

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Optimalizace organizační struktury ve vazbě na
podnikové cíle**

**Optimization of organizational structure in relation to
company goals**

Michaela Janoušková

Plzeň 2014

Vložené zadání práce

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle“

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

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí bakalářské práce, Ing. Yvoně Šlechtové, Ph.D. za odborné vedení, za její vstřícnost a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala řediteli společnosti KOSTAL Kontakt Systeme GmbH, panu Petru Kasíkovi, za jeho ochotnou spolupráci a čas, který mi věnoval.

Obsah

Úvod a cíl práce	7
1 Organizování.....	8
1.1 Základní prvky organizování	8
1.1.1 Specializace	8
1.1.2 Koordinace	8
1.1.3 Vytváření útvarů.....	9
1.1.4 Rozpětí řízení.....	9
1.1.5 Dělbba kompetencí.....	9
2 Organizační struktura.....	11
2.1 Organizační struktury s pružnými prvky.....	12
2.1.1 Maticová organizační struktura	13
2.1.2 Projektová organizační struktura	15
2.1.3 Procesní organizační struktura	17
2.2 Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků	20
2.2.1 Funkční organizační struktura	20
2.2.2 Divizní organizační struktura	22
2.2.3 Hybridní organizační struktura.....	24
2.3 Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí.....	25
2.3.1 Liniová organizační struktura.....	25
2.3.2 Funkcionální organizační struktura	26
2.3.3 Liniové štábní organizační struktura	27
3 Formální a neformální organizace	29
3.1 Formální organizace.....	29
3.2 Neformální organizace	29
4 Optimalizace organizační struktury	30
5 Závěr teoretické části	32
6 Charakteristika podniku	33
6.1 KOSTAL	33
6.2 KOSTAL CR.....	33
6.3 KOSTAL Kontakt Systeme.....	34
6.3.1 Produkty	35

6.3.2	Partneři	35
6.3.3	Zaměstnanci.....	35
7	Stávající organizační struktura.....	37
7.1	Mezinárodní organizační struktura	37
7.2	Organizační struktura KOSTAL Kontakt Systeme.....	38
7.2.1	Úsek konstrukce	41
7.2.2	Úsek kvality.....	41
7.2.3	Úsek výroby.....	43
7.2.4	Úsek administrativy a financí	45
8	Procesy.....	47
8.1	Průběh procesů	47
8.2	Výhody a nedostatky procesů	50
8.2.1	Pravomoc a odpovědnost.....	50
8.2.2	Komunikace.....	50
8.2.3	Motivace zaměstnanců	51
9	Zhodnocení organizační struktury	53
9.1	Interní komunikace v KKS.....	54
9.2	Komunikace s mateřskou společností	55
10	Návrh na zlepšení komunikace	57
10.1	Návrh na zlepšení interní komunikace	57
10.2	Návrh na zlepšení komunikace s mateřskou společností	58
	Závěr	59
	Seznam tabulek	60
	Seznam obrázků.....	61
	Seznam použitých zkratk	62
	Seznam použité literatury	63
	Seznam příloh	65

Úvod a cíl práce

Tématem této bakalářské práce je „Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle“. Toto téma je zvoleno na základě předchozích zkušeností s danou problematikou.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit stávající organizační strukturu společnosti KOSTAL Kontakt Systeme GmbH a s ní související procesní řízení. Poté, na základě předchozího zhodnocení, odhalit slabá místa organizační struktury a podat návrh na jejich zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, na část teoretickou a na část praktickou.

Teoretická část se věnuje poznatkům a faktům, které se týkají organizování a organizačních struktur. Jsou zde vymezeny základní prvky organizování a jsou uvedeny rozdíly mezi plochou a strmou organizační strukturou. Dále jsou popsány jednotlivé organizační struktury a jsou zdůrazněny jejich výhody a nedostatky. Organizační struktury jsou též graficky znázorněny. Následně jsou uvedeny rozdíly mezi formálními a neformálními organizacemi. V neposlední řadě jsou v teoretické části předloženy okolnosti, při kterých by manažer měl uvažovat o optimalizaci organizační struktury a nezbytné kroky, které by měl manažer pro úspěšnou optimalizaci podniknout.

V praktické části je představena společnost KOSTAL Kontakt Systeme GmbH. Je zde nastíněna a graficky znázorněna organizační struktura skupiny KOSTAL. Následně je detailně popsána a graficky znázorněna organizační struktura společnosti KOSTAL Kontakt Systeme GmbH, včetně jednotlivých oddělení, které se ve společnosti nacházejí. Další část je věnována popisu procesů, kterými se společnost zabývá. Je posouzeno jejich fungování z hlediska komunikace, motivace a pravomoci a odpovědnosti pracovníků. Poté je provedeno zhodnocení organizační struktury a s ní souvisejících procesů. Na základě zhodnocení jsou odhaleny možné nedostatky organizační struktury a je podán návrh na jejich řešení.

1 Organizování

Organizování je jedna ze základních manažerských činností, kdy jde o vytvoření vnitřní struktury určitého celku. Potřeba organizovat vyplývá z omezené schopnosti člověka řídit pouze omezený počet lidí. Z tohoto důvodu je také považováno za nedílnou součást manažerské práce. [5]

Jelikož je podnik velmi složitý ekonomický systém, je v něm potřeba vytvořit prostředí, ve kterém zaměstnanci budou schopni efektivně spolupracovat. [8]

Proto je nesmírně důležité vymezit vzájemné vztahy mezi lidmi. Vymezené vztahy mezi pracovníky a znalost úkolů tak společně vytvářejí předpoklad pro efektivní pracovní výkon. [5]

1.1 Základní prvky organizování

Základními prvky organizování jsou: [5]

- specializace
- koordinace
- vytváření útvarů
- rozpětí řízení
- dělba kompetencí

1.1.1 Specializace

V průběhu let se začali klást stále větší požadavky na snižování nákladů a snižování ceny a na zvyšování produktivity práce. Tato situaci si postupně vyžádala určitou specializaci a dělbu práce. [5]

Na výrobě jednoho výrobku se podílí velké množství pracovníků, protože každý pracovník je specializován pouze na určitou činnost. Někteří se specializují na výrobu součástí, ze kterých se výrobek skládá, jiní zase na jeho kompletaci. Další pracovníci se specializují na kontrolu funkčnosti výrobku či prodej hotového výrobku. Výroba má tak rozhodující vliv na efektivnost podniku a konkurenčních schopnost jeho výrobků. [5,7]

Výhodou specializace je, že zvyšuje produktivitu práce. Nevýhodou je, že je zde požadováno více koordinace. [5]

1.1.2 Koordinace

Nejčastější situace je taková, že si vedoucí vybere jednoho pracovníka ze skupiny. Pracovníkovi je přidělena pravomoc, k udělování příkazů a odpovědnost za splnění

úkolu. Stává se tak nadřízeným a ostatní členové skupiny jeho podřízenými. Nadřízený má také odpovědnost za to, že skupina bude dosahovat stanovených cílů. [5]

1.1.3 Vytváření útvarů

Ke zdokonalení koordinace přispívá, když se pracovníci sdružují do skupin a vytvářejí útvary. Aby vedoucí přispěl k nejlepší koordinaci, musí dodržovat několik kritérií. Jedním z kritérií může být například čas, podle něhož jsou pracovníci rozděleni např. do směn. Dále mohou být zaměstnanci seskupováni podle místa pracoviště nebo podle výrobku, který vyrábějí. Další kritériem může být například specializace a kvalifikace pracovníků a mnoho dalších. [5]

1.1.4 Rozpětí řízení

Díky tomu, že je fyzická i duševní kapacita člověka omezena, existuje pouze určitý počet podřízených, který může manažer optimálně řídit. Tento počet považujeme za optimální úroveň rozpětí řízení. [5]

1.1.5 Dělbá kompetencí

Dělbá kompetencí je neustále probíhající proces, ve kterém se mohou měnit nejrůznější faktory. [5]

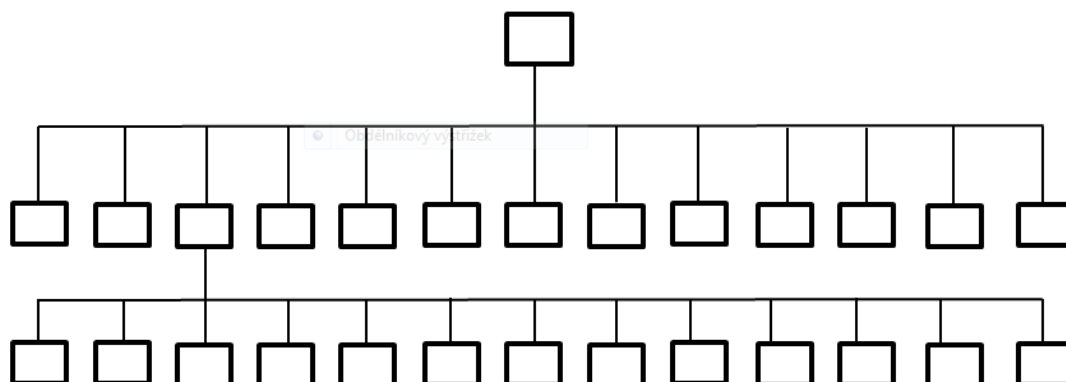
Při otázce, jak nejlépe rozložit kompetence na jednotlivé úrovně v instituci s větším počtem organizačních úrovní, vzniká problém. Manažer má dvě možnosti a to: [5]

- centralizaci (přenesení kompetence na vyšší organizační úroveň)
- decentralizaci (přenesení pravomoci na nižší organizační úroveň)

Podnik zaměřený na decentralizaci má širokou organizační strukturu. Počet organizačních úrovní je tedy menší a pyramida je plošší. Tato struktura má malý počet úrovní při hojném počtu pracovníků, kteří jsou podřízeni jednotlivým vedoucím. Tuto struktura má například univerzitní fakulta v čele s děkanem, který má pod sebou několik kateder. Pod jednotlivé katedry pak spadají podřízení jednotliví pedagogové. Viz obr. č. 1. [1, 5]

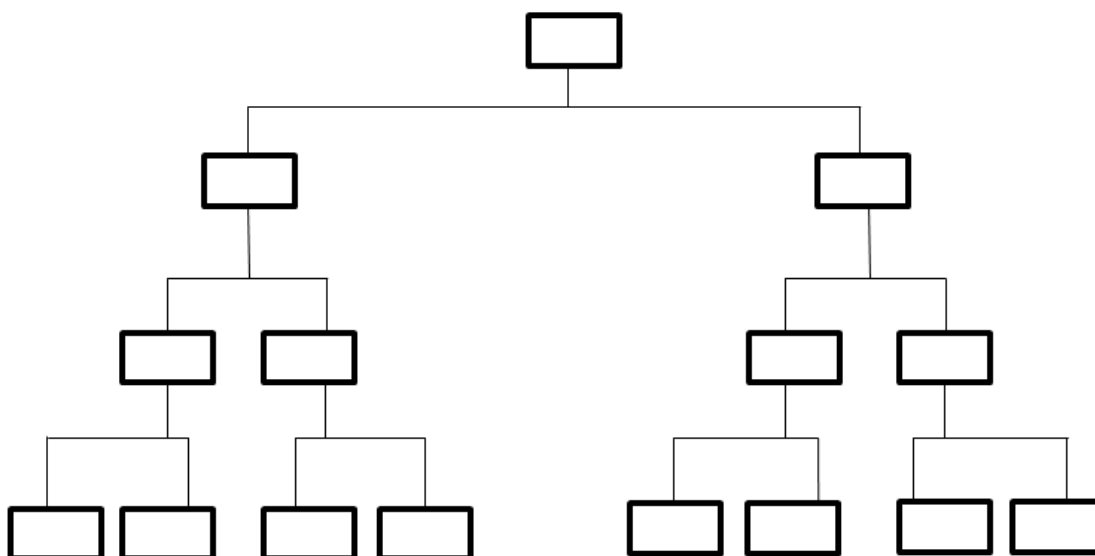
Podnik zaměřený na centralizaci má štíhlou organizační strukturu. Počet organizačních úrovní je vyšší a pyramida je strmější. Tato struktura je také typická tím, že mezi vrcholovým vedením a řadovými pracovníky je poměrně mnoho úrovní a vedoucí pracovníci mají pod sebou poměrně málo podřízených. Příkladem štíhlé organizační struktury může být například armáda nebo velké státní a výrobní organizace. Viz obr. č. 2. [1,5]

Obrázek č. 1: Plochá organizační struktura



Zdroj: [5, str. 122]

Obrázek č. 2: Strmá organizační struktura



Zdroj: [5, str. 122]

2 Organizační struktura

„Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů.“ [1]

Organizační struktura určuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Smyslem organizování je v podniku vytvořit takové prostředí, ve kterém budou schopni zaměstnanci efektivně spolupracovat. V procesu organizování vzniká organizační struktura podniku, která je považována za důležitý nástroj pro řízení výkonnosti podniku. Představuje způsob realizace obsahu, tedy toho, čeho chce podnikatel dosáhnout. Cílem podnikatele je zvyšování hodnoty podniku. [8]

Organizační struktura vytváří podmínky pro realizaci strategie, která vede ke zvyšování hodnoty podniku. Při plnění strategie podniku musí každý pracovník přesně znát svoji roli. Ke splnění strategie podniku musí být řídicí systém schopen integrovat úsilí všech svých zaměstnanců. [8]

K tomu potřebuje:

- informační systém
- komunikační systém

Informační systém pořizuje, zpracovává, uchovává a poskytuje potřebné informace. Komunikační systém zajišťuje předávání informací. Pro dobrou úroveň komunikace je organizační struktura nezbytným předpokladem. Jejím prostřednictvím se může spolupráce uvnitř podniku stát buď snadnou, nebo naopak nesnadnou. [8]

Organizační struktura umožňuje: [1]

- efektivně provádět činnosti v organizace a efektivně využívat dostupné zdroje,
- sledovat veškeré činnosti organizace,
- přidělovat odpovědnost za činnosti členům organizace,
- koordinovat nejrůznější oblasti činností,
- přizpůsobivost změnám v okolí,
- sociální uspokojení členů pracujících v organizaci.

Organizační struktura je jakousi kostrou, která napomáhá k naplňování cílů organizace. V literatuře se můžeme setkat s tříděním organizačních struktur z různých hledisek. Jde například o organizace, které vycházejí z dělby pravomocí nebo naopak o organizace, které se zaměřují na činnosti nebo na výsledky činností. [5]

Bohužel neexistuje žádná „nejlepší“ struktura, kterou může podnik univerzálně využít. Vytvořit organizační strukturu, která bude vhodná pro konkrétní podnik, je velmi individuální záležitost. Musí být „šita na míru“ konkrétnímu podniku. [8]

2.1 Organizační struktury s pružnými prvky

Ve vyspělých státech na počátku 60. let zjišťují, že jim liniově štábní organizační struktury přestávají vyhovovat. Liniově štábní struktura nebyla příliš vhodná pro složitější projekty, která vyžadovaly zajištění nových forem řízení. [5]

Tyto organizační formy tvoří v praxi jen tzv. doplňkovou strukturu k struktuře stávající. V těchto formách stále přetrvává základní vztah nadřízenosti a podřízenosti, zároveň se však vytvářejí vztahy nové. Tyto vztahy mohou mít buď dočasný, nebo trvalý charakter a seskupují pracovníky k plnění úkolů. K řešení těchto úkolů se vytvářejí skupiny pracovníků (týmy), kteří na úkolu pracují od začátku do konce. Tito pracovníci jsou bráni z různých útvarů a mají různá zaměření. Díky tomu se vytvářejí v organizaci nové vztahy, které se liší od vztahů liniových a štábních. [5]

Obecně lze říci, že organizační struktury s pružnými prvky jsou vhodné pro inovační oblast, nikoliv pro rutinní činnosti. [5]

Jejich charakteristickým rysem je především: [5]

- dočasnost
- účelovost
- doplňují nebo zdokonalují stávající organizační strukturu

2.1.1 Maticová organizační struktura

Pokud liniovou štábní strukturu rozšíříme o doplňkovou strukturu, dostaneme tak maticovou organizační strukturu (viz obr. č. 3). Vedoucí doplňkové organizace a pracovníci z liniového štábního útvaru tvoří tým, který se na daném projektu nebo programu podílí. Jde především o úkoly nebo projekty, které mají jednorázový charakter. Pracovníci na jedné straně plní úkoly zadané kmenovým vedoucím, na straně druhé jsou zapojeni do práce týmu a dostávají úkoly od projektového vedoucího. Tato situace může vést k řadě konfliktů, proto je dobré vymezit určité podmínky. Například: práce projektového týmu bude činit 20 % z celkové pracovní doby, to znamená, že pracovníci budou jeden den v týdnu pracovat na projektu (tento den lze přesně určit, aby s ním liniovní vedoucí počítali a nedávali pracovníkům úkoly nebo je neposílali na služební cesty). [5]

Po splnění úkolu zaniká manažer projektu, zaniká řešitelský tým a pracovníci se vrací na své místo. [5]

Ne všechny firmy mohou maticovou strukturu použít. Maticová struktura je především vhodná pro instituce, které kladou vysoké požadavky na pružnou reakci na rychle se měnící podmínky na trhu a dále pak pro výrobky nebo služby, které jsou intelektuálně náročné a kladou vysoké požadavky na inovaci. [5]

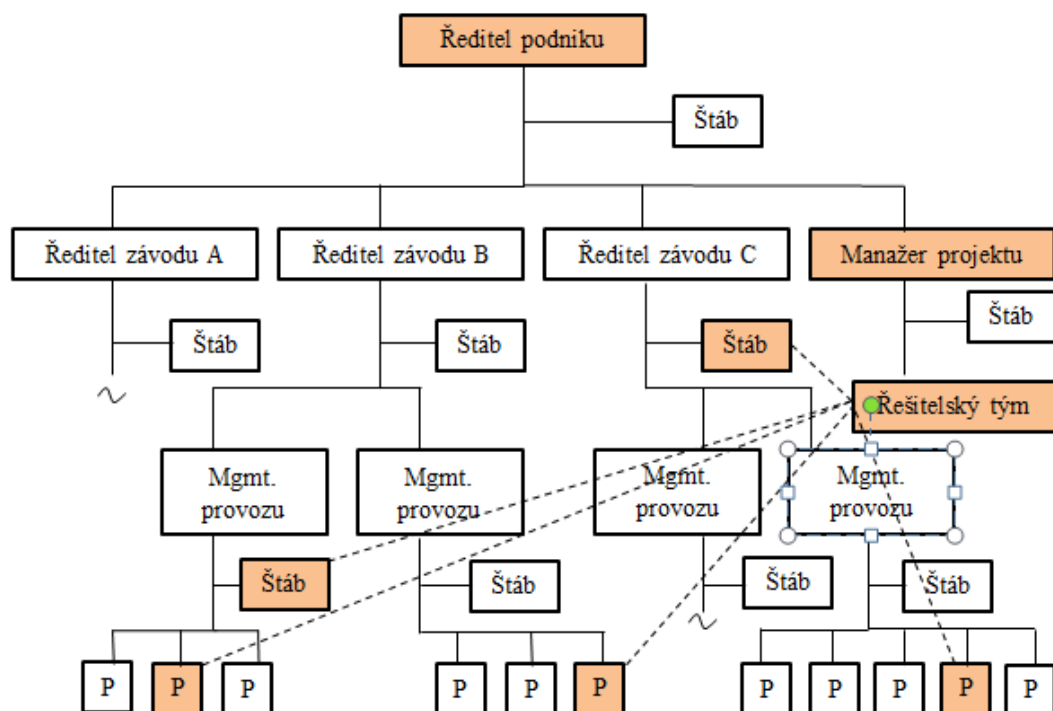
Výhody: [5]

- vedoucí projektů řeší operativní úkoly a vrcholoví manažeři tak mají více času na strategické řízení
- členové týmu se podílejí na rozhodování, mají tak určitý pocit odpovědnosti, který je motivuje
- členové týmů získávají zkušenosti
- týmy lze tvořit, měnit i rušit velmi rychle a plynule, aniž by byla ohrožena základní organizační struktura
- pružnost, díky které může velmi rychle reagovat na jakékoliv změny
- po skončení projektu se pracovníci zase mohou vrátit na své místo

Nevýhody: [5]

- vytváří se vztahy dvojí podřízenosti – pracovníci mohou mít jednoho, ale i více nadřízených, kterým odpovídají (záleží na počtu projektů) a může tak snadno docházet k různým nedorozuměním a konfliktům
- nadřízení mezi sebou bojují o větší pravomoc, což vede k neefektivnímu řízení
- vysoké náklady, které společnost musí vynaložit na získání, školení a plat vedoucího projektu
- nutnost proškolení pracovníků v mezilidských vztazích (jelikož se musejí naučit spolupracovat a nacházet kompromisy)
- nutnost opakovaných porad, které vedou k časovým ztrátám

Obrázek č. 3: Schéma maticové organizační struktury



Zdroj: [5, str. 131]

2.1.2 Projektová organizační struktura

„Úspěšná realizace a fungování projektu vyžaduje zajištění potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi.“ [2, str. 56]

Čistě projektovou organizační strukturu lze využít především u náročných projektů. Tato struktura má s maticovou organizační strukturou hodně společného, ale v některých věcech se přeci jen liší (viz obr. č. 4). Hlavní odlišnost spočívá v pracovním zařazení členů týmu, kteří kompletně spadají pod kompetence vedoucího projektu. Z organizačního hlediska tedy došlo ke změně, při které je zaveden nový organizační článek již do existující organizační struktury. Pracovníci nekombinují práci na projektu s úkoly v jiných útvarech a vynakládají veškerou svou energii na splnění projektových cílů. Projektový vedoucí má stejné postavení jako odborný vedoucí v hierarchické struktuře řízení a je plně odpovědný za projekt. [6]

Výhody: [6]

- projektový vedoucí může uplatnit všechny nástroje liniového řízení (předpokládá se ale týmové řízení)
- pracovníci jsou vybíráni z existujících útvarů (jen velmi zřídka jsou pracovníci získáni nábořem)

Nevýhody: [6]

- po dokončení projektu je tým rozpuštěn nebo je nutné pro tento tým připravit nový projekt

Další možností projektového řízení je: [6]

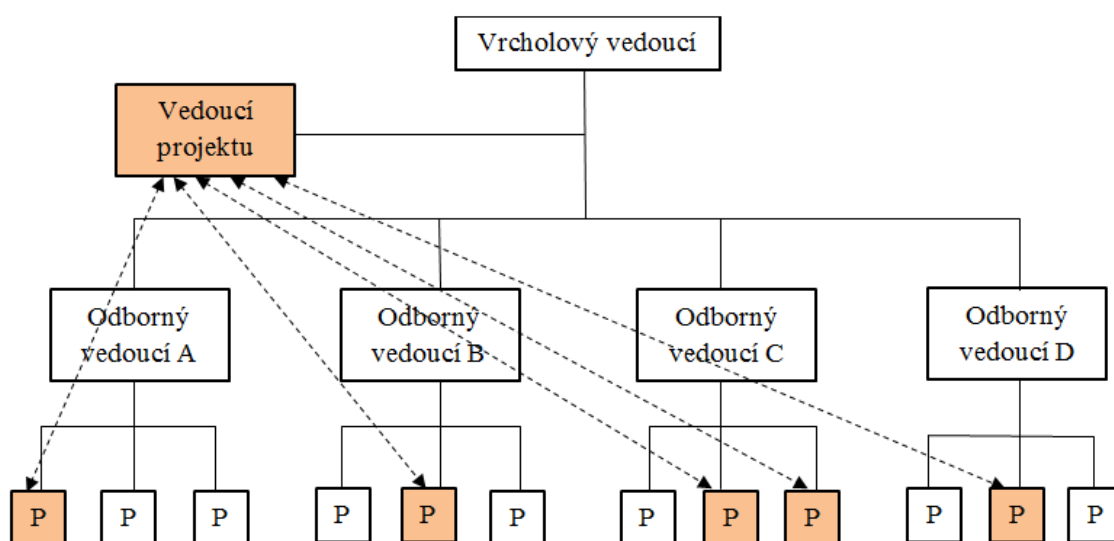
- řízení vlivem
- řízení projektového týmu koordinátorem

U jednoduchých projektů, které se uskutečňují v rámci jednoho útvaru, lze využít **řízení vlivem**. Jedná se především o projekty, které mají krátkou dobu trvání a zaměřují se na řešení nebo implementaci nových výrobků nebo technologií. Velikost týmu není příliš velká a nemusí být ani formálně ustanovena. Pracovníci vnímají vedoucího jako přirozenou autoritu, respektují ho a jsou s ním ochotni spolupracovat. [6]

Naopak u řízení **projektového týmu koordinátorem** je vyžadováno, aby vedoucí osoba byla formálně ustanovena. V rámci již existující organizační struktury je tedy jmenován koordinátor, který po celou dobu trvání projektu realizuje štábní úlohu. Dále je sestaven projektový tým. Sestavení projektového týmu významně nezasahuje do organizační struktury a práce na projektu tak mohou začít téměř ihned. [6]

Řízení projektového týmu koordinátor je vhodné spíše pro malé projekty a naopak absolutně nevyhovující pro velké a komplikované projekty nebo pro projekty se silnou útvárovou uzavřeností. Koordinátor i pracovníci pracují na projektu nad rámec svých pracovních povinností, které mají ve kmenových útvarech a motivováni jsou především pomocí finančních odměn. [6]

Obrázek č. 4: Obecné schéma začlenění projektového řízení do existující organizační struktury



Zdroj: [5, str. 622]

2.1.3 Procesní organizační struktura

Procesní organizační struktura vzniká při přechodu organizace na procesní řízení. Struktura této organizace je spíše plošší. [4]

Procesní řízení se nezaměřuje na výsledky činností (jako tomu je u funkčního přístupu), nýbrž na příčiny. Domnívá se, že za špatné výsledky mohou špatně probíhající procesy uvnitř podniku. Procesy by měly být účelné a hospodárné a měly by sloužit ke spokojenosti zákazníků, pokud tomu tak není, je nutné procesy přeprojektovat a eliminovat tak činnosti, které nepřinášejí zákazníkovi požadovanou hodnotu. [4, 5]

Vlastníky jednotlivých procesů jsou procesní střediska, která zajišťují chod činností procesu. Zároveň odpovídají za koordinaci činností uvnitř procesu, za efektivní řízení a za průběh procesů. Jejich hlavním úkolem je zajistit výstup, který bude v požadovaném množství, čase a kvalitě předán zákazníkovi. Procesní střediska také zajišťují funkčnost procesu z hlediska dodržování firemní pravidel, legislativy a zákona a snaží se o neustálé zdokonalování procesů. [4, 5]

Mezi hlavní úlohy procesního řízení řadíme: [5]

- analýzu procesů
- nové definování procesů, „napřímení“ procesů
- zajištění stability procesů
- zlepšování procesů

Analýza procesů

Analýza procesů slouží k pochopení procesu jako celku, nikoliv pouze jeho dílčích částí. Analýza procesů také umožňuje odhalení činností, které brání efektivnímu průběhu procesu. Jedná se například o duplicitně prováděné činnosti, dále o činnosti, které jsou realizovány zbytečně nebo neefektivně a také činnosti, které v procesu chybí. Analýza také může odhalit nedostatečnou způsobilost a kvalifikaci pracovníků, nedostatky ve vazbě procesů na dodavatelské procesy nebo nedostatky ve vazbě procesů na zákaznické procesy. [5]

Aby procesy mohly být správně řízeny, musí být nejdříve důkladně zmapovány. [5]

Obecná doporučení pro správné zmapování procesů: [5]

- schéma by mělo být zobrazeno na jednu stranu (pro lepší přehlednost)

- jasné definování činností
- schéma by nemělo zacházet do nejmenších detailů (vhodné zvolit podschémata)
- schéma by mělo být srozumitelné pro všechny osoby (nejen pro osoby, kterého ho vytvořili)

Definování procesů (redesign a napřímení procesů)

Na základě analýzy procesu jsou určeny prioritní procesy, které mají přímý vliv na podnik a rizikové procesy, které ovlivňují spokojenost zákazníků a image firmy. U obou procesů je nutné vyhodnotit, zda jsou vyhovující nebo zda potřebují rekonstrukci. Rekonstrukci lze provést dvěma způsoby: [5]

- redesign procesů
- „napřímení“ procesů

Redesign procesů znamená zcela nové definování procesů. Tato zásadní změna znamená opuštění stávajícího organizačního uspořádání a současné zavedení nové organizační strukturu, která bude fungovat na bázi teorie procesů. Tuto změnu je nutné považovat za významnou reengineeringovou změnu, a proto je nutné k ní takto přistupovat. [5]

Druhou, méně rizikovou variantou, je „napřímení“ procesů. „Napřímení“ procesů znamená aplikaci procesního myšlení do již existujícího procesů. Výsledkem je odstranění činností, které nemají žádný užitek pro zákazníka, optimalizace nákladných činností, doplnění chybějících činností a minimalizace vad. [5]

Obě činnosti by měli vést k rozšíření týmové práce, posílení samostatnosti pracovníků a jejich spoluodpovědnosti za výsledky procesu. [5]

Stabilizace procesů

V každém procesu je jistá míra variability, která může být způsobena řadou faktorů. Tyto faktory lze rozdělit na systematické, které se objevují opakovaně (např. chybně zadaná souvztažnost v účetním systému) a náhodné, které se objevují nepravidelně (např. chyba ve vyplnění zúčtované částky). [5]

Zásady pro zabezpečení stability procesu: [5]

- eliminace systematických vlivů
- zavedení systému včasného varování o nežádoucí situaci

- nehledat vinu pouze u pracovníků (nedostatečně připravené nové procesy)

Výsledkem stabilizace procesů je takové chování procesů, které organizace předpokládá. Společnosti jsou známi faktory působící na proces a je schopna je ovlivnit.

[5]

Zlepšování procesů

Zlepšování procesů je neustálá činnost, která se zaměřuje na hospodárné provádění procesů, kvalitu výstupů, zkracování termínů realizace procesů. Dále také zlepšování procesů z hlediska bezpečnosti práce, ochraně životního prostředí a podobně. [5]

Procesní řízení přináší výhody majitelům, pracovníkům i zákazníkům.

Pro zákazníka: [1]

- větší zájem o potřeby zákazníka
- pohotové uspokojení požadavků
- možnost participace na řešení problémů
- vyšší informovanost

Pro pracovníky: [1]

- motivace
- rozvoj osobního potenciálu
- omezení meziútvárových konfliktů
- zlepšení interní komunikace

Pro majitele: [1]

- získání konkurenční výhody
- redukce nákladů
- zvýšení produktivity
- eliminace organizačních překážek

2.2 Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků

Zde rozlišujeme tři základní struktury: [5]

- funkční struktura
- divizní struktura
- hybridní struktura

2.2.1 Funkční organizační struktura

Funkční struktura je základní organizační formou, které je založena na seskupování pracovníků podle podobností úkolů, dovedností, zkušeností, kvalifikace nebo aktivit (viz obr. č. 5). Seskupování pracovníků podle podobnosti úkolů má za následek, že například všichni výzkumní a vývojoví pracovníci jsou shromážděni v jednom útvaru, obdobně jako pracovníci, kteří se starají o finance. V těchto útvarech má hlavní slovo odborný ředitel, který stojí v čele tohoto útvaru (např. finanční ředitel, technický ředitel, výrobní ředitel, obchodní ředitel,...). [1,5]

Funkční struktura vychází z dělby práce a specializace pracovníků. Nejvíce je využívána v malých a středních podnicích, které potřebují poměrně vysokou úroveň specializace, neboť se obvykle zaměřují na výrobu menšího počtu výrobků nebo poskytování menšího počtu služeb. V této struktuře převládá centralizovaný způsob řízení. [1,5]

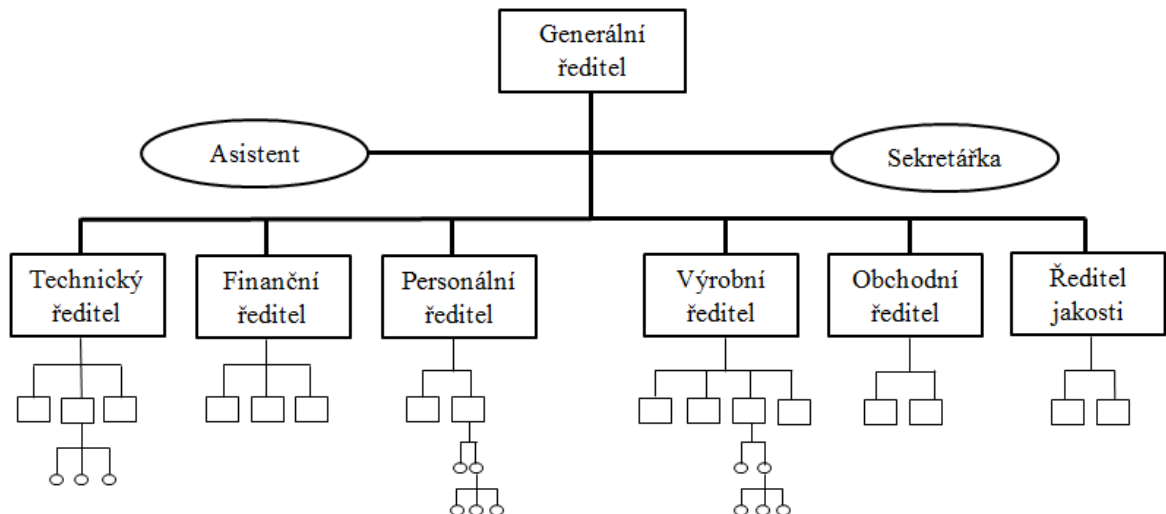
Výhody: [5]

- rychlejší karierní postup (pracovníci mohou snadněji porovnávat své znalosti a dovednosti s ostatními pracovníky)
- rozvoj specializace a kvalifikace pracovníků (díky specializovaným školením, na kterých si pracovníci vzájemně vyměňují své znalosti)
- efektivní využití zdrojů (seskupení podobných činností umožní efektivně využívat zařízení)
- vrcholové vedení dělá strategická rozhodnutí (vrcholové vedení koordinuje a kontroluje celkovou činnost)
- lehčí koordinace v útvaru (díky týmové práci a kolegiálně pracovníkům, kteří mají stejnou kvalifikaci)

Nevýhody: [5]

- pomalejší rozhodování a horší kvalita rozhodnutí (velká část rozhodnutí probíhá na nejvyšší úrovni vedení, které je často přetížené)
- nelze určit konkrétní podíl pracovníka na výsledné činnosti (pracovníci mohou být demotivováni)
- menší prostor pro inovace (realizace nápadu na nový výrobek či novou technologii vyžaduje většinou konzultaci se všemi útvary)
- malé předpoklady pro výchovu budoucích vrcholových manažerů (manažeri dokonale znají pouze svojí profesi a nemají zkušenosti s koordinací dalších funkcí)
- nepřátelství mezi jednotlivými útvary (útvary nejsou schopny dělat kompromisy, což může vést k problémům při plnění celopodnikových cílů)

Obrázek č. 5: Schéma funkční organizační struktury



Zdroj: [1, str. 116]

2.2.2 Divizní organizační struktura

Čím více podnik roste (začíná vyrábět více výrobků nebo poskytovat více služeb), tím více mu začíná nevyhovovat funkční struktura. Je třeba změnit centralizovaný způsob řízení, který už nezvládá činnosti správně koordinovat a vytvořit vhodnou organizační strukturu. [5]

Řešením je přechod na divizní strukturu, která vzniká vydělením relativně samostatných divizí (viz obr. č. 6). Divizní struktura znamená, že veškeré činnosti, které jsou potřebné pro výrobu konkrétního výrobku nebo poskytnutí služby, jsou sloučeny do jedné divize. [1,5]

Divize mohou být nejčastěji členěny podle: [1]

- druhu výrobku či služby (potraviny, oblečení, kosmetika,...)
- místa působení (Praha, Plzeň, Brno,...)
- typu zákazníka (děti, senioři,...)

Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek, což umožňuje divizím pružně a operativně reagovat na měnící se podmínky. [1]

V divizní struktuře převládá decentralizovaný způsob řízení, což znamená, že je povinnost a odpovědnost přenášena na nižší složky. [5]

Výhody: [1, 5]

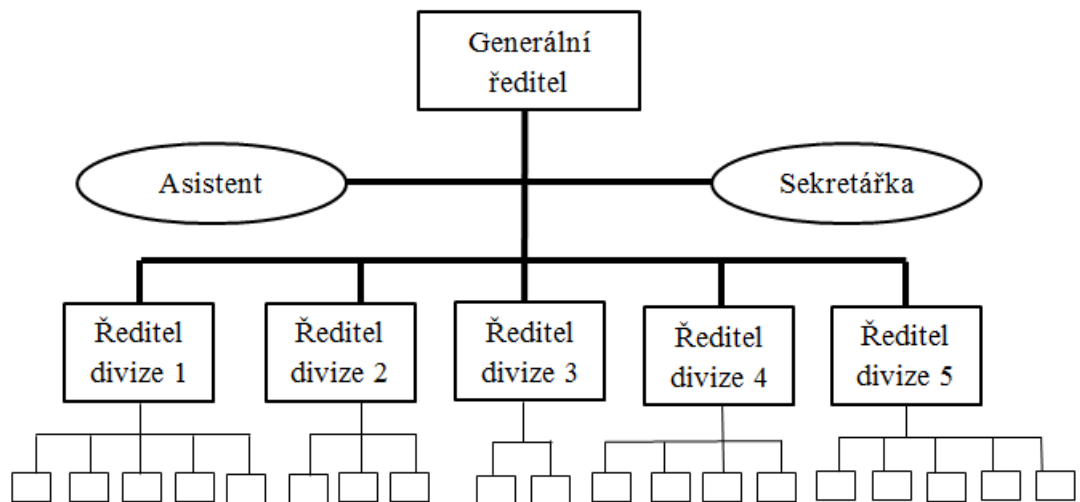
- přizpůsobivost vůči nestabilním podmínkám (požadavky zákazníků, rozdíly v jednotlivých oblastech)
- schopnost operativně reagovat na požadavky zákazníka (zákazníci jsou spokojenější)
- pracovníci jsou zaměřeni na konečný produkt (nezaměřují se na konkrétní činnosti)
- jasná odpovědnost a snadné porovnávání výsledků jednotlivých divizí (divize mezi sebou mohou soupeřit, což může přinést lepší výsledky)
- dobré předpoklady pro výchovu budoucích vrcholových manažerů (díky tomu, že už na úrovni divize je kladen důraz na koordinaci a navíc není problém přechod z jedné divize do druhé)
- dovednosti a zkušenosti jsou obecné (pracovníci mají tak poměrně široký pracovní záběr)

- snadná kooperace pracovníků z různých divizí (všichni jsou orientováni na splnění úkolu)

Nevýhody: [1, 5]

- neefektivní využívání zdrojů
- nižší specializace pracovníků (nemohou tak jít do hloubky problému)
- obtížná kooperace obdobných úvarů mezi divizemi (divize A požaduje od divize B materiál, který zrovna nepotřebuje, ale divize B jí ho odmítne poskytnout)
- cíle divize jsou upřednostňovány před cílem firmy
- ztráta kontroly nad divizemi (řízení jednotlivých divizí může být různé natolik, že vrcholové vedení už není schopno divize řídit)

Obrázek č. 6: Schéma divizní organizační struktury



Zdroj: [1, str. 117]

2.2.3 Hybridní organizační struktura

Někdy manažeři zjistí, že použití čistě funkční nebo čistě divizní struktury není pro jejich firmu příliš vhodné, a tak zvolí kompromis. Zkombinují tedy tyto dvě struktury tak, že potlačí nedostatky a posílí klady obou struktur. Tato vzniklá struktura je pak obvykle tvořena divizními jednotkami, ale zároveň také obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení (viz obr. č. 7). Aby struktura fungovala správně, je vhodné, aby funkce, které jsou stejné ve všech divizích, byly zajištěny centrálně. Organizace může mít například společný finanční útvar nebo útvar pro řízení lidských zdrojů, který bude sloužit všem divizím, zatímco například výroba a obchod budou tvořeny samostatně jednotlivými divizemi. [4,5]

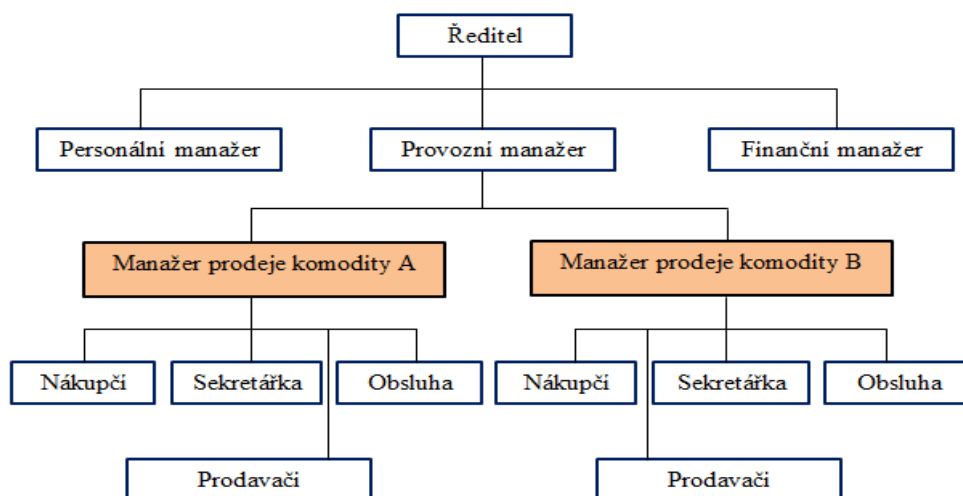
Výhody: [5]

- okamžitá koordinace mezi divizemi a uvnitř divizí
- jednotné řízení divizí díky centralizaci
- sjednocení cílů s úkoly (centralizace napomáhá k plnění společných cílů)
- pružnost a efektivnost (díky tomu, že společnost může pružně reagovat na jakoukoli změnu, se stává více efektivní)

Nevýhody: [5]

- pomalejší proces rozhodování (divize potřebují souhlas vrcholového vedení)
- konflikty mezi funkčními útvary vrcholového vedení a divizemi (funkční útvary chtějí rozhodovat o záležitostech divizí, což vyvolává v divizi negativní reakce)

Obrázek č. 7: Schéma hybridní organizační struktury



Zdroj: [5, str. 137]

2.3 Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí

Zde rozlišujeme tři organizační formy: [5]

- liniovou
- funkcionální
- liniově štábní

2.3.1 Liniová organizační struktura

Charakteristické znaky: [5]

- struktura je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami (viz obr. č. 8)
- jediný odpovědný vedoucí
- jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti

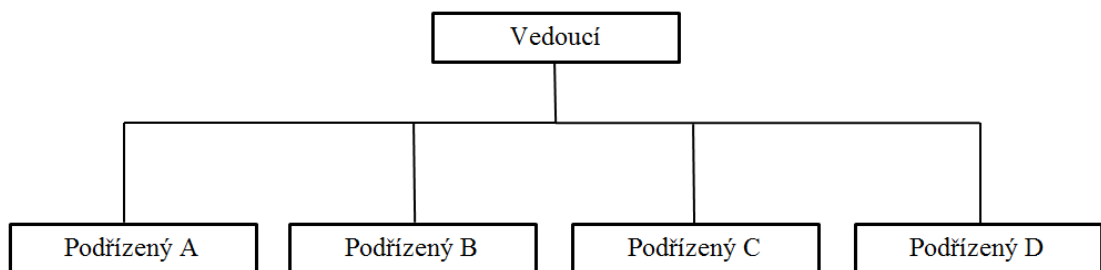
Výhody: [5]

- jasná kompetence při vytváření koordinačních center pro koordinaci úkolů
- jednoduché vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- přehlednost
- relativně krátký řetězec informačních vazeb

Nevýhody: [5]

- nevhodnost pro větší jednotky

Obrázek č. 8: Schéma liniové organizační struktury



Zdroj: [5, str. 126]

2.3.2 Funkcionální organizační struktura

Charakteristické znaky: [5]

- struktura je tvořena funkcionálními prvky a funkcionálními vazbami (viz obr. č. 9)
- vedoucí je funkčně specializován
- mnohostranné vazby
- pravomoc a odpovědnost jsou specializované

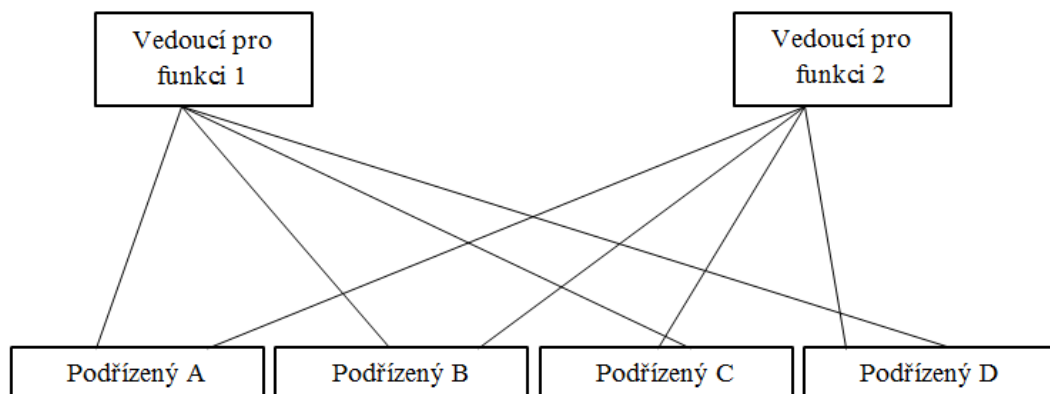
Výhody: [5]

- specializace funkčních vedoucích

Nevýhody: [5]

- velká četnost a složitost vazeb mezi jednotlivými prvky
- zhoršení podstaty jediného odpovědného vedoucího
- křížení pravomocí
- absence center pro koordinaci

Obrázek č. 9: Schéma funkcionální organizační struktury



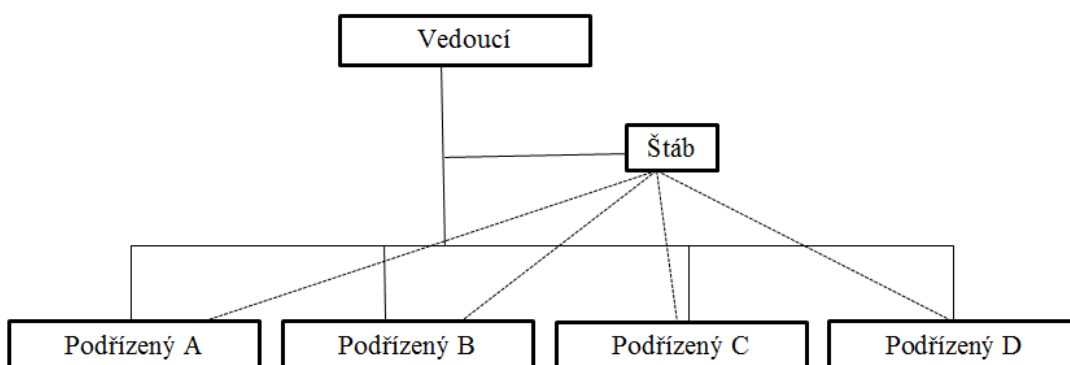
Zdroj: [5, str. 127]

2.3.3 Liniové štábní organizační struktura

Tato organizační struktura, jak již název napovídá, je tvořena dvěma složkami, a to liniovou a štábní (viz obr. č. 10). [5]

Její charakteristickým znakem je rozdílné řízení úkolů v liniové a štábní složce. Povinností liniové složky je souhrnně řídit daný útvar. Vedoucí útvaru, který patří k liniové složce, je nadřízeným jak pro pracovníky v liniové složce, tak pro pracovníky ve štábní složce. Úkolem štábní složky je vytvářet takové podmínky, aby bylo stále možné dodržovat zásadu jednoho odpovědného vedoucího, i přes stále se zvyšující složitost řízení. [5]

Obrázek č. 10: Schéma liniově štábní organizační struktury

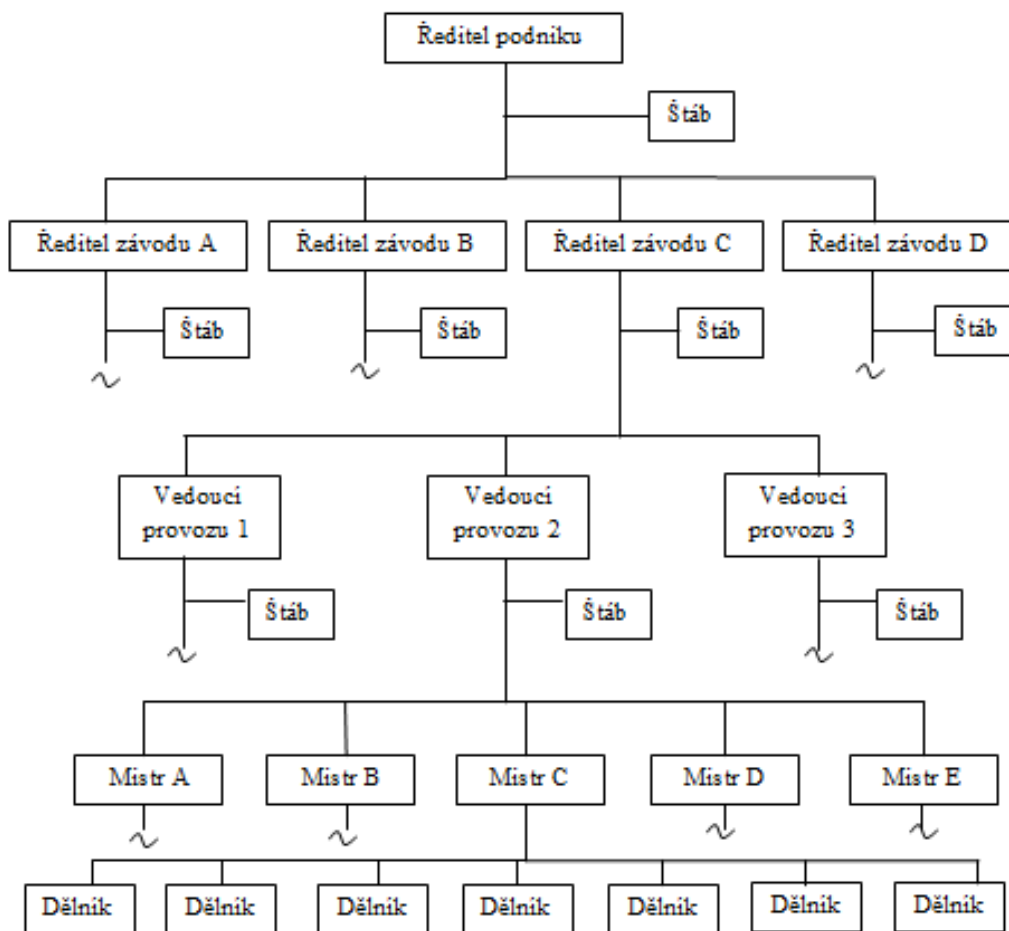


Zdroj: [5, str. 127]

V současnosti tato struktura převládá především v průmyslových podnicích, kde situace může vypadat následovně:

Pokud půjde pouze o řízení dílny, tak to zcela jistě zvládne mistr sám, maximálně si může například zajistit minimální štáb ve formě pracovnice, jejíž náplní práce bude administrativa. Čím více se ale budeme přibližovat k vyšším organizačním úrovním, tím bude řízení složitější a situace se tak stane pro jediného vedoucího nezvladatelná. Řešením tohoto problému bude vytvoření štábu, který se bude specializovat na hlavní podnikové funkce. Vedoucí začne delegovat úkoly, které se mohou týkat plánování, organizování, regulování a kontroly. Štábní pracovníci se na vlastním řízení podílejí jen zřídka a na vlastním rozhodování téměř vůbec. Obecně lze říci, že štábní pracovníci nemají právo rozhodovat. Organizační struktura průmyslového podniku je typická tím, že štáby vznikají až od určité úrovně řízení (zpravidla provozu). Viz obr. číslo 11. [4]

Obrázek č. 11: Příklad liniově štábní struktury průmyslového podniku



Zdroj: [5, str. 128]

3 Formální a neformální organizace

3.1 Formální organizace

Organizační schéma, organizační řád a popis práce jsou projevem formální organizace, která se zabývá řízením ve formální rovině. [4]

Ve formální organizaci jsou úkoly delegovány na jednotlivé pracovníky, která vymezuje jejich pravomoc a odpovědnost a určuje, jak mají pracovníci správně postupovat při plnění úkolů. [4]

Už Max Weber vyžadoval od svých zaměstnanců, aby neprojevovali jakékoliv emoce, ať už pozitivní nebo negativní. Organizace má být totiž založena na objektivitě a má být neutrální. [4]

3.2 Neformální organizace

Neformální organizace je charakteristická tím, že do ní lidé vnášejí své pocity, místo toho, aby vycházeli ze skutečných zájmů organizace. Můžeme si uvést několik konkrétních příkladů fungování neformální organizace: [4]

- pracovníci se častěji řídí radami lidí, kterých si váží, než aby se řídili radami svých nadřízených
- pracovníci se scházejí s pracovníky z jiných útvarů častěji, než se svými spolupracovníky
- důležitá rozhodnutí dělá spíše manažer, který má vliv na vrcholové vedení (na úkor manažera, který má pravomoc rozhodnutí činit)
- neformální vztahy

Vedle formální organizace, která je dána organizačním řádem, tak existuje ještě neformální organizační struktura, které je postavena na vzájemných vztazích pracovníků. [4]

4 Optimalizace organizační struktury

Všechny společnosti se nějakým způsobem vyvíjejí, protože na ně působí jak vnitřní tak vnější okolí. Organizační struktura by na tyto změny měla reagovat pozitivně tak, aby stále podporovala strategii společnosti a její další rozvoj. Manažeři by se proto měli čas od času zamyslet nad tím, zda je stávající struktura stále vhodná. [4]

Okolnosti, při kterých by měl manažer uvažovat o optimalizaci organizační struktury: [4]

- rapidně se zvyšuje počet pracovníků a společnost začíná růst
- společnost vstupuje na nový trh (společnost začne vyrábět nový výrobek nebo poskytovat novou službu)
- změna strategie společnosti, která má dopad na řízení společnosti (změna pravomoci a odpovědnosti pracovníků)
- signály (viz níže)

Signály, že struktura není vyhovující: [4]

- problémy s kompetencí a odpovědností („To přeci není už moje starost, kdo to odveze, a to ať se stará logistika“.)
- problémy se sladěním jednotlivých částí procesů („Jak jsem asi mohl dodržet termín výroby, když údržba dorazila na opravu až druhý den“.)
- liší se priority oddělení od priorit celého podniku („Neměli jsme čas se tomu věnovat, museli jsme vyřešit svoje vlastní záležitosti“.)
- problémy s komunikací („Nevěděl jsem, že to má být dnes hotové, nikdo mi to neřekl“.)

Klíčové faktory pro optimalizaci organizační struktury: [4]

- hlavní procesy (jejich průběh a charakteristika)
- kompetence a odpovědnost by měly být sladěny s hlavními procesy
- organizační struktura by měla umožňovat rozvoj společnosti a měla by brát v úvahu stanovené strategické priority rozvoje
- jednotlivá oddělení podniku
- současný stav organizační struktury (pokud něco delší čas funguje bez problémů, není důvod to měnit, i když to neodpovídá metodickým předpokladům)

Optimalizace organizační struktury ze dvou pohledů:

- 1) **Primární musí být systém a organizační struktura a zaměstnanci se tomu musí přizpůsobit.** Zaměstnanci totiž stále přicházejí a zase odcházejí. Kdyby byl systém přizpůsoben pouze zaměstnancům mohl by zkolabovat. To samé platí i u organizační struktury. [4]
- 2) **Primární jsou pracovníci a struktura se jim musí přizpůsobit.** V některých podnicích se tento „trend“ opravdu objevuje. Manažeři za organizační strukturou nevidí jednotlivé procesy, ale konkrétní osoby, se kterými se dobře znají. Manažeři pak organizační strukturu „přihýbají“ podle znalostí jednotlivých pracovníků. [4]

Není zcela jednoduché určit, který z těchto pohledů je ten nejvhodnější. Organizační struktura by měla být primární, nicméně by v některých případech mohla být upravena ve prospěch klíčových pracovníků, kteří budou do jednotlivých vedoucích pozic obsazeni. Tyto úpravy by se ale neměly stát pravidlem a organizační struktura by nikdy neměla jít proti hlavním procesům, které ve společnosti probíhají. [4]

Kroky pro úspěšnou optimalizaci organizační struktury: [4]

- seznámit se se strategií podniku
- analýza průběhu hlavních procesů a s tím související analýzu stávající organizační struktury
- posouzení kompetence a odpovědnosti jednotlivých pracovníků
- posouzení motivační faktorů
- posouzení jednotlivých manažerských postů
- podání návrhu na optimalizaci organizační struktury a návrhů s tím souvisejících
- oponentura (management prodiskutuje daný návrh)
- schválení organizační struktury a změn s tím souvisejících

„Výstupem optimalizace by měla být organizační struktura, která v maximální možné (a v podmínkách společnosti užitečné) míře spojuje probíhající firemní procesy se systémem řízení společnosti, nastavením oblastí odpovědností a pravomocí a podporuje její strategické priority. Optimalizace organizační struktury spolu se změnami v oblasti pravomocí a odpovědností, průběhu podnikových procesů by v konečném důsledku měly směřovat ke zvýšení flexibility systému řízení a zlepšení služeb zákazníkům“.

[4, str. 123]

5 Závěr teoretické části

Teoretická část se věnuje poznatkům a faktům, které se týkají organizování a organizačních struktur.

První kapitola je věnována organizování. Obsahuje základní prvky organizování, tedy specializaci, koordinaci, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělbu kompetencí. Také jsou zde uvedeny rozdíly mezi plochou a strmou organizační strukturou.

Druhá kapitola se týká již konkrétních organizačních struktur. Organizační struktury jsou rozděleny na tři základní skupiny. Na organizační struktury s pružnými prvky, tj. maticová, projektová a procesní organizační struktura. Dále na organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků, tj. funkční, divizní a hybridní organizační struktura. A nakonec na organizační struktury, které vycházejí z dělby pravomocí, tj. liniová, funkcionální a liniově štábní organizační struktura.

Jednotlivé organizační struktury jsou detailně popsány a jsou zdůrazněny jejich výhody a nevýhody. Struktury jsou také graficky znázorněny.

Ve třetí kapitole jsou uvedeny rozdíly mezi formálními a neformálními organizacemi.

Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na optimalizaci organizačních struktur. Jsou zde předloženy okolnosti, při kterých by měl manažer uvažovat o optimalizaci struktury a nezbytné kroky, důležité pro úspěšnou optimalizaci, které by měl manažer podniknout.

V další části bakalářská práce tyto poznatky aplikuji na společnost KOSTAL Kontakt Systeme GmbH.

6 Charakteristika podniku

6.1 KOSTAL

KOSTAL je nezávislý rodinný podnik, který založil Leopold Kostal (původně Košťál) v roce 1912 v německém městě Lüdenscheid. Vedení mezinárodní skupiny dodnes sídlí v tomto městě. [9]

Skupina je zaměřena na vývoj a výrobu elektroniky a elektromechanických komponentů a v současné době tato skupina působí v 17 zemích světa. [9]

6.2 KOSTAL CR

KOSTAL CR, spol. s r. o.

Černín 89

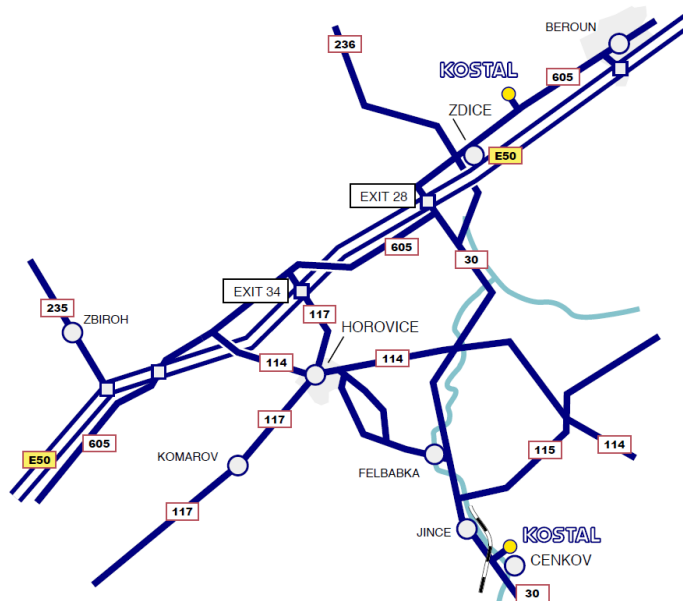
267 51 Zdice

Od 21. října 1993 působí skupina KOSTAL také v České republice a to prostřednictvím své dceřiné společnosti KOSTAL CR, spol. s r. o. [10]

Výroba byla zahájena v Hořovicích v roce 1993. O tři roky později došlo k rozšíření výroby do provozovny v obci Čenkov. V březnu roku 2002 byly zahájeny práce na výstavbu nového závodu KOSTAL CR Černín (viz obr. č. 12). Ještě téhož roku byla stavba dokončena a zkolaudována a byl zahájen zkušební provoz. Po úspěšném zkušebním provozu došlo v červu roku 2003 ke slavnostnímu otevření nového závodu KOSTAL CR Černín. [10]

O několik let později, konkrétně v roce 2009, došlo k rozdělení na KOSTAL CR a KOSTAL Kontakt Systeme (KKS). [10]

Obrázek č. 12: Provozovny KOSTAL CR



Zdroj: [11]

6.3 KOSTAL Kontakt Systeme

KOSTAL Kontakt Systeme GmbH, organizační složka

Čenkov 8

262 23 Jince

Organizační složka KOSTAL Kontakt Systeme sídlí v Čenkově u Příbrami. Pracoviště jsou zaměřena na výrobu kontaktních/konektorových systémů. Téměř veškerá produkce je exportována na trhy Evropské unie. [12]

Německá zkratka GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) znamená společnost s ručením omezeným. [13]

6.3.1 Produkty

KOSTAL Kontakt Systeme vyrábí výrobky, které se vyznačují vysokou kvalitou, jsou vysoce funkční a spolehlivé. Úroveň výrobků je zajišťována kvalifikovaným personálem, který při výrobě využívá nejnovější technologie. [14]

Nejdůležitější produkty jsou: [14]

- standardizované nebo nestandardizované (specifické) konektorové systémy
- konektorové násuvné systémy
- konektory pro silnoproudé aplikace/ hybridní vozy
- konektory pouzdrové / kolíkové

6.3.2 Partneři

Mezi zákazníky KOSTAL Kontakt Systeme se řadí mnoho průmyslových podniků, včetně největších světových automobilek. Jedná se například o:

- Audi,
- Škoda auto,
- Porsche,
- Ford,
- BMW,
- Mercedes-Benz,
- Fiat,
- Bosch a mnoho dalších. [15]

6.3.3 Zaměstnanci

Organizační složka KKS zaměstnává téměř 500 zaměstnanců (viz tab. č. 1).

Přijímání zaměstnanců probíhá následovně. Každé září se plánuje na následující rok a zároveň se počítá s tím, že se plán může změnit, vše totiž záleží na produkci. Generální ředitel KKS nejdříve zjistí požadavky jednotlivých oddělení. Vedoucí jednotlivých oddělení musejí odůvodnit, proč potřebují nové lidi a jaká by byla náplň jejich práce. Pokud to generální ředitel odsouhlasí, jede do Německa, kde musí vrcholovému vedení vysvětlit, proč plánují přijmout tolik a tolik zaměstnanců. Vedení nakonec zhodnotí, jestli je tento požadavek oprávněný nebo není.

Tabulka č. 1: Počet zaměstnanců KKS

Generální ředitel	1
Administrativa	9
Výzkum a vývoj (konstrukce)	10
Administrativa a vedení	20
Kvalita	18
Výrobní management	3
Logistika	32
Podpora výroby (technici)	12
Plánování výroby (technologové, měřiči, správci dat)	9
Zkušebna výrobků (prototypů)	1
Údržba + elektrikáři	10
Konstruktéři přípravků	2
Nepřímá výroba	87
Výroba	328
Montáž	50
Přímá výroba	378
Celkem	485

Zdroj: vlastní zpracování dle [3], 2014

V současné době tedy společnosti KKS pracuje 485 zaměstnanců a jejich počet se každoročně zvyšuje.

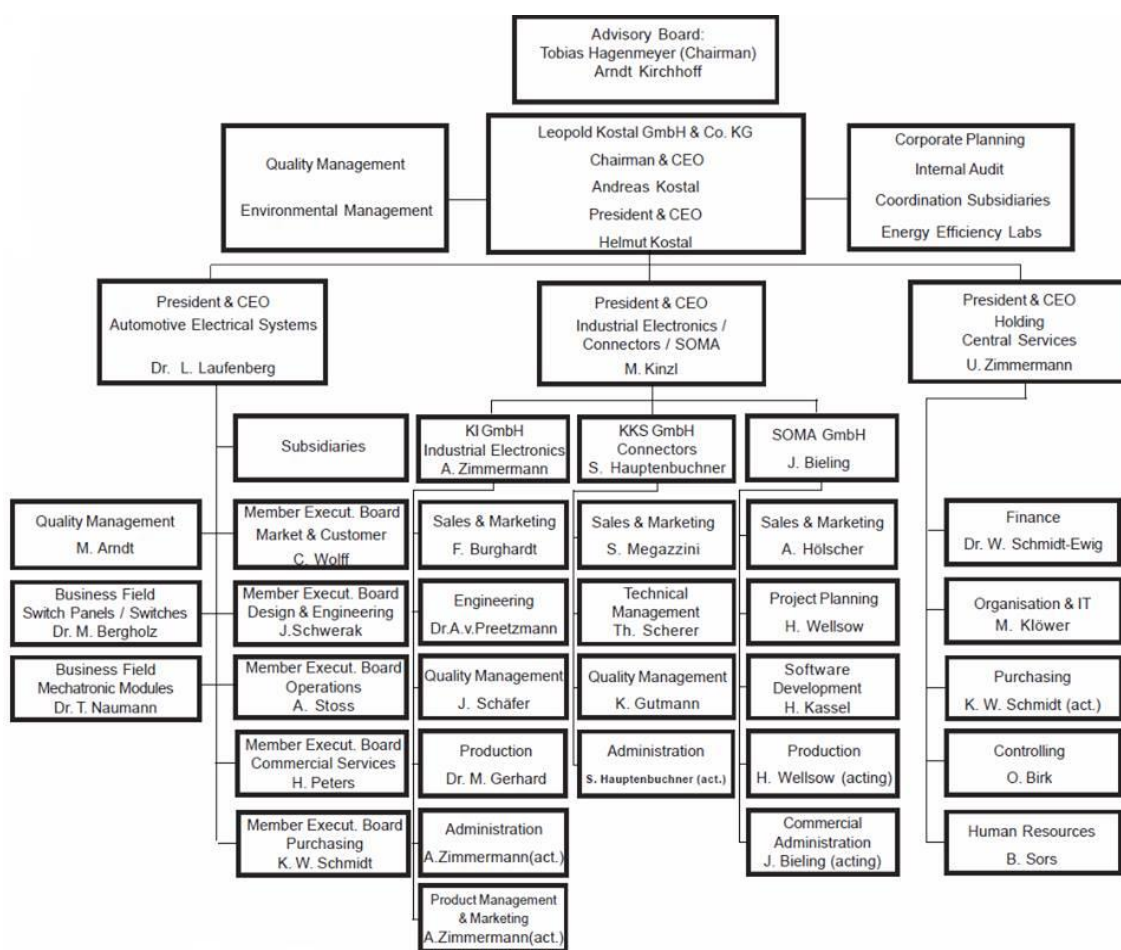
7 Stávající organizační struktura

Organizační struktury jednotlivých divizí společnosti KOSTAL jsou téměř totožné a vrcholový management tak může mezi sebou jednotlivé divize snadno porovnávat.

7.1 Mezinárodní organizační struktura

Organizační struktura je rozdělena podle činností, kterými se společnost zabývá (viz obr. č. 13).

Obrázek č. 13: Mezinárodní organizační struktura skupiny KOSTAL



Zdroj: vlastní zpracování dle [3], 2014

První divizí je **Automotive Electrical Systems**, který se zaměřuje výhradně na zařízení, které obsluhuje řidič. Jedná se hlavně o přepínače, různá tlačítka, ovládání sedadel a podobně. V rámci skupiny je to největší divize, tvořící téměř 90 % objemu produkce, obratu i počtu zaměstnanců. Díky velikosti má tato divize na nejvyšší úrovni svoji vlastní strukturu. Zbylé tři divize jsou menší, a tak strukturu mají společnou.

Další divizí je **SOMA**, která se zaměřuje na výrobu testovacích zařízení a slouží ostatním divizím.

KOSTAL Industrial Electronics se nezaměřuje na automobily, ale zaměřuje se na solární a řídicí systémy. Tato divize tvoří cca 1 % objemu produkce.

KOSTAL Kontakt Systeme se zabývá výrobou kontaktních systémů, výrobou konektorů pro automatické převodovky a konektorů pro hybridní vozidla. Jednoduše výrobou věcí, se kterými řidič nepřichází přímo do styku, ale nacházejí se „uvnitř“ automobilu. Co se týče velikosti, jedná se o druhou největší divizi tvořící téměř 9 % celkového objemu produkce i počtu zaměstnanců.

7.2 Organizační struktura KOSTAL Kontakt Systeme

Prvním z úseků je **Sales and Marketing**, neboli odbyt a marketing. V tomto úseku je útvar plánování prodeje, rozpočtování a cenotvorba (správa cen a smluvních ujednání se zákazníky). Dalším útvarem je již samotné oddělení marketingu. Posledním útvarem je odbyt, který je v organizační struktuře členěn na odbyt Ameriky, odbyt Evropa a odbyt Asie. V rámci těchto útvarů je odbyt dále členěn podle typu zákazníků. Pracovníci odbytu jsou tedy v kontaktu se zákazníky a přinášejí od nich poptávky. Tyto činnosti jsou zároveň spojeny s prvním procesem (viz kapitola 8.1).

Druhým úsek je **Technical Management**, neboli technické vedení (zkratka KT). KT zahrnuje jednak oblast vývoje výrobku (KE - konstrukce), tak samotnou výrobu (KP - výroba). KT na české straně není, je pouze v Německu (je to dáno především velikostí poboček), v české pobočce je tedy pouze KP a KE. Dále je zde útvar vývoje, který hraje významnou roli při nabídce, koncepci a při samotném vývoji výrobku. Poslední a zároveň nejsilnější útvar pak tvoří výroba jako taková, která zahrnuje plánování výroby, samotnou výrobu a zajištění infrastruktury (správce budov zařízení, péče o zařízení). Dále zahrnuje logistiku, která komunikuje se zákazníkem a převádí jeho požadavky do

firemního prostředí, kde jsou data následně převedena do reálného výrobního plánu. Nachází se zde ještě podpůrná střediska (nástrojárna, údržba, elektrikáři,...).

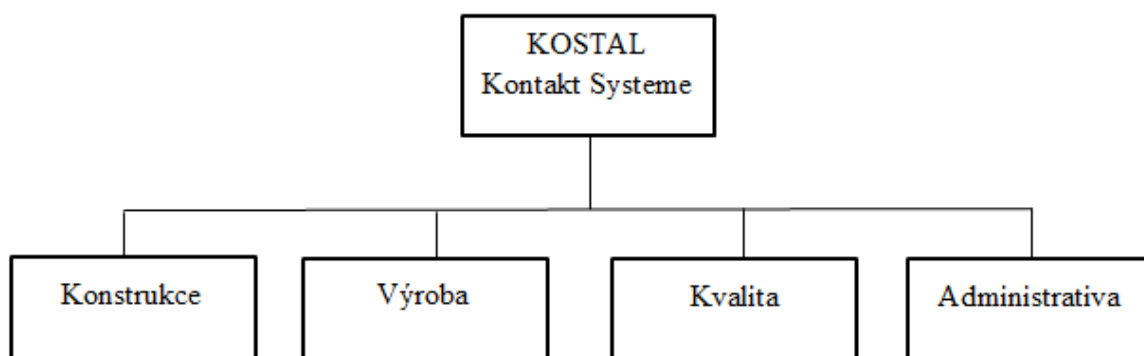
Třetím úsekem je **Quality Management**, neboli kvality, které se člení na obory, které zároveň souvisí s jednotlivými procesy. Je zde útvar, který se zaměřuje na plánování kvality, vzorkování, uvolňování nových výrobků a jejich testování. Dále je tu měrové středisko, které dává zpětnou vazbu konstrukci, aby konstruktéři věděli, jak výrobky vypadají a jak fungují. Dalším útvarem je útvar řízení dodavatelů, který je členěn na vstupní kvalitu a vstupní kontrolu. Vstupní kvalita zabezpečuje kvalitu vstupu pro výrobu. Zde je to dále členěno na další dílčí činnosti. Na rozvoj dodavatelů, který se zakládá na aktivní spolupráce s dodavateli z hlediska monitorování jejich vývoje, aby se nestalo, že je společnost závislá na dodavatelích, kterým se nedaří. Další činností je pak vstupní kontrola, která se zabývá ověřováním kvality vstupů. Pokud je vše v pořádku, vstupy jsou uvolněny do dalších procesů, pokud ale na nich vstupní kontrola shledá vadu, předává je kolegům, kteří tyto vady řeší s dodavateli formou reklamací. Dalším důležitým útvarem je útvar výrobní kvality. V tomto úvaru pracovníci kvality ověřují kvalitu výstupů (pracovníci sedí přímo ve výrobě a dohlížejí na to, aby společnost vyráběla kvalitní výrobky). V rámci tohoto útvaru je zde výstupní kvalita, která dohlíží na kvalitu nejen při realizaci výroby, ale i před odesláním výrobku zákazníkovi. Dělají se výrobkové audity (kontrola parametrů výrobků), aby bylo zajištěno, že odesílané výrobky jsou v pořádku a kvalitní. Může se ale stát, že někdy něco „uteče“ a vada se dostane až k samotnému zákazníkovi. V tuto chvíli je společnost v roli dodavatele a musí reagovat. Konkrétně se jedná o pracovníky kvality, kteří vniklou situaci řeší se zákaznickým centrem v Německu. Následně se také rozlišuje, na co si zákazník konkrétně stěžuje. Jestli si stěžuje na nějaký kvalitativní problém na výrobku (je to problém kvality) nebo jestli si stěžuje na zaslání jiného výrobku (problém selhávání procesů).

Posledním úsekem je **Administration**, neboli administrativa, která zahrnuje oddělení controllingu, nákup a personální oddělení. V oddělení controllingu probíhá vrcholový monitoring všech procesů v rámci podniku. Oddělení nákupu se dělí na dvě podskupiny, na projektový nákup a strategický nákup. Projektový nákup je spojen s vývojem výrobku. Projektový nákupčí spolupracuje s konstruktéry a s plánovači kvality na výrobě prototypu. Poté je prototyp představen zákazníkovi. Pokud je prototyp schválen, přechází se na sériovou výrobu. V tento moment to projektový nákupčí opustí a předává

to strategickému nákupčímu, který se o komoditu stará až do konce životnosti výrobku. Personální oddělení zahrnuje dvě hlavní oblasti. První oblastí je personalistika jako taková, která se stará o nábor nových zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, školení, přijímání nových zaměstnanců, koordinace se závodním lékařem, spravuje data a uzavírá smlouvy s novými zaměstnanci. Druhou oblastí je pak mzdová účtárna, jejíž činností je výpočet mezd, sociálního a zdravotního pojištění a podobně. Tyto činnosti společnost „outsourcuje“, což znamená, že si tuto službu kupuje od jiné firmy. Jde vlastně o strategii podniku, která zároveň souvisí s hlavními procesy. Podnik se rozhoduje, zda chce všechny procesy související s podnikem dělat sám, nebo jestli je výhodnější nějaké procesy nakoupit. Podnik musí vyhodnotit, jestli je tak velký na to, aby se mu vyplatilo agendu zvětšovat tím, že v podniku budou další lidé, kteří danou agendu zastanou nebo jestli se mu vyplatí tyto služby kupovat. Pokud podnik ví, že tyto pracovníky nemůže vytížit na 100 % (např. požární technik, technik na bezpečnost práce, specialista na životní prostředí), využívá outsourcingu.

Organizační struktura české pobočky KKS se tedy rozděluje na čtyři hlavní úseky (viz obr. č. 14).

Obrázek č. 14: Organizační struktura KOSTAL Kontakt Systeme

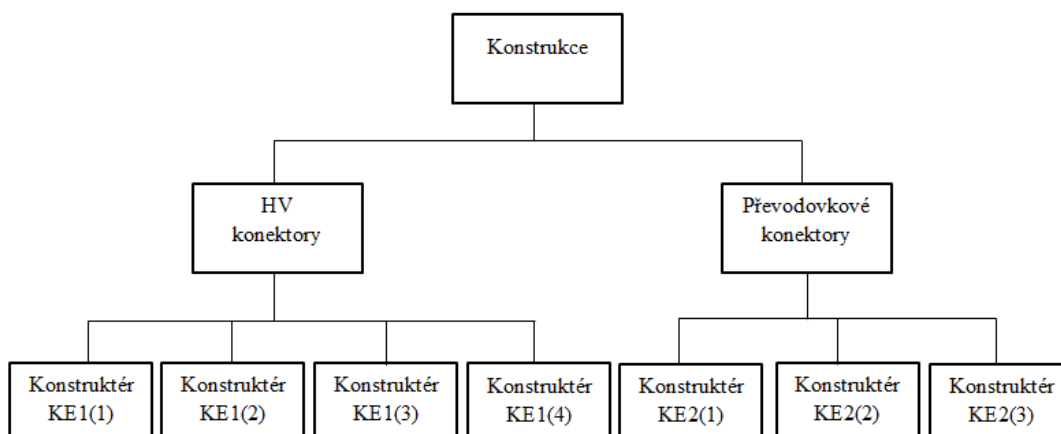


Zdroj: vlastní zpracování dle [3], 2014

7.2.1 Úsek konstrukce

Úsek konstrukce se rozděluje na dva hlavní odbory, na převodovkové konektory a na HV konektory (viz obr. č. 15). Vedoucí těchto odborů řídí a koordinují činnosti v oblasti konstrukce a vývoje výrobku s ostatními úseky v KKS. Dále se vedoucí spolupodílí na vytvoření pracovního týmu pro vývoj konkrétních výrobků a následně řídí a kontrolují dílčí etapy vývoje. Jednotliví konstruktéři se poté zabývají již samotnou konstrukcí plastových a kovových dílů pro kontaktní systémy. Zároveň zajišťují realizaci úkolů, na kterých spolupracují s pracovníky ostatních oblastí.

Obrázek č. 15: Organizační strukturu úseku konstrukce



Zdroj: vlastní zpracování dle [3], 2014

7.2.2 Úsek kvality

Úsek řízení kvality se dělí na řízení kvality dodavatelů, techniky kvality a výrobní kontrolu (viz obr. č. 16).

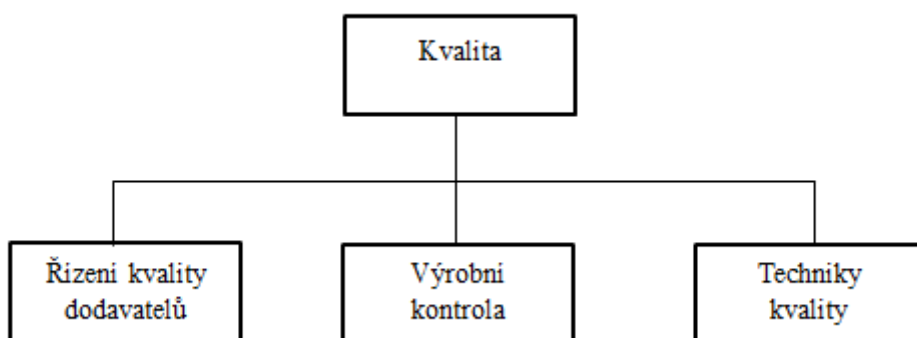
Vedoucí úseku kvality řídí pracovníky útvarů vstupní a výrobní kvality a techniky kvality. Koordinuje činnosti všech oddělení vstupujících do výrobního procesu. Dále koordinuje a zajišťuje průběh zákaznických auditů a návštěv, včetně zpracování připomínek a plánu opatření, které z nich vyplývají. V případě závažných situací nebo konfliktů organizuje komunikaci se zákazníkem nebo dodavatelem. Vedoucí úseku kvality je také nositelem metod a nástrojů kvality a zodpovídá za jejich implementaci do systému.

Vedoucí odboru **řízení kvality dodavatelů** schvaluje dodavatelské smlouvy, které se týkají zajišťování kvality vstupních materiálů, dílů a výrobků. V případě proniknutí neshodný nebo podezřelý vstupní materiálů do výroby je vedoucí povinen informovat výrobní kontrolu. Následně dohlíží na plnění opatření, která vyplývají z dodavatelských reklamací, a zároveň kontroluje podklady pro přeučtování nákladů vzniklých s reklamací. Vedoucí zároveň průběžně provádí hodnocení a kontrolu dodavatelů v systému SAP. V neposlední řadě vedoucí každý měsíc provádí zhodnocení stavu plnění stanovených úkolů s následným reportingem vedoucímu úseku kvality.

Vedoucí odboru **výrobní kontroly** kontroluje a řídí vedoucí oddělení výrobní kontroly KKS.

Vedoucí odboru **techniky kvality** zodpovídá za tvorbu plánů kvality, udržování a kontrolování stávající dokumentace kvality všech výrobků. Vedoucí je zodpovědný za plánování kvality a schvalovací proces nových výrobků, které jsou plánované pro provoz v CZ a zároveň spolupracuje s německým oddělením kvality a odbornými útvary již ve fázi přípravy projektů po stránce kvality výrobku. Vedoucí dále provádí pravidelné měsíční zhodnocení stavu plnění stanovených úkolů s následným reportingem vedoucímu úseku kvality.

Obrázek č. 16: Organizační struktura úseku kvality



Zdroj: vlastní zpracování dle [3], 2014

7.2.3 Úsek výroby

Úsek výroby se dělí na správu podniku, plánování výroby, montáž, lisovnu a řízení výroby a logistiky (viz obr. č. 17).

Vedoucí tohoto úseku zajišťuje výrobu a výrobní schopnost společnosti (v souladu s požadavky zákazníků a technické dokumentace) prostřednictvím řízení a koordinace útvarů, které jsou mu podřízeny. Plánuje výrobu, kontroluje plnění plánů výroby a zajišťuje podmínky pro jejich splnění a zodpovídá za uvolnění výrobků do užívání. V rámci daného úseku dohlíží na plnění legislativních a bezpečnostních požadavků. V neposlední řadě vedoucí trvale usiluje o optimalizace výrobních procesů a minimalizaci škod.

Správa podniku zahrnuje všechny služby (interní a externí), které se týkají všech budov podniku. Jedná se například o vzduchotechniku, osvětlení, okna, dveře, fasádu, střechu, vytápěcí techniku, vodní hospodářství, péči o sanitární zařízení, parkoviště, požární techniku a mnoho dalších. Vedoucí tohoto odboru tedy dohlíží na tato zařízení a jejich opakované kontroly.

Vedoucí odboru plánování výroby je odpovědný za koordinaci a řádný chod odboru **plánování výroby** a za jednotlivá oddělení (KPP1 - Příprava výroby, KPP2 - Průmyslové inženýrství, KPP3 - Zkušebna technologií). Vedoucí (na základě vědeckotechnického rozvoje nebo požadavků zákazníka) navrhuje a implementuje nové technologie do výroby. V souladu s plánem rozvoje společnosti vedoucí dále navrhuje využití výrobních i nevýrobních ploch a podílí se na realizaci.

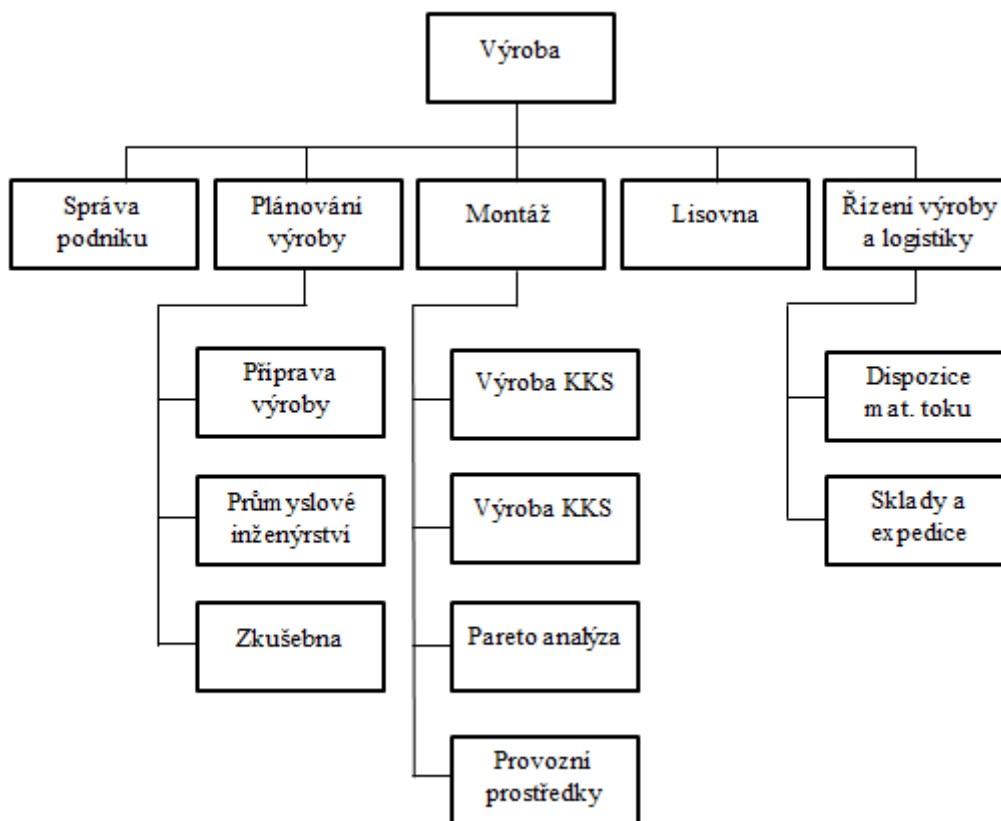
Vedoucí výrobního odboru montáž je odpovědný za koordinaci a řádný chod výrobního odboru **montáž** a za jednotlivá oddělení (KPF 1.1 a KPF 1.2 – Výroba KKS, KPF 1.3 – Pareto analýza, KPF 1.4 – Provozní prostředky). Dohlíží na plnění výrobního plánu a legislativních požadavků při výrobě. Informuje svého nadřízeného a příslušné odborné útvary o případných překážkách ve výrobním procesu a současně navrhuje a koordinuje jejich včasné odstranění.

Vedoucí výrobního odboru lisovna je odpovědný za koordinaci a řádný chod výrobního odboru **lisovna**. Dohlíží na plnění výrobního plánu a legislativních požadavků při výrobě. Informuje svého nadřízeného a příslušné odborné útvary o případných překážkách ve výrobním procesu a současně navrhuje a koordinuje jejich včasné odstranění.

Vedoucí odboru řízení výroby a logistiky je odpovědní za koordinaci a řádný chod odboru **řízení výroby a logistiky**. Dohlíží na dodržování legislativních požadavků při skladování a zároveň řídí a koordinuje veškeré logistické procesy společnosti.

Všichni vedoucí mají povinnost dodržovat interní předpisy společnosti a řídit se pokyny svého nadřízeného. Podílejí se na tvorbě investičního plánu pro svůj odbor a sledují jeho čerpání. Ve spolupráci s odborem lidských zdrojů koordinují personální a mzdové požadavky a účastní se výběrových řízení pracovníků pro svůj odbor. Dále svým přímým podřízeným schvalují dovolenou a pracovní cesty. V neposlední řadě se všichni vedoucí podílejí na trvalém zlepšování procesů.

Obrázek č. 17: Organizační struktura úseku výroby



Zdroj: vlastní zpracování dle [3], 2014

7.2.4 Úsek administrativy a financí

Do úseku administrativy a financí patří oddělení nákupu, controllingu a oddělení lidských zdrojů (viz obr. č. 18).

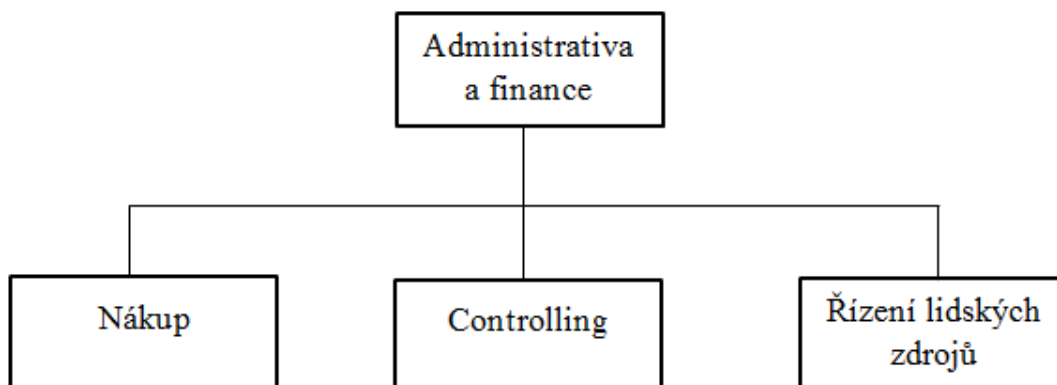
Vedoucí úseku administrativy řídí činnost útvaru personálního, nákupu a controllingu. Řídí plnění finančních a informačních povinností vůči majiteli firmy, obchodním partnerům, zaměstnancům, státu a veřejné správě. Dále schvaluje pořízení investičního majetku, bezhotovostní platební transakce a cash flow. Vedoucí také navrhuje zlepšení efektivity jednotlivých oddělení a kontroluje jejich plnění.

Vedoucí odboru **nákupu** organizuje poptávkové a nabídkové řízení včetně závěrečného vyhodnocení a doporučení, resp. výběr optimálních dodavatelů. Současně zohledňuje požadavky na kvalitu a logistiku. Vedoucí projednává a uzavírá smluvní vztahy s vybranými dodavateli a vede s nimi cenová jednání. Zároveň dodavatele průběžně hodnotí podle zadaných kritérií. Vedoucí také úzce spolupracuje s německým útvarem nákupu, s vývojem, přípravou výroby, kvalitou a logistikou.

Vedoucí odboru **controllingu** provádí přípravu a zpracování dat v požadované podobě v rámci reportingu za pravidelně stanovená období. Vedoucí připravuje cenové nabídky pro zákazníky, provádí výpočet výrobních nákladových kalkulací včetně správy cen vstupních materiálů a udržuje standardní ceny a výrobní sazby. Dále vedoucí provádí měsíční vyhodnocení ukazatelů neproduktivních činností a podněcuje odpovědné osoby k nápravě.

Vedoucí odboru **lidských zdrojů** spravuje všechny personální dokumenty, zejména Pracovní řád, Vnitřní předpis a Mzdový předpis. Ve spolupráci s vedoucími ostatních oddělení připravuje personální plán, realizuje výběrová řízení a koordinuje nábor zaměstnanců. Ve spolupráci s vedoucími ostatních oddělení se vedoucí dále podílí na rozvoji zaměstnanců (plány školení, individuálního rozvoje, koordinace plnění ročního plánu zákonných a povinných firemních školení, jazyková výuka,...) a zároveň zajišťuje dotace na rozvojová školení. Dále vedoucí řídí a kontroluje plnění smluvních povinností externího dodavatele mzdové účetní a zodpovídá za podklady pro zpracování mezd. Vedoucí také spravuje organizační strukturu, zajišťuje vznik/pokračování volebního období Rady zaměstnanců a řeší otázky vznesené Radou zaměstnanců, připravuje KKS noviny a mnoho dalších činností.

Obrázek č. 18: Organizační struktura úseku administrativy a financí



Zdroj: vlastní zpracování dle [3], 2014

V této kapitole je nastíněna a graficky znázorněna organizační struktura skupiny KOSTAL. Dále je zde detailně popsána a graficky znázorněna organizační struktura společnosti KKS, včetně jednotlivých oddělení.

8 Procesy

Organizační struktura společnosti KOSTAL Kontakt Systeme je úzce propojena s procesy, kterými se firma zabývá (viz obr. č. 19).

8.1 Průběh procesů

Klíčové procesy:

Prvním procesem je kontakt se zákazníkem, konkrétně poptávka a nabídka, kde vlastníkem tohoto procesu je odbyt, který „přinese“ podnět od zákazníka. Zákazník řekne, jaký produkt by se mu líbil, jaký produkt by chtěl, aby mu společnost nabídla. Pracovník odbytu pak osloví konstrukci, kde je vybrán člověk, který se produktu bude věnovat. Jeho úkolem je navrhnout koncept řešení (jestli je vůbec reálné požadovaný produkt vyrobit a jestli spadá do portfolia, kterému se chce společnost věnovat). Poté proběhne prvotní ocenění výrobku a nabídka. Pracovník odbytu pak nabídne zákazníkovi (rámcově) do kdy je společnost schopna výrobek připravit, s jakými náklady a jaká bude prodejní cena.

V případě, že zákazník nabídku přijme, přechází se do fáze vývoje výrobku, ve které konstruktéři naplánují, jak bude výrobek vypadat. V této fázi je zároveň provedena riziková analýza, která je zaměřena na rizikové parametry výrobku. V rámci této analýzy jsou navrženy preventivní opatření potlačující možná rizika. Dalším procesem je proces vývoje, ve kterém se definuje, jak se výrobek bude vyrábět (na jakých strojích, jakou technologií). Dříve v KKS vývoj procesu nebyl a byla zde pouze samotná sériová produkce. Dnes už v KKS vývoj procesu nalezneme. V rámci tohoto procesu je tedy rozpracována první koncepce nabídky, je nastartovaný projekt a je nominovaný tým, ve kterém jsou zástupci jednotlivých oddělení. Je zde technolog, který výrobek posuzuje z hlediska vyrobitelnosti, přípravy nástrojů a přípravy linek. Dále nákupčí, který v této fázi musí vybírat a oslovovat potencionální dodavatele. Kvalita, která musí nadefinovat kvality, které musí být dodrženy, aby výrobek fungoval, a je zde také konstruktér.

V momentě, kdy KKS dodá zákazníkovi vzorky, proběhne odzkoušení vzorků a zákazník je schválen, lze přejít do další fáze, do sériové produkce (náběh výroby). Zákazník pošle zakázku a uzavřou se rámcové dohody plánování prodeje. Odbyt se na začátku tedy domluví se zákazníkem, kolik výrobků se má vyrobit a jaká má být jejich

životnost. Dalším procesem je výroba samotných dílů a montáž. V tuto chvíli se k tomuto procesu připojují paralelně další procesy typu nákup pro sériovou výrobu (aby byly včas dodávány vstupy pro výrobu) a logistika, která komunikuje se zákazníkem, zaznamenává jeho požadavky a nahrává je do systému, který tyto požadavky zpracuje. Procesy B2, B3 a B4 tedy probíhají současně a jejich výstupem jsou plány výroby, plány nákupu a plány kapacit. Po realizaci plánu výroby jsou výrobky distribuovány směrem na zákazníka.

Podpůrné procesy:

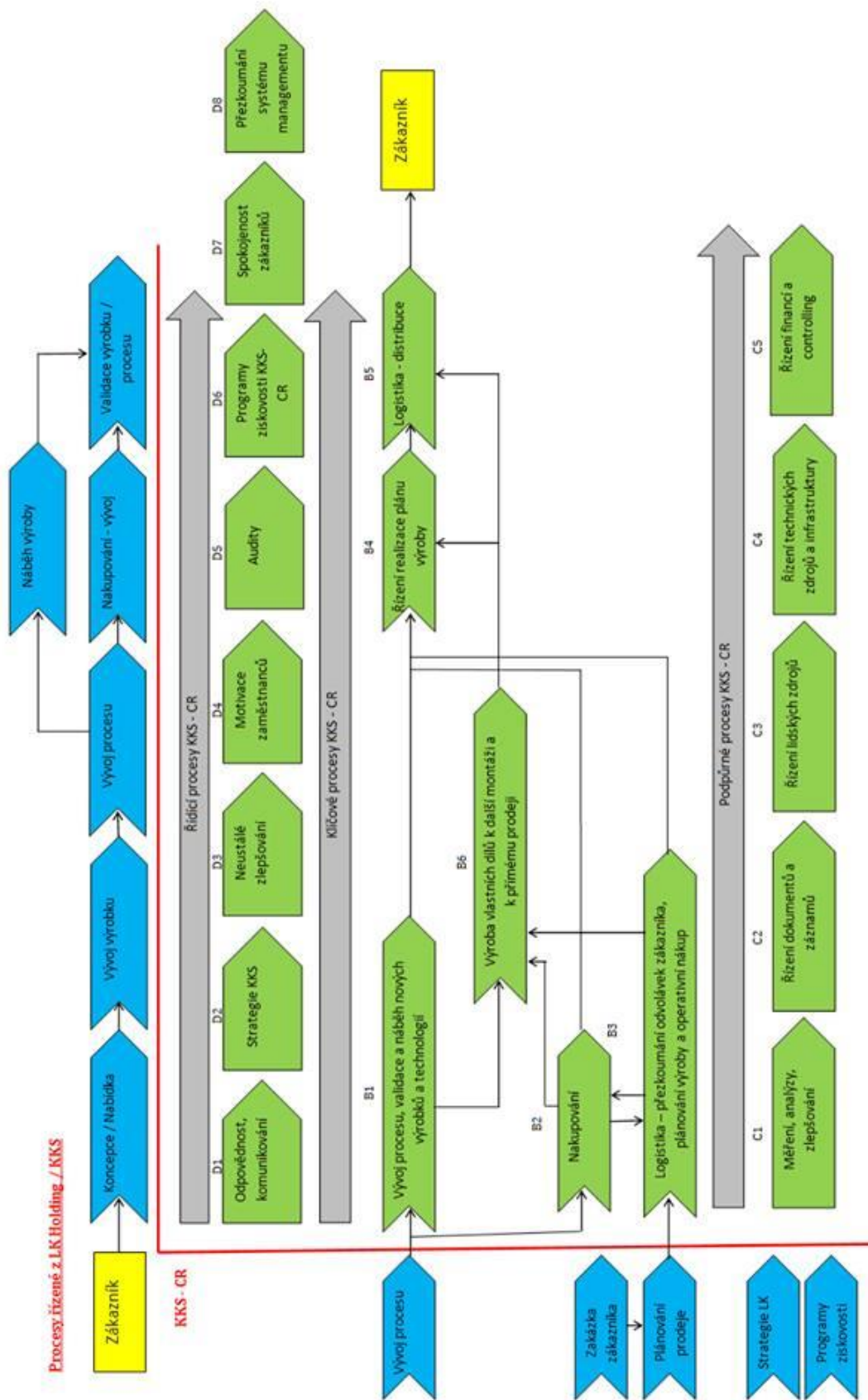
Podpůrné procesy zabezpečují fungování klíčových procesů. Důležitou roli hraje kvalita, která provádí měření, analýzy a zlepšování. Administrativa, které se zabývá řízením dokumentů a řízením lidských zdrojů. Výroba, která řídí technické zdroje a infrastrukturu, aby společnost mohla včas zabezpečit prostory, energie a podobně. Řízení financí vůči státní správě (např. placení daní), které pro KKS zajišťuje KOSTAL CR (Zdice). Tato služba je od KOSTAL CR nakupována, stejně jako IT služby. Controlling pak monitoruje samotné fungování procesů a ověřují naplňování cílů.

Řídící procesy:

Procesy, které souvisejí se strategií podniku, s environmentální politikou, s neustálým zlepšováním procesů, s motivací zaměstnanců, kteří jsou informováni o plánech do budoucna. Dále s audity, prostřednictvím kterých si společnost ověřuje fungování procesů. Jsou zde také programy ziskovosti, které se zaměřují na dílčí oblasti. Například podnik si na začátku období stanoví cíl, že uspoří 20 000 000 Kč na vstupním materiálu a zároveň definuje kroky, kterými toho chce dosáhnout. Poté si udělá program ziskovosti pro pesimistickou, optimistickou a reálnou variantu. Během roku pak probíhá měsíční vyhodnocování dílčích cílů, které společnosti umožní odhalit případné nedostatky, které by při vyhodnocení pouze hlavního cíle nemusela odhalit. V neposlední řadě je pak velmi důležitá spokojenost zákazníka, která nám zaručuje jeho věrnost a loajalitu.

Ve společnosti tedy probíhají tři druhy procesů. Klíčové procesy, které se zabývají samotnou výrobou. Dále Podpůrné procesy, jejichž hlavním úkolem je zabezpečit fungování klíčových procesů. A v neposlední řadě pak Řídící procesy, které souvisejí s podnikovou strategií.

Obrázek č. 19: Mapa procesů KKS



Zdroj: vlastní zpracování dle [3], 2014

8.2 Výhody a nedostatky procesů

Aby procesy mohly správně fungovat, musí být nastavené vhodné komunikační kanály, vhodné softwary a pomocné nástroje. Zároveň musí být jasně vymezeny kompetence a odpovědnost jednotlivých pracovníků.

Obecně se lépe řídí procesy probíhající v rámci jednoho oddělení nebo v rámci jedné funkce. V případě komplexnějších procesů, kdy pracovníci začínají pracovat až na bázi výsledku předcházejícího procesu je zapotřebí správně nadefinovaný průběh procesu. K tomuto účelu jsou využívány podnikové směrnice a technologické postupy.

Definováním procesy ale práce nekončí. Společnost musí procesy stále ověřovat a průběžně monitorovat. Na začátku období musí společnost určit, co bude sledovat a jakými způsoby bude měřit, že to funguje. Nadefinují se tedy jednotlivé cíle, dále se určí, kdo je vlastníkem procesu a kdo proces bude monitorovat. V průběhu roku se dělají průběžná vyhodnocení. Aby společnost zajistila, že se pracovníci budou na ukazatelích podílet, motivuje je prostřednictvím roční odměny, která se váže na splnění daných cílů.

8.2.1 Pravomoc a odpovědnost

Pravomoc a odpovědnost vyplývá jednak z organizační struktury (z titulu funkce, kterou pracovník vykonává) a jednak ze zákoníků práce. Pokud je pracovník na vedoucí funkci, má zodpovědnost za své zaměstnance a legislativní povinnost kontrolovat pracovní způsobilost svých zaměstnanců. Odpovědnost a kompetence mají návaznost na kvalifikaci a dovednosti pracovníků. V případě nalezení odchylky je situace řešena doškolovacím nebo vzdělávacím plánem.

V některých případech ale může nastat nežádoucí křížení (pravomoc x odpovědnost). Konkrétním příkladem mohou být například revizoři, kteří dohlíží na samotný výrobní proces a kvalitu výrobků. Revizoři jsou funkcionálně (organizačně) podřízeni výrobě, ale metodicky (obsahově) jsou řízeni pracovníky kvality. Na jednotlivých složkách mzdy, se tak podílí metodický i funkcionální vedoucí.

8.2.2 Komunikace

Společnost přebírá od svých německých kolegů některé klíčové procesy, které probíhali dříve pouze na německé straně. V podniku se tak začínají objevovat nové role, které zde v minulosti nebyly. Společnost nejčastěji situaci řeší doškolováním pracovníků,

popřípadě přijetím nových pracovníků. V rámci této probíhající změny není společnost ještě schopna 100 % všech dílčích procesů zvládnout sama, a proto jsou do procesu začleněni němečtí kolegové. Proces je tedy náročnější na komunikaci. Lidé se neznají, nevidají se a musejí tak spolupracovat na základě písemné komunikace, telefonu nebo osobních návštěv. Proces je pak náchylnější na chyby (jazyková bariéra) a časové prodlevy.

8.2.3 Motivace zaměstnanců

Společnost KKS využívá jak hmotné (finanční) motivační prostředky, tak nehmotné motivační prostředky. Jedním z nejvýznamnějších motivačních prostředků je bezesporu mzda. Ve společnosti funguje systém ohodnocení, který koresponduje s organizačním uspořádáním a určuje platové rozmezí u jednotlivých zaměstnanců. Dalším motivačním faktorem jsou odměny, které jsou vypláceny na základě dosažení stanovených cílů společnosti a odvíjí se od skutečně vykonané činnosti pracovníků.

Kromě finanční motivace, je také velmi důležitá motivace nehmotná. Společnost KKS nabízí svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům slevy na vstupném do určitých sportovních a zábavných zařízení (např. 20% sleva na vstup do aquaparku v Příbrami). Do některých zařízení mají dokonce zaměstnanci vstup zdarma (např. vstup do bazénu v Hořovicích). Společnost také každoročně pořádá rodinné dny pro zaměstnance a jejich děti. Pro nejmenší účastníky je připraven bohatý program (skákáací hrad, klaun, malování na obličej) a pro dospělé je připraveno posezení s občerstvením. Pro zájemce je připravena prohlídka výroba, a tak se i ti nejmenší mohou podívat, kde jejich rodiče pracují.

V dnešní době není jednoduché zajistit, aby pracovníci podávali špičkové výkony a zároveň byli spokojeni a chodili do zaměstnání rádi. Společnost si tak zakládá na obousměrné komunikaci a naslouchá požadavkům zaměstnanců. Je zde zřízena Rada zaměstnanců, která působí jako prostředník mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Členové rady jsou zvoleni na základě výsledků voleb, na tříleté funkční období. Rada pomáhá zaměstnancům řešit jejich problémy, které projednává s vedením společnosti a poté zaměstnance informuje o výsledcích jednání.

Díky firemní kultuře a osobnímu přístupu vytváří společnost přátelský kolektiv, ve kterém zaměstnanci pracují rádi. Spokojenost pracovníků dokazují i výsledky testu, kterého se zúčastnili zaměstnanci celého podniku. Pracovníci anonymně zodpovídali

několik otázek, týkající se jejich spokojenosti v zaměstnání. Výsledek tohoto testu vykazoval nadprůměrně spokojené zaměstnance.

9 Zhodnocení organizační struktury

Dle mého názoru je organizační struktura společnosti KOSTAL Kontakt Systeme vytvořena správně. Organizační struktura společnosti je detailně popsána a graficky znázorněna. Jsou zde popsány pracovní pozice, které určují nejen náplň práce zaměstnanců, ale i pravomoc a odpovědnost, které z pracovní pozice vyplývají.

Organizační struktura společnosti je úzce propojena s procesním řízením, kterým se společnost zabývá. Organizační struktura společnosti je tedy spíše plošší. Správně definované procesy umožňují KKS efektivní průběh činností. Efektivnost procesů posuzuji ze tří hledisek (viz kapitola 8.2). Z hlediska:

- kompetence a odpovědnosti pracovníků
- z hlediska motivace pracovníků
- z hlediska komunikace

Pravomoc a odpovědnost pracovníků jsou zcela sladěné s hlavními procesy a vyplývají jednak z organizační struktury a jednak ze zákoníků práce.

Motivace zaměstnanců je jednou ze silných stránek společnosti. K motivaci svých zaměstnanců společnost využívá jak hmotnou motivaci, tak nehmotnou motivaci. Díky firemní kultuře, která si zakládá na osobním přístupu a obousměrné komunikaci se tak jedná o společnost s velmi spokojenými zaměstnanci.

Slabším místem procesů je komunikace. V současné době není ještě společnost schopna provádět všechny dílčí činnosti sama, a tak některé procesy probíhají v Čechách a některé v Německu. Společnost stráví hodně času vzájemnou komunikací a předáváním informací. Proces je pak náchylnější na chyby a časové prodlevy.

Pozornost je tedy dále zaměřena na komunikaci, která je posouzena z vnitřního a vnějšího pohledu. Z hlediska:

- interní komunikace
- komunikace s mateřskou společností

9.1 Interní komunikace v KKS

Interní komunikace ve společnosti je na velmi dobré úrovni. Společnost KKS využívá několik komunikačních prostředků. Jedním z nich je intranet, který umožňuje přístup k širokému spektru firemních informací všem zaměstnancům společnosti. Zaměstnanci mají díky intranetu přístup především k řízeným dokumentům, informacím o docházce, stravování a firemních akcích. Společnost dále informuje své zaměstnance o dění ve společnosti prostřednictvím firemních novin, které vycházejí v pravidelném dvouměsíčním intervalu. Noviny informují zaměstnance o nejdůležitějších milnicích na cestě společnosti, o dosažených výsledcích či plánech do budoucna.

Další formou komunikace je ústní komunikace. Zde hraje velikou roli, jestli komunikace probíhá mezi dvěma lidmi nebo mezi skupinou. Komunikace mezi dvěma lidmi je obecně jednodušší. Problém může nastat v situaci, kdy se téma týká více lidí (více oddělení). V tomto případě pak společnost často přistupuje k režimu řízených porad. Organizátor porady vybere účastníky, kterým pak následně rozešle pozvánky, ve kterých je program porady a nutné podklady k prostudování. Na začátku porady je pak vymezen cíl a účel porady. Tyto činnosti přispívají k zefektivnění porady a umožňují dosahování reálných výsledků.

Další důležitou roli hraje společný zájem účastníků. Je velký rozdíl mezi poradou, na které jsou řešeny záležitosti, se kterými všichni souhlasí nebo naopak záležitosti, na které má každý jiný názor. Ředitel společnosti preferuje řešit takto rozporuplné situace následovně. Aby předešel konfliktním situacím, řeší dané záležitosti s každým účastníkem porady individuálně s důrazem na jeho osobní názor. Každý z účastníků tak má k dispozici větší prostor k vyjádření svých názorů a není pod tlakem strachu z negativních reakcí ostatních účastníků oproti hromadně vedené poradě. Tento přístup vedoucímu umožňuje efektivnější vedení porady a přispívá ke spokojenosti všech účastníků.

Interní komunikace má ale jisté slabiny, které se týkají e-mailové komunikace. Někteří zaměstnanci mají potřebu informovat „všechny o všem“ a zahlcují tak své nadřízené a generálního ředitele zprávami, ze kterých ani obvykle nevyplývá, jestli ředitele pouze informují nebo jestli vyžadují zpětnou vazbu. Ředitel ale není schopen všechny zprávy číst a na všechny zprávy reagovat.

Podobná situace nastává i v Německu, kdy někteří vedoucí obdrží až 1000 zpráv za den. Problém je v tom, že mezi těmito zprávami jsou „schovány“ i podstatné informace a úkoly. Pracovníci tak zahlcují svoje nadřazené zbytečnými informacemi, které vedoucí nejsou schopni zpracovat.

9.2 Komunikace s mateřskou společností

V minulosti bylo KKS pouze montovnou, ve které se výrobky smontovaly, zabalily a poslaly zpět do Německa. V současné době je v KKS nejen montáž, ale i výroba. KKS má nadefinované výrobky, které bude vyrábět a s tím související procesy, kterými se bude zabývat. KKS se nyní snaží o to, aby veškeré navazující procesy mohli probíhat v Čechách a postupně tak přebírá od mateřské společnosti stále větší část procesů.

V minulosti byla situace taková, že mateřská společnost přesně určovala, co a jak má česká pobočka dělat, v případě, že bylo KKS jiného názoru, muselo i přes svůj nesouhlas uposlechnout mateřskou společnost. Nyní je KKS více proaktivní, pokud s něčím nesouhlasí, přijde s návrhem, který si pak před mateřskou společností často obhájí. Mateřská společnost se ale vzdává odpovědnosti, kterou nyní přebírá KKS. V případě, že KKS učiní špatné rozhodnutí, nese za to následky (v první situaci KKS odpovědnost nenese). Procesy s mateřskou společností ale vždy budou do jisté míry provázané, z důvodu chybějícího oddělení odbytu a marketingu, který zůstává na německé straně.

Ke komunikaci s německými kolegy využívá KKS nejčastěji telekonference, na kterých se řeší rutinní záležitosti. Účastníky konference (na české i německé straně) jsou především pracovníci logistiky a výroby. Pro zajištění připravenosti účastníků konference je na počítačové síti sdílený soubor, do kterého pracovníci zapisují informace týkající se dílů. Telekonference pak slouží k objasnění a upřesnění informací. V některých případech se telekonference účastní více závodů najednou. V takových situacích každý účastník konference obdrží e-mailovou pozvánku s telefonním číslem a pin kódem konference. Po zadání pin kódu je účastník přepojen do místnosti, kde se telekonference odehrává. Po přepojení se všechny strany vzájemně představí. Pro podporu komunikace je využívána počítačová podpora. Každý účastník na svém počítači vidí závody, které se telekonference účastní a zároveň každý účastník vidí, který závod právě hovoří (díky zezelenání ikony telefonu hovořícího závodu).

Složitější témata nebo opravdu důležitá témata jsou pak řešena pomocí osobního kontaktu.

Při komunikaci hraje také velkou roli odlišnost mentalit jednotlivých zemí. Češi jsou obecně zvyklí problémy spíše „zakrývat“ a počítají s tím, že to nějak zvládnou vyřešit sami. Komunikace probíhá pouze tehdy, když Češi vysvětlují, proč se něco nepovedlo, místo toho, aby o problému komunikovali ihned. Poté bývá už většinou pozdě a vyřešení problému je finančně a časově náročnější. Naopak Němci komunikují podstatně více než Češi a neustále se ujišťují, že je vše správně pochopeno. Konkrétním příkladem může být porouchaný stroj. Češi využijí provizorní řešení a stroj opraví tak, aby nějakou dobu zase fungoval. Naopak Němci využívají stabilní řešení a raději více času investují do přípravy s cílem dlouhodobého fungování stroje a stabilních sériových výsledků.

Němci jsou obecně hodně formální a tvrdě rozlišují práci a volný čas. Naopak v české organizaci panuje spíše neformální atmosféra, kdy lidé občas zavtipkují a jsou více otevření. Němci jsou v tomto tedy větší profesionálové, ale neznamená to, že jsou lepší, jsou jiní. Například v německé organizaci není interní komunikace na takové úrovni, jako v české organizaci. Je to dáno především německou formálností, kdy pracovníci velmi málo komunikují osobně, ale častěji čekají na správu z jednání nebo na formulář. V některých případech ale dochází k nepochopení a pracovníci potřebují některé věci dovysvětlit a vznikají tak časové prodlevy. Tato situace je dána především velikostí organizace, která díky své velikosti neumožňuje osobní komunikaci v takové míře, jako například česká pobočka, ve které spolu lidé komunikují téměř denně a informovanost vedoucích je tak okamžitá.

10 Návrh na zlepšení komunikace

Společnost KOSTAL Kontakt Systeme komunikuje jak se svými zaměstnanci, tak s mateřskou společností, na vysoké úrovni, nicméně je možné tuto úroveň ještě zvýšit.

10.1 Návrh na zlepšení interní komunikace

Interní komunikace ve společnosti KOSTAL Kontakt Systeme je na velmi dobré úrovni. Dle mého názoru je zde jedinou slabinou e-mailová komunikace, díky níž jsou někteří pracovníci zahlcováni nespočetným množstvím zpráv.

Pro zlepšení e-mailové komunikace doporučuji zavedení „kodexu komunikace“ ve kterém by byly jasně specifikované náležitosti, které musí zpráva obsahovat.

Náležitosti zprávy:

- stručnost
- věcnost
- zacílení
- informuji x vyžaduji odpověď x zadání úkolu

Zpráva musí být stručná, věcná a zacílena na pracovníky, kterých se opravdu týká. Dále je třeba nutně rozlišit charakter zprávy. Ze zprávy musí být jasné, jestli odesílatel adresáta pouze informuje, vyžaduje odpověď nebo zdali zadává úkol.

Doporučuji vedení společnosti představit kodexy komunikování svým zaměstnancům a dbát na důsledné dodržování zmíněných bodů. Po čase společnost může zhodnotit úspěšnost svého počínání.

Tento přístup považuji za věcný, neboť šetří čas a umožňuje lepší pochopení sdělované informace.

10.2 Návrh na zlepšení komunikace s mateřskou společností

Společnost KOSTAL Kontakt Systeme stále intenzivněji směřuje k osamostatnění v určitých procesech. Hlavním cílem společnosti je převzetí zodpovědnosti za samotný vývoj výrobku a procesu nových výrobků.

V tuto chvíli doporučuji, aby se společnost KKS zaměřila na doplnění potřebných vědomostních kapacit, které jsou nezbytné pro zvládnutí nových procesů. Společnost by touto cestou mohla rozšířit svou nezávislost na mateřské společnosti.

Dalším nedílnou výhodou takového kroku je snížení časových prodlev, které jsou způsobeny neustálou komunikací s mateřskou společností.

Závěr

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající organizační strukturu společnosti KOSTAL Kontakt Systeme GmbH a s ní související procesní řízení. Poté, na základě předchozího zhodnocení, odhalit slabá místa organizační struktury a podat návrh na jejich zlepšení.

První část bakalářské práce je zaměřena na teoretické poznatky a fakta, která se týkají organizování a organizačních struktur. Jsou uvedeny základní prvky organizování, tedy specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. Dále jsou detailně popsány organizační struktury a jsou zdůrazněny jejich silné a slabé stránky. Poté je uveden rozdíl mezi formálními a neformálními organizacemi. V závěru první části bakalářské práce jsou zmíněny okolnosti, při kterých by manažer měl uvažovat o změně organizační struktury a nezbytné kroky, které by měl manažer pro úspěšnou optimalizaci podniknout.

V další části bakalářské práce se zabývám společností KOSTAL Kontakt Systeme GmbH. Detailně popisuji a graficky znázorňuji organizační strukturu společnosti, včetně jednotlivých oddělení, které se ve společnosti nacházejí. Dále popisuji procesy, kterými se společnost zabývá, a posuzuji jejich fungování z různých hledisek. Následně zhodnocuji stávající organizační strukturu i procesy s ní související.

Na základě předchozího zhodnocení odhaluji mírné nedostatky v oblasti komunikace. Komunikaci poté posuzuji z vnitřního a vnějšího pohledu, z hlediska interní komunikace a z hlediska komunikace s mateřskou společností.

Interní komunikace společnosti KOSTAL Kontakt Systeme GmbH je na velmi vysoké úrovni, která je dána firemní kulturou a osobním přístupem pracovníků. Nicméně zde odhaluji nedostatky, týkající se e-mailové komunikace.

Komunikace s mateřskou společností je též na velmi dobré úrovni. KOSTAL Kontakt Systeme nejčastěji s mateřskou společností komunikuje na základě telekonferencí, v případě složitějších témat komunikace probíhá formou osobního kontaktu. Díky časté komunikaci však dochází k časovým prodlevám.

V závěru bakalářské práce podávám návrh na zlepšení jak interní komunikace, tak komunikace s mateřskou společností.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Počet zaměstnanců KKS	36
--	-----------

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Plochá organizační struktura.....	10
Obrázek č. 2: Strmá organizační struktura	10
Obrázek č. 3: Schéma maticové organizační struktury	14
Obrázek č. 4: Obecné schéma začlenění projektového řízení do existující organizační struktury	16
Obrázek č. 5: Schéma funkční organizační struktury	21
Obrázek č. 6: Schéma divizní organizační struktury.....	23
Obrázek č. 7: Schéma hybridní organizační struktury	24
Obrázek č. 8: Schéma liniové organizační struktury.....	25
Obrázek č. 9: Schéma funkcionální organizační struktury	26
Obrázek č. 10: Schéma liniově štábní organizační struktury	27
Obrázek č. 11: Příklad liniově štábní struktury průmyslového podniku.....	28
Obrázek č. 12: Provozovny KOSTAL CR	34
Obrázek č. 13: Mezinárodní organizační struktura skupiny KOSTAL.....	37
Obrázek č. 14: Organizační struktura KOSTAL Kontakt Systeme	40
Obrázek č. 15: Organizační strukturu úseku konstrukce.....	41
Obrázek č. 16: Organizační struktura úseku kvality	42
Obrázek č. 17: Organizační struktura úseku výroby	44
Obrázek č. 18: Organizační struktura úseku administrativy a financí	46
Obrázek č. 19: Mapa procesů KKS	49

Seznam použitých zkratk

GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KKS	Kostal Kontakt Systeme
s. r. o.	společnost s ručením omezeným

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje:

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [3] KOSTAL Kontakt Systeme GmbH – tištěné materiály
- [4] KOŠŤAN, Pavol et al. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [5] VEBER, Jaromír et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [6] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [7] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [8] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3., přeprac. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

Internetové zdroje:

- [9] KOSTAL Česká republika. *Člen mezinárodní skupiny* [online]. [cit. 2014-01-09]. Dostupné z: < <http://www.kostal.cz/html/showdoc.dodocid=239.html> >.
- [10] KOSTAL Česká republika. *Historie KOSTAL CR* [online]. [cit. 2014-01-09]. Dostupné z: < <http://www.kostal.cz/html/showdoc.dodocid=242.html>>.
- [11] KOSTAL KONTAKT SYSTEME. *Kontakt* [online]. [cit. 2014-01-09]. Dostupné z: <<http://www.kostal.cz/kks/showdoc.dodocid=2166.html> >.
- [12] KOSTAL KONTAKT SYSTEME [online]. [cit. 2014-01-09]. Dostupné z: <<http://www.kostal.cz/kks/showdoc.dodocid=2141.html> >.
- [13] ipodnikatel.cz. *Začínám podnikat* [online]. [cit. 2014-01-09]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/podnikani-v-nemecku-formou-gmbh.html>.
- [14] KOSTAL KONTAKT SYSTEME. *Technologie* [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <<http://www.kostal.cz/kks/showdoc.dodocid=2158.html> >.
- [15] KOSTAL KONTAKT SYSTEME. *Partneři* [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <<http://www.kostal.cz/kks/showdoc.dodocid=2159.html> >.

Seznam příloh

Příloha A: Mezinárodní organizační struktura

Příloha B: Organizační struktura KKS

Příloha C: Pracoviště montáže

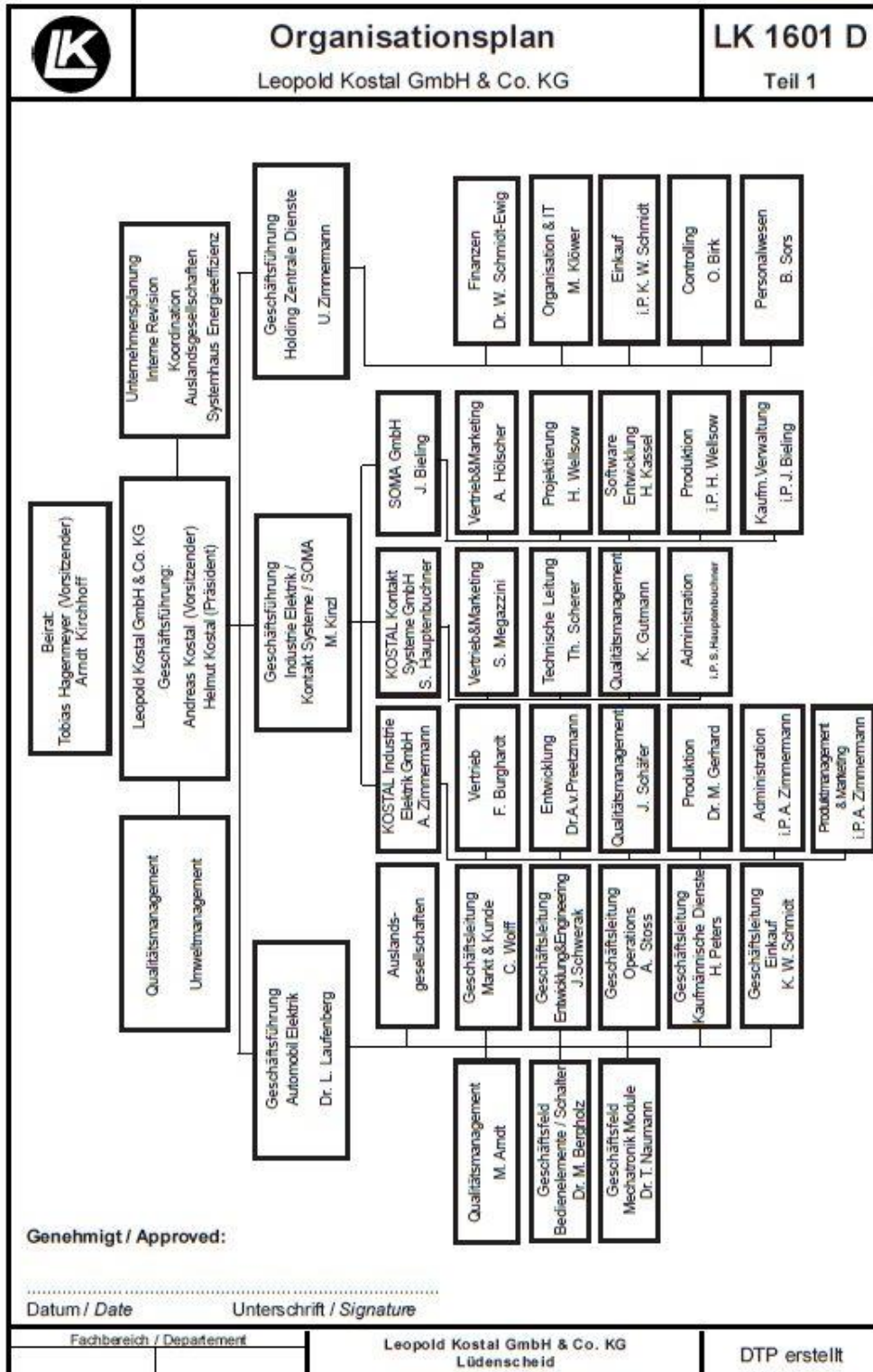
Příloha D: Konektor do posuvných dveří v automobilu

Příloha E: Elektrický konektor automatické převodovky

Příloha F: KKS noviny

Příloha A: Mezinárodní organizační struktura

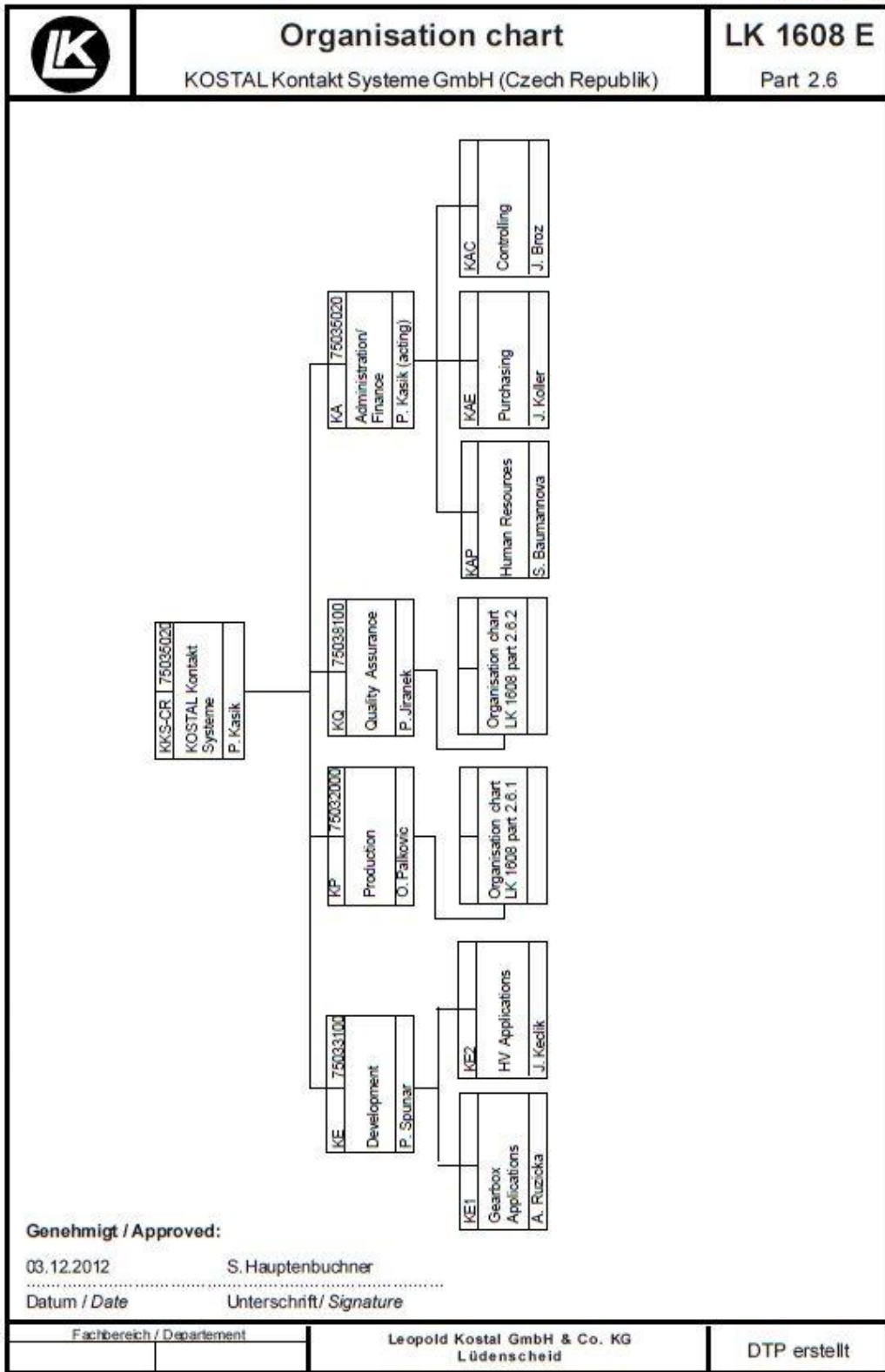
October 2013



Dieser Organisationsplan gilt in Verbindung mit der funktionalen Struktur LK1601 Teil 1.1

Příloha B: Organizační struktura KKS

October 2012



The positions allotted within this organisation chart do not indicate status

Příloha C: Pracoviště montáže



Zdroj: [3], 2014

Příloha D: Konektor do posuvných dveří v automobilu



Zdroj: [3], 2014

Příloha E: Elektrický konektor automatické převodovky



Zdroj: [3], 2014

Příloha F: Noviny KKS

KONTAKT SYSTEME

KOSTAL

▼ Informace pro zaměstnance bez PC



Možnost využití informačního koutku v odpočinkové zóně ve druhém patře výrobní budovy, oblast využití kontrola docházky nebo objednávání obědů

▼ Volné pozice

- ▶ **TECHNIK MĚROVÉHO STŘEDISKA**
- ▶ **INTERNÍ AUDITOR**
- ▶ **KONSTRUKTÉR**

více na: www.kostal.cz/kks

KONTAKT SYSTEME

KOSTAL

KKS Noviny

dvouměsíčník
červen/červenec 2012

▼ Manažerské okénko

Jmenuji se Vlastimil Palek a pracuji ve firmě Kostal 14 let. Prvních 12 roků v Kostal CR, kde jsem pracoval na pozici konstruktér přípravků, později jako technik správy nástrojů a následně vedoucí oddělení projektování vstřikovacích nástrojů s odpovědností i za nástrojárnu. Od 1.10. 2010 jsem přestoupil ke Kostal Kontakt Systeme CR do oddělení plánování výroby a od prosince téhož roku pracuji jako vedoucí výrobního oddělu KPF 2 – Lisovna.



V roce 2007 byl instalován první vertikální vstřikovací lis firmy Arburg pro projekty Klammer, v letech 2008/2009 další 3 vertikální lisy firmy Engel pro projekt VVT3 a Schiebetrinkontakterung a v roce 2010 do současné doby poslední dva horizontální lisy opět od firmy Engel.

Vývoj vstřikovny je samozřejmě spjat s dalším rozvojem firmy. Sem patří i nová investice – nákup již čtvrtého vertikálního lisu Engel, který souvisí s náběhem nového projektu a zvýšením kapacit u stávajícího významného projektu VVT3. Rozšířením zařízení je pořízen 2 nových střížných lisů pro již zmiňovaný projekt VVT3 ve směru automatizace procesu a zkválitnění výroby. Opomenout nelze ani nové zkušební zařízení pro tenčí projekt, které by mělo výrobní kapacitu také výrazně posílit.

S rozšířením lisovny resp. strojního vybavení úzce souvisí obsazení kvalitním odborně způsobilým personálem, jeho stabilizací a samozřejmě i dalším vzdáváním. To, že tyto faktory hrají jednu z hlavních rolí při zajištění kvalitní výroby je neoddiskutovatelné. Kromě organizování školení u firmy Engel, které následuje po zaskočení pracovníků výtvarových pro výkon funkce seřizovače vstřikolisu, je velký důraz kladen

Foto-soutěž „Nejpoohodovější dovolená“

Červenec a srpen, běžný čas prázdnin a dovolených. Několik láka exotika, jiný si raději odpočine v tuzemsku. Čas strávený na dovolené může být zdrojem inspirace. Navíc se právě během ní může člověk plně věnovat své rodině a přátelům.

Jak má být dovolená dlouhá? Odborníci obecně doporučují minimální délku dovolené dva týdny. První týden se totiž člověk teprve dostává z pracovního tempa, skutečně odpočívá až druhý týden.

Typ dovolené záleží na tom, co kdo preferuje. Doporučuje se, aby dovolená byla protikla-

KONTAKT SYSTEME

KOSTAL

Školící centrum otevřeno

VLASTIMIL KŮTA

V prosincovém čísle našich KKS novin nás p. Beránek informoval o záměru vybudovat v naší firmě školící centrum. Záměr se podařilo naplnit, školící centrum je vybudováno a předáno do využití. Určitě každého pracovníka bude zajímat, jak a podle jakých pravidel bude toto centrum využíváno.

Všichni charakter využití byl zahnut už do uspořádání a vybavenosti centra. Máme zde blok 3 montážních pracovišť vybavených poloautomaty pro získání základních pracovních návyků a dovedností u nových pracovníků. Pracovní místa jsou již vybudována podle zásad KPS. Tento montážní blok je doplněn 2 pojezdnými montážními stoly pro možnost vytvoření univerzální pracovní a výcvikové sestavy podle povahy výcviku. Další blok je určen pro krátkodobou teoretickou přípravu a rychlé informace ve stejné možnosti využívat počítačové a tiskové materiály, výcvikové pomůcky a vzorky artiklů. Prostorově uspořádání centra umožňuje využívat velkoplošný monitor z obou bloků školícího centra. Vybudované jsou prostorově optimální, ale určité multifunkční zařízení pro široký soubor výcviků.

KONTAKT SYSTEME

KOSTAL

Exkurze v KKS-CR

Zástupce školy paní Mgr. Vyskočilová k této akci uvádí:

Chtěla bych poděkovat p. Beránkovi a p. Palkovi, za velice pěkné vedení exkurze po jejich pracovních úsecích, za poučnou prezentaci celé firmy a vzorné věnování se našim žákům. Za nemalý podíl na přípravě celé věci bych také vděkovala své poděkování pi Gabřianové.

Všichni s námi strávili opravdu mnoho času a obětavě vysvětlovali všechny naše otázky a velkou měrou se tak podíleli

Činnost lisovny nelze chápat jako činnost nějakého uzavřeného celku. Na jejím kvalitním chodu se podílí řada dalších oddělení. Kolem se na začátku procesu podceňují, to se v průběhu realizace objeví jako těžce řešitelný problém. Všeobecně platí: přesné a objektivní podklady jsou základem kvalitně provedené práce. Což platí i opačně. ■

Školící centrum je nedílnou součástí výroby a tak pro jeho využití platí stejná pravidla, jako pro každé jiné pracovní místo ve žluté zóně. Řídící pracovník- lektor, který bude pro konkrétní akci využívat školící centrum, nejdříve provede rezervaci do seznamu akcí, která je na nástěnce školícího centra. V průběhu akce odpovídá i za dodržování zásad BOZP- PO a EMS. Po ukončení akce zajistí a zkontroluje pořádek včetně zabezpečení centra (vypnutí PC a TV, zavření oken, uzamčení).

Vybudované školící centrum vytváří podmínky pro kvalitní výcvik pracovníků KKS CR, odpovídající zvýšeným požadavkům zákazníků a normy EN ISO 16949. Konkrétně dokládá zákazníkům, že vedení KKS CR věnuje výcviku pracovníků a kvalitě vysokou pozornost. ■

V rámci Operačního programu Evropských strukturálních fondů, který se týká oblasti pracovního vyučování (Projekt: Co se v mládí naučíš, CZ.1.07/1.1.32/01.0038), navštívili žáci Základní školy Jince naši firmu.

Zdroj: [3], 2014

Abstrakt

JANOŠKOVÁ, Michaela. *Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 65 s., 2014.

Klíčová slova: organizování, organizační struktura, optimalizace, proces

Tématem této práce je „Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle“. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část se věnuje poznatkům a faktům, které se týkají organizování a organizačních struktur. Organizační struktury jsou detailně popsány a jsou zdůrazněny jejich výhody a nevýhody. Organizační struktury jsou též graficky znázorněny.

V praktické části je představena společnost KOSTAL Kontakt Systeme. Je popsána organizační struktura společnosti, včetně jednotlivých oddělení, které se ve společnosti nacházejí. Dále jsou popsány procesy, kterými se společnost zabývá. Následně je provedeno zhodnocení organizační struktury a s ní souvisejících procesů. Na základě zhodnocení jsou odhaleny nedostatky v komunikaci a je podán návrh na jejich zlepšení.

Abstract

JANOŠKOVÁ, Michaela. *Optimization of organizational structure in relation to company goals*. Bachelor work. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 65 p., 2014.

Key words: organization, organizational structure, optimization, process

The subject of this work is "Optimization of organizational structure in relation to company goals." The work is divided into two main parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part deals with knowledge and facts relating to organizing and organizational structures. Organizational structures are described in detail, highlighting their advantages and disadvantages. Organizational structures are also shown graphically. The practical part introduces the KOSTAL Kontakt Systeme company. It describes the organizational structure of the company, including individual departments, which are located in the company. The following describes the processes which the company deals with. Subsequently, the organizational structure and related processes are assessed. On the basis of the evaluation are revealed shortcomings in communication and is offered the proposal to improve them.