

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní organizační struktura podniku

Effective organizational structure in company

Lucie Bauerová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie BAUEROVÁ**
Osobní číslo: **K12B0181P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Efektivní organizační struktura podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Představte vybraný podnik.
2. Analyzujte organizační strukturu společnosti.
3. Zhodnoťte současný stav organizační struktury podniku.
4. Navrhněte opatření pro zefektivnění organizační struktury společnosti.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Efektivní organizační struktura podniku“

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Lence Šimonové za odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Děkuji také zaměstnancům personálního oddělení společnosti Steelcase Czech Republic s.r.o. za poskytnutí informací, které byly významným zdrojem při psaní této práce.

Obsah

Úvod.....	4
Teoretická východiska	5
1 Organizování firem	5
1.1 Pojem organizace a jeho definice	5
1.2 Funkce organizování podniku.....	6
1.3 Organizační architektura.....	7
2 Organizační struktury	8
2.1 Příčiny strukturalizace uvnitř podniku.....	8
2.2 Vytváření a zavádění organizačních struktur podniku	9
2.3 Rozpětí řízení.....	9
2.4 Organizační změny	11
2.5 Typy organizačních struktur	13
2.6 Organizační struktury dle vztahů organizačních jednotek.....	13
2.7 Štábní organizační struktury	15
2.8 Kombinované organizační struktury.....	15
2.9 Funkcionální organizační struktury	17
2.10 Maticové organizační struktury	19
2.11 Výrobní organizační struktury	20
2.12 Divizní organizační struktury	21
3 Faktory ovlivňující volbu organizační struktury	23
3.1 Prostředí podniku.....	23
3.2 Strategie podniku	24
3.3 Velikost podniku.....	24
3.4 Technologie	25
3.5 Globální konkurence.....	25
3.6 Důsledky nedostatečné organizační struktury	25
Praktická část	26
4 Představení společnosti Steelcase	26
4.1 Historie Steelcase INC.....	26
4.2 Současná situace společnosti Steelcase INC	28
4.3 Společnost Steelcase Czech Republic s.r.o.....	31
5 Organizační struktura společnosti.....	33
5.1 Steelcase INC.....	33
5.2 Steelcase Czech Republic s.r.o.	34
5.3 Vliv organizační struktury na chod podniku.....	42
5.4 Návrhy pro společnost	45
Závěr	50
Seznam obrázků.....	52
Seznam použitých zkratk	53
Seznam použité literatury	54
Seznam příloh	57

Úvod

Na úspěchu podniku se podílí celá řada faktorů, zejména pak kvalitní management. Úspěšný a efektivní management se však neobejde bez dobré organizace, která dokáže podporovat jednak motivaci či kreativitu zaměstnanců, tak také jejich vzájemnou spolupráci a komunikaci. Naopak špatná organizace může mít celou řadu negativních dopadů na fungování společnosti, od špatné komunikace, přes prosazování vlastních zájmů jedince či narůstání rivality mezi zaměstnanci.

Volba organizační struktury je náročným procesem, který nabývá náročnosti s rostoucí velikostí podniku. Čím větší společnost je a čím má více pracovních míst, tím je nalezení optimální organizační struktury složitější. Stejně jako většinu faktorů, které mají vliv na úspěšnost a fungování podniku, také organizační struktura podléhá změnám díky faktoru času. Organizační strukturu je třeba tedy neustále optimalizovat a přizpůsobovat ji aktuálním záměrům daného podniku.

Předložená bakalářská práce se bude zabývat zhodnocením efektivnosti současné organizační struktury vybrané společnosti. Pokusí se definovat problémy dané organizační struktury, jejich příčiny a následně navrhnout opatření ke zlepšení.

Práce je rozdělena na dvě části a to první teoretickou a následující praktickou. Teoretická východiska mají za cíl shrnout nejdůležitější poznatky z oblasti organizování společností a organizačních struktur za pomoci odborné literatury a ověřených internetových zdrojů. Budou vymezeny pojmy organizace, organizační struktura, typy organizačních struktur, faktory, které mají na tyto struktury vliv a možnosti, jakými lze zhodnocovat jejich efektivitu.

Cílem praktické části je teoretické poznatky aplikovat na podnik Steelcase, Czech Republic, s.r.o a na základě informací o chodu společnosti a jeho organizační struktury, které jsou poskytnuty zaměstnanci společnosti poté popsat a analyzovat organizační strukturu podniku, zhodnotit vlivy organizace v podniku na jeho chod a navrhnout opatření, která mají za cíl zlepšení chodu společnosti s ohledem na konkurenceschopnost podniku.

Teoretická východiska

1 Organizování firem

Pro pochopení tematiky organizování firem je nezbytné osvětlit samotný pojem organizace a organizační struktura. Organizování je činnost, která se zabývá uspořádáním jednotlivých prvků podniku a vztahy mezi nimi. Organizování lze tak považovat za činnost, díky které lze do podniku vnést určitý řád. Projevem organizování je pak organizace a vnitropodniková organizační struktura. Organizování probíhá díky celé řadě organizačních nástrojů a může mít velký vliv na výkon podniku. Organizování provádí management podniku, který se snaží ovlivňovat chování jednotlivých prvků organizačního procesu. (Synek, 2011)

1.1 Pojem organizace a jeho definice

Při definici pojmu organizace je důležité rozlišovat, zda mluvíme o organizaci jakožto podniku nebo o organizaci jakožto formě pořádku, který je přítomen v podniku. Pro první význam pojmu organizace, kdy je chápána jakožto instituce, autoři Dědina a Cejthamr organizaci označují jako uspořádání, ve kterém „...se vyskytují lidé, tyto lidé pracují, ke své práci používají nejrůznější technologie a množství informací.“ (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 23)

Sociálním uspořádáním se pak rozumí fakt, že organizace je tvořena členy, kteří vzájemně intervenují k dosažení co největší efektivity jejich práce. K tomu využívají technologie, informace a také nejrůznější nástroje řízení. Kolektivní cíle pak označují společné záměry členů organizace, kterých jsou schopni společně dosáhnout snazším způsobem, než kdyby se o to pokoušeli každý zvlášť. Způsob jednání organizace musí být řízen, koordinován a kontrolován. V organizaci mohou být volné či těsné vztahy.

Druhé pojetí označuje pojmem organizace jako „výsledek organizování, vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědností apod.“ (Veber & kol., 2009, s. 218)

1.2 Funkce organizování podniku

Hlavními funkcemi organizování podniku jsou kvalitnější, levnější a rychleji zvládnout následující:

- *„Dělbou práce (objem práce se neustále zvyšuje a nemůže být zvládnut jedním pracovníkem, nýbrž týmem).*
- *Čas a přidanou hodnotu (zákazník chce produkt či službu včas) – je třeba zkrátit průběžnou dobu procesu, sjednotit dílčí operace do ucelených procesů ovládaných týmy, které jsou motivovány k vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka.*
- *Kontrolu, koordinaci, inovaci (členové procesního týmu jsou schopni tvořivé práce, samořízení a vzájemné kontroly při provádění všech prací).*
- *Jednoduchost (snahou je vytvářet jednoduché, variantně koncipované procesy, maximálně je napřímit a odstranit aktivity nevytvářející hodnoty).*
- *Motivaci zaměstnanců a kvalitu (motivace je zaměřena na proces, procesní tým, projektový tým v závislosti na vytváření kvalitního produktu).*
- *Různorodost práce (provedení vyžaduje různé a neustále nové vědomosti a dovednosti, kterými nedisponuje jednotlivec, ale celý tým).*
- *Efektivnost práce (rozdělení nebo seskupení činností a procesů tak, aby bylo dosaženo optimálního poměru mezi vstupy a výstupy těchto procesů a posílená rovnováha mezi účinností a účelností organizování).“ (Dědina a Odcházal, 2007, s. 16-17)*

Dalšími úkoly organizování jsou například vytváření organizačních struktur, vymezování pravomocí a zodpovědnosti, delegace, stanovení rozpětí řízení a další.

1.3 Organizační architektura

Stejně jako stavební architektura, tak i ta organizační má za úkol přeměnit vstupy ve stabilní dílo, jehož pomocí jsou pak uspokojovány lidské potřeby. Při vytváření těchto organizačních systémů je kladen důraz na celistvost celého systému a jeho fungování. (Vodáček a Vodáčková, 2009)

V rámci organizační architektury stojí na začátku tyto prvky – účel podniku, stavební materiál, styl řízení/vedení a technologií. Se všemi výše zmíněnými prvky je ten, kdo vytváří organizační architekturu, seznámen. Jeho úkolem je posléze hledat takové řešení a uspořádání, ve kterém spolu prvky navzájem ladí. (Veber & kol., 2009)

Autoři Dědina a Odcházal definují jednotlivé prvky organizační architektury jako:

- *„Účel podniku, tedy záměr, ke kterému je určen vychází z požadavků okolí a je vyjádřen strategickými cíli, strategií, posláním, ale je limitován vnitřními faktory organizace.*
- *Stavební materiál je dán jednotlivými stavebními kameny v podobě útvarové a procesní organizační struktury.*
- *Styl řízení nebo vedení jsou lidé a jejich role, organizační kultura, etika, morálka či motivační prostředí.*
- *Technologie znamenají komunikace a informační systémy, soudobé nástroje a metody řízení – např. reengineering, kaizen, TQM, transakční náklady, controlling a další.“* (Dědina a Odcházal, 2007, s. 17)

Dalšími prvky organizačních architektur, které jsou využité při procesu jejich vytváření a zavádění organizačních struktur do podniku, jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. (Veber a kol., 2009)

2 Organizační struktury

Organizační strukturou rozumíme „účelovou formální strukturu organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku.“ (Synek a Kislingerová, 2015, s. 164)

Jedná se o vztahy mezi jednotlivými pracovními pozicemi v konkrétním organizačním útvaru, ale také o vzájemné vztahy jednotlivých útvarů v rámci celé organizace. Organizační struktura obsahuje také vztahy nadřízenosti a podřízenosti, kompetence. V neposlední řadě se zabývá otázkou odpovědnosti.

Organizační struktura bývá definována v podnikových směrnících, kde jsou také jasně ustanoveny vazby nadřízenosti a podřízenosti, kompetence a odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Právě kodifikování těchto vazeb a vztahů je důležité pro rozhodování, schvalování a řízení pracovníků manažery. (Synek a Kislingerová, 2015)

2.1 Příčiny strukturalizace uvnitř podniku

Organizační struktura je vnímána jako stálý rámec jednotlivých pracovních míst a jiných částí organizace, které byly vytvořeny k dosažení jejích cílů. Tato struktura má moc ovlivnit chování skupin a jednotlivců tak, aby cíle byly naplněny. Hlavní funkcí a důvodem vzniku organizační struktury je její schopnost přispívat k efektivnosti celého podniku.

Dědina shrnul důvody, proč je nutné strukturalizovat podnik následovně:

- *„Organizační struktura se významnou měrou podílí na chování jednotlivců, ale i organizačních jednotek, kterými je podnik tvořen.*
- *Většina lidí pracuje v tzv. pracovních pozicích, které ovlivňují jejich chování tím, že jim znemožňují dělat vlastní rozhodnutí.*
- *Žádoucího výsledku účinného řízení podniku lze dosáhnout ovlivňováním jednotlivých skupin.*
- *Zavádění organizačních struktur se zaměřuje na ty aktivity, které jsou výsledkem určité organizační struktury. Tyto aktivity se zpravidla pravidelně opakují a bez nich by nebylo možné dosáhnout chodu organizace. Jako příklad lze uvést, že lidé ráno přijdou do práce.“ (Dědina, 1996, s. 16)*

2.2 Vytváření a zavádění organizačních struktur podniku

Proces vytváření organizační struktury se neřídí přesnými a jednotnými pravidly, ale v zásadě by se vždy měl řídit požadavky, které seskupil americký vědec Ernest Dalea a které se označují akronymem OSCAR. Tato zkratka je složena z pěti počátečních písmen slov.

- *„Objectives (cíle), tj. nutnost zajištění cílů organizačního celku i cílů jednotlivých dílčích specializovaných strukturálních jednotek (vznikajících útvarů),*
- *Specialization (specializace) tj. způsob ekonomicky účelného a účinného sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek,*
- *Coordination (koordinace), tj. nutnost vzájemného sladění činnosti jednotlivých dílčích strukturálních jednotek (prvků), jež svojí správnou návazností (kompletací) v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky (výrobky a jejich části, služby),*
- *Authority (pravomoc), tj. rozhodovací prostor dílčích specializovaných strukturálních jednotek,*
- *Responsibility (zodpovědnost), tj. povinnosti dílčích specializovaných strukturálních jednotek.“* (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 91)

Na začátku si musí organizace uvědomit, jaké činnosti je třeba provádět, aby bylo dosaženo jejích cílů. Následně je díky specializaci schopna tyto činnosti rozdělit do menších skupin a pověřit jimi konkrétního pracovníka, což vede ke zvyšování produktivity práce a také k usnadnění kontroly. Čím je vyšší míra specializace jednotlivých činností v podniku, tím rostou nároky na koordinaci těchto činností. Aby mohl pověřený pracovník vykonávat funkci koordinátora, je zapotřebí definovat jeho pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých řídicích pracovníků a zároveň jejich podřízených. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Podoba organizační struktury a její tvorba závisí na rozhodnutí manažerů a vedoucích pracovníků. Samotné kýžené struktury pak může být dosaženo jednorázově či postupně.

2.3 Rozpětí řízení

Jedním z nejdůležitějších pojmů při vytváření a zavádění organizačních struktur je rozpětí řízení. Jedná se o „počet podřízených podléhajících jednomu člověku, který na ně dohlíží.“ (Dědina, 1996, s. 20)

Pokud je rozpětí řízení úzké, tedy počet podřízených je nízký, kontrola je pro nadřízeného snazší. Naopak při širokém rozpětí řízení, kdy je pod jedním nadřízeným mnoho podřízených, nelze zajistit natolik precizní kontrolu. Široké rozpětí řízení je výhodné díky nižším nákladům. (Synek, 2011)

Příkladem úzkého rozpětí řízení je tzv. strmá organizační struktura – Obrázek 1: Strmá organizační struktura. V takovéto struktuře existuje více stupňů řízení. Každému nadřízenému na určitém stupni řízení podléhá menší počet podřízených pracovníků a mezi vrcholovým managementem a řadovým pracovníkem je mnoho dalších úrovní. Tato organizační struktura je výhodná díky těsnosti vedení a kontroly. Zároveň ale není flexibilní a je určena pro stabilní prostředí. Díky velkému počtu organizačních úrovní narůstají také personální náklady. (Synek, 2011)

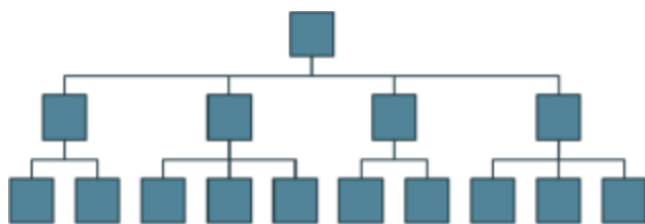
Obrázek 1: Strmá organizační struktura



Zdroj: Management mania, 2016

Naproti tomu plochá organizační struktura se vyznačuje nižším počtem stupňů řízení. Výhodou této struktury je jednodušší delegování pravomocí. Nadřízený si dokáže lépe vybrat své podřízené a také může zvolit jasnou taktiku. Nevýhodou je pak hlavně nebezpečí, že vedoucí pracovník ztratí přehled a začne odkládat důležitá rozhodnutí. (Synek, 2011)

Obrázek 2: Plochá organizační struktura



Zdroj: Management mania, 2016

Obdélníky na obou diagramech zobrazených v obrázcích 1 a 2 znázorňují pracovní pozice, spojovací linie pak představují komunikační cestu a zároveň vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Díky vytvoření takového schématu je společnost schopna snadno a jasně zjistit rozpětí řízení a počet stupňů řízení. Šíře rozpětí řízení závisí na mnoha faktorech, jako například na činnostech, které vykonávají podřízení pracovníci. Pokud jsou tyto činnosti jednoduché a opakující se, zpravidla roste rozpětí řízení, jelikož je kontrola těchto činností méně náročná. Dalším faktorem je také výkonnost vedoucího pracovníka a čas, který potřebuje k řízení svých podřízených. Dále hrají roli také kvalifikace a výkonnost podřízených, jejich samostatnost, stupeň organizovanosti v podniku atd. (Synek, 2011)

2.4 Organizační změny

Každý podnik podléhá určitému vývoji, který se projevuje potřebou organizační změny. Právě provádění těchto změn patří k jednému z nejnáročnějších úkolů managementu, jelikož při nevhodné implementaci může nastat v podniku chaos, pokles morálky zaměstnanců nebo jejich loajality. Každá změna by měla mít jasnou a viditelnou podporu managementu, který musí důvody změny přesvědčivě vysvětlit. Pokud v podniku probíhá více změn v jednu dobu, je důležité je správně koordinovat. Manažeři musí včas a dostatečně reagovat na nejistoty, které změny vyvolávají. (Janišová a Křivánek, 2013)

Důvodů, proč se organizace rozhodne přistoupit ke změně, je celá řada. Může se jednat o podnikový růst, klesající ekonomické výsledky podniku, vnější faktory mající vliv na podnik, nástup nových manažerů či vliv aktuálních trendů v oblasti řízení. Pokud se společnost rozrůstá, roste také zátěž na vedení, které musí koordinovat podřízené. Jedním z hlavních důvodů, proč se rozrůstající společnosti mohou rozhodnout pro změnu je decentralizace rozhodování. Vrcholový manažeři díky růstu firmy již nezvládají nápor povinností a je potřeba delegovat pravomoci, vyčlenit nové

organizační úseky a další. Jelikož růst podniku může zapříčinit celá řada faktorů, organizační změny jsou také v každém případě odlišné. Podnik se rozrůstá například díky růstu objemu výroby, rozšíření výroby o odlišné výrobky, sloučení společností atd. Nejvyšší potřebu organizační změny z důvodu růstu pak pociťují zejména podniky v situacích, kdy dochází ke sloučení více společností dohromady. (Janišová a Křivánek, 2013)

Pokud společnosti klesají zisky, snížil se objem prodeje či celkově klesá výkonnost, může také přistoupit ke změnám organizace. V těchto případech většinou nastává potřeba centralizace rozhodování, aby se posílila kontrola a došlo k úspoře personálních nákladů. Centralizace spojená s redukcí personálu se objevuje zpravidla nejprve u podpůrných činností, kde při decentralizaci dochází k nevyužití jejich potenciálu. Stávající organizační uspořádání jako takové může být samotnou příčinou nedostatečné výkonnosti podniku. Jde zejména o případy, kdy je ve společnosti nedostatečná koordinace jednotlivých úseků a ty pak například pracují na cílech, které si odporují. Může se jednat i o případy, kdy je ve společnosti příliš rozptýlené rozložení odpovědností a jsou nejasné priority. (Janišová a Křivánek, 2013)

„Ke změně organizace mohou vést i změny v chování konkurentů, nové požadavky zákazníků, ale i údaje srovnávající organizační strukturu firmy s podobnými organizacemi. Příkladem mohou být srovnání relativních počtů zaměstnanců v různých útvarech (např. počty manažerů ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců, podíly administrativních a manuálních pracovníků, výrobních a administrativních zaměstnanců, relace vývojových zaměstnanců k pracovníkům ve výrobě nebo prodeji, rozsah pracovníků údržby ve vztahu k výrobním či provozním zaměstnanců, počty zaměstnanců liniových a štábních apod.).“ (Mzdová praxe, 2016)

Potřeba změny organizační struktury může pramenit také z nového vedení firmy. Může nastat situace, že současná struktura neodpovídá jejich přesvědčení a řídicímu stylu. Dále se může jednat o vliv aktuálních trendů řízení v určitém odvětví. Změna organizačního uspořádání může zabránit rutině a stagnaci mezi stávajícími manažery. (Janišová a Křivánek, 2013)

2.5 Typy organizačních struktur

Typologie organizačních struktur a jejich klasifikace není jednotná, jelikož neustále podléhají vývoji a autoři se při jejich popisování často rozcházejí. Mezi základní charakteristiky, díky nimž jsme schopni organizační struktury klasifikovat, podle Dědiny patří:

- „*uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury,*
- *sdužování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.*“ (Dědina, 1996, s. 39)

Jako doplňkové charakteristiky pak označuje

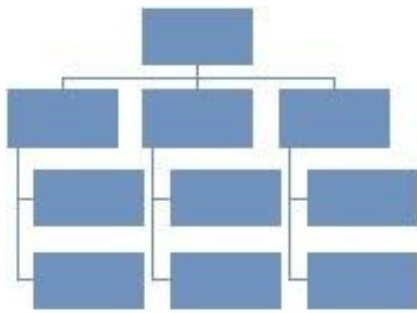
- „*míru centralizace, resp. decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti a podřízenosti*“,
- členitost neboli počet podřízených spadajících pod jednoho nadřízeného,
- časová náročnost, tedy zda se jedná pouze o dočasné organizační uskupení či jde o strukturu trvalejšího charakteru. (Dědina, 1996, s. 39)

Základní členění organizačních struktur lze pojmut dle uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury. Rozlišujeme takto liniové organizační struktury, struktury štábní a také struktury kombinované. „*Podle sdužování činností, které tvoří základní obsahovou náplň organizačních prvků, dále rozlišujeme organizační struktury funkcionální, výrobní a ostatní účelové jednotky.*“ (Dědina, 1996, s. 39)

2.6 Organizační struktury dle vztahů organizačních jednotek

Liniové organizační struktury se vyznačují jedním řídicím stupněm, jak je zobrazeno na obrázku 3. Jedná se o nejstarší typ organizačních struktur, kdy právě onen jediný řídicí stupeň byl představován vlastníkem podniku. V liniových organizačních strukturách existuje přímá příkazovací pravomoc. (Synek, 2011)

Obrázek 3: Jednoliniová organizační struktura

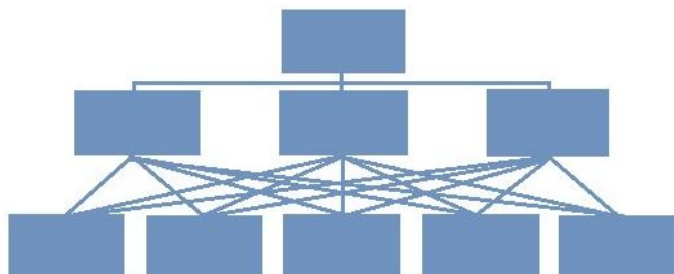


Zdroj: vlastní zpracování dle Synek, 2011, s. 141

U jednoliniového způsobu uspořádání řízení má každý podřízený pouze jednoho, jasně přiděleného nadřízeného, který má naopak jasně přidělené podřízené. Vztahy podřízenosti a nadřízenosti jsou orientovány vertikálně. Vedoucí pracovník disponuje komplexní kompetencí za jím řízenou organizační jednotku. Jednoliniový systém řízení je jednoduchý, průhledný, jasný a snadný na kontrolu. Nevýhodou může být přetížení vedoucích pracovníků a nepřizpůsobivost systému na změny. (Synek, 2011)

Víceliniový systém uspořádání řídicích vztahů se oproti jednoliniovému vyznačuje tím, že podřízený nedostává příkazy pouze od jednoho nadřízeného, ale od několika. Tito nadřízení jsou specializováni buď na funkci či na objekt a v závislosti na této specializaci delegují své příkazy na celé spektrum podřízených. V této organizační struktuře dochází k zamlžení vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Na druhou stranu se ale zvyšuje odbornost a specializovanost nadřízených. Víceliniová organizační struktura a její hierarchické vztahy jsou zobrazeny na obrázku 4.

Obrázek 4: Víceliniová organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle Synek, 2011, s. 142

U víceliniového systému je každý nadřízený, jak již bylo zmíněno, zodpovědný za určitou oblast a to jak z hlediska funkce či objektu. Díky této diversifikaci může docházet ke střetu zájmů, například pokud jeden nadřízený nařídí provést úkol v co nejkratším čase, zatímco druhý trvá na zvýšených bezpečnostních podmínkách při výrobě, které proces mohou zpomalit. (Synek, 2011)

2.7 Štábní organizační struktury

„Štáb je organizační jednotka, která vykonává informační, poradenské a kontrolní funkce pro liniové místo. Nemá oprávnění rozhodovat, ale má v určitých úkolech odlehčit liniovému pracovníkovi, ke kterému je přiřazen. Štáby jsou přiřazeny zejména vyšším úrovním řízení, které jsou nejvíce zatíženy. Vždy však princip jednoty příkazů a řízení zůstává neporušen.“ (Váchal a Vochrozka, 2013, s. 66)

„Štábní útvary plní především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek.“ (Businessinfo, 2016).

Štáby jsou tvořeny specialisty z nejrůznějších oborů, jako například ekonomika, technologie, personalistika či účetnictví. Štáb lze dále rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích, kam řadíme sekretářky, asistenty či poradce a odborný štáb. Mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími (případně odbornými vedoucími) se vyskytují tzv. štábní vztahy. (Váchal a Vochrozka, 2013)

Štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou či jinou organizační strukturou.

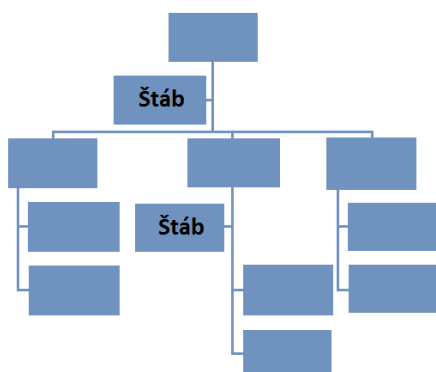
2.8 Kombinované organizační struktury

Systém liniového a štábního řízení v sobě kombinuje liniově-štábní organizační struktura zobrazená na obrázku 5. Základním předpokladem je liniové řízení s jediným nadřízeným pracovníkem. Štáby pak slouží jako podpora tomuto vedoucímu pracovníkovi, který je s jejich pomocí schopen pracovat kvalifikovaně a efektivně. Štáb je, jak již bylo zmíněno, složen z odborníků či specialistů na určitou oblast. Připravuje podklady pro vedoucího pracovníka, které mu pomáhají při rozhodování. Finální rozhodnutí je však pouze na něm samotném, štáby nemají žádné příkazovací pravomoci. (Synek, 2011)

Nevýhodou těchto organizačních struktur je jejich nízká flexibilita a adaptabilita na změny. Také je kvůli vyššímu počtu článků v organizační struktuře ztížená komunikace a výměna informací, nicméně tento problém je řešitelný díky vnitropodnikovým informačním systémům a databázím. Hlavní nevýhodou liniově-štabního systému je pak jeho administrativní orientace, kdy se namísto otázek, jako čeho je třeba dosáhnout a jak toho dosáhnout, organizace zabývá více otázkami typu kde, co, kdy a jak musí pracovat. (Dědina, Cejthamr 2010)

Často může docházet k neochotě linie spolupracovat se štabem, k nepochopení jeho úlohy a naopak také k překračování pravomocí ze strany štabu.

Obrázek 5: Liniově-štabní organizační struktura



Zdroj: zpracování autora dle Synek, M.: Podniková ekonomika, Praha: C. H. Beck. 2011 str. 169

V liniově-štabních strukturách dochází ke vzniku hospodářských středisek. „Hospodářské středisko je útvar, jehož větší či menší část zainteresovanosti je orientována na dosažení žádoucí úrovně nákladů, na maximalizaci výnosů nebo vnitropodnikového výsledku hospodaření, na dodržení hodnotově vyjádřeného limitu nedokončené výroby, či jinak koncipované hodnotové (finanční) výsledky.“ (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 209)

Střediska se zpravidla rozdělují dle decentralizace odpovědnosti a pravomoci a také dle nástrojů, které na ně v procesu uvnitř podniku navazují. Každé hospodářské středisko má určitou ekonomickou odpovědnost.

Nákladové středisko je většinou útvar, který vytváří produkty podniku a který je řízen dle nákladů. Výkony těchto středisek je obtížné plánovat, proto se pro jejich hodnocení používají právě náklady a to zejména kontrola jejich úspory či překročení. Výkony

nákladových středisek musí být měřitelné, stejně jako náklady, které středisko vykazuje. (Cejthamr a Dědina, 2010)

„Ziskové středisko odpovídá za výši nákladů, výnosů, tedy i za střediskový zisk.“ (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 210). Hodnotící období je zpravidla kratší než u ostatních hospodářských středisek a probíhá za pomoci kontroly dosažení plánovaného zisku. Vedoucí pracovník střediska musí disponovat pravomocí, která mu umožňuje ovládnutí jak nákladů, tak výnosů a činitelů, které na ně mají vliv.

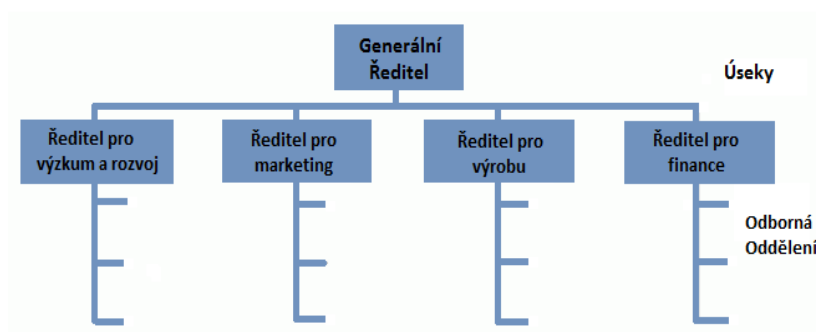
Investiční středisko rozhoduje o potenciálních investičních možnostech a jejich přínosu do budoucna. Většinou se jedná o závažná a nákladná rozhodnutí, proto ve vedoucí pozici investičního střediska často vystupuje vlastník společnosti nebo vrcholový management. Úspěšnost rozhodnutí tohoto střediska se projevuje v delším časovém horizontu a poměřuje se výší nákladů na investici a jejím přínosem. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Výnosové středisko má hlavní vliv na odbyt produkce a na náklady s odbytem spojené. Jedná se například o prodejní středisko, které je v přímém kontaktu s koncovým zákazníkem. Úspěšnost výnosového střediska se hodnotí dle výše výnosů a jejich růstu a také dle dodržování nákladů na odbyt. Výdajové středisko se zajímá o výdaje, nikoliv o náklady. Jedná se například o střediska vývoje a výzkumu, reklamní útvary či útvary, které odpovídají za vzdělávání zaměstnanců. (Cejthamr a Dědina, 2010)

2.9 Funkcionální organizační struktury

Funkcionální organizační struktura (viz obrázek 6) seskupuje pracovníky, kteří pracují na podobných úkolech do tzv. úseků. Pro každý úsek je ustanoven vedoucí pracovník, ředitel. V čele celé společnosti pak stojí generální ředitel.

Obrázek 6: Funkcionální organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle Cejthamr a Dědina, 2010, s. 214

Například v úseku marketingu se sdružuje celý obchodní personál. V úseku výzkumu se nacházejí techničtí inženýři atd. Díky seskupení úkolů a odborných znalostí do jednoho konkrétního úseku lze poměřovat úspěšnost jednotlivých úseků.

Funkcionální struktura je typická pro středně velké podniky, které dosahují nejvyšších výkonů při vysoké specializaci malého počtu výrobků. (Cejthamr a Dědina, 2010)

U funkcionální struktury dochází většinou k centralizaci rozhodovací pravomoci do rukou vrcholového vedení podniku, které zároveň funguje jako řešitel sporů mezi jednotlivými úseky.

Výhodami funkcionální organizace jsou pak dle Dědiny zejména:

- efektivní využívání zdrojů,
- jednotný odborný vývoj dovedností,
- jasná cesta ke kariéře,
- strategické rozhodování shora,
- dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení. (Dědina, 1996)

Díky seskupení společných úloh je možné dosáhnout úspory a to jak nákladů, tak zároveň času. Jednotlivá oddělení každého úseku kooperují a jsou si nápomocna. Členové každého úseku sdílejí také společné vybavení a zařízení. Díky například intenzivnímu školení jednoho oddělení lze dosáhnout vývoje dovedností celého úseku, jelikož kolegové si mezi sebou dovednosti předávají. Například uvažujme logistický úsek společnosti, který se dále rozdělil na nejrůznější oddělení. Oddělení exportu pro Severní Ameriku bylo proškolené, jak zavést nový proces do společnosti. Proškolení oddělení exportu pro Asii již nebude nutné, jelikož kolegové z oddělení

exportu Severní Ameriky kolegům nabyté znalosti předají. Díky poměrně jasnému rozložení pracovních úkolů je pro zaměstnance zřejmé, jaké aktivity jsou pro společnost žádoucí a jaké nikoliv. Pozorováním kolegů, kteří jsou služebně „výše“, zaměstnanec vidí a chápe, co má dělat, aby mu byl umožněn kariérní růst v rámci společnosti. Top management díky centralizaci rozhodovací pravomoci zajišťuje koordinaci a kontrolu celého podniku. Cíle, které mají jednotlivé úseky, pak korespondují s celkovou strategií společnosti. Díky společnému zázemí jednotlivých úseků lze docílit rychlejší a lepší komunikace. V rámci oddělení pak funguje práce v týmech, která zvyšuje kolegiální a usnadňuje společnou cestu k dosažení podnikových cílů. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)

Jako každá struktura i funkcionální má celou řadu nevýhod. Jedná se převážně o nedostatečnou rychlost rozhodování, jelikož strategický rozhodovací proces je pouze v rukou vrcholového vedení. Rozhodnutí mohou být časově náročná, nekvalitní a mohou způsobovat problémy ve společnosti. Vedoucí úseků se zaměřují primárně na cíle úseku a ne na cíle organizace jako celku. Díky rozložení podniku na úseky není ve finále jasné, jakou měrou který úsek přispěl k úspěchu či neúspěchu organizace jakožto celku. Také díky relativní izolaci jednotlivých úseků může docházet k nárůstu rivality a nepřátelství mezi nimi. Z důvodu rivality pak jednotlivé úseky nemusí být ochotny spolupracovat. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)

2.10 Maticové organizační struktury

„Maticová organizační struktura spojuje prvky funkcionální a divizní organizační struktury (viz kapitola 2.11 Divizní organizační struktury, pozn. autora). Každý pracovník má dva nadřízené: jednak odborného vedoucího, jednak vedoucího týmu. Odpovídá oběma.“ (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 117)

Ve společnosti, jejíž organizační strukturu lze popsat jako maticovou, najdeme dva typy útvarů:

- Funkční útvary – útvary, které jsou podobné těm, které najdeme v případě funkcionální organizační struktury, tyto útvary sdružují zaměstnance dle jejich odbornosti (např. oddělení marketingu, financí, výroby apod.)
- Úkolově orientované útvary – lze je popsat jako projektové týmy, jejichž členy jsou zaměstnanci napříč všemi odděleními, kteří se společně podílejí na přiděleném úkolu. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Úkolově orientovaných útvarů může být ve společnosti libovolný počet (podle toho, kolik programů ve společnosti probíhá). Trvání těchto útvarů přímo souvisí s plněným úkolem – útvary vznikají při plánování úkolů/programů a zanikají po splnění svých povinností. Mimo vedoucího týmu v rámci těchto útvarů běžně neexistují vztahy podřízenosti a nadřízenosti a ostatní členové jsou na stejné úrovni.

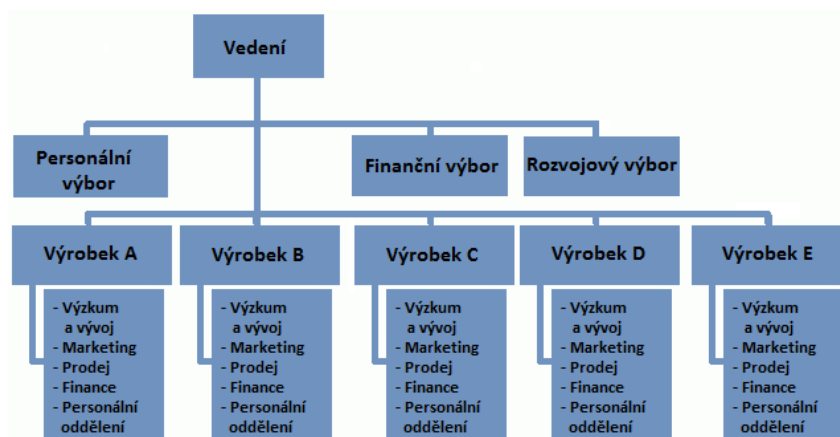
Výhodou maticové organizační struktury je rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců, ke kterému dochází díky účasti na rozličných projektech. Mimo rozvoje znalostí toto uspořádání přispívá také k udržení zájmu zaměstnanců a jejich motivaci, zaměstnanci nejsou vystaveni rutině a v týmech dochází ke spolupráci, která vede k pocitu sebeuplatnění a individuální zodpovědnosti. Maticová organizační struktura zároveň společnosti umožňuje lépe vyslyšet požadavky svých zákazníků – ke každé zakázce se speciálními požadavky může být přiřazen nový tým za tuto zakázku odpovědný. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)

Nevýhodou, která je na první pohled zřejmá, je zdvojení autority – každý zaměstnanec má dva nadřízené a tato situace může vést ke zmatkům. Dalšími nevýhodami jsou také nezbytná proškolení zaměstnanců v oblasti týmové práce, prostor pro mocenský boj a časové ztráty, které lze minimalizovat efektivním řízením porad a spolupráce týmů. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)

2.11 Výrobní organizační struktury

Výrobní organizační struktury vytvářejí úseky na základě výrobních specializací, jak je znázorněno na obrázku 7. Veškeré řídicí činnosti jsou sdružené v jednom úseku, který se specializuje na jeden typ výrobku. Ve srovnání s funkcionální strukturou, kde by se vyskytoval úsek marketingu pro celou společnost, ve výrobní organizační struktuře bude oddělení marketingu zvlášť pro každý typ výrobku.

Obrázek 7: Výrobní organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle Cejthamr a Dědina, 2010, s. 218

Toto členění umožňuje pracovníkům nabýt maximální odbornosti ve všech činnostech spadajících ke konkrétnímu výrobku. Díky větší přehlednosti umožňuje vrcholovému vedení podniku lepší koordinaci jednotlivých etap produkčního procesu výrobních oddělení. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Taková struktura umožňuje nejen lepší flexibilitu, reakcí na změny prodeje a potřeb spotřebitelů, ale je i jednodušší pro potřeby účetnictví. Její nevýhody jsou pak zejména nebezpečí, že mezi jednotlivými obory nastane rivalita o zdroje. Dále se těžko řídí a koordinuje prodejní politika a celopodnikové řízení díky rozdílným způsobům řízení výrobních strukturálních jednotek. (Cejthamr a Dědina, 2010)

2.12 Divizní organizační struktury

Ostatními účelovými organizačními strukturami jsou zejména divize a jejich organizace, které vznikají většinou, pokud společnost zvětšuje počet výrobků a služeb, jež produkuje a pokud se svými produkty proniká na nové trhy. Jedná se o decentralizaci řízení, jelikož stávající organizační uskupení není kapacitně schopné pokrýt požadavky na koordinaci. Divize pak zaštiťuje veškeré aktivity potřebné k výrobě jednoho určitého výrobku nebo služby a disponuje vysokou autonomií. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)

Nejčastěji dochází k rozdělení divizí dle:

- Výrobku (v tomto případě lze organizační strukturu také označovat jako výrobově divizní),
- Zákazníka,
- Místa působení (územní nebo také geografické divizní struktury). (Cejthamr a Dědina, 2010)

Výhodou divizí je operativnější styk s konečnými zákazníky vedoucí k jejich spokojenosti. Pracovníci divize se spíše zaměřují na konkrétní produkt, než na specializovanou činnost. Jejich práce je nápaditější a hůře podléhá stereotypu. Výsledky práce divize jsou průhledné, každá z nich totiž vstupuje na trh. Nevýhodami je poté neefektivní využívání zdrojů a opět upřednostňování dílčích (divizních) cílů před cíli celé společnosti. Vrcholová vedení mohou ztrácet svůj vliv na vedení jednotlivých divizí. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)

Jako další nevýhoda může být také chápáno to, že *„dovednosti a zkušenosti zaměstnanců jsou obecné, protože jednotliví odborníci musejí pracovat osamoceně na divizích, kde se nemohou specializovat do hloubky, ale mají poměrně široký profesionální záběr.“* (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 120)

3 Faktory ovlivňující volbu organizační struktury

Pro každou společnost se hodí jiná organizační struktura. Tyto odlišnosti vycházejí jak z odlišné povahy podnikání společností, tak také z odlišností v podnikové kultuře, prostředí podniku, strategiích, velikostí podniků a technologií. Veškeré tyto charakteristiky mohou ovlivnit volbu organizační struktury.

3.1 Prostředí podniku

Na základě svého výzkumu dvaceti anglických průmyslových podniků autoři Burns a Stalker v roce 1961 charakterizovali vliv prostředí na organizační systém podniku a definovali dva typy systémů:

- Mechanický – systém podobný byrokratické organizaci, ve kterém je kladen důraz na řád a to, že práce je přímo řízená a určena vrcholovým managementem,
- Organický – má minimální stanovy a pravidla, vedení je decentralizováno a úkoly jsou zadávány individuálně na základě informací, které si zaměstnanci sami sbírají.

Na základě těchto pozorování a určení dvou typů došli Burns a Stalker k závěru, že mechanický systém je vhodný pro stabilní prostředí, ve kterém je možné úkoly přesně určit a naplánovat. Organický systém se naopak hodí pro prostředí, ve kterém neustále dochází k vývoji a které je nestálé. Organický systém v takovém odvětví umožňuje operativní přizpůsobování činnosti dle aktuálních požadavků. (Burns a Stalker, 1994)

Výzkum Burnse a Stalkera dále rozvinuli Lawrence a Lorsch. Ti definovali dvě charakteristiky, které popisují, jak prostředí ovlivňuje organizování v rámci podniku: diferenciaci a integraci. „*Diferenciace popisuje rozsah, v jakém se organizace rozděluje od oddělení lišících se manažerskou orientací a strukturou.*“ (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 184)

Čím více je oddělení v podniku, tím je vyšší stupeň diferenciaci. Integrace pak značí stupeň kooperace mezi jednotlivými odděleními. Pokud je prostředí, ve kterém podnik působí složité a podléhá častým změnám, je potřeba vyšší diferenciaci a integrace. (Lawrence a Lorsch, 1967)

3.2 Strategie podniku

Alfred Chandler prosazoval myšlenku, že struktura následuje strategii. Díky studii více než stovky největších amerických firem přišel s tvrzením, že prostředí má vliv na strategii firmy, která dále ovlivňuje volbu organizační struktury. Chandler také definoval čtyři typy strategií: strategii obránce, výzkumníka, analyzátora a zpátečníka, ke kterým se pojí vhodné organizační struktury. (Chandler, 1962)

Obránce se soustředí na udržení a optimalizaci stávajícího stavu. Tato strategie přináší úspěch ve stabilním prostředí a využívá zejména funkcionální organizační strukturu a centralizaci řízení. Výzkumník hledá nové příležitosti a je proto úspěšný v dynamickém prostředí. Inovátoři se neustále zaměřují na nové výrobky a pro své činnosti využívají divizionálních organizačních struktur, zisková střediska a s tím spojenou decentralizaci řízení. Analyzátor je kombinací obránce a výzkumníka, který využívá hybridních organizačních struktur. Neustále porovnává s minulostí a přikládá velkou váhu obchodním oddělením. Zpátečník se vyznačuje nejistotou, kdy změny v okolí jsou vnímány, nicméně na ně není zpátečník schopen zareagovat. Podniky s touto strategií jsou obvykle v krizi a využívají klasické liniově štábní organizační struktury. (Dědina, 1996)

3.3 Velikost podniku

Velikost podniku lze poměřovat několika ukazateli. Může jít o počet zaměstnanců, podíl na určitém trhu, obor, ve kterém organizace působí a další. Nejčastějším ukazatelem, kterým se velikost poměruje, je počet zaměstnanců, který však musí být vztáhnut také k oboru, ve kterém se podnik nachází. Například v reklamě lze dosahovat vysokých zisků s menším počtem zaměstnanců, zatímco textilní firma dosáhne stejných zisků s podstatně více zaměstnanci. Zpravidla platí, že s růstem podniku roste také nutnost specializace, oddělenosti a decentralizace řízení. (Cejthamr a Dědina, 2010)

3.4 Technologie

Výzkum Joan Woodwardové prokázal spojitost mezi technologií, kterou výrobní firmy využívají a organizační strukturou, kterou si zvolily. Zvolila tři základní typy technologií, ke kterým následně prokázala typickou organizační strukturu. Technologie kusové a malosériové výroby se vyznačují výrobou přímo na přání zákazníka. Podniky, které tuto technologii využívají, směřují k nízké mechanizaci a lépe se pro ně hodí organický systém, jež se vyznačuje decentralizovaným vedením a minimálními stanovami. Mechanický systém je pak specifický podobností s byrokratickou organizací, klade důraz na řád a přesně určenou práci vrcholovým managementem. Technologie sériové, velkosériové či hromadné výroby na rozdíl od kusové či malosériové výroby inklinují k mechanizaci. (Woodward, 1965)

3.5 Globální konkurence

Volba organizační struktury podniku musí počítat nejen s faktory domácího trhu, ale zároveň s faktory pramenícími z globální konkurence, která má vliv například na technickou politiku, výrobní program a jiné. (Dědina, 1996)

Mezinárodní trhy jsou dynamické a proto je jim třeba organizační strategii a strukturu neustále přizpůsobovat, aby si podnik udržel nebo posílil svou pozici na trhu.

3.6 Důsledky nedostatečné organizační struktury

I když lze popsat principy utváření organizační struktury v podnicích dle jejich velikosti, předmětu podnikání, vlivů jejich okolí atd., není snadné popsat, co organizační strukturu činí špatnou nebo nedostatečnou.

L. Urwick uvádí, že „*nedostatečná či chybná firemní architektura je nelogická, zlá, ničivá a neefektivní*“. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 189)

Autoři Dědina a Cejthamr dále tuto větu vysvětlují tak, že pro správné fungování je třeba nejprve navrhnout a realizovat organizační strukturu, definovat pracovní pozice, aby zaměstnanci nestrádali následkem špatně zadávaných úkolů a nejasně definovaných kompetencí a zodpovědnosti, je nutné, aby zaměstnanci přizpůsobovali svou činnost pracovní pozici a potřebám podniku nikoli naopak a je zásadní, aby v podniku vládl řád. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Praktická část

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na popis, analýzu a zhodnocení organizační struktury společnosti Steelcase Czech Republic s.r.o., která je součástí americké společnosti Steelcase INC. Společnost Steelcase INC je největším světovým výrobcem kancelářského nábytku.

Součástí praktické části jsou také návrhy na úpravy organizační struktury, jejichž cílem je zvýšení efektivity.

4 Představení společnosti Steelcase

4.1 Historie Steelcase INC

Společnost Steelcase byla založena jako Metal Office Furniture Co. roku 1912 v Grand Rapids, Michiganu ve Spojených státech amerických. Zakladatel společnosti Peter M. Wege měl dlouholeté zkušenosti s ohnivzdornými výrobky z plechu a ještě před založením společnosti měl přihlášeno zhruba 25 patentů, které se týkaly této oblasti. (Steelcase, 2016a)

Prvními výrobky společnosti byly kovové sejfy a registratury a v roce 1914 následoval první patentovaný výrobek, kterým byl ohnivzdorný koš na papír “The Victor”. Koš byl kvůli jeho atraktivnímu designu, nízké pořizovací ceně a váze, kterých bylo docíleno novou technologií ohýbání plechu, vyhledávaný nejen pro kancelářské prostory, ale i pro hotely. Ohnivzdornost byla v této době vyhledávanou vlastností, protože kouření na pracovišti a obecně v interiéru bylo běžnou záležitostí. (Steelcase, 2016a)

V roce 1915 se společnost zapojila do výběrového řízení pro výrobu 200 stolů pro Custom House Tower – první bostonský mrakodrap. První vzorový stůl vyhotovili zaměstnanci společnosti pod vedením zakladatele a prezidenta společnosti Wege během týdne. Vzorek splnil veškeré požadavky a společnost vyhrála svou první státní zakázku a po jejím splnění přidali stůl navržený pro tuto příležitost do své běžné produktové řady. (Steelcase, 2016a)

Ve 20. letech se společnost zaměřila na marketing svých výrobků v průmyslových časopisech. Výsledkem těchto kampaní bylo vytvoření značky Steelcase, která je od roku 1921 chráněna ochrannou známkou a v roce 1954 se stala novým jménem pro celou společnost. (Steelcase, 2016a)

Na začátku 30. let společnost pokračuje s vývojem nových technologií a výrobků a i přes vlivy Velké hospodářské krize je schopna si po zavedení částečných úvazků a mírnému snížení mezd udržet všechny své stávající zaměstnance. Během 30. let byla zahájena výroba prvních kancelářských židlí, byly navrženy a uvedeny do výroby nové typy stolů, společnost registrovala další patenty a vyvíjí jeden z mála výrobků nesouvisejících s kancelářskými prostory – regál na ovoce a zeleninu se zabudovanými rozprašovači. (Steelcase, 2016a)

V roce 1930 společnost Metal Office Furniture Co. koupila společnost Doehler Metal Furniture Co. zabývající se výrobou kovového nábytku a vybavení pro nemocnice. Tento krok pro společnost znamená první kontakt se sektorem zdravotnictví a pomohl udržet společnost solventní během Velké hospodářské krize. Společnost Doehler Metal Furniture je později odprodána zpět původním vlastníkům. V roce 1936 se společnost stává vlastníkem společnosti Terrell's Equipment Co., založené roku 1908, která se zabývá výrobou kancelářských úložných prostorů. (Steelcase, 2016a)

Další pro rozvoj společnosti významnou zakázkou bylo navržení a výroba nábytku pro centrálu společnosti S. C. Johnson & Son (americký výrobce potřeb pro domácnost), na které se spolu se společností podílel externí designér Frank Lloyd Wright. Po dvouleté spolupráci, která byla ukončena v roce 1937, byl vyvinut a vyroben pro centrálu S. C. Johnson & Son moderní kancelářský nábytek, s jehož pomocí si centrála společnosti v odborných časopisech vysloužila označení “nejinspirativnější kancelářská budova 20. století”. (Steelcase, 2016a)

Společnost se stejně jako od samého začátku i nadále soustředila na výzkum a vývoj nových technologií a produktů a zároveň i na design. Během 40. a 50. let rozšiřuje výrobu o první barevné židle a kancelářské doplňky, personalizovatelné stoly a úložné prostory, které si lze postavit na míru do více než 200 různých kombinací. Zároveň jako první při výrobě stolů počítají s umístěním psacích strojů, elektrických kalkulačků a připojení telefonů a dále představují řadu nábytku vhodného pro knihovny.

Jako největší světový výrobce kancelářského nábytku vešla společnost do povědomí v 60. letech díky narůstajícím objemům prodeje, tento úspěch pak v 70. letech následovala expanze do Asie, Evropy a Afriky. (Steelcase, 2016a)

V průběhu 80. a 90. let společnost následovala měnící se trendy v oblasti vybavení kanceláří a mimo funkčnosti, která byla do té doby hlavním kritériem, se při vývoji produktů začíná soustředit na kreativitu a design. (Steelcase, 2016a)

Současné hlavní sídlo společnosti v Michiganu bylo vybudováno v roce 1983 a v roce 1989 ho následovala budova vývojového centra, které bylo navrženo pro podporu interdisciplinární spolupráce a během roku 2000 budova Steelcase University využívaná pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti.

Akcie společnosti jsou od roku 1998 obchodovatelné na otevřeném trhu.

Od roku 2010 začala společnost pracovat na vývoji vybavení pro školy. (Steelcase, 2016a)

4.2 Současná situace společnosti Steelcase INC

Společnost Steelcase je největším světovým výrobcem kancelářského nábytku s 80 lokacemi a 11 000 zaměstnanci po celém světě. V čele společnosti je CEO, kterým je od roku 2014 James Keane. Příjmy společnosti za roky 2013, 2014 a 2015 činily 2,9 miliardy dolarů, 3 miliardy dolarů a 3,1 miliardy dolarů. Mimo kancelářského nábytku se společnost zabývá také vývojem a výrobou zařízení pro školy a vzdělávací prostory a zdravotnictví. (Steelcase, 2016b)

Lokace společnosti zahrnují vedení v Michiganu, Spojených státech, budovy s kancelářskými prostory, které slouží k podpoře poboček a výroben společnosti nacházejících se v příslušném regionu, můžeme najít v Mexiku, Francii, Rumunsku, Německu a Malajsii.

Společnost dále provozuje řadu showroomů, které najdeme v rámci regionu EMEA v Německu, Francii, Španělsku, Velké Británii a Dubai, továrny společnosti se pak nacházejí po celém světě. (Steelcase, 2016b)

Důraz je kladen na hodnoty, se kterými se ztotožňoval zakladatel a ti, kteří stáli u rozvoje společnosti, protože podle vyjádření Jima Keana (CEO společnosti) “to nejsou společnosti, které přežijí stovky let, ale myšlenky/nápady”. (Steelcase, 2016b)

Mezi tyto důležité hodnoty uznávané společností patří integrita, pravda, dodržování závazků, jednání s úctou a respektem, posilování pozitivních vztahů, ochrana životního prostředí a důraz na odvedení vynikající práce. (Steelcase, 2016b)

Jak v rámci vlastních řad, tak v případě výběru obchodních partnerů je jednou z důležitých hodnot, která je společnosti vlastní už od začátku jejího fungování, různorodost. Ve vnitropodnikových záležitostech je diverzita zajištěna spravedlivým přijímacím řízením pro všechny jeho účastníky a dále pak školeními na téma kulturní rozmanitosti a jejího akceptování. (Steelcase, 2016b)

Při výběru dodavatelů společnost mimo běžných požadavků uplatňuje od roku 1991 politiku dodavatelské rozmanitosti. Společnosti uplatňující tuto politiku se soustředí na výběr dodavatelů, tak aby pomáhali podpořit malé, rozvíjející se podniky a podniky, jejichž vlastníky jsou příslušníci menšin (ať už etnických, národnostních, náboženských atd.), ženy nebo například váleční veteráni nebo podniky, které přijímají tělesně či duševně postižené zaměstnance. Společnost Steelcase provádí každý měsíc revizi seznamu svých dodavatelů s cílem zajištění správného uplatňování této politiky, prozkoumání nových příležitostí ke spolupráci a následného navázání kontaktu. (Steelcase, 2016b)

Důraz je také kladen na ochranu životního prostředí, využívání udržitelných zdrojů a spolupráci s podniky, které sdílejí tyto postoje. (Steelcase, 2016b)

Velký důraz je ve společnosti stejně jako od začátku jejího fungování i nadále kladen na vývoj a výzkum. Cílem je vývoj produktů, které zařídí prostory funkčně a zároveň s ohledem na design, využívání technologií při práci a důrazem na zdravé držení těla a pohodlí uživatele. Výzkum a vývoj zastupuje ve společnosti několik oddělení v rámci různých lokací po světě, k České republice je nejbližší to ve Francii. (Steelcase, 2016b)

Společnost má několik vlastních značek výrobků – Steelcase, Coalesse, Turnstone, DesignTex, PolyVision a Workspring. Továrny nejsou děleny dle výrobních řad, ale dle typu výrobků. V jednom závodě tedy probíhá pouze výroba židlí, ve druhém se vyrábějí stoly, ve třetím úložné skříňky atd. Výstupem každého závodu jsou dokončené výrobky. (Steelcase, 2016b)

V současné době společnost po celém světě prodává své výrobky prostřednictvím zhruba 650 dealerů, kteří pro společnost sjednávají zakázky. (Steelcase, 2016b)

Veškerá výroba probíhá pouze na zakázku, při jejímž plnění je kladen velký důraz na kvalitu a to nejen při výrobě, ale i při instalaci výrobků. Než zakázka odjíždí k zákazníkovi, je převezena ze všech výroben, kde byly vyhotovené objednané kusy do regionální centrály, kde jsou zakázky tříděny a překládány a odkud jsou vyslány k zákazníkům.

Společnost při plnění svých zakázek počítá s tím, že její zákazník si nemůže dovolit pozastavit svou činnost jen kvůli výměně zařízení a tak k zákazníkovi přichází veškerý nábytek již kompletovaný a je pro zákazníka rovnou vystaven na příslušná místa. V krátkém časovém intervalu je tedy zákazníkům interiér opět připravený k použití, aniž by pro něj bylo nutné vynaložit úsilí.

Kompletace přímo ve výrobnách probíhá nejen z důvodu příhodnosti pro zákazníka, ale také aby bylo možné jednotlivé kusy naposledy zkontrolovat a přesvědčit se, že je vše v naprostém pořádku a je dodržena vysoká úroveň kvality, na které si společnost zakládá. S tímto rozhodnutím společnosti souvisí vyšší náklady na přepravu. Při nakládce zakázky není nábytek rozložený v krabicích tak, aby zabírali co nejméně místa a manipulace s nimi byla co nejpohodlnější, tak jak je to běžné například v obchodech značky IKEA. Při každé individuální nakládce tak zaměstnanci operativně vymýšlí způsob jakým vše naložit, tak aby byl prostor nákladních automobilů plně využit a zároveň nedošlo při převozu k porušení žádného kusu.

4.3 Společnost Steelcase Czech Republic s.r.o.

Společnost Steelcase Czech Republic s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 13. prosince roku 2013 se sídlem Ostrov u Stříbra 18, 349 01 Kostelec. Jediným zakládajícím společníkem bylo Steelcase INC a základní kapitál společnosti činí 200.000 Kč. Následně byla společnost Steelcase INC jako majitel vymazána z obchodního rejstříku, kde ji 30. září roku 2014 nahradila francouzská odnož Steelcase SAS. Statutárním orgánem společnosti je sbor jednatelů, který má čtyři členy včetně předsedy. Předsedou sboru jednatelů je Stefan Peter Thielmann pracující v Německé pobočce společnosti Steelcase, který je zároveň finančním ředitelem pro region EMEA. Členy sboru jednatelů jsou Laurent Maushart pracující ve Francii, který zároveň zastává funkci finančního ředitele, ředitele výroby a dodavatelského řetězce pro region EMEA, David Sylvester – viceprezident a finanční ředitel pro společnost Steelcase INC sídlící ve Spojených státech amerických a Laurence Douay, která je právní ředitelkou ve francouzském Steelcase. (Rejstřík firem, 2016)

Závod Steelcase Czech Republic s.r.o. zahájil svoji činnost v září roku 2014 poté, co byly koupeny a připraveny prostory v Panattoni Parku – průmyslovém parku v Ostrově u Stříbra nedaleko Plzně. Závod v Ostrově slouží jako nástupce toho v německém Durlangenu, který byl finálně uzavřen na konci roku 2015. (Accolade, 2016)

Jedním z hlavních důvodů pro změnu lokace jednoho z evropských závodů byly náklady. I přes zvyšující se konkurenci v odvětví výroby kancelářského nábytku byla společnost schopná si udržet svou pozici na trhu v rámci regionu EMEA zároveň ale v průběhu posledních třech let zaznamenala finanční ztráty ve výši, která je pro společnost neakceptovatelná a z toho důvodu se rozhodla hledat řešení, které by přineslo významné finanční úspory. Převedením výroby z Německa do České republiky společnost odhaduje úspory ve výši 10 milionů dolarů ročně. (Steelcase, 2016b)

Dalším z důvodů pro otevření jiné pobočky byla možnost zakoupení vlastních pozemků a výrobní haly. V porovnání s původní německou pobočkou, která sídlila v pronajatých prostorech má společnost k dispozici prostory, které jsou plně v jejím vlastnictví a může tedy volně rozhodovat o úpravách prováděných z důvodů zvýšení produkce a zefektivnění výroby.

V rámci Německého závodu se společnost potýkala s mnoha problémy, které souvisely s prostory, ve kterých probíhala výroba. Prostory byly zastaralé a vyžadovaly opravy, na jejichž hrazení se majitel prostor jednak odmítal podílet a v některých případech opravy ani neschválil. Mimo stavu výrobní haly byl problém také s její velikostí, na stávajícím prostoru nebylo možné umístit nové vybavení, které bylo potřeba ve výrobě využít, aby bylo možné včas plnit zakázky.

Nové větší prostory umožnily, aby český závod nejen převzal výrobu od německého předchůdce, ale aby v budoucnu i zvýšil objemy výroby nad rámec toho, čeho bylo možné v původních podmínkách dosáhnout, což se shoduje s plánem společnosti dále rozšiřovat své výrobky na trzích v regionu EMEA.

Před uzavřením továrny v německém Durlangenu byli všichni zaměstnanci s předstihem upozorněni na plány společnosti a zároveň byla některým vedoucím pracovníkům nabídnuta možnost přesunout se do nového závodu. Tato nabídka byla uskutečněna hlavně z důvodů, že zaměstnanci například z oddělení výroby, kontroly kvality a plánování měli dlouholeté zkušenosti s každodenním chodem podniku, v průběhu let procházeli nespočtem školení a vedení společnosti počítalo s tím, že takové lidské zdroje sehrají klíčovou roli v rozběhu.

Mimo zaměstnanců, kteří byli přijati z Durlangenské pobočky, pracují v českém závodě také zaměstnanci z ostatních poboček a to zejména z Francie. Tito zaměstnanci mají za úkol pomoci českému závodu v jeho začátcích aplikováním procesů, které jsou využívány v jejich “domácích” lokacích.

Společnost Steelcase Czech Republic s.r.o. má dohromady 470 zaměstnanců, z nichž 400 jsou dělníci, kteří pracují ve třisměnném provozu a zbylých 70 jsou kancelářští pracovníci zabývající se řízením, plánováním, administrativou atd. Pro společnosti v současné chvíli pracuje také 125 brigádníků, kteří jsou přijímáni operativně na krátké časové úseky dle vytíženosti výroby.

5 Organizační struktura společnosti

5.1 *Steelcase INC*

Pokud bychom měli posuzovat organizační strukturu celé mezinárodně působící společnosti Steelcase (příloha č. 1), nejlépe by ji šlo popsat jako divizní strukturu. Na úplném vrcholu společnosti je vedení sídlící ve Spojených státech a čele s CEO společnosti Jamesem Keanem. (The official board, 2016)

Na další úrovni jsou oddělení pro komunikaci, spolupráci s klienty, finanční oddělení, oddělení marketingu, oddělení designu a vývoje produktů, oddělení informační a oddělení pro administrativu – ta všechna sídlí v Michiganu ve Spojených státech, kde se nachází centrála celé společnosti. (The official board, 2016)

Na stejné úrovni jako tato oddělení jsou pak ředitelé pro jednotlivé regiony – APAC, America a EMEA. Jako další stupeň po ředitelích v každém regionu následuje regionálního vedení, pod které je zařazeno všech zhruba 80 poboček, showroomů a závodů společnosti. Regionální vedení zajišťuje všechny na příslušném území se nacházející odnože společnosti v rámci řízení provozu, financí a lidských zdrojů a zároveň fungují jako centrály, do kterých je svázena výroba ze všech závodů v příslušném regionu a odkud je pak vypravována k zákazníkům. (The official board, 2016)

Jak je již uvedeno v předchozí kapitole, výroba v jednotlivých závodech je sdružována nikoli podle značek, ale podle typů výrobků. Divize jsou tedy mimo regionu děleny i dle typu výrobků, jedná se tedy o výrobkově-divizní uspořádání v kombinaci s geografickým. (The official board, 2016)

Nejvyšším stupněm je top management podniku, který zajišťuje strategické řízení společnosti. Nejdůležitější informace o výstupech, procesech a fungování všech poboček společnosti se k vedení společnosti dostávají přes vedoucí regionálních oddělení. (The official board, 2016)

Ve společnosti je klíčová vnitropodniková komunikace. Vzhledem k její velikosti musí probíhat tak, aby bylo zajištěno, že veškeré klíčové informace jsou poskytnuty k prozkoumání a mohou tak sloužit k dalšímu rozhodování. Tuto komunikaci zajišťují v podniku informační systémy, které jsou používány při veškeré činnosti od objednávání materiálů po plánování výroby a například evidenci technických závad

na výrobní technice, v oblasti personalistiky, financí atd. Tyto informační systémy standardně nabízí mnoho výstupů, ve kterých analyzují data vkládaná zaměstnanci. Mezi jednotlivými úrovněmi v podniku jsou informace předávány v podobě standardizovaných reportů, které umožňují srovnání poboček v rámci celého světa a zajišťují, že vrcholový management není zahlcen nedůležitými informacemi a má přehledné vstupy pro své rozhodování.

Pro běžnou komunikaci, která nespadá do výše zmíněných reportů, používá společnost firemní intranet, ke kterému mají zaměstnanci přístup a kde jsou sdíleny například úspěchy zaměstnanců nebo celé společnosti a aktuality jak za společnost jako celek tak i pro jednotlivé pobočky a závody.

Společností zvolená podoba divizní organizační struktury je po všech směrech vhodná pro celkový chod. Decentralizace řízení zajištěna touto strukturou umožňuje každému závodu být do určité míry samostatnou jednotkou s vlastním řízením a právem rozhodovat o své činnosti, tak aby veškeré procesy probíhaly hladce. Tato operativní rozhodnutí jsou pak činěna zaměstnanci, kteří jsou denně v prostředí, o které se jedná. Mají tedy zkušenosti o jeho chodu z první ruky.

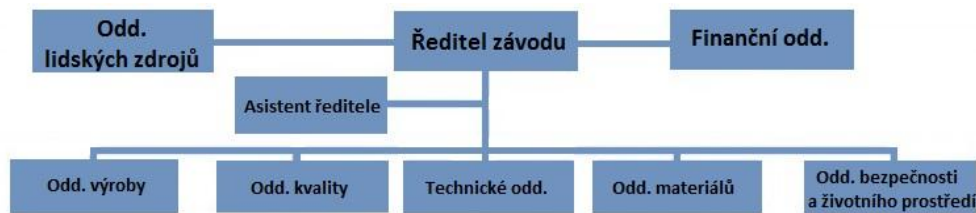
Struktura zároveň ale v závažnějších oblastech zajišťuje kontrolu nadřízeného regionálního oddělení, které je zapojeno do rozhodovacích procesů a dohlíží na chod všech závodů, jejich produktivitu, kvalitu výroby. Zároveň kontrolují, zda jsou plněny cíle společnosti a zachovány její hodnoty.

5.2 Steelcase Czech Republic s.r.o.

Jak je již uvedeno v předchozí kapitole, společnost Steelcase Czech Republic s.r.o. byla založena jako nástupce německé pobočky v Durlangu a při jejím otevření byla přenesena organizační struktura z původní pobočky. Personální oddělení zabývající se náborem nových zaměstnanců tedy mělo k dispozici přesně definovanou strukturu a seznam pracovních pozic, které bylo třeba obsadit zaměstnanci, aby mohla továrna začít produkovat. Mimo stanoveného schématu, podle kterého měla začít česká pobočka fungovat, dostala společnost do startu několik zaměstnanců přicházejících z jiných, zejména evropských lokací.

Na obrázku č. 8 je schéma jednotlivých oddělení a jejich vztahů v rámci podniku. Podle tohoto schématu lze organizační strukturu v podniku popsat jako liniově-štabní a funkcionální - oddělení jsou vymezená dle funkce.

Obrázek 8: Schéma organizační struktury podniku



Zdroj 8: vlastní zpracování dle informací poskytnutých podnikem Steelcase Czech Republic, s.r.o.

Útvar ve formě štábu je ve společnosti zastoupen v podobě asistenta ředitele závodu, jehož pracovní náplň spočívá v podpoře výkonů ředitele.

Zvláštním znakem organizační struktury společnosti je vztah mezi ředitelem závodu a manažerem lidských zdrojů a finančním kontrolorem. Vztah mezi těmito zaměstnanci společnost definuje jako partnerství – ředitel závodu není nadřizeným ani jednoho z nich a všichni jsou na stejné úrovni.

Nejen ředitel závodu je odpovědný za řízení a zastupování závodu a komunikaci a jednání s regionálním vedením, ale jedná se zde o spolupráci, kdy každý z nich zodpovídá za úseky, za který je zodpovědný. Jak je dle schématu patrné ředitel závodu je zodpovědný za úseky, které zajišťují výrobu a provoz, kontrolu kvality, zdroje a materiály, technické oddělení a oddělení pro bezpečnost a zajištění ochrany životního prostředí.

Oddělení lidských zdrojů v čele s manažerem je jedno z oddělení ve speciální pozici vzhledem k řediteli závodu. Běžně by v podniku i toto oddělení a jeho manažer spadali pod ředitele, ale v tomto případě je jejich nadřizeným HR oddělení ve Francii, které je v obdobném vztahu se všemi personálními odděleními, které působí v pobočkách společnosti na území Evropy.

Obrázek 9: Schéma oddělení lidských zdrojů



Zdroj 9: vlastní zpracování dle informací poskytnutých podnikem Steelcase Czech Republic, s.r.o.

Manažer oddělení má své nadřízené ve francouzském personálním oddělení, které zajišťuje řízení všech evropských poboček ve směru lidských zdrojů. Úkolem manažera je zajištění a řízení celé společnosti v rámci lidských zdrojů a personalistiky. Ve společnosti je jasně stanoveno, co je ještě součástí manažerových pravomocí a při čem je už nutná jeho spolupráce s francouzským vedením. Obecně se dá říci, že při veškerých personálních změnách, které jsou na úrovni vedoucích oddělení zobrazených ve schématu na obrázku č. 8 a vyvážení pracovních míst, která neexistovala v předchozím německém závodě, musí manažer spolupracovat se svým nadřízeným.

HR Specialist General - Specialista na lidské zdroje se účastní výběrových řízení, která vypisuje ve spolupráci s manažerem. S vedoucími všech oddělení konzultuje počty zaměstnanců a v případě jejich potřeby na rozšíření je prvním, kdo přijímá jejich požadavky, které následně konzultuje a řeší ve spolupráci s manažerem. Dále je také k dispozici všem zaměstnancům při pomoci řešení jejich případných problémů souvisejících například se šikanou, diskriminací na pracovišti a při zodpovídání případných dotazů souvisejících s běžným chodem společnosti.

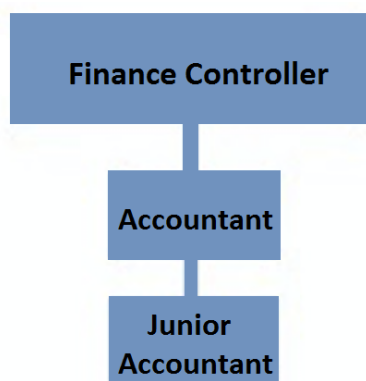
Specialista pro rozvoj a školení (HR Specialist Learning and Development) má za úkol organizaci školení, jazykových kurzů a podobně. Zároveň tyto aktivity konzultuje s vedoucími jednotlivých oddělení a přijímá jejich návrhy a požadavky na školení pro zaměstnance. Ve spolupráci s manažerem řeší finanční stránku těchto aktivit.

Mzdový účetní (payroll specialist) zpracovává mzdy pro celý podnik.

HR Asistent má za úkol výpomoc s administrativní činností jak manažera a specialisty, tak zároveň celého oddělení v případě potřeby.

Oddělení financí má vzhledem k řediteli závodu stejné postavení jako HR oddělení. Na rozdíl od HR oddělení, které má své nadřízené ve Francii, je finanční oddělení pro evropskou odnož společnosti v Rumunsku.

Obrázek 10: Schéma oddělení financí



Zdroj 10: vlastní zpracování dle informací poskytnutých podnikem Steelcase Czech Republic, s.r.o.

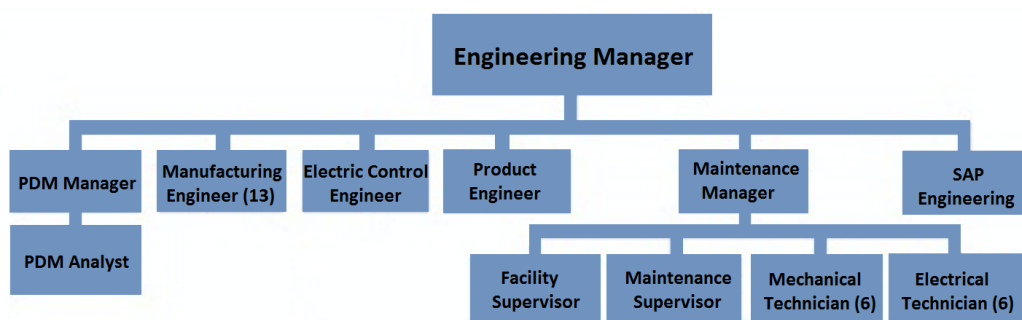
Vedoucí tohoto oddělení, kterým je finanční kontrolor, má na starosti nákupy jménem společnosti, které nejsou součástí běžných objednávek, posuzování a řešení požadavků jednotlivých oddělení na nákupy zařízení a pracovních pomůcek a kontrolu veškerých finančních operací učiněných společností. Nákupy v rámci pravidelných objednávek materiálu jsou většinou standardizované a prováděné nákupčími v rámci oddělení materiálů.

Účetní (Accountant) a junior účetní (junior accountant) mají na starosti, jak už název pracovní pozice napovídá, účetnictví celého podniku.

Důležitá finanční rozhodnutí jako investice, nákup výrobního zařízení a celkově finanční plánování je v rukou rumunského oddělení, které zároveň rozděljuje všem evropským pobočkám prostředky na provoz.

Dalším oddělením je **technické oddělení (oddělení engineeringu)** (viz obrázek 11), které má na starosti technickou podporu jak oddělení výroby, tak celé společnosti a údržbu.

Obrázek 11: Schéma oddělení engineeringu



Zdroj 11: vlastní zpracování dle informací poskytnutých podnikem Steelcase Czech Republic, s.r.o.

Tým výrobních inženýrů (Manufacturing Engineer) je zodpovědný za nastavení procesů a optimální rozestavení strojů, tak aby na sebe jednotlivé procesy výroby navazovaly co nejefektivněji. Pro plánování těchto procesů je ve společnosti využíváno metodiky štíhlé výroby, která zajišťuje, aby byla výroba zajištěna v co nejkratším čase s minimálními náklady a to bez obětování vysoké kvality. V rámci nastavení výrobních procesů se tým soustředí na pohyby materiálů po výrobní lince, zbytečné kroky při manipulaci a návaznost výrobních procesů. Cílem je pro každý výrobek naplánovat výrobní postup tak, aby materiály mezi výrobními zařízeními putovaly po co nejkratších trasách a aby nedocházelo k prostojům způsobených tím, že jedno ze zařízení pracuje rychle ale to, které zajišťuje další krok výrobního procesu, mu nestíhá a dochází tak ke hromadění nedokončené výroby na jednom stanovišti.

Produktový inženýr je zodpovědný za kontrolu výrobků a inženýr pro kontrolu (Electric control engineer) za kontrolu veškerého zařízení.

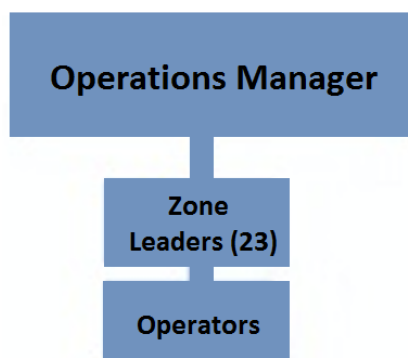
PDM Manažer a jemu podřízení analytici ve spolupráci s oddělením materiálů a výroby plánují podle zakázek pořadí, v jakém bude výroba probíhat a po naplánování jsou zodpovědní za nastavování a programování zařízení, které se bude na výrobě podílet.

Dalším oddělením v rámci technického oddělení je oddělení údržby v čele s manažerem (maintenance manager). Toto oddělení má na starosti zajištění dobrého technického stavu celého podniku. Náplní jeho práce je řešení technických závad a zároveň i jejich předcházení pomocí pravidelných kontrol a plánováním údržby strojů v souladu s plánem výroby. Supervisor údržby pomáhá manažerovi plánovat rutinní práce a koordinovat tým údržby. Součástí oddělení údržby jsou elektrikáři (Electrical Technician) a mechanici (Mechanical Technician), kteří pracují na směny a jsou zodpovědní za okamžité řešení závad na výrobní lince a provádění rutinních kontrol a údržby dle plánů manažera. Supervisor pro vybavení a zařízení (Facilities Supervisor) je zodpovědný za zásobování celého oddělení potřebnými pomůckami a materiály. Zároveň má na starosti vedení skladu s náhradními díly.

Pro evidenci zásob a materiálů, jejich pohybů a řízení, zároveň pro plánování procesů a operací a jejich návaznosti v rámci celého výrobního procesu používá společnost software SAP. Technik spravující tento systém (SAP Engineering) je zodpovědný za jeho nastavení a údržbu. Cílem je předejít časovým ztrátám způsobeným špatným zadáváním údajů, nedostatečným nebo nesprávným využíváním systému apod.

Do **oddělení výroby** v rámci společnosti patří každý, jehož pracovní náplní je přímo se podílet na výrobě, ať už obsluhou výrobních zařízení nebo koordinací činností. V rámci tohoto pracovního oddělení má společnost definované dva druhy pracovní pozice, kterými jsou zónový vedoucí a jim podřízení operátoři.

Obrázek 12: Schéma oddělení výroby



Zdroj 12: vlastní zpracování dle informací poskytnutých podnikem Steelcase Czech Republic, s.r.o.

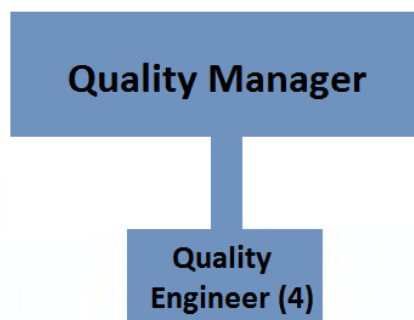
Výrobní linka je rozdělena na zóny – úseky, ve kterých jsou stejná nebo podobná výrobní zařízení. Oddělení výroby je jedno z oddělení, které pracují na směnný provoz, ke každé zóně tedy přísluší tři zone leadři, kteří jsou nadřízeni skupině operátorů. Každá skupina má na směnu jiný počet operátorů dle náročnosti obsluhy výrobních zařízení a jejich počtu v rámci zóny.

Manažer výroby (Operations Manager) má na starosti koordinaci celého oddělení a výrobní linky a plánování výroby ve spolupráci s ostatními odděleními.

Oddělení výroby je také oddělení, ve kterém pracuje většina brigádníků, pokud v daný okamžik nějací pro společnost pracují.

Oddělení kvality je ve společnosti zastoupeno čtyřmi technikami (Quality Engineer) a manažerem (Quality Manager), který oddělení vede.

Obrázek 13: Schéma oddělení kvality



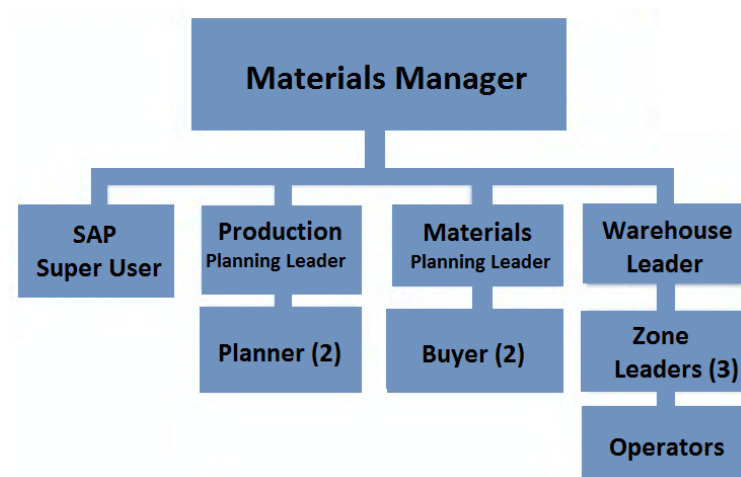
Zdroj 13: vlastní zpracování dle informací poskytnutých podnikem Steelcase Czech Republic, s.r.o.

Oddělení kvality má na starosti kontrolu dokončených výrobků z hlediska kvality. V případě, že je překročena přípustná hranice zmetkovitosti, je na tomto oddělení najít příčinu, vymyslet řešení, které pomůže chybám předcházet a toho řešení případně ve spolupráci s technickým oddělením aplikovat.

Mimo řešení problémů toto oddělení také zpracovává statistiky týkající se kvality výroby, které jsou předávány ze všech poboček do regionálního vedení, které na jejich základě rozhoduje například o nákupu nového zařízení, inovacích nebo změnách výrobních procesů v jednom nebo více závodech.

Oddělení materiálů zajišťuje nákup materiálů, příjem objednávek, řízení skladů a plánuje pořadí, ve kterém budou plněny zakázky.

Obrázek 14: Schéma oddělení materiálů



Zdroj 14: vlastní zpracování dle informací poskytnutých podnikem Steelcase Czech Republic, s.r.o.

Materiálový manažer má na starost koordinaci všech procesů probíhajících v rámci skladů a řízení zásob.

Ředitel skladu je zodpovědný za přebírání přichozího materiálu a koordinaci veškerých činností probíhajících v rámci skladu. Podobně jako výrobní linka je i sklad rozdělený na jednotlivé zóny, které mají vždy svého vedoucího (Zone Leader) a operátory, jejichž úkolem je materiál na sklad ukládat v pořadí, které odpovídá plánu výroby, aby při vydávání materiálů do výroby nedocházelo ke zbytečné manipulaci a časovým ztrátám.

Vedoucí plánování výroby (Production Planning Leader) a dva projektanti (Planner) na základě plánu výroby vypracovaného týmem výrobních inženýrů vypracují plán potřebných materiálů. Tento plán je dál předán jednak vedoucímu plánování pro materiály, který na jeho základě zajistí nákup a zároveň ještě do skladu, kde je pak materiál uskladněn s ohledem na to, v jakém pořadí bude později vydáván do výroby.

Vedoucí plánování pro materiály (Materials Planning Leader) je zodpovědný za plánování nákupů na základě přichozích zakázek a plánů výroby. Vedoucímu podřízení nákupčí (Buyer) mají pak na starosti samotné objednávky a jednání s dodavateli. Při nákupech má tento tým k dispozici seznam zhruba 650 dodavatelů, kteří jsou pečlivě vybráni pro celou společnost Steelcase INC s ohledem na politiku dodavatelské různorodosti.

SAP uživatel (SAP Super User) má na starosti zadávání veškerých pohybů na skladu do informačního systému SAP, který pomáhá se řízením zásob.

Oddělení pro životní prostředí a bezpečnost je tvořeno pouze manažerem, jehož náplní práce je kontrolovat, zda jsou v podniku dodržována pravidla bezpečnosti a předpisy související s emisemi a znečišťováním životního prostředí. Ve spolupráci s personalistou pro rozvoj a školení plánuje pro zaměstnance školení související s bezpečností a přístupem k odpadům, které ve společnosti vznikají při její činnosti. S oddělením engineeringu pak navrhuje a zavádí opatření pro zlepšení bezpečnosti zaměstnanců při práci a to zejména v případech, kdy opakovaně dochází k úrazům, které mají stejnou příčinu.

5.3 Vliv organizační struktury na chod podniku

Ve společnosti je jasně stanovená organizační struktura, vztahy nadřízenosti, podřízenosti a způsoby komunikace. Tato struktura byla při budování původního německého závodu vytvořena tak, aby vyhovovala činnosti podniku, jeho velikosti a cílům a následně byla převedena do české pobočky. Při otevírání nové pobočky byly rovnou naplánovány budoucí úpravy související s plánovanou vyšší produkcí, kterou má společnost stanovenou jako cíl poté, co bude česká pobočka zapracována a bude splňovat stanovené hranice produktivity a kvality výroby.

V tomto případě měla tedy společnost vykročeno správným směrem, teorie totiž jednoznačně doporučuje se při plánování organizační struktury zamyslet nad mnoha faktory, které volbu organizační struktury ovlivní a postupovat na základě těchto analýz. Tento postup mívá zpravidla lepší výsledek než bezmyšlenkovité přijímání zaměstnanců dle aktuální potřeby a bez budoucího plánování na pozice, které nemají jasně stanovené vztahy mezi sebou, své povinnosti a pravomoci.

Oblast výroby a prodeje nábytku není jednou z oblastí, kde by zákazníci měli velmi omezené možnosti při výběru, naopak zákazník si může vybrat z řady společností, od kterých nakoupit. V rámci tohoto odvětví také působí několik mezinárodních společností, které i když se primárně nesoustředí na kancelářský nábytek, mají vybudovanou pověst a jsou velmi dobře zapsané do povědomí zákazníků. Pro společnost, která chce zůstat v tomto odvětví konkurenceschopná a to i přes to, že jejich ceny jsou na míle vzdálené od cen výrobků vyráběných a prodávaných těmito řetězci, je důležité se od konkurence odlišit a celou společnost včetně organizační struktury tomu přizpůsobit.

Společnost Steelcase se při výrobě svých produktů soustředí na vysokou kvalitu, líbivý design, funkčnost a pohodlí uživatele. Tyto vlastnosti, které jsou pro jejich produkty tak důležité, mají svůj dopad na organizační strukturu ve formě rozsáhlých výzkumných oddělení v Michiganu a na několika dalších místech po světě (především v rámci poboček, které jsou zároveň vedením pro jednotlivé regiony) a oddělení kontroly kvality, která jsou přítomná ve všech závodech společnosti.

Výzkumná oddělení jsou dále dělena na úseky, které se soustředí na jednotlivé aspekty a zároveň spolu spolupracují při vývoji finálního produktu. Jeden z úseků má na starosti návrhy designu na základě aktuálních trendů, další úsek se soustředí na výzkum ergonomie a zdravých zvyků a držení těla při práci, další oddělení řeší funkčnost produktů atd. Výsledkem práce těchto výzkumných oddělení je řada patentů a unikátní produkty jako například ergonomická kancelářská židle, která umožňuje při práci na laptopu ležet. Dalším důležitým znakem je důraz na kvalitu a to jak při výrobě, tak v případě služeb souvisejících s prodejem, jako je například dodání produktu. Tyto části organizační struktury se podílejí na přidané hodnotě, která odlišuje společnost od její konkurence a mají pozitivní vliv na společnost Steelcase INC jako celek.

Mimo důrazu na kvalitu se společnost soustředí na využívání metodiky štíhlé výroby, za kterou je zodpovědný tým výrobních inženýrů. Tato metodika má za cíl minimalizaci nákladů a časových ztrát. Náplní práce týmu výrobních inženýrů je plánování výroby, návaznosti výrobních procesů a pohybů materiálu a nedokončené výroby po výrobní lince. Cílem těchto činností je minimalizovat náklady a eliminovat zbytečné kroky a tím zrychlit a zefektivnit výrobní proces a zároveň snížit náklady.

V případě, že je tato metodika aplikovaná správně, jsou vlivy na společnost velmi pozitivní. Problémem ovšem je, že hledání optimálního uspořádání výrobní linky je složité a zabere spoustu času. Jak již bylo zmíněno, společnost vyrábí na zakázku, zákazník si tedy může vybrat produkty z rozsáhlého portfolia společnosti, jeho objednávka je pak zadána jednotlivým závodům, které mají na starost výrobu objednaných produktů. Množství vyráběných kusů jednoho typu výrobku je v každém případě jiné. Tento způsob výroby má za následek situace, kdy je i několikrát do měsíce přestavována výrobní linka a plánován proces a postup výroby tak, aby bylo nalezeno nejlepší uspořádání dle metodiky štíhlé výroby pro produkty, které jsou aktuálně ve výrobě. Tyto postupy jsou časově velmi náročné a ve chvíli, kdy je řešení konečně nalezeno, aplikováno a výroba může začít fungovat, oddělení za tuto činnost zodpovědné si může být téměř stoprocentně jisté, že zanedlouho bude nutné celý proces opakovat. Časové ztráty, které vznikají plánováním a úpravami v procesech na výrobní lince, částečně souvisí s faktem, že český závod nefunguje dostatečně dlouho na to, aby měl připravené řešení pro každou situaci (kombinaci výrobků, které je třeba produkovat, jejich počet atd.), která může ve výrobě nastat.

I přes velký důraz, který je kladen na kvalitu výrobků, dosahuje úroveň kvality výrobků ve společnosti Steelcase Czech Republic pouze cca. 70%. Příčinou tohoto problému může být z části fakt, že společnost je ještě pořád na začátku svého fungování a procesy nejsou ve firmě zažité. Většina řadových zaměstnanců byla přijata při otevření, proto nemají dlouhodobé zkušenosti. Další příčinou může také převezení původního staršího výrobního zařízení z německého závodu při otevření závodu v Ostrově. Produktivita společnosti také nedosahuje požadované úrovně.

Společnost Steelcase má z důvodu své velikosti přesně stanovené postupy a s jedním z negativních vlivů organizační struktury na chod podniku se společnost setkává v oddělení lidských zdrojů. Jak bylo již několikrát zmíněno, společnost se částečně řídí organizační strukturou, která byla použita v původní německé pobočce.

Na pracovní pozice, které jsou již definované a které existovaly v původním závodě má personální oddělení možnost přijímat na základě vlastního rozhodnutí. V těchto případech probíhá přijímání nových zaměstnanců standardním způsobem, kdy je vedoucím pracovníkem některého oddělení podána žádost vysvětlující potřebu rozšíření oddělení. Tato žádost je pak posouzena oddělením lidských zdrojů, které jedná na základě svého rozhodnutí.

V případech, kdy v podniku vzniká potřeba vytvoření zcela nové pracovní pozice, je schválení oddělením lidských zdrojů jen jedním z prvních kroků. Manažer tohoto oddělení dále předává žádost do francouzského HR oddělení, které zároveň slouží jako oddělení zaštiťující všechny lokace v rámci regionu EMEA.

Mimo schválení nových pozic musí být HR oddělení ve Francii také zapojeno u přijímacích řízení na významné vedoucí pozice. Obvyklým postupem je mimo standardních pracovních pohovorů také jeden, který probíhá se zástupcem zmíněného regionálního oddělení formou online video-hovoru. Celé přijímací řízení se z tohoto důvodu protahuje, neboť trvá delší dobu, než se video-hovory podaří naplánovat a při výsledném výběru budoucího zaměstnance opět české personální oddělení čeká na vyjádření “shora”. Z těchto důvodů se již několikrát společnost setkala se situací, ve které jimi vybraný vhodný kandidát ztratil zájem o nabízenou pozici, protože než se společnost mohla vyjádřit, přijal nabídku jinde.

5.4 Návrhy pro společnost

Vzhledem k velikosti společnosti Steelcase INC je pochopitelný důraz na několik stupňů řízení a kontroly, který dává vedení společnosti jistotu, že nejdůležitější informace dojdou až k nim a že do rozhodování o všech důležitých záležitostech jsou zapojeni nebo je zapojeno jedno z regionálních vedení. V některých případech, ale tato kontrola může komplikovat procesy probíhající v jednotlivých pobočkách.

Například v případě přijímacích řízení by bylo na místě zavedení systému, který by umožnil efektivnější plánování přijímacích pohovorů, tak aby nedocházelo ke zbytečnému protahování. Společnost se v několika případech připravila o potencionální kvalifikované zaměstnance a byla nucena se spokojit s tím, kdo byl druhý v řadě.

Jednoduchým řešením tohoto problému by mohlo být zavedení kalendáře evropského personálního oddělení, do kterého by mohly nahlédnout všechny pobočky spadající pod jeho vedení a kde by bylo už jasně vidět, zda se v daný okamžik oddělení podílí na výběrovém řízení pro některou z nich. Před samým spuštěním výběrového řízení by po schválení požadavku evropské personální oddělení mohlo přidělit instrukce k tomu, kdy zveřejnit nabídku práce – podle toho by pak bylo možné ze zkušeností naplánovat, kdy přibližně přijde dostatečný počet zpráv od uchazečů a v jakém časovém intervalu budou probíhat pohovory a podle toho plánovat pohovory tak, aby jich v jeden

okamžik neprobíhalo moc. Personální oddělení pro Evropu by tak nebylo přetížené a mohlo jednat rychleji. Při pohovorech by pak zaměstnanci měli uchazeče přímo upozornit, kolik času jejich rozhodování zabere, aby s tím uchazeči počítali.

Pokud bychom chtěli hledat řešení časových prostojů souvisejících s plánováním procesů dle metodiky štíhlé výroby, bylo by na místě vypracovat ideální plán pro každý výrobek, který má společnost na starosti. V případě, kdy bude každý z těchto plánů předem vypracovaný, nebude nutné pracovat na hledání řešení ve chvíli, kdy už by měla probíhat výroba a tím se produktivita společnosti přiblíží k plánovaným objemům.

Ve chvíli, kdy by měla společnost přesně plánované rozvržení výrobních procesů, pro všechny výrobky, s jejichž produkcí se může setkat, bylo by možné se rozhodnout, zda bude vyráběno takové množství výrobků, kvůli kterému se vyplatí výrobní linku přestavět nebo zda jde o menší množství a přestavba z aktuálně používaného uspořádání by zabrala dlouhou dobu a úspory aplikací nejlepšího řešení pro konkrétní výrobek by při vyráběném množství nepřinesly ve výsledku žádné úspory.

Stejně jako výrobní proces i problémy s kvalitou výrobků mohou začínat u prvního výrobního zařízení a jeho obsluhy. Při zavření původního německého závodu byla část výrobního zařízení převezena do nově otevřené pobočky v České republice. Většina zařízení byla používaná již několik let a jde tedy o zařízení, které je poměrně zastaralé a opotřeбенé. Jedním ze slabých míst jsou CNC frézy, zařízení, která jsou programovaná a podle zadaných parametrů do dřevěných desek vrtají a frézují drážky, otvory pro šrouby a další spojovací materiály využívané při kompletaci nábytku. V takových případech potom stačí odchylka o několik milimetrů a jednotlivé části kompletního kusu do sebe přesně nezapadají a výrobek musí být na samém konci výrobního procesu vyřazen.

Hlavním problémem, mimo stáří některých výrobních zařízení, je přetěžování zařízení. Většina vybavení společnosti je určena pro činnost ve dvousměnném provozu, ale výrobní linka společnosti pracuje na tři směny. V takovém případě by při plánování investic mělo být počítáno a tím, že výměna zařízení může být nutná dřív, než je životnost deklarovaná výrobcem.

Mimo rychlejšího opotřebení zařízení se třisměnný provoz, u zařízení u kterých není doporučován, projevuje také na kvalitě výroby. Výroba, jejíž úroveň zmetkovitosti dosahuje vysoké míry, s sebou nese velké ztráty ať v podobě materiálu, který byl na výrobu neprodejného produktu použit a času, který byl výrobě věnován nebo v podobě nákladů, které je nutné vynaložit, aby byla výrobní linka vůbec uvedena do provozu a mezd zaměstnanců, kteří se na výrobě podílejí.

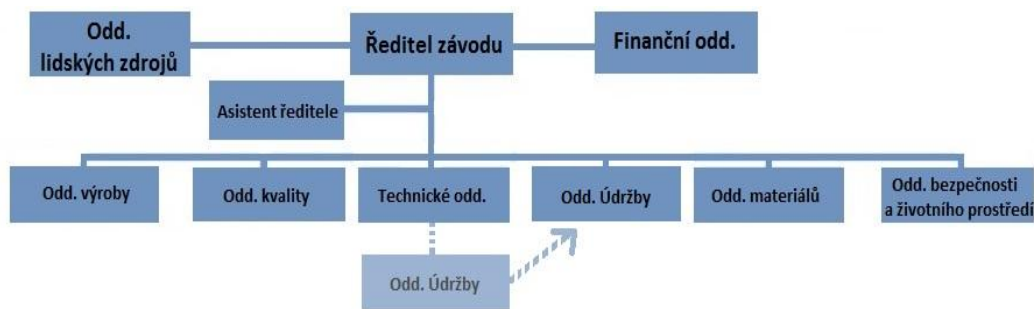
Hlavním kritériem, podle kterého je plánován výrobní proces, je dosažení požadované hranice produktivity. Jelikož je společnost a většina jejich zaměstnanců podílejících se na výrobních procesech na počátku svého fungování, nejsou procesy ve výrobě plně zaběhnuté a cíle, které jsou naplánovány v regionálním vedení, nejsou plněny. I přes to, že společnost dlouhodobě počítá se zvýšením produktivity, jak budou zaměstnanci doškolení a získají zkušenosti s provozem, v současné době je při výrobě prosazována snaha maximálně využít časový fond částečně na úkor kvality výroby a pravidelné údržby výrobních zařízení.

Důraz na dosažení stanovené hranice produktivity je pochopitelný, ale s ohledem na to, jak společnost prezentuje kvalitu svých výrobků zákazníkům, by bylo pochopitelnější, kdyby cílem společnosti bylo nalezení rovnováhy mezi produkcí prodejných výrobků a objemem výroby.

Manažer údržby (Maintenance Manager), který má na starosti plánování pravidelné údržby a zároveň organizaci oprav v případech, kdy nastane rozsáhlá závada a celý tým údržby pod něj spadající je podřízený oddělení engineeringu. Při prvotním plánování procesů ve společnosti, na kterém se podílejí vedoucí jednotlivých oddělení, je manažer zastoupen manažerem oddělení engineeringu, které má dohromady více než 40 členů spadajících pod 6 různých oddělení s velmi rozdílnou náplní práce a je tak oddělení nejrozmanitější a zároveň hned po oddělení výroby nejpočetnější.

Z těchto důvodů ne vždy plně dochází k zohlednění zájmů manažera údržby, kterými je hlavně pravidelná kontrola a údržba výrobního zařízení.

Obrázek 15: Schéma návrhu na úpravu organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

Vyčlenění manažera údržby a jeho týmu z týmu engineeringu by mu při plánování procesů ve společnosti zajistilo vyšší pravomoci, které by pomohli v plnění povinností týmu. Povinnosti týmu údržby by zůstaly stejné a tak by přesun oddělení a jeho manažera na vyšší úroveň řízení nemusel být nutně spjat se zvýšením personálních nákladů. Činnosti tohoto týmu se v současném uspořádání podřizují plánům výroby a ostatních oddělení i přes to, že se nutně nejedná o činnosti méně významné. Bez udržování odpovídajícího technického stavu zařízení by totiž mohlo docházet k dlouhodobým odstávkám, trvalému poškození výrobních zařízení nebo úrazům.

Ve většině případů tyto zanedbávané kontroly a údržby pro výrobní linku znamenají dočasné pozastavení činnosti v řádu několika desítek minut, které by se podepsali na produktivitě. Rozsáhlejší práce, které mohou zabrat i několik dní, jsou již ve stávajícím uspořádání plánovány plně s ohledem na výrobní procesy, tak aby do nich nezasahovaly. Na oplátku ale pravidelné seřizování zajišťuje zvýšení úrovně kvality v případě starších zařízení, která s delší dobou provozu ztrácejí na přesnosti a u ostatních zařízení tato údržba, která je ve všech případech výrobcí doporučována, zajistí delší životnost.

V případě zařízení, jehož chybovost je způsobena opotřebením a nelze ji vyřešit pravidelným seřizováním a údržbou by bylo na místě ztráty vyčíslit a porovnat je s cenou nového zařízení. Na základě tohoto vyčíslení by pak společnost měla představu o tom, zda by nebylo v delším časovém intervalu levnější zařízení aktualizovat, což společnost v nejbližší době v plánu nemá. V tomto případě by také společnost měla zohlednit svoje budoucí plány na rozšíření výroby.

Tyto plány by pak bylo nutné zaslat finančnímu oddělení regionálního vedení, které posuzuje finančně nákladné investice a jehož pravomocí je o takovém nákupu rozhodnout.

Dalším případným řešením pro společnost nepříjemné situace v oblasti kvality výroby by mohlo být například intenzivní školení zaměstnanců, kteří se na výrobě podílejí. I přes to, že většina výroby je automatizovaná, obsluha strojů může mít svůj podíl na této situaci. Opakující se nedostatky v kvalitě mající stejnou nebo podobnou příčinu, která souvisí s lidským faktorem výroby, by měly být oddělením kontroly kvality prošetřeny a na základě závěrů jejich šetření by mohlo být zváženo další proškolení zaměstnanců.

Závěr

Jak bylo uvedeno v samotném úvodu práce, pro efektivní chod každého podniku je klíčová jeho organizace a organizační struktura. Existuje mnoho definovaných typů organizačních struktur a jejich kombinací. Každý z nich má své výhody a nevýhody a situace, pro které se nejlépe hodí. Popis a charakteristiky typů organizačních struktur jsou obsahem teoretické části této bakalářské práce. Na příslušné téma bylo napsáno mnoho odborných publikací, které čerpají z rozsáhlých výzkumů zkušených odborníků a na základě těchto poznatků pak může každá společnost přizpůsobit typové organizační struktury svým potřebám a cílům a potřebám svých zákazníků.

Při výběru struktury je nutné zohlednit řadu faktorů, kterými je například velikost podniku, prostředí a odvětví, ve kterém podnik působí, jeho strategie, technologie využívané v každodenních činnostech podniku, globální konkurence atd. Ve chvíli, kdy podnik sebelépe zvolí organizační strukturu je ale klíčové věnovat pozornost tomu, zda při vývoji podniku organizační struktura nezůstává pozadu a nemají-li její nedostatky negativní vlivy na podnik.

Společnost Steelcase je předním světovým výrobcem kancelářského nábytku a dalšího vybavení pro interiéry kancelářských prostorů, škol, vzdělávacích zařízení a zdravotnických zařízení. V současné době má společnost 11 000 zaměstnanců v 80 pobočkách po celém světě a za roky 2013 – 2015 příjmy společnosti meziročně rostly vždy o 100 mil. Dolarů za rok. Lokace společnosti zahrnují jednotlivé výrobní závody, showroomy a kanceláře, které jsou seskupeny pod vedení v příslušném regionu. Pro závod v České Republice, který spadá do regionu EMEA, je toto regionální vedení ve Francii. Jednotlivá regionální vedení dále zodpovídají globálnímu vedení se sídlem v Michiganu, Spojených státech, kde byla společnost v roce 1912 založena.

V rámci celosvětové společnosti lze organizační strukturu popsat jako divizní, kdy divize jsou děleny podle typu výrobků a podle geografické polohy závodů, každý ze závodů tedy vyrábí jeden druh výrobků (např. všechny židle, které jsou v nabídce společnosti nebo všechny stoly, skříně atd.) pro zákazníky z regionu, ve kterém se nachází. Organizační struktura v českém závodě by mohla být nejlépe popsána jako liniově-štábní, v níž jsou jednotlivá oddělení vymezena dle své funkce. Jako všechny závody po celém světě i ten český není plně autonomní a vážnější rozhodnutí, která mají

zásadní dopad na jeho fungování, dlouhodobé plánování a cíle jsou v rukou příslušného regionálního vedení nebo globálního vedení v USA.

Vzhledem k velikosti společnosti je důraz na decentralizaci řízení pochopitelný. Například v případě výběrových řízení na nově vytvářené pozice je nutné zapojení francouzského HR oddělení. Toto uspořádání má v některých případech negativní vliv na jejich průběh. Výběrová řízení jsou z důvodu přetížení francouzského oddělení protahována a v mnoha případech měly tyto vlivy za následek situaci, kdy nejvhodnější kandidát nevydržel čekat na vyjádření a ztratil zájem. Společnost tak přišla o kvalifikovanou pracovní sílu. Jako případné řešení tohoto problému se nabízí zlepšení organizace těchto pracovních pohovorů, kdy není vypsáno nové přijímací řízení do chvíle, kdy to probíhající neskončí.

Společnost Steelcase, Czech Republic s.r.o. má od regionálního vedení ve Francii stanovené hranice produktivity, které má za cíl plnit. Těchto cílů ve společnosti není dosahováno a to především z toho důvodu, že společnost je na začátku svého fungování, výrobní procesy ve firmě nejsou zaběhnuté. Ve snaze dosáhnout cílů spojených s produktivitou jsou ve výrobních procesech zanedbávány pravidelné kontroly a údržby výrobního zařízení. Většina těchto kontrol může probíhat jen ve chvíli, kdy stroje nepracují a nutné pozastavení výrobního procesu by se projevilo na produktivitě. Zanedbávání údržby se podepisuje jednak na kvalitě výroby, která stejně jako produktivita nedosahuje stanovené hranice, ale také na technickém stavu výrobního zařízení, které má ve většině případů výrobcem stanovené limity, které jsou běžně překračovány.

Tato situace by částečně mohla být zlepšena vyjmutím týmu údržby a jeho manažera z oddělení engineeringu a jeho upevněním v organizační struktuře v pozici samostatné jednotky na stejné úrovni jako ostatní oddělení. V současném uspořádání je toto oddělení na nejnižší úrovni v organizační struktuře a není plně zastoupeno při plánování procesů a to i přes to, že jeho činnost má významný vliv na kvalitu výroby, produktivitu, životnost výrobního zařízení a bezpečnost při práci. Pokud by k plánování činností tohoto týmu bylo přistupováno se stejnou péčí, jako k ostatním aspektům výrobního procesu, mohla by společnost postupem času dojít ke sladění všech výrobních činností a údržbou, což by mělo za následek zvýšení kvality, produktivity, snížení nákladů souvisejících s předčasným opotřebením zařízení a zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strmá organizační struktura	10
Obrázek 2: Plochá organizační struktura	11
Obrázek 3: Jednolíniová organizační struktura	14
Obrázek 4: Vícelíniová organizační struktura	14
Obrázek 5: Liniově-štabní organizační struktura.....	16
Obrázek 6: Funkcionální organizační struktura.....	18
Obrázek 7: Výrobní organizační struktura	21
Obrázek 8: Schéma organizační struktury podniku.....	35
Obrázek 9: Schéma oddělení lidských zdrojů.....	36
Obrázek 10: Schéma oddělení financí	37
Obrázek 11: Schéma oddělení engineeringu	38
Obrázek 12: Schéma oddělení výroby	39
Obrázek 13: Schéma oddělení kvality	40
Obrázek 14: Schéma oddělení materiálů	41
Obrázek 15: Schéma návrhu na úpravu organizační struktury	48

Seznam použitých zkratk

APAC – region Asie a Pacifik

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

CEO – Chief executive officer, výkonný/generální ředitel

Co. – company, společnost

EMEA – region Evropa, Střední východ a Afrika

HR – Human resources, lidské zdroje

INC – Incorporated, americká právní forma podnikání, podnik zapsaný v obchodním rejstříku

např. – například

pozn. – poznámka

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

TMQ – total quality management, metoda řízení podniku, komplexní řízení kvality v rámci všech aktivit v podniku (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001)

tzv. – takzvaný, takzvaně

Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc:Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8

BURNS, Tom, STALKER, G. M. *The Management of Innovation*. přepracované vyd. Oxford University Press, USA, 1994. 308 s. ISBN 978-0-19-828878-7

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. aktual. A rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7

DĚDINA, Jiří, MALÝ, Milan. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 170 s. ISBN 978-80-86851-11-7

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

DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 117 s. ISBN 80-7187-029-3.

CHANDLER, Alfred D.Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962. 480 s. ISBN 9780262030045

JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0

LAWRENCE, Paul, R, LORSCH, Jay W. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research, Graduate school of Business administration, Harvard University, 1967. 279 s. ISBN 9780875840642

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 498 s. ISBN: 978-80-7400-336-3

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. 2013, 688 s. ISBN 80-24786-82-6.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vyd. Praha: Management Press, 2009. 738 s. ISBN 978-80-7261-200-0

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3

WOODWARD, Joan. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press, 1965. 281 s. ISBN 0198741227

Seznam internetových zdrojů

Accolade: *Office furniture for a quarter of the planet*. [online], [cit. 4. března 2016], vlastní překlad, dostupné z: <http://www.accolade.cz/en/office-furniture-for-a-quarter-of-the-planet-steelcase-launches-operations-on-land-prepare/>

Businessinfo: *Typy organizačních struktur a jejich členění*. [online], [cit. 19. února 2016] dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=2>

Management mania: *Typologie organizační struktury*. [online], [cit. 15. února 2016] dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>

Mzdová praxe: *Organizační změny- příčiny, cíle a řízení*. [online] [cit. 20. února 2016] dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2479v3245-organizacni-zmeny-priviny-cile-a-rizeni/>

Steelcase: *Corporate information, History timeline*. [online], [cit. 4. března 2016], 2016a, vlastní překlad, dostupné z: <http://www.steelcase.com/eu-en/discover/steelcase/corporate-information/>

Steelcase: *Corporate information*. [online], [cit. 5. března 2016], 2016b, vlastní překlad, dostupné z: <http://www.steelcase.com/eu-en/discover/steelcase/corporate-information/>

Rejstřík firem: *Steelcase Czech Republic s.r.o.* [online], [cit. 9. března 2016], dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/02436931/steelcase-czech-republic-sro/>

The official board: *Org. Chart, Steelcase*. [online], [cit. 10. března 2016], vlastní překlad, dostupné z: <http://www.theofficialboard.com/org-chart/steelcase/>

Seznam příloh

Schéma organizační struktury společnosti Steelcase INC	58
Schéma organizační struktury společnosti Steelcase Czech Republic s.r.o.	59

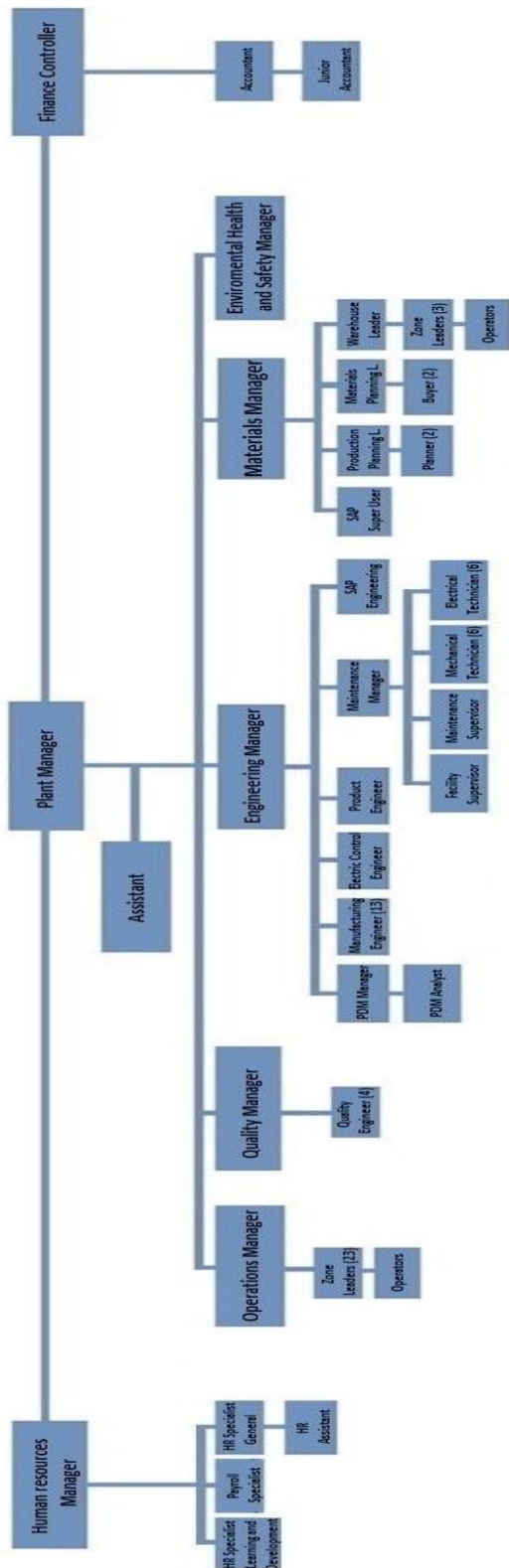
Přílohy

Příloha A: Schéma organizační struktury společnosti Steelcase INC



Zdroj: The official board, [online], [cit. 10. března 2016] dostupné z:
<http://www.theofficialboard.com/org-chart/steelcase>

Příloha B: Schéma organizační struktury společnosti Steelcase Czech Republic s.r.o.



Zdroj: Zpracování autora dle informací poskytnutých společností Steelcase Czech Republic s.r.o.

Abstrakt

BAUEROVÁ, Lucie. *Efektivní organizační struktura podniku*. Plzeň, 2016. 63 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: organizace, organizování firem, organizační struktura

Předložená práce je zaměřena na organizování v podnicích, organizační struktury, typy organizačních struktur a jejich výhody a nevýhody. Práce se dále zabývá faktory ovlivňujícími volbu organizační struktury a důsledky nedostatečné organizace. Praktická část představuje společnost Steelcase a popisuje její organizační strukturu. Na základě informací poskytnutých společností pak popisuje vlivy organizační struktury na chod podniku a předkládá návrhy na úpravy v organizační struktuře, jejichž cílem je efektivnější chod podniku a zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Abstract

BAUEROVÁ, Lucie. *Effective organizational structure in company*. Plzeň, 2016. 63 s. Bachelor thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: organization, organization in a company, organizational structure

Submitted thesis is focused on organization in a company, organizational structure, different types of organizational structures and their advantages and disadvantages. It further addresses various factors affecting the choice of correct organizational structure and consequences of insufficient organization. The second part of this thesis introduces the company Steelcase and describes its organizational structure. Based on the information provided by the company employees, it describes influences the organizational structure has on the business and presents organizational structure adjustment proposals which aim is to ensure efficient operation and increased competitiveness of the company.