

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2001

Zita Luňáková

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program

Studijní obor

Ekonomika a management

Podniková ekonomika

Ekonomické zhodnocení reorganizace Candy Plus, a.s.

Economic assessment of reorganization of Candy Plus, a.s.

DP – PE – KPE – 200153

Zita Luňáková

Vedoucí diplomové práce : Ing. Sáva Kubias – KPE HF TUL

Konzultant : Olga Joklová – Candy Plus, a.s.

Počet stran 68

Počet příloh 7

Datum odevzdání : 25.5.2001

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2000/01

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Zitu Luňákovu

obor č. 6208 T

Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

Ekonomické zhodnocení reorganizace CANDY PLUS, a.s.

Pokyny pro vypracování:

Srovnajte organizaci bývalého výrobního závodu Lipo spol. Nestlé Čokoládovny, a.s. se současnou organizací stávající společnosti. Zhodnoťte proběhlou reorganizaci, upozorněte na vzniklé nedostatky a navrhněte opatření k nápravě. Zpracovaný návrh ekonomicky vyhodnoťte.

KPE/PE-MG

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

Košturiak + kolektiv, Podnik v roce 2001, Praha, 1993

Dolanský + kolektiv, Projektový management, Grada, Praha, 1996

Synek + kolektiv, Nauka o podniku, VŠE Praha, 1994

Makovec + kolektiv, Organizace a plánování výroby, VŠE Praha, 1993

Leonard, J.K., Principles of Management, NEW York USA, 1974

Rowan, G., Rethinking the Future, Nicholas Brealey Publishing, London UK,

1999

Informační zdroje na Internetu.

Podnikové materiály vztahující se k řešené problematice.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Sáva Kubias - KPE HF TUL

Konzultant:

Olga Joklová - a.s. CANDY PLUS

Termín zadání diplomové práce:

31.10.2000

Termín odevzdání diplomové práce: 25.5.2001

L.S.



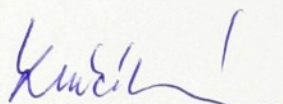
doc. Ing. Ivan Jač, CSc.
vedoucí katedry

prof. Ing. Jan Ehleman, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta.

Jsem si vědoma toho, že diplomová práce je majetkem školy a že bez souhlasu děkana fakulty s ní nesmím disponovat (např. publikovat). Beru na vědomí, že po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 25. 05. 01



.....

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu práce panu inženýru S. Kubiasovi a mé kozytantce paní O. Joklové z akciové společnosti Candy Plus, která mi ochotně poskytla všechny potřebné informace a vždy věnovala dostatek času.

Resumé

Tato diplomová práce porovnává původní organizační strukturu odštěpného závodu LIPO Liberec akciové společnosti Nestlé Čokoládovny s nově vzniklou strukturou stávající společnosti Candy Plus, a.s.. Teoretická část je věnována jednotlivým typům organizačních struktur – jejich výhodám a nevýhodám, smyslu organizačních struktur a procesu vytváření organizačních struktur. V praktické části je věnována pozornost posouzení organizace před a po reorganizaci společnosti, popisu proběhlých změn a vyhodnocení proběhlé reorganizace.

Resume

The diploma thesis compares the original organizational structure of the organization unit LIPO Liberec – Nestlé Čokoládovny, a.s. with the new structure of the present company Candy Plus, a.s. The theoretical part is devoted to individual types of the organizational structures – their advantages and disadvantages, the sense of the organizational structures and the creating process. The practical part of the thesis focuses on assessment of the company, before reorganization and after reorganization of the company, description of the carried changes and assessment of the new state.

Obsah

PROHLÁŠENÍ.....	4
PODĚKOVÁNÍ.....	5
RESUMÉ.....	6
OBSAH.....	7
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	9
1 ÚVOD.....	10
2 NESTLÉ ČOKOLÁDOVNY, A.S.....	11
2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	11
2.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	12
3 ODŠTĚPNÝ ZÁVOD LIPO LIBEREC, A.S.....	14
3.1 PŘEHLED HISTORIE ODŠTĚPNÉHO ZÁVODU LIPO LIBEREC, A.S.....	14
3.2 VÝVOJ PRACOVNÍKŮ ODŠTĚPNÉHO ZÁVODU LIPO LIBEREC, A.S.....	15
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ODŠTĚPNÉHO ZÁVODU LIPO LIBEREC, A.S.....	16
3.4 POPIS JEDNOTLIVÝCH ODBORŮ.....	17
3.4.1 VÝROBNĚ-TECHNICKÝ ODBOR.....	17
3.4.2 ODBOR ZAJIŠTĚNÍ JAKOSTI.....	20
3.4.3 ODBOR ADMINISTRACE A ŘÍZENÍ SKLADŮ.....	21
3.4.4 ODBOR PRO PERSONÁLNÍ A ORGANIZAČNÍ ZÁLEŽITOSTI.....	21
3.5 POSTAVENÍ NA TRHU.....	22
3.6 KONKURENCE.....	23
3.7 CÍLE JAKOSTI ODŠTĚPNÉHO ZÁVODU LIPO LIBEREC, A.S. PRO ROK 2000.....	24
4 POJEM A SMYSL ORGANIZACE.....	26
4.1 POSLÁNÍ ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR.....	27
4.2 PROCES TVORBY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	28
4.3 STUPNĚ (ÚROVNĚ) ŘÍZENÍ ORGANIZACE.....	29
5 DRUHY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR.....	31
5.1 OS Z HLEDISKA ROZHODOVACÍ PRAVOMOCI.....	31
5.1.1 LINIOVÁ STRUKTURA (LINE STRUCTURE).....	31
5.1.2 ŠTÁBNÍ STRUKTURA (STAFF STRUCTURE).....	32
5.1.3 KOMBINOVANÁ STRUKTURA (MIXED STRUCTURE).....	33
5.1.3.1 LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ STRUKTURY, RESP. FUNKČNÍ.....	33
5.1.3.2 CÍLOVĚ PROGRAMOVÉ STRUKTURY (GOAL ORIENTED STRUCTURES).....	35
5.1.4 STRUKTURY KOMISIONÁLNÍHO TYPU (COMMITTEE STRUCTURES).....	36
5.2 OS DLE MÍRY DELEGACE PRAVOMOCI A ZODPOVĚDNOSTI.....	37
5.3 OS PODLE HLEDISKA SDRUŽOVÁNÍ ČINNOSTÍ.....	38
5.3.1 FUNKCIONÁLNÍ STRUKTURY (FUNKCIONAL STRUCTURES).....	38
5.3.2 VÝROBKOVÉ STRUKTURY (PRODUCT-ORIENTED TRUCTURES).....	40

5.3.3 OSTATNÍ ÚČELOVÉ STRUKTURY	41
5.4 OS PODLE ČLENITOSTI.....	41
5.5 OS PODLE ČASOVÉHO TRVÁNÍ.....	43
6 DŮVODY PRO PROVEDENÍ ORGANIZAČNÍ ZMĚNY	44
6.1 VNITŘNÍ VÝVOJ FIRMY	45
6.1.1 CENTRALIZACE NEBO DECENTRALIZACE.....	45
6.1.2 PŘENÁŠENÍ ODPOVĚDNOSTI NA PODŘÍZENÉ.....	46
6.1.3 ZMĚNY V PODNĚTECH MANAŽERSKÉHO ROZHODOVÁNÍ.....	46
6.2 VNĚJŠÍ PODNĚTY	46
7 CANDY PLUS, A.S.	48
7.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	48
7.2 PŘEHLED NEJVÝZNAMĚJŠÍCH DRUHŮ VÝROBKŮ.....	49
7.3 DODAVATELÉ A ODBĚRATELÉ.....	50
7.3.1 DODAVATELÉ.....	50
7.3.2 ODBĚRATELÉ.....	50
7.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CANDY PLUS, A.S.....	51
7.4.1 ZAŘAZENÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	54
7.4.1.1 ZAŘAZENÍ Z HLEDISKA ROZHODOVACÍ PRAVOMOCI A ZODPOVĚDNOSTI... 54	
7.4.1.2 ZAŘAZENÍ DLE MÍRY DELEGACE PRAVOMOCI A ZODPOVĚDNOSTI.....	54
7.4.1.3 ZAŘAZENÍ DLE HLEDISKA SDRUŽOVÁNÍ ČINNOSTÍ.....	54
7.4.1.4 ZAŘAZENÍ DLE ČLENITOSTI.....	55
7.4.1.5 ZAŘAZENÍ DLE ČASOVÉHO TRVÁNÍ.....	55
7.5 ZAMĚSTNANCI.....	55
7.5.1 PŮSOBNOSTI PRACOVNÍCH MÍST.....	56
7.5.2 PŘEDPOVĚĎ BUDOUCÍHO STAVU ZAMĚSTNANCŮ.....	57
8 SYSTÉM JAKOSTI.....	58
8.1 HODNOCENÍ CÍLŮ PRO ROK 2000.....	58
8.2 CÍLE JAKOSTI PRO ROK 2001.....	60
9 REORGANIZACE.....	61
9.1 POPIS PROBĚHLÝCH ZMĚN.....	61
9.2 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....	63
10 ZÁVĚR.....	66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
SEZNAM PŘÍLOH.....	68

Seznam použitých zkratk a symbolů

BT	- bezpečnostní technik
d.ř.	- dodávkový řetězec
FMS 1	- factory managing systém
IJ	- index jakosti
IT	- informační technika
Kom. centrum	- komunikační centrum
KISO	- koordinátor ISO
MKTG	- marketing
OR	- obchodní rejstřík
OS	- organizační struktura
Os. odd.	- osobní oddělení
PO	- požární ochrana
QMS	- quality management system
r.	- rok
soc. a zdr. poj.	- sociální a zdravotní pojištění
THN	- technicko-hospodářské normy
VARS	- vedoucí administrativy a řízení skladů
VAQZ	- vedoucí odboru zajištění jakosti
Ved.	- vedoucí
VOVT	- vedoucí výrobně-technického odboru

„Současný podnikatel musí v průběhu deseti let řešit třikrát více problémů než jeho otec nebo děd za celý svůj život.“

Jean Fourastie

1 Úvod

Rok 2001 je rokem nového tisíciletí. Nové tisíciletí s sebou přináší nový styl myšlení, nové technologie a především rozvoj práce s informacemi. V současné době, kdy se nacházíme v období masivní restrukturalizace a politických změn je kladen důraz na vstup ČR do Evropské unie. Splnění podmínek pro vstup do EU bude vyžadovat nemalé úsilí. K přizpůsobení se prostředí v zemích EU je zapotřebí udržení dynamiky v procesu restrukturalizace, dokončení změn v legislativě, zvýšení produktivity podnikového sektoru, zvyšování konkurenceschopnosti a vzdělávání vrcholových manažerů a vedoucích pracovníků v řízení podniku.

Řada názorů z 80. let je přehodnocována. Začíná se zdůrazňovat nezbytnost boje o přežití a úspěch uměním nesmírně rychle zhodnocovat nejcennější podnikový zdroj, tj. podnikatelsky důležité informace a znalosti, resp. intelektuální kapitál.

Dynamika změn tržních podmínek a konkurence v 80. a 90. letech silně působila na způsob realizace manažerských funkcí, včetně funkce organizování a jeho struktur. Je možné identifikovat určité tendence, které dávají podněty pro tvůrčí řešení konkrétních situací. A právě realizace manažerských funkcí včetně funkce organizování a tvorby organizační struktury je cílem mé diplomové práce. Vycházejí z teoretických znalostí jsem se pokusila na základě reorganizace porovnat organizační strukturu odštěpného závodu LIPO Liberec akciové společnosti Nestlé Čokoládovny a nově vzniklé společnosti Candy Plus, a.s. se současným popisem a hodnocením proběhlých změn a jejich přínos ve smyslu lepší organizace a celého řízení společnosti.

2 Nestlé Čokoládovny, a.s.

2.1 Charakteristika podniku

Nestlé Čokoládovny, a.s. byla založena rozhodnutím valné hromady společnosti Čokoládovny, a.s. jako její právní nástupce vzniklý zrušením společnosti Čokoládovny, a.s. bez likvidace formou rozdělení na společnost Danone Čokoládovny, a.s. a Nestlé Čokoládovny, a.s. podle projektu rozdělení ze dne 15.5. 1998 (příloha č. 1, 2).

Den zápisu do OR : 1. ledna 1999

Obchodní jméno : Nestlé Čokoládovny, a.s.

Sídlo : Praha 4 – Modřany, Mezi vodami 27

Předmět podnikání : vývoj, výroba, prodej cukrovinkářského, cukrářského a jiného potravinářského zboží,
stavba strojů s mechanickým pohonem, vývoj, výroba a montáž
ubytovací služby – ubytovna odštěpeného závodu VELIM
hostinská činnost

Vrcholný orgán - Valná hromada – je nejvyšším orgánem společnosti, která je tvořena všemi na ni přítomnými akcionáři

Statutární orgán – Představenstvo – řídí podnikatelskou činnost společnosti a jedná za společnost vůči třetím osobám

- ♦ představenstvo tvoří : předseda představenstva
místopředseda představenstva
1 člen představenstva

- ◆ dozorčí radu tvoří : předseda dozorčí rady
- místopředseda dozorčí rady
- 6 členů dozorčí rady

Základní jmění : 1 563 850 500,- Kč

Rok 1999 byl prvním rokem samostatné existence společnosti Nestlé Čokoládovny, a.s.. Po zániku bývalé akciové společnosti Čokoládovny převzala společnost Nestlé Čokoládovny, a.s. vývoj, výrobu a distribuci čokoládových a kakaových výrobků a nečokoládových cukrovinek v závodech Orion Praha, Zora Olomouc, Sfinx Holešov, Maryša Rohatec a LIPO Liberec.

Tržní podmínky v České republice, na Slovensku a dalších cílových trzích byly v uplynulém roce velmi obtížné. Byly charakterizovány uplynulou recesí, nízkou koupěschopností spotřebitelů, silnou konkurencí a rostoucí mocí maloobchodních řetězců se silným tlakem na ceny. Nestlé Čokoládovny, a.s. zároveň pocítila dopad kolapsu ruského trhu z druhého pololetí 1998. Očekávání oživení tradičních tradičních vzorců exportních operací se nenaplnila.

12

výrobu čokolády a nečokoládových cukrovinek i pro trhy Nestlé v dalších zemích. *V rámci tohoto projektu se ukázalo jako nejvhodnější řešení nalézt pro závod LIPO podnikatelský zájem mimo rámec společnosti Nestlé Čokoládovny, a.s.*

V průběhu roku 1999 byla uskutečněna řada změn, které se staly základem pro budoucí kladné výsledky. Organizační struktura společnosti se změnila tak, aby společnost podnikala pružněji. Společnosti Nestlé v ČR a SR byly koordinovány a řízeny společným managementem. Výrazný pokrok byl zaznamenán v zeefektivnění organizace celého výrobního a distribučního řetězce, tzv. „supply chain“ i při zavádění informačních technologií a standardů Nestlé ve všech oblastech. Byly úplně přeskupeny obchodní úseky Nestlé Čokoládovny, a.s. s cílem připravit se na budoucí výzvy. Významná pozornost byla věnována zajištění jakosti a vzdělávání zaměstnanců. Objekt ředitelství akciové společnosti byl rekonstruován s výrazným důrazem na týmovou práci a podstatně se zlepšilo pracovní prostředí.

Důkazem toho, že tyto změny byly skutečně prospěšnými a že Nestlé neustále zvětšuje rozsah svých výrobků dokazuje i článek publikovaný v časopise EURO, kde se mimo jiné uvádí: „Logo švýcarského potravinářského koncernu Nestlé se bude objevovat na stále širším a různorodějším spektru potravinářských výrobků. Kromě lidí dnes už žijí i domácí zvířecí miláčky. Právě sektor potravy pro zvířata už dlouhá léta patří mezi klíčové zájmy firmy. V lednu 2001 dlouhodobý trend potvrdila, když akvizicí za 10,3 miliardy dolarů získala amerického výrobce psí potravy – firmu Ralston Purina. Tím se Nestlé stala americkou jedničkou mezi výrobci výživy pro domácí zvířata. Od roku 1985 má Nestlé ve svém portfoliu značek díky akvizici americké firmy Carnation výrobky Friskies“¹

Výsledek hospodaření společnosti Nestlé Čokoládovny, a.s. byl v roce 1999 v souladu se zákonem o účetnictví a ostatními příslušnými předpisy České republiky, což dokazuje zpráva nezávislých auditorů společnosti PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o. (příloha č. 4).

¹ Ekonomický týdeník EURO, číslo 4 · 22. ledna 2001, strana 48

3 Odštěpný závod LIPO Liberec, a.s.

3.1 Přehled historie odštěpného závodu LIPO Liberec

- 1902 Julius Pollak v Janově Dole zahájil výrobu kypřících prášků a jiných aromatických přísad
- 1918 založení firmy zaječí závody, spojení s obchodníkem Eduardem Haasem z Lince, rozšíření sortimentu výrobou Šuměnek a lisovaných cukrů
- 1923 nový název „Zaječí podniky, továrna poživatin“, rozšíření výroby, hlavně komprimátů
- 1928 Eduard Haas zakoupil továrnu na řemeny v Ruprechtické ulici a přebudoval ji na továrnu poživatin. Sortiment kandyty – furé a dropsy, karamely, fondant, želé, malé množství komprimátů, dražé šuměnek, prášky do pečiva, kávové náhražky a zavařovací přípravky. V malém rozsahu čokoláda pro máčené druhy a vánoční kolekce.
- 1941 postavena kotelná s parním kotlem připraveným na výrobu el. energie, 3 tuny páry za hodinu
- 1948 národní podnik Poživatina se sídlem v Liberci s dvanácti závody a provozovnami, později postupně uzavíranými
- 1964 zůstal pouze závod v Liberci s názvem LIPO, postupná modernizace výroby a specializace sortimentu do dnešní podoby
- 1992 privatizace Čokoládoven – vznik skupiny Copart - Nestlé
Čokoládovny
Danone

3.2 Vývoj pracovníků odštěpeného závodu LIPO Liberec, a.s.

Po privatizaci Čokoládoven v roce 1992 docházelo postupně v jednotlivých letech ke změnám v počtu zaměstnanců. Celkový stav zaměstnanců se snižoval. V roce 1993 dosahoval počet zaměstnanců odštěpeného závodu LIPO Liberec, a.s. 210 zaměstnanců, v roce 1994 - 161 zaměstnanců, v roce 1995 - 193 zaměstnanců a v roce 1996 - 156 zaměstnanců. Nárůst zaměstnanců v roce 1995 oproti roku 1994 kopíroval vývoj výroby. Pokud se tedy projevilo zvýšení poptávky po cukrářských výrobcích závodu LIPO Liberec, a.s. musela nutně stoupnout výroba, k čemuž bylo nutné zajistit dostatečný počet zaměstnanců především ve výrobě.

Tabulka č. 1 : Vývoj stavu zaměstnanců v letech 1997 - 2000

	k 31.12.1997	k 31.12.1998	k 31.12.1999	k 31.5.2000
Výrobní dělníci - doba neurčitá	65	65	69	45
Výrobní dělníci - doba určitá	22	24	9	16
Fixní údržba - doba neurčitá	5	4	4	3
Fixní údržba - doba určitá	0	1	1	1
Sklady - doba neurčitá	5	7	5	3
Sklady - doba určitá	3	1	1	1
Administrativa - doba neurčitá	18	18	19	15
Administrativa - doba určitá	3	3	1	1
Celkem	121	123	109	85

V tabulce č. 1 jsou v jednotlivých pracovních zařazeních rozlišeni pracovníci, kteří měli pracovní poměr uzavřený na dobu určitou a dobu neurčitou. Z tabulky číslo 1 je patrné, že pokles zaměstnanců pokračoval až do 31.5.2000. Nepatrné zvýšení v roce 1998 o 2 zaměstnance, ve srovnání s předchozím rokem 1997, bylo způsobeno navýšením výrobního plánu. Ačkoli poptávka po výrobcích odštěpného závodu LIPO Liberec, a.s. rostla i nadále, vzhledem k malému podílu těchto produktů na celkové výrobě Nestlé Čokoládovny, a.s. a tím malé lukrativnosti nečokoládových cukrovinek přestala Nestlé Čokoládovna, a.s. těmto produktům věnovat pozornost. Tento trend poklesu zájmu o nečokoládové cukrovinky odštěpného závodu LIPO Liberec, a.s. pokračoval až do poloviny roku 2000, kdy došlo k celkové reorganizaci odštěpného závodu a změně vlastnických poměrů. V pololetí roku 2000 dosáhl celkový počet svého historického minima 85 zaměstnanců.

3.3 Organizační struktura odštěpného závodu LIPO Liberec, a.s.

Od 1.4.2000 vstoupilo do platnosti nově schválené organizační schéma. Vedoucí odborů odštěpného závodu LIPO Liberec, a.s. (viz obr. 1 na str. 18) spadali pod přímé řízení ředitele závodu. Vedoucí jednotlivých odborů nesli odpovědnost za jasně vymezenou oblast činnosti, kterou řídili.

Složení odborů:

- ◆ Výrobně-technický odbor
- ◆ Odbor administrativy a řízení skladů
- ◆ Odbor zajištění jakosti
- ◆ Odbor pro personální a organizační záležitosti

Klasifikace funkcí byla prováděna podle systemu ORBA (viz příloha č.3), který byl v Nestlé Čokoládovny, a.s. uveden v platnost 1.7.1994. System ORBA zavedla holandská společnost AW a byl používán jednotně ve všech závodech společnosti Nestlé v zemích BENELUXU. Jeho smyslem bylo především jednotné a tím spravedlivé

ohodnocování zaměstnanců. Systém ORBA obsahoval kritéria pro hodnocení, definice a pravidla klasifikace funkcí. Skládal se ze 3 částí: tzv. „spravedlivý“ systém, který seřazoval pracovní místa podle 13-ti hodnotících kritérií, které byly podrobeny analýze funkcí. Kritéria byla seskupena do pěti souborů: znalosti, odpovědnosti, sociální dovednosti, specifické dovednosti či požadavky a ztěžující podmínky. Tzv. „otevřený“ systém, který vyžadoval nové dovednosti, vývoj profesí a tzv. „jednoduchý“ systém, který obsahoval jednotnou mzdovou tabulku o 14-ti skupinách.

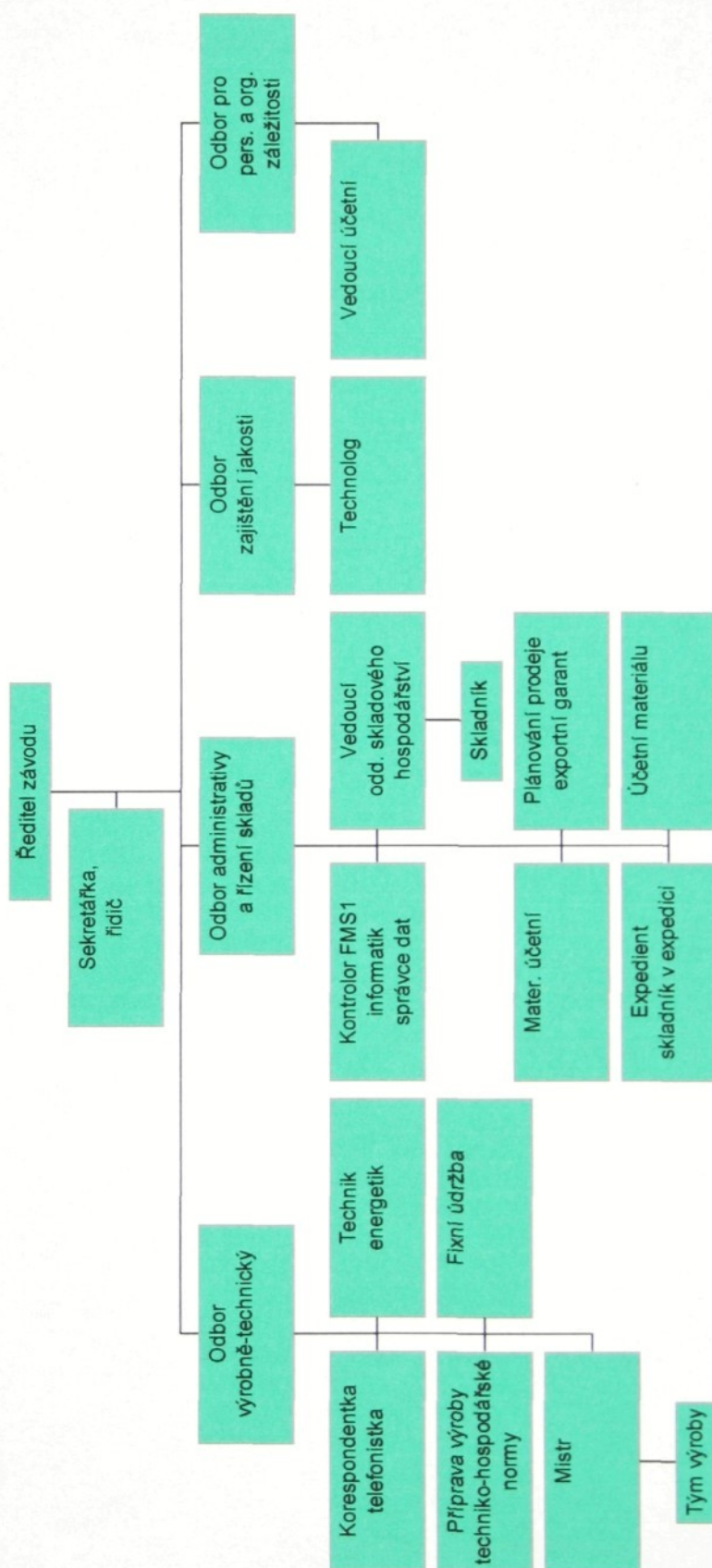
3.4 Popis jednotlivých odborů

3.4.1 Výrobně-technický odbor

Cílem výrobně-technického odboru byla realizace výroby komprimátů, nápojových prášků, dražé, lékořicových cukrovinek a žvýkaček PEDRA v požadované kvalitě, množství a termínech. Zajišťovat údržbu, opravy a péči o strojní a technologické zařízení závodu. Připravovat a realizovat investiční akce modernizace závodu. Zabezpečovat dodávky energií a paliv tak, aby bylo možno realizovat výrobu hotových výrobků v daném čase, množství a kvalitě.

Nejdůležitější oblasti činností odboru:

- zpracovávání měsíčního plánu výroby v tunách na jednotlivé stroje a dny
- realizace zpracování vstupních surovin a obalů až po konečný finální výrobek
- přeprava hotových výrobků do expedice
- zpracování mzdových podkladů výrobních dělníků
- provádění rozborů hospodaření se surovinami a obaly
- plánování a operativní řízení činností a provozu údržby tak, aby byl v souladu s plánem výroby u jednotlivých strojních a technologických zařízení



Obrázek č. 1: Organizační struktura odstěpného závodu LIPO Liberec, a.s.

Specifické informace:

Měsíční plán výroby byl závislý na plánu odbytu (prodeje), který byl ovlivňován požadavky logistiky a.s. Nestlé čokoládovny. Na plánu výroby i nabídky spolupracoval výrobně-technický odbor s odborem administrativy a řízení skladu. Ve výrobě bylo zaměstnáno v průměru 110 výrobních dělníků a měsíční objem výroby představoval 200-250 tun výrobků. Kolísavý prodej má za následek nepravidelný nábor pracovníků a ten způsoboval zhoršenou kvalitu pracovních sil (nezapracování). Rozmístění výrobních dílen v několika poschodích kladlo zvýšené nároky na organizaci práce mistrů, ale i na práci pracovníků vnitrodopravy.



Obrázek č. 2 : Organizační struktura středisek technicko-výrobního odboru

Středisko ŠUMĚNKÁRNA

Na tomto středisku se vyráběly nápojové prášky. Jedná se o výrobky s kolísavým prodejem. V zimních měsících se nápojové prášky prakticky nevyráběly, nebo se vyráběly v minimálním množství.

Středisko DRAŽOVNA

Na tomto středisku bylo zaměstnáno 5 pracovníků. Tyto výrobky zaznamenávaly kolísavý prodej.

Středisko KOMPRIMOVNA

Zaměstnávala zhruba 44 výrobních dělníků v jednom až třisměnném provozu. Výrobní zařízení, především některé listy už nevyhovovaly požadavkům kvalitní výroby.

Středisko LÉKOŘICE

Na tomto středisku bylo zaměstnáno 20 pracovníků v jednosměrném provozu, neboť kapacita výroby byly omezena kapacitou sušícího zařízení.

Středisko POLO

Žvýkačka PEDRO se vyráběla na kontinuální výrobní lince. Na výrobní lince bylo zaměstnáno 6 výrobních dělnic. Výroba komprimátových výrobků POLO se vyráběla dle předepsaného technologického postupu.

3.4.2 Odbor zajištění jakosti

Cílem odboru zajištění jakosti bylo zajišťování jakosti výroby na všech stupních, tj. na vstupním, výstupním a hlavně mezioperačním.

Nejdůležitější oblasti činnosti odboru:

- vstupní přejímka materiálů pro výrobu
- vstupní kontrola jednotlivých operací podle systému technologických postupů
- hodnocení jakosti finálních výrobků po stránce smyslové (čich, chuť), analytické, mikrobiologické, hmotnostní
- technologická příprava výroby, provozní zkoušky, zpracovávání receptur, zkoumání příčin kvalitativních nedostatků
- zajištění dodržování podmínek sanitace a hygieny

Specifické informace:

Práce v odboru vyžadovala znalosti chemické, technologické a technické. Do budoucna byl kladen důraz na znalost cizích jazyků. Podmínky pracovního prostředí byly klasifikovány jako dobré, technické vybavení jako dostačující. K dosažení kontroly veškeré výroby se střídali 2 pracovníci - laboranti ve dvousměnném provozu. Pro dosažení optimálních výsledků v oblasti kvality byla nutná součinnost ostatními odbory závodu – výrobně-technickým a zásobovacím oddělením.

3.4.3 Odbor administrace a řízení skladů

Cílem odboru administrace a řízení skladů bylo zpracovávat rozpočty hospodaření, zásobovat výrobu surovinami a obaly, plánovat výrobu a financování závodu.

Nejdůležitější oblasti činnosti odboru:

- provádět v účetnictví všechny finanční operace tak, aby nedocházelo k penalizacím a tím předcházet škodám
- zpracovávání rozpočtů nákladů se snahou snížit fixní režii
- kontrola správnosti prací a zavádění dat do FMS 1, aby nedocházelo ke ztrátám ve výrobě

Specifické Informace:

Ve spolupráci s jednotlivými odbory závodu projednává všechny problémy, řeší vzniklé problémy a snaží se o dobrou spolupráci se sesterskými závody.

3.4.4 Odbor pro personální a organizační záležitosti

Cílem tohoto odboru je řídit a organizovat každodenní činnost v oblasti personální, sociální a vnitřní komunikace pro dosažení technických, ekonomických a sociálních cílů závodu.

Nejdůležitější oblasti činnosti odboru:

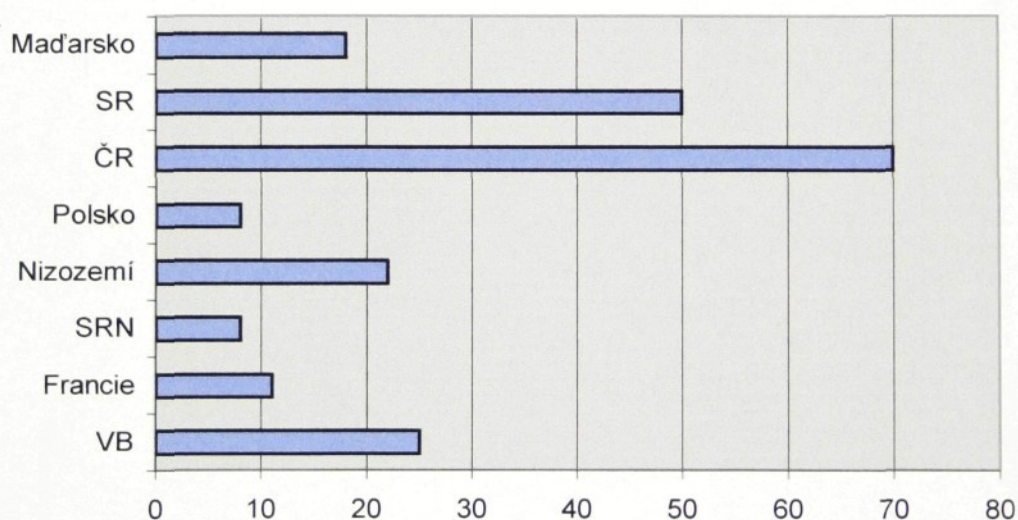
- vedení jednání s příslušnými úřady práce, zajišťování komplexní činnosti náborů a získávání pracovních sil, stanovení vývoje pracovních míst
- řízení a organizování každodenní činnosti v oblasti personální, sociální a vnitřní komunikace
- dbá za řádné zařazení zaměstnanců podle jejich kvalifikace a schopností na jednotlivá pracovní místa
- zodpovědnost za správu zaměstnaneckých záležitostí, dodržování stanovených rozpočtů na vzdělávání a výplatu zaměstnanců

Specifické Informace:

Ve spolupráci s jednotlivými odbory spravuje sociální záležitosti a dbá na dobré mezilidské vztahy v závodě.

3.5 Postavení na trhu

Jelikož Nestlé Čokoládovny, a.s. centrálně řídila veškeré odštěpené závody po celé České republice, studie o velikostech tržních podílů v jednotlivých zemích Evropy zpracovávané marketingovým oddělením byly zpracovávány pro celou akciovou společnost Nestlé Čokoládovny.

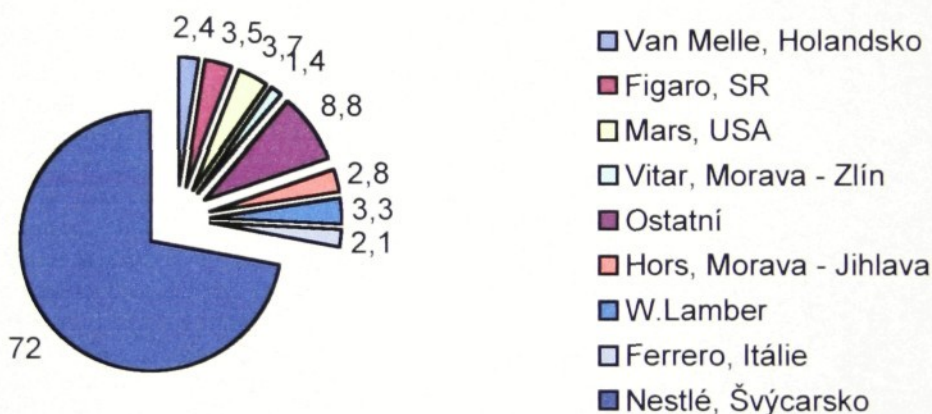


Graf č. 1: Tržní podíl Nestlé Čokoládovny, a.s. na evropských trzích
(údaje jsou uvedeny v %)

Z grafu je patrné, že výrobky Nestlé Čokoládovny, a.s. zaujímají vedoucí postavení a to 70-ti % podíl trhu na trhu České republiky. Následují Slovenská republika, kde výrobky Neslé Čokoládovny, a.s. zaujímají 50-ti % tržní podíl, dále Velká Británie s 25 % tržním podílem.

3.6 Konkurence

Největší konkurenty Nestlé Čokoládovny, a.s. zobrazuje graf č. 2. Rozbor konkurence na trhu ČR byl proveden v roce 1999. Z grafu je patrné, že výrobky Nestlé Čokoládovny, a.s. zaujímají na domácím trhu dominantní postavení s podílem 72%, z čehož tvoří cukrářské nečokoládové výrobky odštěpného závodu LIPO Liberec, a.s. 11,6% a ostatní výrobky Nestlé Čokoládovny, a.s. tvoří 60,4 %. Konkurenti na českém trhu cukrářských výrobků zaostávají v poměrně velkém odstupu od výrobků Nestlé Čokoládovny, a.s., z nichž na 1. místě Mars zaujímá 3,7%-ní podíl trhu, na 2. místě Figaro s 3,5%-ním podílem trhu a na 3. místě W.Lambert s 3,3%-ním podílem trhu.



Graf č. 2 : Tržní podíly na českém trhu cukrářských výrobků
(údaje jsou uvedeny v %)

3.7. Cíle jakosti odštěpného závodu LIPO Liberec, a.s. pro rok 2000

Cíle jakosti odštěpného závodu LIPO Liberec, a.s. byly stanoveny v souladu s jeho posláním, poskytnout spotřebitelům kvalitní nečokoládové cukrovinky, zabezpečovat kvalitní servis hotových výrobků do distribučních skladů a neustále zvyšovat efektivnost hospodaření.

Organizační pokyny a ostatní dokumentace byly vypracovány a zavedeny do praxe v roce 1998. V prosinci roku 1998 proběhl certifikační audit, na základě výsledků certifikačního auditu závod získal schvalovací certifikát na zavedený systém jakosti.

Dosažení stanovených cílů závodu bylo přezkoumáváno vedením závodu 1x měsíčně na poradě vedení závodu, 1x ročně jako součást souhrnné zprávy o hloubkovém rozboru systému řízení jakosti.

Cíl 1: Udržet index jakosti výrobků na úrovni hodnoty min. 85

Akce: pravidelné hodnocení komise jakosti – zodpovídá (Z): VAQZ, termín (T): denně
důsledná vstupní kontrola surovin a obalového materiálu - Z: VARS, T: průběžně
důsledné provádění systému QMS – Z: VOV, T: průběžně
uplatňování opatření k nápravě jakosti – Z: VOV, T: dle harmonogramu stanoveném k odstranění zjištěných závad

Cíl 2: Dodržovat stanovený limit skladových zásob

Akce: operativnost v dodávkách na základě schváleného měsíčního operativního plánu -
Z: VARS, T: měsíčně dle potřeby
důsledná měsíční kontrola stavu zásob materiálu – Z: VARS, T: měsíčně
uplatňování opatření ke snížení stavu zásob v průběhu roku 2000 – Z: VARS, T: dle potřeby průběžně

Cíl 3: Inovace dílny minerály

Akce: uplatnění hygienických předpisů a vytvoření zón – Z: VOV, T: 30.4. 2000

Cíl 4: Udržet pracovní úrazovost na minimu s cílem dosažení bezpečné práce bez úrazů v závodě

Akce: pravidelná školení

důsledná kontrola pracovišť – Z: VOVT, T: rok 2000

4 Pojem a smysl organizace

Organizování a jemu odpovídající organizační struktury patří k základním pilířům znalosti moderního managementu. Organizování bývá zpravidla považováno za samostatnou (druhou) manažerskou funkci.

Posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo její části. Využívá dělby práce (především specializace). Zajišťuje koordinaci potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí. Řád, disciplína a způsob prováděných činností usnadňuje vymezením pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech. Formou sdružování činnosti a lidí pro zabezpečování úkolů jsou organizační struktury. Mají odpovídat potřebě koordinovat činnost dílčích kolektivů lidí při zajišťování cílů firmy a zároveň vytvářet příznivé podmínky pro spokojenost a motivaci k dosahování dobrých výsledků jejich práce.

Na proces organizování a tomu odpovídající tvorbu struktury jsou kladeny určité požadavky. Náznorně je shrnuje dodnes platný model Ernesta Daleho, označovaný jako "OSCAR". Jedná se o zkratku řetězce požadavků, které mají být procesem organizování zajištěny.

- O = Objectives - **cíle** podnikatelských činností
- S = Specialization - **specializace**
- C = Coordination - **koordinace**
- A = Authority - **pravomoc**
- R = Responsibility - **zodpovědnost**

Dnes se organizační struktury často definují a interpretují na základě systémových přístupů, a to jako množina prvků a vztahů mezi nimi. [8]

K dosažení cílů podniku manažeři musí koordinovat celou řadu činností. Potřeba koordinace je důsledkem dělby práce, kterou rozumíme *"proces, jímž je práce*

usměrňována do činností, v nichž dosahuje největší produktivity" a omezenost rozpětí řízení. Významným nástrojem, který usnadňuje práci manažerů je organizace. Smyslem organizace je takovým způsobem zkoordinovat úsilí pracovníků, aby bylo dosaženo cílů podniku co nejlépe. Je nutné zdůraznit, že pojem organizace je mimořádně mnohotvárný.

Pojem organizace je většinou používám v trojím smyslu:

1. Podnik je organizace, tzn. jako synonymum pojmu podnik nebo instituce.
2. Podnik má organizaci, tzn. organizace jako struktura (uspořádání) organizačních jednotek v podniku nebo-li organizační struktura.
3. Podnik je organizován, tzn. organizace jako proces vytváření účelné struktury úloh pro pracovníky podniku, nebo-li proces organizování. [10]

4.1 Poslání organizačních struktur

Organizační struktury vyjadřují formu uspořádání procesu dělby práce pro racionální zajištění očekávané množiny řídicích a prováděcích činností. Přispívají tak k hospodárnému zabezpečení manažerských funkcí (sekvenčních i paralelních), a to včetně rámcového přiřazení pravomoci a zodpovědnosti za jejich plnění.

Jednoduchým praktickým vyjádřením organizačních struktur jsou organizační schémata firmy nebo její části. Mohou být rozpracována na různé úrovni podrobnosti.

Organizační struktury na jedné straně zabezpečují diferenciaci (dělbu práce) pro kvalifikované a hospodárné provádění stanoveného okruhu činností. Na druhé straně zajišťují také jejich integraci (harmonické celistvé řízení).

Dosavadní vysvětlení poslání organizačních struktur se týkalo jen formálních organizačních struktur (formal structures). Obvykle je vedení organizační jednotky deklaruje pomocí organizačních řádů a názorně charakterizuje pomocí organizačních schémat.

Značná pozornost se dnes v managementu věnuje tzv. neformálním organizačním strukturám (informal structures). Může jich být v rámci firmy celá řada. Vytváří se spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí, např. osobních přátelství, vztahů dlouhodobé spolupráce (důležité např. při sloučení dvou původně různých organizačních jednotek s rozdílnou kulturou), etických zájmů, hmotných zájmů apod. Silně ovlivňují spokojenost lidí s podmínkami na pracovišti, jejich morálku a chování, motivaci k práci, tvůrčí účast ve vnitřní podnikatelské činnosti. [8]

4.2 Proces tvorby organizační struktury

Proces organizování (tvorby organizační struktury) má následující průběh:

1. Na základě cílů podniku je potřeba **identifikovat úkoly podniku**, které je nutné vykonávat pro jejich dosažení. Úkoly mohou být podle potřeb a okolností podniku klasifikovány buď maximálně volně, nebo mohou být i definovány tak, že nedovolují téměř žádnou odchylku.
 2. Po podrobné analýze úkolů musí následovat jejich **syntéza**, tzn. úkoly je nutno seskupit tak, aby bylo možné je za daných okolností co nejlépe realizovat. Syntézou úkolů vznikají pracovní místa, která jsou elementárními jednotkami dělby práce a představují shrnutí úkolů na jednoho pracovníka. Seskupováním jednotlivých míst vznikají nižší organizační jednotky. Úkoly je možné seskupovat buď podle činností např. financování, výroba, prodej (tzv. **funkční členění**), nebo podle objektu např. výrobků, trhu (tzv. **divizionální členění**).
- *funkcionalizace* - je seskupování podle podnikových funkcí. To předpokládá orientaci organizační jednotky na vykonávání specializované činnosti. Ve velkých podnicích se mohou specializovat i na jednotlivé fáze rozhodovacího procesu.
 - *divizionalizace* - je specializace podle objektu. Předpokládá specializaci vytvořené organizační jednotky na daný objekt, kterým může být například výrobek, trh, region či projekt.

3. Každé místo musí mít **delegovanou potřebnou pravomoc**, umožňující splnění jeho úkolů. Pravomoc představuje volnost, která je propůjčena pracovníkovi k použití svého úsudku při rozhodování popř. k vydávání instrukcí. V důsledku toho, že počet podřízených, které může manažer zvládnout (tzv. **rozpětí řízení**) má své meze, vznikají organizační úrovně nebo-li stupně řízení. Čím užší je rozpětí řízení, tím více organizačních úrovní je potřeba. Čím je podnik větší, tím více nabývají na významu faktory omezující rozpětí řízení, a proto se počet organizačních stupňů zvětšuje. Na základě vztahu mezi rozpětím řízení a organizačními úrovněmi vznikají buď **strmé** nebo **ploché** organizační struktury.

4. Vytvořená místa a skupiny míst je nutné **vertikálně provázat** pomocí vztahů nadřízenosti podřízenosti a pomocí informačních toků. Informační cesty nemusí nutně sledovat linie pravomoci. Důležité informace (pokud nejsou důvěrné) by měly být dostupné pracovníkům na všech organizačních úrovních. [10]

4.3 Stupně (úrovně) řízení organizace

Podnik se člení na menší výrobně organizační jednotky, které představují řídicí stupně (úrovně) v organizační struktuře podniku.

Organizační stupeň (úroveň) je určitý druh relativně samostatné organizační jednotky, v rámci které se realizuje ucelený výrobní proces nebo část.

Stupeň (úroveň) řízení představuje každé postavení liniového vedoucího pracovníka, který má určitou míru volnosti v rozhodování. Počet organizačních stupňů (úrovně) ovlivňuje počet stupňů řízení.

Základní organizační stupně:

- * podnik
- * závod
- * provoz

Z hierarchického hlediska lze rozlišovat:

- dvoustupňovou organizační strukturu: a) podnik – provoz
b) podnik – závod
- trojstupňovou organizační strukturu: podnik - závod - provoz [5]

Značně rozšířená snaha snižovat počet stupňů řízení a vytvářet „ploché“ organizace souvisí bezprostředně s rozpětím řízení. Rozpětí řízení ovlivňuje počet stupňů řízení. Snižování počtu stupňů řízení vede ke snižování počtu pracovníků, zejména manažerů na středním stupni řízení. Logickým důsledkem je zvýšení náročnosti manažerské práce, protože manažeři musejí řídit větší počet podřízených. Do jaké míry lze nároky na manažery ovlivnit stupněm požadovaných kontaktů, stupněm specializace a jejich komunikačními schopnostmi je značně diskutabilní. [4]

5 Druhy organizačních struktur

5.1 Organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

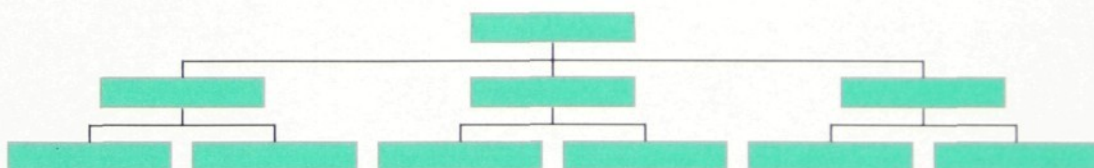
U organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti vlastně nejde o strukturu ve smyslu uspořádání prvků a vazeb, ale jen o *účelový pohled na charakter vztahu mezi strukturními jednotkami*.

Jedná se o tyto organizační struktury:

- liniová
- štábní
- kombinovaná (liniově-štábní, cílově-programové)
- komisionální

5.1.1 Liniová struktura (Line structures)

Obvykle je charakterizována jako organizační jednotka s **přímalou rozhodovací pravomocí**. Zabezpečují příkazové řízení shora dolů, tj. ve vertikální dimenzi. V liniovém systému dostává podřízené místo příkazy pouze z jednoho nadřízeného místa. Každé místo má jenom jedno nadřízené místo, které mu je odpovědné.



Obrázek č. 3 : Liniová organizační struktura

Výhody:

- jasné uspořádání vztahů
- průhlednost celkového systému
- snížení kompetenčních konfliktů
- možnost kontroly a zásahu nadřízených pracovníků

Nevýhody:

- přetížení vyšších úrovní hierarchie řízení
- přílišná délka cest mezi řídicími místy, která vede ke zhoršení komunikace a často vzhledem ke změnám okolí těžkopádnosti celkové organizace
- odborná úroveň řízení bývá nižší než u níže uvedených organizačních struktur

5.1.2 Štábní struktura (Staff structures)

Plní především **poradní funkce** zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturních jednotek s liniovou pravomocí. Tyto funkce se týkají dílčích specifických úloh tvořící součást komplexní činnosti liniových útvarů. Štábní útvary tak uplatňují své specializované znalosti odborníků pro určitou funkční oblast činnosti (např. právní záležitosti), ve velkých podnicích se organizační jednotky mohou specializovat i na jednotlivé fáze rozhodovacího procesu (úkoly přípravy rozhodování, kontroly, odborného poradenství. Za využití a výsledky práce strukturních jednotek **zodpovědnost nenesou**.

Výhody:

- možnost kvalifikovaného rozhodnutí

Nevýhody:

- finančně náročné

5.1.3 Kombinovaná struktura (Mixed structures)

5.1.3.1 Liniově-štabní struktura, resp. funkční (Line-staff structures)

Zda se slučují liniové a štabní funkce. Obvykle vznikají delegováním části rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na štabní strukturální jednotku. Ta pak uplatňuje delegovanou liniovou pravomoc a zodpovědnost vůči jiným útvarům, a to v jednoznačně vymezené funkční oblasti (např. vedení a kontrola účetnictví). Funkční organizační struktura jednoznačně vymezuje vztah "nadřízený - podřízený" mezi všemi pracovníky organizace i způsoby jejich vzájemné komunikace. Toto organizační uspořádání vnitřních vazeb podnikatelského subjektu vnáší do celé organizace stabilní řád a pořádek.

Zásady dělby práce, pracovní specializace a koordinace, jsou v případě funkční organizační struktury uplatněny ve směru "vstup -- výstup". Odtud vyplývá i její název - funkční. Toto organizační uspořádání se opírá o pracovní týmy, vytvořené ze specialistů. Koordinace výkonu všech podnikatelských činností organizace je silně centralizována a pravomoc nižších rozhodovacích stupňů je přísně vymezována z nadřazené úrovně.

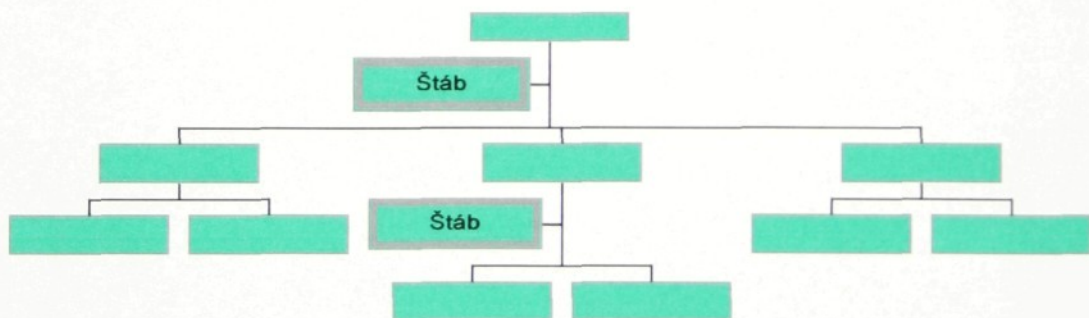
Liniově-štabní organizační struktura je přehledná a jednoduchá. Její rozhodovací procesy jsou formalizované a delegace rozhodovacích pravomocí na nižší organizační složky je závislá na rozhodnutí nadřízeného o tom, jakou část svých rozhodovacích pravomocí přenesle dolů. Funkční organizační struktura je také označována jako liniově-štabní proto, že rozhodovací procesy probíhají po linii a mají většinou autoritativní povahu. Podklady pro rozhodnutí připravují štáby rozhodovacím subjektům vytvořené z odborných pracovníků. Tito pracovníci však nemají žádnou rozhodovací pravomoc, tu mají výhradně manažeři v jejichž štábech jsou začleněni. [16]

Rozlišujeme **štabní generalisty**, kteří odlehčují liniovému pracovníku v různých detailních pracích (např. asistent ředitele) a **štabní specialisty**, kteří jsou pověřeni

vykonáváním určité odborné činnosti (např. podnikový právník). [9]

Liniově-štabní organizační struktura je většinou považována za zvláštní formu uspořádání řídicích vztahů. Je zde snaha zkombinovat výhody jedno- a více-liniového systému řízení. Liniově-štabní struktura se vyznačuje jednou linií řízení (přikazovací pravomocí), přičemž vysoká fundovanost rozhodování liniových pracovníků je zajištěna pomocí delegování části jejich pravomoci na:

- ◆ štabní organizační jednotky (např. asistent generálního ředitele, sekretariát generálního ředitele), které po linii plní podpůrnou funkci (odborné poradenství, příprava rozhodování, kontrola plnění úkolů),
- ◆ společné servisní jednotky, které jsou vybaveny rozsáhlými kompetencemi, spojenými s výkonem jejich specializované funkce:
 - ☐ kontrolní (např. účetnictví, controllning),
 - ☐ služeb (např. výzkum trhu, výpočetní centrum),
 - ☐ plánování,
 - ☐ společné provádění vybraných funkcí (např. centrální nákup, výzkum, personalistika) [11]



Obrázek č. 4: Liniově-štabní organizační struktura

Výhody:

- zůstává neporušen princip jednoty příkazů a zároveň dochází k odlehčení linií a zlepšení kvality rozhodování,

- vysoká efektivnost výkonů pracovních činností firmy, které při dlouhodobě neměnném charakteru jsou v podstatě dopracovány do vysokého stupně specializované dokonalosti

Nevýhody:

- možné kompetenční konflikty mezi linií a štábem,
- nebezpečí izolace štábních míst

5.1.3.2 Cílově-programové struktury (Goal oriented structures, Programm oriented structures)

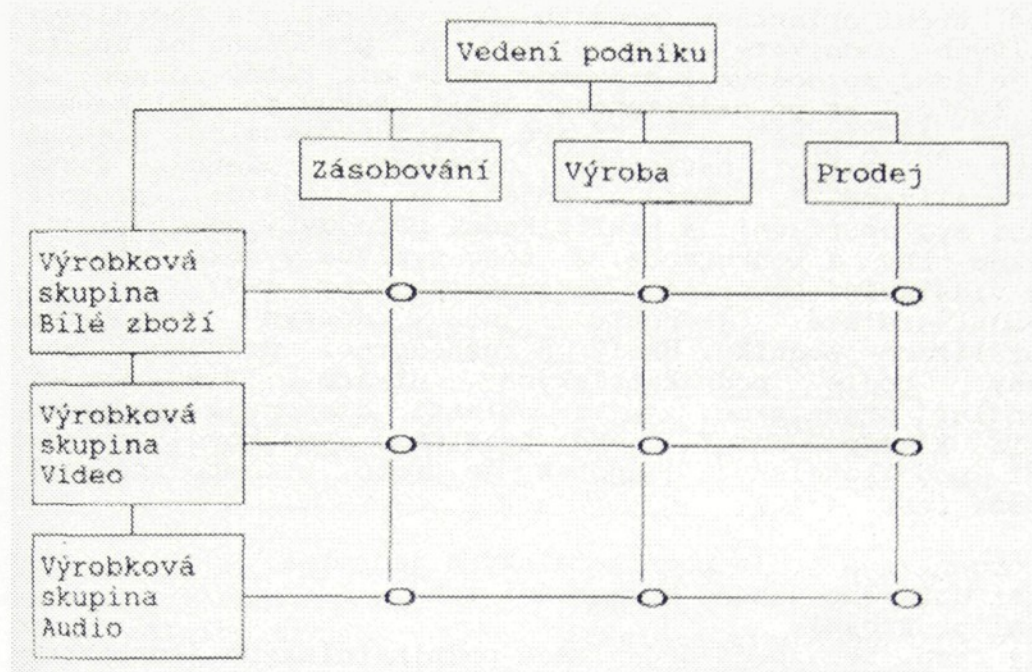
Kombinují organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k útvaru a zároveň z účasti na nějaké krátkodobé akci (projektu). Opět jde o dvojí i vícenásobnou podřízenost. K rozšířeným strukturám tohoto typu patří různé modifikace tzv. *maticových struktur* (obrázek č.5 na str. 35) (*matrix structures*). Dále může jít o účelné vytváření pružných týmů, obvykle s proměnnou účastí lidí a velmi volným vedením. Užívají se pro řešení tvůrčích úkolů (např. inovační týmy) či mimořádné situace (např. spěšné úkoly, havárie). často využívají tzv. neformální laterální vazby spolupráce členů týmu s dalšími pracovníky jiných útvarů, obvykle s odborníky na stejné úrovni hierarchické organizační struktury. Vznikají tak různé varianty pružných síťových struktur s rozvinutou neformální spoluprací a volnou koordinací. [8]

Výhody:

- zvýšená inovační schopnost a pružnost celkové organizace,
- možnost řešení problémů v průsečících (styčných plochách),
- zdůraznění skupinové práce a tím snížení rizika chyb.

Nevýhody:

- ztráty způsobené značnou potřebou komunikace a řešením konfliktů,
- zvýšené pracovní zatížení a tím snížení motivace průsečíků,
- zvýšená složitost struktury a tím vzniklé prodlevy rozhodovacích procesů. [9]



Obrázek č. 5 : Maticová organizační struktura²

5.1.4 Struktury komisionálního typu (Committee structures)

Odpovídají u nás známým různým formám komisí. Jde o účelově sestavené skupiny lidí, ať již na dlouhou dobu nebo na jednotlivé úkoly. I když jde obvykle o poradní orgány liniových útvarů jsou známy i komise vybavené rozhodovacími pravomocemi.

Výhoda:

- vysoká odbornost

Nevýhoda:

- nízká zodpovědnost za kvalitu a výsledky práce

² M. Synek a kol., Ekonomika a řízení podniku, VŠE Praha, 1995, strana 97

5.2 Organizační struktury dle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

Rozptýlení pravomoci k rozhodování v rámci organizační struktury znamená decentralizaci pravomoci a naopak koncentrace pravomoci představuje centralizaci pravomoci. Pravomoc není možné plně centralizovat ani decentralizovat, protože v obou případech by přestala existovat organizační struktura. V praxi jsou oba principy používány společně. Rozsah delegování pravomoci nezáleží pouze na povaze manažera, ale i na řadě dalších vlivů, které je třeba pečlivě zvážit. Je pravda, že decentralizace vytváří žádoucí volnost, která podporuje ekonomickou efektivnost, protože manažeři jsou blíže k místům, kde se uskutečňuje rozhodování a tím se rozhodování zkvalitní a urychlí. Je však třeba brát v úvahu, že při rozsáhlé decentralizaci může dojít k porušení jednotného řízení podniku a v důsledku toho ke ztrátě kontroly a koordinace. Decentralizace nesmí ohrožovat celkové cíle podniku.

Neexistuje žádný "nejlepší způsob", jak vytvořit organizační strukturu. Vždy je potřeba brát v úvahu konkrétní situaci v podniku a vytvořit organizační strukturu na míru. K tomu, aby byl manažer schopen vytvořit co nejlepší organizační strukturu, musí znát způsoby organizačních struktur a výhody a nevýhody jednotlivých organizačních struktur.

- **centralizované** (Centralized structures), resp. převážně centralizované organizační struktury
- **decentralizované** (Decentralized structures), resp. převážně decentralizované organizační struktury

Klasifikační znak - snaží se vyjádřit, zda v činnosti strukturní jednotky vůči podřízeným útvarům převažuje striktní a podrobné uplatňování rozhodovací pravomoci (a následně zodpovědnosti za její uplatnění), nebo ne. Jde o to, do jaké míry, resp. jak pevně "vede své podřízené útvary za ruku", a do jaké míry jim deleguje pravomoc a zodpovědnost pro rozhodování a v čem.

Rozhodovací pravomoc může být na stejné úrovni řízení pro různé strukturní jednotky velmi rozdílná. Platí to i pro míru centralizace nebo decentralizace, kterou

uplatňují vůči podřízeným útvarům. I to naznačuje, jak zkreslující by mohlo být dělat z charakteristiky struktury závěry o způsobu řízení. [8]

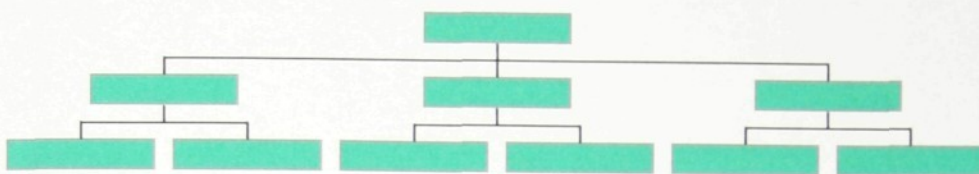
5.3 Organizační struktury podle hlediska sdružování činností

Hledisko sdružování činností je základem pro rozlišení na funkcionální, výrobní a ostatní účelové organizační struktury. V praxi tyto typy málokdy existují v čisté formě. Obvykle jde o jejich různé kombinace. Název pak buď vychází z toho, který typ převažuje, nebo se kombinace blíže popíše. Ve všech případech diskuse o organizačních strukturách je však nutné uvést, o kterou úroveň (stupeň) organizační hierarchie jde. Bez tohoto určení se rozumí, že jde o úroveň nejvyšší. Představu o konkrétním strukturním uspořádání podle sdružování činností dávají organizační schémata firmy nebo její části.

5.3.1 Funkcionální struktury (Functional structures)

Jsou založeny na funkční specializaci dílčích strukturních jednotek (útvarů). Do jednoho organizačního celku (odboru, oddělení) se kumulují stejné funkční činnosti. Vzniká tak např. strukturní jednotka (útvary) specializovaná na řízení výzkumu a vývoje nebo projekce nebo výroby nebo financí. Každý z těchto samotných útvarů pracuje pro řadu dalších strukturních jednotek na nižší úrovni řízení (např. společný útvary pro prodej různých výrobků, společný útvary financí).

Vnitřní organizační uspořádání jednotlivých funkčních útvarů může být založeno na různých hlediscích sdružování, např. na výrobním, teritoriálním, podle odběratelů. Proto je při organizačních rozbořích nezbytné vždy jednoznačně vymezit potřebnou rozlišovací úroveň zkoumání. Tato zásada platí pro charakteristiky každého organizačního uspořádání.



Obrázek č. 6: Funkcionální organizační struktura

Výhody:

- efektivnost založená na společné práci i specializaci odborníků pro jednotlivé druhy činností,
- jednotné řízení funkční oblasti pro podřízené útvary,
- koncentrace sil na odborný rozvoj funkční oblasti a jeho jednotné řízení,
- snadnější řešení otázek pravomoci a zodpovědnosti za rozhodování i kontrolu jejich realizace (např. kvalita, sladění termínů),
- popř. další výhody dle specifčnosti situace

Nevýhody:

- sklon k úzkému a jednostrannému ("resortnímu") řešení komplexnějších problémů, zejména pak u strategických úloh,
- nezbytnost větší koordinace mezi různými funkčními oblastmi,
- větší pravděpodobnost konfliktů mezi štábními a liniovými útvary,
- nedostatečná příprava pracovníků funkčních útvarů pro práci na vyšších organizačních úrovních a pro komplexní řízení,
- popř. další nevýhody dle specifčnosti situace

Výhody a nevýhody se mění v dynamice času a z krátkodobých důvodů je problematické přistupovat k tak nákladné a náročné změně, jakou bývá osvojení nového organizačního uspořádání.

5.3.2 Výrobní struktury (Product-oriented structures)

Výrobní struktury jsou založeny na výrobní specializaci. Vycházejí tedy z předmětného či oborového principu. Do jednotlivých strukturálních jednotek se kumulují stejné či podobné výrobky, služby, technologické činnosti apod. Jednou z typických výrobních struktur jsou dnes časté **divizionální struktury**. [8]



Obrázek č. 7: Výrobní organizační struktura

Výhody:

- ucelené řízení (především koordinace) návazných dílčích procesů předvýrobních, výrobních a povýrobních etap,
- cílenější rozvoj vnitřní podnikatelské činnosti, a to ve vazbě na potřeby vnější podnikatelské aktivity,
- schopnost rychlejší a aktivnější podnikatelské reakce na změny tržních podmínek (příležitostí, zájmů zákazníků apod.), popř. podnikatelské strategie,
- lepší a přehlednější vnitřní hospodaření (vzájemná zúčtování) i jeho spojení s participačními systémy odměňování,

Nevýhody:

- nebezpečí nekoordinovaného soutěžení, resp. konkurence mezi dílčími strukturálními jednotkami (např. divizemi) o zdroje i trhy,
- tendence k odklonům od celkové podnikatelské strategie firmy (obvykle hlavně v

prodejní politice),

- náročnost řídicích procesů u vrcholových liniových vedoucích,
- snaha o diferencované řízení v té míře, že vznikají potíže při integrovaných informačních a řídicích systémech [8]

5.3.3 Ostatní účelové struktury

Podle specifických potřeb může jít především o sdružování dle:

- ♦ zákazníků,
- ♦ teritoriálního nebo geografického umístění dílčích organizačních jednotek,
- ♦ poskytovaných služeb,
- ♦ technologické uzavřenosti obslužných procesů a zařízení (např. energetické hospodářství, příprava materiálů, konstrukce a výroba přípravků),

V označování ostatních účelových struktur je v západním managementu velká rozmanitost. Zdůrazňovali jsme především princip sdružování, jindy se však přímo hovoří o zákaznických, teritoriálních aj. strukturách.

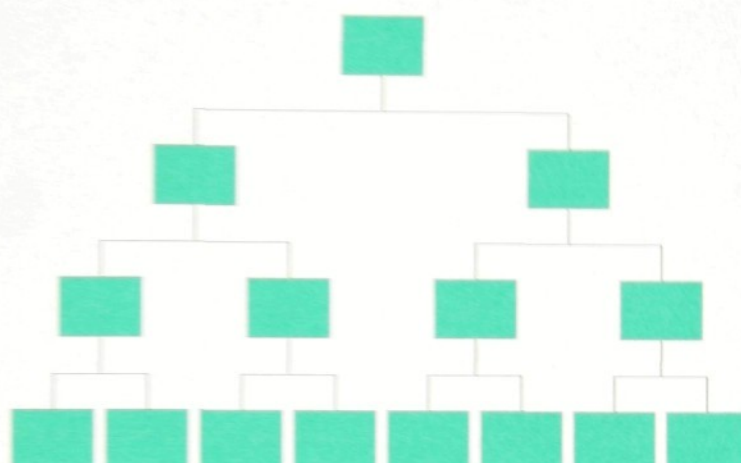
5.4 Organizační struktury podle členitosti

Toto doplňkové klasifikační hledisko charakterizuje strukturní jednotku s ohledem na počet podřízených útvarů a řídicích úrovní. Označuje se též jako hledisko *tvaru organizační struktury*, popř. řídicího rozpětí. Má opět charakter míry. Člení organizační struktury na:

- **ploché** (Flat structures), popř. s širokým rozpětím
- **strmé** (Tall structures), popř. s úzkým rozpětím



Obrázek č. 8 : Plochá organizační struktura



Obrázek č. 9: Strmá organizační struktura

Informuje nejen o *členitosti struktury* z hlediska počtu podřízených útvarů, ale i pravděpodobně menším nebo větším *počtu řídicích úrovní*. Jde o "tvar" hierarchické pyramidy organizační struktury ve firmě nebo její části.

Strukturní jednotky s větším rozpětím počtu útvarů bývají spojovány s větší delegací rozhodovací pravomoci (decentralizovaným řízením), s vyššími nároky na samostatnost a kvalitu práce lidí a s nepřímými metodami řízení. Totéž lze říci o obráceném vztahu pro řízení v rámci struktur s úzkým rozpětím. Dnes se obecně projevuje sklon k rozšiřování řídicího rozpětí spojeného s větší autonomií podřízených útvarů a k snižování počtu organizačních úrovní řízení. [8]

5.5 Organizační struktury podle časového trvání

Doplňkové kritérium klasifikace podle časového trvání členů struktury na:

- **dočasné** (Structures with limited duration), u nichž se předpokládá, že fungování a existence strukturního uspořádání má časově omezené trvání (např. práce týmu, dočasně odloučené jednotky,
- **trvalé** (Structures with unlimited duration), u nichž se předpokládá dlouhodobější trvání

Opět není exaktně dáno měřítko, jak účelnou dobu používání strukturního uspořádání posuzovat. Přesto lze dodat, že právě ve snaze o organizační pružnost je dnes patrná výrazná tendence k širšímu využívání dočasných organizačních struktur. Doporučuji se desítky modifikací způsobů týmové práce (účelové týmy, šampióni, projektová centra, rizikové týmy aj.)

Dosavadní vysvětlení poslání organizačních struktur se týkalo jen formálních organizačních struktur. Obvykle je vedení organizačních jednotek deklaruje pomocí organizačních řádů a názorně charakterizuje pomocí organizačních schémat. Existují však také *tzv. neformální organizační struktury, kterým se dnes v managementu věnuje značná pozornost*. Může jich být v rámci firmy nebo její části celá řada. Vytváří se spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí. [10]

6 DŮVODY PRO PROVEDENÍ ORGANIZAČNÍ ZMĚNY

Organizační změna je primárně reakcí firmy na změnu podmínek v jejím okolí – především na změnu podmínek na trhu (trzích), kde firma působí. Ale ani v případě, že podmínky okolí jsou relativně stabilní, se žádná firma nemůže dále rozvíjet, aniž by měnila uspořádání svého vnitřního prostředí, když dochází ke změně charakteru jejich vlastních zdrojů.

Primárním úkolem všech manažerů současných moderních podnikatelských subjektů je zabezpečit potřebnou úroveň **konkurenceschopnosti firmy**. A úsilí o získání nových příležitostí ke zvyšování příjmů organizací je zdrojem jejich snah o inovace ve všech oblastech podnikatelských aktivit při uplatňování synergie různých inovačních aspektů a jim odpovídajících postupů.[16]

„Úspěšnost konkurenčních strategií je podmíněna přechodem od tradičního pojetí podnikatelských aktivit, zdůrazňujících efektivnost výrobních procesů spolu s účelností jejich marketingových a prodejních aktivit, k novému komplexnímu pojetí managementu firmy, opírajícímu se o osobní angažovanost a tvůrčí iniciativu každého pracovníka zaměřenou na zisk konkurenčních výhod.“³

Nové konkurenční strategie vyžadují provést organizační změny, v jejichž důsledku je možné zaměřit hlavní pozornost managementu na efektivnost propojení jednotlivých procesů, v níž jsou hlavní zdroje dalšího zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Tato propojení představují matici vazeb mezi produkty, podnikatelskými činnostmi (funkcemi) a cílovými trhy, přičemž management těchto vazeb musí být zabezpečován souběžně s managementem jednotlivých procesů firmy. [16]

³ Z.Pitra, Příprava a provádění organizačních změn, Grada Publishing, 1998, strana 45

6.1 Vnitřní vývoj firmy

Vnitřní podmínky pro organizační změnu jsou ovlivňovány hodnotami dvou základních charakteristik:

- velikostí firmy
- stupněm její zralosti

6.1.1 Centralizace nebo decentralizace organizační struktury?

Významnou charakteristikou os je *rozsah řízení* – počet pracovníků podléhajících jednomu nadřízenému. Má-li být zabezpečena účelná komunikace manažera s podřízenými, neměl by počet jemu bezprostředně podřízených pracovníků přesáhnout **sedm**. Sedm podřízených je magická hranice efektivního vedení, doporučovaná klasickou teorií managementu. Při vysokém počtu pracovníků organizace to znamená vysoký počet hierarchických úrovní managementu v rámci centralizovaných organizačních struktur.

Při zvýšení rozhodovací samostatnosti podřízených, když manažer na ně deleguje část svých rozhodovacích pravomocí, je možné i při velkém počtu pracovníků organizace - s využitím prostředků informační technologie – udržet menší počet úrovní hierarchie managementu v rámci decentralizovaných os.

Centralizace rozhodovacích pravomocí umožňuje lepší koordinaci výkonu jednotlivých pracovních činností. Avšak přílišná centralizace omezuje samostatnost a iniciativu jednotlivých pracovníků a stává se brzdou tvůrčího pojetí výkonu pracovních činností. Naopak přílišná decentralizace může vyvolat anarchii ve výkonu pracovních činností a ve svém důsledku vést ke ztrátě hospodářské výkonnosti organizace. [16]

6.1.2 Přenášení odpovědnosti na podřízené

Mají – li být efekty delegace skutečně přínosné, musí být tento proces založen na přenášení nejen pravomocí, ale také **zodpovědnosti** za plnění pracovních úkolů na podřízené. Působení manažerů (jak se postupně historicky vyvíjelo) je však založeno na aplikaci postupů vedoucích k přesvědčování pracovníků, aby plnili své pracovní úkoly podle jejich představ a přání. Přenesení odpovědnosti za plnění pracovních úkolů bezprostředně na podřízené proto znamená výrazný přelom v dosavadním pojetí managementu, neboť vede k tomu, že pracovníci uskutečňují pracovní úkoly podle vlastních představ. A manažeři pouze vytyčují cíle, ke kterým přitom musí dospět. [16]

6.1.3 Změny v procesech manažerského rozhodování

Základnou pro výkon rozhodovací role manažera je podnikatelské (strategické) myšlení; realizace jeho rozhodnutí musí vést ke zvyšování *konkurenceschopnosti* firmy. Manažeři přitom musí usilovat o překonávání bariér myšlenkové pohodlnosti, které tvůrčím přístupům brání. [16]

6.2 Vnější podněty

Firma, která ztrácí konkurenceschopnost, je v dnešních podmínkách stále tvrdší soutěže na světovém trhu odsouzena k nevyhnutelnému zániku. Tomuto nebezpečí jsou vystaveny i velké a úspěšné firmy, které nedokáží vhodně dostatečně rychle přizpůsobit své podnikatelské strategie a jim odpovídající organizační uspořádání měnícím se podmínkám okolí.

V zájmu udržení resp. zvýšení stávající úrovně konkurenceschopnosti firmy musí její management sledovat cíle organizační změny, směřující k přizpůsobení se změnám v okolí:

- vytváření nových modelů organizačního uspořádání

- vznik nových vztahů a vazeb mezi složkami organizace
- změna pojetí a výkonu rolí managementu
- měnit myšlení pracovníků a rozvíjet jejich tvůrčí schopnosti
- specifikovat nově cíle firmy a její poslání [16]

7 CANDY PLUS, a.s.

Odštěpný závod LIPO Liberec byl jedním ze závodů České republiky spadajících pod komplex výrobních závodů Nestlé Čokoládovny, a.s. s ředitelstvím v Praze. Některé útvary byly společné pro všechny tyto závody po celé ČR a byly metodicky řízeny z Prahy. Jednotlivé závody měly samostatně pouze útvary nezbytně nutné pro daný výrobní závod, resp. nutné ke své výrobě – např. Výrobně – technický útvar. Tzn. některé funkce jako je útvar marketingu, zásobování aj. (např. cukr se objednával centrálně z Prahy) jednotlivé závody samostatně neobsahovaly. Při následné reorganizaci odštěpného závodu LIPO Liberec, Nestlé Čokoládovny, a.s. bylo nezbytné, aby nově zreorganizovaná a samostatně fungující akciová společnost Candy Plus všechny chybějící útvary vytvořila.

Dne 31.5.2000 byla zaměstnancům odštěpného závodu LIPO Liberec, a.s. podána oficiální výpověď dle zákoníku práce § 46 a) (Zrušení organizace). Akciová společnost Candy Plus vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 10.6.2000.

7.1 Charakteristika podniku

Candy Plus je akciovou společností patřící mezi kapitálové společnosti, kde akcionáři neručí za závazky společnosti, mají pouze uhrazovací povinnost, tj. splatit upsané akcie. (příloha č. 2)

Den zápisu do OR : 10. července 2000

Obchodní jméno : Candy Plus, a.s.

Sídlo : Liberec 1, Ruprechtická 32/848, 460 01

Předmět podnikání : výroba potravinářských výrobků, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej, organizační a ekonomické poradenství

Vrcholný orgán - Valná hromada – je nejvyšším orgánem společnosti, která je tvořena všemi na ní přítomnými akcionáři

Statutární orgán – představenstvo tvoří : předseda představenstva
 místopředseda představenstva
 člen představenstva

Dozorčí radu tvoří : předseda dozorčí rady
 místopředseda dozorčí rady
 člen dozorčí rady

Akcie : 100 ks akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 1000,- Kč,
 90 ks kmenových akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč

7.2 Přehled nejvýznamnějších druhů výrobků

Hlavním výrobním sortimentem akciové společnosti CANDY PLUS jsou *nečokoládové cukrovinky*, které tvoří:

- | | |
|---------------|-----------------|
| • Antiperle | • Jojo pedro |
| • Ledové čaje | • Lipo plus |
| • Frulipo | • Ovocné čočky |
| • Kix | • Lékorky |
| • Besipky | • Jojopendrekky |

7.3 Dodavatelé a odběratelé

7.3.1 Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele surovin patří:

- ☐ cukr: Hanácké cukrovary, a.s.
Vrbátky, a.s.
Dobrovice, a.s.
- ☐ aromata: Aroco, s.r.o.
- ☐ barviva: Dr Marcus, s.r.o.
- ☐ ostatní suroviny: Amylon Praha, a.s.
Havlíčkův Brod, a.s.
AIFC FOOD Praha, a.s.

Mezi hlavní dodavatele pomocného a obslužného materiálu patří:

- ☐ obaly: Kappa karton Žinerovice, s.r.o. – klopné krabice
Otalex, s.r.o. – skládací krabice
Forlit Skalice, s.r.o. – lepenkové krabice
- ☐ etikety: Grafotal Skalice, s.r.o.

7.3.2 Odběratelé

Vzhledem k tomu, že Candy Plus, a.s. na začátku svého vzniku uzavřela smlouvu s Nestlé čokoládovny, a.s., že nebude samostatně dodávat na domácí trh, je současně i jejím jediným odběratelem, tzn. Candy Plus, a.s. vyrábí pro Nestlé Čokoládovny, a.s. Do budoucna se Candy Plus, a.s. plánuje zaměřit především na export.

7.4 Organizační struktura Candy Plus, a.s.

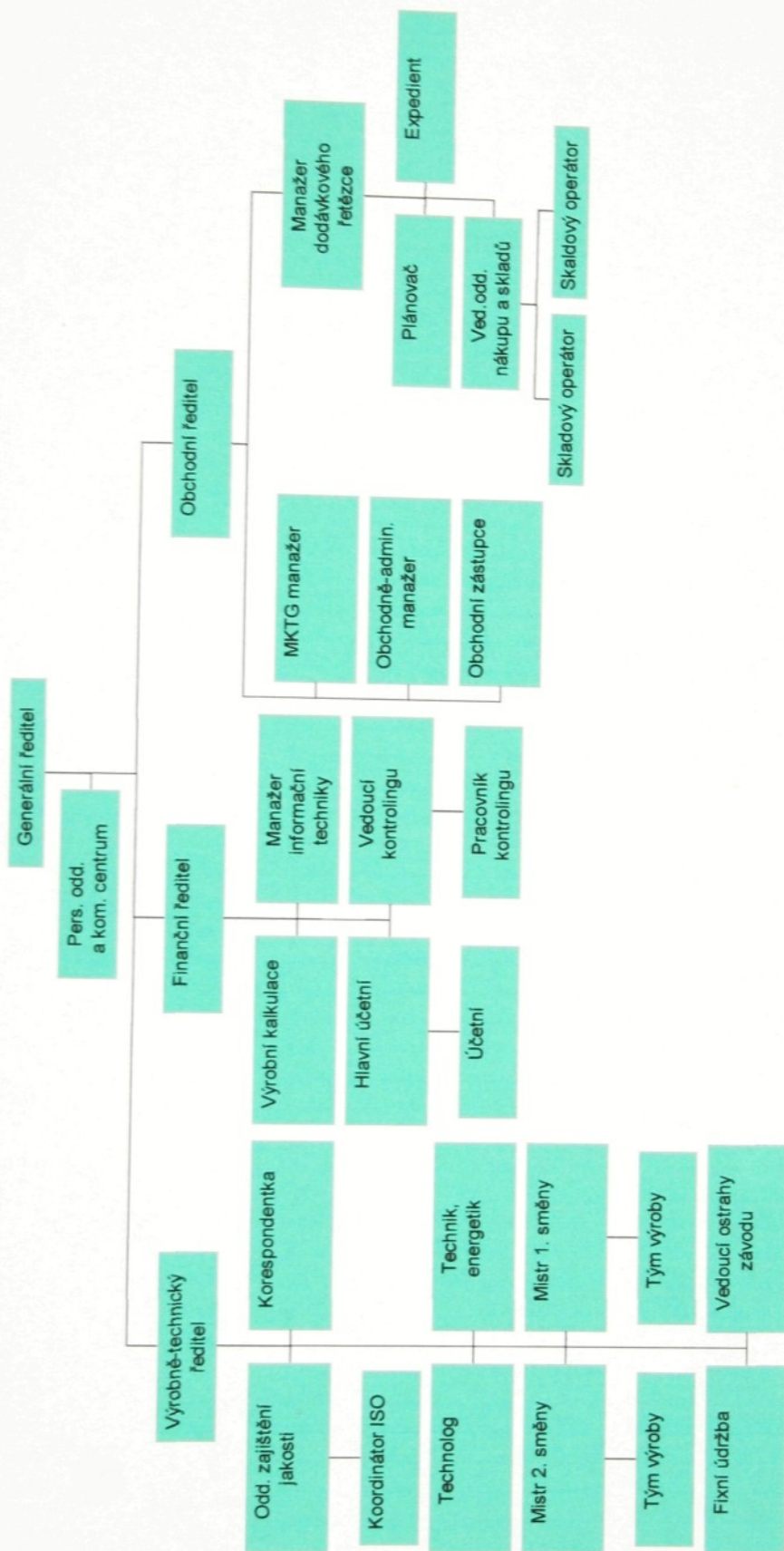
Vzhledem k nedávnému vzniku akciové společnosti Candy Plus, prochází organizační struktura ještě doposud neustálými změnami. Jak je již výše uvedeno bylo nutné některé odbory, oddělení a pracovní funkce samostatně řízené v této organizaci nově zavést. Rozvoj a osvědčení jednotlivých odborů s sebou přináší nová zjištění, která jsou příčinou budoucích organizačních změn. Organizační strukturu Candy Plus, a.s. popisuje obrázek č. 2 na straně 45.

Organizační struktura Candy Plus, a.s. se skládá ze 3 úrovní řízení:

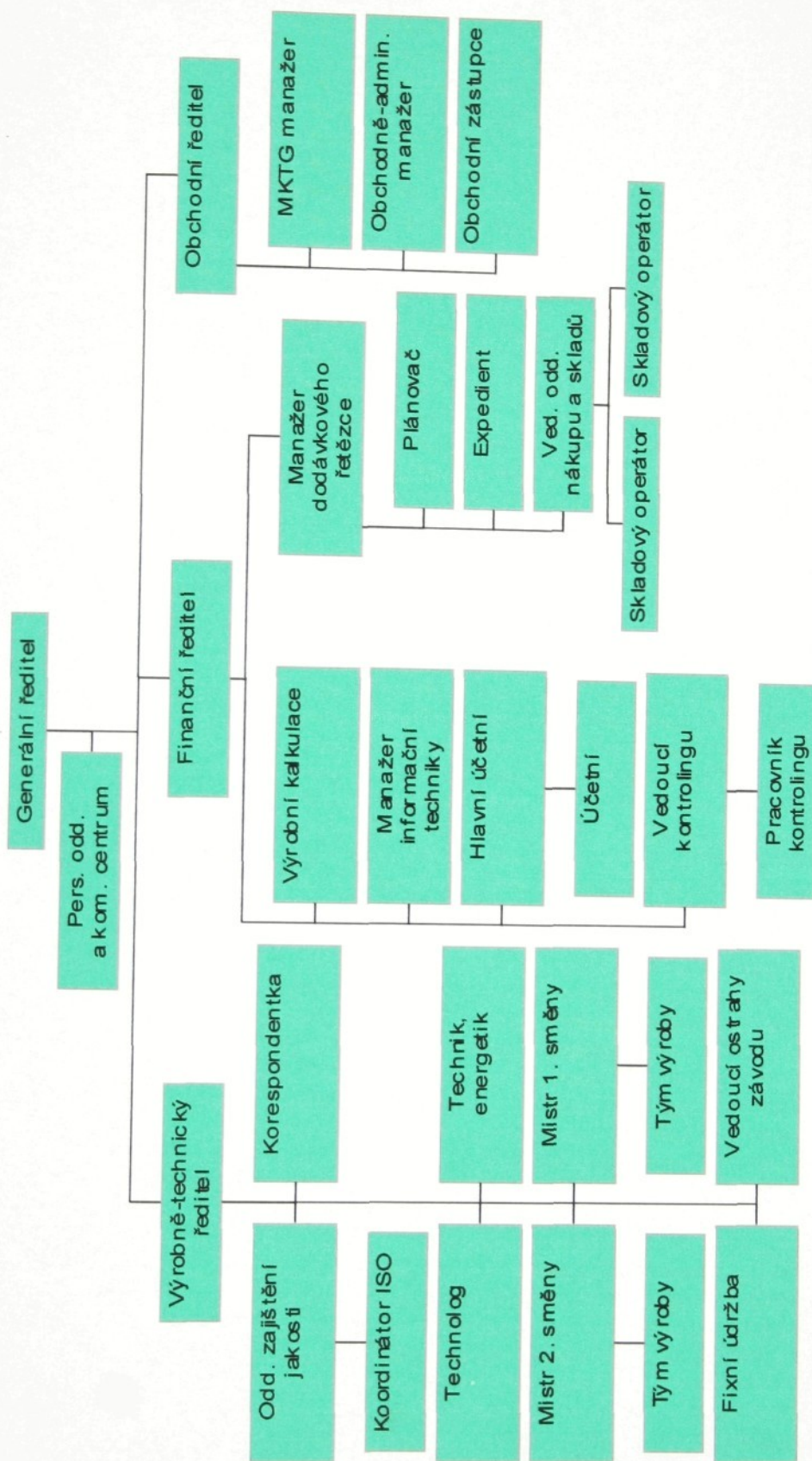
1. úroveň: generální ředitel,
2. úroveň: výrobně-technický ředitel, finanční ředitel a ředitel obchodní,
3. úroveň: obsahuje přímé podřízené ředitelů na 2. úrovni.

1. úroveň řízení tvoří vrcholový management akciové společnosti, 2. úroveň tvoří management střední úrovně a 3. úroveň tvoří manažeři 1. linie společnosti. Candy Plus, a.s. je rozdělena na 4 odbory – výrobně-technický odbor, finanční odbor, odbor obchodní a odbor dodávkového řetězce. Odbor obchodní a dodávkového řetězce mají společného ředitele, kterým je obchodní ředitel. Ostatní dva odbory mají samostatné ředitele jednotlivých odborů. Celkový počet oddělení ve společnosti jsou 3 oddělení. Oddělení zajištění jakosti, které je nadřazeno koordinátorovi ISO a je součástí výrobně-technického odboru, oddělení nákupu a skladů spadající pod odbor dodávkového řetězce nadřazené 2 skladovým operátorům a personální oddělení a komunikační centrum, které tvoří funkci štábu a spadá přímo pod kompetence generálního ředitele.

Tato organizační struktura byla platná do 28. 2. 2001. Ještě v současnosti dochází ke změnám v organizaci společnosti, neboť společnost roste a zřizují se nové odbory. Z důvodu časového zaneprázdnění obchodního ředitele je od 1. 3. 2001 odbor dodávkového řetězce přesunut pod kompetence finančního ředitele. Finanční ředitel je tak nadřazen nejen finančnímu odboru ale současně i odboru dodávkového řetězce. Nová organizační struktura platná od 1.3.2001 je zobrazena na obrázku č. 12 na straně 53.



Obrázek č. 10: Organizační struktura Candy Plus, a.s. platná do 28.2.2001



Obrázek č. 11 : Organizační struktura Candy Plus, a.s. platná od 1.3.2001

7.4.1 Zařazení organizační struktury

Vzhledem k tomu, že bývalý odštěpný závod LIPO Liberec byl jeden ze závodů akciové společnosti Nestlé Čokoládovny, a.s., následná reorganizace a přeměna na samostatnou akciovou společnost s sebou nutně přinesly zavedení odborů a funkcí nezbytných k bezproblémovému řízení akciové společnosti. V následujícím zařazení organizační struktury vycházím z teoretických informací uvedených v kapitole č. 4.

7.4.1.1 Zařazení z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

Na základě informací z různých pramenů, bych z tohoto hlediska organizační strukturu společnosti Candy Plus, a.s. zařadila mezi organizační struktury kombinované, konkrétně se jedná o liniově-štabní organizační strukturu, ačkoli doposud obsahuje pouze jeden štáb. Funkci tohoto štábu plní *odbor personálního oddělení a komunikačního centra*. Tento úsek zajišťuje jak vnitřní komunikaci v celé společnosti (mezi jednotlivými odděleními a zaměstnanci), tak komunikaci společnosti s externími činiteli (telefonickou, poštovní apod.). Jedná se o štabní generalisty, kteří ulehčují svým ředitelům v různých detailních pracích, neboť působí i jako asistentky těchto ředitelů

7.4.1.2 Zařazení dle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

V Candy Plus, a.s. jsou používány jak prvky centralizace tak decentralizace v závislosti na podmínkách v jednotlivých odborech. V zásadě bych organizaci této společnosti zařadila mezi centralizované organizační struktury, avšak snaha zde hned od počátku prosadit samostatné rozhodování a následnou zodpovědnost za toto rozhodování je značná.

7.4.1.3 Zařazení dle hlediska sdružování činnosti

Dle tohoto hlediska patří organizační struktura Candy Plus, a.s. mezi funkcionální organizační struktury. Do jednotlivých organizačních celků (odborů, oddělení) se kumulují stejné funkční činnosti (např. odbor výrobní kalkulace).

7.4.1.4 Zařazení dle členitosti

Jelikož vertikální dělba práce probíhá v 5 stupních při větším rozpětí, udává plochý tvar hierarchické pyramidy.

7.4.1.5 Zařazení dle časového trvání

U této organizační struktury se předpokládá dlouhodobé trvání. Jelikož není vypracována za účelem splnění určitého dílčího úkolu nebo na časově omezenou dobu, proto bych ji z tohoto důvodu zařadila mezi trvalé organizační struktury.

7.5 Zaměstnanci

Ačkoli byla zaměstnancům odštěpeného závodu LIPO Liberec, a.s. dne 31.5.2000 podána výpověď, výroba nebyla přerušena a celkový počet tohoto závodu tvořil 85 zaměstnanců (viz tabulka č. 1 na str. 15). Do doby vzniku nové akciové společnosti Candy Plus, byli tito zaměstnanci v pracovním poměru s Nestlé Čokoládovny, a.s. Následně od 1.9.2000 tvořilo novou akciovou společnost Candy Plus 69 zaměstnanců bývalého odštěpeného závodu LIPO Liberec, a.s. z toho bylo 24 zaměstnanců fixních (administrativa, expedice, sklady, údržba) a 45 variabilních (výrobní dělníci, variabilní údržba). V průběhu následujících měsíců docházelo vzhledem k reorganizaci a utváření nových pracovních míst k nárůstu počtu zaměstnanců Candy Plus, a.s. K 31.12.2000 tvořil celkový počet 84 zaměstnanců a v současnosti tvoří celkový počet 97 zaměstnanců.

7.5.1 Působnosti pracovních míst

Generální ředitel

- ♦ funkce je podřízena : představenstvu
- ♦ funkce je nadřízena : výrobně – technickému řediteli
finančnímu řediteli
obchodnímu řediteli
- ♦ hlavní zodpovědnost : řídí celou společnost ve vztahu ke strategickým a koncepčním cílům společnosti

Výrobně – technický ředitel

- ♦ funkce je podřízena : generálnímu řediteli
- ♦ funkce je nadřízena : manažerovi zajištění jakosti
korespondentce
technologovi
mistrům 1. a 2. směny
technikovi, energetikovi
fixní údržbě
vedoucímu ostrahy závodu
- ♦ hlavní zodpovědnost : řídí oblast činnosti v rámci svého odboru - řídí oblast výroby, přípravy nových výrobků, jakosti a technologií, řídí údržbu strojních zařízení, opravy strojních zařízení

Finanční ředitel

- ♦ funkce je podřízena : generálnímu řediteli
- ♦ funkce je nadřízena : manažerovi informační techniky
manažerovi dodávkového řetězce

výrobním kalkulacím
vedoucí kontrolingu
hlavní účetní

- ♦ hlavní zodpovědnost : řídí oblast činnosti v rámci svého odboru - řídí oblast finanční, účetní, daňovou včetně informační techniky, manažera dodávkového řetězce – plánování, logistiku

Obchodní ředitel

- ♦ funkce je podřízena : generálnímu řediteli
- ♦ funkce je nadřízena : manažerovi MKTG
obchodně-administrativnímu manažerovi
obchodnímu zástupci
- ♦ hlavní zodpovědnost : řídí oblast činnosti v rámci svého odboru - řídí oblast prodeje a odbytu výrobní společnosti, včetně MKTG a oblasti dodávkového řetězce

7.5.2 Předpověď budoucího stavu zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že by se do budoucna měla Candy Plus, a.s. orientovat především na export, splnění předpokladu narůstající výroby bude vyžadovat zvyšování počtu zaměstnanců. Budoucí vývoj zaměstnanců zachycuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2 – Budoucí vývoj zaměstnanců

	rok 2001	rok 2002	rok 2003	rok 2004	rok 2005
Celkový počet zaměstnanců	120	142	159	166	170

8 SYSTÉM JAKOSTI

V září roku 2000 došlo k prodeji odštěpného závodu LIPO společností Nestlé Čokoládovny, a.s. a závod byl převeden na akciovou společnost Candy Plus. V souvislosti s tím bylo nutné převést certifikáty ISO 9002: 1994 na novou společnost. Z toho také vyplynula nutnost přepracování celé dokumentace systému jakosti, což se podařilo jen částečně. Neboť došlo ke změně organizační struktury závodu a novou akciovou společnost na vedoucích místech tvořili noví pracovníci, bylo nejdříve nutné provést jejich seznámení se systémem jakosti. Z časového hlediska a nutností rychlého zapojení nových vedoucích pracovníků byl důraz kladen především na přepracování dokumentů: 1. Příručky jakosti a 2. Organizačních pokynů.

Příručka jakosti v novém vydání byla vyhotovena z důvodu změny společnosti a s tím souvisejících změn navazujících činností.

Vedle revizí dokumentace 1. a 2. probíhá rovněž postupné přepracování dokumentů 3., jež tvoří např. receptury, specifikace surovin, obaly apod.. V této dokumentaci se však doposud podařilo přepracovat jen malou část.

I přes probíhající změny je možné konstatovat, že zavedený systém jakosti je funkční, o čemž svědčí i malý počet stížností zákazníků, obdržených v roce 2000 a počátku roku 2001.

8.1 Hodnocení cílů jakosti pro rok 2000

Cíl 1: Udržet index jakosti výrobků na úrovni hodnoty min. 85

Tabulka č. 3 – Vývoj IJ výrobků v průběhu roku 2000

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
IJ	92,7	91,4	89,8	89,52	91,6	92,1	91,5	91,1	87,5	92,7	91,6	92,2

Jak vyplývá z tabulky byl tento cíl v roce 2000 splněn. Nejnižší hodnota indexu jakosti byla dosažena v měsíci září – 87,5. Průměrná hodnota indexu jakosti za toto sledované období je 91,14.

Cíl 2: Dodržovat stanovený limit skladových zásob

Stav zásob surovin a obalového materiálu k 31.12.2000:

	Rozpočet	Skutečnost
Suroviny	2609 tis. Kč	1632 tis. Kč
Obaly	2446 tis. Kč	1807 tis. Kč

Tento cíl byl splněn, neboť ani u jedné ze sledovaných komodit nedošlo k překročení stanoveného limitu skladových zásob.

Cíl 3: Inovace dílny minerály

Po skončení a převedení výroby Pola do závodu Maryša byla dílna upravena a bylo v ní instalováno výrobní zařízení pro výrobu nového výrobku Minerály ve stanoveném termínu. Po stanoveném termínu došlo ke změnám v inovačním záměru a bylo rozhodnuto zakoupení nové baličky na kartonové balení do plastových krabiček.

Původní cíl byl v daném termínu splněn.

Cíl 4: Udržet pracovní úrazovost na minimu s cílem dosažení bezpečné práce bez úrazů v závodě

Tento cíl se bohužel nepodařilo splnit. Během roku 2000 došlo v závodě ke dvěma úrazům s následnou pracovní neschopností, a to i přes pravidelné školení o bezpečnosti práce, které proběhlo v červnu a všechna ostatní školení. Kontrola pracovišť je prováděna pravidelně v rámci měsíčního sledování úrovně hygieny a sanitace.

8.2 Cíle jakosti pro rok 2001

Cíl 1: Udržet index jakosti výrobků na úrovni hodnoty min. 86

Akce: pravidelné hodnocení komise jakosti
důsledná vstupní kontrola
důsledné provádění systému QMS
uplatňování opatření k nápravě jakosti

Cíl 2: Snižování stavu zásob

Akce: zlepšení plánování
urychlení toku zboží firmou

Cíl 3: Inovace dílny minerály a Wonka

Akce: uplatnění hygienických předpisů a vytvoření zón

Cíl 4: Udržet pracovní úrazovost na minimu s cílem dosažení bezpečné práce bez úrazů v závodě

Akce: pravidelná školení
důsledná kontrola pracovišť⁴

⁴ Candy Plus, a.s. Interní sdělení č. 1/2001

9 REORGANIZACE

V současné době hraje čas a pružnost stále důležitější roli. Dynamičnost, pružnost a reakceschopnost jsou základními předpoklady každé moderní organizační struktury, která chce v tomto turbulentním světě uspět. Bohužel ani doposud není výjimkou u nás strnulé tradiční organizační struktury nalézt. Trendy současné doby si vynucují důslednou reorganizaci. Jedná se v první řadě o přechod od hierarchií na plošné a pružné organizace, decentralizování, využívání informací, zrušení hranic mezi odděleními, obnovování podnikové kultury a motivování zaměstnanců k tvůrčí samostatné práci. V každém případě musí mít modelování nové organizační struktury organizace určitý řád a pořádek. Důležité je si uvědomit co a jak je třeba změnit a jak zavést nové. Jednou z klíčových věcí nad kterou by se mělo vedení zamyslet je, že nově vytvořené podmínky musí být adekvátní nové situaci a takové, aby se zaměstnanci dokázali bez větších problémů přizpůsobit. Jedině potom může být nově vzniklá organizační struktura cestou k úspěchu.

9.1 Popis proběhlých změn

Jelikož došlo ke vzniku nové samostatné akciové společnosti z původního výrobního závodu akciové společnosti, bylo nutné nově zřídit ředitelství pro výrobní závod. Dříve ředitelé jednotlivých závodů podléhali ředitelům jednotlivých divizí – řediteli divize cukrovinkářské a řediteli divize pekařské. Ředitelé divizí byli podřízeni generálnímu řediteli v Praze. Rámec členění organizace na odbory zůstal nezměněn – společnost se i nadále člení na 4 odbory, následně na oddělení, pracovní týmy a zaměstnance. Zásadní změny proběhly ve smyslu obsahovém - přesunu oddělení do jiného odboru nebo vzniku nových odborů, oddělení či pracovních míst.

Nově zřízené personální oddělení a komunikační centrum, které plní funkci štábu obsahuje sekretářku finančního a obchodního ředitele a korespondentku, která je sekretářkou výrobně-technického ředitele. Korespondentka také objednává a vydává kancelářské potřeby a skladový materiál, zpracovává pracovní výkazy údržbářů. Sekretářka zpracovává korespondenci pro celou společnost a je současně sekretářkou

vedoucí personální odd. a komunikačního centra. Obě plní také funkci asistentek svých ředitelů, čímž jím ulehčují v různých detailních pracích a jsou podřízeny vedoucí personálního odd. a komunikačního centra. Vedoucí personálního odd. a kom. centra je asistentkou generálního ředitele. Komunikační centrum pro vnitřní oblast společnosti zde zpracovává veškeré informace týkající se všech zaměstnanců, oddělení i prostor. Každý zaměstnanec zde musí ohlásit přerušení pracovní doby, dovolené, obchodní jednání apod. Tím je zajištěn plynulý chod a profesionalita jednání s externím prostředím, nedochází k žádným bariérám v komunikaci. Dále tvoří také telefonní ústřednu. Výsadou je zřízení pracovní doby tak, že je časová dostupnost v komunikaci se společností zajištěna od 6 hod. do 17.30 hod. (sekretářky mají rozlišný začátek a konec pracovní doby). Dříve docházelo k přepojování telefonů na vrátnici, která sloužila současně i jako ústředna. Docházelo tím k problémům v komunikaci, neboť neměli dostupné informace ani kvalifikaci k flexibilnímu plnění této funkce. Jelikož se společnost Candy Plus, a.s. bude do budoucna zaměřovat především na export byl zde již od začátku kladen požadavek na znalost cizích jazyků. Nyní přichází společnost stále více do styku se zahraničními partnery a tak znalost cizích jazyků obou sekretářek navíc zdůrazňuje kvalitu a nezbytnost tohoto úseku.

Odbor pro personální a organizační záležitosti jako takový zanikl. Vedoucí účetní, která byla podřízena řediteli tohoto odboru zpracovávala mzdovou agendu. V současnosti, tato účetní je účetní materiálovou a zpracovávání mezd je zadáváno mzdové agentuře. Tím došlo k ušetření nákladů v důsledku snížení o 1 pracovníka a nákladů na zakoupení programu na zpracovávání mezd.

Odbor zajištění jakosti jako takový zanikl. Dříve spolupracoval s vedoucím zajištění jakosti pouze technolog a koordinátor ISO, který byl samostatným externím pracovníkem (pracoval na živnostenský list). V současnosti je nutné, aby se společnost zaměřila na vývoj nových výrobků, kvalitu technologií a co největší kvalitu vyráběných výrobků, které budou co nejvíce odpovídat potřebám a požadavkům zákazníků. To vše je proto logicky soustředěno ve výrobně-technickém odboru a spadá pod kompetence výrobně-technického ředitele.

Zřejmě nejmarkantnější změny proběhly v oblasti týkající se obchodního odboru.

Odbor administrativy a řízení skladů zanikl a obchodně - administrativní manažer je podřízen obchodnímu řediteli. Nově vzniklé MKTG oddělení bylo nezbytnou nutností, neboť MKTG byl centrálně řízen společností Nestlé Čokoládovny, a.s. pro všechny závody po celé ČR. Zde bylo nutno pečlivě vybrat nové zaměstnance, které budou tvůrčími osobnostmi, z důvodu hledání nových odbytišť a získání stálých zákazníků. Dalším nově vzniklým oddělením, které spadá pod kompetence obchodního odd. je odbor dodávkového řetězce, resp. Supply chain manager. Manažer dodávkového řetězce řídí plánovače a expedienta a vedoucího odd. nákupu a skladů. Tento odbor byl ve společnosti považován za jeden z nejvíce postrádaných, neboť logistika a plánování je v současné době nezbytností každé společnosti. Manažer dod. řetězce zodpovídá za výsledky výběrových řízení pro dodavatele – nej kvalitnější dodavatele obalů a surovin současně za přijatelnou cenu s vhodnými termíny dodávek. Novou funkcí spadající pod obchodní odbor je i obchodní zástupce. Ten má za úkol především získávání zákazníků a to zejména v SRN.

Ostatní funkce spadající pod výrobně-technický odbor zůstaly nezměněny.

9.2 Ekonomické zhodnocení

V současné době tvoří akciovou společnost Candy Plus 97 zaměstnanců, přičemž 69 zaměstnanců jsou bývalí zaměstnanci původního odštěpného závodu LIPO.

Reorganizace byla finančně náročná v oblasti nákladů na správu a management, neboť zde proběhly nejzásadnější změny. Provoz výroby samotné zůstal téměř nezměněn. Posouzení veškerých nákladů a konkrétní vyčíslení, zda reorganizace byla úspěšná je velmi náročné, neboť zde působí mnoho faktorů a ukáže čas, zda nová akciová společnost najde nová odbytiště a bude úspěšná v delším časovém horizontu. Průkazné a objektivní je pouze porovnání současných nákladů na generální správu a management s výší nákladů, které vynakládala Nestlé, a.s.

Výpočet celkových nákladů reorganizace

Vybavení kanceláří.....	487 tis. Kč
Ostatní*.....	152 tis. Kč
Celkové náklady reorganizace	639 tis. Kč

Standardní náklady na správu a management Nestlé Čokoládovny, a.s. tvořily 6% tržeb za dané období.

Tržby CANDY PLUS, a.s. v období 1.9. – 31.12.2000.....	30 mil. Kč
<u>měsíční tržby v tomto období.....</u>	$30\text{mil.}/4 = 7,5 \text{ mil. Kč}$
Měsíční náklady na správu a management	$6\% \times 7,5\text{mil.} = 450 \text{ tis. Kč}$

Tyto měsíční náklady udávají, kolik by standardně tvořily náklady na správu a management Nestlé Čokoládovny, a.s. při tržbách Candy Plus, a.s..

Měsíční mzdové náklady CANDY PLUS, a.s. v období 1.9. – 31.12.2000.....	270 tis. Kč
<u>Měsíční soc. a zdr. poj.</u>	100 tis. Kč
Celkové měsíční náklady na správu a management	370 tis. Kč

V období od 1.9. 2000 se zvýšil počet zaměstnanců managementu o 11 pracovníků, což se promítlo i do výše mzdových nákladů.

Částka 370 tis. Kč udává výši nákladů na správu a management akciové společnosti Candy Plus v období 1.9. – 31.12.2000. Měsíční náklady na správu a management nově vzniklé akciové společnosti jsou nižší než standardní náklady Nestlé Čokoládovny, a.s. o 80 tis. Kč. Tuto výši nákladů Candy Plus, a.s. za první 4 měsíce své činnosti ušetřila.

* tyto náklady tvoří náklady vynaložené na audity, licence, registrace ochranných známek, ISO certifikáty.

Tržby Candy Plus, a.s. v období 1.1. – 31.3.2001.....	21 mil. Kč
<u>měsíční tržby v tomto období.....</u>	<u>21mil./3 = 7 mil. Kč</u>
Měsíční náklady na správu a management	6% x 7,5mil. = 420 tis. Kč

Z tržeb za 1. čtvrtletí roku 2001 by měsíční náklady na správu a management v Nestlé Čokoládovny, a.s. tvořily 420 tis. Kč.

Měsíční mzdové náklady Candy Plus, a.s. v období 1.1. – 31.3.2001.....	343 tis. Kč
<u>Měsíční soc. a zdr. poj.</u>	<u>124 tis. Kč</u>
Celkové měsíční náklady na správu a management	467 tis. Kč
Valorizace mezd	1,5% x 343 tis. = 51,45 tis. Kč
Celkové měsíční náklady na správu a management bez valorizace mezd	415,55 tis. Kč

V období 1.1.2001 – 31.3.2001 činí měsíční náklady Candy Plus, a.s. na správu a management 467 tis. Kč. V této částce je zahrnuta valorizace mezd, která tvoří 1,5% z hrubých mezd což činí 51 450,- Kč. Standardní náklady na správu a management, které by měla akciová společnost Nestlé Čokoládovny při daných tržbách, převyšují náklady bez valorizace mezd akciové společnosti Candy Plus o 4 450,- Kč.

Při celkových nákladech reorganizace ve výši 639 tis. Kč činí doba návratnosti 144 let. Reorganizace z tohoto hlediska jeví jako nevýhodná. Malý podíl na celkové výrobě Nestlé Čokoládovny, a.s., klesající zájem o tento odštěpný závod vykazoval klesající výrobu a snižování stavu zaměstnanců. Zájem nového vlastníka o odkoupení odštěpného závodu a reorganizace tohoto závodu byly nejlepším řešením. Důvody zájmu byly především poptávka po nečokoládových cukrovinkách, dobrá úroveň technického vybavení a zaškolení zaměstnanci ve výrobě.

10 ZÁVĚR

Nové organizační schéma a.s. Candy Plus odpovídá podmínkám současnosti. Zejména vzhledem k pružnější organizaci, úzké a jednodušší komunikaci a směřování k decentralizaci. Tvůrčí práce každé osobnosti přispívá k plynulému chodu a rozvoji společnosti. Pracovníci jsou vedeni k samostatné práci a současné zodpovědnosti za jejich vykonanou práci, což zabezpečuje jejich motivaci k práci a uspokojení z dobře vykonaného úkolu. Na druhé straně je organizační struktura této společnosti novou os; čas ukáže, zda organizace obstojí v tvrdých konkurenčních podmínkách a zda bude schopná pružně reagovat na stále rychleji se měnící prostředí, zda najde nová odbytiště bez ztráty původních zákazníků.

Nové prognózy vykazují, že v budoucnu už nebudou existovat striktní hierarchické struktury a informační bariery mezi jednotlivými kompetenčními rovinami. Důvod spočívá ve změně poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, v potřebě poskytovat informace v zájmu udržení konkurenceschopnosti i na nejnížší úroveň a samotný rozvoj informačních technologií v podnikové praxi. Novým typem pracovníka 21. století je pracovník zabývající se přednostně informacemi, prací s daty, koncepcemi.

Zploštění hierarchické pyramidy managementu a zpřístupnění informací všem, od ředitele po strojníka a skladníka, umožní také přetváření podniků v tzv. fraktální továrny. To budou podniky, kde se s ohledem na decentralizaci hierarchie bude výroba uskutečňovat v relativně samostatných, byť kooperujících jednotkách, ostrůvcích, fraktálech.

Použitá literarura:

- [1] Dolanský + kolektiv, Pojektový management, Grada, Prah, 1996
- [2] Interní doklady Nestlé Čokoládovny, a.s.
- [3] Interní doklady CANDY PLUS, a.s.
- [4] J.H.Donnelly jr., J.L. Gibson, J.N.Ivonrevich, Management, Grada Publishing, 1997
- [5] J. Kramár a kol., Organizace a řízení, Státní zemědělské nakladatelství, Praha, 1987
- [6] Košturiak+ kolektiv, Podnik v roce 2001, Praha, 1993
- [7] Leonard J.K., Principles of Management, New York USA, 1974
- [8] L. Vodáček, O. Vodáčková, Management – teorie a praxe v informační společnosti, Management Prus, Praha, 1999
- [9] M. Synek + kolektiv, Ekonomika a řízení podniku, VŠE Praha, 1995
- [10] M. Synek + kolektiv, Nauka o podniku, VŠE Praha, 1995
- [11] M. Synek + kolektiv, Podniková ekonomika, C.H. Beck, Praha, 1999
- [12] Makovec + kolektiv, Organiyace a plánování výroby, VŠE Praha, 1993
- [13] Výroční roční zprávy Nestlé Čokoládovny, a.s. r. 1998
- [14] Výroční roční zprávy Nestlé Čokoládovny, a.s. r. 1999
- [15] Rowan, G., Rethinking the Future, Nicholas Brealey Publishing, 1998
- [16] Z. Pitra, Příprava a provádění organizačních změn, Grada Publishing, 1998

Seznam příloh:

Příloha číslo 1 : Výpis z obchodního rejstříku Nestlé Čokoládovny, a.s.

Příloha číslo 2 : Výpis z živnostenského rejstříku Nestlé Čokoládovny, a.s.

Příloha číslo 3 : Informační formulář systému ORBA

Příloha číslo 4 : Výpis z obchodního rejstříku Candy Plus, a.s.

Příloha číslo 5 : Zpráva nezávislých auditorů

Příloha číslo 6 : Schvalovací certifikát systému řízení jakosti

Příloha číslo 7 : Schvalovací certifikát systému řízení jakosti (anglická verze)

OPIS

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským obchodním soudem v Praze
oddíl B, vložka 5595



Den zápisu: 1. ledna 1999

Obchodní jméno: Nestlé Čokoládovny, a.s.

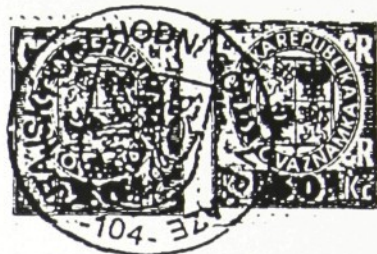
Sídlo: Praha 4 - Modřany, Mezi vodami 27

Identifikační číslo: 25 70 21 49

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání:

- vývoj, výroba, prodej cukrovinkářského, cukrářského a jiného potravinářského zboží
- stavba strojů s mechanickým pohonem, vývoj, výroba a montáž
- ubytovací služby - ubytovna odštěpného závodu VELIM
- hostinská činnost



Statutární orgán - představenstvo:

předseda představenstva: Paul Bulcke dat.nar. 8. září 1954
Praha 8, Sokolovská 94/100

člen představenstva: Victor Artzimovitch dat.nar. 24. listopadu 1950
Praha 6, Na pískách 36

člen představenstva: Ing. Petr Dostál r.č. 580503/0418
Praha 4, Klapálkova 2240/5

Jednání a podepisování za společnost se děje tak, že k vyznačenému obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis předseda představenstva samostatně nebo místopředseda představenstva společně s jedním členem představenstva.

Dozorčí rada:

předseda dozorčí rady: Vincenzo Miceli dat.nar. 21. dubna 1950
Montreux, Place du Marché 10
Švýcarská konfederace

místopředseda dozorčí rady: Ing. Jaroslav Camplík
r.č. 420603/010
Praha 4, Okružní 2162

člen dozorčí rady: Armin Frey dat.nar. 5. srpna 1941
Blonay, 8, ruelle de Chaucey
Švýcarská konfederace

člen dozorčí rady: Wilfried Kohring dat.nar. 28. ledna 1941
St-Légier, 73, route de St-Légier
Švýcarská konfederace

Výpis z živnostenského rejstříku
právnícké osoby

Obchodní jméno: Nestlé Čokoládovny, a.s.
IČO: 257 02 149
Sídlo: Mezi vodami 27, 143 00 Praha 4-Modřany

Statutární orgán

Jméno: Paul Bulcke
Občanství: Belgické království
Bydliště: Alexandre Herculano 8, Linda-a-Velha, Portugals
Datum narození: 08.09.1954

Jméno: Ing. Petr Dostál
Občanství: Česká republika
Bydliště: Klapálkova 2240/5, 149 00 Praha 4-Chodov
Rodné číslo: 580503/0418

Odpovědný zástupce

Jméno: Paul Bulcke
Občanství: Belgické království
Bydliště: Alexandre Herculano 8, Linda-a-Velha, Portugals
Datum narození: 08.09.1954
Pro živnost 1) Vývoj, výroba, prodej a nákup
cukrovinkářského, cukrářského a jiného
potravinářského zboží

Jméno: Ing. Jaroslav Vaníček
Občanství: Česká republika
Bydliště: Nad úžlabinou 454/38, 108 00 Praha 10
Rodné číslo: 390218/053
Pro živnost 1) Stavba strojů s mechanickým pohonem

Jméno: Marie Janíková
Občanství: Česká republika
Bydliště: Sudoměřice 315, 696 66 Sudoměřice nad Moravou
Rodné číslo: 515120/077
Pro živnost 1) Hostinská činnost

Jméno: Blanka Martináková
Občanství: Česká republika
Bydliště: Tovární 10, 696 01 Rohatec
Rodné číslo: 555521/1354
Pro živnost 1) Ubytovací služby

Živnosti

- 1) Vývoj, výroba, prodej a nákup cukrovinkářského, cukrářského
a jiného potravinářského zboží

Druh živnosti: Volná (provozovaná průmyslovým způsobem)

Zahájení: 01.01.1999
Platnost: na dobu neurčitou

Provozovny

KONTAKTY A FUNGOVÁNÍ



ÚČASTNÍCI KLASIFIKACE FUNKCÍ:

- Tým ORBA na každém závodě provádí
 - popis funkce
 - návrh klasifikace
- Vedoucí personálního oddělení - řídí a je odpovědný za aktualizaci projektu ORBA
- Koordinační skupina je garantem projektu
 - potvrzuje zařazení funkcí
 - je poslední instancí při odvolacím řízení

INFORMACE:

- Informace o funkcích na závodě podává nadřízený
- Vlastní informovanost o mě funkcí, o definici funkce a jejím zařazení

PRÁVA:

- V případě neshody se zaměstnanec může odvolat.
- Zaměstnanec podá odvolání svému vedoucímu a vedoucímu personálního odboru v případě, kdy má za to:
- že popis jeho funkce neodpovídá nebo již neodpovídá skutečné náplni jeho funkce,
 - ohodnocení nebo klasifikace jeho funkce neodpovídají jeho vlastnímu názoru na tuto věc
- Jestliže řízení na závodě nevyšlo v přijatelný výsledek pro zaměstnance, bude jeho žádost projednána v koordinační skupině, která má rozhodující a konečné slovo.

INFORMACE

O ZAVEDENÍ KLASIFIKACE FUNKCÍ



OD 1. 7. 1994

SYSTÉM ORBA

- KRITÉRIA

- DEFINICE

- PRAVIDLA

KONTAKTY A FUNGOVÁNÍ

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Ústí nad Labem
oddíl B, vložka 1299

Den zápisu: 10. července 2000
Obchodní jméno: Candy Plus, a.s.
Sídlo: Liberec 1, Ruprechtická 32/848, PSČ 460 01
Identifikační číslo: 25 41 89 21
Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání:

- výroba potravinářských výrobků (kromě živností vymezených v příloze 1 zák.č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů)
- koupe zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (kromě zboží vyhrazeného v přílohách 1 až 3 zák. č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů)
- organizační a ekonomické poradenství

Statutární orgán - představenstvo:

Předseda představenstva: Keith Alan Dilworth, nar. 23.5.1965
Croydon (Surrey), Morland Road 235, Croghe, Spojené
království Velké Británie a Severního Irska, pobyt v ČR:
Praha 10, Dykova 31, PSČ 100 00
Místopředseda představenstva: František Minařík r.č. 421013/039
Liberec 1, Durychova 1067/7, PSČ 460 01
Člen představenstva: Michal Fiala r.č. 760102/5388
Tršice 82, okr. Olomouc, PSČ 783 57
Jménem společnosti jednájí buď předseda představenstva nebo
místopředseda představenstva samostatně.
Podepisování jménem společnosti se provádí tak, že k vyznačenému
obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis předseda
představenstva nebo místopředseda představenstva.

Dozorčí rada:

Předseda dozorčí rady: Olga Joklová r.č. 585319/0409
Liberec, Emy Destinové 1071/3, PSČ 460 01
Místopředseda dozorčí rady: Tomáš Brabec r.č. 760404/2611
Liberec 1, Ruprechtická 60, PSČ 460 01
Člen dozorčí rady: Petr Minařík r.č. 751023/2576
Liberec 4, Mlýnská 264/27, PSČ 460 01

Akcie:

100 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč
90 ks kmenové akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč

Základní jmění: 1 000 000,- Kč

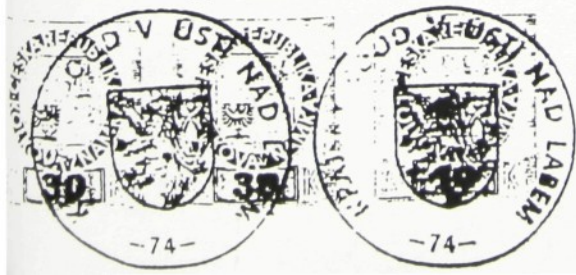
Splaceno: 30 %

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----
Krajský soud v Ústí nad Labem

Datum: 14 června 2000

Číslo výpisu: 1299

Vyhotovil: Vendula Stupková



PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o.
Karlovo nám. 17
120 00 Praha 2.
Česká republika
Telefon +420 (02) 21 905 111
Fax +420 (02) 24 919 746

ZPRÁVA NEZÁVISLÝCH AUDITORŮ

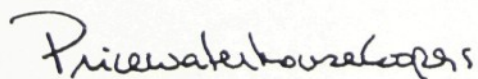
AKCIONÁŘŮM SPOLEČNOSTI NESTLÉ ČOKOLÁDOVNY, a.s.

Provedli jsme audit přiložené rozvahy společnosti Nestlé Čokoládovny, a.s. k 31. prosinci 1999, souvisejícího výkazu zisků a ztrát a přílohy, včetně výkazu peněžních toků, za rok 1999. Za sestavení účetní závěrky a za vedení účetnictví odpovídá představenstvo společnosti. Naší úlohou je vyjádřit na základě auditu výrok o této účetní závěrce.

Audit jsme provedli v souladu s auditorskými směrnicemi Komory auditorů České republiky a Mezinárodními standardy auditu. Tyto normy požadují, aby byl audit naplánován a proveden tak, aby auditor získal přiměřenou jistotu, že účetní závěrka neobsahuje významné nesprávnosti. Audit zahrnuje výběrovým způsobem provedená ověření průkaznosti částek a informací uvedených v účetní závěrce. Audit rovněž zahrnuje posouzení použitých účetních zásad a významných odhadů učiněných vedením společnosti a zhodnocení celkové prezentace účetní závěrky. Jsme přesvědčeni, že provedený audit poskytuje přiměřený podklad pro vyjádření výroku.

Podle našeho názoru přiložená účetní závěrka ve všech významných ohledech věrně zobrazuje majetek, závazky a vlastní jmění společnosti Nestlé Čokoládovny, a.s. k 31. prosinci 1999, výsledek jejího hospodaření a její peněžní toky za rok 1999 v souladu se zákonem o účetnictví a ostatními příslušnými účetními předpisy České republiky.

15. dubna 2000



PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o.
oprávněná auditorská společnost
licence č. 21



Pavel Kulhavý
auditor
dekret č. 1538



Schvalovací certifikát

udělený

Nestlé Čokoládovny, a. s., odštěpný závod LIPO
Ruprechtická 32, LIBEREC
ČESKÁ REPUBLIKA

*Bureau Veritas Quality International (BVQI) tímto
osvědčuje, že systém řízení jakosti výše uvedené
organizace byl posouzen a shledán ve shodě
s požadavky následujících systémových
norem jakosti:*

BS EN ISO 9002:1994

OBLAST CERTIFIKACE

VÝROBA NEČOKOLÁDOVÝCH CUKROVINEK.

Datum počátečního schválení: 9. prosinec 1998

*Tento certifikát platí - za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti
systému řízení jakosti - po dobu tří let, počínaje dnem:*

9. prosince 1998

Dne: 27. ledna 1999



Za Bureau Veritas Quality International

certifikát č.: 53117



Certificate of Approval

Awarded to

CANDY PLUS, a.s.
Ruprechtická 32, LIBEREC
CZECH REPUBLIC

*Bureau Veritas Quality International certify that the
Quality Management System of the above supplier
has been assessed and found to be in accordance
with the requirements of the quality
standards detailed below*

QUALITY STANDARDS

BS EN ISO 9002:1994

SCOPE OF SUPPLY

PRODUCTION OF SUGAR CONFECTIONERY.

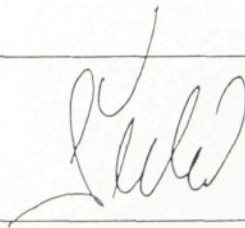
Original approval date: 9th DECEMBER 1998

*Subject to the continued satisfactory operation of the supplier's
Quality Management System, this Certificate is valid for a period of three years from:*

9th DECEMBER 1998

date: 27th NOVEMBER 2000




For Bureau Veritas Quality International

Certificate No: 53117

008

The use of Accreditation Mark indicates accreditation in respect of those activities covered by the accreditation certificate number 008

Prohlašuji, že jsem diplomovou (bakalářskou) práci vypracoval(-a) samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užití své diplomní (bakalářské) práce či poskytnutí licence k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 25.5.04

Amálie / Vlastnoruční podpis