

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské kombinované studium

2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Markéta Motlová

Řízení pracovních porad

Organizace jednání pilotních hal ve Škoda Auto a.s.

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Part time Studies

2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Markéta Motlová

Workshops management

Organization of pilot hall meeting in Škoda Auto a.s.

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 29.03.2012

.....

Bc. Markéta Motlová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za konzultace a vedení diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení pracovních porad, je zaměřena především na organizaci jednání pilotních hal ve Škoda Auto a.s.. Práce zhodnocuje již prezentované poznatky a návrhy řešení v odborné literatuře a navrhuje dle těchto poznatků nová opatření na odstranění problémů při organizaci jednání pilotní haly ve Škoda Auto a.s..

Klíčové pojmy

Corporate Identity, druhy pracovních porad, informativní porada, logo Škoda Auto a.s., Škoda Auto a.s., organizace jednání, organizační struktura, pracovní porady, příprava porady, řešitelská porada, řízení porad, role účastníků na poradách, rozhodovací porada, vedení porad, zasedací pořádek.

Annotation

This diploma thesis deals with the workshop management. In the first place the thesis is focused on the organization of pilot hall meetings in Škoda Auto a.s.. It evaluates already presented findings and suggestions in the literature and suggests new measures to fix problems in the organization of pilot hall at Škoda Auto a.s. according to this knowledge.

Key words

Corporate Identity, types of workshops , informational meeting, the logo of Škoda Auto a.s., Škoda Auto a.s., organizing meetings, workshops, organizational structure, preparation of meetings, investigators' meeting, management meetings, roles of participants in meetings decision-making meeting, management meetings, seating.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

PF - P-Freigabe – P-uvolnění (uvolnění do nehmotné přípravy), uvolnění k zahájení plánování výroby (nákup, konstrukce výrobních zařízení).

LF – (Launch-Freigabe) – oficiální potvrzení vyrobitelnosti výrobku, stanovení požadované kvality a dostupnost náhradních dílů.

BF - B-Freigabe – B-uvolnění (uvolnění do hmotné přípravy), uvolnění k zahájení přípravy výroby (zadání zakázky pro výrobu a nákup strojů, provozních prostředků, zkušebních zařízení/prostředků, závazné objednávky nakupovaných dílů).

Předsériové uvolňovací vozy (VFF – Vorserien-Freigabe-Fahrzeuge) – karoserie je sestavována již z výpadových kusů z náradí. VFF jsou určena pro testování a zajištění zkoušek kvality.

Ověřovací série (PVS – Produktions-Versuch-Serie) – ověřovací série předchází nulté sérii. Cíl: Prověření úplnosti dokumentace, naplnění a funkce systémů. Problémy při lícování a rozměrovosti musí být včas identifikovány a příslušné výrobní prostředky musí být do nulté série upraveny tak, aby tyto problémy byly odstraněny.

Nultá série (0S – Null-Serie), nultá série zahrnuje celý objem výroby – prototypová verze sériové výroby. Cíl: před zahájením sériové výroby ověřit a vyzkoušet lícování a rozměrovost jednotlivých dílů, modulů, dále funkci náradí a zařízení za výrobních podmínek

SOP – „start of production“, oficiální začátek sériové výroby vozů, které jsou určeny primárně zákazníkům Škoda Auto a.s. (po PVS, 0S)

Delimitace – spojení, propojení

A0 – označení vozů Fabia apod.

A – označení pro vozy Octavia

B6 – označení pro vůz Superb

A-SUV – označení pro vůz Yeti

Příručka PEP – (Prozesshandbuch: Produktentstehungsprozess) – celokoncernová příručka procesu vývoje výrobku

PR číslo – číslo popisující primární vlastnosti vozu

OBSAH

ÚVOD DO PROBLÉMU.....	9
1. CÍLE PRÁCE.....	12
2. METODIKA	13
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	15
3.1 Historie Škoda Auto a.s.	15
3.2 Produktové portfolio Škoda Auto v roce 2012.....	26
3.3 Historie loga Škoda Auto a.s.	34
3.4 Organizační struktura Škoda Auto a.s.	37
3.5 Pracovní porada	39
3.6 Druhy pracovních porad	41
3.7 Druhy předsedajících.....	44
3.8 Role a typy účastníků:	47
3.9 Příprava porady.....	49
3.10 Časté problémy při řízení pracovních porad.....	52
4. APLIKACE V PRAXI.....	54
4.1 Seznámení se s jednáním pilotní haly	56
4.2 Struktura jednání pilotní haly	58
4.3 Zhodnocení původního stavu a zvolená opatření.	61
4.4 Zhodnocení stávajícího stavu organizace jednání pilotní haly.....	63
4.5 Přijatá opatření pro odstranění problémů při organizaci jednání pilotní haly.....	66
4.6 Pravidla jednání pilotní haly.....	67
ZÁVĚR.....	73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ	77
SEZNAM OBRÁZKŮ	78

ÚVOD DO PROBLÉMU

Vzhledem k tomu, že společnost Škoda Auto a.s. je největším zástupcem automobilového průmyslu v České republice, je předpokládáno konání velkého množství porad, i v rámci celé skupiny koncernu VW, které mají za cíle dosažení kvalitních výstupů a zvýšení efektivity produkce. Tato práce byla volena s ohledem na tyto skutečnosti. Cílem diplomové práce je metodou provedení analýzy organizace jednání pilotní haly ve Škoda Auto a.s. odhalit nedostatky v organizaci jednání pilotní haly Škoda Auto a.s., a následně navrhnou vhodná opatření, základě odborné literatury týkající se vedení pracovních porad, navrhnout opatření pro odstranění těchto problémů. V metodické části práce je představeno, jakým způsobem bude analýza organizace jednání pilotní haly provedena. V části literární rešerše je zpracována problematika řízení a organizace jednání, tak jak ji uvádějí někteří z našich předních odborníků pro oblast vedení pracovních porad. V krátkosti je zde představena historie a dnešní výroba Škoda Auto a.s.. V části aplikace v praxi je zpracováno představení a seznámení s jednáním pilotní haly Škoda Auto a.s. - jakým způsobem pilotní hala funguje, kdo se jí účastní a jaká jsou nepsaná pravidla organizace. Je zde rozpracováno zhodnocení zanalyzovaného stavu organizace jednání pilotní haly Škoda Auto a.s. a navržena opatření k odstranění problému. Následně je ještě jednou provedena analýza organizace jednání pilotní haly Škoda Auto a.s. používající tyto opatření a jsou navržena nová opatření pro odstranění nově vzniklých nebo přetrvávajících problémů. V závěru jsou v krátkosti prezentována navržená opatření, především navržená pravidla pilotní haly.

„Řízení pracovních porad“ - pro někoho možná nudné a nepodstatné téma, neboť si zdaleka ještě ne všichni uvědomujeme, že ne každý může a umí správně a efektivně řídit porad. Dle mnohých „To umí přeci každý“. Opak je však v tomto případě pravdou! A je velice smutné, že i v dnešní době propracovaného managementu se najdou tací, kteří tomuto tvrzení věří, ba dokonce jej i dále prezentují a snaží se i své spolupracovníky o tomto

přesvědčit. Málo kdo si však uvědomuje, jak důležité je umět správně a efektivně poradou vézt. Ze zkušeností je zřejmé, že poradou lze nejen informovat o stavu, řešit aktuální problém, ale také dalším problémům předcházet, nebo je dokonce včas odhalit. Pokud je poradou správně řízena je také možné pomocí tohoto nástroje manažera (či skupiny manažerů) ušetřit čas, personální, výrobní a ostatní náklady společnosti. Nalézt jednodušší, tedy rychlejší, méně náročné, levnější či jinak výhodné řešení. Toto je dokonce možné i vypočítat. Například: za roky 2009 až 2010 se prokazatelně zvýšily prodeje vozu Škoda Superb Combi cca o 10% a prodeje vozu Škoda Yeti stoupli cca o 5%. A to hlavně díky představení SOP, které bylo zajištěno správnou organizací jednání pilotních hal, náběhových a projekčních týmů ve společnosti Škoda Auto a.s.. I přes ekonomickou situaci se podařilo nejen udržet společnost na trhu bez úhony, ale dokonce společnost za předloňský rok vykazovala vysoký zisk. Tehdy byly vhodným řízením pracovních porad pilotní haly sníženy náklady na náběhový personál. Díky zkrácenému náběhu jmenovaných produktů společnosti Škoda Auto a.s. bylo umožněno dřívější SOP zmíněných produktů a tím došlo nejen ke zvýšení prodeje v měsících, které se tímto zkráceným náběhem ušetřily, ale hlavně je třeba zmínit velice pozitivní ovlivnění trhu například tím, že byla předstížena konkurence a to je hlavní neocenitelnou výhodou společnosti Škoda Auto a.s. proti konkurenci, a to v celosvětovém měřítku.¹

Vzhledem k faktu, že pracovních porad se účastní ve svém zaměstnání téměř každý, je možno zde vidět možnost širšího rozebrání této problematiky. Například jaké jsou další možnosti jak dojít k očekávaným výsledkům porady? Jaké jsou aspekty tohoto rozhodování? Aspekty mohou být mimo jiné organizační, ekonomické, časové, etické apod. Faktem je, že „Jednání bývají u většiny zaměstnanců často nepopulární.“ Tento fakt, je odůvodněn zbytečnou ztrátou pracovního času. Jakým způsobem je však možné tuto zvyklost vyvrátit? Zkrácením porady a zefektivněním využitého času.²

¹ MOTLOVÁ, Markéta. *Bakalářská práce: Efektivita řízení výroby nových náběhů ve ŠKODA AUTO A.S. A.S.* Mladá Boleslav, 2010, s. 52.

² TOTH, Daniel. *Personální management*. Vydání II. Praha: Galileo, 2011, s. 434.

Je tedy třeba odpovědět na otázky: Jaké jsou nejčastější problémy při organizaci jednání pilotní haly Škoda Auto a.s.? Co je třeba k odstranění těchto problémů? Z čeho je třeba vycházet?

1. CÍLE PRÁCE

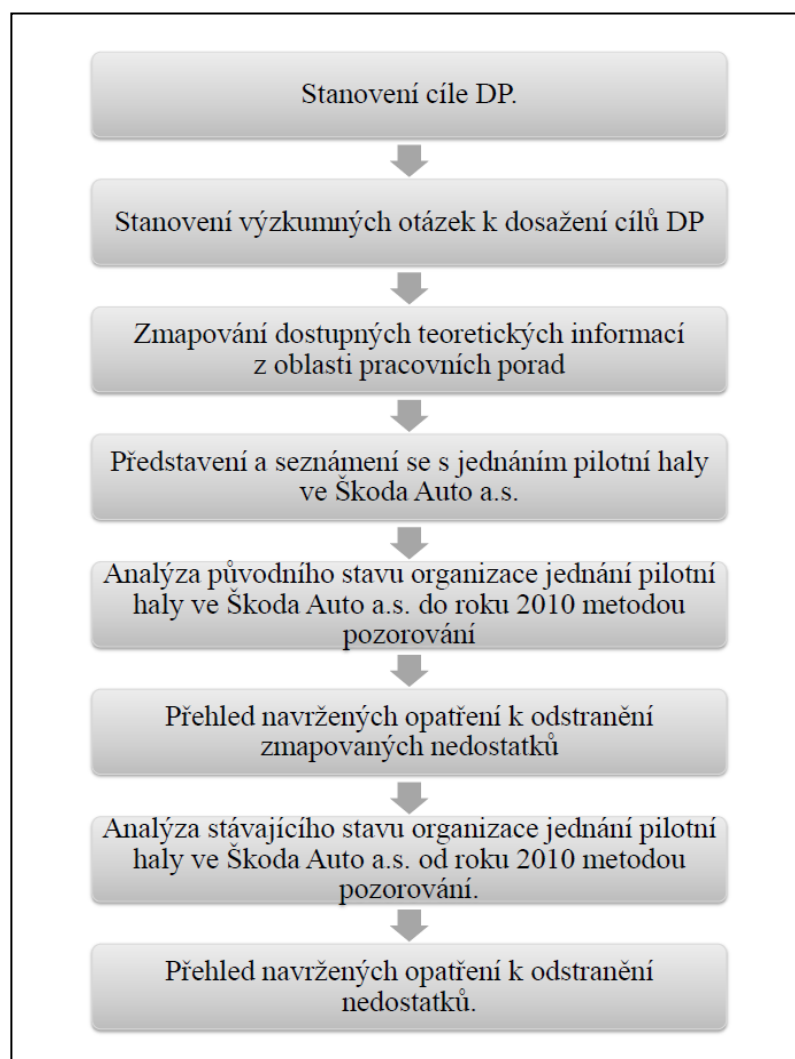
Je třeba správně provést analýzu organizace jednání pilotní haly Škoda Auto a.s. a pomocí zdrojů odborné literatury navrhnout případná opatření pro odstranění zjištěných nedostatků. Je třeba v průběhu práce zpracovat odpovědi na výzkumné otázky, které byly uvedeny v „Úvodu do problému“. Tato analýza bude provedena na jednání pilotní haly ve Škoda Auto a.s., které má dlouholetou tradici. I přes dlouhodobé zkušenosti je však díky vývoji třeba adaptovat toto jednání a tím zvýšit jeho efektivitu, která již byla prokázána v: MOTLOVÁ, Markéta. *Bakalářská práce: Efektivita řízení výroby nových náběhů ve Škoda Auto a.s.*. Mladá Boleslav, 2010.

Jednání pilotní haly má svou tradici ve Škoda Auto a.s. již přes 17 let. Vzhledem k rozvoji nových trendů v řízení, ve vedení porad a také v souvislosti s měnící se strukturou organizace, potřebou lepší adaptace na problém, stanovené cíle a měnící se sociální strukturu účastníků jednání je třeba upravit a aplikovat nové poznatky ke zvýšení efektivity jednání pilotní haly. V rámci analýzy bude porovnán stav z května 2009 se stavem po zavedení opatření ke zvýšení efektivity, které byly navrženy a provedeny v roce 2011 a následně navržena nová detailnější opatření. Před provedením analýzy je třeba zmapovat literární a elektronické zdroje na téma řízení pracovních porad. Z toho bude práce vycházet při porovnání a analýze problematiky.

2. METODIKA

Cílem práce je metodou analýzy zjistit nedostatky v organizaci jednání pilotní haly Škoda Auto a.s. a následně doporučit opatření k odstranění těchto nedostatků.

Obrázek 1: Postup při zpracovávání DP



Zdroj: vlastní tvorba.

Jako první byly stanoveny 3 základní výzkumné otázky, které dopomohou k dosažení stanoveného cíle. Jaké jsou nejčastější problémy při organizaci jednání pilotní haly Škoda Auto a.s.? Co je třeba k odstranění těchto problémů? Z čeho je třeba vycházet? V práci je v krátkosti nastíněna historie

Škoda Auto a.s., neboť z historie je možno se vždy poučit, vyvarovat se již známým chybám ale i využít dobré nápady. Následně je třeba zmapovat dostupné informace z oblasti pracovních porad, tedy odbornou teoretickou literaturu a další zdroje, a tak nasbírat potřebné podklady, které nám stanoví jak nejlépe organizovat jednání pilotní haly ve Škoda Auto a.s.. Dále je důležité seznámit čtenáře s jednáním pilotní haly ve Škoda Auto a.s.. Z jakého důvodu se koná, jakou má tradici, co se na jednání probírá a jak se organizuje. První důležitou částí bude analýza původního stavu, tedy stavu, který byl před reorganizací v roce 2010. Analýza bude probíhat metodou pozorování celého procesu. Na základě této analýzy shrnout doporučená opatření pro odstranění nedostatků organizace jednání pilotní haly ve Škoda Auto a.s.. Druhá analýza organizace jednání pilotní haly ve Škoda Auto a.s. bude provedena na stávající způsob organizace, tedy v roce 2011. Tím budou zhodnoceny nedostatky organizace nové anebo také ty, které se předchozím způsobem nepodařilo odstranit. Nakonec budou zpracována a navržena vhodná opatření k odstranění zjištěných nedostatků a zpracována pravidla pilotní haly, tím bude splněn cíl práce.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Historie Škoda Auto a.s.

Historie firmy je i pro dnešní dobu, plánování výroby a ostatních postupů ve Škoda Auto a.s. velice důležitá, učíme se z chyb a využíváme dobrých nápadů, které se již v historii společnosti osvědčili. Proto bych zde chtěla pár důležitých dat uvést. Základní představitelé a zakladatelé jsou Václav Klementa a Václav Laurin.

3.3.1 Václav Klement

Václav Klement se narodil 16. října 1868 ve Velvarech, Otec, aby uživil svou rodinu, musel mít několik zaměstnání, například jako čeledín, dělník, cestář, nebo postilion. Matka se starala, jak bylo dříve zvykem, o rodinu, tedy o Václava a jeho bratra Josefa. Václav osiřel, když mu bylo necelých 11 let. Díky přičinění pana učitele Ctibora se mohl mladý Václav Klement dostat do učení ke slánskému kupci Vokounovi. Protože byl Václav vášnivým čtenářem, líbili se mu večery, při kterých se u slánského kupce Vokouna scházela slánská smetánka intelektuálů. Na těchto schůzkách se dozvěděl mnoho důležitých a zajímavých věcí, například: o našem poměru s Rakouskem, o peněžních sbírkách, společenském, kulturním i hospodářském životě. V době, kdy pracoval v knihkupectví, měl tu možnost seznámit se s majitelem továrny na hospodářské stroje, fanouškem vysokých kol a předsedou slánského klubu velocipedistů, s panem Vilémem Michlem. Od pana Viléma Michla si Václav Klement poprvé vypůjčil „kostitřas“ s loukoťovými koly na železných obručích. S tímto kolem měl však nakonec nehodu a oprava, kterou musel zaplatit, byla více než jeho půlroční plat. Pan Vokoun se za Václava Klementa přimluvil v knihkupectví u pana Valečky v Praze. V roce 1886 nastupuje jako obchodvedoucí v Mladé Boleslavi do knihkupeckého obchodu u manželů Novotných, bylo mu teprve 17 let. Budil pozdvižení, protože byl prvním

cyklistou v Mladé Boleslav, když si pořídil nízké kolo, „bezpečník“. V Mladé Boleslavi postupem času vstoupil ve známost a získal postavení. U mladých jako vyznavač cyklistiky a u vzdělaných občanů hlavně prodejem knih. Pan Novotný prodal své knihkupectví Václavu Klementovi 28. července 1891. Protože začal podnikat a svůj obchod vedl úspěšně, mohl si pořídít nové kolo, tedy hlavně novou konstrukci – Germanii, která již byla opatřena pneumatikami. Devatenáctiletou dceru liblického kupce Hynka Jakše, Antonii Jakšovou pojal za svou manželku dne 2. června 1894. Po špatných zkušenostech s reklamací Germanie, a cenou dílů, se rozhodl, že si bude kolo již opravovat sám ve svém obchodě. Časem se stalo, z jeho knihkupectví, díky opravám kol, přirozené cyklistické středisko. Začalo to drobnými opravami a prodejem náhradních dílů. Postupem času začal Václav Klement nabízet také starší ojeté, opravené kusy. Nakonec jej napadla myšlenky vlastní výroby, o které však neměl potřebné zkušenosti a odborné znalosti. Pánové Václav Klement a Václav Laurin se v roce 1895 setkali pod společnou myšlenkou obchodu a díly pro výrobu kol v Mladé Boleslav. Když zasedli ke stolu, byli to pánové Václav Laurin a Václav Klement. Když zaplatili, odcházela již firma Laurin & Klement.³

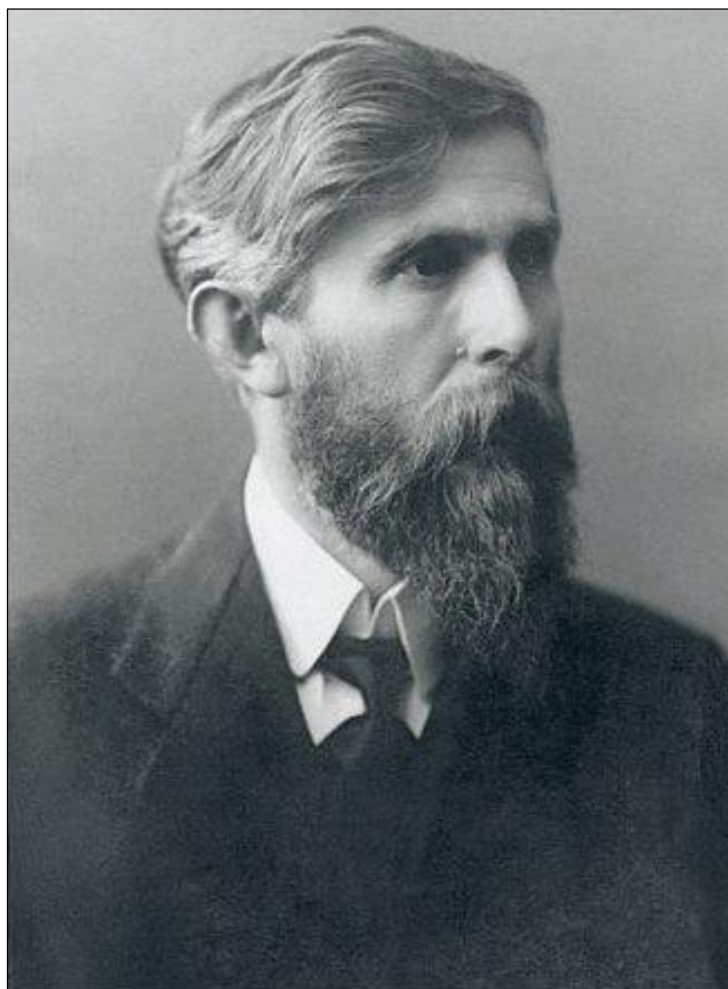
Obrázek 2: Václav Klement (vlevo) a Václav Laurin



Zdroj: KOŽÍŠEK, Petr; KRÁLÍK, Jan. *L&K - ŠKODA, 1985-1995 : I díl, Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa.*

³ KOŽÍŠEK, Petr a Jan KRÁLÍK. *L&K - ŠKODA, 1895-1995: I. díl, Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa.* Praha: MOTORPRESS Praha, spol s.r.o., 1995, s. 9-12.

Obrázek 3: Václav Klement



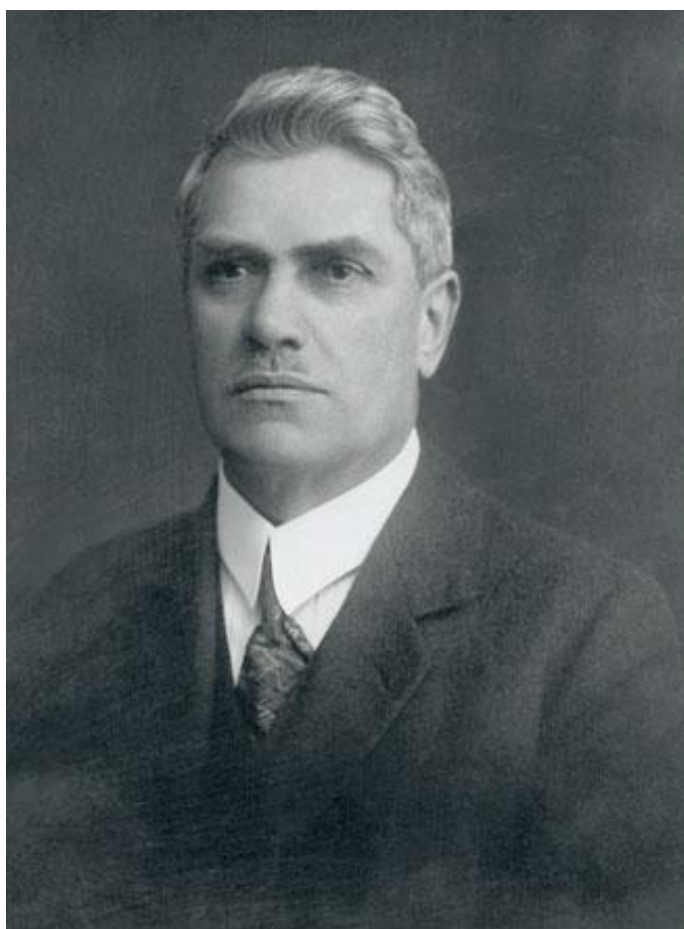
Zdroj: KOŽÍŠEK, Petr; KRÁLÍK, Jan. *L&K - ŠKODA, 1985-1995 : I díl, Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa*

3.3.2 Václav Laurin

V Pěnčíně u Turnova se narodil matce Marii a otci Václavu 27. září 1865 syn Václav Laurin. Rodiče Václava Laurina neměli moc peněz a tak Václav vyrůstal ve velice chudých poměrech. Rodiče dali Václava Laurina do učení na strojního zámečníka v Turnově, což bylo nejvíce, co pro něho mohli, v když úspěšně složil tovaryšské zkoušky, začal navštěvovat řemeslnickou školu v Mladé Boleslav, tam nastoupil jako učeň k zámečnickému mistru Janu Najmanovi. Václav Laurin žil také část svého života v České Lípě, Jablonci nad Nisou, nebo Drážďanech, kde před odbornou komisí složil zkoušku pro obsluhování parního stroje. Dceru chalupníka z Jiviny, Emílii Marii Beranovou

si vzal 29. září 1894. Pravděpodobně z důvodu zručnosti, technických znalostí, řemeslnosti a odbornosti v tématu cyklistiky se sta společníkem Josefa Krause, kdy a jak se s ním seznámil, však není jasné. Václav Laurin byl někdy až chorobně skromný, a i přes jeho úspěch se jeho povaha nezměnila. Byl samotář, nikam příliš nechodil, nejezdil. Stýkal se s velmi malým okruhem lidí a to ne příliš často. Jen pracoval a pracoval. Jeho život byl obyčejný, kdyby se nerozešel s Josefem Krausem a nepotkal jednoho dne Václava Klementa, což mu jistě změnilo život.⁴

Obrázek 4: Václav Laurin



Zdroj: ŠKODA, Auto. www.skoda-auto.cz [online].

⁴ KOŽÍŠEK, Petr a Jan KRÁLÍK. *L&K - ŠKODA, 1895-1995: I. díl, Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa*. Praha: MOTORPRESS Praha, spol s.r.o., 1995, s. 12-13.

3.3.3 Historie společnosti Škoda Auto a.s. ve zkratce

Když se v roce 1895 potkali mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement, slovo dalo slovo, a společná vášně pro cyklistiku napomohla ke vzniku firmy Laurin & Klement, která vyráběla nová kola. Jako první vznikla Slavia, vlastenecký název odpovídá nacionálně vypjaté době konce 19. století.⁵

Obrázek 5: Titulní strana firemního katalogu na rok 1899



Zdroj: KOŽÍŠEK, Petr; KRÁLÍK, Jan. *L&K - ŠKODA, 1985-1995 : I díl, Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa.*

V roce 1899 již podnik Laurin & Klement zahajuje výrobu motocyklů, která je doprovázena dokonce úspěchy v mezinárodních soutěžích. V roce 1905 byl po prvních úspěšných pokusech čas na výrobu automobilů.⁶

⁵ ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

⁶ *ibidem.*

Obrázek 6: Reklama továrny velocipedů "Slavia"



Zdroj: KOŽÍŠEK, Petr; KRÁLÍK, Jan. *L&K - ŠKODA, 1985-1995 : I díl, Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa.*

Po úspěchu s prodejem motocyklů se pánové Laurin a Klement vrhli na výrobu a prodej automobilů. A setkali se s velkým úspěchem. Firmě tak zajistili pevné postavení i na mezinárodním trhu. Prvním automobilem byl **Voiturette A**, ten se nakonec stal i symbolem českého veteránu. Vzhledem k rozšiřující se produkci a celkovému růstu podniku se v roce 1907 změnila rodinná firma na akciovou společnost. Po roce 1914 se musel závod účastnit také válečné výroby.⁷

⁷ ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

Obrázek 7: Voiturette A



Zdroj: ŠKODA, Auto. *Www.skoda-auto.cz* [online].

Z důvodu udržení firmy na trhu a s tím spojené potřeby modernizace výroby ve dvacátých letech, bylo nutné se sloučit se silným průmyslovým partnerem. Vedle osobních vozidel byly vyráběny různé typy nákladních vozidel, autobusy, letecké motory a zemědělské stroje. Ke sloučení se Škodou Plzeň došlo v roce 1925, to znamenalo konec značky Laurin & Klement. Z koncernu ŠKODA se však opět Laurin & Klement jako akciová společnost v roce 1930 opět vydělila s názvem ASAP, které se podařilo uspět na mezinárodním trhu s modelem Škoda Popular, a to i za přetrvávající hospodářské krize.⁸

Obrázek 8: Škoda Popular



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

Mezníkem je období německé okupace. V této době se výroba orientovala výhradně na potřeby Německa. Po 2. sv. válce byla společnost přeměněna na

⁸ ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

národní podnik **AZNP Škoda**, s tím přišlo i monopolní postavení ve výrobě vozidel.⁹

Obrázek 9: AZNP Škoda



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

Výroba československého hospodářství poválečné socialistické doby, se drží tradičních postupů výroby a úspěšné minulosti. I přes zásahy plánovaného hospodářství a omezujících opatření si společnost drží relativně dobrý standard, který byl zpochybněn až nástupem nových technologií v západním světě na konci šedesátých let. I přes vedoucí postavení na východoevropském trhu poznamenala mladoboleslavskou automobilku stagnace hospodářství, která nastala počátkem sedmdesátých let.¹⁰

Obrázek 10: Škoda Spartak



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

⁹ ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

¹⁰ ibidem.

Škoda 120 – představila se v tehdejším Československu v roce 1976 a přinesla řadu konstrukčních novinek – a to i přesto, že byla zachována koncepce s motorem vzadu a pohonem zadních kol. Vůz Škoda 120 se mohl pochlubit zcela novou karoserií a interiérem. Přibyly také další prvky pasivní a aktivní bezpečnosti.¹¹

Obrázek 11: Škoda 120



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

Škoda 105 - Škoda 105 s motorem o objemu 1 046 cm³ a Škoda 120 s motorem 1 174 cm³ byly dva základní modely typu interně značeného 742. Od roku 1983 se vozy vyráběly např. s širším rozchodem kol, hřebenovým řízením, třináctipalcovými koly, plastovými nárazníky atd.¹²



Obrázek 12: Škoda 105

Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

¹¹ ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

¹² ibidem.

Škoda 130 - Škoda 130 se objevila v roce 1984. Škoda 130 získala kromě všech vylepšení předchozích modelů navíc i pětistupňovou převodovku, vlečenou zadní nápravu a především výkonnější motor o objemu 1 289 cm³.¹³



Obrázek 13: Škoda 130

Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

Škoda Favorit - Favorit byl prvním modelem značky Škoda s motorem umístěným vpředu a přední hnanou nápravou. Svoji premiéru měl Favorit v červenci 1987 a až do roku 1990 se vyráběl souběžně s vozy typové řady Škoda 105/120/130. Jednalo se o hatchback se splývavou zádí a základním motorem o objemu 1 289 cm³. Automobilka nabízela řadu limitovaných sérií, tzv. akčních modelů (Black Line, Silver Line, Green Line atd.) s nadstandardní výbavou.¹⁴

Obrázek 14: Škoda Favorit



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

¹³ ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

¹⁴ *ibidem*.

Vzhledem k situaci po roce 1989 se rozhodla vláda Československé republiky a vedení firmy Škoda v Mladé Boleslavi najít silného zahraničního partnera, který by ji zajistil zkušenostmi a investicemi mezinárodní konkurenceschopnost.¹⁵

Obrázek 15: Škoda Felicia



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

Svatba – v roce 1990 začala Škoda Auto a.s. úzce spolupracovat s VW, to znamenalo, že vedení koncernu se muselo podrobně seznámit se stavem továrny a všech přidružených podniků. Smlouva byla podepsána dne 28. března 1991. Podle smlouvy dostala nová společnost název Škoda, automobilová akciová společnost a dnem 16. dubna 1991 vstoupila do společenství VW.¹⁶

¹⁵ ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

¹⁶ KOŽÍŠEK, Petr a Jan KRÁLÍK. *L&K - ŠKODA, 1895-1995: II. díl, Let okřídleného šípů*. Praha: MOTORPRESS Praha,k spol. s.r.o., 1995, s.188.

3.2 Produktové portfolio Škoda Auto v roce 2012

Škoda Superb je vlajkovou lodí společnosti Škoda Auto a.s.. Vyznačuje se individuální designem, speciálními technickými prvky, speciální kvalitou a poměrem výkonu a úspory. Nabízí mimořádní pohodlí, prostorný interiér, precizní řemeslné zpracování, širokou nabídkou standardního vybavení. Dalšími variantami vozu jsou: **Škoda Superb Combi**, který nabízí prostor ve srovnání s konkurencí ve své třídě; **Škoda Superb GreenLine** a **Škoda Superb Combi GreenLine** je volbou pro nízkou spotřebu a ekologickou jízdu.¹⁷

Obrázek 16: Škoda Superb



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

¹⁷ ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

Obrázek 17: Škoda Superb Combi



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

Škoda Yeti charakterizuje jedinečný design, bezpečnost, funkčnost a komfort. Je odpovědí automobilky na rostoucí poptávku na trhu třídy SUV. Škoda Yeti je vhodný nejen do města a na cesty, ale také k jízdě v terénu. Při této jízdě zákazník využije nastavení elektronických systémů Off-road. Škoda Yeti nabízí mnoho dalších doplňků, ať už jde o panoramatickou střechu, nebo speciální upevňovací systém v zavazadlovém prostoru. Vyrábí se také ve verzi GreenLine, tento model má mimořádně nízkou spotřebou a minimálními emisemi, a přesto si zachovává kvalitní jízdní vlastnosti.¹⁸

¹⁸ ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

Obrázek 18: Škoda Yeti



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

Škoda Octavia je nejprodávanějším z nabízené řady produktů. Nabízí nadčasový design, vyspělé technologie a prostor pro posádku i zavazadla. Řidiči ocení skvělé jízdní vlastnosti, a rodiny výborný poměr ceny a užitné hodnoty. Více než dva miliony zákazníků po celém světě již jezdí ŠKODOU Octavií. **Škoda Octavia** svým zákazníkům mnoho různých variant. Základním rozšířením je Škoda Octavia Combi, která nabízí uživatelům, mimo jiné, objemný zavazadlový prostor. Například **Škoda Octavia RS** a **Škoda Octavia Combi RS** patří k nejsilnějším a nejrychlejším sériově vyráběným modelům. **Škoda Octavia Greenline** a **Škoda Octavia Combi Greenline** jde s dobou v podobě ekologického vozu a hraje tak na struny těch, kteří mají rádi nízkou spotřebu pohonných hmot a emisí CO². **Škoda Octavia Laurin & Klement** a **Škoda Octavia Combi Laurin & Klement** je výjimečným, exkluzivním vozem splňující nejnáročnější luxus pro ty nejnáročnější zákazníky, kteří mají v srdci Škodu Octavii. **Škoda Octavia Combi Scout** je vhodnou volbou pro vyznavače aktivního životního stylu. V neposlední řadě je brán ohled také na zákazníky, kteří preferují u rodinného vozu především příznivou cenu. Právě

pro ty jsou vhodné modely druhé generace - **Škoda Octavia Tour** a **Škoda Octavia Combi Tour**, což jsou zákaznický optimalizované verze Škoda Octavia, zároveň však jde o spolehlivou, a pohodlnou verzi za příznivou cenu.¹⁹

Obrázek 19: Škoda Octavia



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

¹⁹ ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

Obrázek 20: Škoda Octavia Combi



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

Škoda Fabia – tento vůz je symbolem výborné řemeslné zpracovanosti, širokou škálou výkonných a přesto úsporných motorů, které zajišťují nízkou spotřebu pohonných hmot a nízkými emisemi CO². Pro zákazníky jsou samozřejmě připraveny další varianty: **Škoda Fabia Combi**, díky které nabízí vůz velký úložný prostor. **Škoda Fabia RS** a **Škoda Fabia Combi RS** potvrzuje sportovní tradici společnosti Škoda Auto a.s.. **Škoda Fabia Scout** a **Škoda Fabia Combi Scout** je pro ty, kteří touží po voze, který mohou použít v lehkém terénu, nebo na nezpevněných cestách. **Škoda Fabia GreenLine** a **Škoda Fabia Combi GreenLine** je opět správnou volbou pro ekologicky orientované uživatele.²⁰

²⁰ ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

Obrázek 21: Škoda Fabia



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

Obrázek 22: Škoda Fabia Combi



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

Škoda Roomster je vhodný pro celou rodinu, společné výlety do přírody, nebo za kulturou, či k přátelům. Je dost prostorný, aby přepravil vše, co potřebujete. **Škoda Roomster Scout** je vyvinut hlavně pro Váš volný čas, pro kratší týdny a delší víkendy, pro úniky z města do přírody, jízdu neznámými cestami. **Škoda Roomster GreenLine** přináší především technické změny, vedoucí k dalšímu snížení spotřeby a emisí škodlivin. **Škoda Roomster Praktik** je dvoumístný užitkový automobil. U tohoto modelu je možnost odpočtu DPH. Preferován drobnými podnikateli, je výkonný, flexibilní.²¹

Obrázek 23: Škoda Roomster



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

Škoda Citigo je novinkou z roku 2011. Ač na první pohled „malé vozítko“ uvnitř Vás překvapí prostorným interiérem. Škoda Citigo není jen pro městský provoz. Má výborné jízdní vlastnosti, a i přesto je střídá ve spotřebě. Je vybavena systémem City Safe Drive, který v nižších rychlostech pomáhá zabránit srážce. Je vyráběna ve třídveřové i pětídveřové verzi.²²

²¹ ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

²² Ibidem.

Obrázek 24: Škoda Citigo



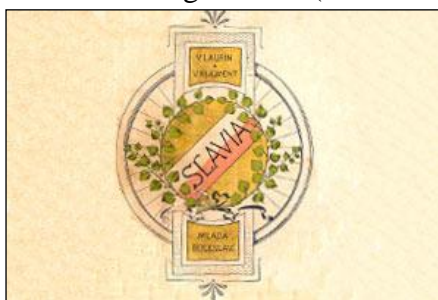
Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

Tento automobil je především určen pro městský provoz, protože má v současném trendu rozšiřujících se měst, rostoucí prodejní potenciál. Díky vozu Škoda Citigo se společnosti Škoda Auto a.s. podařilo oslovit novou zákaznickou skupinu, v níž společnost doposud svého zástupce neměla, tedy ve skupině minivozů.

3.3 Historie loga Škoda Auto a.s.

Logo Slavia (1895-1905) - Výroba jízdních kol a motocyklů inspirovala ke vzniku značky/ loga Slavia. Základem loga je kolo, to je doplněno lipovými listy, které symbolizují slovanské národy. Jména zakladatelů Václava Laurina a Václava Klementa byla také znázorněna, později se stala hlavním základem loga.²³

Obrázek 25: Logo Slavia (1895-1905)



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

Logo L&K (1905 - 1925) – počátek 20. století ovládla secesní umělecký styl a secese také ovlivnila logo firmy. Iniciály zakladatelů společnosti jsou orámovány vavřínem ve tvaru věnce, který již ve starověku znázorňoval vítězství.²⁴

Obrázek 26: Logo L&K (1905-1925)



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

²³ ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

²⁴ibidem.

Logo Škoda (1926 - 1933) – od roku 1926 se v Mladé Boleslavi vyráběli automobily se značkou ŠKODA. Nové logo ŠKODA sice dostalo oválná tvar, jméno značky je však dominantním prvkem a opět jej lemují již zmíněné vavříny.²⁵

Obrázek 27: Logo Škoda (1926-1933)



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

Logo Škoda (1926 - 1990) – slavný okřídlený šíp se stal symbolem loga již v roce 1926. Jeho původ je opředen tajemstvím, pro někoho je to znázornění letícího šípů, pro jiného indián s perovou čelenkou.²⁶

Obrázek 28: Logo Škoda (1926-1990)



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

Logo Škoda (1999 - 2011) – logo ŠKODA je hodnoceno jako jedno ze stylově nejčistších a nejoriginálnějších ochranných známek průmyslových podniků na světě. Černo-zelené provedení loga se používalo v letech 1994 až 2011 a dodávalo značce ŠKODA větší míru svébytnosti. Černá barva symbolizovala stoletou tradici, zelená pak signalizovala ekologickou produkci.²⁷

²⁵ ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online].

²⁶ ibidem.

²⁷ ibidem.

Obrázek 29: Logo ŠKODA (1999 - 2011)



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

Logo ŠKODA (od roku 2011) – právě před rokem představila společnost Škoda Auto a.s. svůj nový korporátní design. „The New Power od ŠKODA“ je nové heslo pro svěžest o přesnost designu. Na novém logu je více prostoru věnováno okřídlenému šípu, Dosavadní zelený odstín byl nahrazen novou svěží zelenou „ŠKODA green“. Kruh připomíná chromový doplněk vozu.²⁸

Obrázek 30: Logo ŠKODA (od roku 2011)



Zdroj: ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

²⁸ ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Česká Republika [online].

3.4 Organizační struktura Škoda Auto a.s.

G - Předseda představenstva - představenstvo je statutárním orgánem společnosti, jenž řídí její činnost.

Oblast E - Oblast ekonomie - oblast ekonomie je zodpovědná za široké spektrum funkcí ve firmě. Poskytuje efektivní finanční management společnosti, přičemž zde k zajištění dlouhodobé hospodářské stability Škody ruku v ruce spolupracují řízení podniku (Controlling), vedení účetních knih (Účtárna) a správa finančních prostředků (Treasury). Oblast ekonomie dále zajišťuje provoz a další rozvoj informačních systémů, trvalou optimalizaci procesů a struktury (Informační systémy a organizace). V neposlední řadě je oblast ekonomie zodpovědná za správu právních záležitostí společnosti (Právní záležitosti). K oblasti ekonomie patří tyto organizační jednotky: Controlling, Účetnictví, Treasury, Informační systémy a organizace, Právní záležitosti.

Oblast P - Prodej a marketing - Oblast prodeje a marketingu je zodpovědná za prodej nových a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenství a zajištění poprodejního servisu vozů na všech svých odbytových trzích, včetně stanovení konkurenceschopné pozice jednotlivých modelových řad pro tyto země. Mezi cílové hodnoty oblasti patří vedle plnění stanovených prodejních cílů rovněž zvyšování image značky na stávajících trzích, úspěšné etablování značky na nové trhy, rozvoj prodejní a servisní sítě, komunikace značky a kontinuální zvyšování zákaznické spokojenosti podle filozofie Human Touch.

Oblast V - Výroba a logistika - Výroba a logistika ve spolupráci s ostatními oblastmi společnosti zajišťuje výrobu vozů a rozložených vozů, výrobu náhradních dílů, agregátů a jejich komponentů a výrobu náradí a přípravků. Oblast je členěna do organizačních jednotek: Výroba vozů, Výroba agregátů, Výroba náradí a přípravků, Logistika značky, Centrální plánování výrobní základny, Výstavba a provozní technika, Průmyslové inženýrství, Náběhy nových vozů, Zahraniční projekty, Řízení výroby výrobku

Oblast T - Technický vývoj - koordinace vývoje designu, celého vozu, vývoje karoserie, interiéru, podvozku a agregátů, elektřiky a elektroniky. Řízení vývojových procesů vztahujících se k projektu a stanovení termínové a finanční realizace vývojových projektů.

Oblast Z - Řízení lidských zdrojů - Oblast Řízení lidských zdrojů je strategickým partnerem pro dosahování cílů společnosti. S cílem „ZÍSKAT, ROZVÍJET A UDRŽET MOTIVOVANÉ ZAMĚSTNANCE“ poskytuje následující personální služby: plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců; péči o zaměstnance: od vedení personální administrativy přes poradenství zaměstnancům až po podporu manažerů při vedení týmů; vzdělávání a rozvoj zaměstnanců; rozvoj hodnotících a mzdových systémů; sociální služby pro zaměstnance a programy podpory zdraví; podporu inovací a zlepšovatelství; komunikaci se zaměstnanci; ochranu a bezpečnost závodu.

Oblast N - Nákup Škoda Auto a.s. - oblast N zajišťuje nákup výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby Škoda Auto a.s.. Hlavními činnostmi jsou: stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernového CSC procesu; smluvní zajištění dodávek; snižování materiálových nákladů; zajištění dodavatelských kapacit dle LAP a PPA programu; podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti.²⁹

²⁹ Interní materiály ŠKODA AUTO A.S.

3.5 Pracovní porada

„Pracovní porady lze definovat jako: setkání pracovníků za účelem komunikace, koordinace a spolupráce při řešení určitého úkolu, projektu apod., nebo také jako metoda vzdělávání na pracovišti, pokud na poradě jeden nebo více pracovníků vzdělávají ostatní.“³⁰

„Schůzka, schůze nebo porada má kořeny ve 14. století, zpravidla se jednalo o hon na lišku. Dnes se s poradou setkáváme v každodenním životě. Moderní řízení je složitou činností. V každé organizaci je formou vzájemného sledování mezi jednotlivci.“³¹

Autor Plamínek ve své knize Vedení porad zdůrazňuje, že „Termín „porada“ nepochází ze slova „poradit“, ale z výrazu „poradit se“.“ Z tohoto můžeme vyvodit, že jakékoliv podpory růstu ega vedoucího, nebo jakéhokoli jiného zúčastněného jednotlivce je nežádoucí a na správné poradě by mělo jít hlavně o společnou práci celého týmu. Je tedy důležité, aby celý systém porady od počátečního návrhu po rozeslání protokolu byl bezchybný.³²

„Každý vedoucí porady, který si odpovědně položí otázku, zda je taková porada nutná a poctivě na ní odpoví, zabrání tomu, aby se z nástroje vedení nestal nástroj pro mučení; vyhnete se ztrátě času; zapojí účastníky aktivně do zdokonalení průběhu porady; efektivněji využije své vlastní nástroje pro vedení.“³³

„Vzhledem k důležitému faktu distribuce informací v rámci organizace můžeme porady použít na sdělování informací, řešení problémů nebo také rozhodování. Na poradě se účastníci vzájemně ovlivňují, je tedy lepší než například email, fax, oběžník či jakékoliv jiné jednostranné způsoby šíření informací. Na poradě se dozvídáme informace od ostatních, ale také podáváme

³⁰ www.managementmania.com: pracovni porady. [Www.managementmania.com](http://www.managementmania.com) [online]. 22.11.2011.

³¹ JINDRA, Jaroslav. Abeceda managementu: Typy porad a jejich příprava. *Abeceda managementu: Typy porad a jejich příprava* [online]. 17. 10. 2008, s.3.

³² PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 13.

³³ BISCHOF, Anita a Klaus BISCHOF. *Porady - průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad*. Praha: Grada, 2003. s. 15.

informace ostatním, můžeme zde komunikovat na téma společných problémů a tak rychleji nalézt řešení.“³⁴

Autor Toth uvádí krátce shrnutý základní pokyny a pravidla týkající se porad: „porada musí mít jasný cíl; kdo je připraven, není znutěn; poradu musí někdo vést; efektivitě sluší jasně dané časy; neurážíte; porada musí mít strukturu“³⁵

³⁴ JINDRA, Jaroslav. *Abeceda managementu: Typy porad a jejich příprava. Abeceda managementu: Typy porad a jejich příprava* [online]. 17. 10. 2008, s.3.

³⁵ TOTH, Daniel. *Personální management*. Vydání II. Praha: Galileo, 2011, s. 436-437.

3.6 Druhy pracovních porad

Účelem porad je informovat účastníky porady o stavu projektu, popřípadě o nastalých či přicházejících změnách. Dále najít společné efektivní řešení problému, ať už více možností, nebo například rozhodnout o konkrétních krocích, sestavení plánů dalších postupů, stanovení si cílů a v neposlední řadě také vzdělávání účastníků jednání.

„Důvody, dle kterých se porady organizují, přiměly Oldřicha Šuleře v publikaci „Porada jako nástroj efektivního řízení“ rozdělit jednání na sedm skupin. Naopak Anita a Kalus Bischofovi rozdělili porady pouze do dvou velkých skupin: na poradu informativní (pouze informace zaměstnancům o změnách) a na poradu pro řešení problému. Poradu na řešení problému dále rozdělují do podskupin: porada sloužící k poznání a definování problému, porada pro hledání řešení, porada pro hodnocení řešení a pro volbu řešení, porada pro spojení řešení a vytvoření plánu jednání, porada sloužící k praktickému provedení řešení, porada sloužící ke kontrole realizovaných řešení. Dle tohoto rozdělení lze také postupovat při poradě.“³⁶

S tímto rozdělením druhů porad do kategorií lze souhlasit. V publikaci jsou porady především z hlediska stanovených cílů dále rozděleny na: operativní, výrobní, manažerskou, řešitelskou, kontrolní, krizovou a strategickou.³⁷

„Cílem pracovní porady je naplánování nových úkolů, kontrola stanovených cílů, nebo pracovní porada může být pro vedoucí určitou zpětnou vazbou. Každý vedoucí potřebuje zpětnou vazbu k výsledkům své práce, ať už vědomě, či nevědomě. Jeho podřízení mu zpětnou vazbu dávají, aniž si to někdy uvědomují. Porada je ale nejlepší zpětnou vazbou, pokud je zřetelný zájem používat nástroj porady k dosažení lepších výsledků.“³⁸

Informativní porada: „Základním předpokladem ke správnému fungování firmy je správná komunikace a hlavně správné šíření informací. Informace lze

³⁶ TOTH, Daniel. *Personální management*. Vydání II. Praha: Galileo, 2011, s. 435-436.

³⁷ ibidem, s. 434-435.

³⁸ ibidem, s. 433-434.

šířit pomocí oběžníku, emailu, telefonátu, či faxu, ale nejlepší a nejefektivnější je informativní porada, na které se ihned dostává zpětná vazba, která je potřebná k dalším krokům pro řešení problému. Zejména jde-li o případy, kdy je třeba informovat zaměstnance a vysvětlit jim názory, potřebné kroky k řešení problému, a zároveň jim dát prostor pro další vlastní vyjádření. Na informativní poradě si pracovníci mohou přesně vyjasnit veškerou problematiku a minimalizují se tak situace, kdy lidé neporozumí instrukcím, a zkracuje se tak čas potřebný pro komunikaci. Na informativní poradě je většinou jeden nebo i více presentátorů, kteří předávají ostatním účastníků informace formou prezentace. Na konci jednání přijde čas pro dotazy. Komunikace je víceméně jednostranná. Nehodí se v případě, kdy je potřeba navrhnout metody řešení.³⁹

Řešitelská porada: „Cílem řešitelské porady je nalézt možné cesty k vyřešení zadaného problému. Používají se zpravidla v případech, kdy neexistuje žádný již známý postup řešení zadaného problému, nebo pokud víme, že by dříve používaný způsob řešení zadaného problému neuspěl a je tedy nutné vymyslet něco nového. Řešitelská porada se svolává hlavně v případech, kdy existuje větší množství možných variant cest k vyřešení problému, je třeba je vyhodnotit a vybrat tu nejlepší, díky zkušenostem pracovníků z různých oblastí společnosti.“⁴⁰

Rozhodovací porada: Hlavním cílem rozhodovací porady je něco rozhodnout, nebo vybrat tu nejlepší z možných variant řešení problému. V každé firmě se etiketa a způsob porad velice liší, každá z firem má jiné postupy, zvyky a manažerské vedení. Manažeři používají mnoho stylů vedení lidí a rozhodování. Každý z nich je díky své osobnosti jiný a také jeho způsoby se liší od ostatních. Správný manažer dokáže dle situace, druhu porady a složení účastníků zvolit správný styl řízení. Na rozhodovací poradu je třeba používat participativní anebo konzultativní styl řízení. Ostatní styly řízení (delegativní,

³⁹ <http://vychodo.ceskariera.cz/>: Tři typy pracovních porad. <http://vychodo.ceskariera.cz/> [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupné z: <http://vychodo.ceskariera.cz/clanky/?clanek=149>

⁴⁰ ibidem

autoritativní) nebudou na rozhodovací poradě účinné a hrozí tak neúspěch celého jednání.“⁴¹

K tomuto je však ještě třeba dodat, že porady nelze zpravidla zařadit přesně dle tohoto rozdělení. Každé jednání je svým způsobem originální a je možné, že se mnohé typy prolínají v jednu jedinou poradou.

⁴¹ [Http://vychodo.ceskakariera.cz/](http://vychodo.ceskakariera.cz/): Tři typy pracovních porad. [Http://vychodo.ceskakariera.cz](http://vychodo.ceskakariera.cz) [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupné z: <http://vychodo.ceskakariera.cz/clanky/?clanek=149>

3.7 Druhy předsedajících

„Každý manažer, aby dokázal efektivně řídit své zaměstnance a dosahoval stanovených cílů podniku, se musí neustále vzdělávat a rozvíjet své znalosti o nové moderní metody a techniky.“⁴²

Manažer jako vedoucí pracovního týmu by se měl podílet na společné práci, nejen na projektu inovací, ale také na vlastní realizaci. Jeho inovace by měli stimulovat tvorbu vyvolaných inovací a řešit komplexně problémy, které jsou zdrojem neuspokojivých výsledků v projektu.⁴³

Dále jsou zde prezentovány také typy předsedajících, tedy: autokratický, kolegiální, pečlivý, ambiciózní, společenský, technokratický, byrokratický, uvolněný, akademický a taktický.⁴⁴

Demokratický typ: umí přesně delegovat úkoly, umí motivovat, využívá názory pracovního týmu, ovlivňuje zájem, iniciativu a spokojenost s prací. Vede spíše logickým přesvědčováním než příkazováním. Podrobně a stále informuje o perspektivách a variantách možných postupů.

Autokratický typ: soustřeďuje všechny pravomoci a dispozice ve svých rukou. Neposkytuje rady, neradí se – udělují příkazy. Hrozí fluktuace podřízených, agresivita, apatičnost. Nepoužívá inovace.

Liberální typ: neovlivňuje chod skupiny, pokud ano tak minimálně. Neprojevuje řídicí autoritu, nekontroluje, nehodnotí. Pracovníci jsou nedisciplinovaní, mají časté konflikty s vedením. Pokud nemá tento vedoucí zástupce, dochází k rozpadu skupiny – malý pracovní efekt, oslabení.

Autor Toth ještě uvádí další doplňující typy předsedajících: **Typ kolegiální** – ke všem svým kolegům se chová velice přátelsky. Má empatické schopnosti a snaží se vcítit do jejich situace. Poradu bere i jako možnost si popovídat se svými kolegy. Nikomu nenutí své názory, je ochoten s čímkoli pomoci. Pozitivní stránkou je, že připouští oboustrannou komunikaci na poradách,

⁴² CHOBOTOVÁ, Monika a Martin POBOŘIL. *Manažerské metody a techniky*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, s.34-35.

⁴³ BLÁHA, Jiří. *Manažerská etika*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, s. 116.

⁴⁴ TOTH, Daniel. *Personální management*. Vydání II. Praha: Galileo, 2011, s. 440-444.

s podřízenými diskutuje. Bohužel se však nepřilíši dodržuje čas porady. Bývá často nerozhodný a nechce se nikoho dotknout. **Typ pečlivý:** na začátku porady vždy zopakuje, co se již událo a čeho se musí na poradě dosáhnout. Vždy je precizně připraven a totéž požaduje od ostatních. Pevně si stojí za svým názorem. Je vhodný pro řízení operativních porad. **Typ ambiciózní:** ví, co chce a jde si přímo za tím. Na poradě ukazuje svou suverenitu a schopnosti. Rád testuje ostatní i sám sebe. Rád soutěží, rozhoduje a prahne po úspěchu. Jeho porady mají logickou návaznost, dodržují časový limit. Obvykle se velmi rychle přijmou učiněná rozhodnutí, protokoly bývají stručné, výstižné a srozumitelné. **Typ společenský:** nemá rád porady, je to pro něho nutné zlo. Spolehlivě rozezná podstatné od nepodstatného. Nechce plýtvat svým časem, který by mohl využít jiným způsobem. Chybí mu pečlivost, začátky a konce porad se nikdy nedodržují, zápisy chybí. Vše odkládá na pozdější dobu a nerad rozhoduje. **Typ technokratický:** poradu bere jako nástroj pro řízení procesu. Jeho porady se vyznačují přesností, pečlivostí, smyslem pro detail, drží se pouze faktů. Je možná až příliš chladný, necitlivý, málomluvný, často ignoruje své okolí a věří pouze sobě. **Typ byrokratický:** poradu bere jako nevyhnutelnou součást pro chod společnosti. Veškeré činnosti vykonává co nejlépe a nejspolehlivěji. Má rád řád a proto se jeho porady konají v pravidelných intervalech. Pevně se drží programu, i kdyby bylo lepší odbočit. Je dobrý pro řízení kontrolních porad. **Typ uvolněný:** postrádá veškerá pravidla a vyšší vedení. Často nechává pracovat svou fantazii. Je výřečný a často tak přesvědčí své okolí. Poradu bere jako příležitost přesvědčit ostatní o svých mnohdy odvážných názorech a myšlenkách. Jednání jsou zajímavá, ale nezačínají včas, nedrží se programu a obvykle nemá ani téma. **Typ akademický:** je vzdělaný a má přehled, což všem svým kolegům velice rád prezentuje. Porady jsou demokratické, promyšlené, systematické ale s praktičností je to již horší. Většina účastníků se v nich ztrácí. **Typ taktický:** porada je pro něho šachovou partií, nikdy nad ní neztrácí kontrolu. Jeho hlavním koníčkem je vyjednávání a své trumfy si nechává v záloze. Svě

schopnosti uplatní na operativních, výrobních a často i manažerských poradách.⁴⁵

⁴⁵TOTH, Daniel. *Personální management*. Vydání II. Praha: Galileo, 2011, s. 442-444

3.8 Role a typy účastníků:

Aby byla porada efektivní, musí se účastnické role, ať už oficiálně, nebo neoficiálně rozdělit. Každá role nese jistou zodpovědnost.⁴⁶

V případě, že se dospělo k názoru, že je porada nutná, je dále potřeba stanovit si pravidla, která budou dodržována v rámci správného vedení porady.

Vždy je třeba uvážit, kdo bude na poradu pozván. Výběr účastníků vyžaduje pečlivé zkoumání, protože každý spolupracovník, který není motivován, promarní cennou pracovní dobu, ale navíc ještě případně nakazí kolegy svým nezájmem. Je třeba tedy pozvat pouze takové, kteří mohou smysluplně a významně přispět k nadcházejícím bodům jednání. Při výběru je dobré držet se následujících kritérií: každý z přítomných má funkci, sloužící cíly porady; každý účastník ví, co se od něho očekává; jsou zapotřebí zvláštní znalosti, které účastníci sdělí ostatním nebo jsou sděleny jim; od určitých osob je žádoucí prezentace určitých faktů, informací a názorů, protože jejich získání jinou cestou bude příliš časově náročné; je žádoucí koordinace s jinými odděleními, tato koordinace je velmi důležitá.⁴⁷

Jak již bylo zmíněno, vždy je třeba kontroly nad počtem a strukturou účastníků na poradě. Každý z nich má totiž svou funkci a roli. **Role vedoucího:** vedoucí účastník je zodpovědný za výsledek. Vede účastníky, nebo zadává práci facilitátorovi, tak, aby se porada držela svého cíle a dosáhla správných výsledků. Do jednání příliš nezasahuje, spíše naslouchá a kultivuje konverzaci na dané téma. **Role zapisovatele:** zaznamenává výsledky a průběh porady. První typ zapisovatele je člověk sedící někde v koutě, který si dělá poznámky a z nich potom píše zápis. Tento typ zapisovatel má nedostatek v tom, že každý vnímáme něco trošku jiného a také věci různě chápeme. Když je tedy potom zápis rozeslán, může se stát, že se ozvou ostatní, že: „toto tam přeci řečeno nebylo“. Druhý typ je člověk, který zapisuje poznatky přímo na tabuli, kterou vidí všichni ostatní účastníci. Nevýhoda prvního typu se v tomto případě

⁴⁶KEMP, Jana M. *Jak řídit pracovní porady*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 55.

⁴⁷BISCHOF, Anita a Klaus BISCHOF. *Porady - průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad*. Praha: Grada, 2003, s. 32-34.

vytrácí. **Role facilitátora:** ten se většinou stará o průběh porady, uvolňuje tím vedoucím pracovníkům prostor. Moderuje celé jednání. Vyskytuje se v tandemu se zapisovatelem, zpravidla jej kontroluje. **Role časoměřiče:** většinou jedna osoba společně se zapisovatelem, nebo facilitátorem. Hlídá, jak dlouho se dané téma probírá, kolik zbývá času a zda není potřeba dále pokročit. Může si dělat poznámky a pro příště pozměnit harmonogram jednání dle potřeby a doby projednávání dané problematiky.⁴⁸

Pro vedoucího je důležité rozeznat také typ jednotlivých účastníků. To mu pomůže v tom, aby věděl, jak se k němu má chovat a co od něho čekat. **Hádavý typ:** manažer musí zůstat klidný a věcný, nesmí se nechat vtáhnout do hádky a musí povzbuzovat ostatní členy, aby oponovali jeho názorům. **Pozitivní typ:** takový typ je dobré zapojovat do diskuse, jeho přínosu je třeba využít při konfliktní situaci. **Vševědoucí typ:** V takovém případě je potřeba překonat nechuť být poučován a věnovat takovému typu co nejvíce pozornosti. Vyzvat ostatní, aby zaujali stanovisko k jeho tvrzením. **Upovídaný typ:** taktně a nenápadně ho přerušte a stanovte dobu jeho příspěvku. Takový typ může spotřebovat veškerý čas na diskusi. **Bázlivý typ:** u takového člena je nutné povzbuzovat jeho sebevědomí. Je vhodné mu klást zejména tzv. „bezpečné otázky“, na které s největší pravděpodobností zareaguje správně. **Nepřístupný typ:** je nutné uznale komentovat a využívat jeho znalosti a zkušenosti. **Nezúčastněný typ:** tomuto účastníkovi dávejte otázky, které se přímo týkají jeho práce a z oborů které jej zajímá. **Věcný tazatel:** zapojte ostatní, aby odpovídali na jeho dotazy. Je potřeba dát mu prostor na jeho pochybovačné dotazy, protože jsou potřebné k ověřování správnosti přijatých rozhodnutí.⁴⁹

⁴⁸PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 44-48

⁴⁹CHOBOTOVÁ, Monika a Martin POBOŘIL. *Manažerské metody a techniky*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, s. 34-35

3.9 Příprava porady

Hodnota porady spočívá v akcích, které jsou jejím výsledkem. Pokud porada nevedla k rozhodnutím, byl to spíše ztracený čas. Úspěch porady nezávisí jen na jejím dobrém vedení, ale především na kvalitě přípravy.⁵⁰

Jako první a nejdůležitější krok je stanovit si důvod porady, proč a za jakým účelem je porada svolávána. Zda jde pouze o prezentaci informací o stavu projektu. Zda je potřeba vymyslet krizový plán výroby, kdy je potřeba se opravdu poradit dohromady a vymyslet několik možných variant, které pak rozhodne někdo jiný. Či zda již máme možné varianty řešení problému a je třeba zhodnotit plusy a mínusy všech variant a vybrat tu nejefektivnější. Je také možné poradu použít jako podporu ducha kolektivu, pro tento účel se zpravidla používají rituální porady.

„Samotná organizace porady je velice důležitá, jak tedy postupovat, podle Bischofových? Jakmile dohodnete termín porady, začněte shromažďovat materiály. Označte termín, k němuž s konečnou platností bude porada připravena. Týden před termínem je třeba připravit plán porad a rozeslat jej účastníkům s uvedením termínu, do něhož mají reagovat. Je třeba prohlédnout si dodaný materiál a zařadit jej. Hotové podklady je třeba poslat zpět účastníkům, aby byli vzájemně informováni.“⁵¹

Zeptejme se, je opravdu potřeba organizovat poradu? Nelze dosáhnout cíle i jinými prostředky? Telefonát, email, oběžník, apod.? V případě, že víme co je cílem porady, a že opravdu není jiná možnost je na řadě výběr účastníků jednání. V tomto bodě vycházíme ze znalostí rolí účastníků. Ve zkratce lze uvést, že účastníkem má být ten kdo ví – kdo má znalosti o situaci, ten kdo má pravomoc rozhodovat a zodpovědnost za danou oblast, ten koho se téma týká – kdo bude informace dále používat a šířit, nebo kdo bude realizovat rozhodnutí. V případě, že je znám cíl porady a kdo se jí má účastnit nastává situace, kdy je

⁵⁰ JINDRA, Jaroslav. *Abeceda managementu: Typy porad a jejich příprava*. *Abeceda managementu: Typy porad a jejich příprava* [online]. 17. 10. 2008, s. 16-17.

⁵¹ BISCHOF, Anita a Klaus BISCHOF. *Porady - průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad*. Praha: Grada, 2003, s.36-40.

čas začít organizovat jednání. Je třeba stanovit, kde se jednání bude konat, kdy v kolik hodin a na jak dlouho. Všechny tyto informace je třeba distribuovat na potenciální účastníky. V dnešní době je nejčastější forma zasílání schůzek do elektronického. Je třeba podrobně stanovit obsah programu, a co od něho očekáváme za informace, z důvodu rozesílání žádosti o podklady a jejich kontrolu ještě před jednáním. Tak se ušetří čas jednání a cesta povede přímo k cíli. Když již všichni vědí v kolik hodin, kde a co se bude projednávat je potřeba požádat účastníky o podklady. Nelepší formou nedostatečně dopředu distribuovat podrobný program a časový harmonogram jednání, společně s žádostí na odevzdání podkladů s informacemi o požadavcích na ně. Podrobný program a žádost o podklady je třeba zaslat dostatečně dopředu, aby to účastníci mohli zpracovat, zaslat a organizátor zkontrolovat, zda je vše, tak jak je potřeba. V případě potřeby a dostatku času je možné žádat o korekci podkladů.

Samozřejmě je třeba zorganizovat také věci jako: zasedací pořádek a správné upořádání nábytku, zabezpečení a včasná zkouška audiovizuálních pomůcek (diaprojektor, vizualizér, plátno, osvětlení, ozvučení, mikrofony, videokonferenční zařízení, správná světla, tabule na poznámky, laser – ukazovátko, apod.). Mimo to se doporučuje při delších jednáních, nebo na jednání, které jsou v době oběda, popřípadě v pozdních odpoledních hodinách, nebo v podvečer a později, zorganizovat občerstvení. Nakonec je dobré připravit si listinu účastníků pro podpisy, to pomůže při psaní protokolu. Protokol je dobré napsat ihned po jednání, nejdříve rozeslat jeho návrh, a pokud nemají účastníci žádné připomínky je možné jen rozeslat oficiálně i lidem, kteří se neúčastnili, ale mají být seznámeni se stavem projektu a stanovených rozhodnutí.

„Vedoucí by měl také sám vědět, jaký typ informací od ostatních účastníků očekává, jak se tyto účastníci mají na poradu připravit a kdy má porada skončit. Tento naprosto banální fakt totiž zabrání přeměně jednání v neplodné besedy“⁵²

⁵² TOTH, Daniel. *Personální management*. Vydání II. Praha: Galileo, 2011, s. 433

Postup při poradě samotné: Porada by měla začít přesně v určený čas a během celé porady provádí určená osoba **zápis**. Manažer zahájí poradu a přečte jednotlivé body, které budou řešeny a ujistí se, zda všichni účastníci **znají program a cíl porady**. Celé jednání má být vedeno racionálně, nemělo by se odbíhat od témat nebo probírat problémy do hloubky. Každý bod jednání je po projednání manažerem krátce shrnut. Je velice důležité se držet časového harmonogramu a nepovolovat dodatečné zařazování nových témat jednání. Pokud je nějaký problém řešen příliš dlouho, nechá se převést do programu další porady. Pověří se jeden z účastníků, aby daný problém prozkoumal a doložil na příští poradu podrobnější informace. Konfliktním situacím se nemá vyhýbat tím, že se přejde k dalšímu bodu porady. Tento konflikt se musí vyřešit ihned, protože by se mohl objevit znovu na další poradě. Jeden ze způsobů řešení konfliktu je použít tabuli, na kterou se budou zapisovat všechny protiargumenty. Na poradě by se měl každý účastník aktivně zapojit do diskuse. Porada by měla být směřována k přijetí rozhodnutí. Rozhodnutí musí obsahovat způsob řešení a osobu, která bude pověřena provedením úkolu v termínu a kontrolou. Na závěr porady by všichni účastníci měli uvést připomínky, které mohou sloužit jako nápady. Porada by měla být ukončena v určenou dobu a manažer by ji měl zakončit pozitivním a optimistickým způsobem.⁵³

⁵³ CHOBOTOVÁ, Monika a Martin POBOŘIL. *Manažerské metody a techniky*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, s.34

3.10 Časté problémy při řízení pracovních porad

Tři okruhy problémů při poradách a setkáních z hlediska účastníka jednání stručně shrnul Thomas Wieke: „Během porady můžeme být zpravidla konfrontováni se třemi typy problémů: odborné problémy se vás budou týkat, především jste-li nováčkem ve fázi zapracování; vztahové problémy vznikají neustále, když se rozdělují úkoly, stanovují kompetence a určují priority; hierarchické problémy vznikají, nevyhovuje-li vám styl vedení nadřízeného, ještě složitější hierarchické problémy mohou vzniknout, pokud šéf poradu nevede, jen se účastní, a přesto dává najevo, „kdo je tady šéfem“.“⁵⁴

„„Nejhorší chybou je neudělat z porady žádný zápis. Druhou nejhorší chybou je udělat špatný zápis.“ R. A. Mackenzie Největší chyby týkající se porad dělá samotný manažer. Tyto chyby plynou buď z nedostatku zkušeností a neznalosti manažerských technik, nebo vyplývají z jeho vlastní povahy. Nejčastějším prohřeškem při vedení porad jsou pozdní začátky porady, díky pozdním příchoďům některých účastníků. Aby byla diskuse efektivní, musí mít řád, strukturu, v případě, že toto nedokáže manažer udržet, může dojít k odbočení od daného tématu a celá porada se zbytečně prodlužuje. Manažer by měl zajistit, aby porada nebyla vyrušována základními prohřešky, jako jsou: odchody z jednání kvůli telefonátům, zvonícím mobilním telefonům, spánku, čtení denního tisku, soukromým hovorům, skákání do řeči atd. Někteří z manažerů jsou bohužel tak nepozorní, že zapomínají dávat každému účastníku porady popořadě slovo. Dominantní osoby se tak chytanou vždy příležitosti, ale ti bázlivější, byť by mohli jejich názory pomoci, většinou mlčí. Je třeba, aby manažer nakonec provedl shrnutí porady, jinak se může stát, že účastníci přesně nepochopí rozhodnutí, která se mají realizovat. Negativní závěry na konci porady nevyvolají u účastníků pocit závažnosti.“⁵⁵

⁵⁴ WIEKE, Thomas. *Porady a jednání: Jak se prosadit a dosáhnout svých cílů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 18.

⁵⁵ CHOBOTOVÁ, Monika a Martin POBOŘIL. *Manažerské metody a techniky*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, s.36

Dalšími častými problémy při organizaci pracovních porad je například nedostatečná specifikace tématu jednání, což vede k účasti nepotřebných účastníků na jednání, nebo neúčasti těch potřebných; špatně připravený harmonogram jednání, nebo dokonce žádný harmonogram – to vede také k problémům s účastníky; pozdě rozeslaný program jednání; v programu neuveden správně čas a místo setkání; špatně nenominovaní účastníci; pozdní začátek jednání; nedostatečně připravené technické zázemí; špatný nebo žádný protokol.

4. APLIKACE V PRAXI

Jednání pilotní haly je organizováno v celém koncernu Volkswagen AG. Každá značka má vlastní oddělení, které se jednáním pilotní haly zabývá, organizuje ji a kontroluje plnění úkolů, které z jednání vyplývají. Pro představení jednání pilotní haly je nejdříve potřeba představit organizační strukturu Škoda Auto a.s. a její změny v posledních letech. Dle změn v organizačních strukturách Škoda Auto a.s. v letech 2009 (Příloha A), 2010 (Příloha B) a 2011 (Příloha C). Nás zajímají především změny v organizační struktuře oblasti V – Výroba a logistika (poslední stav viz. Příloha D). Z příložených znázornění organizačních struktur Škoda Auto a.s. během let 2009-2011 jsou zřejmé následující hlavní změny: K 01.09.2009 se oddělení VP – Řízení projektů, do té doby zodpovědné pouze za vedení jednání pilotních hal a za organizaci nových naběhů, přes všechny projekty, delimitovalo pod oddělení VV – Řízení výroby výrobku. Tím tak vznikla koordinátorská skupina VV/1 – Řízení výroby nových naběhů, která měla na starosti organizovat jednání pilotních hal. Výhodou bylo spojení s oddělením VV – Řízení výroby výrobku, neboť se tím spojila dvě oddělení, jejichž činnost spolu značně souvisí a prolnutí přineslo rychlejší reakce a spolupráci na pracovní úrovni. Nevýhodou však bylo, že oddělení zabývající se organizací jednání pilotní haly nebylo zpočátku příliš akceptováno, neboť jako koordinátorská skupina nově již nemělo status oddělení 2. úrovně vedení a tím klesla v organizační struktuře. Trvalo delší dobu, než za pomoci vedoucího VV - řízení výroby výrobku opět jednání pilotní haly dostalo důvěru. Další razantní změny v organizační struktuře oblasti V – Výroba a logistika se udály po nastoupení nového člena představenstva za tuto oblast, Dipl.-Ing. Michael Oeljeklause. K 01.08.2010 se v rámci restrukturalizace oblasti V – Výroba a logistika vytvořili další dvě oddělení, která mají na starosti organizaci jednání pilotních hal. Oddělení jsou rozděleny dle projektů: V1 – Vedení projektu A0 ve výrobě, V2 – Vedení projektu A ve výrobě a V3 – Vedení projektu B/ A-SUV ve výrobě. V návaznosti na změnu

organizační struktury a rozdělení vedení organizace jednání pilotní haly dle projektů na tři různá oddělení (V1 – Vedení projektu A0 ve výrobě, V2 – Vedení projektu A ve výrobě a V3 – Vedení projektu B/ A-SUV ve výrobě) vznikl v organizaci jednání chaos, neboť každé oddělení se svým vedoucím má vlastní názor na vedení a organizaci jednání pilotní haly. Každé oddělení používá své vlastní postupy a metody a v tomto případě se pak účastníci, kteří dochází na všechna jednání, ztrácí a neorientují se.

4.1 Seznámení se s jednáním pilotní haly

Činností oddělení je formou plánování, organizace a vedení grémia jednání pilotní haly za účasti představenstva Škoda Auto a.s. zvyšovat efektivitu řízení výroby produktů ve společnosti Škoda Auto a.s..

Příručka PEP, která je používána v rámci celého koncernu a hovoří o jednání pilotní haly, jako o: „Jednání pilotní haly, označováno v celém koncernu jako „PH“ je vedeno ve Škoda Auto a.s. oddělením VV - Řízení výroby výrobku. Nejdůležitější účastníci jednání jsou členové představenstva (Výroba a logistika, Technický vývoj), při velice důležitých milnících se účastní osobně i předseda představenstva, dále produktmanažer příslušné třídy vozu, zástupci závodů zajišťující výrobu daného typu vozu, a vedoucí oddělení jako GQ, PT, PZ, EN (viz. kapitola 1.7 Organizační struktura Škoda Auto a.s.). Hlavní úkoly jednání pilotní haly jsou: prezentování aktuální situace projektů (disponibilita dílů, termíny, kvalita), informace o realizaci dlouhodobých zkoušek a zajišťovacích jízd. Představenstvo na tomto základě rozhoduje o: obsahových i objemových modifikacích (počty vozů) plánované ověřovací a nulté série; spuštění, odložení, změnách termínů a požadavcích na ověřovací a nultou sérii; přizpůsobení požadavků a provádění zajišťovacích jízd; opatřeních a schvalování dodatečných nákladů k dosažení SOP; odkladech SOP, resp. dílčích objemů (specifická PR-čísla).“⁵⁶

Jednání pilotní haly k určitému (novému) projektu se plánuje, organizuje a realizuje dohromady po dobu zhruba 24 měsíců. Tyto dva roky, během kterých se průběžně konají jednání pilotní haly, se dále rozdělují na 18-ti měsíční období před náběhem modelu (SOP) a 6 měsíční po náběhu modelu. 6 měsíců po náběhu projektu se dále konají jednání pilotní haly typu modelová péče, tato jednání se konají až do výběhu modelu. Doba před SOP se využívá ke kontrole stavu připravenosti projektu. Spolupracuje se s odděleními z oblasti výroby, nákupu, technického vývoje, marketingu, kvality a dalšími. Dle stavu

⁵⁶ ŠKODA AUTO A.S. *Prozesshandbuch: Produktentstehungsprozess (PEP)* [Intranet Škoda Auto]. 2004. EOP.

projektu – fáze, nebo milníku je třeba provádět kontrolu různých faktorů, je tedy potřeba kontrolovat termínový plán projektu a podle něho reagovat změnou agendy, která je používána na jednání. Během posledních 6 měsíců před SOP je třeba dohlédnout také na stav předsériové výroby, která je rozdělena do částí VFF – předsériové uvolňovací vozy, PVS – ověřovací série, OS – nultá série. Doba po SOP se využívá hlavně na vyhledání možných chyb. Je třeba dohlédnout na stávající výrobu a zajistit co nejefektivnější a nejrychlejší odstranění vyvstalých chyb a problémů, které se sériové výroby týkají.

4.2 Struktura jednání pilotní haly

Jednání pilotní haly má celkem 4. následující stupně:

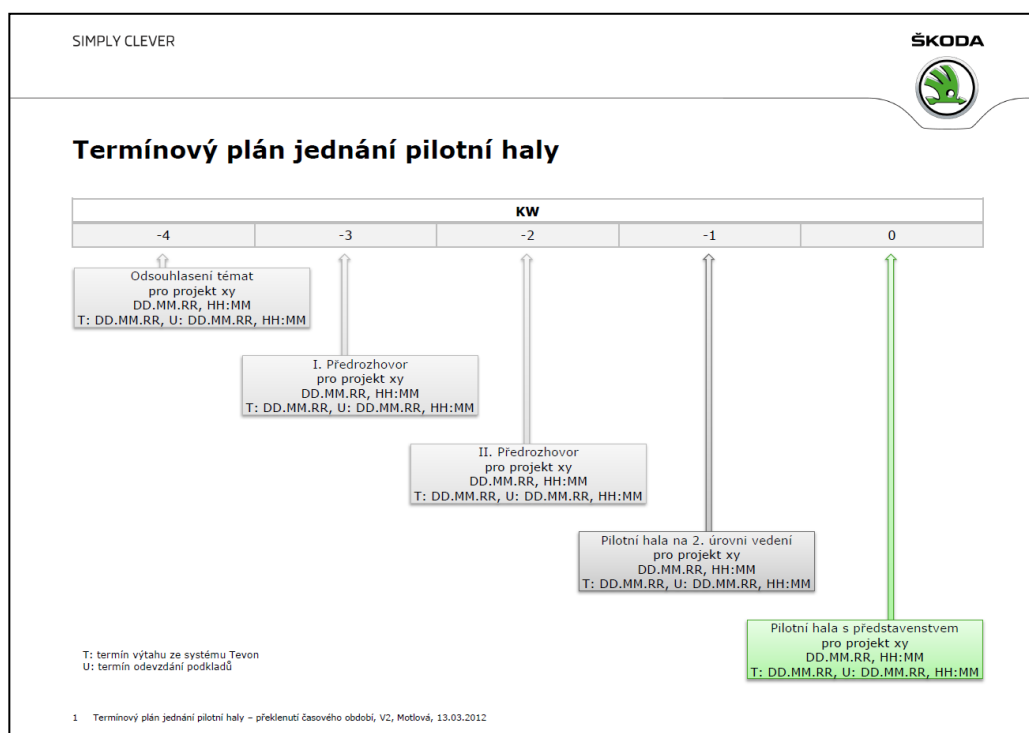
Themenabstimmung – odsouhlasení témat. Vždy před 1. předrozhovorem se organizuje jednání na cca 30 minut. Agenda je rozesílána zpravidla týden předem. V případě, že chce někdo nějaký bod z agendy vyškrtnout, přidat, nebo pozměnit či doplnit. Může to udělat pouze na tomto jednání. Následně se agenda mění pouze na základě rozhodnutí vedoucího oddělení, které organizuje jednání.

VVPH - Vorgespräch für Vorstandspilothalle – předrozhovor pro pilotní halu za účasti členů představenstva. Toto jednání je organizováno na pracovní úrovni – koordinátoři, specialisté, popřípadě vedoucí 3. stupně řízení vedoucí. Toto jednání je organizováno zpravidla ve dvou vlnách: I. VVPH – první předrozhovor a II. VVPH – druhý předrozhovor. Tento stupeň jednání je nejdůležitější částí přípravy na VPH. Jedná se o podrobné představení témat z agendy přímo se specialisty svého oboru – tedy přesně s těmi, kteří vědí o problematice nejvíce. Na tomto stupni přípravy se dle dohody může přidat na důležitosti daného problému i na ostatních jednáních (v rámci ostatních oblastí), vyřešení problémů díky přímé komunikaci anebo dokonce vyškrtnutí bodu z agendy a to z důvodu nízké priority řešení tohoto problému.

BPH – Bereichsleiterpilothalle – jednání pilotní haly za účasti vedoucích 2. stupně řízení. Tento stupeň je přípravou vedoucích 2. stupně řízení na jednání pilotní haly za účasti členů představenstva. Je třeba, aby se celý program s nimi projednal a oni byli dostatečně připraveni. V minulosti, kdy se tato jednání nekonala a nastával problém v tom, že vedoucích 2. stupně řízení nebyli schopni dopodrobna vysvětlit problematiku, za kterou jsou zodpovědní – špatná příprava, anebo si s sebou brali specialisty. V prvním případě se vedení nelíbilo zbytečné prodlužování jednání, v druhém případě nebylo v zasedací místnosti k hnutí a podmínky pro pozornost a správnou prezentaci se rychle zhoršovali.

VPH – Vorstandspilothalle – jednání pilotní haly za účasti členů představenstva. Tato jednání se dohadují vždy na rok dopředu, dle termínových plánů projektů k jejich důležitým milníkům. Zde se prezentuje stav projektu přímo členům představenstva. Na tomto jednání je možné učinit důležité rozhodnutí, nebo například přesunout téma na jednání vyšší úrovně (například zasedání členů představenstva, to již není v kompetenci oddělení V1 – Vedení projektu A0 ve výrobě, V2 – Vedení projektu A ve výrobě a V3 – Vedení projektu B/ A-SUV ve výrobě).

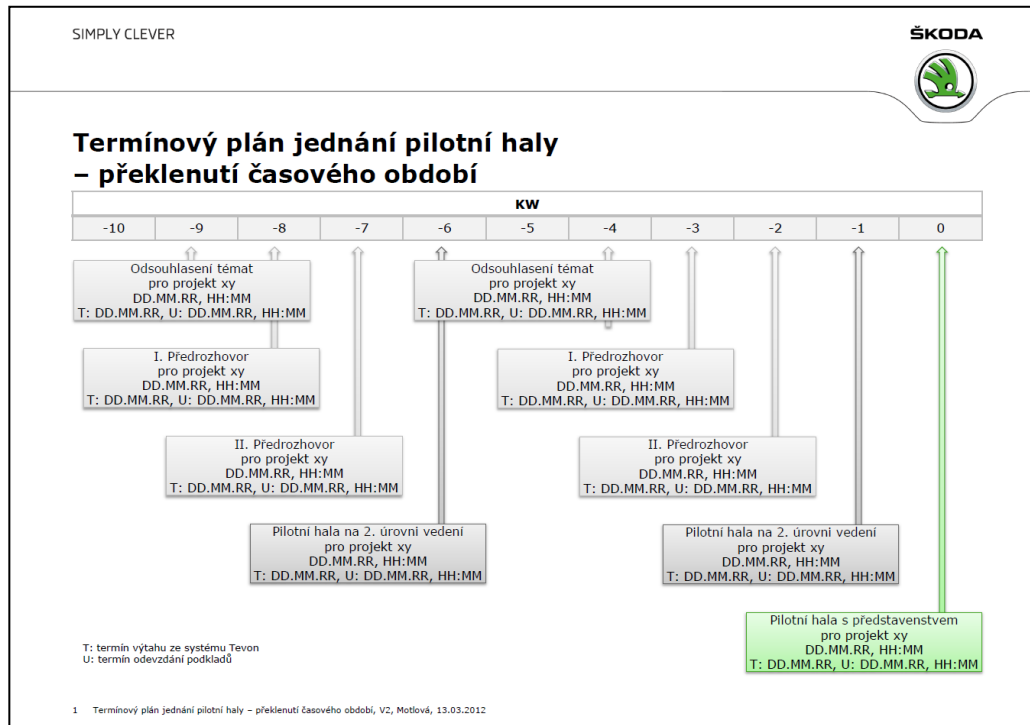
Obrázek 31: Termínový plán jednání pilotní haly



Zdroj: vlastní tvorba (užíváno interně ve Škoda Auto a.s.)

Příprava na VPH (Themenabstimmung, I. VVPH, II. VVPH, BPH) se koná vždy před VPH, jednání jsou každý týden. Mezi VPH a dalším Themenabstimmung může být prodleva 1-2 týdnů. V případě, že je VPH déle než po jednom měsíci, jsou pro překlenutí delšího časového období zařazeny další jednání VVPH, popřípadě i BPH.

Obrázek 32: Termínový plán jednání pilotní haly – překlenutí časového období



Zdroj: vlastní tvorba (užíváno interně ve Škoda Auto a.s.)

Z jednání VPH a z BPH jsou psány protokoly, které jsou rozesílány na účastníky jednání a na zodpovědné za stanovené úkoly, jejichž plnění je kontrolováno na následujících jednáních. K 01.01.2012 bylo zrušeno jednání Themenabstimmung. Bylo rozhodnuto, že rozpory s agendou jednání se budou řešit až na I. VVPH, popřípadě budou zasílány potenciálními účastníky emailem. K 15.03.2012 bylo předchozí pravidlo zrušeno a jednání Themenabstimmung opět zařazeno do termínového plánu. Toto bylo zavedeno z důvodu blížících se důležitých milníků, přibližujícího se SOP a s tím spojené potřebě operativněji reagovat na stav projektu.

4.3 Zhodnocení původního stavu a zvolená opatření.

Jednání pilotní haly má ve Škoda Auto a.s. historii přibližně 17 let. Je známo, že původní organizace jednání probíhala následovně: datum a čas jednání bylo stanoveno dopředu – jednání se konalo každý čtvrtek dopoledne od 10:00 do 12:00 hodin. Jednání bylo pouze ve stupni Vorstandspilothalle – žádná příprava se neorganizovala. Účastníky byli členové představenstva Škoda Auto a.s. a vedoucí 2. stupně řízení, specialisté byli vpuštěni pouze výjimečně. Tato organizace umožňovala realizaci jednání v případě, že se připravoval náběh maximálně dvou projektů na jednu. Podklady byly donášeny vedoucími 2. stupně řízení přímo na jednání v papírové podobě (zcela původně pouze tištěno na fóliích) a zde promítány na plátno. Vedení jednání bylo složeno z přítomných členů představenstva Škoda Auto a.s., kteří měli pravomoc rozhodovat o možných řešeních projektů. Vedoucí oddělení organizující jednání pilotní haly byl facilitátorem, ostatní účastníci prezentovali stav projektu a navrhovali možná řešení.

Postupem času již tento způsob organizace a realizace jednání nebyl možný z následujících důvodů: Z časových důvodů již není možné, aby se členové představenstva Škoda Auto a.s. účastnili každý týden jednání pilotní haly. Problémem je také zvyšování se počtu nabíhajících projektů v krátkém časovém období a prohlubující se složitost projektů. Dalším trendem, je vytvářet podklady výhradně ve Škoda Auto a.s. Corporate Identity což představenstvo Škoda Auto a.s. toto striktně vyžaduje. Je tedy třeba veškeré podklady na jednání pilotní haly před rozesláním nejen přezkontrolovat obsahově, ale také je připravit do požadované formy. V rámci reorganizace z roku 2010 a rozdělení jednání pilotní haly mezi tři oddělení vznikly rozdílnosti mezi organizací jednání pilotní haly mezi odděleními (viz. příloha D).

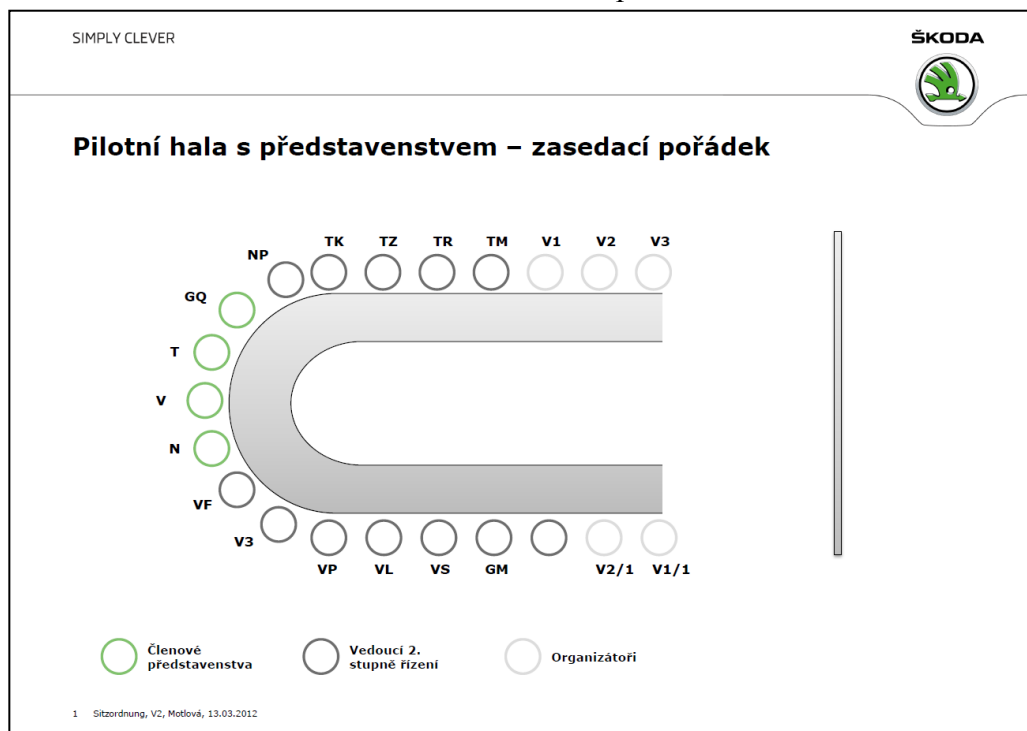
Zavedení jednání na stupni VVPH a BPH. Oficiální stanovení podoby podkladů, odevzdávání podkladů předem v elektronické formě z důvodu kontroly jejich správnosti. Informovanost potenciálních účastníků o jednání

VPH rok dopředu a o jednání BPH a VVPH (i Themenabstimmung) nejméně 1 měsíc dopředu, společně s distribucí termínových plánů a časových harmonogramů jednání. Stanovení zasedacího pořádku pro zajištění důležitých účastníků jednání přímo u hlavního stolu. Jako poslední je třeba sjednotit postup a způsob organizace jednání pilotní haly.

4.4 Zhodnocení stávajícího stavu organizace jednání pilotní haly

Od roku 2010 se jednání pilotní haly za účasti členů představenstva Škoda Auto a.s. organizují zpravidla k důležitým milníkům projektu. Jedná se o následující milníky: PF, LF, BF, VFF, PVS, OS, SOP (viz. Seznam zkratek). Dále se jednání pilotní haly za účasti představenstva organizují 2x po SOP pro zajištění kontroly začátku sériové výroby a dále dle potřeby, mezi důležitými milníky v době před SOP. Z důvodu potřeby podrobnější přípravy a překlenutí doby mezi jednotlivými jednáními VPH, byla zavedena také jednání BPH a VVPH (i Themenabstimmung). Jednání stupně Bereichsleiterpilothalle dostalo oficiálně povoleno udělovat určitá rozhodnutí, která účastníci (vedoucí 2. stupně řízení), ohodnotí jako nepotřebná pro jednání VPH. Od 01.03.2011 je společností Škoda Auto a.s. nejen v externí komunikaci, ale také při komunikaci interní oficiálně, společně s novým logem, požadováno dodržování Corporate Identity Škoda Auto a.s.. Logo bylo aktualizováno k 01.07.2011 a v tomto stavu je požadováno v rámci veškerých prezentací. Pro interní prezentaci je třeba používat výhradně interně zveřejněné upravené MS Office. Pro pilotní halu se používá výhradně MS PowerPoint (tvorba agend, harmonogramů, termínových plánů, podkladů a prezentací) a MS Word (pro psaní a distribuci protokolů z jednání pilotní haly (viz příloha E-Q)). Zasedací pořádek je aktualizován dle potvrzené účasti, konzultován s vedoucím oddělení organizujícího jednání pilotní haly.

Obrázek 33: Zasedací pořádek



Zdroj: vlastní tvorba (užíváno interně ve Škoda Auto a.s.)

Jsou pravidelně tvořeny agendy, termínové plány a harmonogramy jednání, které jsou předem distribuovány potenciálním účastníkům. Podklady jsou odevzdávány předem dle požadavků v elektronické verzi. Bohužel účastníci stále nejsou 100% zodpovědní při tvorbě a odevzdávání podkladů. Úspěšnost lze odhadovat na 50%. Hlavními problémy jsou: neodevzdání podkladů, pozdní odevzdání, nepřítomnost na jednání, nedodržení CI Škoda Auto a.s., neaktuální informace v podkladech, nebo nesrozumitelné podklady.

Rozdělení rolí účastníků zůstává téměř původní, pouze vedoucí oddělení organizující jednání pilotní haly, facilitátor, dostává více slovo a doplňuje informace od ostatních účastníků dalšími souvislostmi, upozorňuje na skryté problémy, které by jinak nebyly zdůrazněny. Dalším problémem se stále ukazuje účast na jednáních, často se na jednání dostaví mnoho pracovníků, kteří tam být nemusí, zabírají místo, narušují poradu hlučením. Problematika žádoucích a nežádoucích účastníků na jednáních je již rozpracována v metodické části DP.

Problém, který se ukázal v poslední době jako kritický, je distribuce podkladů účastníkům jednání. Prozatím byly podklady uloženy na místě, kde mohou všichni nahlížet, ne však měnit. To bohužel přestává fungovat, protože někteří účastníci tyto podklady distribuují dále a to je v rámci utajení jednání pilotní haly nepřijatelné. Je tedy třeba změnit způsob distribuce a zabezpečení podkladů z jednání pilotní haly.

Největším problémem v organizaci jednání pilotní haly je však rozdělení organizace mezi tři oddělení, dle projektů: V1 – Vedení projektu A0 ve výrobě, V2 – Vedení projektu A ve výrobě a V3 – Vedení projektu B/ A-SUV ve výrobě. Každé oddělení, si vede jednání jiným způsobem. Požadují jinak zpracované podklady. Dokonce se stal případ, kdy jednání V1 a V2 byly v časové kolizi! Na jednání obou oddělení chodí stejní účastníci, to se tedy již nesmí opakovat.

4.5 Přijatá opatření pro odstranění problémů při organizaci jednání pilotní haly

Sjednocení standardizace, komunikace v rámci oddělení V1, V2, V3 - Pro správnou informovanost účastníků je třeba absolutně sjednotit vystupování všech tří oddělení. V tomto případě je myšleno: zaslání termínů do Outlooku, distribuce a design termínových plánů, agend, časových harmonogramů, zasedacích pořádků, protokolu a ostatních dokumentů. Dále je třeba zajistit minimální možnost časové kolize jednání – návrh 1x měsíčně se sejdou pracovníci plánující jednání pilotní haly z každého oddělení a společně všechny termíny naplánují. Dalším důležitým krokem je kompletní standardizace požadovaných podkladů. Návrh – převzetí podkladů z Volkswagen AG a Shanghai VW. Tyto podklady znají členové představenstva a tak pro ně bude jednodušší se orientovat - to uspoří čas a zbytečné otázky.

Nastavení pravidel jednání pilotní haly a jejich striktní dodržování – je třeba sestavit pravidla pilotní haly (viz. Kapitola 5.4 Pravidla jednání pilotní haly) a striktně je dodržovat. Jako symbolický prostředek lze použít fakt, že pokud nebudou pravidla pilotní haly důsledně dodržována, nebudou podklady akceptovány. Členové představenstva a ostatní vedení budou informováni o neodevzdání podkladů.

Změna v rozdělovnících a jejich striktní dodržování - je třeba od základu změnit aktualizovat a dodržovat rozdělovníky. Výjimky jsou neproduktivní, neboť z tohoto důvodu se účastní jednání i účastníci, kteří na jednání pilotní haly nejsou potřeba.

Redistribuce podkladů a změna v přístupech - je třeba změnit umístění podkladů a přístup k nim. Pilotní hala je jednání utajené a tak není možné, aby do podkladů nahlížel každý ze Škoda Auto a.s..

4.6 Pravidla jednání pilotní haly

Struktura pilotních hal:

Jako první jednání se organizuje tzv. Themenabstimmung. Jedná se o krátký termín, na kterém účastníci mohou vznést požadavky týkající se agendy jednání. I. + II. Vorgespräch für Vorstandspilothalle je vlastně příprava podkladů. Na toto jednání chodí pracovní úroveň účastníků – ne vedoucí. Jsou to většinou specialisté, kteří opravdu vědí o své práci a mohou tedy vysvětlit i podrobné detaily problému. Na toto jednání se odevzdávají podklady dopředu a kontrolují. Na druhém jednání se zpravidla již neprezentuje vše, pouze důležité body. Bereichsleiterpilothalle – jednání za účasti vedoucích na 2. úrovni řízení je přípravou na jednání s představenstvem. Na tomto jednání se vedoucí dohodnou, co je opravdu potřeba přednášet představenu a co mohou vyřešit sami. Vorstandspilothalle – jednání za účasti představenstva, na tomto jednání již nejsou účastníci pracovní úrovně žádání. Projednávají se pouze opravdu kritické body. Na tomto jednání se rozhoduje o řešeních problémů. Vedoucí oddělení organizující jednání PH si vyhrazuje možnost zorganizovat jednání PH mimo termínový plán jednání pilotních hal pro vyjasnění aktuálních problémů. Termíny odevzdání podkladů a rozdělovníky se v tomto případě řídí dle sdělených informací příslušným vedoucím oddělení. Pilotní hala s představenstvem – termíny se sjednávají na základě termínových plánů projektů a důležitých milníků projektu se sekretariáty členů představenstva zpravidla 1x za kalendářní rok (zahraniční + domácí).

Tabulka 1: seznam poptávaných účastníků pro VPH

Oblast	člen představenstva	sekretariát
Řízení kvality	Dr. Manfred Bort	Jeanne Sroková
Výroba a logistika	Dipl.-Ing. Michael Oeljeklaus	Ivana Bílá
Technický vývoj	Dr. Ing. Eckhard Scholz	Bc. Lenka Čuprová
Nákup	Dipl.-Ing. Karlheinz Emil Hell	Veronika Weberová

Zdroj: vlastní tvorba

Termíny pilotních hal se posílají předsedovi představenstva Škoda Auto a.s. panu prof. Dr. h.c. Winfriedovi Vahlandovi do kalendáře v kopii, pro informování o probíhajících jednáních a jejich výsledcích.

Rozdělovníky pro rozesílání termínů jednání pilotních hal:

Rozdělovníky jsou rozděleny na skupiny dle potřeby účasti a dle potřeby informovanosti. Tyto rozdělovníky se používají na rozesílání jednání a rozdělovníků elektronickou poštou. Dále jsou rozděleny podle úrovně řízení. Není totiž žádoucí, aby na předrozhovory chodili vedoucí a naopak na pilotní halu s představenstvem pracovní úroveň účastníků. Představenstvo – povinní (členové představenstva)

Tabulka 2: Rozdělení účasti na jednáních (povinní vs. nepovinní)

	Povinní účastníci	Nepovinní účastníci (k informaci)
Pilotní hala s představenstvem	- členové představenstva - vedoucí 2. úrovně řízení	- sekretariáty a asistenti členů představenstva - sekretariáty vedoucích 2. úrovně řízení
Pilotní hala na 2. úrovni řízení	- vedoucí 2. úrovně řízení - vedoucí 3. úrovně řízení	- sekretariáty vedoucích 2. úrovně řízení - účastníci pracovní úrovně
I. + II. předrozhovor	- vedoucí 3. úrovně řízení - účastníci pracovní úrovně	- vedoucí 2. úrovně řízení - sekretariáty vedoucích 2. úrovně řízení
Odsouhlasení témat	- vedoucí 3. úrovně řízení - účastníci pracovní úrovně	- vedoucí 2. úrovně řízení - sekretariáty vedoucích 2. úrovně řízení

Zdroj: vlastní tvorba

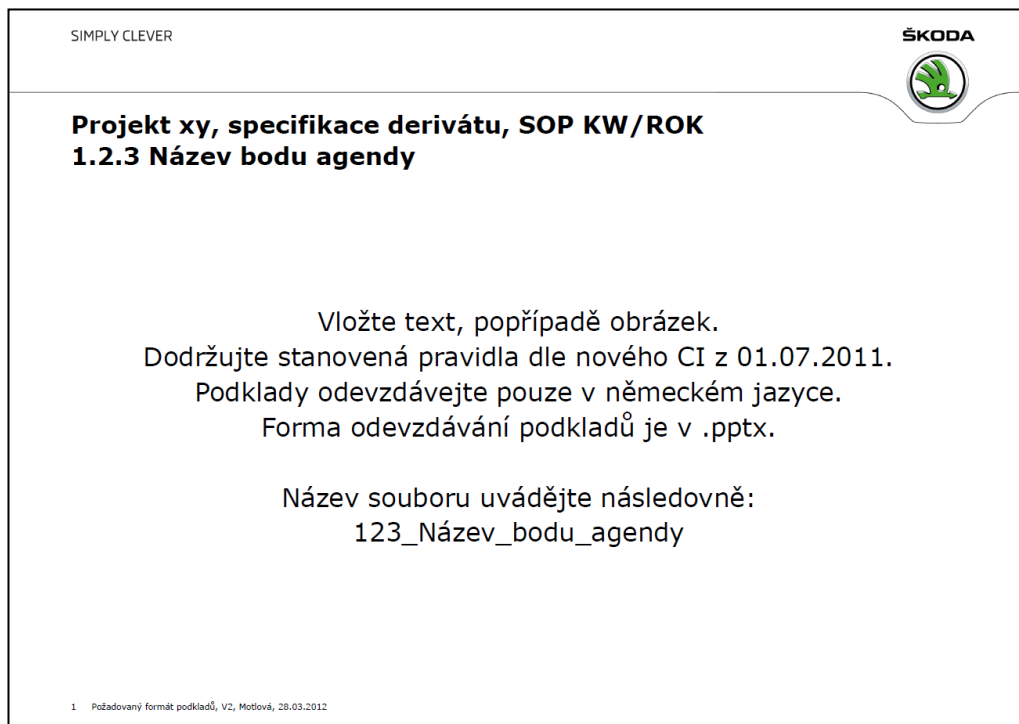
Odevzdávání podkladů na jednání pilotní haly:

Vždy v el. formě na zadaný link (zasílán v těle termínu do Outlooku účastníků): na Themenabstimmung se podklady neodevzdávají, na VVPH den předem do 09:00 v požadované formě, na BPH 2 dny předem do 09:00 v požadované formě, na VPH 2 dny předem do 09:00 v požadované formě.

Požadovaná forma podkladů na jednání pilotní haly:

Podklady musí být tvořeny výhradně dle nových pravidel CI ŠkodaAuto a.s., platných od 01.07.2011. Vyplněné údaje vlevo dole na listu, název prezentace, oddělení (zkratka), jméno, datum (stav k), stránkování. Není požadována úvodní ani závěrečná stránka prezentace. Nadpis: 1. řádek – název projektu, SOP, 2. řádek – číslo a název bodu, př.: MP2012: SK25x, SOP KW22/2011, 1.2.3 Gesamtprojektstatus Podklady jsou odevzdávány výhradně v německém jazyce, v el. formě ve formátu .ppt.

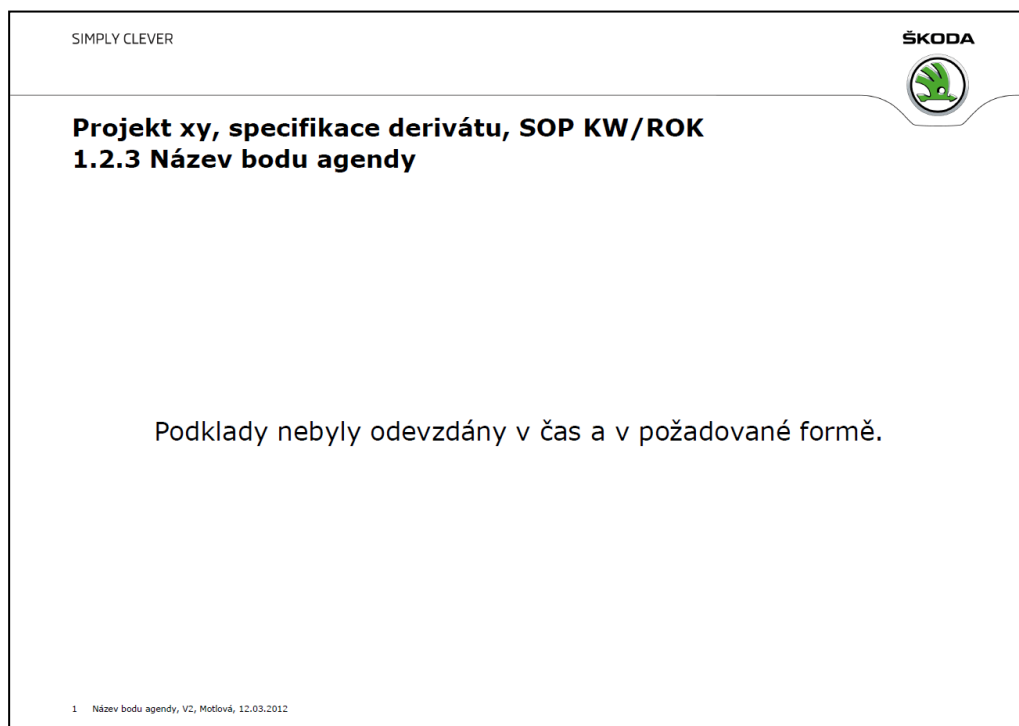
Obrázek 34: Požadovaná forma podkladů



Zdroj: vlastní tvorba (užíváno interně ve Škoda Auto a.s.)

Podklady, které nebudou odevzdány včas, ve správné formě a na správné místo nebudou akceptovány! Na místo chybějících podkladů bude vytvořen list s poznámkou o neodevzdání podkladů dle požadavků a celá prezentace bude odevzdána členům představenstva a v této podobě prezentována na jednání pilotní haly.

Obrázek 35: Neodevzdání podkladů

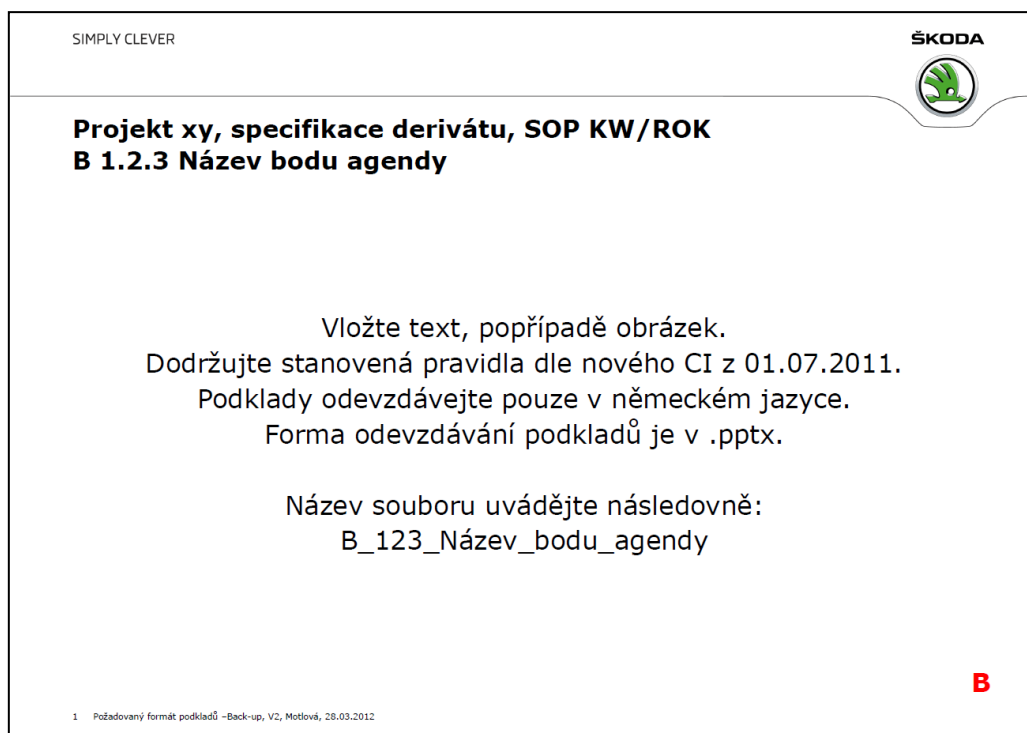


Zdroj: vlastní tvorba (užíváno interně ve Škoda Auto a.s.)

BACK-UP:

Po projednání bodu bez potřeby dalšího projednávání je bod agendy označen jako back-up (neprobírá se, ale je odevzdáván). O Back-upech rozhoduje příslušný vedoucí oddělení organizující jednání pilotní haly Škoda Auto a.s.. Back-up je v agendě znázorněn šedou barvou. Back-up je označován červeným B v pravém dolním rohu (písmo Verdana, velikost 20, tučně). Back-upy jsou nazývány: B_ před názvem podkladu! Např.: B_123_Gesamtprojektstatus.ppt

Obrázek 36: Požadovaná forma podkladů - Back-up



Zdroj: vlastní tvorba (užíváno interně ve Škoda Auto a.s.)

Agenda:

Agendu navrhuje vedoucí oddělení organizující jednání PH. Je odsouhlasena na jednání Themenabstimmung. Agenda je zpravidla členěna do následujících částí: Stav projektu, Technický vývoj, Nákup/logistika/kvalita, Stav výroby, Termínový plán. Při tvorbě agendy je důležité vždy zadat správného zodpovědného za uvedený bod. Agenda je rozesílána výhradně ve formátu pdf.

Obrázek 37: Příklad agendy

Číslo bodu	Téma	Zodpovědní
1.	Stav projektu	Produktmanagement příslušné produktové třídy, popřípadě odborné oblasti
1.1	Termínový plán	
1.2	Stav projektu	
2.	Technický vývoj	Vedení projektu příslušné produktové třídy, popřípadě odborné oblasti
2.1	Stav projektu	
2.2	Kritické body	
3.	Nákup/logistika/kvalita	Řízení projektu nákupu/ logistiky/ kvality příslušné produktové třídy, popřípadě odborné oblasti
3.1	Stav projektu	
3.2	Kritické body	
4.	Stav výroby	Oblasti výroby, popřípadě odborné oblasti
4.1	Stav projektu	
4.2	Kritické body	
5.	Roadmap (přehled termínů)	Organizující oddělení

1 Agenda na jednání dd.mm.rr, V2, Motová, 13.03.2012

Zdroj: vlastní tvorba (užíváno interně ve Škoda Auto a.s.)

Protokol:

Z jednání pilotní haly 2. stupně vedení a z pilotní haly za účasti představenstva se píše protokol pravidelně. Výjimečně se zapisují důležité body i z předrozhovorů. Protokol je třeba napsat ihned po jednání, následně jej nechat překontrolovat vedoucím a rozeslat na účastníky jednání a na lidi, kteří jej potřebují mít k informaci. Ke psaní protokolu se používá MS Word. Je však stejně jako agendy a ostatní podklady rozesílám pouze ve formátu pdf.

ZÁVĚR

V rámci analýzy bylo zjištěno, že i přes zpracování nových pravidel a nový způsob přípravy jednání, lze stále nalézt problematické části jak v přípravě, tak i ve vedení jednání. Proto je třeba navrhnout nová opatření, která tyto nedostatky odstraní. Tyto nedostatky jsou: 1. problém - rozdílný způsob vedení v rámci oddělení V1, V2 a V3, což špatně dopadá na disciplínu účastníků (zjištěno osobním rozhovorem) 2. problémem - v přípravě předsedajícího z důvodu nedodržení časových termínů při odevzdávání podkladů, což zdržuje při jednáních a celkově prodlužuje čas strávený na poradě. Negativně také dopadá na samotné řízení jednání, neboť předsedající není obeznámen s problematikou a tím je třeba, aby byli všichni účastníci přítomni a osobně podali podrobnější informace. 3. problém - v odevzdávání podkladů ve správné formě nového CI – v případě nedodržení stanovených podmínek hrozí, že díky lidskému faktoru budou podklady pozměněny a na jednání tak vzniká chaos. Jako 4. problém bylo vyhodnoceno včasné odevzdávání podkladů na pilotní halu s představenstvem je ohroženo z důvodu 2. a důvodu 3. problému.

Veškeré známé nedostatky přípravy a řízení pilotní haly je možné odstranit díky dodržování podrobných zpracovaných pravidel jednání pilotní haly a jejich striktním dodržováním.

Je tedy třeba zpracovat celková pravidla na základě zkušeností s jednáním pilotní haly, tyto pravidla odsouhlasit s ostatními předsedajícími a účastníky top managementu jednání pilotní haly.

Byla provedena analýza a na základě této analýzy stanovena opatření potřebná k odstranění problémů při organizaci jednání pilotní haly. Nyní je třeba v první řadě sjednotit práci oddělení V1, V2 a V3, tak aby navenek vystupovala jednotně.

Dále je třeba odsouhlasit s vedoucími oddělení a členy představenstva navržená pravidla pilotní haly, a jejich striktní dodržování vyžadovat i od účastníků jednání pilotní haly.

V dalším kroku navrhuji nejen dodržování pravidel, ale také precizní zpracování podkladů co se týče jejich obsahu, tak aby všechna oddělení, která se jednání pilotní haly účastní, měla stejné podklady pro pilotní halu. Tyto podklady je třeba zpracovat ve spolupráci s koncernem VW a SVW.

Cíl práce byl díky navrženým pravidlům pilotní haly splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BISCHOF, Anita a Klaus BISCHOF. *Porady - průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad.* Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0407-2.

BLÁHA, Jiří. *Manažerská etika.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 155 s. ISBN 80-726-1084-8.

CHOBOTOVÁ, Monika a Martin POBOŘIL. *Manažerské metody a techniky.* Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 71 s. ISBN 80-867-6422-2.

Interní materiály Škoda Auto

KEMP, Jana M. *Jak řídit pracovní porady.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 105 s. ISBN 80-716-9316-2.

KOŽÍŠEK, Petr a Jan KRÁLÍK. *L&K - ŠKODA, 1895-1995: I. díl, Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa.* Praha: MOTORPRESS Praha, spol. s.r.o., 1995, 249 s. ISBN 80-901-7491-4.

KOŽÍŠEK, Petr a Jan KRÁLÍK. *L&K - ŠKODA, 1895-1995: II. díl, Let okřídleného šípku.* Praha: MOTORPRESS Praha, spol. s.r.o., 1995, 339 s. ISBN 80-901-7493-0.

MOTLOVÁ, Markéta. *Bakalářská práce: Efektivita řízení výroby nových náběhů ve Škoda Auto.* Mladá Boleslav, 2010.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 105 s. ISBN 978-

80-247-2073-9.

ŠKODA AUTO A.S. *Prozesshandbuch: Produktentstehungsprozess (PEP)*
[Intranet Škoda Auto]. 2004 [cit. 12.01.2012]. EOP.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Vydání II. Praha: Galileo, 2011.
ISBN 978-80-87415-05-4.

WIEKE, Thomas. *Porady a jednání: Jak se prosadit a dosáhnout svých
cílů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1686-0.

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

Abeceda managementu: Typy porad a jejich příprava. *Abeceda managementu: Typy porad a jejich příprava* [online]. 17. 10. 2008, s. 3 [cit. 2011-11-25].

Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2710/typy_porad_a_jejich_priprava.pdf

JINDRA, Jaroslav. Abeceda managementu: Typy porad a jejich příprava. *Abeceda managementu: Typy porad a jejich příprava* [online]. 17. 10. 2008, s.

17 [cit. 2011-11-25]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2710/typy_porad_a_jejich_priprava.pdf

[Http://vychodo.ceskakariera.cz/](http://vychodo.ceskakariera.cz/): Tři typy pracovních porad.

[Http://vychodo.ceskakariera.cz](http://vychodo.ceskakariera.cz) [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupné z: <http://vychodo.ceskakariera.cz/clanky/?clanek=149>

ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká Republika* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/CZE/Pages/homepage.aspx>

[Www.managementmania.com](http://www.managementmania.com): pracovní porady.

[Www.managementmania.com](http://www.managementmania.com) [online]. 22.11.2011 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://managementmania.com/pracovni-porady>

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: POSTUP PŘI ZPRACOVÁVÁNÍ DP.....	13
OBRÁZEK 2: VÁCLAV KLEMENT (VLEVO) A VÁCLAV LAURIN (VPRAVO)	16
OBRÁZEK 3: VÁCLAV KLEMENT.....	17
OBRÁZEK 4: VÁCLAV LAURIN.....	18
OBRÁZEK 5: TITULNÍ STRANA FIREMNÍHO KATALOGU NA ROK 1899	19
OBRÁZEK 6: REKLAMA TOVÁRNY VELOCIPEDŮ "SLAVIA"	20
OBRÁZEK 7: VOITURETTE A.....	21
OBRÁZEK 8: ŠKODA POPULAR	21
OBRÁZEK 9: AZNP ŠKODA	22
OBRÁZEK 10: ŠKODA SPARTAK	22
OBRÁZEK 11: ŠKODA 120	23
OBRÁZEK 12: ŠKODA 105	23
OBRÁZEK 13: ŠKODA 130	24
OBRÁZEK 14: ŠKODA FAVORIT	24
OBRÁZEK 15: ŠKODA FELICIA	25
OBRÁZEK 16: ŠKODA SUPERB	26
OBRÁZEK 17: ŠKODA SUPERB COMBI	27
OBRÁZEK 18: ŠKODA YETI	28
OBRÁZEK 19: ŠKODA OCTAVIA.....	29
OBRÁZEK 20: ŠKODA OCTAVIA COMBI.....	30
OBRÁZEK 21: ŠKODA FABIA.....	31
OBRÁZEK 22: ŠKODA FABIA COMBI.....	31
OBRÁZEK 23: ŠKODA ROOMSTER.....	32
OBRÁZEK 24: ŠKODA CITIGO.....	33
OBRÁZEK 25: LOGO SLAVIA (1895-1905).....	34
OBRÁZEK 26: LOGO L&K (1905-1925).....	34
OBRÁZEK 28: LOGO ŠKODA (1926-1990).....	35
OBRÁZEK 27: LOGO ŠKODA (1926-1933).....	35
OBRÁZEK 29: LOGO ŠKODA (1999 - 2011).....	36
OBRÁZEK 30: LOGO ŠKODA (OD ROKU 2011).....	36
OBRÁZEK 31: TERMÍNOVÝ PLÁN JEDNÁNÍ PILOTNÍ HALY	59
OBRÁZEK 32: TERMÍNOVÝ PLÁN JEDNÁNÍ PILOTNÍ HALY – PŘEKLENUTÍ ČASOVÉHO OBDOBÍ.....	60
OBRÁZEK 33: ZASEDACÍ POŘÁDEK.....	64
OBRÁZEK 34: POŽADOVANÁ FORMA PODKLADŮ.....	69

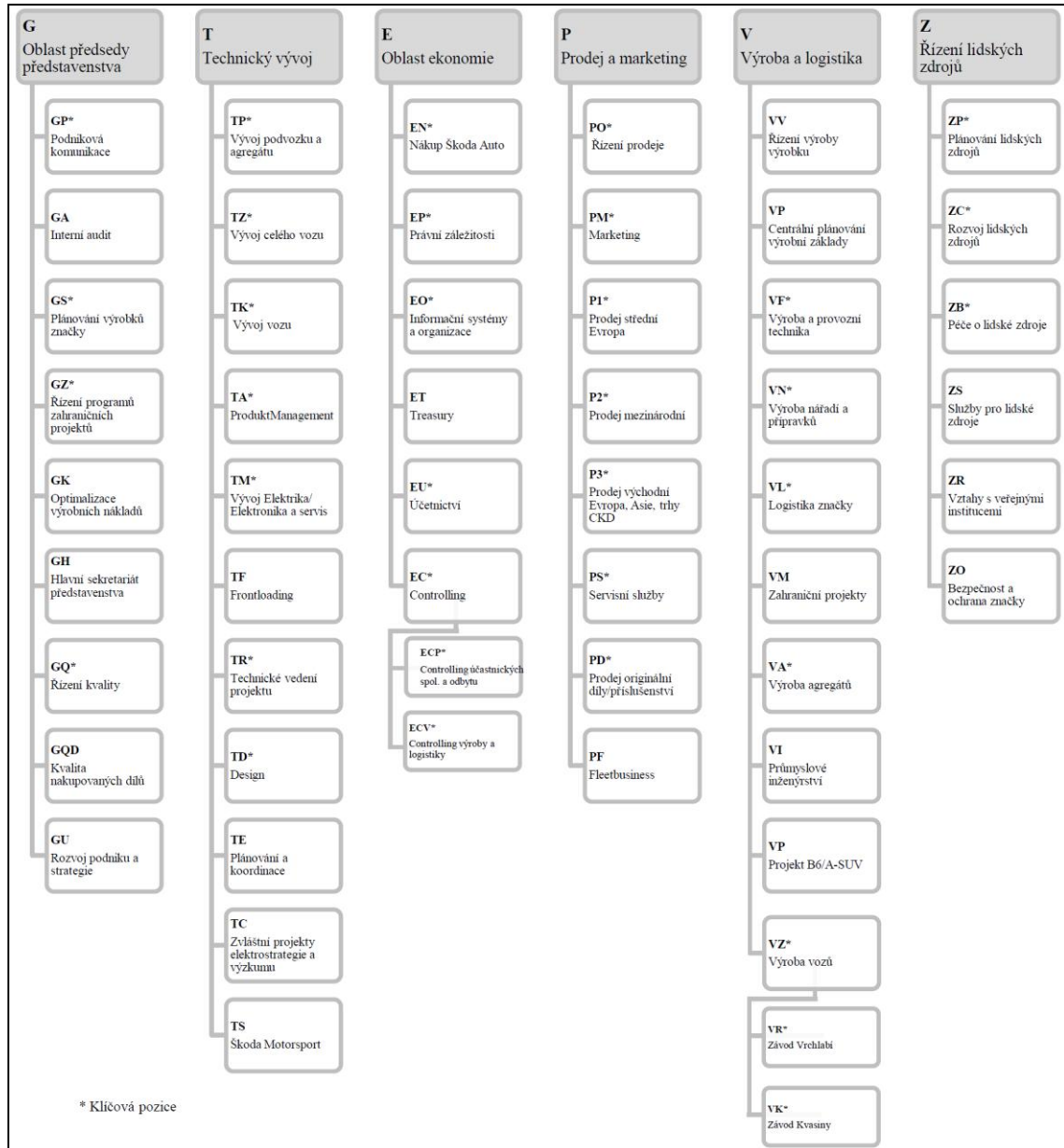
OBRÁZEK 35: NEODEVZDÁNÍ PODKLADŮ.....	70
OBRÁZEK 36: POŽADOVANÁ FORMA PODKLADŮ - BACK-UP.....	71
OBRÁZEK 37: PŘÍKLAD AGENDY	72

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ŠKODA AUTO A.S. K 01.01.2009	LXXIX
PŘÍLOHA B: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ŠKODA AUTO A.S. K 01.01.2010	LXXIX
PŘÍLOHA C: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S. K 01.01.2011.....	LXXIX
PŘÍLOHA D: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OBLASTI V- VÝROBA A LOGISTIKA	LXXIX
PŘÍLOHA F: PŘÍLOHA E: PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ PREZENTACÍ VE ŠKODA AUTO A.S. (1/14).....	LXXIX
PŘÍLOHA E: PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ PREZENTACÍ VE ŠKODA AUTO A.S. (2/14)	LXXIX
PŘÍLOHA E: PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ PREZENTACÍ VE ŠKODA AUTO A.S. (3/14)	LXXIX
PŘÍLOHA E: PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ PREZENTACÍ VE ŠKODA AUTO A.S. (4/14)	LXXIX
PŘÍLOHA E: PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ PREZENTACÍ VE ŠKODA AUTO A.S. (5/14)	LXXIX
PŘÍLOHA E: PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ PREZENTACÍ VE ŠKODA AUTO A.S. (6/14)	LXXIX
PŘÍLOHA E: PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ PREZENTACÍ VE ŠKODA AUTO A.S. (7/14)	LXXIX
PŘÍLOHA E: PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ PREZENTACÍ VE ŠKODA AUTO A.S. (8/14)	LXXIX
PŘÍLOHA E: PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ PREZENTACÍ VE ŠKODA AUTO A.S. (9/14)	LXXIX
PŘÍLOHA E: PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ PREZENTACÍ VE ŠKODA AUTO A.S. (10/14).....	LXXIX
PŘÍLOHA E: PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ PREZENTACÍ VE ŠKODA AUTO A.S. (11/14).....	LXXIX
PŘÍLOHA E: PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ PREZENTACÍ VE ŠKODA AUTO A.S. (12/14).....	LXXIX
PŘÍLOHA E: PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ PREZENTACÍ VE ŠKODA AUTO A.S. (13/14).....	LXXIX
PŘÍLOHA E: PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ PREZENTACÍ VE ŠKODA AUTO A.S. (14/14).....	LXXIX

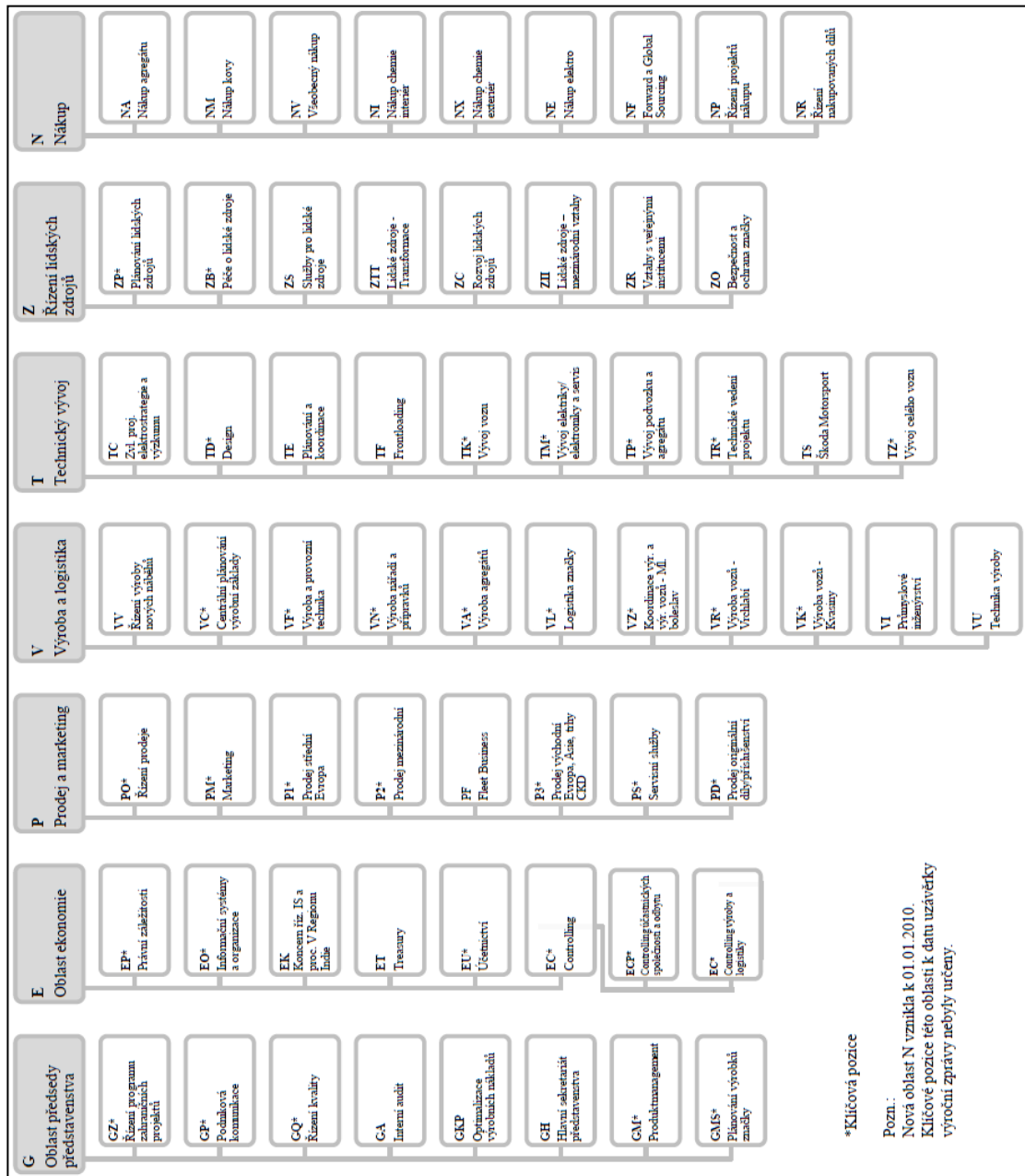
PŘÍLOHY

Příloha A: Organizační struktura Škoda Auto a.s. k 01.01.2009



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

Příloha B: Organizační struktura Škoda Auto a.s. k 01.01.2010

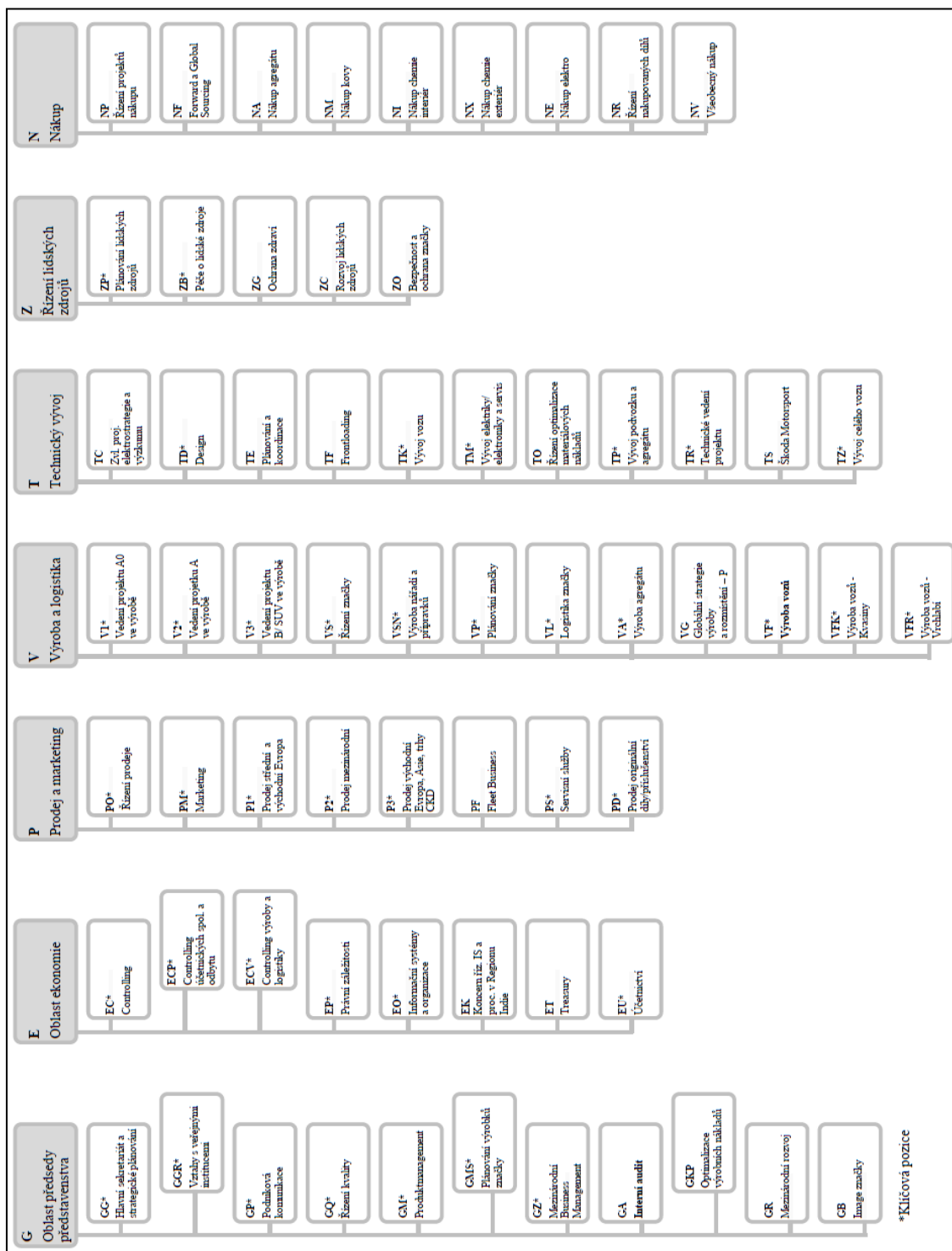


*Klíčová pozice

Pozn.:
Nová oblast N vznikla k 01.01.2010.
Klíčové pozice této oblasti k datu uzavěrky výroční zprávy nebyly určeny.

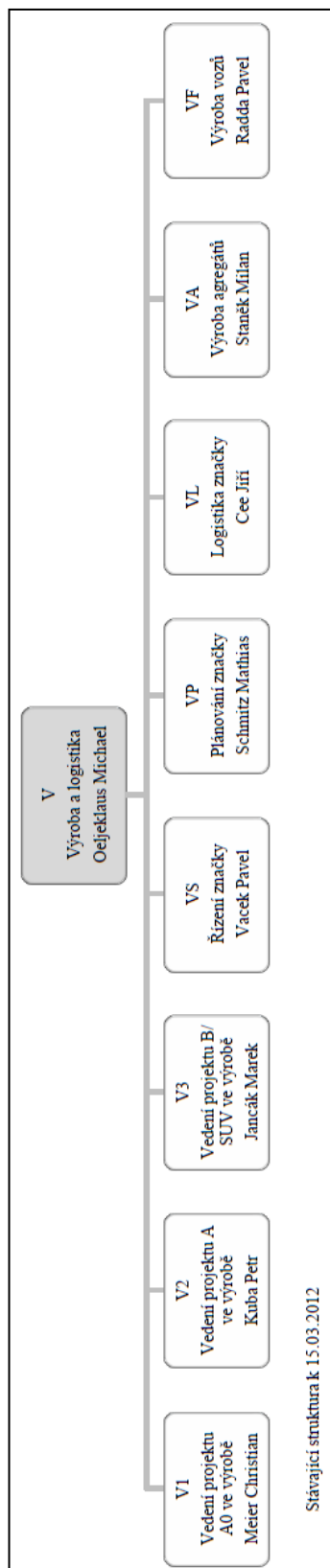
Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

Příloha C: Organizační struktura společnosti Škoda Auto a.s. k 01.01.2011

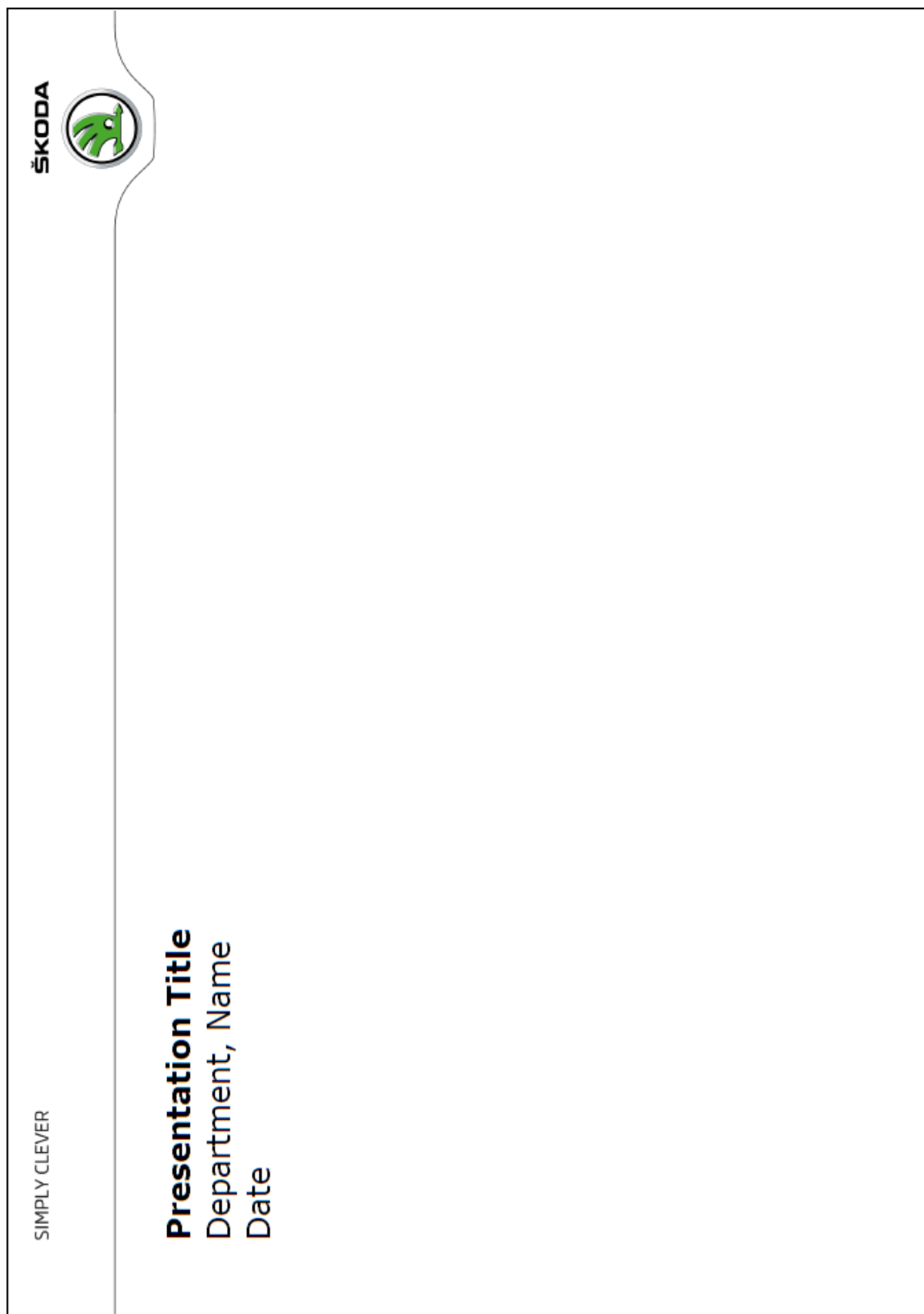


Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.


Příloha D: Organizační struktura Oblasti V- Výroba a logistika



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.



ŠKODA

SIMPLY CLEVER

Guidelines for Usage

- > The ŠKODA PowerPoint templates offer a wide range of predefined layouts to structure a presentation according to personal needs.
- > Due to printing problems is necessary to mark the choice "Adapt to paper size" in the offer for printing.
- > Please erase all example pages before you save your presentation.
- > For using the presentation outside the company ŠKODA AUTO choose font Verdana (font SkodaProOffice only in format ".pdf").
- > The title and content pages contain the brand stage with curve, brand mark, logotype and claim SIMPLY CLEVER on the left side.
- > Due to the limited available space, the protection zone of the brand stage in the PowerPoint template covers only two thirds of the diameter of the picture mark. This is an exception of the standard rule for the brand stage protection zone.
- > Please observe: No other elements (headlines, texts, pictures, etc.) must be placed in the brand stage.
- > Colors, font sizes, positioning of content/text boxes and diagrams are clearly indicated within the templates and should not be changed in size and format.
- > The presentation title on title page and headline texts (page messages) are set in a font size of 20 pt, the corresponding line spacing is set in 25.5 pt. For body texts a font size of 16 pt and a line spacing of 1.15 lines are pre-defined. Text color is black, background is white (or opposite), left aligned.
- > Text boxes must not be moved or cropped in order to ensure a clear layout grid and smooth flow of the presentation.
- > For the ŠKODA Green is valid the rule "less is more"; frames, shapes etc. should be white, gray ev. with green border. Red and yellow are defined as exceptions.
- > The rule "less is more" is also valid when using PowerPoint, therefore the length of headline is restricted to one line in order to focus on short and concise page messages. The headline text (page message) should summarize the content of the page.
- > If possible, the content box should not cover more than a maximum of 5 topics / bullet points.

2 Presentation Title, Department, Name, Date

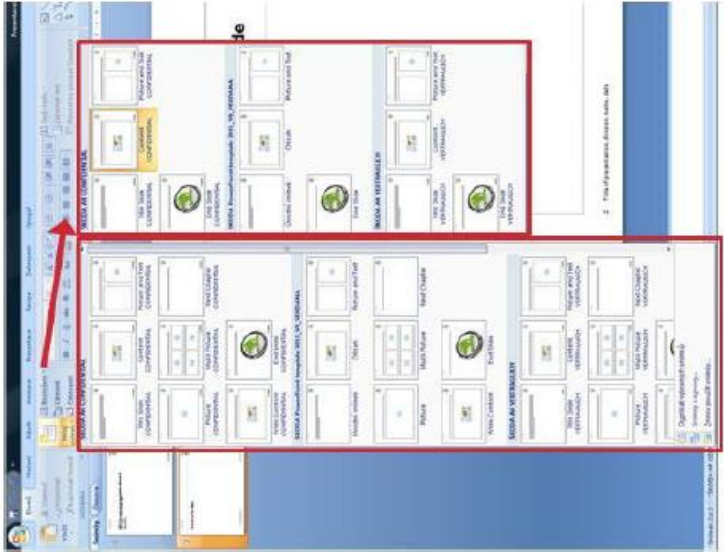
Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

SIMPLY CLEVER

ŠKODA

How to use PowerPoint Template

- > Creation of New Slide
 - > Home / Slides / New Slide
- > Changing Layout of Slide
 - > Home / Slides / Layout
- > Changing Bullets on Slide to Original
 - > Home / Slides / Reset
- > Setting Footer
 - > Insert / Text / Header & Footer
- > On Slides
 - > Content = Text, Table, Chart, SmartArt, Clipart, Movie, Picture
(sized non-proportional without crop)
 - > Picture = only Picture
(sized and cropped proportional)




3 Presentation Title, Department, Name, Date

Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



Headline Text (Page Message)



- › First Level Sample Text, Verdana 16 pt
- › Second Level Sample Text, Verdana 16 pt, Second Level Sample Text, Text
Second Level Sample Text, Second Level Sample Text
- › First Level Sample Text, Verdana 16 pt
- › Second Level Sample Text, Verdana 16 pt, Second Level Sample Text, Text
Second Level Sample Text, Second Level Sample Text
- › Second Level Sample Text, Second Level Sample Text
- › Second Level Sample Text, Second Level Sample Text
- › Second Level Sample Text, Second Level Sample Text
- › First Level Sample Text, Verdana 16 pt
- › Second Level Sample Text, Verdana 16 pt, Second Level Sample Text, Text
Second Level Sample Text, Second Level Sample Text
- › Second Level Sample Text, Second Level Sample Text
- › Second Level Sample Text, Second Level Sample Text
- › First Level Sample Text, Verdana 16 pt
- › Second Level Sample Text, Verdana 16 pt, Second Level Sample Text, Text
Second Level Sample Text, Second Level Sample Text
- › Second Level Sample Text, Second Level Sample Text
- › Second Level Sample Text, Second Level Sample Text

4 Presentation Title, Department, Name, Date

Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

SIMPLY CLEVER

ŠKODA




Picture with Text

- > First Level Sample Text, Verdana 16 pt
 - > Second Level Sample Text, Verdana 16 pt, Second Level Sample Text
 - > Second Level Sample Text
- > First Level Sample Text, Verdana 16 pt
 - > Second Level Sample Text, Verdana 16 pt, Second Level Sample Text
 - > Second Level Sample Text
- > First Level Sample Text, Verdana 16 pt
 - > Second Level Sample Text, Verdana 16 pt, Second Level Sample Text
 - > Second Level Sample Text
- > First Level Sample Text, Verdana 16 pt
 - > Second Level Sample Text, Verdana 16 pt, Second Level Sample Text
 - > Second Level Sample Text
- > First Level Sample Text, Verdana 16 pt
 - > Second Level Sample Text, Verdana 16 pt, Second Level Sample Text
 - > Second Level Sample Text
- > First Level Sample Text, Verdana 16 pt
 - > Second Level Sample Text, Verdana 16 pt, Second Level Sample Text
 - > Second Level Sample Text
- > First Level Sample Text, Verdana 16 pt
 - > Second Level Sample Text, Verdana 16 pt, Second Level Sample Text
 - > Second Level Sample Text
- > First Level Sample Text, Verdana 16 pt
 - > Second Level Sample Text, Verdana 16 pt, Second Level Sample Text
 - > Second Level Sample Text

5 Presentation Title, Department, Name, Date


Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

<p data-bbox="343 1635 367 1792">SIMPLY CLEVER</p> <p data-bbox="335 448 367 571">ŠKODA</p> 	<p data-bbox="486 1635 534 1792">Picture</p>  <p data-bbox="1340 1478 1364 1792">6 Presentation Title, Department, Name, Date</p>
---	---


Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



Multi Picture



Caption

Caption

Caption

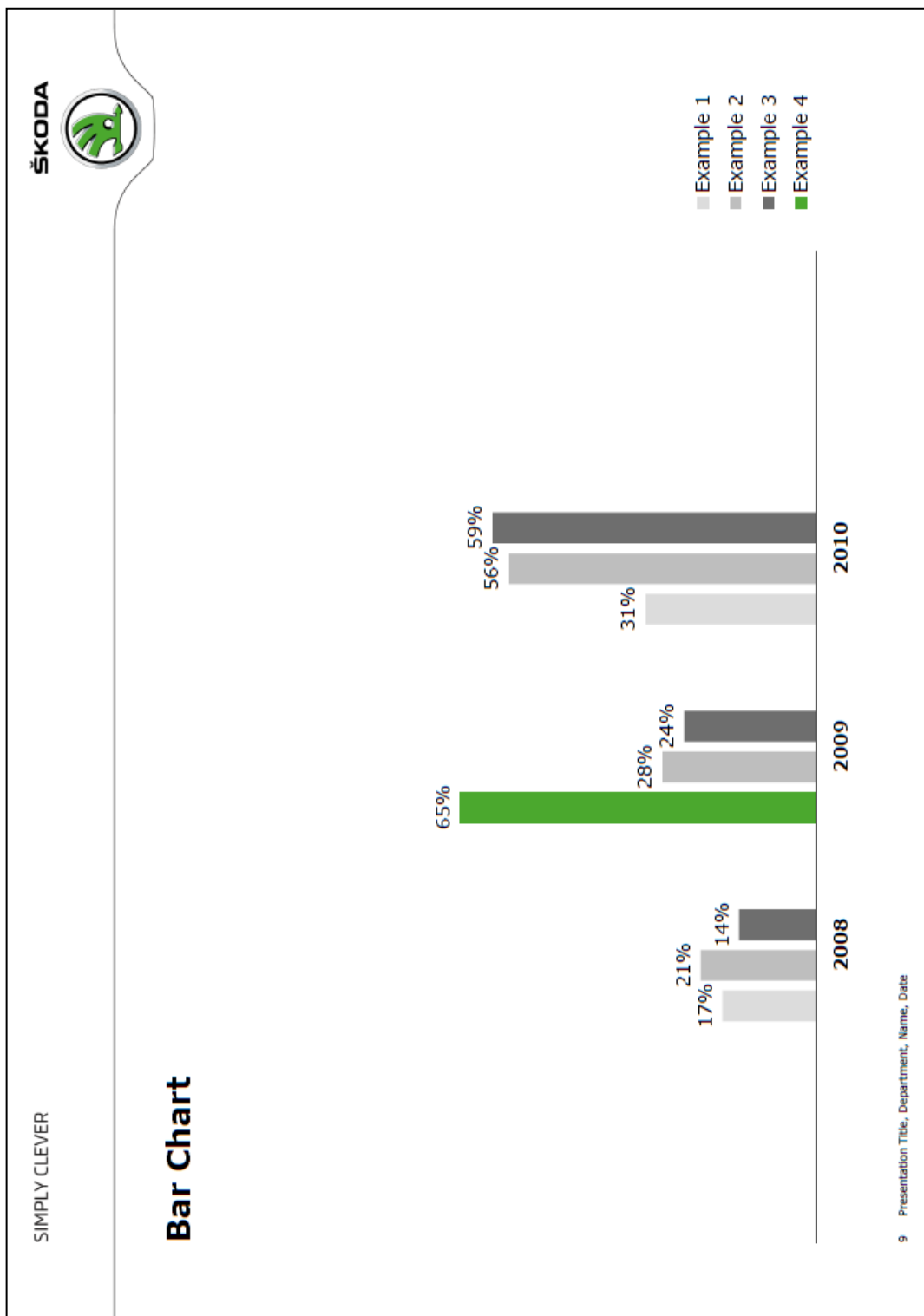
Caption

7 Presentation Title, Department, Name, Date

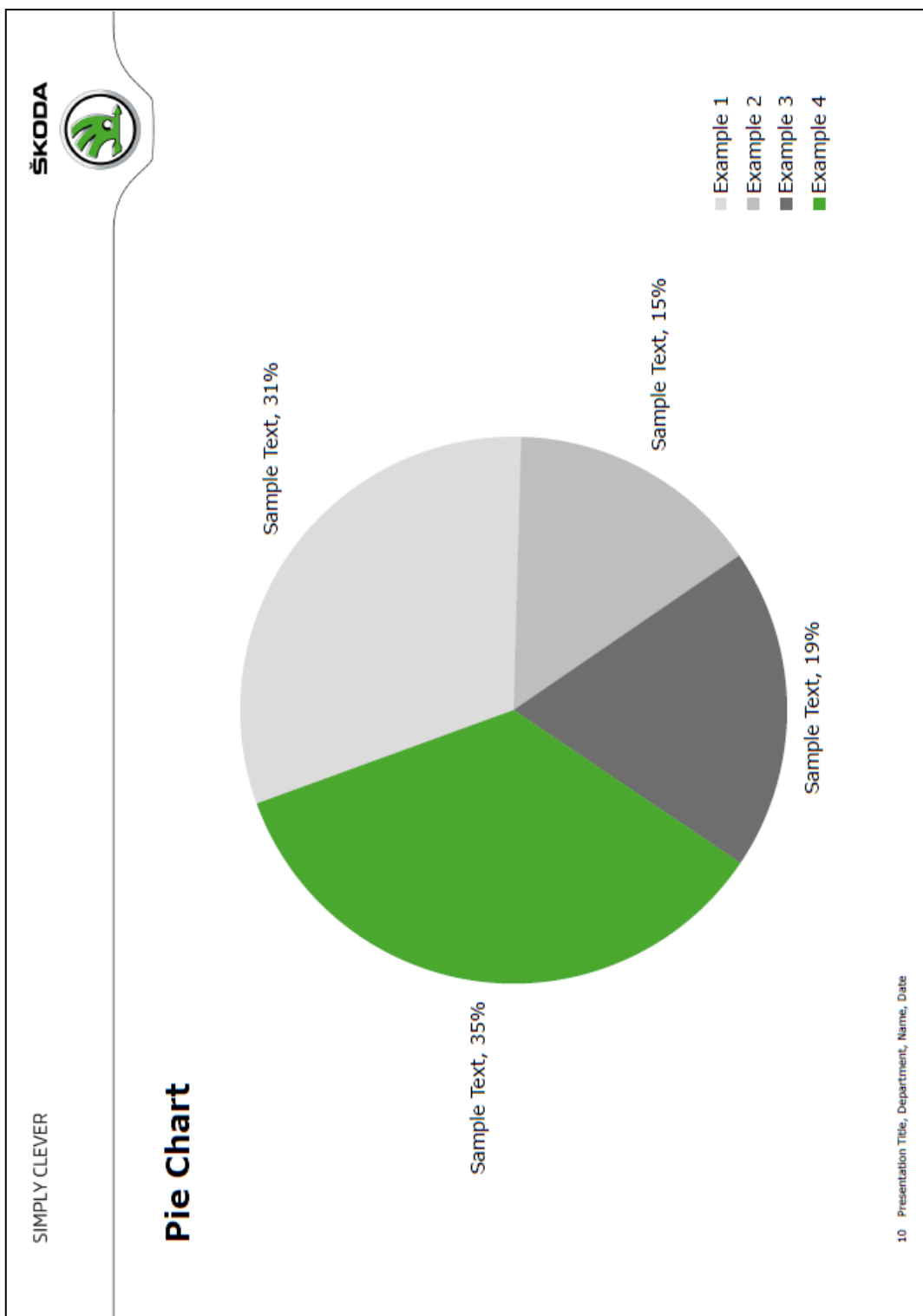
Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.




Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

SIMPLY CLEVER

ŠKODA


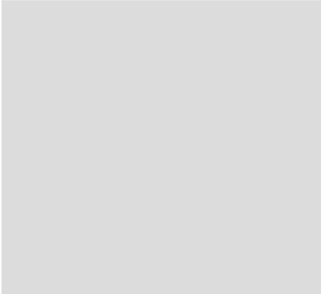


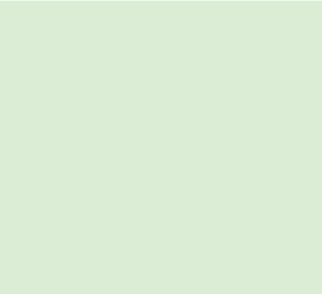


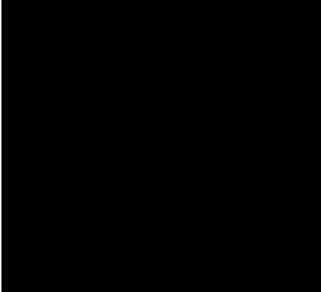



Flow Chart

```
graph TD; A[International Leader] --> B[International Leader]; B --> C[International Leader]; C --> D[International Leader]; D --> E[International Blindtext]
```

11. Presentation Title, Department, Name, Date


Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

SIMPLY CLEVER	ŠKODA		Corporate Color	
	20% Black-r220g220b220		White-r255g255b255	
	35% Black-r190g190b190		#dbee5-r219g238b213	
	70% Black-r110g110b110		#81c26d-r129g194b109	
	100% Black-r0g0b0		#4ba82e-r75g168b46	

12. Presentation Title, Department, Name, Date


Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.


SIMPLY CLEVER




ŠKODA

Additional Color Usage





usage for negative deviations (being in the red) – r210g38b48



usage in traffic signal diagrams only – r255g210b0

13 Presentation Title, Department, Name, Date

Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Markéta Motlová

Obor: 6202T087 - Evropská hospodářskosprávní studia (Mgr. EHS)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Řízení pracovních porad

- Organizace jednání pilotní haly ve Škoda Auto a.s. a.s.

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 65

Celkový počet stran příloh: 18

Počet titulů české literatury a pramenů: 11

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.