

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Podnikové organizační struktury

Bc. Monika Strnadová

Diplomová práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomie
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika STRNADOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Podnikové organizační struktury**

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

Úvod

1. Organizační struktury obecně
2. Vývojové tendence
3. Informace o podniku
4. Analýza organizační struktury daného podniku
5. Komparace s obdobnými podniky v ČR
6. Doporučení
7. Závěr
8. Literatura
9. Přílohy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce:

tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- 1) BUCHTA, M., SIEGL, M. Management. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 167 s. ISBN 80-7194-828-4.
- 2) DĚDINA, Jiří. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
- 3) DĚDINA, J., MALÝ, M. Moderní organizační architektura. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.
- 4) Moderní řízení. Economia, a. s. 1996-2008. Praha : ISSN 1213-7693.
- 5) SENGE, P. M., GRUSOVÁ, Irena. Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- 6) SOUKUPOVÁ, Jana. Teorie firmy. 1. vyd. Slaný: Melandrium, 2003. 126 s. ISBN 80-86175-29-4.
- 7) TRUNEČEK, Jan. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
- 8) URBAN, Jan. Tvorba a rozvoj organizačních systémů. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.
- 9) Podnikové prameny

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.

Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce:

25. června 2008

Termín odevzdání diplomové práce:

1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. září 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č.121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. dubna 2009

Monika Strnadová

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, kteří mi byli nápomocni při zpracování této diplomové práce, především pak doc. Ing. Miroslavovi Buchtovi, CSc. za průběžnou kontrolu a za odborné a cenné rady i připomínky.

ANOTACE

Práce poskytuje ucelený výčet nejen klasických organizačních struktur, ale i nových trendů v této oblasti. Obsahuje analýzu organizační struktury konkrétní společnosti. Následně je organizační struktura společnosti komparována s organizačními strukturami obdobných podniků v České republice. Záměrem práce je ze zjištěných údajů vymezit jistá doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

organizační struktura; organizační schéma; řízení a styly řízení; organizování; rozpětí řízení

TITLE

Organizational structures of companies

ANNOTATION

The work provides the comprehensive list of classical organizational structures and also the new trends in this area. The work includes the analysis of organizational structure of concrete company. Subsequently, the organizational structure of the company is compared with the organizational structure of similar companies in the Czech Republic. Intention of this work is to define some recommendation from the realized informations.

KEYWORDS

organizational structure; organizational schema; management and style of management; organising; extent of management

Obsah

OBSAH	6
SEZNAM OBRÁZKŮ	8
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK	10
ÚVOD	11
1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY OBECNĚ	12
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY [1].....	12
1.2 POJEM ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	13
1.3 ORGANIZOVÁNÍ A ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ	15
1.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	16
1.4.1 <i>Vnitřní faktory</i>	16
1.4.2 <i>Vnější faktory</i>	16
1.5 ZPŮSOBY TVORBY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	17
1.6 KLASICKÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	19
1.6.1 <i>Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí</i>	19
1.6.2 <i>Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků</i>	19
1.7 VÝVOJOVÉ TENDENCE	23
1.7.1 <i>Procesní struktury</i>	24
1.7.2 <i>Síťové organizace</i>	25
1.7.3 <i>Podnikatelské jednotky</i>	26
1.7.4 <i>Améba</i>	28
1.7.5 <i>Fraktalizace</i>	30
1.7.6 <i>Virtuální organizace</i>	31
1.7.7 <i>Zhodnocení nových směrů</i>	33
2 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY KEYPRODUCT CZ	35
2.1 INFORMACE O PODNIKU	35
2.2 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU	38
2.2.1 <i>Mateřská společnost - KeyProduct AG</i>	38
2.2.2 <i>Dceřiná společnost KeyProduct CZ</i>	39

2.2.3	<i>Zajišťování kvality</i>	40
2.2.4	<i>Vývoj produktu</i>	41
2.2.5	<i>Nákup</i>	42
2.2.6	<i>Lidské zdroje</i>	43
2.2.7	<i>Finance & IT</i>	44
2.2.8	<i>Výroba</i>	45
2.3	VÝČET NEDOSTATKŮ V KEYPRODUCT CZ	50
3	KOMPARACE S OBDOBNÝMI PODNIKY V ČR	51
3.1	TOYOTA PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILE CZECH, S.R.O.	51
3.2	ŠKODA TRANSPORTATION A. S.	53
3.3	POROVNÁNÍ ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR JEDNOTLIVÝCH PODNIKŮ	55
4	DOPORUČENÍ	58
4.1	SNÍŽENÍ ČTYŘSTUPŇOVÉHO ŘÍZENÍ NA TŘÍSTUPŇOVÉ ŘÍZENÍ	58
4.2	ROZDĚLENÍ ÚSEKU FINANCE & IT NA SAMOSTATNÉ ÚSEKY	59
4.3	OBSAZENÍ NEOBSAZENÝCH POZIC	60
4.4	OSAMOSTATNIT FUNKCI GENERÁLNÍHO ŘEDITELE	60
5	ZÁVĚR	61
	LITERATURA	63
	PŘÍLOHY	65

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 – LEAVITTŮV DIAGRAM [5]	14
OBRÁZEK 2 – ANALÝZA PESTLE [5].....	18
OBRÁZEK 3 – SCHÉMA FUNKCIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY [3].....	19
OBRÁZEK 4 – PŘECHOD OD FUNKČNÍ K DIVIZNÍ STRUKTUŘE.....	20
OBRÁZEK 5 – ČLENĚNÍ DIVIZÍ PODLE VÝROBKŮ.....	21
OBRÁZEK 6 – ČLENĚNÍ DIVIZÍ PODLE ZÁKAZNÍKŮ.....	21
OBRÁZEK 7 – ČLENĚNÍ DIVIZÍ PODLE MÍSTA PŮSOBNOSTI.....	21
OBRÁZEK 8 - HYBRIDNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OBCHODNÍHO DOMU [10].....	22
OBRÁZEK 9 – MATICOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA [1].....	23
OBRÁZEK 10 - SÍŤOVÁ ORGANIZACE S JEDNÍM DOMINANTNÍM PARTNEREM A S ROVNOCENNÝMI PARTNERY [5]..	26
OBRÁZEK 11 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA POMOCÍ SBU SPOLEČNOSTI NYNEX PLANNIG [4].....	27
OBRÁZEK 12 – MAPA KYOCERY [14].....	29
OBRÁZEK 13 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FRAKTÁLOVÉ SPOLEČNOSTI TRW REPA [9].....	31
OBRÁZEK 14 – ZÁKAZNÍCI SPOLEČNOSTI KEYPRODUCT CZ [11].....	36
OBRÁZEK 15 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI KEYPRODUCT AG [11].....	38
OBRÁZEK 16 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KEYPRODUCTU CZ [11].....	39
OBRÁZEK 17 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚSEKU ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY [11].....	41
OBRÁZEK 18 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚSEKU VÝVOJ PRODUKTU [11].....	41
OBRÁZEK 19 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚSEKU NÁKUP [11]	42
OBRÁZEK 20 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ODDĚLENÍ TECHNICKÁ PODPORA DODAVATELE [11].....	43
OBRÁZEK 21 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚSEKU LIDSKÉ ZDROJE [11].....	44
OBRÁZEK 22 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚSEKU FINANCE & IT [11].....	45
OBRÁZEK 23 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚSEKU VÝROBY [11].....	45
OBRÁZEK 24 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ODDĚLENÍ VÝROBY DAIMLER / FORD / BMW [11].....	46
OBRÁZEK 25 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ODDĚLENÍ VÝROBY GM / PSA / FIAT [11].....	47
OBRÁZEK 26 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ODDĚLENÍ VÝROBNÍ INŽENÝRSTVÍ [11].....	49
OBRÁZEK 27 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ODBORU LOGISTIKA [11].....	49
OBRÁZEK 28 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI TPCA, S. R. O. [12].....	52
OBRÁZEK 29 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI ŠKODA TRANSPORTATION A. S. [16]	55
OBRÁZEK 30 – NÁVRH NOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI KEYPRODUCT CZ.....	59

Seznam tabulek

TABULKA 1 – ZNAKY VIRTUÁLNÍ ORGANIZACE [5]	32
--	----

Seznam zkratk

- AG — německá akciová společnost (Aktiengesellschaft)
- CZ — mezinárodní poznávací značka vozidel
- GmbH — německá společnost s ručením omezeným (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
- IMS — Integrovaný manažerský systém
- ISO — Mezinárodní organizace pro normalizaci
- PESTLE — politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické faktory

Úvod

Téma „**Podnikové organizační struktury**“ jsem si pro svou diplomovou práci zvolila vzhledem k mému oboru, který studuji (Ekonomika a management podniku). Každý dobrý manažer by měl znát styly řízení organizace, způsoby tvorby její organizační struktury a výhody i nevýhody jednotlivých organizačních forem.

Klasické organizační struktury prošly dlouhým vývojem. Dosáhly jisté stability, pevnosti, průhlednosti ve fungování organizace a vytvořily předpoklady pro vysokou disciplinovanost při plnění úkolů. Jsou to však organizační přístupy, které jsou náročné na řídicí aparát a často nejsou vysoce pružné či přizpůsobivé. Dnešní doba je však plná turbulentních změn a vyžaduje se s těmito rychle se měnícími podmínkami neustále vyrovnávat. Rostou požadavky na jakost, neustále se rozvíjí informační, komunikační a další technologie. S tím vším je potřeba neustále „držet krok“.

Současným trendem řízení organizace je tedy zajistit pohotovost, pružnost, přizpůsobivost vůči změnám, které nastávají na trhu, u konkurence a v globálním prostředí. Všeobecně se rozmáhá snižování organizačních úrovní, neboť právě tento směr umožňuje co nejefektivnější a nejflexibilnější řízení. Také nadnárodní společnosti se v poslední době stávají klíčovými subjekty a hnací silou světové ekonomiky a mezinárodního podnikání. Organizace se tak musí dennodenně potýkat s vlivem nejen nejbližšího okolí, ale i s vlivy, které sebou přináší globalizace.

Cílem této diplomové práce je analýza organizační struktury konkrétního podniku, následně tuto organizační strukturu komparovat s obdobnými podniky v České republice a ze zjištěných údajů vymezit jistá doporučení.

K tomuto účelu jsem si zvolila společnost KeyProduct CZ, která se zabývá výrobou a montáží zámků, zámkových systémů a systémů centrálního zamykání automobilů. Společnost KeyProduct CZ jsem si vybrala vzhledem k tomu, že je to jedna z mála společností, která se u nás zaměřuje na výrobu zámků a zámkových systémů pro automobilový průmysl a zároveň díky tomu, že je součástí mezinárodně působícího koncernu KeyProduct AG. Koncern KeyProduct AG má dobré postavení a zaujímá 16% celosvětového trhu. Řadí se mezi tři největší firmy světa v oblasti výroby zámků pro automobilový průmysl. Tím mi bylo umožněno nahlédnout na to, jakým způsobem je řízena mezinárodní společnost.

1 Organizační struktury obecně

Podniková organizační struktura má být navržena tak, aby vytvořila co nejlepší prostředí pro dosažení cílů podniku. Neexistuje všeobecně využitelná „optimální organizační struktura“. Pro každý podnik by měla být „šitá na míru“ podle jeho potřeb a především by měla být podporou pro realizaci podnikové strategie. Avšak nesmíme zapomenout vzít v úvahu různé druhy faktorů, které také značně mohou ovlivnit podobu organizační struktury.

K tomu, aby vrcholový pracovník mohl vytvořit vhodnou organizační formu pro podnik, který řídí, musí znát způsob tvorby organizační struktury a výhody i nevýhody jednotlivých organizačních forem. Při tvorbě organizační struktury je rozhodující dělba práce, z toho plynoucí odpovědnosti a tomu odpovídající dělba pravomocí. Organizační jednotky, které vznikly dělbou práce, jsou pomocí dělby pravomoci propojeny vztahy podřízenosti a nadřízenosti.

1.1 Základní pojmy [1]

Organizační struktura podniku je tvořena úseky a vztahy mezi nimi. Hlavním úkolem tohoto systému je umožnit efektivní činnosti lidí.

Organizační schéma je zobrazení organizační struktury. Toto zobrazení však není dokonalé, protože:

- zobrazuje spojnicemi pouze vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- vazby nejsou obsaženy na stejné úrovni,
- nezahrnuje kolektivní orgány,
- nezobrazuje vztahy kolektivních orgánů s úseky,
- nezobrazuje informační vztahy a vazby.

Útvar je společné obecné označení určitého organizačního celku uvnitř organizační jednotky, bez ohledu na rozsah činností, velikost, důležitost apod. Plní koordinační úlohu všech funkcí a činností. Hlavní podnikové útvary jsou následující [8]:

- **útvar nákupu** – plní funkci zabezpečení všech procesů vstupy krátkodobé povahy (okamžité spotřeby), tzn. surovinami, základními a pomocnými materiály, nakupovanými výrobky a součástmi, přípravky, náradím atd.,

- **výrobní útvar** – je to zhotovitel, plní funkci transformační, kdy se výrobní faktory přeměňují na výrobky, tj. řídí a zajišťuje výrobu,
- **útvar prodeje** – zajišťuje dodání výrobku zákazníkovi,
- **marketingový útvar** – zajišťuje úlohu sledování a utváření potřeb zákazníků a následné specifikace výrobního programu podniku,
- **finanční útvar** – zajišťuje pro podnik dostatek potřebného kapitálu a sleduje jeho využití,
- **útvar personalistiky** – pečuje a obstarává nejdůležitější vstup – pracovníky,
- **útvar výzkumu a vývoje** – využívá znalostí a plní funkci tvůrčí a zdokonalovací - zabezpečuje změny výrobků a způsobů jejich výroby.

Odbor je organizační úsek, který má za úkol zajišťovat výkon činností spojených s realizací jedné nebo více základních funkcí podniku. Většinou je tvořen několika odděleními.

Oddělení je organizační úsek zajišťující určitou kompaktní agendu, zaměřenou k jednomu předmětu činnosti.

Divize je organizační celek mající obvykle uzavřený okruh základních funkcí. Je to více nebo méně nezávislá organizační složka, na něž je velká společnost rozdělena pro snadnější a efektivnější řízení.

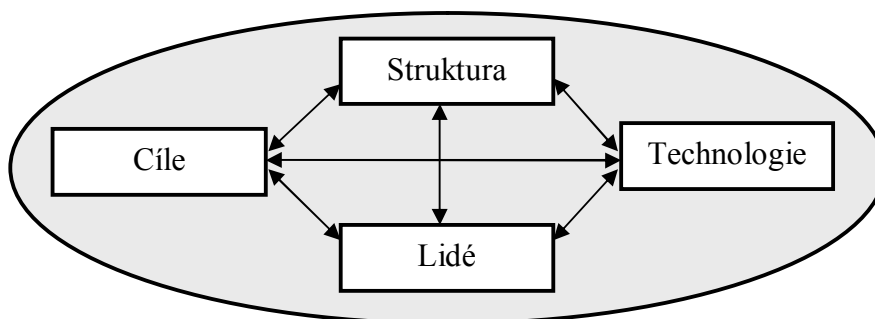
1.2 Pojem organizační struktura

Organizační struktura podniku napomáhá k dosažení plánovaných cílů. Pyramidální charakter organizačních struktur prošel dlouhým vývojem, který však byl vždy odvozen z konkrétních ekonomických, technických a sociálních podmínek okolí. I nadále vznikají inovace klasických organizačních struktur.

Organizační strukturou jsou tedy vytvářeny podmínky, předpoklady a prostředí pro realizaci strategie, která vede ke zvyšování hodnoty podniku. Organizační struktury však nejsou pouhé organizační diagramy. Je to síť vztahů a spolupráce, která propojuje technologie, zpracovávané úkoly a lidské zdroje organizace, s cílem zabezpečit realizaci podnikových záměrů. Organizační struktura má dva základní úkoly. Prvním je zajistit **efektivní tok informací uvnitř organizace**. K tomu je nutné mít jednak kvalitní informační systém, který pořizuje, zpracovává, uchovává a poskytuje informace, a jednak vhodný komunikační systém, který slouží k předávání informací. Druhým úkolem je dosáhnout **efektivní koordinace a sloučení různorodých činností organizace**, prováděných jednotlivci, skupinami, týmy

a odděleními. Struktura organizace prezentuje, jaké chování je očekáváno od jednotlivých členů.

Harold Leavitt, profesor Stanfordské univerzity, expert a autor mnoha knih, týkajících se managementu, navrhl model (tzv. **Leavittův diagram**), ve kterém je na organizaci nahlíženo jako na komplexní systém. Leavittův diagram se skládá ze čtyř vzájemně propojených, ovšem nezávislých kategorií: **cíle organizace, struktura, technologie a lidé v organizaci**. Tyto kategorie jsou ovlivněny prostředím, ve kterém se organizace nachází. Rozdíly v organizačních strukturách mohou být vysvětleny vzájemnými vztahy uvedených kategorií. Leavittův diagram zobrazuje obr. 1.



Obrázek 1 – Leavittův diagram [5]

Organizační struktura ovlivňuje chování jednotlivců. Obecně záleží na tom, kterou pozici jedinec vykonává. Zpravidla čím na nižší pozici se nachází, tím může méně přijímat vlastní svobodná rozhodnutí. Pracovní pozice však nejsou jedinými znaky organizace. Organizace se skládá z jednotlivých úseků, organizačních jednotek, skupin, apod. Jde tedy o určitou skupinu pracovníků vykonávajících různé pracovní pozice a úsilím jejich společné práce je výsledek, kterého by jedinec nebyl schopen dosáhnout sám. Svobodné rozhodování je zde omezeno pravidly, předpisy a různými nařízeními. Můžeme tedy říci, že organizační struktura podniku je relativně stálý rámec jednotlivých pracovních míst a částí organizace, které ovlivňují chování jednotlivců a skupin tak, aby bylo dosaženo cílů organizace [10].

1.3 Organizování a rozpětí řízení

„Organizování je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura [5].“

Důvodem organizování je nutnost **dělbý práce a omezenost rozpětí řízení**. Dělbá práce je v podstatě rozdělení celkové práce jednotlivým vykonavatelům tak, aby byla realizace práce co nejefektivnější. Omezenost rozpětí řízení je příčinou vytváření více organizačních úrovní. Manažer totiž nezvládne řídit rozrůstající se podnik sám, protože jeho rozpětí řízení je omezeno. Rozpětí řízení je počet osob, které je schopen manažer řídit efektivně. Je ovlivněno mnoha faktory, především pak charakterem a četností kontaktů manažera s podřízenými a jeho schopnostmi.

Mimo pojmu rozpětí řízení se též používají výrazy **rozpětí ovládnání**, **pole řízení** nebo **interval řízení**. S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje jistý počet podřízených, který je vedoucí ještě schopen optimálně vést nebo řídit. Tento počet označujeme jako **optimální rozpětí řízení** [1].

„V. A. Graicunas (1933) poznamenal, že manažer nemusí kontrolovat pouze činnost svých přímých podřízených, ale musí také sledovat vztahy mezi nimi. Také odvodil rovnici, která udává rozpětí řízení na základě počtu možných vztahů mezi vrcholovým vedoucím organizace a jeho přímými podřízenými ve tvaru:

$$N = n\left(\frac{2^n}{2} + n - 1\right),$$

kde „N“ je celkový úhrn vztahů mezi vedoucími a podřízenými a „n“ je počet podřízených [3].“

Podle zkušeností světových firem můžeme konstatovat, že počet podřízených v horních úrovních organizace se pohybuje mezi čtyřmi až osmi podřízenými, v dolních úrovních organizace od osmi do patnácti podřízených [8].

Při širokém rozpětí řízení má podnik méně organizačních úrovní a vzniká **plochá organizační struktura**. Naopak zužování rozpětí řízení znamená zvyšování počtu organizačních úrovní, v důsledku toho je organizační struktura **strmá** [8].

1.4 Faktory ovlivňující volbu organizační struktury

Při volbě typu organizační struktury hraje důležitou roli řada faktorů. Všechny faktory nikdy nepůsobí samotně, ale vždy v kombinaci a jejich vliv se v průběhu času může výrazně měnit. Faktory, které ovlivňují volbu organizační struktury, můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

1.4.1 Vnitřní faktory

Mezi hlavní vnitřní faktory, mající vliv na volbu organizační struktury, patří velikost podniku, zvolená strategie, profesní a kvalifikační úroveň současných a potencionálních pracovníků. Další neméně významné faktory jsou např. právní forma podniku, výrobně technická základna, neformální organizace, kultura firmy, etapa rozvoje firmy apod.

S růstem velikosti společnosti je zřejmé, že bude potřeba změnit i její organizační strukturu. Pracovníci se specializují, roste dělba práce a tím roste i potřeba větší koordinace a kontroly. Velké firmy obvykle potřebují další specialisty, kteří jsou seskupováni do nových úseků. Ve velkých firmách tak nezbytně dochází k decentralizaci řízení, protože vrcholové vedení nemůže již zvládnout všechny druhy rozhodování.

1.4.2 Vnější faktory

Každá organizace, která chce přežít, musí sledovat své okolí, předvídat chování okolního světa a zjišťovat, jaký dopad bude mít chování vnějšího okolí na vnitřní fungování organizace.

V současné době patří mezi nejvýznamnější faktory okolí, které ovlivňují organizaci, především:

- proces globalizace,
- rozvoj informačních technologií,
- sociální a demografické trendy,
- míra stability ekonomického prostředí.

Globalizaci můžeme definovat jako zintenzivnění mezistátních, celosvětových sociálních a obchodních vazeb, které propojují geograficky vzdálené lokality. Lokální dění je značně ovlivněno a formováno událostmi v geograficky oddělených regionech. Umožňuje mnohem pružněji sdílet a poskytovat informace a ideje. Stejně tak umožňuje prosazení úplně nových forem organizací.

Turbulentní **rozvoj informačních technologií** je dalším významným prvkem v současném světě, který má vliv na chování organizace. Zavádění informačních technologií zvyšuje počet znalostních pracovníků.

1.5 Způsoby tvorby organizační struktury

Podle **míry stability ekonomického prostředí můžeme** tvorbu organizační struktury rozdělit na dva způsoby, a to na mechanický a organický. Mechanický způsob se využívá ve stabilním ekonomickém prostředí. Struktura je členitější, úseky jsou početnější, méně však spolu komunikují. Druhý způsob je vhodnější používat ve službách s vysokou intenzitou změn ekonomického prostředí (např. cestovní kanceláře). Dochází zde k integraci úseků, jejich počet je menší, ale spolupráce mezi nimi je o poznání intenzivnější. Rozdíly mezi uvedenými způsoby uvádím níže.

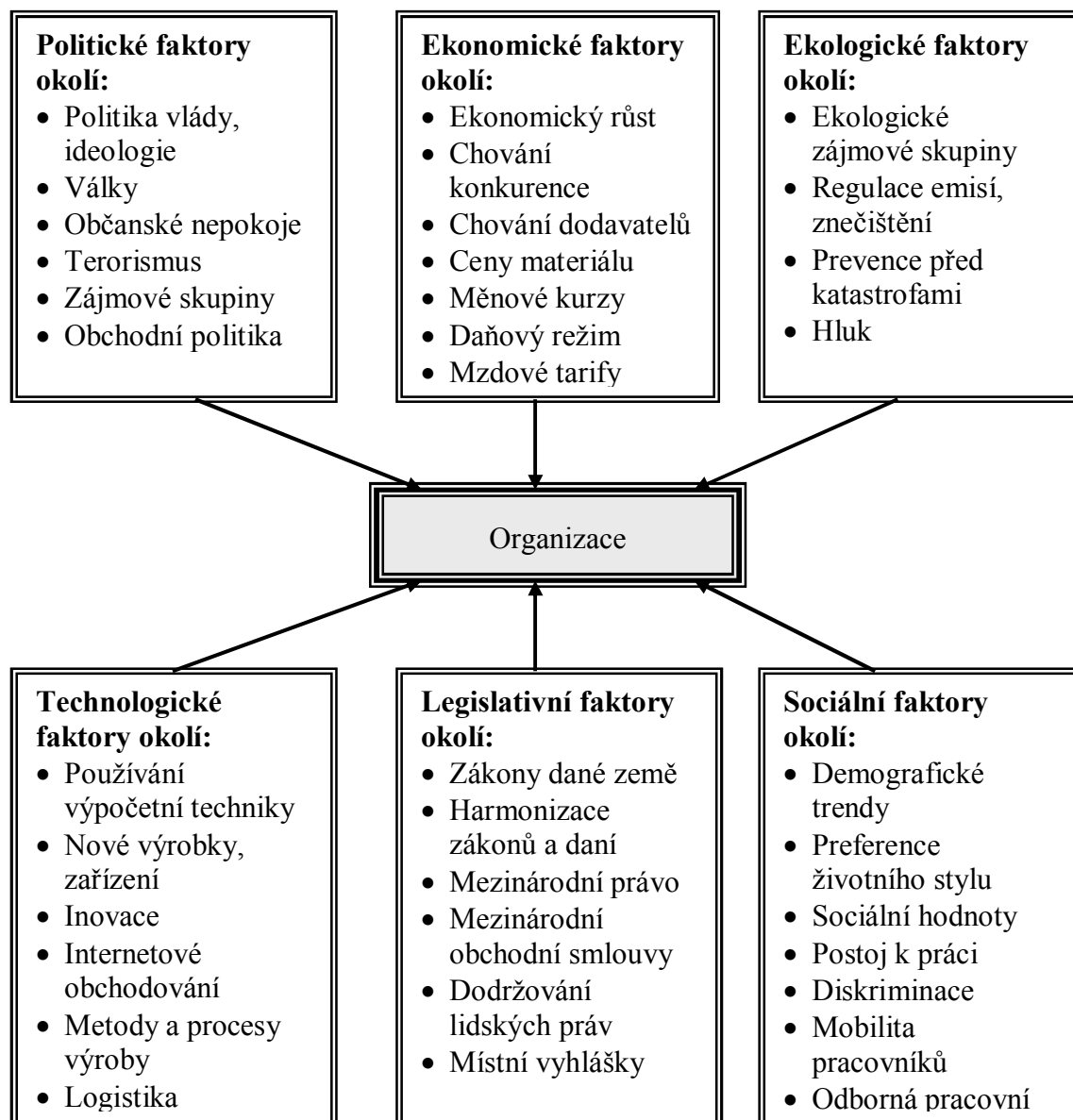
Mechanický způsob tvorby struktury:

- úkoly jsou rozděleny na specializované jednovětвовé části,
- úkoly jsou pevně definovány, probíhají v podstatě beze změny,
- centralizace řízení a pevná pravidla,
- kontrola je centralizovaná,
- převažuje vertikální komunikace.

Organický způsob tvorby struktury:

- zaměstnanci spolupracují na společných úkolech,
- úkoly jsou určeny průběhem plnění,
- decentralizace řízení a málo pravidel,
- kontrola je centralizovaná podle potřeby,
- převažuje horizontální komunikace [10].

Jednou z nejrozšířenějších metodik, sloužící k systematickému pozorování okolí je analýza **PESTLE**. Její výhodou je snížení složitosti okolí pomocí zavedení jednoduché struktury. Jednotlivé faktory okolí jsou rozděleny do šesti oblastí. Poté je zkoumán jejich vliv na chod organizace. Tato metoda se využívá také pro odhad budoucího vývoje a plánování možných scénářů. Avšak stanovení faktorů, které jsou relevantní a které již ne, může být velice obtížné a vyžaduje velké množství informací z různých oborů. Situaci znázorňuje obr. 4.



Obrázek 2 – Analýza PESTLE [5]

PESTLE je zkratka, složená z počátečních písmen následujících faktorů, které ovlivňují okolí:

- **p**olitické faktory,
- **e**konomické faktory,
- **s**ociální faktory,
- **t**echnologické faktory,
- **l**egislativní faktory,
- **e**kologické faktory.

1.6 Klasické organizační struktury

V této části se budu zabývat tradičními druhy organizačních struktur, neboť si myslím, že patří mezi obecnou teorii. Následně rozebírám vývojové trendy organizačních struktur. Ovšem je třeba podotknout, že všechny druhy zpravidla vycházejí ze základů těchto klasických organizačních struktur.

Klasické organizační struktury můžeme rozdělit do dvou skupin:

- organizační struktury vycházející z dělby pravomocí,
- organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků.

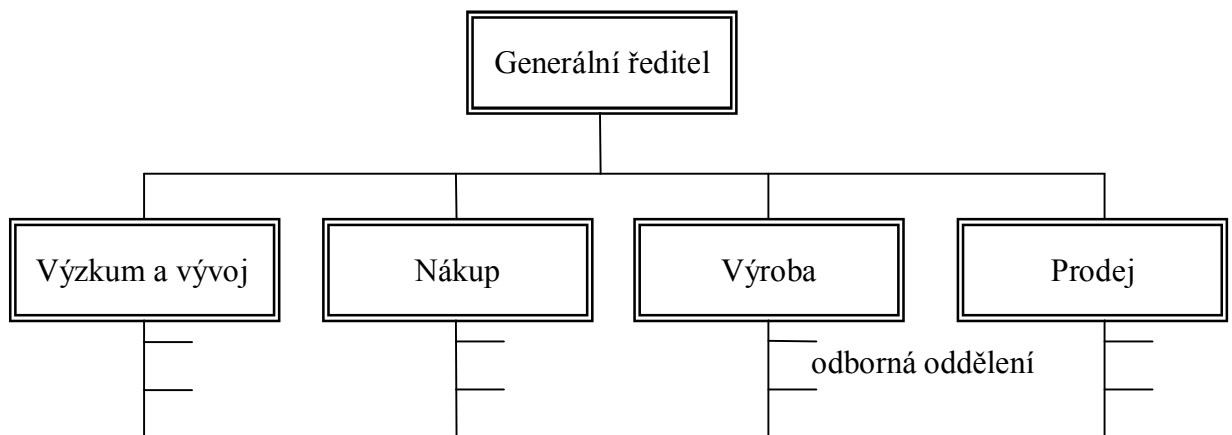
1.6.1 Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí

Do této skupiny patří **liniová organizační struktura** a **liniově štábní organizační struktura**, které jsou známé a podrobně jsou popsány v pracích [1, 8, 10].

1.6.2 Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků

Funkcionální organizační struktura

Funkcionální organizační struktura, znázorněná na obr. 3, je strukturována podle seskupování pracovníků do úseků na základě podobnosti úkolů, kvalifikace a aktivit. Tato organizační struktura se využívá ve středně velkých podnicích, jenž dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků nebo služeb, které vyžadují vysokou úroveň specializace.



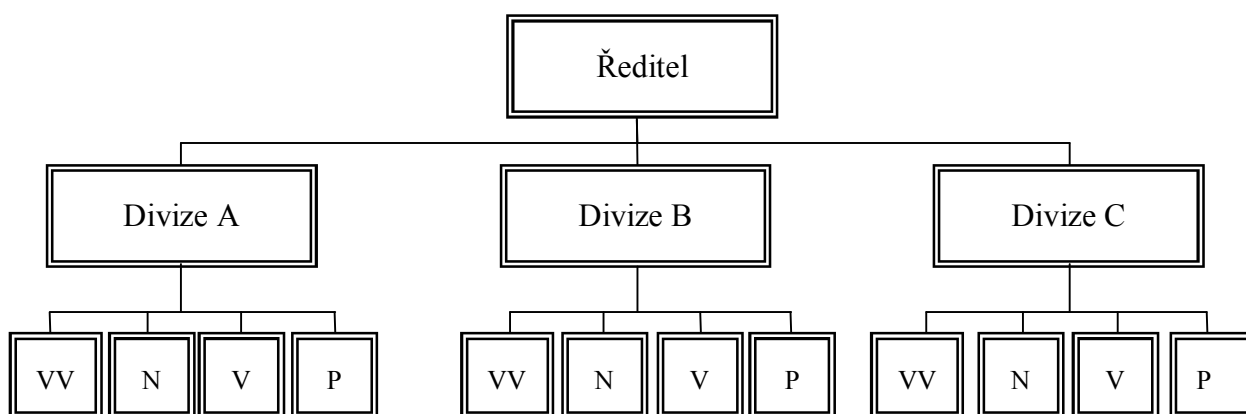
Obrázek 3 – Schéma funkcionální organizační struktury [3]

Funkcionální struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku, protože jednotlivé funkce prováděné odděleně vyžadují celkovou koordinaci. Vrcholové vedení řeší rovněž kompetenční spory, které při koordinaci vznikají mezi specializovanými úseky. Rozpětí řízení je relativně velké, protože nadřízení znají problém detailně a nečiní jim větší problémy správně rozhodovat.

Divizní struktura

Divizní strukturu organizace volíme v případě, kdy dojde k přetížení a tím i ke snížení výkonu funkcionální organizace. Takováto situace nastává, když firma roste, nevýhody funkcionální organizační struktury začínají převažovat nad jejími klady, zvětšuje se počet vyráběných výrobků či poskytovaných služeb, roste počet zákazníků a firma rozšiřuje svoji působnost. Rostoucí požadavky na koordinaci mají za následek větší zátěž na centralizované řízení, které již není schopno tuto situaci adekvátně zvládnout a hledají se nové způsoby, jak změnit systém řízení a tomu odpovídající strukturu.

Divize jsou členěné podle výstupu, na rozdíl od funkční struktury, která klade důraz na vstupy. Nejčastěji se divize dělí podle výrobku nebo služby, zákazníka nebo skupiny zákazníků či místa působení. Jednotlivé případy jsou zobrazeny na obr. 4 až 7.



Poznámka:

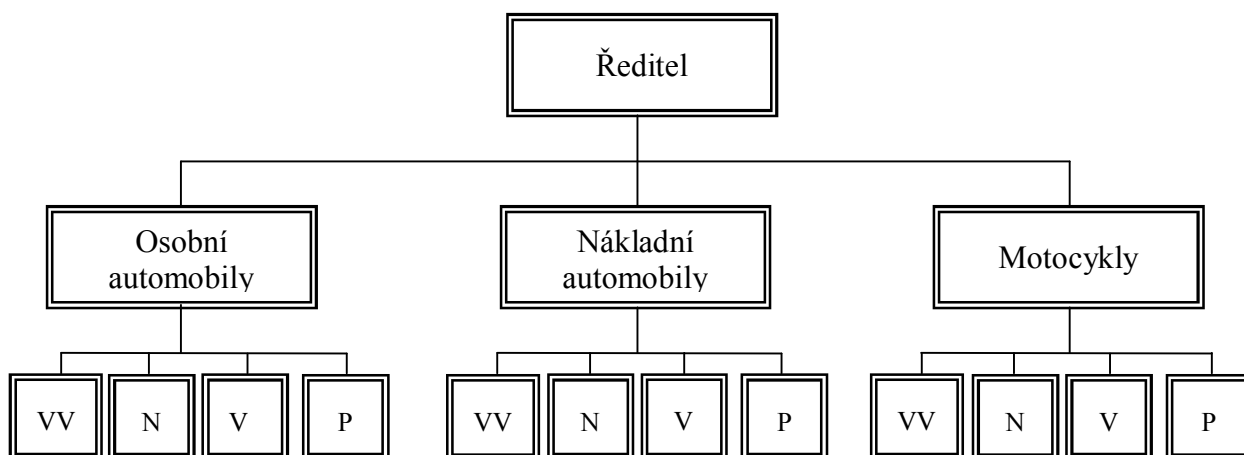
VV – výzkum a vývoj

N - nákup

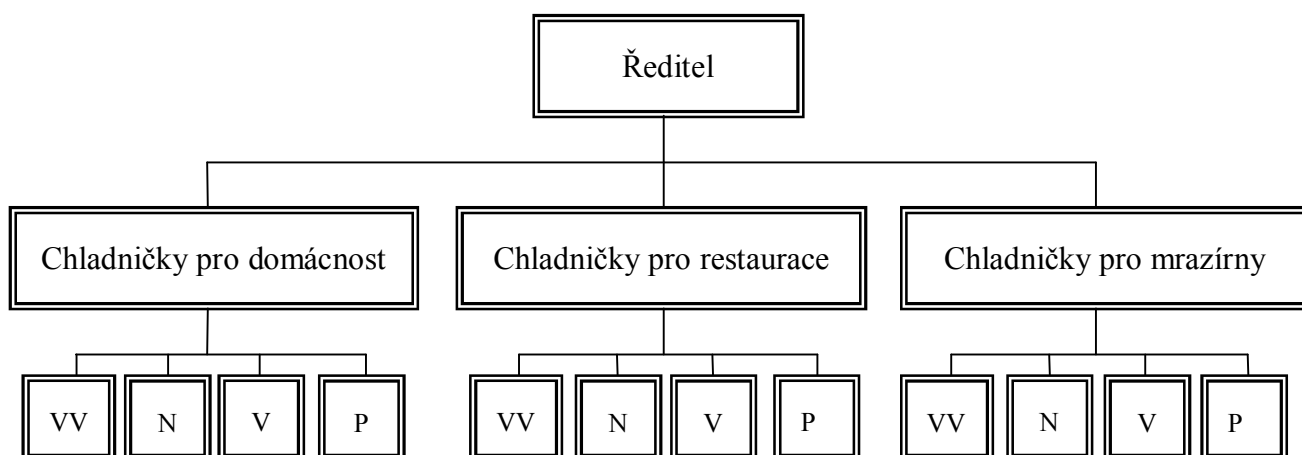
P – prodej

V – výroba

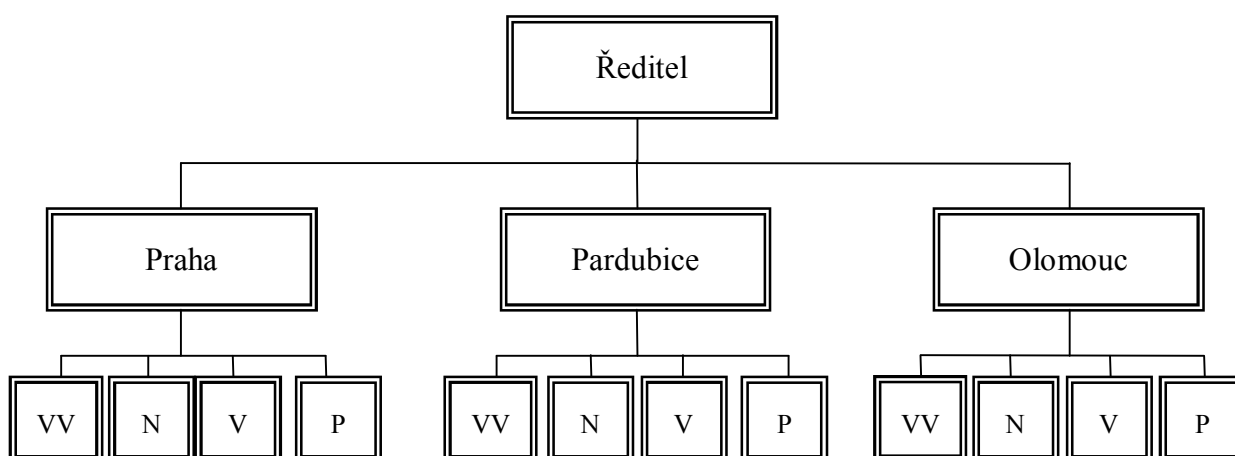
Obrázek 4 – Přejít od funkční k divizní struktuře



Obrázek 5 – Členění divizí podle výrobků



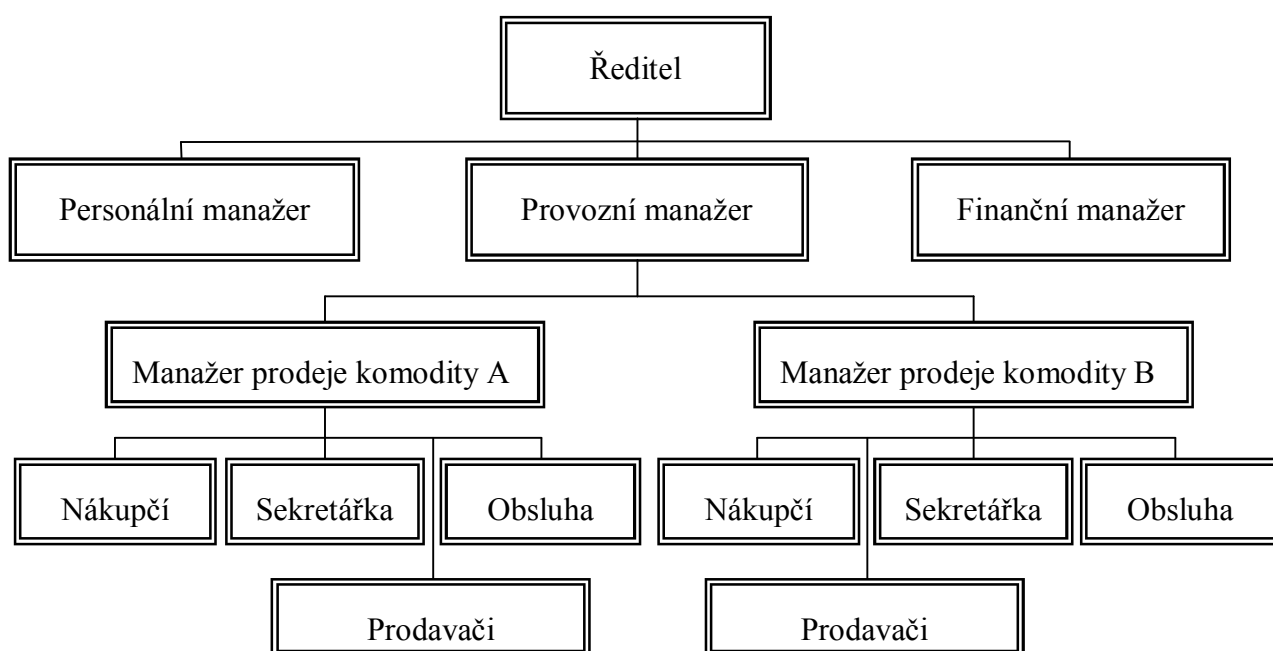
Obrázek 6 – Členění divizí podle zákazníků



Obrázek 7 – Členění divizí podle místa působnosti

Hybridní organizační struktury

Hybridní organizační struktura kombinuje funkční a divizní struktury. Tato struktura posiluje klady obou struktur a zároveň umožňuje potlačit jejich nedostatky. Hybridní struktura se skládá z divizních jednotek, ale zároveň obsahuje funkční úseky centralizované u vrcholového vedení společnosti. Poskytuje celkovou koordinaci mezi divizemi a uvnitř divizí a zvyšuje efektivnost činností tím, že divize reagují pružně na příležitosti a překážky okolí a to i při sledování celofiremních cílů. Hybridní organizační strukturu znázorňuje obr. 8.

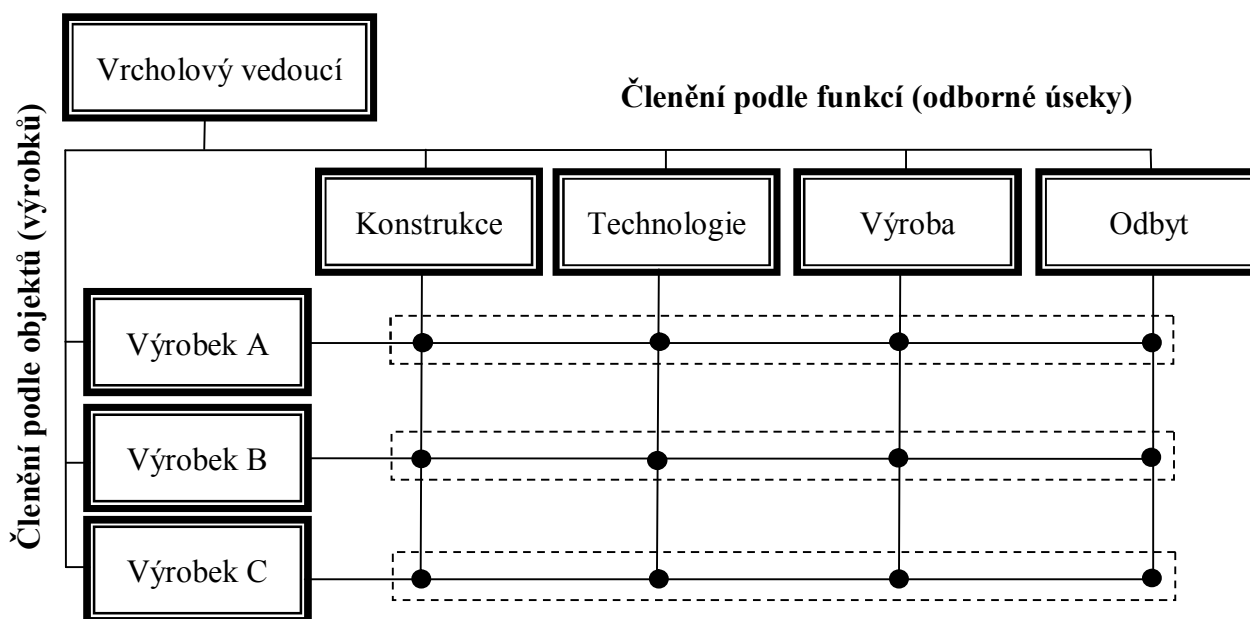


Obrázek 8 - Hybridní organizační struktura obchodního domu [10]

Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura se vyskytuje nejčastěji při realizaci projektů. Je charakterizována dvojitou podřízeností, protože pracovníci zúčastnění na projektu dostávají pokyny jak od vedoucího projektu, tak od svých útvarových (funkčních) vedoucích. Vedoucí projektu odpovídá přímo za dosažení stanovených cílů a rozhoduje o organizačním a časovém postupu. Na druhou stranu funkční vedoucí zajišťuje projekt po stránce odbornosti a metodického vedení pracovníků. Pracovníci působící na projektu zůstávají ve svých funkčních útvarech a jsou přímo podřízeni svému vedoucímu. Současně dostávají pokyny, týkající se projektu, od vedoucího projektu. Matice vzniká rozdělením pravomocí mezi funkční a projektové řízení.

Jelikož zde dochází ke křížení pravomocí, což může vést k nedorozumění a konfliktům, musí se přesně stanovit, kdo má za co odpovědnost. Vedoucí projektu má mít větší vliv na to „co“ a „kdy“, kdežto vedoucí funkční oblasti na „jak“ při zpracování úkolů. Tato organizační struktura je rovněž náročná na rozhodování a porady jsou nezbytné ke koordinaci aktivit [1]. Maticová organizační struktura je znázorněna na obr. 9.



Obrázek 9 – Maticová organizační struktura [1]

1.7 Vývojové tendence

Dnešní doba vyžaduje nové inovace i v oblasti tvorby organizační struktury. Je potřeba se neustále vyrovnávat s rychle se měnícími podmínkami trhu, s konkurencí na trhu, s požadavky na jakost a s rozvojem informační, komunikační a další technologie.

Tradiční přístupy k organizaci nejsou dostatečné a vyžadují změnu. Klasické přístupy kladou důraz na určení pouze jednoho nadřazeného, na přesné vymezení úlohy jednotlivce v organizaci a na jednoznačné definování jeho kompetencí. Úloha pracovníka a určení jeho místa v organizaci bylo obvykle specifikováno jasnými pracovními zásadami v pracovních či provozních řádech. Takovéto struktury předpokládají dobrou úroveň plánování a neméně účinnou kontrolu plnění úkolů.

Začíná převažovat trend uvolňování hierarchické organizace. Všeobecně se rozmáhá snižování organizačních úrovní a tak se organizační pyramidy zplošťují. Upřednostňuje se dvoustupňové až třístupňové řízení. Vrcholové vedení se již nezabývá podrobnostmi, ale svěřuje je nižším vedoucím prostřednictvím delegování pravomocí a odpovědností. Důvod je zřejmý a to především že ti, kteří jsou více v terénu, blíže akci, mohou lépe posoudit, co se má udělat. Decentralizace přináší řadu výhod - lepší rozdělení poznávací i rozhodovací práce a rozšíření okruhu angažovaných lidí. Dalším důvodem může být, že když jsou vyšší vedoucí přetížení, začnou rozsah práce přizpůsobovat sobě, nikoli potřebám podniku. Pak se může lehce stát, že aktivita klesne, příležitosti se promeškají, a podnik – přestože jeho vedení padá únavou – se hroučí.

Současným trendem je zajistit pohotovost, pružnost, přizpůsobivost vůči změnám, které nastávají na trhu, u konkurence a v globálním prostředí. Dále také překonat strohé postavení úseků a pracovníků v organizaci, vytvořit předpoklady pro spolupráci pracovníků s různým profesním (funkčním) zaměřením, včetně uvolnění jejich invence ve prospěch rozvoje firmy. Neméně pak také zabezpečit hospodárny provoz i ekonomii vlastních řídicích procesů. To vše vede podniky k experimentování s netradičními organizačními strukturami.

Dále se budu zabývat následujícími netradičními organizačními strukturami, kterými jsou:

- procesní struktury,
- síťové organizace,
- podnikatelské jednotky uvnitř firmy,
- améba,
- fraktalizace,
- virtuální organizace.

1.7.1 Procesní struktury

Jedná se o aplikaci teorie procesního řízení v podmínkách organizování. Důsledné využití podmínek procesního řízení vede k závažným, často až radikálním změnám dosavadních organizačních struktur.

Procesní řízení je nový způsob řízení organizace. Není zaměřeno na vnitřní funkce organizace, ale soustřeďuje se zejména na to, co vytváří a přidává hodnotu pro zákazníka. Zákazník je příčinou tvorby produktů a produkty jsou příčinou podnikových procesů. Procesní řízení se na organizaci dívá jako na soubor procesů. Stanovuje odpovědnost

za jednotlivé procesy vlastníků procesů s cílem procesy efektivně řídit pro dosažení co největší přidané hodnoty zákazníkovi. A samozřejmě přeneseně tím pak také dosáhnout růstu zisku neboli růstu své ziskovosti [7].

Z obecné definice procesů vyplývá, že „procesem rozumíme vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. Je to tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů i z jednoho oddělení do druhého. Vstupy tvoří výchozí zdroje (suroviny, materiál, kapacity strojů, informace, znalosti) nebo výstupy od dodavatelů. Výstupy jsou potom konečné výsledky a jsou určeny pro zákazníka [9].“

Procesní řízení zavádí **plochou organizační strukturu**, která využívá autonomní organizační jednotky. Tyto organizační jednotky jsou ovšem propojeny silnými horizontálními vazbami. Snahou je vytvořit organizaci jen s několika málo úrovněmi. Takto pojatá organizační struktura nabízí podnikům větší flexibilitu a umožňuje jim vyjít vstříc specifickým požadavkům zákazníků [6].

1.7.2 Síťové organizace

Síťové organizace vznikají na základě kooperačních dohod mezi malými a středními podniky. Malé podniky častěji dosahují velkých úspěchů v zavádění novinek, než větší společnosti. Tato spolupráce přináší malým podnikům řadu výhod, mezi které patří např. snižování výrobních nákladů, rozšiřování přístupu k moderní technologii a informacím, společné vytváření nových informačních databank, rychlejší zavádění novinek, získávání možnosti vstupovat na nové trhy. Kooperace v této síti umožňuje malým podnikům konkurovat i velkým výrobcům.

Účastníci sítě jsou vzájemně spojeni dohodou, která jim přináší výše zmíněné výhody. Tato síť je systémem hodnot, který tvoří vzájemnou důvěru, vzájemné závazky, vzájemnou podporou a ochotou jednotlivých účastníků sítě zříci se vlastní výhody v zájmu společenského rozvoje [3].

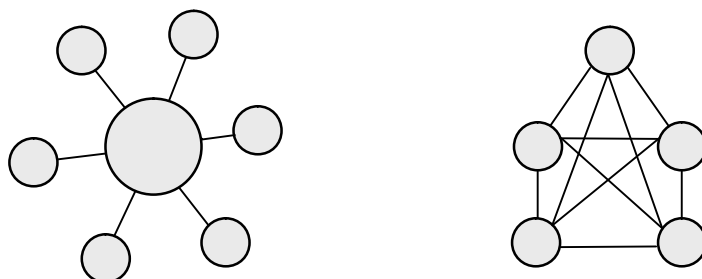
„Rozlišujeme dva základní typy síťových organizací:

- *prvním z nich je síťová organizace s jedním dominantním partnerem. Tento partner komunikuje s ostatními partnery v síti, zatímco menší partneři spolu vzájemně komunikovat vůbec nemusí. Zánikem dominantního partnera zaniká i celá síť. Pokud*

zanikne či vystoupí jedna z malých firem, je nahrazena partnerem jiným a síť dále pokračuje.

- druhým typem síťových organizací je **síť s rovnocennými partnery**. Vyznačuje se tím, že žádný z partnerů není schopen sám o sobě měnit pravidla a činnost celé sítě. Moc se v rámci sítě permanentně mění [5].“

Obrázek 10 znázorňuje síťovou organizaci s jedním dominantním partnerem (vlevo) a s rovnocennými partnery (vpravo).



Obrázek 10 - Síťová organizace s jedním dominantním partnerem a s rovnocennými partnery [5]

Zároveň síť umožňuje zúčastněným firmám navzájem si konkurovat, v nutných případech zapojovat nové partnery a zároveň organizovat a koordinovat činnost svých členů.

Síťovou organizaci můžeme v určitém smyslu chápat jako uskupení firem, které je řízeno spontánně. V tomto uskupení tedy neexistuje vrcholový management, který by definoval, jakou činností se bude síťová organizace zabývat.

1.7.3 Podnikatelské jednotky

Podnikatelské jednotky představují úsilí posílit angažovanost pracovníků v organizaci navozením situace „podnikání uvnitř podniku“ (intrapreneurship).

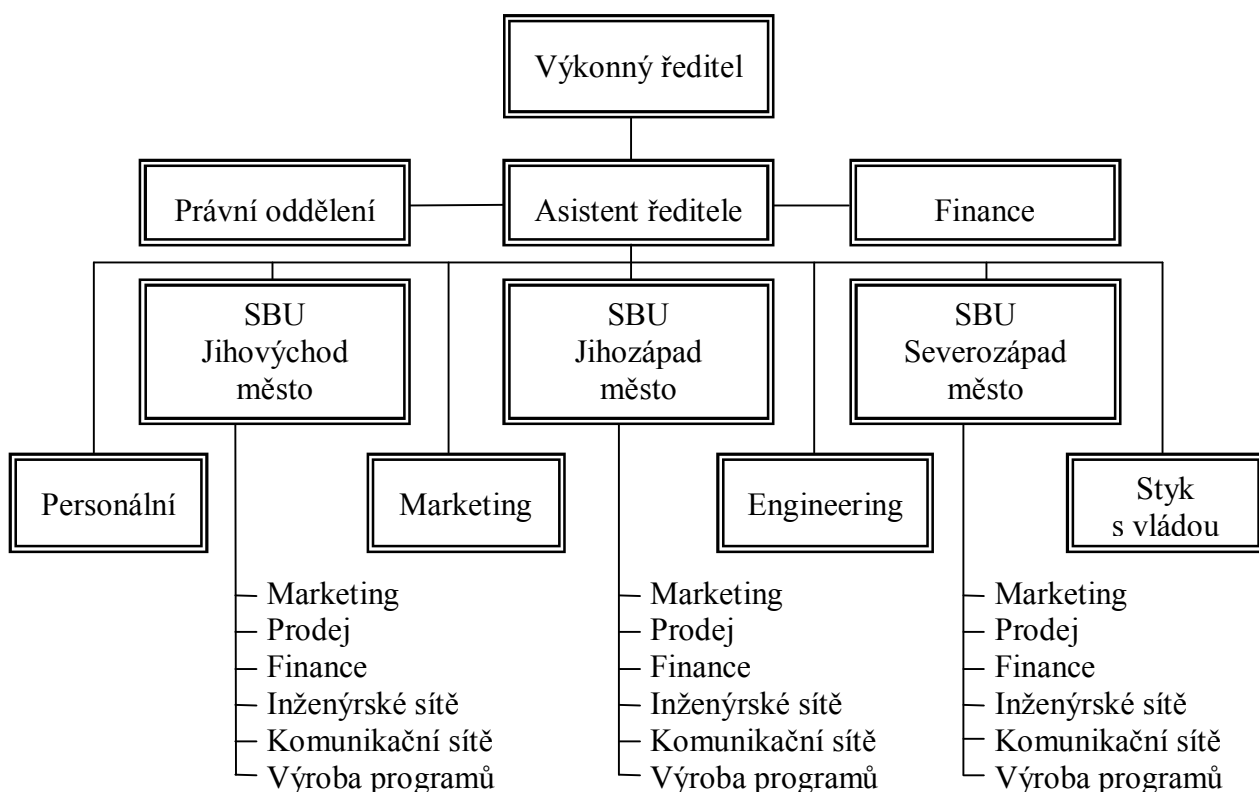
Podnikání uvnitř podniku je v podstatě praktikování podnikatelských zkušeností bez toho, aniž bychom na sebe brali riziko nebo odpovědnost spojenou s podnikatelskými aktivitami. Vždy jde o vnitřní organizační jednotky (které mohou být různě veliké) bez právní subjektivity. Toto podnikání vykonávají zaměstnanci uvnitř podniku. Ti se zabývají speciálním projektem uvnitř velké firmy, která předpokládá, že se budou chovat jako podnikatelé, přestože využívají její zdroje a zkušenosti. Zaměstnancům je tak dána možnost

vyzkoušet si dynamickou povahu podnikatelského managementu (praktikování metody pokus - omyl, učení se z nezdarů, atd.), aniž by byli vystaveni odpovědnosti za podnikatelské nezdary [15].

Pro „podnikání uvnitř podniku“ je charakteristické, že jsou vítány a podporovány nové nápady, toleruje se a podporuje metoda pokus – omyl, je povolen neúspěch, podporuje se týmová práce a zdravá soutěživost, je zaveden odpovídající systém odměn a existuje naprostá podpora vrcholového vedení.

Uvnitř organizace může být zavedena „vnitropodniková banka“, která bude podporovat toto tržní prostředí. U této banky lze provádět pružné zúčtování, ukládat volné prostředky, půjčovat si finanční prostředky na zajímavé projekty apod.

Delegovaná samostatnost by však neměla vést k nesoudržnosti, přehnané konkurenci uvnitř organizace či dokonce k odstředivým snahám. V zásadě podnikatelské jednotky musí respektovat strategické záměry organizace jako celku, ekonomická pravidla a neuzavírat se v oblasti poznání (know - how).



Obrázek 11 – Organizační struktura pomocí SBU společnosti Nynex Plannig [4]

Příkladem společnosti, která používá organizační strukturu pomocí SBU je současná americká nadnárodní společnost Nynex – Network Planning. Podnik se specializuje na přenos signálu ze satelitních družic na povrch Země. Signálem jsou televizní programy a videoprogramy. Televizní programy se rozvádějí kabelovou sítí k zákazníkům. Původní funkcionální organizační struktura se dnes jeví jako nedostačující z hlediska uspokojování požadavků zákazníků [4]. Zobrazení organizační struktury je na obr. 11.

1.7.4 Améba

Améba je další bezhierarchickou, tzv. volně svázanou, organizační síťovou strukturou. Má svůj původ v Japonsku, konkrétně ve firmě Kyocera Corporation (založené v roce 1959). Obrázek 12 znázorňuje mapu Kyocery a její uspořádání po celém světě. Améba byla vyvinuta jedním ze zakladatelů Kyocery (Dr. Kazuo Inamori). Jedná se o nový styl řízení založený na autonomii, podnikatelské pružnosti a sebeřízení zaměstnanců. Pojem Améba je užíván jako metafora k přirovnání nezávislých úseků k individuálním buňkám, které se pohybují a hledají potravu v podobě bakterií. Často jedí tolik a rozmnožují se tak rychle, že vyčerpávají zásoby potravy a přesunují se jinam, kde objeví nějaký nový zdroj potravy.

Améby fungují jako malé separované a nezávislé společnosti, které mají veškerou zodpovědnost, jakožto nezávislí podnikatelé. Skládají se ze tří až sta zaměstnanců (typická améba má průměrně kolem 30 zaměstnanců), dělí se o zisk a jsou odpovědné samy za sebe. Většina améb jsou odbytové nebo výrobní jednotky. Mohou prodávat a nakupovat jak uvnitř tak i vně firmy. Ceny pro vnitropodnikový obchod jsou založeny na bázi transferových cen.

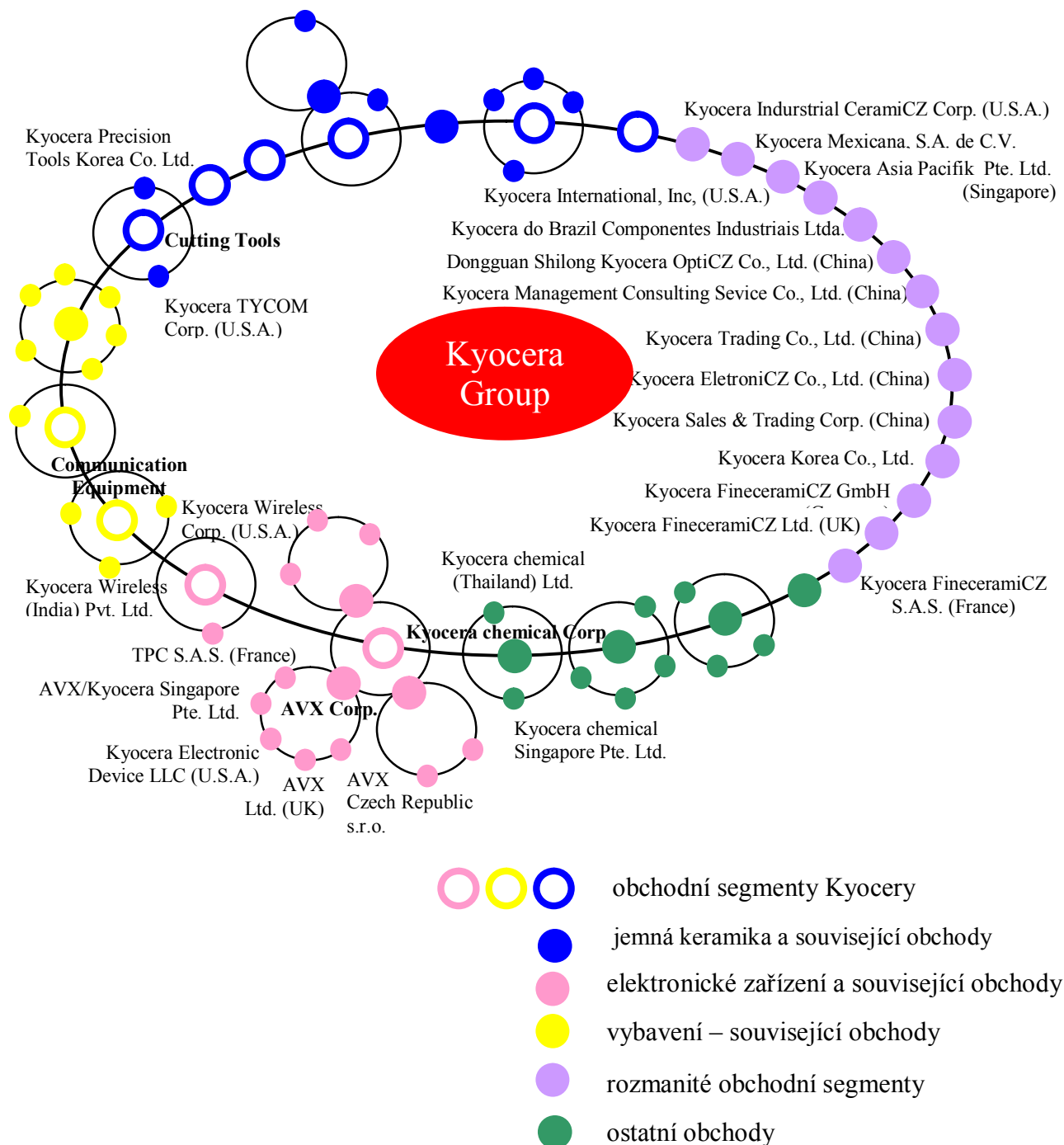
Améby si také vzájemně konkurují. Kyocera tak podporuje zaměstnance améby, aby rozvíjeli své manažerské schopnosti.

Améby se podle potřeby rozšiřují, rozdělují nebo se mohou rušit. Jejich počet se může denně měnit. Pokud společnost vyvine nový výrobek, vzniknou nové améby. Jedna bude mít za úkol tento výrobek vyrábět a druhá bude podporovat jeho umístění na trhu. Améby si půjčují nebo propůjčují zaměstnance a touto cestou tak eliminují případné ztráty či nadbytky pracovních sil. Personální transfery mohou být dočasné nebo trvalé. Améby jsou zrušeny, jakmile daná příležitost zanikne. Tato flexibilita je jedním z důvodů úspěchu Kyocery.

Améba je vedena manažerem, který podává zprávy vedoucímu úseku nebo divize. Výkonnost améby je měřena na základě měsíčního příjmu. Avšak je proti filozofii Kyocery motivovat

zaměstnanec prostřednictvím finančních benefitů. Kyocera očekává, že každý zaměstnanec pracuje pro sebe, pro jeho spolupracovníky a pro celou japonskou společnost.

Každý nový zaměstnanec musí absolvovat dvou týdenní orientační kurz, v kterém tuto filozofii studují [13].



Obrázek 12 – Mapa Kyocery [14]

1.7.5 Fraktalizace

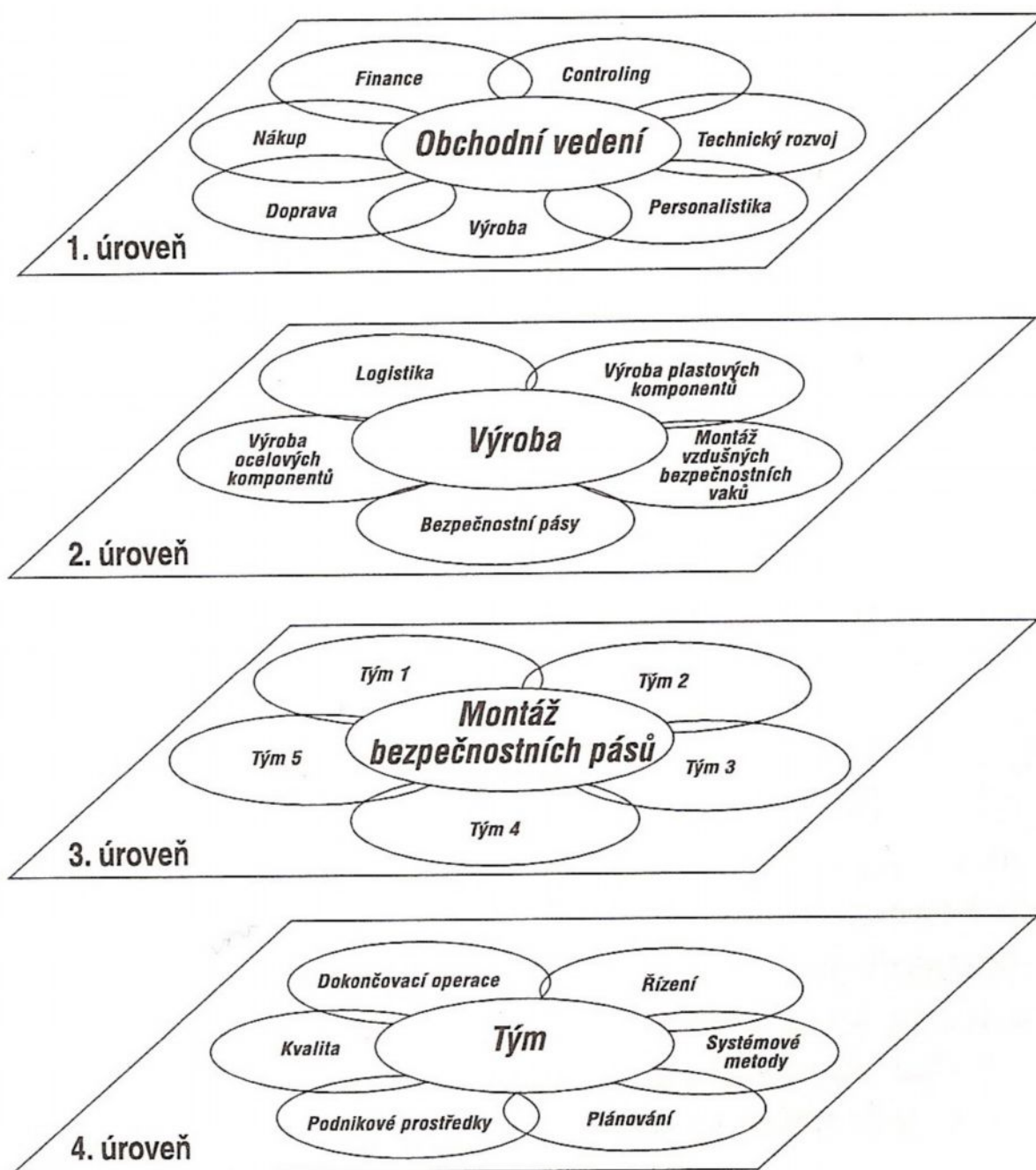
Fraktalizace představuje takovou organizační strukturu, která se skládá z několika malých produkčních jednotek (tzv. fraktály). Tyto fraktály řeší samostatně dílčí úkoly jednoho celopodnikového cíle, a tím podstatným způsobem redukuje transakční náklady uvnitř podniku. Každá produkční jednotka je odpovědná za dosažení svých cílů, za objem výroby, nákladů a kvality. Každý fraktál představuje v rámci výroby v podstatě dodavatele následujícím jednotkám, zároveň ale ovšem je i zákazníkem jednotky předcházející. Tímto způsobem se vytváří i uvnitř závodu řetězec vztahů podobných vztahům dodavatele k zákazníkovi.

Důvodem vytváření fraktálových struktur je nejen snížení počtu hierarchických úrovní, ale i tvorba pracovních týmů - jako produkčních „podjednotek“. Prostřednictvím pracovních týmů se spolupracovníci mohou zapojit do postupného procesu určení cíle. Fraktálové struktury umožňují zprůhlednění pracovních výsledků jednotlivých týmů, zvyšují motivaci jednotlivců, kteří jsou odpovědní za svou práci.

Integrace dodavatelů může být součástí fraktalizace, což má řadu výhod. Tímto krokem se završuje účel fraktalizace, neboť dojde k zesílení oboustranné výměny know-how mezi výrobcem a subdodavatelem, k zlepšení kvality produktu a zároveň je i nejekonomičtější řešením výroby. Výhodou této integrace dodavatelů do systému je především možnost dodavatele komponentních modulů či celých systémů produkovat či alespoň montovat své výrobky přímo v prostorách zákazníka, přesně podle požadavků finální produkce, tj. bez nutnosti komplikované logistiky a meziskladů. Dodavatel vystupuje jako „cizí fraktál“, který je odpovědný za kvalitu, cenu a množství jím smluvně dodávaných systémů. Výsledkem toho je radikální snížení transakčních nákladů, což je logicky výhodnější pro všechny zúčastněné. Tento princip nazýváme win – win, neboť dochází k uspokojení potřeb jak výrobce, tak i dodavatele. Mimo jiné, to přináší výhodu i pro zákazníka a to díky lepší kvalitě a výhodnějším cenám [10].

Na obr. 13 je znázorněná organizační struktura fraktálové organizace firmy TRW Repa GmbH. Společnost vyrábí zabezpečovací zařízení pro vozidla a vnitřní prostory. Firma má čtyři organizační úrovně – fraktály. Nejvyšší úroveň – finance a controlling – se do nižších organizačních úrovní nečlení. Základem práce je tým. Je sestaven z vedoucího příslušné hierarchické úrovně a z vedoucích všech nejbližších nižších hierarchických úrovní. Tím dochází

k zajímavé skutečnosti: každý pracovník je zastoupen ve dvou týmech, s výjimkou šéfa firmy a řadových zaměstnanců nejnižších hierarchických úrovní [9].



Obrázek 13 – Organizační struktura fraktálové společnosti TRW Repa [9]

1.7.6 Virtuální organizace

V souvislosti s prudkým rozvojem informačních a komunikačních technologií se některé organizace rozhodly využít těchto možností pro získání určité konkurenční výhody. Podstatou virtuální organizace je spojení určitého počtu menších organizací, které se dohodnou

na využívání informačních kanálů jako na hlavním komunikačním médiu. Prostřednictvím těchto kanálů pak komunikuje s ostatními členy této nově vzniklé organizace. Zpravidla se jedná o dočasně vytvořenou síť firem, jejímž cílem je rychle a efektivně využít určité podnikatelské příležitosti. Subjekty, které jsou spojené ve virtuální organizaci nejsou vlastnický propojeny, nevytvářejí formální organizační strukturu, působí zcela nezávisle, každý z nich přispívá k využití příležitosti svou specifickou schopností a získává to, co by sám získat nemohl. V této síti nejsou nadřizené ani podřizené organizace. Seskupení nutně nemá centrálu, nemá žádnou hierarchii, není ani vertikální integrací.

Znaky virtuální organizace jsou uvedeny v tabulce 1.

Jedním z nejčastějších důvodů vytváření virtuálních organizací je integrace odborných znalostí z různých oblastí, úspora času a nákladů na cestování a budování vztahů, vzájemného porozumění, sdílení identit mezi pracovišti a mezi organizacemi na celém světě.

Tabulka 1 – Znaky virtuální organizace [5]

Znak	Popis
Spontánní propojování	Spontánně vytvářené aliance členů, kteří se spojují dohromady za účelem využití tržní příležitosti.
Nedostatek fyzických struktur	Síť je definována jako spolupráce členů a nikoli jako fyzický prostor (například budovy).
Dělení úkolů do divizí	Celková práce je rozdělena mezi jednotlivé členy, kteří pracují geograficky odděleni a výsledky jejich činnosti jsou ve výsledku integrovány v jeden celek.
Mobilní práce	Přesun práce z tradičních kanceláří se díky změně povahy práce z výroby na služby děje mnohem častěji.
Znalostní pracovníci	Jednotlivci jsou typickými znalostními pracovníky, jejich hodnota spočívá v jejich znalostech.
Expertnost	Členové přispívají svými klíčovými schopnostmi. Výsledkem je aliance, která vytváří vysokou přidanou hodnotu.
Outsourcing	Klíčové aktivity jsou zachovány (například výzkum, vývoj) a aktivity ne zcela nezbytné jsou najímány.
Elektronické propojení členů	Použití sofistikovaných informačních a komunikačních technologií umožňuje rychlé propojení členů.
Závislost na komunikačních technologiích	Lidé, nápady a znalosti jsou díky technologiím sdíleny mnohem rychleji než kdykoliv před tím.
Rychlé přepínání	Možnost rychlé změny dodavatelů.
Metamanagement	Management koordinuje outsourcované funkce mezi různými dodavateli a vytváří tím dodavatelské řetězce.
Působení navenek jako jeden celek	Navzdory tomu, že členové jsou nezávislými jednotkami, vystupují navenek jako jedna organizace.

Jak již bylo zmíněno výše, tato spolupráce firem je čistě účelová a váže se na aktuální situaci. Výběr partnerů je zcela závislý na kvalitativních kritériích. Členem seskupení se tak často stane jen takový subjekt, který je nejkompentnější. Kdyby se firmy nespojily, nebyly by dost rychlé, finančně a technicky silné, schopné využít danou příležitost. Kompetence každého zúčastněného podniku jsou posuzovány vzhledem k aktuální příležitosti.

Partnery virtuální organizace se mohou stát organizace různé velikosti a stáří, různých oborů a odvětví, soukromé i státní, ziskové i neziskové, dokonce i vládní organizace a mezinárodní instituce, pokud to není v rozporu s legislativou. Počet partnerů není nijak omezený.

Členové virtuální organizace jsou nezávislé subjekty. Jsou to samostatné organizace, které svým zapojením ve virtuální organizaci nezanikají, zachovávají si svou vlastní organizační strukturu a nejsou vlastnicky propojeny [10].

Virtuální organizace zaniká, jakmile se příslušné příležitosti podaří využít nebo daná příležitost zanikne. Je otázkou další příležitosti, zda bývali či současní partneři vytvoří takovéto partnerství i někdy v budoucnu [19].

Nicméně virtuální organizace má také své nedostatky jako kterákoliv jiná organizační forma. Mezi základní nevýhody patří např. jazykové a kulturní bariéry, omezené sociální kontakty, obtížná synchronizace činností, možnost zneužití zdrojů organizace, atd.

1.7.7 Zhodnocení nových směrů

Z výše uvedeného vyplývá, že nové směry v organizačních strukturách jsou v některých společnostech využívány a tudíž se nejedná jen o nějakou převratnou teorii, která má napomoci k efektivnějšímu řízení podniku. Uvedené typy organizačních struktur mají své výhody, jenž lze využít právě v dnešní době neustálého rozvoje společnosti, technologií, atd. Ale jsou to právě zahraniční společnosti, které s těmito novými směry přišly a které je využívají. Na rozdíl od zahraničních podniků, jsou české podniky při jakémkoliv zavádění novinek mnohem opatrnější a ve většině případech nejsou ochotny investovat do nových projektů příliš vysoké částky.

V poslední době nejčastěji slycháváme pojem „procesní řízení“. Již i pro naše české podniky není tento pojem neznámý a řada společností se jej snaží zavádět do praxe. Pomocí definování podnikových procesů lze dosáhnout opravdu účinného řízení a dobrých výsledků. Ovšem jeho zavádění není až tak snadné ani levné a cíleného úspěchu je možné dosáhnout jen tehdy, pokud jej zaměstnanci na všech úrovních budou dodržovat. Procesní řízení však často naráží

na striktně danou organizační strukturu, která je pro efektivitu procesního řízení naprosto nepřizpůsobivá. Procesní řízení usiluje o flexibilní organizační strukturu, která bude rychle reagovat na jeho potřeby. Spíše se snaží rozmístit zaměstnance tak, aby osoby, které spolu nejvíce komunikují, si byly co nejblíže napříč jednotlivým útvarům.

Zahraniční zkušenosti by měly být pro české podniky inspirací. Slepé kopírování a napodobování nemusí vést k tíženému výsledku, protože naše i zahraniční podniky pracují v rozdílných podmínkách (především z hlediska tržního hospodářství a ekonomiky).

2 Analýza organizační struktury KeyProduct CZ

2.1 Informace o podniku

Zvolená společnost si nepřeje zveřejnění důvěrných informací podniku, aby nedošlo k jejich zneužití. Z tohoto důvodu jsem si zvolila fiktivní název KeyProduct CZ, který budu v rámci diplomové práce používat.

KeyProduct CZ, společnost s ručením omezeným, vznikla dne 1.7.1993 jako dceřiná společnost německé firmy KeyProduct AG, která je i stoprocentním vlastníkem společnosti.

KeyProduct AG je mezinárodně působící koncern se sídlem v malém městečku Deligenhaus na území Spolkové republiky Německo. Kromě české dceřiné společnosti má KeyProduct AG další pobočky v různých částech světa. Koncern KeyProduct má dobré postavení a zaujímá 16% celosvětového trhu. Řadí se mezi tři největší firmy světa v oblasti výroby zámků a zámkových systémů pro automobilový průmysl.

Firma KeyProduct CZ je jeden z největších zaměstnavatelů v Pardubickém kraji. V den vzniku firma zaměstnávala 125 pracovníků, na konci roku 1993 už to byl více než dvojnásobný počet 259 a 19. června 2000 firma zaměstnala svého 1000. pracovníka. V současné době firma zaměstnává cca 1 700 pracovníků. Valná většina z nich (84%) jsou pracovníci dělnických profesí, zabezpečující vlastní výrobní proces. Pracovní poměr je uzavírán na dobu neurčitou dle Zákoníku práce.

Ve správě a vedení organizace pracovalo k 31. prosinci 2008 celkem 58 zaměstnanců (7 vrcholových manažerů, 51 ostatních vedoucích), kteří pokrývají veškeré další činnosti, nutné k provozu společnosti.

Hlavním předmětem činnosti společnosti KeyProduct CZ je výroba a montáž zámků, zámkových systémů a systémů centrálního zamykání automobilů. Společnost vyrábí tyto produkty zejména pro mateřskou společnost KeyProduct AG, která je posléze na základě uzavřených dlouhodobých smluv prodává dále svým zákazníkům, kterými jsou jednotlivé automobilky. KeyProduct AG je největším světovým výrobcem automobilového příslušenství tohoto druhu a mezi jeho nejvýznamnější zákazníky patří automobilky Volkswagen, Peugeot, General Motors, Mercedes, Opel, Seat, Saab, Škoda, Renault a další. Loga zákazníků společnosti jsou zobrazeny na obr. 14.

Výroba probíhá na poloautomatizovaných výrobních pásech, více či méně jednoúčelových, tedy určených přímo k výrobě konkrétního výrobku nebo výrobové skupiny pro konkrétního konečného zákazníka. V současné době plocha areálu společnosti představuje 43 961 m².



Obrázek 14 – Zákazníci společnosti KeyProduct CZ [11]

Firma KeyProduct CZ uplatňuje **systém řízení kvality** podle **normy ISO TS 16949** a je podle tohoto systému certifikována. Dále firma vlastní certifikát na systém řízení v oblasti životního prostředí podle **normy ISO 14001**. Oba certifikáty jsou uvedeny v příloze D a v příloze F.

Systém managementu jakosti byl ve společnosti vybudován na základě normy ISO 9002:94 a poprvé certifikován v roce 1998. Následovalo účinné doplnění požadavků VDA 6.1 (především německé automobilky) a QS-9000 (Ford, Daimler-Chrysler, General Motors) pro organizace pracující v automobilovém průmyslu a jejich následná certifikace.

V roce 2001 byl systém upraven a certifikován podle technické specifikace ISO/TS 16949:99, která sjednocuje výše uvedené předpisy pro automobilový průmysl. K velmi podstatným změnám systému managementu jakosti došlo v průběhu roku 2003. Systém byl zcela přebudován podle norem ISO 9001:2000 a ISO/TS 16949:2002 a uzpůsoben tak, aby mohl být součástí systému integrovaného managementu. Současně s tím byla komplexním

způsobem změněna forma systémové dokumentace a způsob jejího řízení, které je nyní celé zabezpečováno pomocí funkcí intranetu.

Vznikl tak ucelený integrovaný systém, který minimalizuje rozsah dokumentace, zvyšuje její přehlednost a snižuje náklady potřebné na tvorbu, zavádění a správu systému.

Ke zjednodušení a zpříjemnění práce se systémem integrovaného managementu je využíváno kvalitního vybavení společnosti výpočetní technikou a umístění dokumentace systému integrovaného managementu na intranetové síti.

K mnoha přednostem elektronické formy dokumentace patří její přehlednost a snadná dostupnost zaměstnancům, možnosti různých způsobů hledání a pomocí intranetu prováděná tvorba i změny dokumentů. Papírová forma dokumentace je používána jen tam, kde není k dispozici počítačová síť nebo kde je papírové vyhotovení z různých důvodů nezbytné.

Tato komplexní přestavba systému managementu jakosti byla v říjnu 2003 završena úspěšným recertifikačním auditem, který provedla certifikační společnost TÜV Rheinland. Jedná se o záležitost velmi významnou, protože bez certifikovaného systému managementu jakosti je aktivní účast na trzích automobilového průmyslu již dnes prakticky nemožná.

I v roce 2006 proběhl recertifikační audit a opakovaně byla prokázána schopnost plnit stanovené požadavky na kvalitu a životní prostředí.

Kvalita je ve výrobním procesu průběžně ověřována statistickými metodami řízení kvality. Každý výrobek, přestože denní produkce je cca 150 000 kusů, je před expedicí ověřován 200 % vizuální, případně funkční kontrolou. Navíc je realizována kontrola namátková na samém konci výrobního procesu. Podstatným zdrojem pro další zvyšování kvality jsou také zpětné informace a hodnocení od zákazníků.

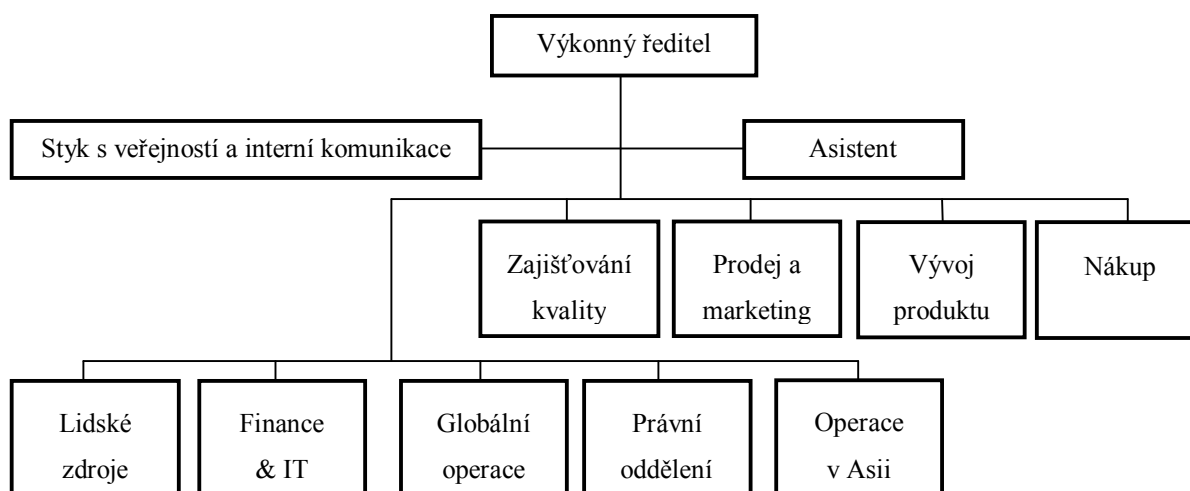
Kombinací moderních automatizovaných kontrolních automatů a práce lidských rukou se dosahuje nejvyšší možné míry kvality. Na prvním místě v této oblasti pak vždy stojí zákazník, splnění jeho očekávání a jeho spokojenost.

2.2 Analýza organizační struktury podniku

2.2.1 Mateřská společnost - KeyProduct AG

Jak jsem již výše zmiňovala, společnost KeyProduct CZ je součástí mezinárodně působícího koncernu KeyProduct AG. Níže uvádím organizační strukturu mateřské společnosti KeyProduct AG na obr. 15 a zároveň popisuji její vztah ke KeyProduct CZ.

Společnost KeyProduct AG je dodavatelem části komponentů pro výrobu zámků a centrálního zamykání a zároveň odběratelem celé produkce KeyProduct CZ. Na tyto dodávky výrobků není sice uzavřena žádná komplexní smlouva, ale pro každý výrobek je uzavírána samostatná rámcová smlouva a dodávky se potom řídí konkrétními objednávkami pro konkrétní časové období (zpravidla týden).



Obrázek 15 – Organizační struktura mateřské společnosti KeyProduct AG [11]

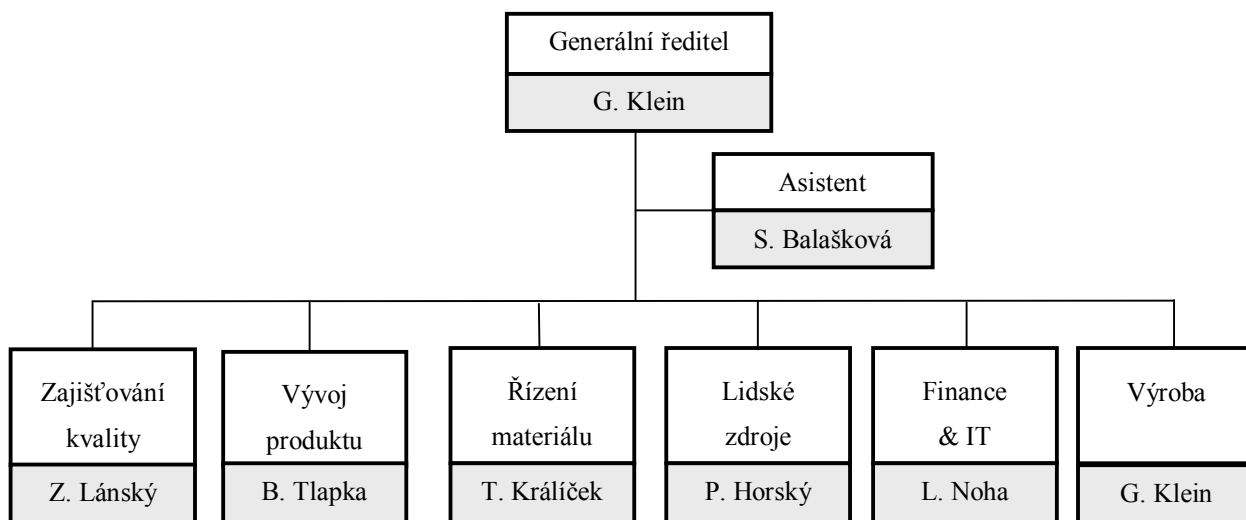
Organizační struktura mateřské společnosti je funkcionálně orientovaná a je obdobná jako v KeyProduct CZ. Ovšem je rozšířena o další úseky, a to Globální operace, Právní oddělení a Operace v Asii. Nemá vlastní úsek výroby, protože veškerou produkci nakupuje od dceřiných společností a také obchoduje se sesterskými společnostmi v zahraničí (USA, Mexiko). Dále na rozdíl od dceřiné společnosti KeyProduct CZ má svůj vlastní úsek Prodeje a marketingu a zabezpečuje prodej výrobků konečným zákazníkům. KeyProduct CZ tak slouží k výrobě. Pro styk s veřejností je vyčleněn samostatný poradní orgán.

Přímá zahraniční investice z Německé republiky v podobě založení dceřiné společnosti KeyProduct CZ v České republice, přinesla sebou řadu pozitiv. Společnost KeyProduct CZ

je především jedním z největších zaměstnavatelů v Pardubickém kraji. Představuje jednu z mála společností, která u nás vyrábí tento druh produkce. Je zde také předpoklad, že automobilový průmysl bude neustále růst, a tím se dá očekávat růst i výroby. Společnost KeyProduct CZ také usiluje o postupné posilování samostatnosti ve vztahu ke koncovým zákazníkům, což znamená převod nebo vytvoření nových organizačních jednotek, které budou pokrývat nové aktivity, jež doposud neexistovaly nebo byly pokryty mateřskou společností. V příštím období lze přepokládat další rozvoj firmy a to i v oblastech výroby, kde se společnost snaží o získání nových projektů pro nové zákazníky a to zejména FIAT, Volvo, Renault a Nissan, ale i pro stávající zákazníky GM, Ford, VW včetně Škody a Daimler.

2.2.2 Dceřiná společnost KeyProduct CZ

Společnost KeyProduct CZ má funkcionální organizační strukturu, která se skládá ze šesti úseků (Zajišťování kvality, Vývoj produktu, Nákup, Lidské zdroje, Finance & IT, Výroba). Společnost nemá vlastní úsek prodeje, neboť společnost KeyProduct AG je odběratelem veškeré produkce a zabezpečuje prodej konečným zákazníkům. Nejvyšším představitelem KeyProductu CZ je generální ředitel, který má k dispozici asistentku. V čele každého úseku je odborný vedoucí pro danou funkci. Schéma organizační struktury KeyProduct CZ uvádí obr. 16.



Obrázek 16 – Organizační struktura KeyProductu CZ [11]

Úkolem **generálního ředitele** je komplexně řídit firmu a má plnou odpovědnost za dosahované výsledky, dodržování zákonných norem, vyhlášek a předpisů a za plnění požadavků zainteresovaných stran.

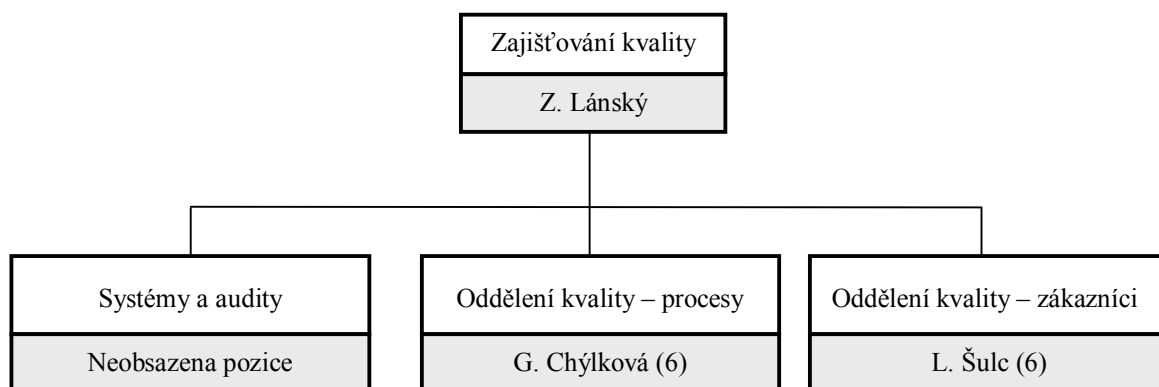
Generální ředitel **přímo řídí vedoucí jednotlivých úseku**, vůči kterým uplatňuje svou pravomoc.

Jak je z organizační struktury patrné, generální ředitel zároveň vykonává funkci i vedoucího úseku výroby. To mu zajišťuje plnou kontrolu nad největším úsekem společnosti. Otázka je, jak daleko je schopen se zcela věnovat práci generálního ředitele a zároveň práci vedoucího úseku výroby. I když v úseku výroby má pod sebou další vedoucí jednotlivých oddělení (vedoucí výrobních týmů, Výrobního inženýrství a Logistiky), kteří zabezpečují jednotlivé činnosti úseku, pracovní vytížení a výčet odpovědností, vyplývajících z funkce ředitele úseku, je tak rozsáhlý, že společně s funkcí generálního ředitele nemůže obě funkce vykonávat naplno. Vysvětlení, jak může vykonávat obě funkce, je takové, že řadu činností deleguje na své podřízené. Ti samozřejmě budou delegovanou činnost vykonávat, neboť jsou podřízeni generálnímu řediteli. V Organizačním řádu by měly být vždy jasně definovány jednotlivé činnosti, pravomoci a odpovědnosti. Myslím si, že generálního ředitele a vedoucího úseku Výroby by měly vykonávat dvě rozdílné osoby.

2.2.3 Zajišťování kvality

Úsek Zajišťování kvality se skládá ze tří oddělení. Oddělení Systémy a audity je nově zřízené oddělení a momentálně nemá odpovědného vedoucího a žádné zaměstnance. Toto oddělení bude dohlížet na dodržování systémů kvality a norem a bude provádět pravidelné interní audity. Další dvě oddělení jsou Oddělení kvality - procesy a Oddělení kvality - zákazníci, ty se starají o všechny činnosti spojené s kvalitou, tzn. udržování norem pro automobilový průmysl zámků, dodržování pracovních procesů, dodržování výrobních procesů, atd.

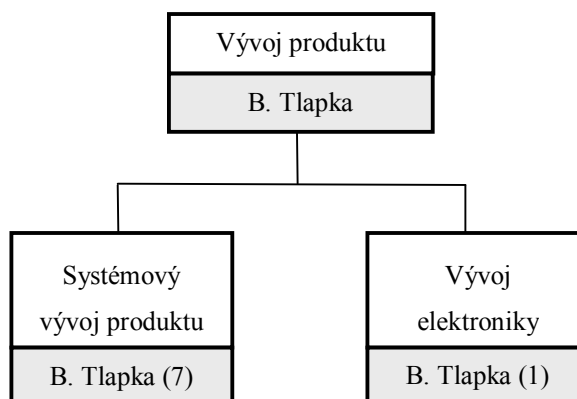
Výsledkem činností tohoto úseku je tvorba, správa a aktualizace IMS dokumentace (Integrovaný manažerský systém). Organizační strukturu úseku Zajišťování kvality zobrazuje obr. 17. Uvedené číslo v závorce představuje počet podřízených zaměstnanců konkrétnímu vedoucímu daného oddělení. Obě oddělení jsou vyrovnaná co do počtu zaměstnanců.



Obrázek 17 – Organizační struktura úseku Zajišťování kvality [11]

2.2.4 Vývoj produktu

Firma má k dispozici vlastní úsek Vývoj produktu. Hlavní náplní činnosti tohoto úseku je (ve spolupráci s mateřskou firmou) zabezpečovat vývoj a konstrukci těch výrobků, u nichž mateřská firma nedisponuje dostatečnou kapacitou – např. zámky zadních dveří, kufrů, nádrží, kapot apod. Úsek je složen ze dvou oddělení – Systémový vývoj produktu a Vývoj elektroniky. Systémový vývoj produktu zpracovává konstrukční a vývojovou dokumentaci pro nové výrobky, které budou po schválení dány do výroby. Vše by mělo být v souladu s obecně platnými předpisy a normami. Samotnou fyzickou konstrukci provádí oddělení Vývoj mechanických zařízení, oddělení Vývoj elektronických zařízení a Prototypová dílna v úseku Výrobní inženýrství. Vývoj elektroniky je zaměřen na vývoj produktů v oblasti elektroniky a jedná se především o elektronické součástky sloužící k dálkovému ovládání zámků. Organizační struktura úseku je uvedena na obr. 18.

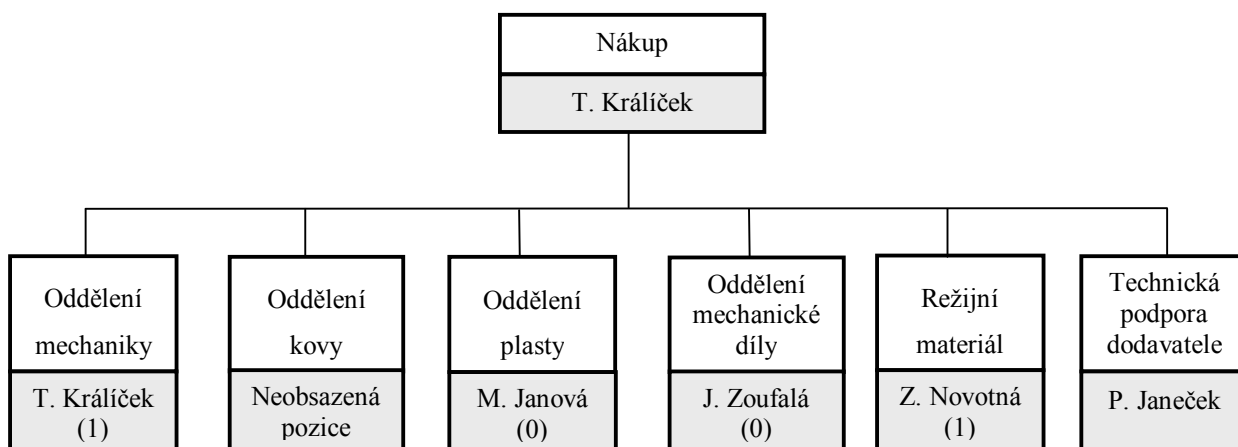


Obrázek 18 – Organizační struktura úseku Vývoj produktu [11]

Úsek Vývoj produktu je dělen do dvou oddělení a to především proto, aby bylo docíleno shodného grafického znázornění organizační struktury s grafickým znázorněním ostatních úseků. Z tohoto důvodu vedoucí úseku Vývoje produktu je zde znázorněn i jako vedoucí obou oddělení. Přitom fyzicky vykonává „jen“ vedoucího celého úseku. Ve skutečnosti se tedy jedná o jeden úsek „bez reálných oddělení“, který má na starosti veškerý vývoj. Je tak učiněno z důvodu nezbytně nutné komunikace mezi osobami tohoto úseku při vývoji nových produktů. Veškerou práci v oddělení Vývoj elektroniky zabezpečuje jeden zaměstnanec pod dohledem vedoucího úseku. Práce v oddělení Systémový vývoj produktu vyžaduje vyšší počet zaměstnanců. Co se týče rozpětí řízení, vedoucí úseku Vývoje produktu má pod sebou celkem 8 podřízených a je schopen je efektivně řídit.

2.2.5 Nákup

Úsek Nákup zabezpečuje veškeré činnosti spojené s nákupem materiálu. Úsek je dělen do šesti oddělení – Oddělení mechaniky, Oddělení kovy, Oddělení plasty, Oddělení mechanické díly, Režijní materiál a Technická podpora dodavatele. Každé oddělení zajišťuje materiál, který vyplývá z jeho názvu. Jednotlivá oddělení připravují rámcové smlouvy s dodavatelem výrobního materiálu a dílů a jednají s dodavatelem o obsahu těchto smluv. Také vyhodnocují a porovnávají cenové nabídky jednotlivých dodavatelů. Provádějí kontrolu oprávněnosti nákupu, regulují tyto nákupy ve vztahu ke skutečné potřebě a skladovým zásobám.

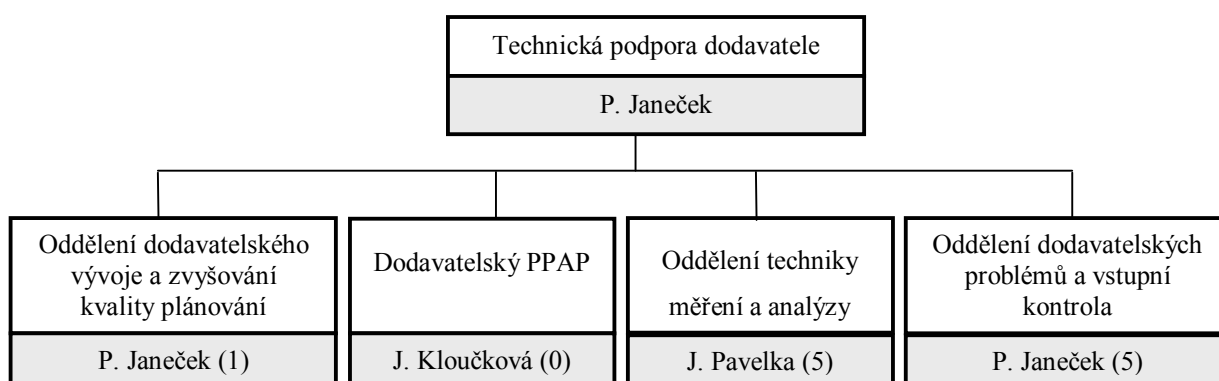


Obrázek 19 – Organizační struktura úseku Nákup [11]

Obr. 19 zobrazuje organizační strukturu úseku Nákupu. Z organizační struktury vyplývá, že se jedná spíše o konkrétní funkční místa, než o jednotlivá oddělení. Každé oddělení je zde

zastoupeno ve většině případů jedním zaměstnancem, popřípadě dvěma. Oddělení kovy, v době zpracování mé diplomové práce, nemá obsazenou pozici. Tuto funkci musí dočasně zastoupit jiní nejbližší pracovníci. Jak z tohoto zastoupení neobsazené pozice vyplývá, uvedené dělení je spíše formální, neboť osoby odpovědné za nákup mají díky informačnímu systému okamžitý přehled o nutných objednávkách. Tudíž při potřebě je možné, aby se osoby z různých oddělení zastoupily navzájem. Oddělení Technická podpora dodavatele se pak dále člení do své vlastní organizační struktury (viz dále).

Významnou pozici v organizační struktuře úseku Nákupu představuje oddělení Technická podpora dodavatele. Oddělení Technická podpora dodavatele zabezpečuje dodávky od dodavatelů, aby vyhovovaly technickým požadavkům na výrobek, řeší případné dodavatelské problémy a vstupní kontrolu. Zkratka skupiny Dodavatelský PPAP pak znamená „proces schvalování dílů pro automobilový průmysl“, kde se jedná o jednu ze základních povinností před dodáním výrobků a to o jejich schválení zákazníkem. Jednotlivé požadavky normy QS-9000 jsou v tomto směru přesně specifikovány v manuálu PPAP. Oddělení Technická podpora dodavatele je uvedeno na obr. 20.



Obrázek 20 – Organizační struktura oddělení Technická podpora dodavatele [11]

2.2.6 Lidské zdroje

Úsek Lidské zdroje obstarává a pečuje o pracovníky. Úsek se skládá ze tří oddělení – Personální oddělení, Mzdová účtárna a Oddělení péče o zaměstnance a vzdělávání. Personální oddělení zabezpečuje vše, co se týká potřeby pracovníků, plánování počtu zaměstnanců a jejich přijímání. Velice úzce spolupracuje s místním Úřadem práce a také s personálními agenturami. Tato spolupráce byla nutná především při otvírání nového provozu, kdy bylo nutné zaměstnat několik stovek zaměstnanců. Mzdová účtárna provádí veškeré práce spojené

s výplatami zaměstnanců. Oddělení péče o zaměstnance a vzdělávání zabezpečuje projekt „Operační program Rozvoj lidských zdrojů“, plánuje vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Organizační struktura útvaru Lidské zdroje je na obr. 21. Čísla v závorkách opět znázorňují počet podřízených zaměstnanců konkrétnímu vedoucímu daného oddělení. Vidíme, že nejvytíženější oddělení je Mzdová účtárna, protože výčet úkonů je zde nejrozsáhlejší. Naopak nejméně vytížené je Oddělení péče o zaměstnance a vzdělávání. Z výčtu odpovědností vedoucího úseku Lidské zdroje vyplývá, že v případě potřeby také zajišťuje činnosti související s realizací schválených projektů, týkajících se rozvoje pracovníků.



Obrázek 21 – Organizační struktura úseku Lidské zdroje [11]

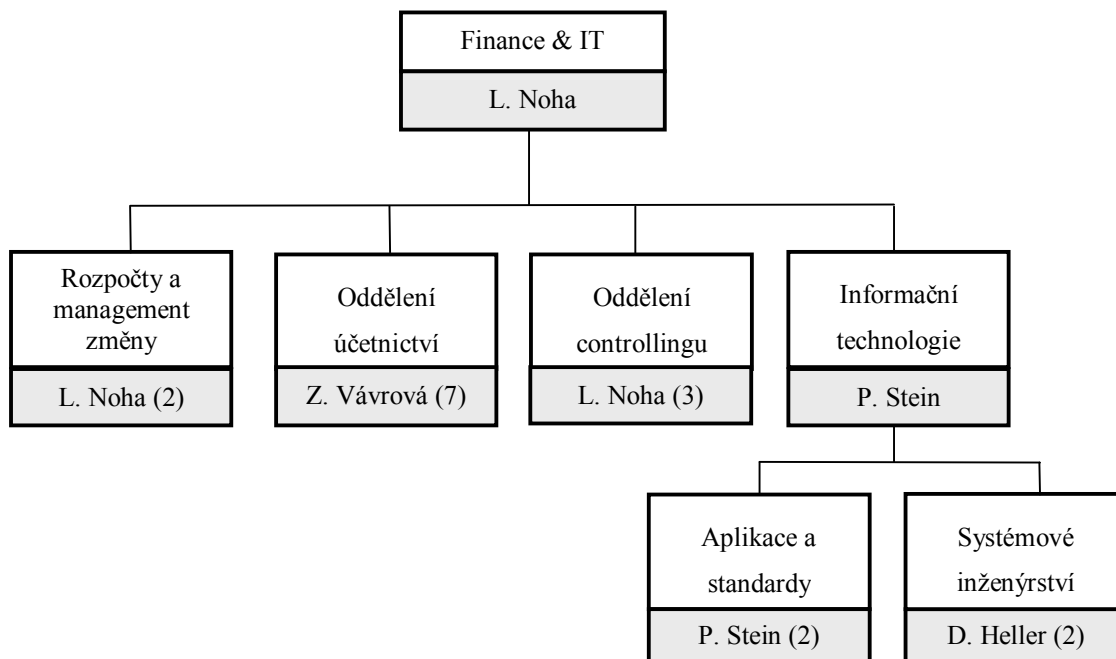
2.2.7 Finance & IT

Z názvu úseku vyplývá, že jeho náplň tvoří dvě agendy, a to Finance a IT. Do úseku Finance patří oddělení Rozpočty a management změny, Oddělení účetnictví a Oddělení controllingu. Úsek IT se dále člení na oddělení Aplikace a standardy a na oddělení Systémové inženýrství.

Z organizační struktury také vyplývá, že vedoucí úseku Finance & IT je zároveň vedoucí oddělení Rozpočty a management změny a Oddělení controllingu. Tvorba rozpočtů úzce souvisí s následným controllinem a z tohoto důvodu je vedení obou oddělení svěřeno jedné osobě. Z logiky věci vyplývá, že ten, kdo tvoří rozpočet má při následném controllingu největší přehled o finančních ukazatelích a sledovaných veličinách.

Společnost nepovažuje za příliš důležité, aby oddělení IT tvořilo samostatný úsek. Podle mých zjištění v dohledné době bude společnost zavádět nový informační systém, který by měl zlepšit procesní řízení ve firmě. Již z tohoto důvodu by do budoucna bylo adekvátní vytvoření samostatného úseku IT v čele s expertem v oboru.

Organizační struktura úseku Finance & IT je znázorněna na obr. 22.

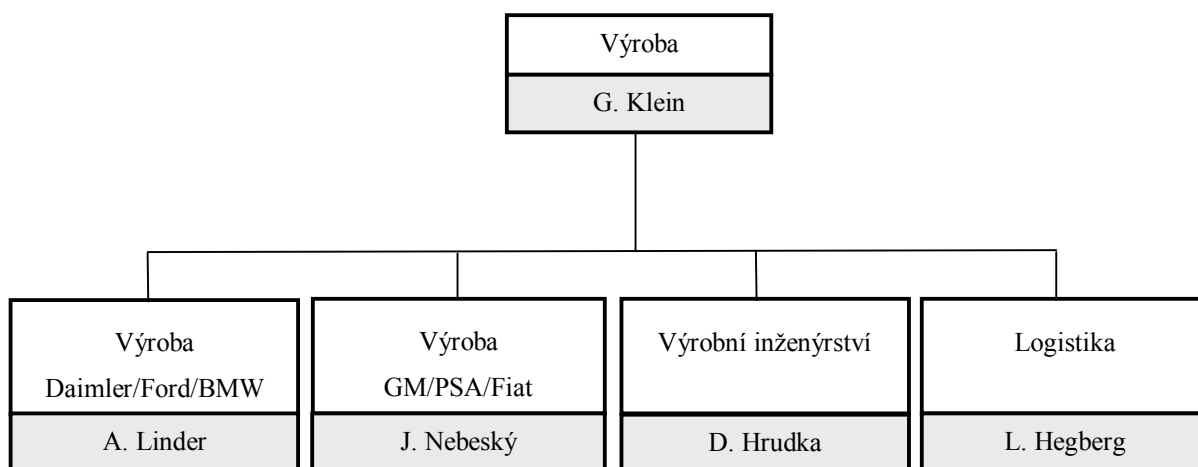


Obrázek 22 – Organizační struktura úseku Finance & IT [11]

2.2.8 Výroba

Výroba je největším úsekem společnosti KeyProduct CZ a zároveň zajišťuje hlavní předmět podnikání. Úsek výroby se skládá ze čtyř oddělení. Dvě oddělení přímo zabezpečují produkci a jsou rozděleny dle značek automobilu. Zbývající oddělení jsou Výrobní inženýrství, jenž zabezpečují externí zakázky od KeyProduct AG na výroby technologických zařízení a konstrukční zakázky, a oddělení Logistika, které svou činností obstarává plynulou výrobu.

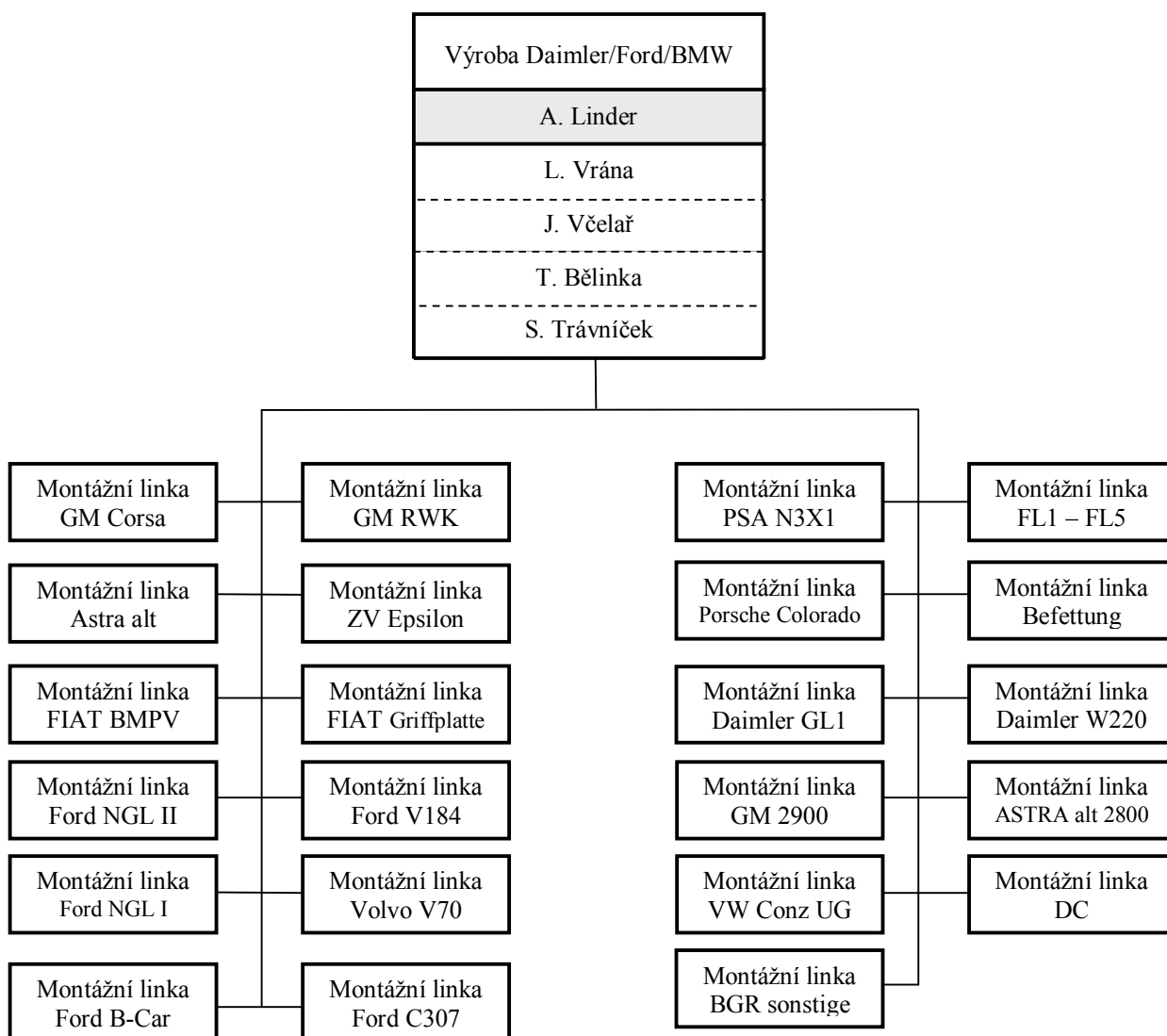
Organizační struktura úseku Výroby je zobrazena na obr. 23. Členění jednotlivých oddělení následuje dále v textu.



Obrázek 23 – Organizační struktura úseku Výroby [11]

Oddělení výroby Daimler / Ford / BMW

Oddělení výroby zabezpečuje produkci zámků pro automobily značek Daimler, Ford a BMW. Oddělení je rozděleno do dvou výrobních týmů o 11 a 12 výrobních linkách. Každá výrobní linka zajišťuje výrobu zámků konkrétního typu automobilu. Výroba probíhá na poloautomatizovaných výrobních pásech. V čele úseku stojí vedoucí, který přímo řídí výrobní mistry. Mistři se střídají dle směn, které jsou dvě (ranní: 5:45 – 14:00, odpolední: 15:00 – 23:15). Oddělení výroby je na obr. 24.



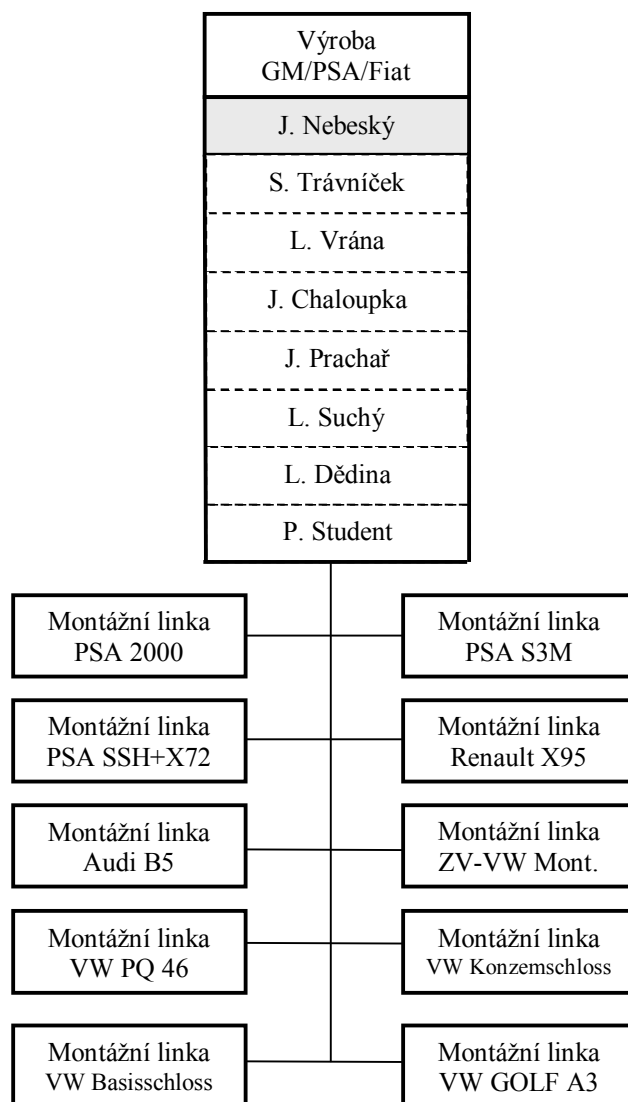
Obrázek 24 – Organizační struktura oddělení výroby Daimler / Ford / BMW [11]

Vedoucí oddělení výroby má přímou odpovědnost za činnost a práci podřízených pracovníků na jednotlivých směnách. Organizaci této činnosti deleguje na jednotlivé mistry. Dále je povinen organizovat práci a technologické postupy na zásadách nejnovějších postupů v oblasti řízení činnosti výroby v podmínkách KeyProduct CZ a zavedeného postupu

řízení jakosti výroby. Musí také zajistit **dodržování bezpečnosti práce, požárních předpisů a ergonomie**. Jeho úkolem je **zabezpečit hospodárné použití výrobních prostředků** a pracovního nářadí. **Vytváří závazná pravidla pro práci na pracovišti** a sleduje jejich dodržování. V případě, že se ve výrobě vyskytnou problémy, musí určit prioritu zakázek. Operativní zakázky pak sleduje formou časově omezených objednávek odsouhlasených zadavatelem.

Oddělení výroby GM / PSA / FIAT

Druhé oddělení výroby zabezpečuje produkci zámků pro automobily značek GM, PSA a FIAT. Oddělení tvoří jeden výrobní tým, který má 10 výrobních linek opět rozdělených podle výroby zámků pro konkrétní typ automobilu. Organizační struktura oddělení výroby je znázorněna na obr. 25.



Obrázek 25 – Organizační struktura oddělení výroby GM / PSA / FIAT [11]

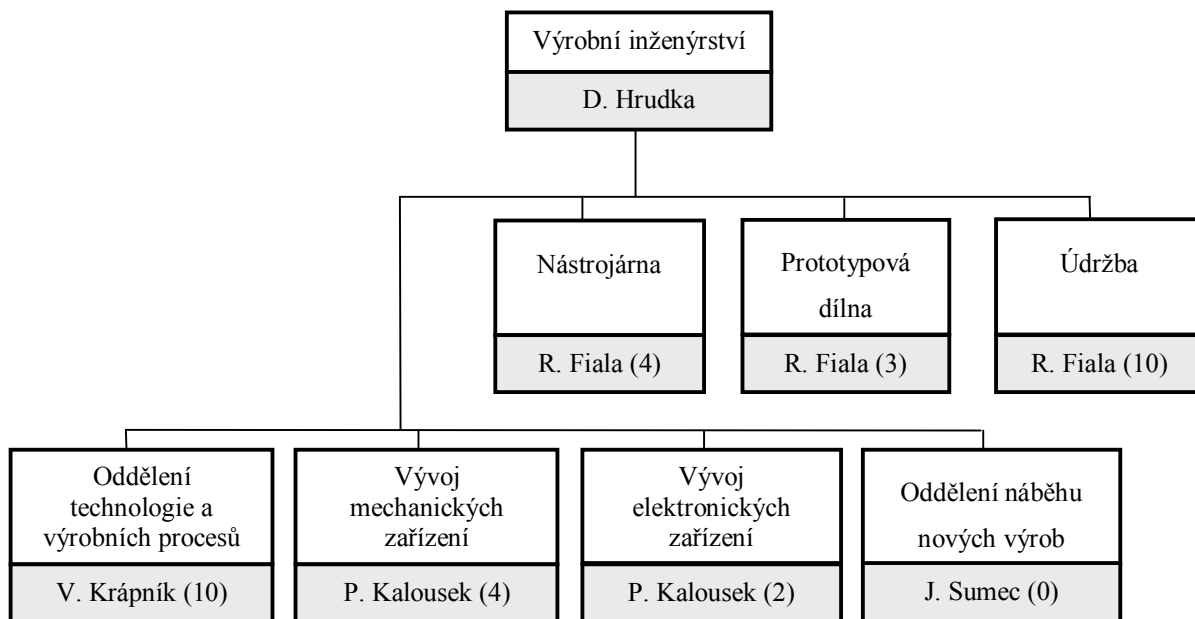
I zde výroba probíhá na poloautomatizovaných výrobních pásech. V čele úseku opět stojí vedoucí, který přímo řídí výrobní mistry. Mistři se střídají dle směn, které jsou také dvě. Odpovědnosti vedoucího tohoto oddělení jsou totožné s odpovědnostmi vedoucího výše zmiňovaného oddělení Výroby.

Ve výrobních odděleních pracuje valná většina zaměstnanců (84% z celkového počtu). Společnost má své kmenové zaměstnance (dělnických profesí), ale také řada dělníků je nabírána prostřednictvím pracovních agentur. Společnost KeyProduct CZ tak není v rámci pracovních smluv vázaná jako jejich zaměstnavatel a to umožňuje společnosti v nutný případech kdykoliv tyto zaměstnance „propustit“. Co poté bude s touto pracovní silou, si musí pracovní agentura vyřešit sama. Na jednu stranu je toto řešení výhodné pro výrobní podniky a většina těchto podniků u nás této možnosti využívá. Na druhou stranu je to neetické pro zaměstnance, kteří tak ze dne na den mohou přijít o práci, protože pracovní agentury nejsou schopné jim rychle zajistit jiné zaměstnání. Pracovní agentury se chrání tím, že uzavírají pracovní smlouvy na dobu určitou, zpravidla na jeden měsíc. Většina „agenturních“ dělníků jsou buď brigádníci nebo lidé jiné národnosti (převážně se jedná o Slováky, Ukrajince, Vietnamce a Bulhary).

Oddělení Výrobní inženýrství

Oddělení Výrobní inženýrství je složeno ze sedmi skupin (Nástrojárna, Prototypová dílna, Údržba, Oddělení technologie a výrobních procesů, Vývoj mechanických zařízení, Vývoj elektronických zařízení, Oddělení náběhu nových výrob). Úkolem tohoto oddělení je zpracovávat externí zakázky od KeyProduct AG, zakázky na výroby technologických zařízení a konstrukční zakázky. V čele úseku je vedoucí, který přímo řídí vedoucí podřízených oddělení. Organizační struktura je na obr. 26.

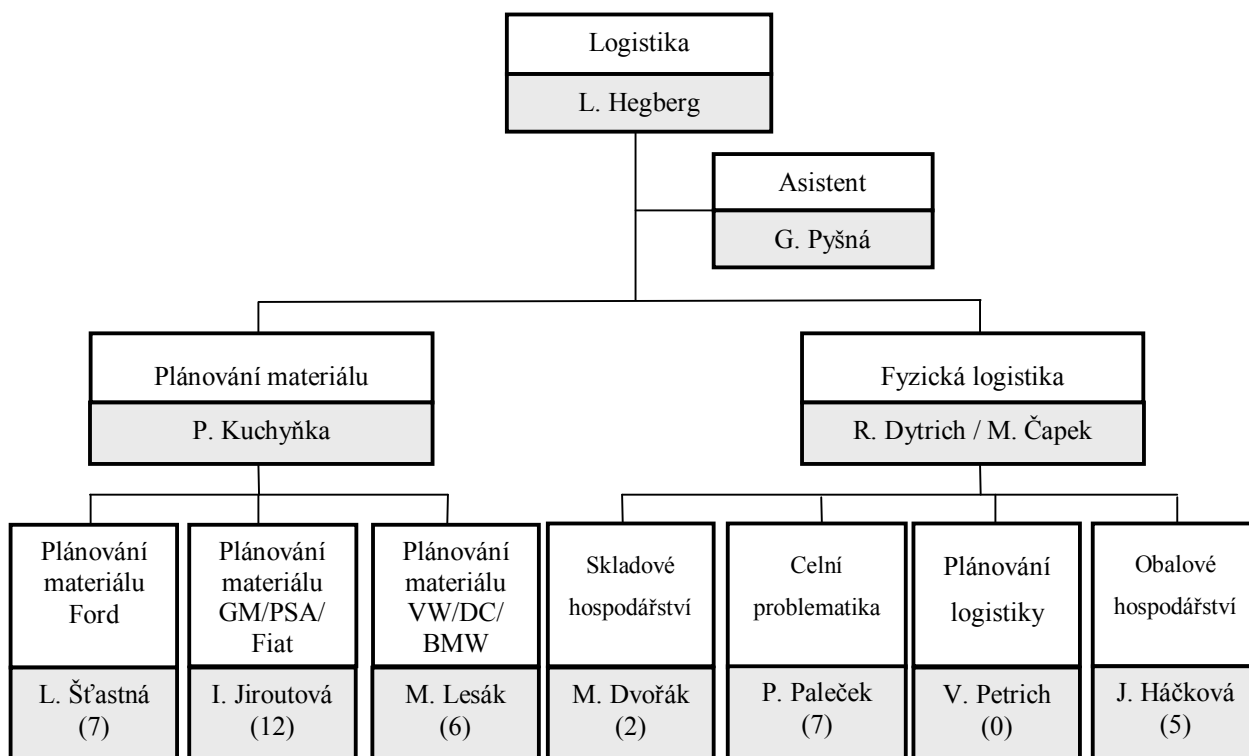
Oddělení Vývoj mechanických zařízení, oddělení Vývoj elektronických zařízení a oddělení Prototypová dílna velice úzce spolupracují s úsekem Vývoj produktu. Tato oddělení mají na starosti již fyzickou konstrukci nového produktu a následné vyzkoušení jeho funkčnosti. V případě zjištění nedokonalostí, které se vyskytnou v testování, se připomínky k novému produktu adresují zpět do úseku Vývoje produktu. Při úspěšném ověření funkčnosti se produkt přesune do Oddělení náběhu nových výrob.



Obrázek 26 – Organizační struktura oddělení Výrobní inženýrství [11]

Oddělení Logistika

Oddělení Logistiky zabezpečuje všechny činnosti spojené s plánováním, skladováním a expedicí produkce. Organizační struktura oddělení Logistiky je znázorněna na obr. 27.



Obrázek 27 – Organizační struktura odboru Logistika [11]

Je to oddělení, které na základě objednávek plánuje velikost dodávek a tím zodpovídá za plynulé zásobování firmy montážním materiálem. Zajišťuje tok montážního materiálu od příjmu až po expedici hotových výrobků a udržuje na svěřených výrobních úsecích optimální množství montážního materiálu a dbá na optimalizaci skladových zásob a na nepřekročení její povolené výše. V čele oddělení stojí opět vedoucí, který má k dispozici asistentku. Oddělení Logistiky se dělí do dvou oddělení – Plánování materiálu a Fyzická logistika. Jak již z názvu vyplývá, oddělení Plánování materiálu se zabývá plánováním. Je dělen do tří skupin a to plánování materiálu dle značek automobilů. Fyzická logistika zabezpečuje doprovodné funkce důležité pro skladování, balení a expedici.

2.3 Výčet nedostatků v KeyProduct CZ

Jak již bylo výše zmíněno, společnost KeyProduct CZ používá funkcionální organizační strukturu, která se skládá ze šesti úseků (Zajišťování kvality, Vývoj produktu, Nákup, Lidské zdroje, Finance & IT, Výroba). Každý typ organizační struktury sebou nese i své výhody a nevýhody. Závisí jen na společnosti, jak dokáže využít jejich výhod a potlačit nedostatky. Společnost KeyProduct CZ využívá Organizační řád, který definuje odpovědnosti a pravomoci všech vedoucích a zaměstnanců, aby nedocházelo ke kompetenčním sporům.

Mezi nedostatky organizační struktury společnosti zařazují následující:

- některá oddělení mají více než tři organizační úrovně, což zpomaluje rozhodování a řízení,
- spojení oddělení Finance a oddělení IT do jednoho úseku, zvyšuje to výčet odpovědností vedoucího úseku, který tak musí být odborník v obou oblastech,
- některé pozice jsou neobsazené, zatěžuje to ostatní zaměstnance, kteří tak musí vykonávat práci za jiné,
- generální ředitel vykonává ještě další vedoucí funkci a to vedoucího úseku Výroba,
- grafické znázornění organizační struktury je v některých případech matoucí, kdy se ve skutečnosti jedná o funkční místa a ne o oddělení.

Předposlední kapitola Doporučení se zabývá návrhem některých opatření na zlepšení výše zmíněných nedostatků.

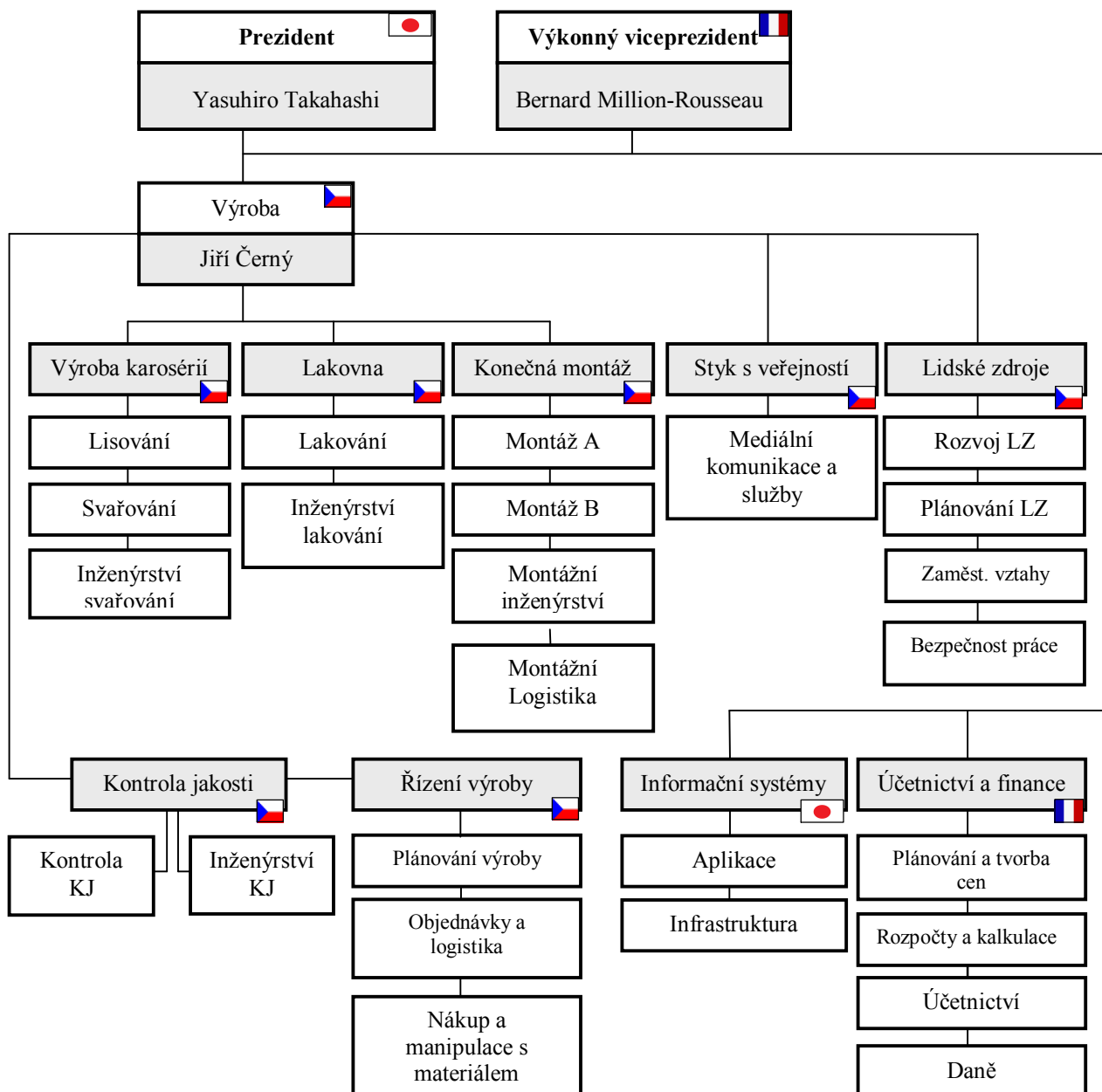
3 Komparace s obdobnými podniky v ČR

Pro srovnání organizačních struktur obdobných podniku jsem si zvolila podnik Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o. (dále jen TPCA, s. r. o.), který se také soustřeďuje na automobilový průmysl, a společnost ŠKODA TRANSPORTATION a. s., která se zaměřuje na výrobu elektrických lokomotiv, souprav metra a nízkopodlažních tramvají. Z organizačních struktur je patrné, že každý podnik, je řízen a organizován jiným způsobem. Pro každou společnost řízení a organizování podniku představuje určité know-how, které si také důkladně chrání a patřičně tyto informace utajuje. Z tohoto důvodu se zaměřuji v této kapitole na tyto společnosti, neboť společnost TPCA, s. r. o. mi poskytla organizační strukturu, aniž bych musela podepisovat Dohodu o zachování mlčenlivosti a společnost ŠKODA TRANSPORTATION a. s. uvádí svou základní organizační strukturu na internetových stránkách. Cílem bylo srovnávat podniky alespoň trochu podobného zaměření.

3.1 Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.

TPCA, s. r. o. vznikla jako joint-venture firem **Toyota Motor Corporation** a **PSA Peugeot Citroën** se sídlem v Kolíně. Spojení těchto průmyslových gigantů umožňuje využívání nejmodernějších a nejefektivnějších technologií automobilového průmyslu. **Toyota Motor Corporation** je největší japonský výrobce, který sdružuje značky Toyota, Lexus, Daihatsu a Scion. **Skupina Peugeot Citroën** je také jeden z významných hráčů ve světě automobilového průmyslu. Svoji sílu čerpá z tradičních evropských značek Peugeot a Citroën, které jsou sice sdružené pod křídly jedné skupiny, ale mají každá vlastní tvář a styl. Ročně vyprodukuje přibližně 300 000 kusů automobilů. TPCA, s. r. o. 99% produkce exportuje a zaměstnává kolem 3 500 osob. Výroba probíhá ve 3 pracovních týmech, které se střídají na dvou směnách [18].

Organizační struktura společnosti TPCA, s. r. o. je zobrazena na obr. 28.



Obrázek 28 – Organizační struktura společnosti TPCA, s. r. o. [12]

Z organizační struktury společnosti TPCA, s. r. o. je patrné, že jde opět o výrobní podnik, který se nestará o prodej konečnému zákazníkovi. Tento prodej si zabezpečují jednotlivé společnosti samy. V čele organizační struktury jsou prezident a výkonný viceprezident. Prezidenta společnosti TPCA, s. r. o. zde představuje japonský zástupce a výkonný viceprezident je francouzské národnosti. Také v čele úseku Informační systémy je japonský vedoucí. Péče o účetnictví a finance je ponechána na vedoucího francouzské národnosti. Veškeré ostatní činnosti v podniku jsou zabezpečovány pod hlavičkou českého vedoucího. Český vedoucí má na starosti úsek výroby, který je pomyslně dělen do tří částí. Jedna část se skládá z výroby karosérií, lakovny a konečné montáže. Zde tedy dochází k fyzické výrobě.

Další pomyslná část pečuje o řízení výroby a kontrolu jakosti. Tady se zajišťuje vše, co se týká plánování, nákupu a manipulací s materiálem. Úsek kontrola jakosti zabezpečuje, aby vše probíhalo podle platných norem a pravidel. Poslední část představuje lidské zdroje a styk s veřejností. Lidské zdroje se starají o dostatečný počet zaměstnanců a péče o ně. Styk s veřejností komunikuje s médii.

Společnost TPCA, s. r. o. je příkladem společnosti, která uplatňuje model EPRG, který definoval Howard Pelmutter. Ten vymezil hlavní manažerské styly – etnocentrický, polycentrický, regiocentrický a geocentrický [2].

Společnost TPCA, s. r. o. uplatňuje **etnocentrický postoj**. Etnocentrický postoj používají firmy, které věří, že doma trénovaný management je schopnější a důvěryhodnější než kterýkoliv jiný management. Etnocentrický model se využívá všude tam, kde existuje nedostatek kvalitních pracovníků ve zdrojích hostitelské země a kde je preferována úzká koordinace s centrálou. Zejména nejvyšší pozice, tj. generální ředitel a finanční ředitel, jsou z mateřské firmy, s cílem vykonávat co nejpřísnější kontrolu. Nevýhodou etnocentrické filozofie je zejména omezení příležitosti pro rozvoj lokálních manažerů, což může být příčinou snížení jejich motivace k vyšším výkonům a snížení loajality k místní pobočce. Na druhé straně může současně existovat malá snaha zahraničních manažerů přizpůsobit se lokální kultuře a nedostatečné promítnutí a využití lokálních manažerských specifických dovedností do firemních rozhodovacích praktik. Rovněž neznalost domácího prostředí, nedostatek znalostí obchodních praktik a nedostatek osobních kontaktů mohou vést až k neúspěchu pobočky.

Polycentrický postoj vychází z poznatku, že domácí kultura je odlišná a lokální manažeři vědí nejlépe, jak uspět v tvrdé konkurenci. Polycentrický model tak uplatňuje obsazování pozic lokálními manažery. **Regiocentrický postoj** se zaměřuje na výběr pracovníků na regionální bázi. A konečně **geocentrický model** vybírá pracovníky jakékoliv národnosti bez ohledu na zemi, kde je umístěna centrála.

3.2 ŠKODA TRANSPORTATION a. s.

ŠKODA TRANSPORTATION a. s. má sídlo v Plzni. Na základním kapitálu společnosti se 100% podílí jediný společník ŠKODA HOLDING a. s. Společnost ŠKODA HOLDING je tradiční českou firmou se silným postavením na domácím i světovém trhu v oboru klasické

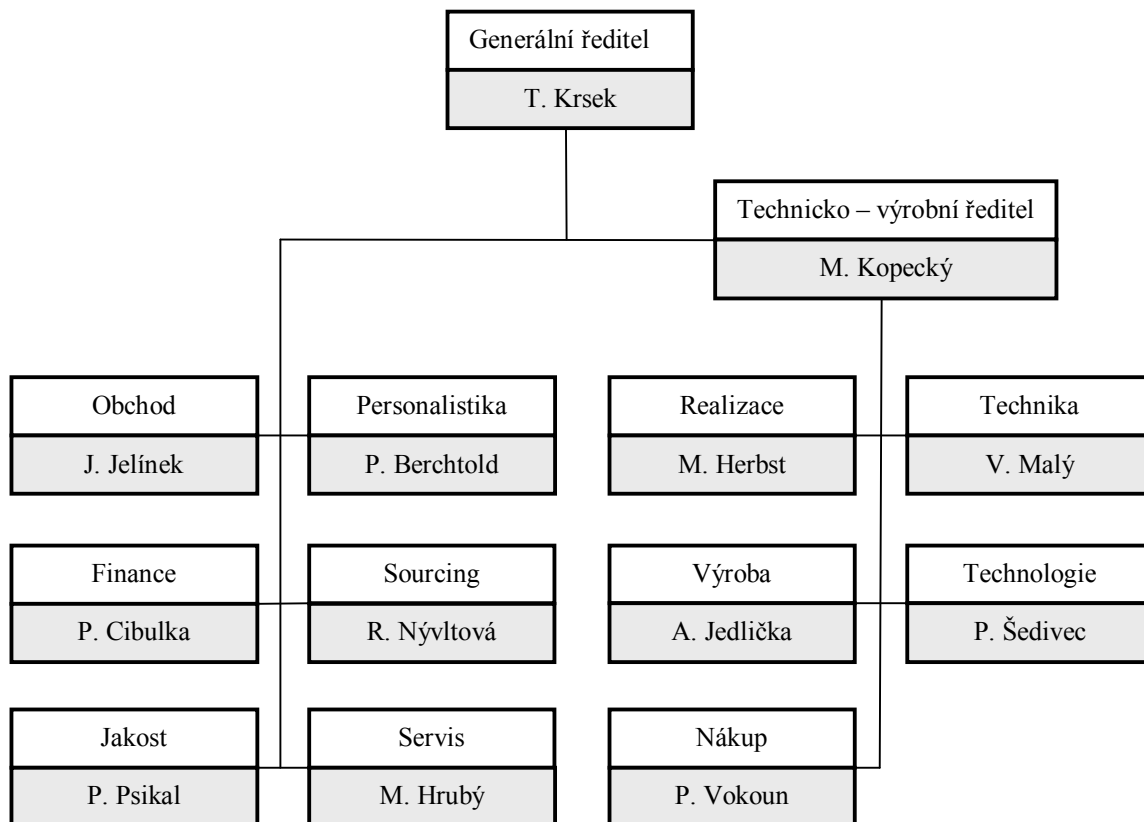
energetiky a dopravního strojírenství. Průměrný počet zaměstnanců společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a. s. je 672. Výrobní program je zaměřen na:

- elektrické lokomotivy a jejich modernizace,
- soupravy metra a jejich modernizace,
- nízkopodlažní tramvaje,
- důležité komponenty kolejových vozidel a jejich servis.

Historie společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a. s. se datuje již od roku 1918, kdy byl ve Škodových závodech založen nový kmenový obor zabývající se opravou a později i výrobou kolejových vozidel. Vývoj elektrických lokomotiv se v Plzni úspěšně rozvíjel již od dvacátých let minulého století, první elektrické lokomotivy byly vyrobeny a uvedeny do provozu v roce 1927. Od roku 1993 ŠKODA TRANSPORTATION a. s. rozšířila své aktivity také na poli městské hromadné dopravy. Od roku 1994 probíhají rozsáhlé modernizace souprav pražského metra. V roce 1997 byla zahájena výroba moderních nízkopodlažních tramvají, které záhy našly uplatnění nejen na domácím trhu, ale i například v Itálii či USA.

V současnosti opět nabývají na významu dodávky do zemí východní Evropy. Úspěšné investice do nových produktových řad jsou spolu s dlouhodobě zajištěným odbytem a finanční stabilitou firmy dokladem toho, že ŠKODA TRANSPORTATION a. s. se řadí opět mezi leadry evropského kolejového průmyslu [17].

Organizační strukturu společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a. s. zobrazuje obr. 29. Nejvyšším orgánem společnosti je generální ředitel. Organizační struktura se opět pomyslně dělí do dvou částí. Pro jednu část je vymezen samostatný ředitel – Technicko – výrobní ředitel. Ten je odpovědný za jemu podřízené úseky, které se zaměřují na veškeré činnosti spojené s výrobou (nákup, technika, výroba, atd.). Další část je přímo odpovědná generálnímu řediteli. Jedná se o klasické úseky jako je personalistika, finance, obchod, atd. Tato společnost na rozdíl od TPCA, s. r. o. a KeyProduct CZ si zabezpečuje prodej sama, proto je zde i úsek Obchod.



Obrázek 29 – Organizační struktura společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a. s.
[16]

3.3 Porovnání organizačních struktur jednotlivých podniků

Komparace organizačních struktur zvolených společností nabízí zajímavý pohled na to, jakým způsobem jsou organizovány tři společnosti z různých konců světa. Jedna společnost je ryze českého původu, další představuje dceřinou společnost německé firmy a poslední podnik je spojení japonské a francouzských společností.

Všechny společnosti jsou výrobního charakteru a produkují dopravní prostředky či jejich komponenty. Tyto firmy mají také společnou orientaci organizační struktury – používají funkcionální organizační strukturu. Dalším společným faktorem je to, že ve všech společnostech probíhá hlavní produkce na montážních linkách.

Zajímavě je řešena v TPCA, s. r. o. odpovědnost, kdy v podstatě téměř za všechny činnosti je odpovědný ředitel výroby. Ředitel výroby zde přímo odpovídá za úsek lidské zdroje a styk s veřejností, což si myslím, že není až tak obvyklé. Jelikož se jedná o spojení tří zahraničních

společností, je zde taky patrné trojí národnostní složení ve vedoucích funkcích (japonské, francouzské a české).

Společnost KeyProduct CZ má ve vedoucích funkcích také dvě národnosti – českou a německou. Německou národnost zde zastupuje Generální ředitel. Společnost ŠKODA TRANSPORTATION a. s. je ryze česká a proto je o různé národnostní složení ochuzena.

Jak z uvedených příkladů vyplývá, do nejvyšších funkcí jsou dosazováni manažeři z cizích zemí, z kterých společnosti pocházejí, a nižší funkce vykonávají manažeři ze zemí, ve kterých společnost působí. Společnosti uplatňují tzv. etnocentrický model, který je založen na preferenci vlastního managementu na nejvyšších pozicích a to z toho důvodu, aby vykonávali co nejpřísnější kontrolu.

I ve společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a. s. je organizační struktura řešena poutavým způsobem. Klasické úseky (např. personalistika, finance, atd.) jsou přímo podřízeny generálnímu řediteli, ovšem úseky zaměřené na výrobu jsou podřízené samostatně vyčleněnému Technicko – výrobnímu řediteli. Tímto způsobem se tak zajistí důkladný dohled nad výrobou.

Stejný účel jako KeyProduct CZ má i společnost TPCA, s. r. o., kde z organizační struktury vyplývá, že jde opět o výrobní podnik, který nezajišťuje prodej konečnému zákazníkovi. Lze tedy říci, že zahraniční investice formou zřízení nového podniku na území České republiky, má především funkci jakéhosi závodu, určeného k výrobě a montáži. Zde je potřeba podotknout, že společnost KeyProduct CZ usiluje o postupné posilování samostatnosti ve vztahu ke koncovým zákazníkům, což do budoucna bude mít za úkol vytvoření nového úseku Prodeje a marketingu. Myslím si, že je dobré, aby se tímto směrem společnost KeyProduct CZ ubírala, neboť se stane samostatnější s menším vlivem mateřské společnosti. To bude mít za následek i rychlejší rozhodování v určitých strategických záležitostech, protože některé kroky nebude již potřeba konzultovat s mateřskou společností Keyproduct AG. Vystává otázka, zda podobného kroku se dočkáme i u společnosti TPCA, s. r. o., kdy českým pracovníkům bude svěřena větší odpovědnost na rozhodování.

Na druhou stranu společnost ŠKODA TRANSPORTATION a. s. si zabezpečuje prodej sama a zároveň poskytuje následné servisní služby. Společnost TPCA, s. r. o. na rozdíl od zkoumaných společností, vlastní úsek styk s veřejností a dá se tedy říci, že je vůči veřejnosti nejotevřenější firmou. Je to také dáno tím, že zaměření této firmy souvisí s automobily, kde je nutná propagace daných výrobků. Totéž není nutné u společností, které

produkuje zámky do automobilů nebo dopravní hromadné prostředky. Často slycháme, že z automobilky vyjel tisíce vůz. Naopak těžko ze sdělovacích prostředků uslyšíme, že společnost vyprodukovala tisíce zámeček do automobilu.

Společnost KeyProduct CZ jako jediná má úsek Vývoj produktu, jelikož mateřská společnost má zájem na tom, aby se dceřiná společnost v České republice podílela na vývoji produktu. Je si moc dobře vědoma kvalifikovaných pracovníků, které nabízí český pracovní trh a také mzdové náklady na tyto pracovníky v porovnání s německými jsou podstatně menší. Společnost TPCA, s. r. o. tento úsek nemá jednak z důvodu náročnosti vývoje nových produktů do automobilového průmyslu a jednak tyto vývojové záležitosti řeší každá z účastněných společností ve svých mateřských centrálech.

Ve společnosti TPCA, s. r. o. působí výkonný viceprezident, což u ostatní zkoumaných společností není nutné z důvodu, že se jedná o společnosti mající pouze jednoho vlastníka. Tato pozice je důležitá, aby každá z účastněných společností měla svůj podíl na řízení a kontrole podniku. Ve společnostech KeyProduct CZ a ŠKODA TRANSPORTATION a. s. působí ve vedoucí pozici pouze generální ředitel a je tak zodpovědný za fungování celé společnosti.

Každá zkoumaná společnost má organizační strukturu přizpůsobenou svým podmínkám produkce a jejich strategii řízení. Proto ani nelze jednoznačně říci, která společnost má nejlépe řešenou organizační strukturu.

4 Doporučení

Ze srovnání organizační struktury společnosti KeyProduct CZ s organizačními strukturami společností TPCA, s. r. o. a ŠKODA TRANSPORTATION, a. s. nelze vyvodit žádná konkrétní doporučení. Jak jsem se již výše zmiňovala každá společnost má své specifické podmínky produkce a každá uplatňuje svou strategii řízení. Bylo by nesmyslné doporučit společnosti KeyProduct CZ, aby přepracovala organizační strukturu podle např. společnosti TPCA, s. r. o., ať už je organizována jakkoli dobře. Každá společnost pracuje v jiných podmínkách a každá si organizační strukturu přizpůsobuje právě těm svým. Jen tak lze pracovat na zlepšení organizační struktury, že budeme zkoumat vlastní podmínky a v nich hledat mezery a nedostatky. Jak se organizují jiné společnosti může být „jen“ inspirací, ale zaslepené napodobování by bylo opravdu nerozumné.

Keyproduct CZ je moderně řízená organizace, která uplatňuje systém řízení kvality podle ISO norem. Má zřízen vlastní úsek Řízení kvality, který dohlíží nad dodržováním veškerých norem pro automobilový průmysl, aby se tak dosáhlo co nevyšší kvality.

V poslední době převažuje trend snižování organizačních úrovní. Upřednostňuje se dvoustupňové až třístupňové řízení. I společnost KeyProduct CZ se snaží o uvolňování hierarchické organizace. Záměrem společnosti je docílit maximálně třístupňového řízení. Důvod je zřejmý a to především že ti, kteří jsou blíže oblasti řízení, mohou lépe posoudit co se má udělat. Řada úseků již tuto podmínku splňuje, ale jsou i úseky, které mají stále ještě čtyři úrovně řízení.

Mezi oblasti, které stále mají čtyřstupňové řízení patří:

- oddělení Výrobní inženýrství (úsek Výroby),
- oddělení Logistika (úsek Výroby),
- oddělení Technická podpora dodavatele (úsek Nákupu),
- oddělení IT (úsek Finance & IT).

4.1 Snižování čtyřstupňového řízení na třístupňové řízení

Ve výše zmíněných oblastech bych tedy doporučila **snížení čtyřstupňového řízení na třístupňové řízení**. Jednou z možností jak snížit počet úrovní je vytvořit např. **z oddělení Výrobní inženýrství samostatný úsek**. Tento úsek je natolik rozsáhlý, že může tvořit samostatný úsek. Urychlí se tak komunikace s vrcholovým vedením a zajistí se větší

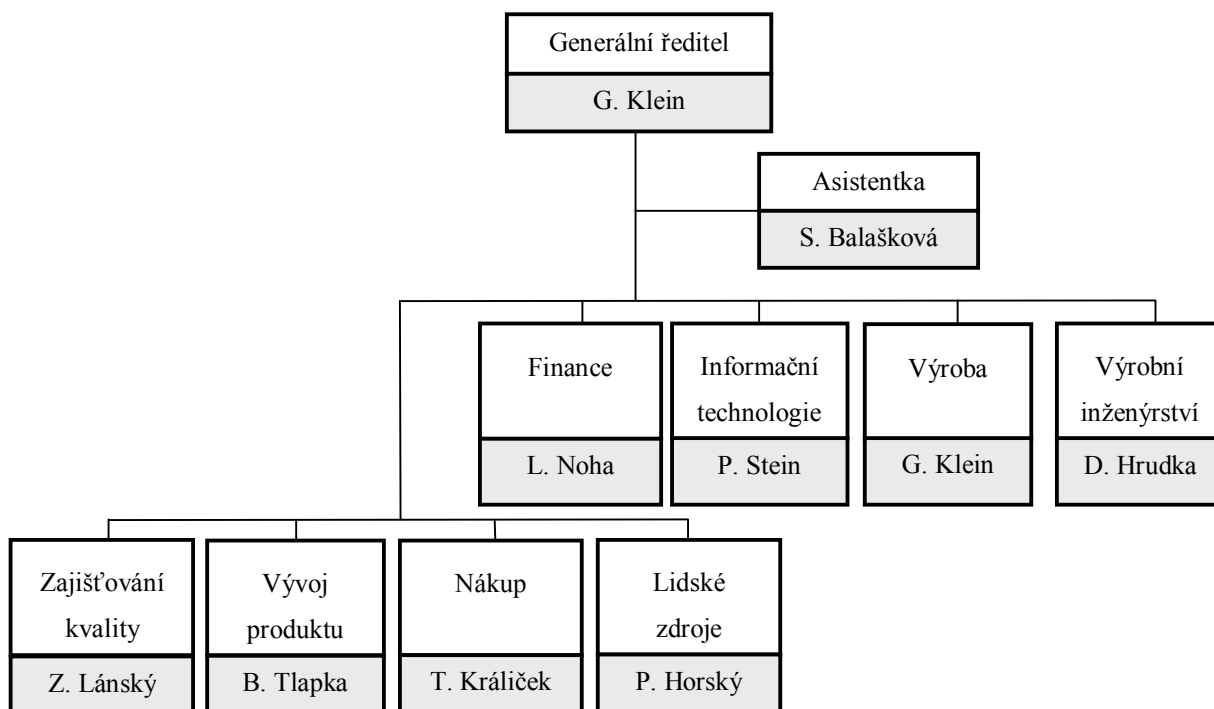
pohotovost a pružnost řízení. Zároveň však musí být zachována spolupráce v rámci úseku Výroby, především pak s oddělením Logistika.

4.2 Rozdělení úseku Finance & IT na samostatné úseky

Dále bych také rozdělila úsek Finance & IT na samostatný úsek Finance a samostatný úsek Informační technologie. Opět tímto způsobem tak odstraníme problém se čtyřstupňovým řízením v oddělení IT. Vedoucí úseku Finance & IT má řadu odpovědností jak za oblast Financí, tak za oblast IT. Rozdělením tohoto úseku se dosáhne odbornějšího dohledu nad podřízenými odděleními. Níže je znázornění organizační struktury po přidání nových úseků.

V některých případech by ovšem ani nebylo účelné přeměnit oddělení na samostatný úsek. Jedná se např. o oddělení Logistika, který zodpovídá za plynulé zásobování úseku Výroby montážním materiálem. Proto je také potřeba, aby toto oddělení mělo úzký vztah a těsnou komunikaci s úsekem Výroby. Zde je tedy potřeba snížení úrovně řízení jiným způsobem.

Následující obr. 30 zobrazuje návrh organizační struktury společnosti po přidání nových úseků.



Obrázek 30 – Návrh nové organizační struktury společnosti KeyProduct CZ

Zdroj: Vlastní návrh

4.3 Obsazení neobsazených pozic

Z organizační struktury společnosti Keyproduct CZ je patrné, že některé pozice nejsou momentálně obsazené. Jedná se o pozici v úseku Zajišťování kvality pro oddělení Systémy a audity. Další neobsazená pozice je v úseku Nákup pro oddělení kovy. Tyto pozice bych doporučila co nejrychleji obsadit, neboť funkce spojené s pozicemi musí dočasně vykonávat jiní zaměstnanci, což je příliš zatěžuje a nemohou se věnovat své práci naplno.

4.4 Osamostatnit funkci generálního ředitele

Další mé doporučení se týká funkce generálního ředitele, který zároveň vykonává funkci vedoucího úseku Výroby. Již v subkapitole **4.2 Dceřiná společnost KeyProduct CZ** jsem se zabývala vysvětlením důvodu, proč bych doporučila, aby tyto dvě funkce vykonávaly dvě rozdílné osoby. Následně při bližším seznámením s organizačními strukturami koncernu KeyProductu jsem zjistila, že převažuje trend obsazení vedoucí funkce některého úseku generálním ředitelem. Např. generální ředitel KeyProduct USA je zároveň vedoucí úseku Vývoj výrobku a úseku Odbyt a marketing. Lze tedy říci, že koncern KeyProduct AG upřednostňuje toto řešení, kde generální ředitel vykonává ještě jednu funkci. Organizační struktury společností KeyProduct de Mexico a KeyProduct USA jsou uvedeny v přílohách B a C.

5 Závěr

Při volbě tohoto tématu jsem netušila jaký problém bude sehnat podnik, který by mi poskytl jeho organizační strukturu. Organizační struktura pro mě představovala „jen“ určité schéma, vyjadřující vztahy podřízenosti a nadřízenosti a rozdělení podniku do jednotlivých úseku. Takže jsem ani nechápala, proč jsem se u některých podniků setkala s odmítnutím. Následně jsem přišla na to, že pro každou společnost řízení a organizování podniku představuje určité know-how, které si také důkladně chrání a patřičně tyto informace utajuje. Nakonec se mi podařilo sehnat ochotnou společnost a po podepsání Dohody o zachování mlčenlivosti jsem mohla začít analyzovat její organizační strukturu. Dalším úkolem bylo ještě sehnat jiné společnosti pro komparaci jejich organizačních struktur s organizační strukturou společnosti KeyProduct CZ. Nakonec se mi podařilo získat organizační strukturu podniku Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o. Aby komparace byla kvalitní, bylo potřeba obstarat alespoň ještě jeden podnik. Na internetových stránkách se mi povedlo nalézt organizační strukturu společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a. s. Tímto způsobem jsem získala potřebné údaje k vypracování mé diplomové práce.

KeyProduct CZ usiluje o to, aby společnost byla řízena moderním způsobem a proto uplatňuje systém řízení kvality podle normy ISO TS 16949 a je podle tohoto systému certifikována. Což také staví společnost do pozice perspektivního konkurenta na trhu v oblasti automobilového průmyslu. Společnost KeyProduct CZ se také snaží o postupné posilování samostatnosti ve vztahu ke koncovým zákazníkům, to bude mít do budoucna za úkol vytvořit nový úsek Prodeje a marketingu.

Jednou z možností jak zefektivnit řízení a organizování společnosti je snižování počtu hierarchických úrovní v organizační struktuře. Nižší úrovně řízení mají dokonalejší informace o dané oblasti řízení a dokáží lépe posoudit co se má udělat. Přestože společnost KeyProduct CZ také usiluje o uvolňování hierarchické organizace, stále ve společnosti existují úseky, které dosahují čtyř úrovní řízení. Zde je řízení méně výkonné a pomalejší, neboť strategické rozhodování je prováděno z vyšší úrovně. Proto jsem se v mé diplomové práci na tento problém zaměřila a navrhla jsem doporučení, která odstraňují čtyřstupňovou úroveň řízení.

Další mé doporučení se týkalo funkce generálního ředitele, který zároveň vykonává funkci vedoucího úseku Výroby. Zde bych navrhla, aby tyto dvě funkce vykonávaly dvě odlišné osoby. Důvod, který mě vedl k tomuto doporučení, je především rozsáhlý výčet odpovědností

a enormní pracovní vytížení, vyplývající z obou funkcí. Splnit tak veškeré povinnosti generálního ředitele a zároveň vedoucího úseku Výroby je natolik složité, že jedna osoba nemůže obě funkce vykonávat naplno.

Společnost usiluje o neustálé zlepšování a zajistila zrychlení komunikace mezi jednotlivými úseky prostřednictvím instalované vnitropodnikové počítačové sítě. Rozvoj informačních technologií tak umožňuje firmám oprostít se od papírové dokumentace tam, kde není nutná.

K naplnění hlavního cíle společnosti (zabezpečit po všech stránkách proces výroby pro konkrétního zákazníka) má přispět i integrace zaměstnanců do společnosti. Každý nově přijatý zaměstnanec je seznámen s Organizačním řádem společnosti a také obdrží informační materiál nazvaný Pomocník. Tento materiál popisuje politiku a strategii firmy KeyProduct CZ, systém integrovaného managementu, hlavní principy moderního managementu jakosti a systémy environmentálního managementu. Společnost má zájem na tom, aby se každý zaměstnanec ztotožnil s firmou a právě k tomuto účelu slouží Pomocník, který má přispět k integraci zaměstnance do společnosti. Na tomto místě bych ještě upozornila na mé další doporučení, které se týkalo dočasně neobsazených pozic ve společnosti KeyProduct CZ. Tyto pozice bych doporučila co nejrychleji obsadit, neboť funkce spojené s pozicemi musí dočasně vykonávat jiní zaměstnanci, což je příliš zatěžuje a nemohou se zcela věnovat své práci.

Pokud vrcholové vedení nepociťuje vlivy nedostatků stávající organizační struktury a ani není upozorněno nižším vedením, může takovéto řízení vést až k tragickým důsledkům. Proto, ať už společnost využívá jakoukoliv organizační strukturu, vrcholové vedení by nemělo tuto oblast podceňovat. Neustálé organizační změny, vedoucí ke zlepšování, by se měly stát běžnou rutinou. Společnost by měla nepřetržitě odstraňovat nedostatky stávající organizační struktury. Pokud se podaří nalézt lepší varianta organizování, umožní to společnosti získat nejen výhodnější postavení na trhu, ale i další pozitiva jako je např. úspora nákladů atd. Je tedy žádoucí tomuto směru věnovat patřičnou pozornost.

Úplným závěrem bych ráda zhodnotila přínos zpracování tohoto tématu. Především mi práce rozšířila znalosti v oblasti nových trendů organizačních struktur, neboť v rámci studia jsem se měla možnost seznámit jen s klasickými organizačními strukturami. Dále mi práce umožnila nahlédnout do organizování skutečného podniku a tím si rozšířit vědomosti v praktické oblasti. Také jsem si mohla vyzkoušet aplikovat své znalosti při tvorbě konkrétních doporučení. A v neposlední řadě mi byl poskytnut pohled na to, co mě čeká, v jistém slova smyslu, po absolvování studia.

Literatura

- 1) BUCHTA, M., SIEGL, M. *Management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 167 s. ISBN 80-7194-828-4.
- 2) BUCHTA, M. *Mezinárodní management a marketing*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 123 s. ISBN 978-80-7395-109-2.
- 3) DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
- 4) DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- 5) DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 6) KRYŠPÍN, Luděk. *Ekonomika procesně řízených organizací*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2005. 54 s. ISBN 80-245-0965-2.
- 7) STANĚK, Vladimír. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- 8) SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- 9) TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 302 s. ISBN 80-86419-67-3.
- 10) VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- 11) *Podnikové prameny KeyProduct CZ – Organizační řád č. 2 ze dne 1.1. 2005 a podnikový intranet*
- 12) *Podnikové prameny TPCA, s. r. o.*
- 13) *Kyocera*. [online]. c2009 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <http://www.kyocera.eu/index/about_us/r_and_d.html>.
- 14) *Kyocera*. [online]. c2009 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <http://global.kyocera.com/company/summary/group_development.html>.

- 15) *NFIB. The Voice of Small Business*. [online]. c 2001 - 2009 [cit. 2009-02-09]. Dostupný z WWW: <http://www.nfib.com/object/IO_23781.html>.
- 16) *ŠKODA TRANSPORTATION a. s.* [online]. c2009 [cit. 2009-03-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.skoda.cz/transportation/zakladni-informace/organizacni-struktura>>.
- 17) *ŠKODA TRANSPORTATION a. s.* [online]. c2009 [cit. 2009-03-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.skoda.cz/transportation/zakladni-informace/profil-spolocnosti>>.
- 18) *TPCA, s. r. o.* [online]. c2006 [cit. 2009-03-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.tcpa.cz/cz/o-nas>>.
- 19) *Virtuální inovační park*. [online]. c1995 - 2008 [cit. 2009-02-09]. Dostupný z WWW: <http://www.park.cz/virtualni_organizace>.

Přílohy

PŘÍLOHA A: ANGLICKÉ VÝRAZY JEDNOTLIVÝCH ÚSEKŮ V KEYPRODUCT CZ [10]

PŘÍLOHA B: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI KEYPRODUCT DE MEXICO

PŘÍLOHA C: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI KEYPRODUCT USA

PŘÍLOHA D: CERTIFIKÁT NORMY ISO TS 16949

PŘÍLOHA E: PŘÍLOHA K CERTIFIKÁTU NORMY ISO TS 16949

PŘÍLOHA F: CERTIFIKÁT NORMY ISO 14001

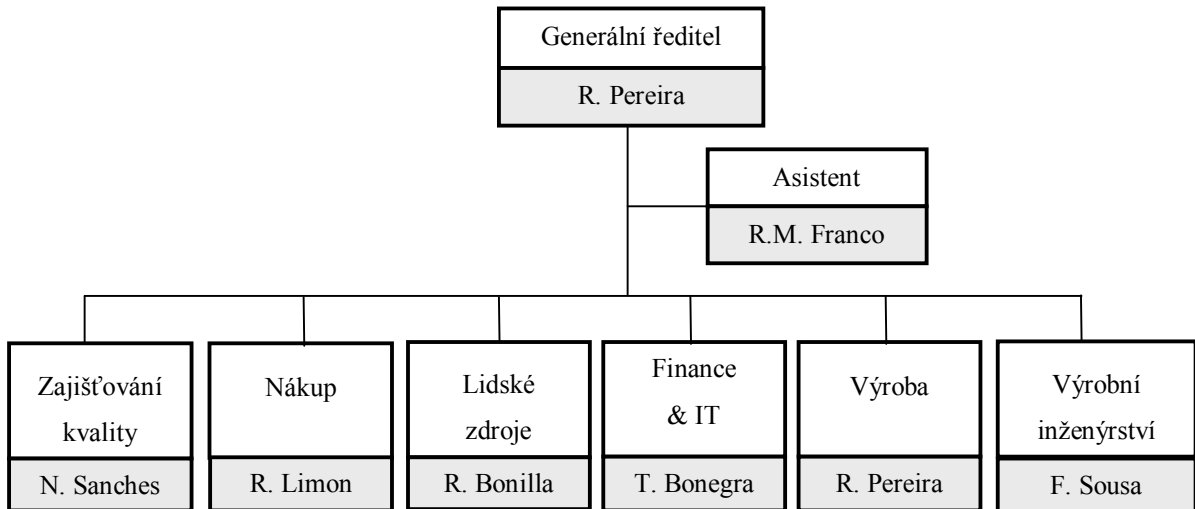
PŘÍLOHA G: PŮSOBENÍ KEYPRODUCT VE SVĚTĚ

Příloha A: Anglické výrazy jednotlivých úseků v KeyProduct CZ [10]

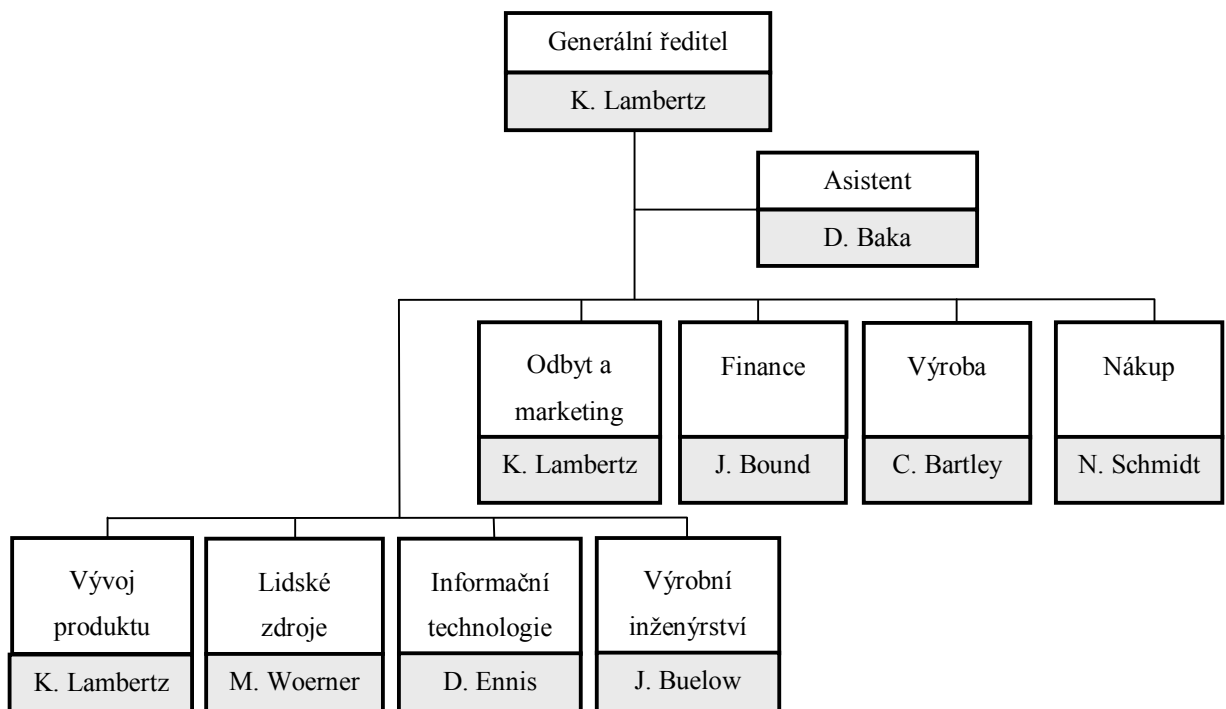
Název úseku v angličtině	Název úseku v češtině
Accounting	Oddělení účetnictví
Applications/Templates	Aplikace a standardy
Commodity Mechatronics	Oddělení mechaniky
Commodity Metal	Oddělení kovy
Commodity Plastics	Oddělení plasty
Commodity Mechanical Components	Oddělení mechanické díly
Commodity MRO	Režijní materiál
Customer Quality	Oddělení kvality – zákazníci
Customs and Sales Distribution Section	Celní problematika
Costing/Change management	Rozpočty a Management změny
Equipment Design Mechanical	Vývoj mechanických zařízení
Equipment Design Electronic	Vývoj elektronických zařízení
Equipment Engineering	Nástrojárna
Electronic Engineerign	Vývoj elektroniky
Finance/IT	Finance/IT
General Management	Generální ředitel
Human Resources	Lidské zdroje
Information Technology	Informační technologie
LogistiCZ	Logistika
Launch Management	Oddělení náběhu nových výrob
LogistiCZ Planning	Plánování logistiky
Material Management	Nákup
Manufacturing Engineering	Výrobní inženýrství
Maintenance	Údržba
Material Planning	Plánování materiálu
Measurement Technics Analysis	Oddělení techniky měření a analýzy
Operative Logistics	Fyzická logistika
Plant Quality	Zajišťování kvality
Produkt Development	Vývoj produktu
Production	Výroba
Prototyping	Prototypová dílna
Process and Technology Engineering	Oddělení technologie a výrobních procesů
Packaging	Obalové hospodářství
Personal Coordination Department	Personální oddělení
Payroll Department	Mzdová účtárna
Plant Controlling	Oddělení controllingu
Process Quality	Oddělení kvality – procesy
Supplier Technical Support	Technická podpora dodavatele
Supplier Development, Advanced Quality Planning	Oddělení dodavatelského vývoje a zvyšování kvality plánování
Supplier PPAP	Dodavatelský PPAP
Systems and Audits	Systémy a audity
Supplier Quality Problems, Incoming Inspeicton	Oddělení dodavatelských problémů a vstupní kontrola
Systems Engineering	Systémový vývoj produktu

Training Department	Oddělení péče o zaměstnance a vzdělávání
Warehouse	Skladové hospodářství

Příloha B: Organizační struktura společnosti KeyProduct de Mexico



Příloha C: Organizační struktura společnosti KeyProduct USA



Příloha D: Certifikát normy ISO TS 16949



2-IAO-QMC-01003



CERTIFIKÁT

TÜV CERT-certifikační místo

TÜV Rheinland Industrie Service GmbH

potvrzuje dle postupu
TÜV CERT, že podnik

KeyProduct CZ, s. r. o.

Palackého 23 • CZ – 532 02 Pardubice

s remote locations podle přílohy

zavedl a používá systém zaručující kvalitu v oboru

**Zámkové systémy pro automobilový průmysl
zámky, centrální zamykání a jejich komponenty
- s vývojem výrobku -**

Auditem,
zpráva č. 5147/4 BN
bylo prokázáno splnění požadavků normy

ISO/TS 16949:2002

Tento certifikát je platný od **2006-12-04** do **2009-11-30**.

Registrační číslo certifikátu **01 111 5147/4**

Certifikát IATF č. **0040148**

Kolín, dne 2006-12-04


TÜV CERT-certifikační místo
TÜV Rheinland Industrie Service
GmbH
D-51105 Köln

10000 88 01 04

www.tuv.com

Příloha E: Příloha k certifikátu normy ISO TS 16949



2-IAO-QMC-01003



Annex to Certificate

Certificate Registration No. 01 111 5147/4

Page 1 of 1

KeyProduct CZ, s. r. o.

Palackého 23 • CZ – 532 02 Pardubice

Sites with Remote Location Function

SITE	REMOTE LOCATION FUNCTION	NUMBER
KeyProduct AG Site: Deligenhaus Hettwiger Straße 13/ Leser Platz 2 D – 43579 Deligenhaus	Policy making Sales / Marketing Design / Development Purchasing Inform. Technologies	01 111 5147/1

Cologne, 2006-12-04

J. Ollyrat
TÜV CERT Certification Body of
TÜV Rheinland Industrie Service
GmbH
D-51105 Köln

10000 88 01 04

www.tuv.com

Příloha F: Certifikát normy ISO 14001



CERTIFIKÁT

TÜV CERT-certifikační místo
TÜV Rheinland Industrie Service GmbH

potvrzuje dle postupu
TÜV CERT, že podnik

KeyProduct CZ, s. r. o.

Palackého 23 • CZ – 532 02 Pardubice

pro oblast

**zámkové systémy pro automobilový průmysl
zámkové, centrální zamykání a jejich komponenty**

zavedl a uplatňuje systém řízení životního prostředí.

Auditem,

zpráva č. **031961**

bylo prokázáno splnění požadavků normy

ISO 14001:2004.

Tento certifikát je platný do **2010-01-21.**

Registrační číslo certifikátu **01 104 031961**



Kolin, dne 2006-12-15

První certifikace v roce 2004



TÜV Rheinland Group

TÜV CERT-certifikační místo
TÜV Rheinland Industrie
Service GmbH

Příloha G: Působení KeyProduct ve světě

