

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Zakázková výroba ocelových konstrukcí a zásobníků

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Leština, CSc.

Autor:

Aneta Hejná

2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta HEJNÁ**
Osobní číslo: **E08530**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Zakázková výroba ocelových konstrukcí a zásobníků**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnocení organizace a řízení výrobního podniku zabývajícího se zakázkovou výrobou ocelových konstrukcí a zásobníků a návrh způsobu řízení změn v případech kolísání dostupnosti zakázek.

Metodický postup :

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle bakalářské práce.
3. Analýza výrobních procesů a ekonomiky.
4. Návrh změn zaměření výroby.

Rámcová osnova:

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika; 4. Vlastní zpracování; 5. Závěry; 6. Seznam použité literatury; 7. Přílohy.

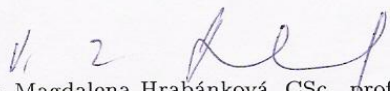
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

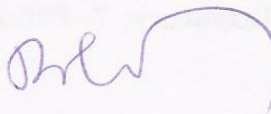
- JOHNSON, G., SCHOLES, K.:** *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3.
PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2010, 768 str. ISBN 978-80-247-3024-0.
PORTER, M., E.: *Konkurenční strategie*. Victoria Publishing s.r.o., Praha 1994, 403 str. ISBN 80-85605-11-2.
SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str.270, ISBN 80-247-0198-7.
SOUČEK, Z. - MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3
SYNEK, M. a kol: *Podniková ekonomika*. C. H. Beck, Praha, 2006, 460 str., ISBN 80-7179-892-4.
SYNEK, M. a kol: *Manažerská ekonomika*. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 464 str., ISBN: 978-80-247-1992-4.
VEBER, J., SRPOVÁ, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 2010, 320 s., ISBN 978-80-247-2409-6.
VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jan Leština, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **25. ledna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2011**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2010

Prohlášení:

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 27. 4. 2011

.....
Aneta Hejná

Poděkování:

Děkuji vedoucímu práce Ing. Janu Leštinovi, CSc. za odborné vedení práce, poskytnutí cenných rad a za připomínky při vedení této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedení zvoleného podniku za poskytnuté informace při provádění dotazníkového šetření.

Obsah

1. Úvod	5
2. Literární přehled.....	6
2.1 Organizace podniku.....	6
2.1.1 Pojem a pojetí organizace	6
2.1.2 Organizační struktury	6
2.2 Řízení podniku.....	7
2.2.1 Předmět řízení výroby	7
2.2.2 Přímé řízení výroby	8
2.2.3 Řízení a vedení	8
2.3 Personalistika	9
2.3.1 Personální plánování.....	9
2.3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	11
2.3.3 Pracovní vztahy	12
2.3.4 Situacionalistická teorie	13
2.4 Organizace programu.....	14
2.5 Osobnost manažera	15
2.5.1 Manažerské funkce	15
2.5 Konkurence	16
2.6 Zakázková výroba	17
2.6.1 Uvolnění zakázky	17
2.6.2 Výrobní strategie.....	17
2.6.3 Výrobní proces	18
2.6.4 Vývoj na trhu	18
2.6.4 Technologie	19
3. Metodika	20
3.1 Cíl práce.....	20
3.2 Zdroje informací.....	20
3.3 Období šetření.....	20

3.4 Postup práce	20
4. Vlastní práce.....	22
4.1 Charakteristika podniku	22
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	22
4.2.1 Sestavení dotazníku	22
4.1.2 Zpracování a vyhodnocení dat	23
4.3 Stručná charakteristika organizační struktury podniku A	23
4.3 Analýza dat.....	25
4.4 Výsledky šetření a návrhy změn v řízení podniku	46
5. Závěry.....	50
6. Summary	51
7. Přehled použité literatury	52
Seznam tabulek.....	54
Seznam grafů.....	55
Seznam příloh.....	56

1. Úvod

Pro výrobní podniky by mělo být především důležité zlepšit konkurenceschopnost na trhu, zvýšit kvalifikace svých zaměstnanců, zavádět moderní způsoby řízení. Dále se zaměřit na analýzu bezprostředního, ale i širšího okolí podniku a tím se zaměřit na veškeré vnější faktory, které by na podnik mohly působit.

Způsob organizování a řízení výrobních procesů v podniku by měl vést k tomu, aby činnosti všech jeho složek byly vzhledem k poslání podniku harmonicky uspořádány a sledovaly podnikovou strategii. Podnik si musí stanovit konkrétní postupné kroky, jejichž prostřednictvím dosáhne cíle.

V současné době se mnoho výrobních podniků zabývá výrobou na zakázku. Z toho pro podnik vyplývá povinnost detailně zpracovat projektovou dokumentaci a podle ní zhotovit výrobky ve správně nastavené organizační a řídicí struktuře.

2. Literární přehled

2.1 Organizace podniku

2.1.1 Pojem a pojetí organizace

Různé definice termínu organizace vyplývají z úhlu pohledu vědecké disciplíny. Také v „běžné řeči“ se označení používá v různých kontextech. Např. je to dobrá/špatná organizace, organizace vázla apod.

Organizací rozumíme především systém, vyznačující se určitou vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury. V tomto případě hovoříme o věcném nebo také strukturálním pojetí a používáme označení organizace, respektive organizační soustava (Tureckiová, 2004).

Na organizaci můžeme pohlížet buď jako na komunikační prostředek, řešící problém, nebo jako na prostředek, který umožňuje rozhodování.

Na organizaci je pohlíženo také jako na sociální systémy i jako na systémy, které z hlediska kybernetiky zahrnují skupiny vzájemně působících proměnlivých veličin.

Organizace je skládána z lidí, kteří používají ke své práci nejrůznějších technologií a množství informací. Tyto čtyři základní organizační komponenty (lidé, práce, technologie, informace) se musí propojit organizačním řádem, aby do sebe co nejlépe zapadaly a nevznikaly tak konflikty v organizacích (Dědina, 1996).

2.1.2 Organizační struktury

Jednotlivé organizační struktury jsou charakteristické doplňkovými charakteristikami, např.:

- Míra centralizace, respektive decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur,

- Členitost, respektive počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem,
- Počet hierarchií řízení,
- Strmost a plochost organizační struktury,
- Časové trvání, zda jsou organizační struktury dočasné nebo relativně stabilní (Cejthamr, Dědina, 2010).

Pyramidální charakter organizačních struktur se zrodil dlouhým vývojovým procesem. Byl však obsahově vždy ovlivněn konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Vývoj se nezastavil ani dnes, i když někdy zaznívají hlasy, že možnosti hierarchických organizačních struktur jsou již vyčerpány.

Klasifikace organizačních struktur doposud není jednotná, přestože existuje celá řada zahraniční literatury, která o nich pojednává.

Evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze těžko popsat, natož blíže charakterizovat a rozčlenit. Nejvhodnější je proto zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoci, členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře. (Dědina, 1996).

2.2 Řízení podniku

2.2.1 Předmět řízení výroby

Nelze chápat v žádném případě jako fyzický produkční systém, ale jako systém pojmů a nástrojů výrobního managementu. Tento dispozitivní faktor znamená, že rozpracovává dané úkoly a předkládá fyzickému systému tvorby výkonů a řídicí veličiny týkající se zejména vyráběného množství, termínů zadávání a odvádění jednotlivých dávek či operací.

Dále zajišťuje zpětná hlášení z fyzického výrobního procesu, což je možno označit jako řídicí kruh, umožňuje porovnání plánu a skutečnosti a činí příslušná rozhodnutí (Tomek, Vávrová, 2000).

2.2.2 Přímé řízení výroby

Vychází z vybilancovaných krátkodobých operativních plánů, které však vlivem podmínek výroby nemohou být dovedeny do takových podrobností, aby bylo možno výrobu řídit pouze podle rozdílů a odchylek.

Tento plán, předávaný nižším výrobním jednotkám, nemá charakter přesného předpisu průběhu výrobního procesu, a proto řídicí systém musí nahradit chybějící podrobnost soustavným rozpracováním sledu zadávané výroby, udržováním fronty práce, včetně soustavného zajišťování chodu obslužných činností, bez kterých by složitý výrobní proces nemohl fungovat.

Vlastní řízení spočívá v centralizované činnosti řídicí složky pracoviště, která provádí volbu zadávané práce, zajišťuje obsluhu výrobního procesu a pomocí prostředků informační techniky, které zajišťují spojení s jednotlivými dílčími pracovišti řízené jednotky a vlastními obslužnými a pomocnými pracovišti, vytváří obraz o stavu rozpracovanosti a dohotovení výroby. Základní činnost řídicí složky lze charakterizovat:

- Rozvrhování práce na pracovišti,
- Řízení zadávání a řízení činnosti pomocných a obslužných procesů,
- Simulace průběhu výrobního procesu (Tomek, Vávrová, 2000).

2.2.3 Řízení a vedení

Podstatným a podle některých důkazů stále dominantnějším aspektem organizace je úloha řízení a vedení.

Výzkumný, vědecký a praktický zájem o řízení a vedení rozkvétal během posledních let 20. Století. Jelikož zájem o organizaci a organizační změny vzrůstal, úloha vedení byla zdůrazňována. Podobně definice řízení a kompetence a pojem řízení podnítily značně velkou debatu v politických, vědeckých a organizačních kruzích (Brooks, 2003).

2.3 Personalistika

Definice:

Personální práce neboli personalistika tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2007).

2.3.1 Personální plánování

Podle Koubka (2007) je řízení organizace činnost směřující k dosažení určitých cílů. Proto důležitou součástí řízení je stanovování reálných cílů a výběr cest, jak těchto cílů dosáhnout. A právě stanovování reálných cílů a výběr cest, jak těchto cílů dosáhnout, je úkolem plánování, které je tak nesmírně důležitým nástrojem řízení organizace. Zvláštní postavení v tomto plánování náleží personálnímu plánování.

Personální plánování

Slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly a to zejména:

- V potřebném množství (kvantita),
- S potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- S žádoucími osobnostními charakteristikami,
- Optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- Flexibilní a připravené na změny,
- Optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- Ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Představuje tedy proces předvídání, stanovování a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí (Koubek, 2007).

Na druhé straně Foot (2002) popsala plánování lidských zdrojů takto. Kdekoli je strategie danou organizací přijata, dospívá se k poznání toho, že nevyhnutelným fenoménem dnešních pracovních míst je neúprosný a stoupající podíl změn. Z toho vyplývá, že zítřejší pracovní místa nebudou stejná jako dnešní.

Měnící se pracovní metody vedou k nárůstu požadavků na odlišné a nové dovednosti a na flexibilitu současných zaměstnanců při získávání nových dovedností nebo přijímání nových metod práce.

To staví do popředí potřebu plánování lidských zdrojů, odpovídající této situaci z dlouhodobého hlediska, a směřuje k přípravě organizace na vyrovnávání se s budoucími požadavky a dosahováním jejich strategických cílů. Informace získávané při plánování lidských zdrojů tvoří základ pro vypracování strategií rozvoje lidských zdrojů.

2.3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace se v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce (Koubek, 2007).

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků, rozšiřování pracovních schopností.
- Rekvalifikační procesy, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které organizace potřebuje.

Rozvoj zaměstnance

Rozvoj zaměstnance, jako součást celkové strategie organizace v oblasti lidských zdrojů, znamená užitečný příspěvek a organizaci učebních zkušeností na pracovišti. Může být zlepšen výkon, mohou být dosahovány pracovní cíle a tak, prostřednictvím zvýšení dovedností, znalostí, učebních schopností a nadšení lidí na každé úrovni, může být v podniku zabezpečen nepřetržitý růst jednotlivce. Rozvoj zaměstnance musí proto být částí širší podnikatelské strategie sladěné s misí podniku a podnikovými cíli (Foot, Hoot, 2002).

To ukazuje, že rozvoj zaměstnance je pro podnik extrémně důležitý proces. Jeho prostřednictvím může být po určitém čase dosažen růst jednotlivce i organizace tak, že oba mohou naplňovat svůj plný potenciál. Vzdělání a trénink jsou způsoby, kterými jsou poskytovány plánované učební zkušenosti a že přispívají k rozvoji zaměstnance (Foot, Hoot, 2002).

2.3.3 Pracovní vztahy

V organizacích vznikají při práci vztahy, které je možné členit do následujících skupin:

- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tzv. zaměstnanecké vztahy,
- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, tj. odbory nebo komory zaměstnanců,
- Vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců, a zaměstnavatelem, tzv. kolektivní pracovní vztah,
- Vztahy mezi zákazníkem a veřejností,
- Vztahy mezi spolupracovníky.

Pracovní vztahy mají svou formální a neformální stránku. Jejich kvalita vytváří rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků (Koubek, 2007).

Foot a Hoot (2002) uvádějí, že rozsah pravomocí mezi dvěma stranami určuje míru práv a povinností zúčastněných stran. Přestože legislativa chrání řadu zaměstnaneckých práv, v 90. letech převažoval názor, že v oblasti průmyslových vztahů je větší moc na straně zaměstnavatele.

Vysoká úroveň nezaměstnanosti a časté propouštění podkopalo u mnohých zaměstnanců pocit jistoty zaměstnání. Důsledky tohoto jednání se ve vztahu mezi zaměstnanci a manažery projevily důvěry, otevřenosti, ochoty ke spolupráci a v přístupnosti k rozdílným názorům.

Tam, kde je nerovnováha sil, mohou tyto oblasti utrpět nebo přinejmenším mohou být těžko udržitelné. Na pracovišti to znamená, že manažeři musí najít způsob, jak přesvědčit zaměstnance, že s nimi budou jednat jako s rovnocennými partnery. Takto budou zejména jednat manažeři, kteří věří tomu, že zaměstnanecký vztah založený na partnerství přispívá k úspěchu organizace.

Labouristická vláda vytvořila program zaměstnaneckých opatření s důrazem na posílení férového jednání na pracovišti i v partnerském přístupu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pokud byla tato opatření zavedena, mohli jsme zaznamenat viditelný posun v celkovém rázu zaměstnaneckých vztahů (Foot, Hoot, 2002).

2.3.4 Situationalistická teorie

Týmový styl vedení není vždy tím nejvhodnějším. Tam, kde je nutno rychle rozhodnout a kde je v ohrožení lidské zdraví, bude určitě lepší vedení autoritativní. Ve skupině výzkumníků, kteří nadšeně pracují na dokončení vynálezu, se dobře osvědčí zahrádkářský styl nebo dokonce volný průběh. Výběr správného způsobu řízení je tedy určován situací.

Při volbě způsobu vedení vezmeme jako základní podmínku situace v úvahu především zralost pracovníků. Mírou zralosti je připravenost splnit úkol. Vedle zralosti pracovní, která je dána dovednostmi a technickými znalostmi potřebnými ke splnění úkolu, existuje také zralost psychologická, která spočívá v připravenosti následovatel přijmout odpovědnost za splnění úkolu.

Vedoucí má volit takový způsob vedení, aby rozvíjel zralost svých pracovníků.

Chování pracovníků je popisováno ve dvou dimenzích. První je vztahové chování (orientace na lidi) a druhé direktivní chování (orientace na úkol). Jsou vymezeny čtyři druhy vedení (příkazování, přesvědčování, participování a delegování).

Hlavním posláním práce vedoucího je rozvoj zralosti členů týmu. Tým je v závěrečné fázi schopen samostatně dosahovat organizačních cílů. K tomu však je nezen pracovníky vést a postupně rozvíjet jejich odbornost, dovednosti a sebedůvěru (Bělohlávek, 2005).

2.4 Organizace programu

K vývoji programu vedoucího ke změně znalostí, dovedností a postojů může být přístupováno z různých úrovní. Na první úrovni mohou jednotlivci realizovat program seberozvoje tak, že si vyberou kurzy na univerzitě, na vysoké škole, v soukromých vzdělávacích organizacích nebo dokonce i z vlastního katalogu kursů firmy.

Na další úrovni mohou manažeři doporučit zaměstnance k účasti na konkrétních kurzech s cílem zlepšení výkonu nebo splnění certifikačních norem.

O třetí úrovni pak hovoříme, když se organizace pokouší zvýšit svou kapacitu učení tím, že se soustředí na kontinuální zlepšování dovedností, souvisejících s odpovídající potřebou výcviku, jako je gramotnost, tvorba týmů a koučování (Belcourt, Wright, 1998).

2.5 Osobnost manažera

Vlastnosti a požadavky kladené na obchodníka i manažera jsou značně podobné. Neboť i práce manažera se skládá z větší části z komunikace a vyjednávání, a to jak s obchodními partnery, tak i se spolupracovníky ve firmě nebo se členy vlastního týmu. Přesto se může okruh jeho dovedností a osobních vlastností poněkud rozšířit. Kdo je tedy manažer?

Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje vytčené cíle. V tomto případě se vychází z tzv. formální autority. Je-li manažer vnímán pozitivně, může si získat autoritu jako osobnost nebo autoritu na základě znalostí, která je velmi důležitá. Vedoucí pracovník si získává vážnost a uznání, spolupracovníci jej akceptují jako skvělého odborníka.

Manažer je zároveň vyjednávač a vůdce, což je podstatně náročnější než být pouze odborníkem. Osobnost manažera má podstatný vliv jak na atmosféru, která v týmu panuje, tak i na jeho výkon (Khelerová, 1999).

2.5.1 Manažerské funkce

Plánování je nejdůležitější manažerskou funkcí, neboť jeho smyslem je vytýčení cílů a výběr „cest“ vedoucích k jejich dosažení. Vyžaduje to rozhodování o výběru z alternativ cílové orientace instituce i způsobu transformace vstupů ve výstupy, při zvažování vlivu a omezení celé řady vnějších faktorů.

Smyslem organizování je alokace zdrojů za účelem dosažení zvolených cílů. Je tím míněno především vytvoření určité organizační struktury, v níž jsou všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů přiděleny pokud možno těm pracovníkům organizace, kteří jsou schopni je splnit nejlépe.

Personalistika zahrnuje zaplňování a udržování již personálně obsazených pracovních funkcí v instituci. Součástí je proto identifikace požadavků k náboru

pracovníků, monitoring disponibilních lidských zdrojů, vlastní nábor, výběr a umístování pracovníků, plánování jejich kariérového rozvoje atd.

Vedení je zřejmě nejnáročnější manažerskou funkcí, neboť při ní jde o ovlivnění pracovníků ve smyslu maximální synergie jejich úsilí k dosažení skupinových cílů.

Kontrolování poskytuje managementu zpětnovazební informace o průběhu a výsledcích všech aktivit v instituci. Spočívá v monitoringu, měření, vyhodnocování a případně v koncipování návrhu na provedení korekce odchylek skutečnosti od plánu. (Klestil, Pištěláková, Vágner, 1997).

2.5 Konkurence

Konkurence na náročných trzích velmi často způsobuje, že firma, která byla dříve úspěšná, musí po určité době své těžce vydobyté místo na trhu postoupit firmě jiné, úspěšnější. Bylo tomu tak dříve, je tomu tak i dnes a s největší pravděpodobností tomu tak bude i v budoucnu.

Vlastní řízení konkurenčního boje je pro vrcholový management dané firmy velmi složitou, náročnou i značně rizikovou činností vyžadující vysokou úroveň znalostí, značné zkušenosti a v mnohých případech, jak naznačuje prase, i notnou dávku noho „příslopečného štěstí“ (Bartes, 1997).

Každá firma, která se snaží prosadit na trhu, definuje své poslání, tzv. misi firmy. Z té se odvíjejí cíle, tj. stavy, jichž má firma zájem dosáhnout na určitém trhu a v určitém časovém horizontu. Na základě takto vytyčených cílů se poté tvoří firemní strategie, to znamená postup, prostředky a metody, jak tyto cíle splnit (Bartes, 1997).

Úspěch primy závisí právě na způsobu, jak je schopna řešit problémy týkající se jejího okolí:

- Správná identifikace skutečných potřeb zákazníků s následným kvalitním uspokojením těchto potřeb,

- Co nejpřesnější odhad vývoje marketingového prostředí firmy,
- Působení konkurenčních firem na trhu,
- Předpověď vývoje makroekonomických faktorů.

2.6 Zakázková výroba

2.6.1 Uvolnění zakázky

Předpokladem započetí výrobního procesu je ve smyslu vlastního řízení etapa uvolnění zakázky. Zakázkou, položkou operativního plánu, která může mít

- Charakter dávky nebo kusu,
- Charakter zakázky odvozené od zakázky zákaznické nebo zakázky jako výrobního požadavku.

Jestli má být realizován předem určený termín zadání zakázky do výroby, pak je třeba nejprve prověřit možnost uvolnění zakázky. Ta může být uvolněna tehdy, je-li k dispozici požadovaný materiál, výrobní prostředky přípravy nástroje, které jsou pro plnění zakázky nutné.

Cílem této prověrky je zabránit obsazení výroby neproveditelnými zakázkami (Tomek, Vávrová, 2000).

2.6.2 Výrobní strategie

Výrobní strategie musí rovněž formulovat zásady a principy, podle nichž bude výroba v dané firmě organizována s ohledem na způsob uspokojování poptávky:

- Make-to-order (výroba na objednávku, zakázková výroba) – uskutečňována podle individuálních objednávek zákazníků. Taková výroba musí především

umožnit maximální přizpůsobení vlastností a termínů dodávek výrobků požadavkům zákazníků. Pokud se týče termínů dodávek a ceny, musí zákazník samozřejmě počítat s tím, že výroba na zakázku vyžaduje určitý čas a je zpravidla dražší než výroba na sklad (Keřkovský, 2001).

2.6.3 Výrobní proces

Cíle ekonomiky výrobního procesu lze shrnout jako zhotovení výrobků a poskytnutí potřebných služeb při docílení požadovaných hospodářských výsledků, a to vše, s ohledem k podnikovým i společenským požadavkům.

Základem je tedy tvorba vlastních cílů a opatření, včetně opatření k motivaci. Ekonomické usměrnění průběhu výroby probíhá vedle samotného výrobního procesu zejména v oblasti:

- využití zařízení
- hospodaření s pracovními silami
- hospodaření s materiálem, energií atp. (Tomek, Vávrová, 2000).

2.6.4 Vývoj na trhu

Vrcholové vedení podniku se musí zajímat o vývoj na trhu ze dvou pohledů.

Prvním z nich je sledování vývoje solventní poptávky v zájmových regionech a hodnocení naplněnosti zakázkové náplně. Tím si vedení podniku ověřuje strategická východiska a předpoklady o vývoji spotřebitelské poptávky. Ověřování strategických východisek a jejich vývoje je současně ověřením správnosti realizované strategie.

Druhým pohledem na vývoj trhu je vývoj vlastních tržeb. Tím sleduje a vyhodnocuje správnost a reálnost dosažení strategických cílů na trhu (Souček, Marek, 1998).

2.6.4 Technologie

Výběr technologie ovlivňují mnohé faktory, z nichž některé mají povahu omezujících podmínek. Mezi omezující podmínky mohou patřit:

- dostupnost, resp. kvalita základního materiálu
- disponibilní zdroje finančních prostředků, které mohou ovlivnit dostupnost získání pokrokových zahraničních technologií
- základní charakteristiky podnikatelského projektu, které určitým způsobem omezují rozhodovací prostor, pokud jde o volbu technologie.

V mnoha případech však existující omezení nevymezují jednoznačně volbu technologie, a proto je třeba posuzovat a hodnotit jednotlivé v úvahu přicházející varianty. Při tomto hodnocení je třeba zvažovat určité faktory, mezi které patří především:

- šíře výrobního sortimentu, který umožňuje daný technologický proces zabezpečit
- výše nákladů, které je třeba na získání dané technologie pro zvolenou velikost výrobní jednotky vynaložit
- výše výrobních nákladů, kterými se mohou jednotlivé technologie odlišovat
- náročnost technologie na pracovní síly, která úzce souvisí s mírou mechanizace a automatizace výrobního procesu.
- míra novosti a pokrokovosti technologie, na jedné straně je třeba se spíše vyhnout zastaralým a překonaným technologiím (Fotr, 1995).

3. Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení organizace a řízení výrobního podniku zabývajícího se zakázkovou výrobou ocelových konstrukcí a zásobníků a návrh způsobu řízení změn v případech kolísání dostupnosti zakázek.

3.2 Zdroje informací

Pro vypracování této bakalářské práce byly nejdůležitějšími podklady informace, získané od pracovníků ve vybraném podniku. Veškeré dostupné informace byly použity z výrobního podniku A.

3.3 Období šetření

Informace získané z vybraného podniku A byly zpracovány za roky 2010 a 2011.

3.4 Postup práce

Na začátku této bakalářské práce byla nejprve prostudována odborná literatura, týkající se organizace podniku, řízení podniku a zakázkové výroby.

Dále na základě dotazníkového šetření byly získány veškeré potřebné informace z podniku A, k posouzení celkového řízení podniku a jeho organizačního uspořádání.

Na závěr práce byly tyto informace zpracovány a následně byly navrženy potřebné změny v řízení podniku.

4. Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku

Podnik A se specializuje na výstavbu velkokapacitních ocelových zásobníků a ocelových konstrukcí. V tomto výrobním podniku jsou hlavním produktem velkokapacitní skladovací zásobníky na ropu, ropné produkty a jiné chemické látky. Tyto zásobníky jsou dodávány s kompletním příslušenstvím.

Každý projekt, který je v podniku vytvořen, je výjimečný a zhotovuje se přímo podle představ zákazníka. Podnik se snaží vyhovět všem svým zákazníkům, a proto dodává celé skladovací terminály, provádí montáže, opravy a rekonstrukce technologických zařízení.

Zakázková výroba zásobníků je v podniku největším nosným výrobním programem. Podnik se snaží své produkty s již komplexními službami rozšířit i na zahraniční trhy. Největší zákazníci a investoři jsou především z oblasti petrolejářského a chemického průmyslu.

Každá řízená zakázka má svého vedoucího projektu. Ten zodpovídá za celkovou realizaci produktu dle dohody se zákazníkem. Veškeré práce probíhají podle časového harmonogramu, který schválí investor. Celou organizaci práce a pořádek na staveništi koordinuje stavbyvedoucí.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

4.2.1 Sestavení dotazníku

Dotazník obsahuje celkem 20 otázek a byl určen pro všechny zaměstnance v podniku. Otázky se týkají především organizační struktury podniku, jeho řízení, zaměstnanců a také strategie podniku.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 37 zaměstnanců, kteří se rozřadili nejprve podle své vykonávané funkce (Tabulka 1). Byly použity otázky jak zaškrťovací, tak škálovací, v rozpětí od 1 do 5 dle významnosti.

Tabulka 1: Funkce dotazovaného

1 manažer	2
2 administrativní pracovník	7
3 pracovník servisu a služeb	3
4 dělník	26

Zdroj: Vlastní šetření

4.1.2 Zpracování a vyhodnocení dat

Otázky byly zpracovány v aplikaci Microsoft Excel. Jednotlivé otázky byly vyhodnoceny a uspořádány do tabulky, z které následně vychází graf. Zpracované údaje v grafu jsou poté okomentovány.

4.3 Stručná charakteristika organizační struktury podniku A

Analyzovaný podnik A je dceřinou společností s liniově štábní organizační strukturou. V čele podniku je ředitel závodu, který řídí oddělení administrativy, zásobování a oddělení technické. Administrativa se skládá ze sekretariátu, účetny, správy majetku. V technické části podniku se nachází doprava a údržba vozidel, elektro údržba, stavební údržba, výroba, technická příprava výroby, svařovací inženýr. Technická příprava výroby zajišťuje sklad svařovacího materiálu, svařovací techniky a jejich výdej. Jednotlivé části oddělení výroby vedou mistři. Do výroby patří plánování výroby, montáž, lakovna a obrábění.

V podniku je v současné době zaměstnáno celkem 164 pracovníků, z toho v oddělení administrativy jsou 3 asistentky, 1 účetní, personální referent, referent

odbytu. Zbylých 158 zaměstnanců v podniku se nachází v oblasti zásobování, dopravě, údržbě stavební a elektro zařízení, v technické přípravě výroby, v sekci svařování a především ve výrobě, kde jsou zejména frézaři, natěrači, montážní dělníci, brusíči, konstruktéři.

4.3 Analýza dat

Otázka č. 1: Napomáhá organizační struktura podnikovému dění?

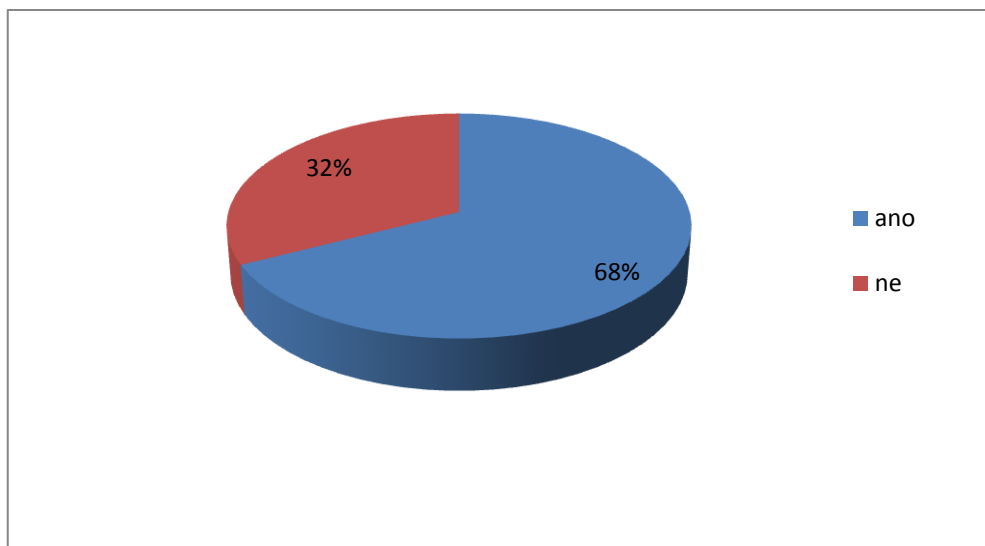
Z grafu 1 je zřejmé, kdy 68 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo ano, že organizační struktura podniku napomáhá podnikovému dění a směřuje ho k dosažení cíle podniku. Ovšem téměř třetina dotazovaných se domnívá, že tomu tak není.

Tabulka 2: Napomáhá organizační struktura podnikovému dění?

	ano	ne
manažer	2	0
administrativní pracovník	5	2
pracovník servisu a služeb	2	0
dělník	16	10
	<hr/> 25	12

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 1: Napomáhá organizační struktura podnikovému dění?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 2: Vznikají samovolně neformální organizační uspořádání?

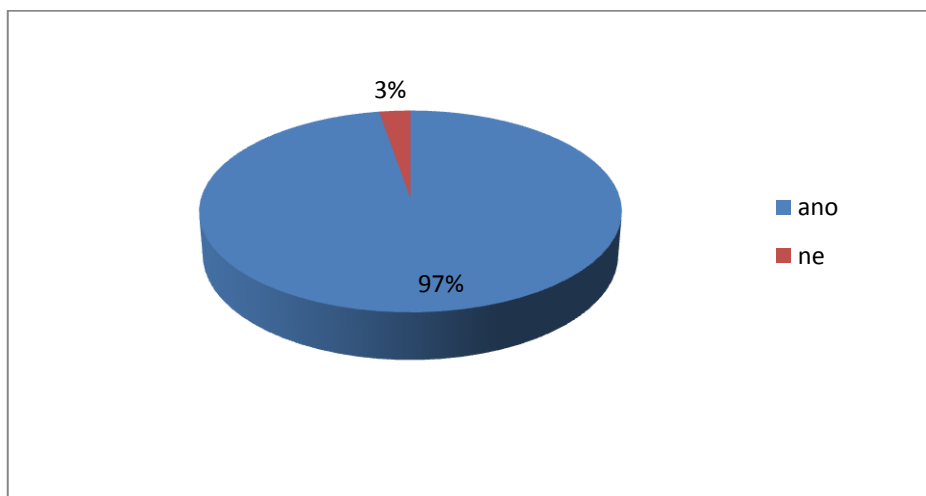
Neformální organizační uspořádání zahrnují osobní vztahy, vazby a interakce lidí vzniklé přirozeně, neformálně a neoficiálně. 97% zaměstnanců tedy odpovědělo, že v podniku vznikají samovolně neformální organizační uspořádání. Pouze 3 % dotazovaných nepovažuje organizační uspořádání za neformální.

Tabulka 3: Vznikají samovolně neformální organizační uspořádání?

	ano	ne
manažer	2	0
administrativní pracovník	7	0
pracovník servisu a služeb	2	0
dělník	25	1
	<hr/> 36	1

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 2: Vznikají samovolně neformální organizační uspořádání?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 3: Ovlivňuje neformální organizační uspořádání podnikové dění?

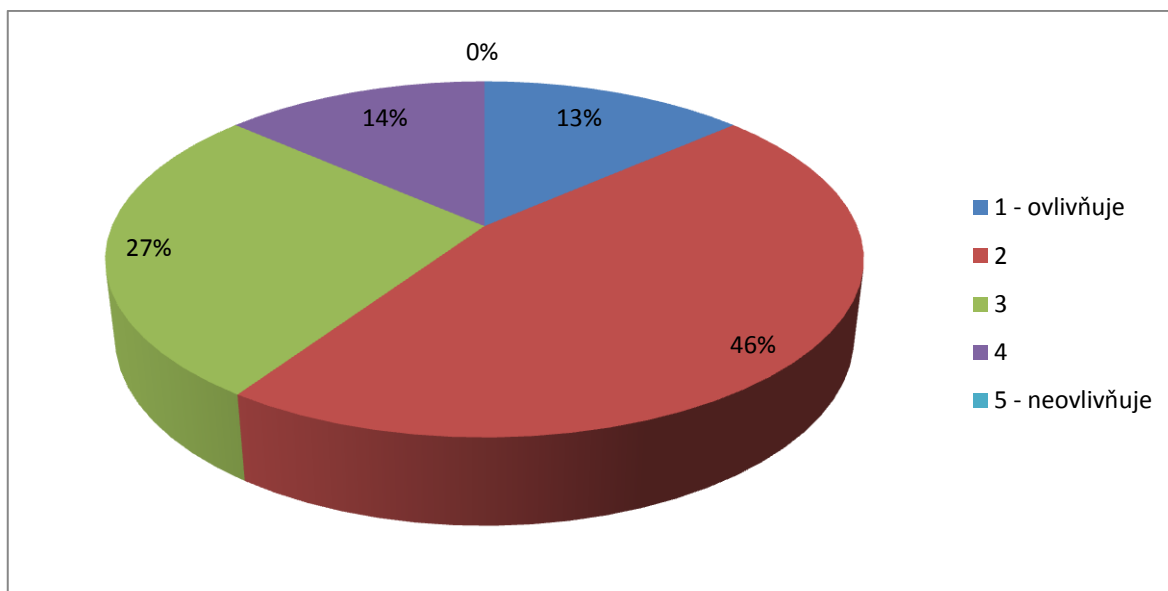
V hodnotící 5 -ti stupňové škále, kde nejvyšší hodnotíme známkou 5, zakroužkovalo nejvíce zaměstnanců (46 %) známku 2. Dalších 27 % dotazovaných hodnotilo otázku známkou 3. Je tedy zřejmé, že neformální organizační uspořádání zcela neovlivňuje podnikové dění, ale z větší části na podnikové dění působí.

Tabulka 4: Ovlivňuje neformální organizační uspořádání podnikové dění?

	1 - ovlivňuje	2	3	4	5 - neovlivňuje
manažer	0	1	1	0	0
administrativní pracovník	2	4	0	0	0
pracovník servisu a služeb	0	0	1	1	0
dělník	3	12	8	3	0
	5	17	10	4	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 3: Ovlivňuje neformální organizační uspořádání podnikové dění?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 4: Jaké je vymezení organizačních jednotek podniku?

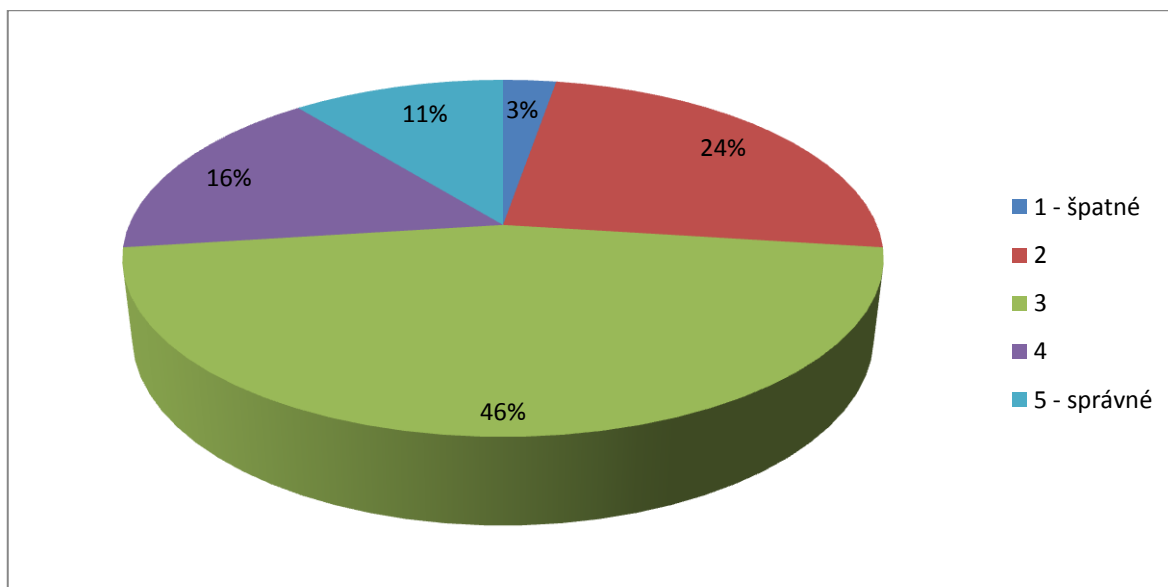
Pouze 11 % dotazovaných uvedlo, že je vymezení organizačních jednotek podniku správné. Vymezení nadřízenosti a podřízenosti spolu s odpovědnostmi a pravomocemi pracovníků podniku je vnímána pozitivně. Nejvíce zaměstnanců (46 %) se domnívá v pětistupňové škále, že není bezchybná. Vymezení organizačních jednotek v podniku hodnotí třemi body.

Tabulka 5: Jaké je vymezení organizačních jednotek podniku?

	1 - špatné	2	3	4	5 - správné
manažer	0	0	1	1	0
administrativní pracovník	0	1	5	0	1
pracovník servisu a služeb	0	1	1	0	0
dělník	1	7	10	5	3
	1	9	17	6	4

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 4: Jaké je vymezení organizačních jednotek podniku?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 5: Jak hodnotíte svou organizační strukturu?

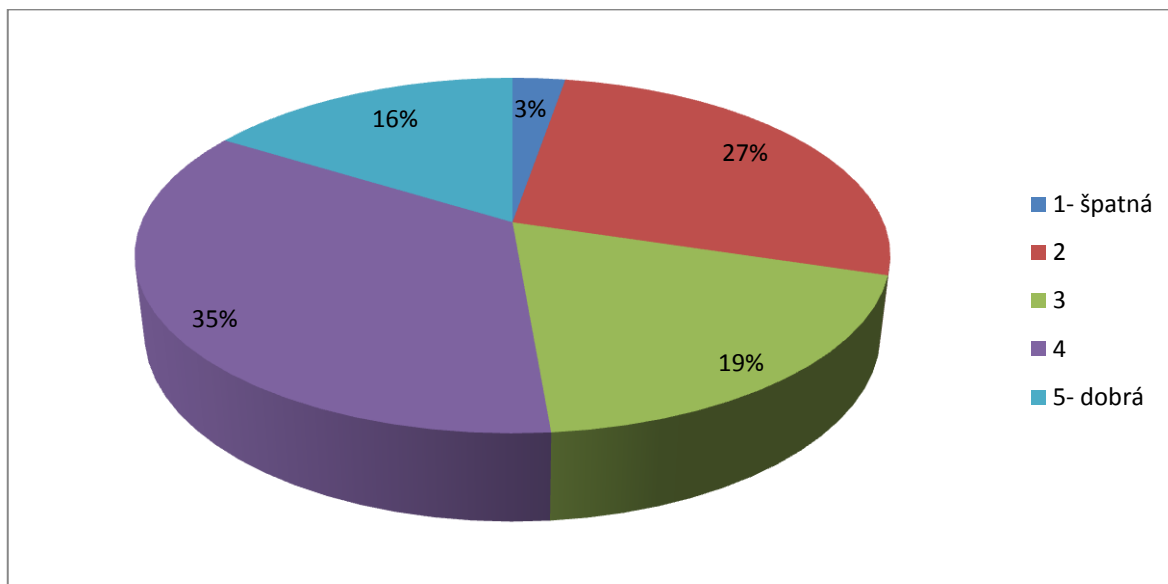
Zaměstnanci hodnotí organizační strukturu, v hodnotící škále, kde nejvyšší možná známka je 5, nejvíce známkou 4. Odpovědělo takto 35 % dotazovaných. Naopak 27 % zaměstnanců hodnotilo organizační strukturu známkou 2. Z toho vyplývá, že námitky nastavené organizační struktury by měly být zřejmě předmětem obnovy.

Tabulka 6: Jak hodnotíte svou organizační strukturu?

	1 - špatná	2	3	4	5 - dobrá
manažer	0	0	0	2	0
administrativní pracovník	0	3	1	1	2
pracovník servisu a služeb	0	0	1	1	0
dělník	1	7	5	9	4
	1	10	7	13	6

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 5: Jak hodnotíte svou organizační strukturu?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 6: Pokud hodnotíte svoji organizační strukturu jako špatnou, co považujete za příčiny?

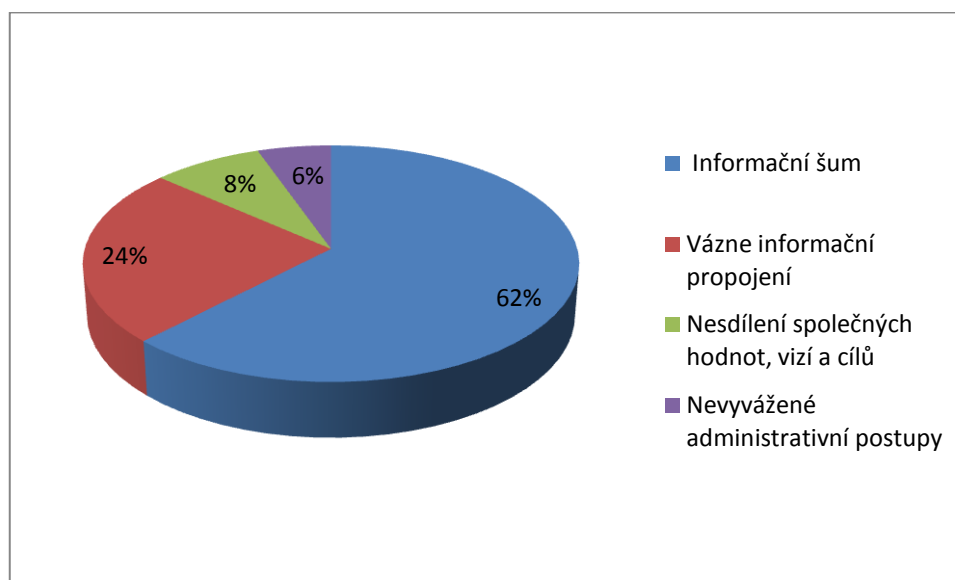
Za hlavní příčinu špatné organizační struktury je zaměstnanci považován, tzv. informační šum a zkreslování toku informací, jak shora, tak zdola celou organizační strukturou. Z celkového počtu dotazovaných tak odpovědělo 62 %. Dále se 24 % zaměstnanců domnívá, že příčinou špatné organizační struktury je špatné informační propojení.

Tabulka 7: Příčiny špatné organizační struktury

	Vázne informační šum	Vázne informační propojení	Nesdílení společných hodnot, vizí a cílů	Nevyvážené administrativní postupy
manažer	1	1	0	0
administrativní pracovník	3	1	2	1
pracovník servisu a služeb	2	0	0	0
dělník	17	7	1	1
	23	9	3	2

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 6: Příčiny špatné organizační struktury



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 7: Jaký je stupeň dělby práce v podniku?

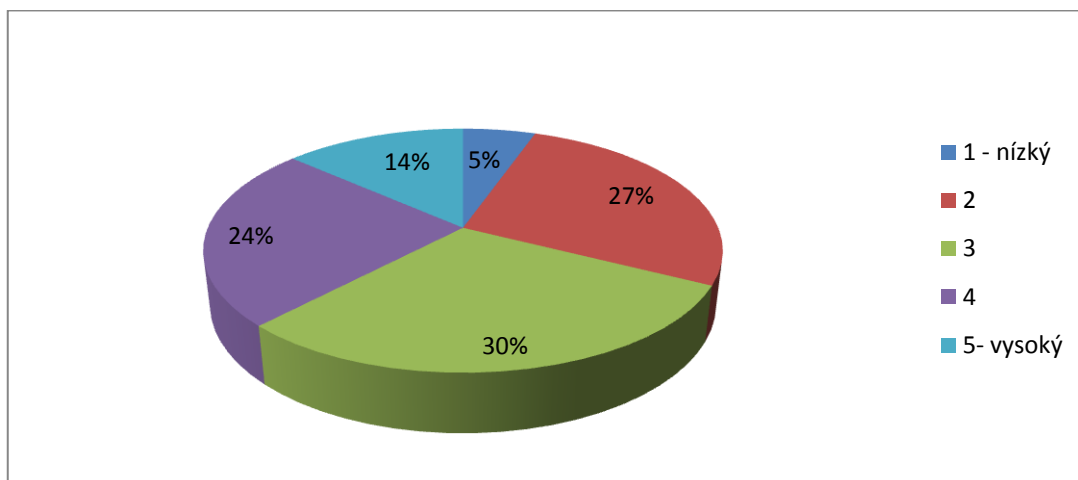
Stupeň dělby práce je podle 30 % dotazovaných nižší, což je vyjadřováno hodnotou 3, v pětistupňové škále hodnocení. Dělbá práce by měla být vysoká, jelikož jejím cílem je vyšší produktivita, nižší náklady a lepší technologické možnosti.

Tabulka 8: Jaký je stupeň dělby práce v podniku?

	1 - nízký	2	3	4	5 - vysoký
manažer	0	1	1	0	0
administrativní pracovník	0	2	2	2	1
pracovník servisu a služeb	0	0	0	2	0
dělník	2	7	8	5	4
	2	10	11	9	5

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 7: Jaký je stupeň dělby práce v podniku?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 8: Vyhovuje uspořádání organizačních jednotek pro řízení podniku?

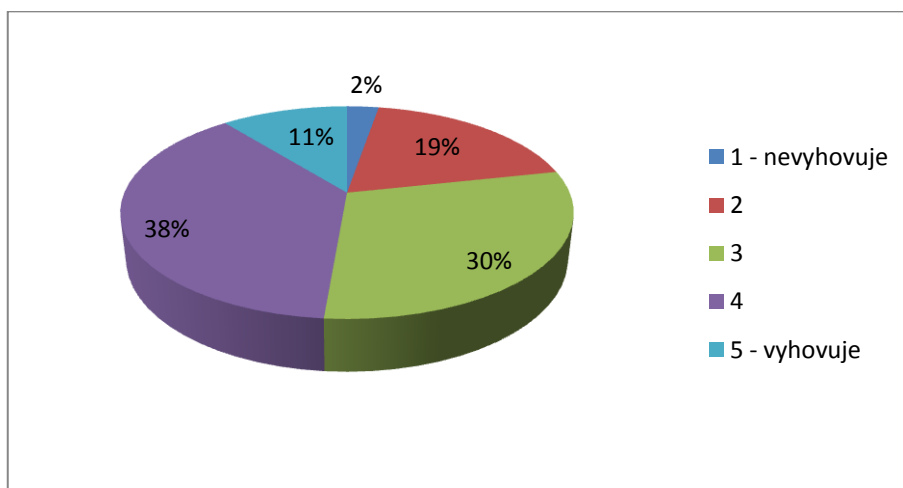
Podle pětistupňové hodnotící škály, kde nejvíce zaměstnanců (38 %) hodnotilo známkou 4, považují uspořádání organizačních jednotek pro řízení podniku za téměř vyhovující. Dalších 30 % zaměstnanců hodnotilo známkou 3 a 19 % dotazovaných známkou 2, což už směřuje k nevyhovujícímu uspořádání organizačních jednotek pro řízení podniku.

Tabulka 9: Vyhovuje uspořádání organizačních jednotek pro řízení podniku?

	1 - nevyhovuje	2	3	4	5 - vyhovuje
manažer	0	0	1	1	0
administrativní pracovník	0	0	3	3	1
pracovník servisu a služeb	0	0	1	1	0
dělník	1	7	6	9	3
	1	7	11	14	4

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 8: Vyhovuje uspořádání organizačních jednotek pro řízení podniku?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 9: Organizační struktura podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti je?

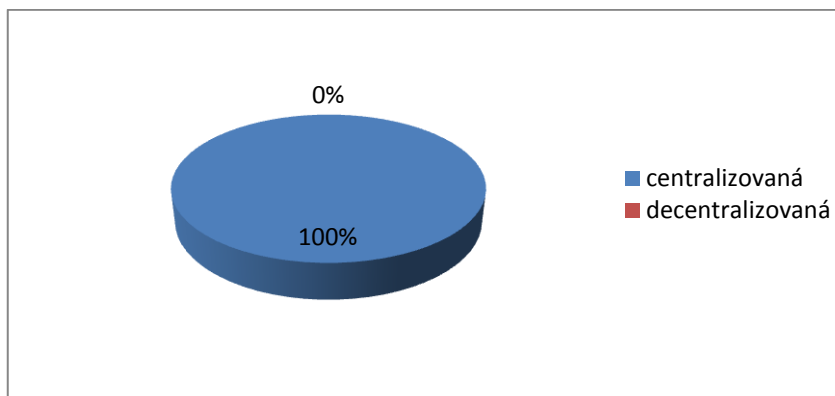
Podle grafu je zřejmé, že všichni zaměstnanci považují organizační strukturu podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti za centralizovanou. Z toho vyplývá, že všechny pravomoci a zodpovědnosti jsou soustředěny centrálně do rukou omezeného okruhu vedoucích pracovníků, kteří rozhodují o všech důležitých řídicích rozhodnutích.

Tabulka 10: Organizační struktura podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti je?

	centralizovaná	decentralizovaná
manažer	2	0
administrativní pracovník	7	0
pracovník servisu a služeb	2	0
dělník	26	0
	<hr/> 37	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 9: Organizační struktura podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti je?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 10: Rozpětí řízení převažuje?

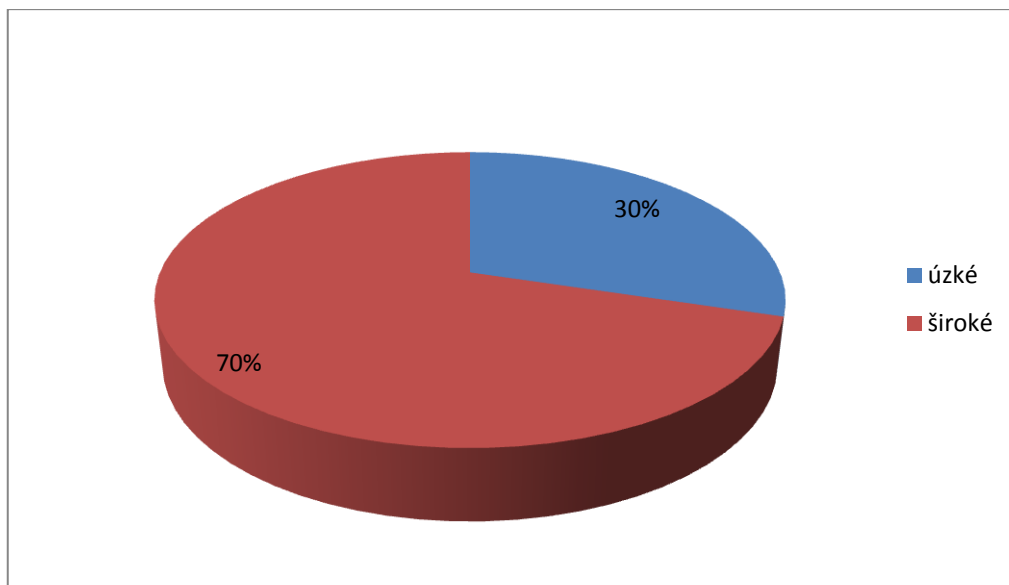
70 % dotazovaných zaměstnanců uvádí, že v podniku je široké rozpětí řízení. U širokého řízení platí, že vedoucí musí své pravomoci vhodně převádět na podřízené. Předpokladem je kvalitní plánování a výběr profesně a manažersky vhodných pracovníků.

Tabulka 11: Rozpětí řízení převažuje?

	úzké	široké
manažer	0	2
administrativní pracovník	3	4
pracovník servisu a služeb	0	2
dělník	8	18
	<hr/>	<hr/>
	11	26

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 10: Rozpětí řízení převažuje?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 11: Jaká je podle členitosti organizační struktura?

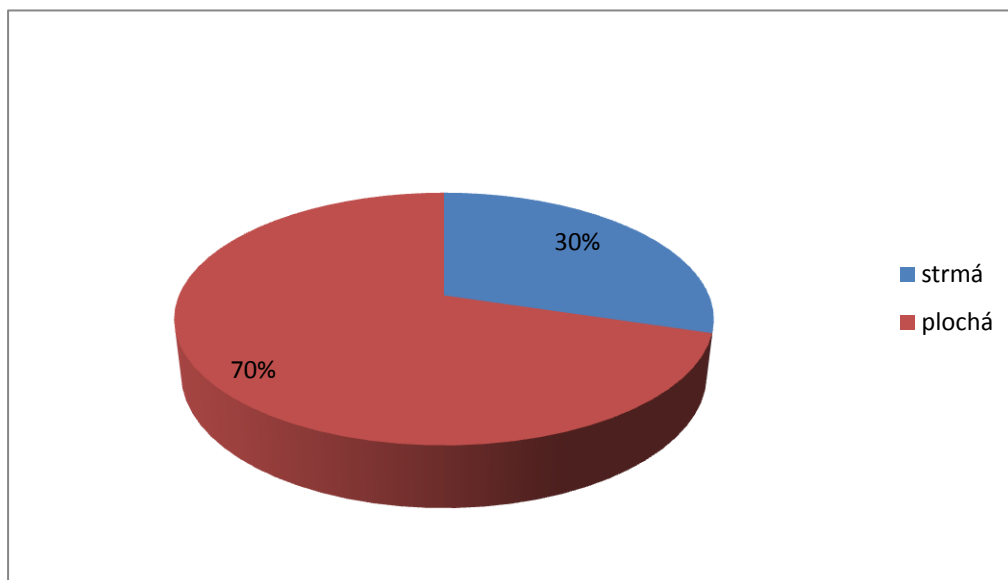
Podle členitosti je organizační struktura plochá, odpovědělo tak 70 % dotazovaných. Při této organizační struktuře je lepší vertikální komunikace. Pro podnik je to samozřejmě výhodou, ale naopak nevýhodou je pro ně, že vyšší počet podřízených zatěžuje vedoucí pracovníky.

Tabulka 12: Jaká je podle členitosti organizační struktura?

	strmá	plochá
manažer	0	2
administrativní pracovník	3	4
pracovník servisu a služeb	0	2
dělník	8	18
	11	26

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 11: Jaká je podle členitosti organizační struktura?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 12: Poskytuje podnik svým zaměstnancům kvalifikační růst?

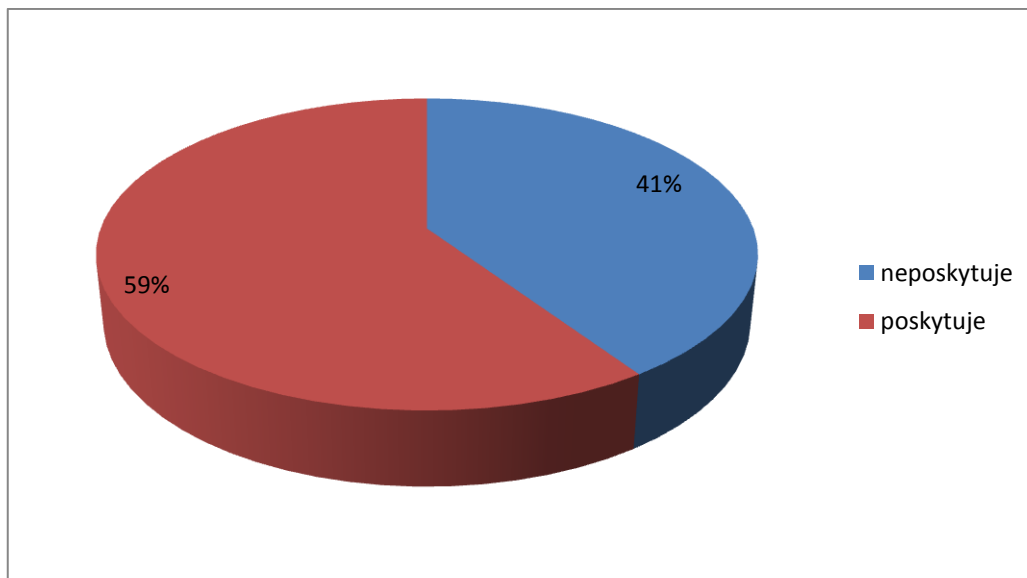
59 % zaměstnanců odpovědělo, že ano, což znamená, že se podnik snaží pro své zaměstnance zajistit kvalifikační růst. Naopak 41 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že se podnik o kvalifikační růst svých zaměstnanců nestará. Podnik může kvalifikační růst pracovníků buď určitým zaučením, odborným vzděláváním nebo školením vedoucích pracovníků.

Tabulka 13: Poskytuje podnik svým zaměstnancům kvalifikační růst?

	neposkytuje	poskytuje
manažer	0	2
administrativní pracovník	2	5
pracovník servisu a služeb	0	2
dělník	13	13
	<hr/> 15	<hr/> 22

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 12: Poskytuje podnik svým zaměstnancům kvalifikační růst?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 13: Zastáváte názor, že čím je více manažerů, tím se snáze dosahuje plnění cílů podniku?

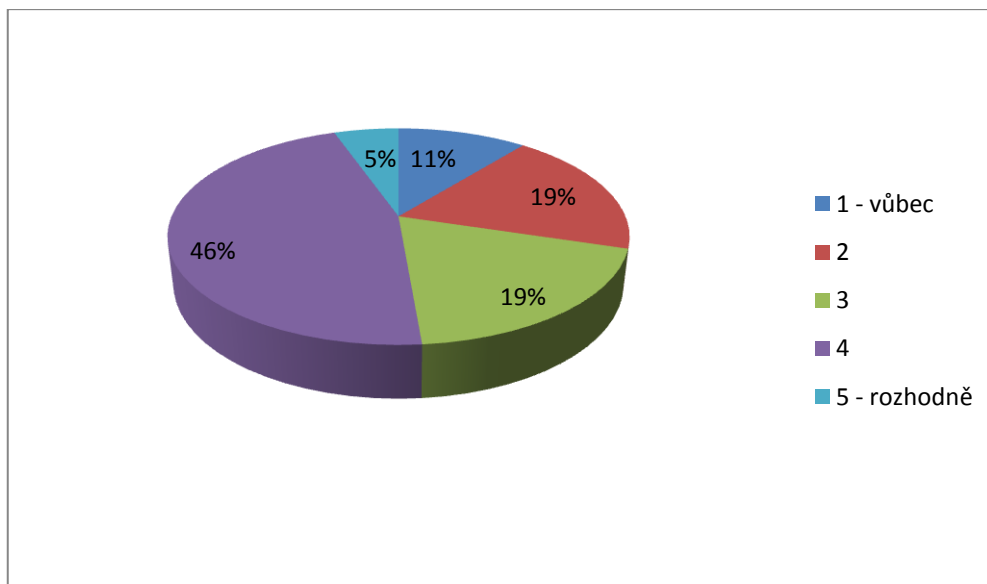
V hodnotící pětistupňové škále, odpovědělo nejvíce zaměstnanců známkou 4, tím se domnívají, že když je více manažerů, může se snáze dosahovat plnění cílů podniku. 19 % zaměstnanců hodnotilo známkami 2 a 3. To už se blíží názoru, že s více manažery se nedosahuje snáze plnění podniku. Dále si 11 % myslí, že tomu tak vůbec není, že čím víc manažerů, tím cíle podniku nejsou snáze dosažitelné.

Tabulka 14: Zastáváte názor, že čím více manažerů, tím se snáze dosahuje plnění cílů podniku?

	1 - vůbec	2	3	4	5 - rozhodně
manažer	0	0	0	2	0
administrativní pracovník	1	1	1	2	2
pracovník servisu a služeb	0	0	1	1	0
dělník	3	6	5	12	0
	4	7	7	17	2

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 13: Zastáváte názor, že čím je více manažerů, tím se snáze dosahuje plnění cílů podniku?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 14: Znáte strategii podniku?

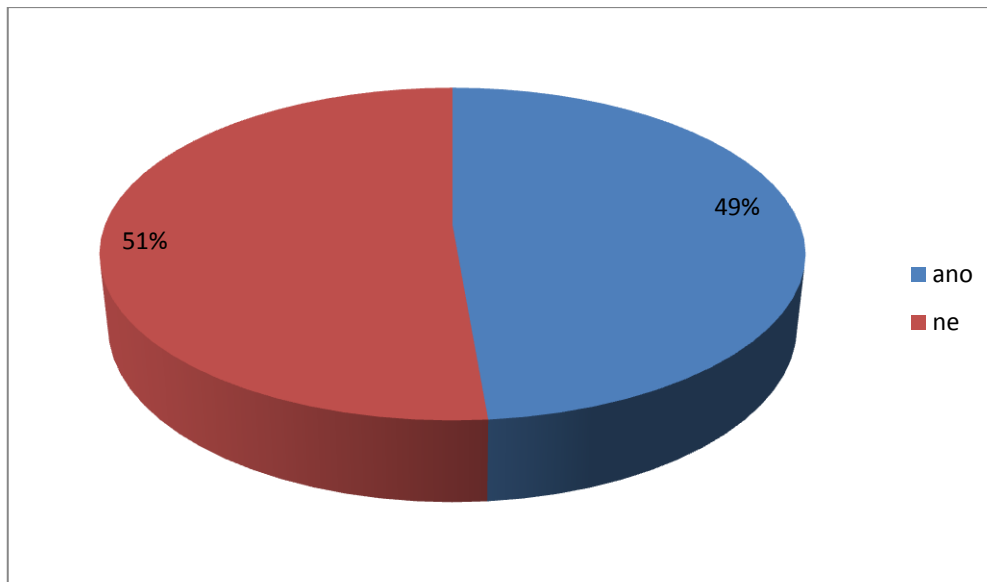
51 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že zná strategii v podniku. Zbylá část zaměstnanců strategii podniku vůbec nezná. Je samozřejmé, že manažeři podniku znají svou strategii, naopak dělníci nemají o strategii podniku dostatek informací. Strategie podniku je utajovaným dokumentem před konkurencí.

Tabulka 15: Znáte strategii podniku?

	ano	ne
manažer	2	0
administrativní pracovník	2	5
pracovník servisu a služeb	2	0
dělník	12	14
	<hr/> 18	19

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 14: Znáte strategii podniku?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 15: Plánujete z hlediska časového horizontu?

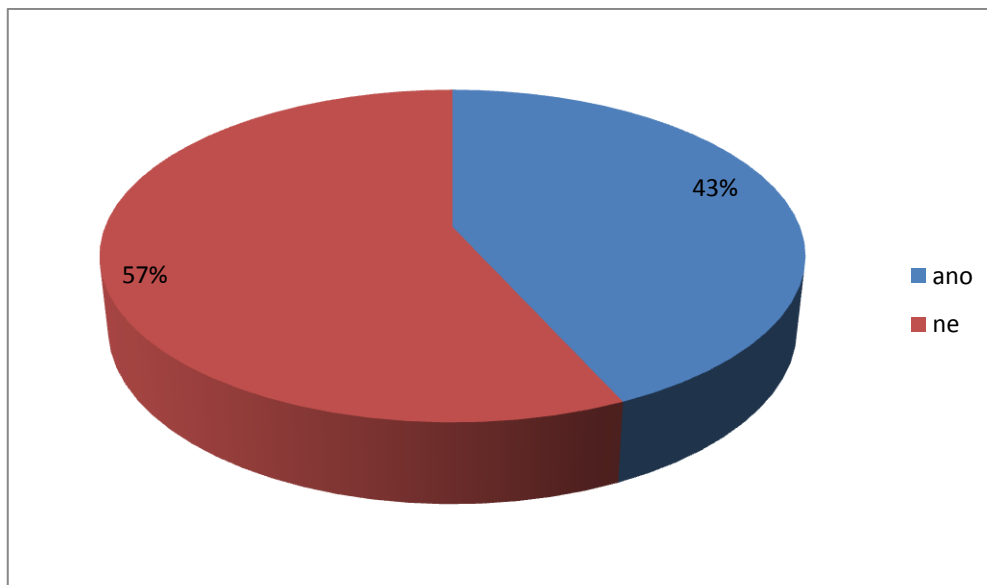
57 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že podnik neplánuje z hlediska časového horizontu v budoucnu. To znamená, že podnik se zabývá pouze krátkodobým plánováním. Nemá rozpracovanou strategii do budoucna.

Tabulka 16: Plánujete z hlediska časového horizontu?

	ano	ne
manažer	2	0
administrativní pracovník	3	4
pracovník servisu a služeb	2	0
dělník	9	17
	<hr/> 16	<hr/> 21

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 15: Plánujete z hlediska časového horizontu?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 16: Které plánovací postupy jsou v podniku užívány?

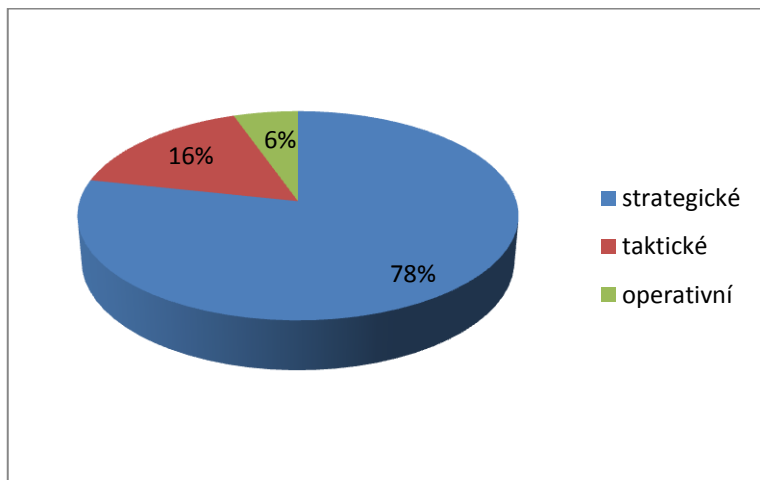
Podle 78 % dotazovaných zaměstnanců v podniku převažují strategické plánovací postupy. Strategické plánování je důležité pro co nejeftivnější využívání všech zdrojů v podniku.

Tabulka 17: Které plánovací postupy jsou v podniku užívány?

	strategické	taktické	operativní
manažer	2	0	0
administrativní pracovník	5	1	1
pracovník servisu a služeb	2	0	0
dělník	20	5	1
	29	6	2

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 16: Které plánovací postupy jsou v podniku užívány?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 17: Jakou analýzu okolí podniku provádíte? (marketingové šetření)

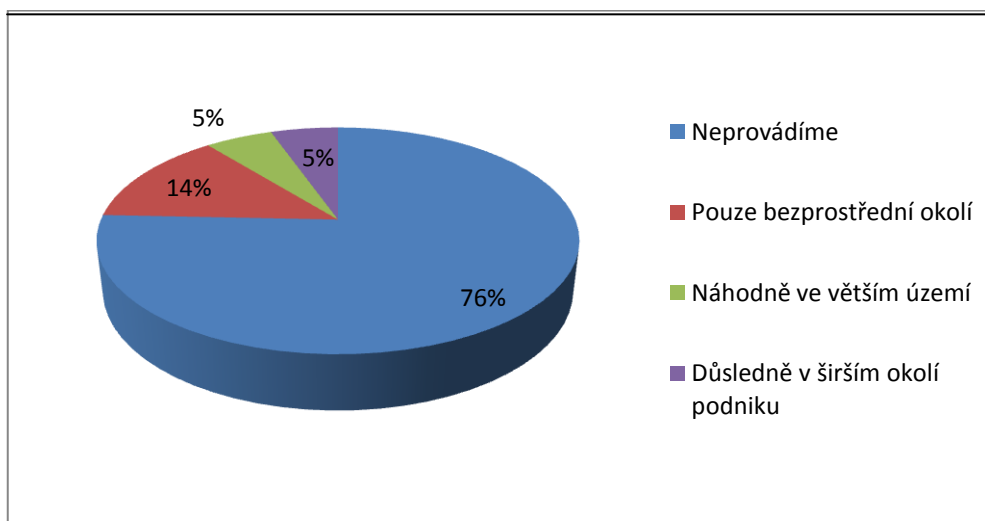
Ze všech dotazovaných odpovědělo 78 %, že analýzu okolí podniku vůbec neprovádějí. Pro podnik by ovšem bylo lepší provádět marketingové šetření, alespoň v bezprostředním okolí. Je dobré vědět, kdo jsou našimi konkurenty, jací jsou pro nás nejlepší dodavatelé, jaké máme postavení na trhu apod.

Tabulka 18: Jako analýzu okolí podniku provádíte?

	neprovádíme	pouze bezprostřední okolí	náhodně ve větším území	důsledně v širším okolí podniku
manažer	2	0	0	0
administrativní pracovník	6	0	0	1
pracovník servisu a služeb	1	0	0	1
dělník	19	5	2	0
	28	5	2	2

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 17: Jakou analýzu okolí podniku provádíte?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 18: Zajišťování pracovníků pro podnik řeší?

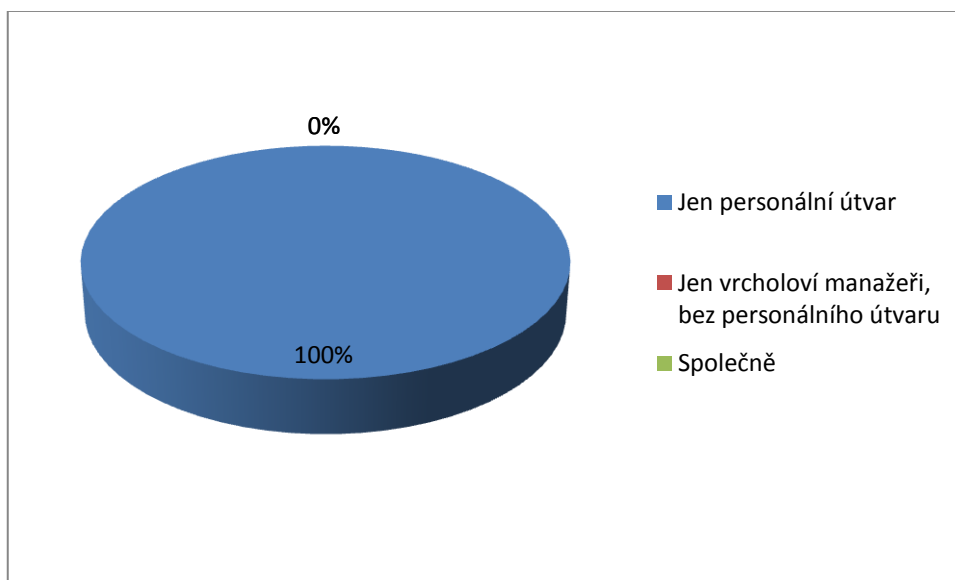
Z grafu je zřejmé, že zajišťování pracovníků pro podnik řeší pouze personální útvar. Hlavní úlohou personálního útvaru je napomoci dosáhnout organizaci jejích cílů tím, že předkládá podněty, poskytuje rady a podporuje pracovníky ve všem, co pro svůj pracovní výkon potřebují.

Tabulka 19: Zajišťování pracovníků pro podnik řeší?

	jen personální útvar	jen vrcholoví manažeři, bez personálního útvaru	společně
manažer	2	0	0
administrativní pracovník	7	0	0
pracovník servisu a služeb	2	0	0
dělník	26	0	0
	37	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 18: Zajišťování pracovníků pro podnik řeší?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 19: Který styl řízení v podniku převažuje?

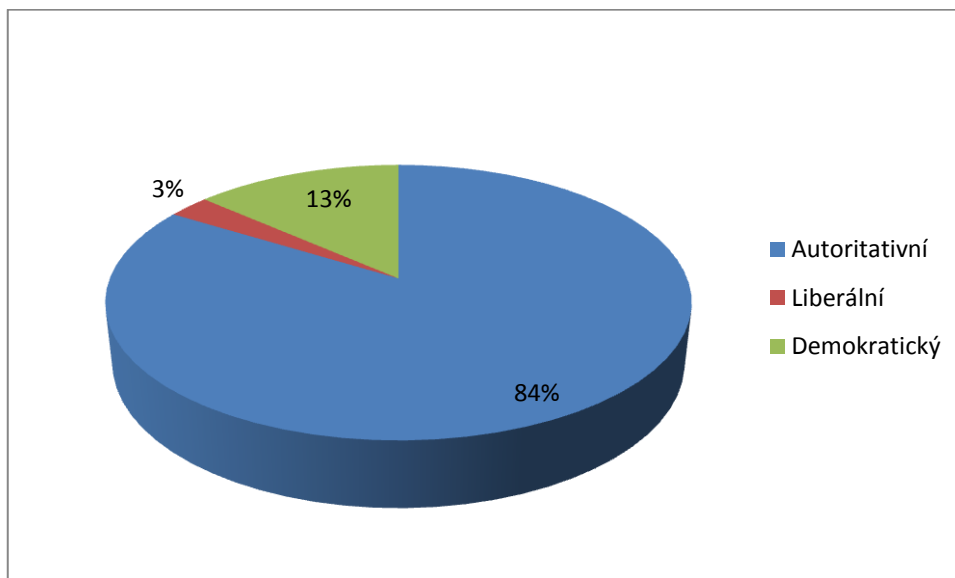
84 % dotazovaných považuje styl řízení v podniku za autoritativní. To znamená, že v podniku je řízení založeno na disciplíně a pořádku uplatňovaných vrcholovým managementem. Není brán zřetel na podněty podřízených pracovníků a manažer si udržuje od svých zaměstnanců velký odstup.

Tabulka 20: Který styl řízení v podniku převažuje?

	autoritativní	liberální	demokratický
manažer	2	0	0
administrativní pracovník	5	0	2
pracovník servisu a služeb	2	0	0
dělník	22	1	3
	31	1	5

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 19: Který styl řízení v podniku převažuje?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 20: Který motivační nástroj je v podniku nejvíce uplatňován?

Je zřejmé, že největším motivačním nástrojem v podniku jsou odměny za výkon. Domnívá se tak 70 % dotazovaných. To znamená, že čím více roste jejich pracovní výkonnost, tak roste i odměna za práci. Dalším motivačním nástrojem jsou odměny za splnění cílových ukazatelů, což se domnívá 13 % dotazovaných zaměstnanců.

Tabulka 21: Který motivační nástroj je v podniku nejvíce uplatňován?

	odměny za výkon	odměny za jiný přínos pro podnik než je náplň práce	odměny za splnění cílových ukazatelů
manažer	2	0	0
administrativní pracovník	4	0	1
pracovník servisu a služeb	2	0	0
dělník	18	1	4
	26	1	5

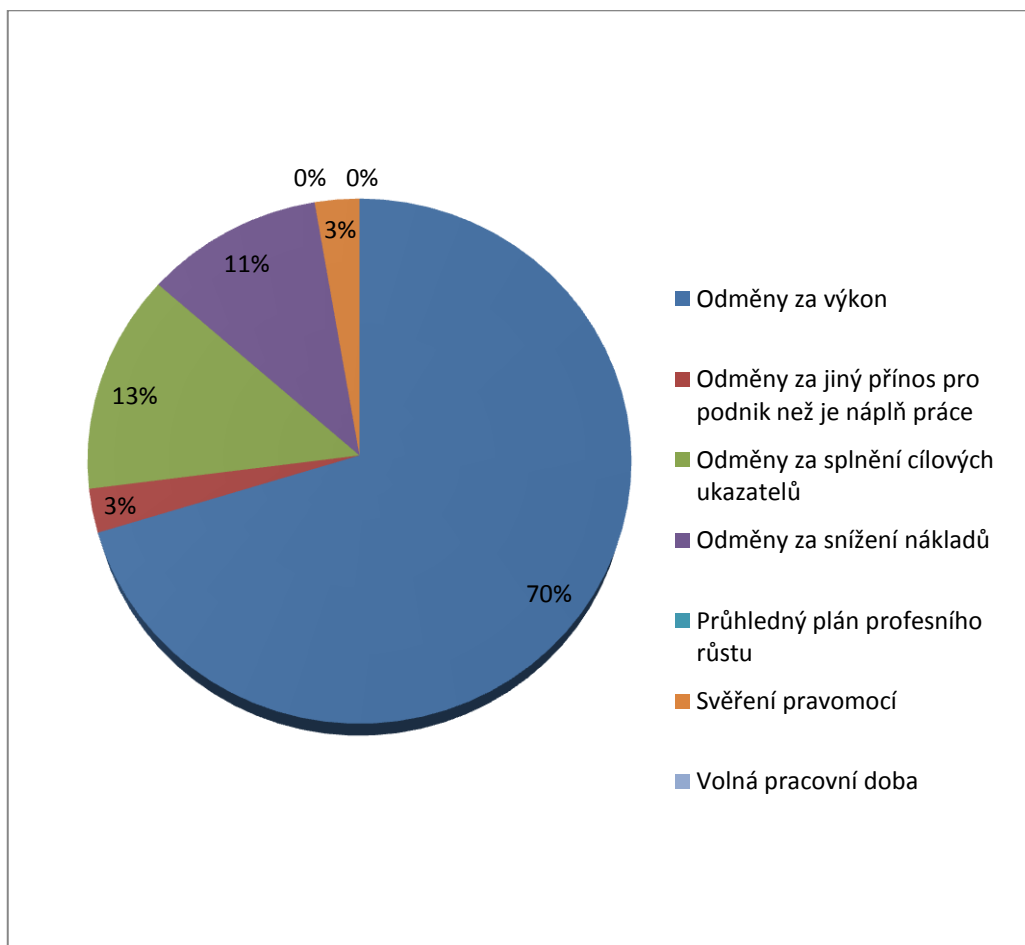
Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 22: Který motivační nástroj je v podniku nejvíce uplatňován?

	odměny za snížení nákladů	průhledný plán profesního růstu	svěření pravomocí	volná pracovní doba
manažer	0	0	0	0
administrativní pracovník	1	0	1	0
pracovník servisu a služeb	0	0	0	0
dělník	3	0	0	0
	4	0	1	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 20: Který motivační nástroj je v podniku nejvíce uplatňován?



Zdroj: Vlastní šetření

4.4 Výsledky šetření a návrhy změn v řízení podniku

Z dotazníkového šetření vyplynulo, pokud vezmeme v potaz odpovědi všech dotazovaných respondentů, že podniková organizační struktura napomáhá podnikovému dění a směřuje ho k dosažení cílů podniku. Na tomto názoru se shodli oba výrobní manažeři i pracovníci servisu a služeb. Větší část dělníků s tímto také souhlasí, ale na druhou stranu se nabízí otázka, do jaké míry jsou tito pracovníci zasvěceni do podnikových procesů.

V podniku vznikají samovolně neformální organizační uspořádání, která ovlivňují podnikové dění a působí pozitivně na zaměstnance. Samovolný vznik neformálních vztahů v podniku hodnotí mimo jednoho pracovníka všichni pozitivně. Je pravděpodobné, že jediný pracovník, který odpověděl záporně, může v podniku zaujímat místo outsidera nebo být v pracovním kolektivu z různých příčin nespokojen. Tomuto zaměstnanci by pravděpodobně vyhovovalo více formální organizační uspořádání, které by bylo deklarováno pomocí organizačních řádů a organizačních schémat. Toto je výhodnější pro vedoucí pracovníky, kterým takové uspořádání pomáhá udržet respekt.

Je pravděpodobné, že osobní vztahy mezi zaměstnanci mají význam, včetně neformálního uspořádání. Tento poznatek uvedli pouze dva výrobní manažeři a poté řada administrativních pracovníků. V rámci pracovního kolektivu založeného na neformálních vztazích panuje většinou pozitivní atmosféra, ovšem má i své nevýhody. Pokud vznikají mezi zaměstnanci osobní rozepře, mohou se odrážet tyto konflikty jak v pracovních výkonech, tak i vztazích mezi nadřízenými a podřízenými. V mnoha případech může docházet ke zneužívání pravomocí výše postavenými pracovníky.

Největší počet tázaných se shoduje na tom, že vymezení organizačních jednotek podniku je na odpovídající úrovni, tzn., že převažuje názor, že vytvoření organizačních jednotek a jejich vzájemné propojení nevyžaduje změnu. Nelze však vyloučit variantu

objasnění, která spočívá v tom, že není tak důležité se zabývat organizačním uspořádáním, takový názor mají převážně dělníci ve výrobě.

Více jak polovina odpovídajících zaměstnanců hodnotí organizační strukturu podniku kladně. Sedm zaměstnanců se staví k organizační struktuře neutrálně. Pro ostatní tázané není struktura podniku příznivá, tudíž je podle nich nutná změna.

Největším problémem špatné organizační struktury v podniku je informační šum. Toto považuje většina zaměstnanců za hlavní příčinu. Nesprávně sdělené informace mohou v podniku vést k selhání některých činností ve výrobě a tím k špatně provedené práci.

Dvacet pět pracovníků by dělbu práce v podniku nechalo na stávající úrovni, tato úroveň je pro ně dostačující. Pro zbývajících dvanáct osob, které se zúčastnily dotazníkového šetření, považuje stupeň dělby práce na nízké úrovni. Pro jejich spokojenost by bylo zapotřebí výrobní činnosti ještě více rozfázovat a rozdělit mezi více zaměstnanců.

Z celkového počtu 37 vybraných zaměstnanců je jich 18 přesvědčeno, že uspořádání organizačních jednotek je pro řízení vyhovující. Oproti tomu 8 dělníků zaujímá naprosto opačné stanovisko. Celkový výsledek může být zkreslen tím, že dělníci a pracovníci servisu a služeb se nepohybují v ekonomické sféře podniku, tudíž tento problém nedokážou objektivně posoudit. Manažeři a administrativní pracovníci se shodují, že současné uspořádání organizačních jednotek je vhodné pro řízení podniku, a proto není nutné jej měnit.

Následující část dotazníku je zaměřena na bližší specifikaci organizační struktury. Ve sledovaném podniku bylo dotazníkovým šetřením zjištěno, že organizační struktura je plochá, široká a centralizovaná. Výhodou ploché organizační struktury je možnost převedení části pravomocí na podřízené. Široká organizační struktura zajišťuje kvalitní vertikální komunikaci. Předpokladem je kvalitní plánování a výběr profesně a manažersky vhodných pracovníků. Centralizovanost způsobuje, že zodpovědnosti a pravomoci do rukou ředitele závodu, vedoucích technického oddělení a mistrů výroby.

Z hlediska možnosti kvalifikačního růstu je podnik vůči zaměstnancům solidární. V rámci tohoto růstu podnik zajišťuje zaučení, odborné vzdělávání nebo školení vedoucích pracovníků. Těchto služeb využívá 22 zaměstnanců z 37 dotazovaných. Ostatní nejsou spokojeni s úrovní kvalifikačního růstu nebo nemají zájem jej využívat.

Z výsledků následující otázky, která se týká počtu manažerů vzhledem k dosahování cílů, je zřejmé, že by podnik měl na post manažera přijmout další osobu nebo více lidí. Pouze 11 zaměstnanců zastává opačný názor.

Více než polovina zaměstnanců není seznámena se strategií podniku, ale jsou to převážně dělníci. Vedoucí pracovníci samozřejmě tuto strategii znají. Rozhodně by bylo pro podnik lepší, pokud má stanovenou strategii, kdyby s ní obeznámil své zaměstnance a byly vytyčeny primární a ostatní dílčí cíle.

Výrobní podnik A neplánuje z hlediska časového horizontu, to znamená, že se podnik zabývá krátkodobým plánováním. Podnik nemá rozpracovanou dlouhodobou koncepci rozvoje podniku – strategii.

V podniku jsou využívány především strategické plánovací postupy, které vypovídají o převaze dlouhodobějších cílů podniku. Úroveň taktického plánování zastávají spíše dělnické profese.

Vzhledem k vysoké územní rozšířenosti a zanedbatelné konkurenci v oboru nemá podnik potřebu provádět jakoukoliv analýzu okolí podniku. O tom vypovídá shoda názoru zaměstnanců ze všech zmiňovaných pracovních pozic.

Zajišťování pracovníků pro podnik probíhá výlučně v rámci personálního útvaru v podniku. Což je patrné z naprostého souladu názorů všech odpovídajících.

V podniku je jednoznačně zastoupen autoritativní styl řízení, což je neobvyklé při tak vysoké rozšířenosti neformálních vztahů. Právě osobní vztahy nabízí možné vysvětlení spočívající v nerespektování autorit a daných pravidel, které mělo za následek zavedení autoritativního stylu.

Nejvíce využívaným motivačním nástrojem je odměna za výkon, která se jeví vzhledem k výrobní činnosti podniku jako příznivá jak pro podnik, tak pro zaměstnance. Zvýší-li se výroba, zvýší se tržby a podnik si může dovolit náležitě odměnit pracovníky, kteří si to zaslouží.

Návrhy

Na základě výsledků, vyplývajících z dotazníkového šetření v podniku A, je zapotřebí některé oblasti týkající se organizační struktury a řízení podniku upravit, i přesto, že stávající organizační struktura v podniku je podle zaměstnanců blízka optimu.

- přiměřeně s ohledem na dané pracoviště seznámit jejich pracovníky se strategií
- více se zaměřit na kvalifikační růst zaměstnanců, poskytovat pro ně příslušné vzdělání
- přehodnotit informační systém podniku

5. Závěry

Cílem této práce bylo zhodnocení organizace a řízení výrobního podniku zabývajícího se zakázkovou výrobou ocelových konstrukcí a zásobníků a navrhnout způsob řízení změn v kolísání dostupnosti zakázek.

Stávající organizační struktura vybraného podniku je identifikovaná na základě dotazníkového šetření a studováním firemních dokumentů.

Dotazník byl zaměřený zejména na organizační uspořádání v podniku, vymezení organizačních jednotek, na typy stávající organizační struktury. Druhá část dotazníkového šetření byla specializována na samotné řízení podniku, především na strategii podniku, na plánování, motivaci, zajišťování pracovníků a jejich kvalifikační růst.

Z provedeného šetření vyplynulo, že stávající organizační struktura v podniku je postačující. Uspořádání a vymezení organizačních jednotek v podniku je vyhovující, tudíž není třeba žádných zásadních změn. Stávající organizační struktura je liniově štábní, plochá a široká. Plochá je, neboť v podniku je velké rozpětí počtu pracovníků v jednotce a široká, jelikož v podniku je větší počet podřízených pracovníků.

Způsob řízení podniku není zcela vyhovující. Největším problémem, kterým by se podnik měl zabývat, je podle dotazníkového šetření, kvalifikační růst zaměstnanců, špatná informovanost mezi zaměstnanci a vedením, dále nedostatek informací o strategii podniku.

V případě zakázkové výroby se podnik snaží zkrátit termíny dodání a zlepšit kvalitu produktů. Aby mohl podnik tyto kroky realizovat, usiluje o rozšíření výrobních kapacit a má v plánu investovat do moderních výkonnějších zařízení.

6. Summary

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení organizace a řízení výrobního podniku a navrhnout případné změny řízení.

První část práce je zaměřena na charakteristiku podniku a jeho organizační strukturu. V druhé části jsou informace získané z dotazníkového šetření. Dotazník má celkem 20 otázek a odpovědělo na něj 37 zaměstnanců podniku. Každá otázka je zpracována do tabulky a následně do grafu.

V závěru práce jsou výsledky dotazníkového šetření a následné doporučené změny pro podnik.

Klíčová slova: organizační struktura, řízení podniku, zakázková výroba, dotazníkové šetření

The aim of this Bachelor's thesis was an assessment of the organisation and operating management of the undertaking and to propose possible amendments to the procedure.

The first part of the work is focused on the characteristics of the enterprise and its organizational structure. In the second part of the information obtained from the questionnaires. The questionnaire has a total of 20 questions, and replied to him 37 employees of the company. Each question is handled in the table, and subsequently to the chart.

At the conclusion of the work are the results of the questionnaires and follow-up recommended changes to the enterprise.

Keywords: organizational structure, operating management, custom manufacturing, questionnaire investigation

7. Přehled použité literatury

1. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury, Teorie a praxe*. Victoria Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7187-029-3
2. TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-955-1
3. BROOKS, I., *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Computer Press, Brno 2003. ISBN 80-7226-763-9
4. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, Praha 2009. ISBN 978-80-7261-168-3
5. FOOT, M., HOOK, C.: *Personalistika*. Computer Press, Praha 2002. ISBN 80-7226-515-6
6. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*. CP Books, Brno 2005. ISBN 80-251-0505-9
7. BELCOURT, M.; WRIGHT P., *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Grada Publishing, Praha 1998. ISBN 80-7169-459-2
8. KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Grada Publishing, Praha 1999. ISBN 80-7169-375-8
9. KLESTIL, J.; PIŠTĚLÁKOVÁ, Z.; VÁGNER I., *Základy managementu*. Masarykova univerzita, Brno 1997. ISBN 80-210-1655-8
10. CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J., *Management a organizační chování*. Grada Publishing, Praha 2010. ISBN 978-80-247-3348-7
11. BARTES, F., *Konkurenční strategie firmy*. Management Press, Praha 1997. ISBN 80-85943-41-7

12. TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0405-6

13. SOUČEK, Z.; MAREK, J., *Strategie úspěšného podniku*. Montanex, Ostrava 1998. ISBN 80-85780-93-3

14. FOTR, J., *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Grada Publishing, Praha 1995. ISBN 80-85623-20-X

15. KEŘKOVSKÝ, M., *Moderní přístupy k řízení výroby*. C.H. Beck, Praha 2001. ISBN 80-71-79-471-6

Seznam tabulek

Tabulka 1: Funkce dotazovaného	23
Tabulka 2: Napomáhá organizační struktura podnikovému dění?	25
Tabulka 3: Vznikají samovolně neformální organizační uspořádání?.....	26
Tabulka 4: Ovlivňuje neformální organizační uspořádání podnikové dění?	27
Tabulka 5: Jaké je vymezení organizačních jednotek podniku?.....	28
Tabulka 6: Jak hodnotíte svou organizační strukturu?	29
Tabulka 7: Příčiny špatné organizační struktury	30
Tabulka 8: Jaký je stupeň dělby práce v podniku?	31
Tabulka 9: Vyhovuje uspořádání organizačních jednotek pro řízení podniku?	32
Tabulka 10: Organizační struktura podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti je?	33
Tabulka 11: Rozpětí řízení převažuje?	34
Tabulka 12: Jaká je podle členitosti organizační struktura?	35
Tabulka 13: Poskytuje podnik svým zaměstnancům kvalifikační růst?	36
Tabulka 14: Zastáváte názor, že čím více manažerů, tím se snáze dosahuje plnění cílů podniku?.....	37
Tabulka 15: Znáte strategii podniku?	38
Tabulka 16: Plánujete z hlediska časového horizontu?	39
Tabulka 17: Které plánovací postupy jsou v podniku užívány?	40
Tabulka 18: Jako analýzu okolí podniku provádíte?	41
Tabulka 19: Zajišťování pracovníků pro podnik řeší?.....	42
Tabulka 20: Který styl řízení v podniku převažuje?.....	43
Tabulka 21: Který motivační nástroj je v podniku nejvíce uplatňován?	44
Tabulka 22: Který motivační nástroj je v podniku nejvíce uplatňován?	44

Seznam grafů

Graf 1: Napomáhá organizační struktura podnikovému dění?	25
Graf 2: Vznikají samovolně neformální organizační uspořádání?	26
Graf 3: Ovlivňuje neformální organizační uspořádání podnikové dění?.....	27
Graf 4: Jaké je vymezení organizačních jednotek podniku?	28
Graf 5: Jak hodnotíte svou organizační strukturu?	29
Graf 6: Příčiny špatné organizační struktury	30
Graf 7: Jaký je stupeň dělby práce v podniku?	31
Graf 8: Vyhovuje uspořádání organizačních jednotek pro řízení podniku?	32
Graf 9: Organizační struktura podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti je?	33
Graf 10: Rozpětí řízení převažuje?	34
Graf 11: Jaká je podle členitosti organizační struktura?	35
Graf 12: Poskytuje podnik svým zaměstnancům kvalifikační růst?.....	36
Graf 13: Zastáváte názor, že čím je více manažerů, tím se snáze dosahuje plnění cílů podniku?.....	37
Graf 14: Znáte strategii podniku?	38
Graf 15: Plánujete z hlediska časového horizontu?	39
Graf 16: Které plánovací postupy jsou v podniku užívány?.....	40
Graf 17: Jakou analýzu okolí podniku provádíte?	41
Graf 18: Zajišťování pracovníků pro podnik řeší?	42
Graf 19: Který styl řízení v podniku převažuje?.....	43
Graf 20: Který motivační nástroj je v podniku nejvíce uplatňován?	45

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník

Příloha 2 Organizační struktura podniku A

Příloha 1 – Dotazník

DOTAZNÍK

Funkce dotazovaného:

- manažer
- administrativní pracovník
- pracovník servisu a služeb
- dělník

Zdůvodnění dotazníkového šetření

Potřeba informací pro zpracování bakalářské práce ve škole.

Název podniku není vyplněn z důvodu utajení původu informací.

Vaše odpovědi buď zaškrtněte křížkem, nebo zakroužkujte číslici v rozpětí od 1 do 5 podle významnosti.

1. Napomáhá organizační struktura podnikovému dění?

- Ano
- Ne

2. Vznikají samovolně neformální organizační uspořádání?

- Ano
- Ne

3. Ovlivňuje neformální organizační uspořádání podnikové dění?

1	2	3	4	5
ovlivňuje				neovlivňuje

4. Jaké je vymezení organizačních jednotek podniku?

1	2	3	4	5
špatné				dobré

5. Jak hodnotíte svou organizační strukturu?

- dobrá
- špatná

6. Pokud hodnotíte svoji organizační strukturu jako špatnou, co považujete za příčiny?

- Vázne informační šum
- Vázne informační propojení
- Nesdílení společných hodnot, vizí a cílů
- Nevyvážené administrativní postupy

7. Jaký je stupeň dělby práce v podniku?

1	2	3	4	5
nízký				vysoký

8. Vyhovuje uspořádání organizačních jednotek pro řízení podniku?

1	2	3	4	5
nevyhovuje				vyhovuje

9. Organizační struktura podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti je?

- Centralizovaná
- Decentralizovaná

10. Rozpětí řízení převažuje?

- Úzké
- Široké

11. Podle členitosti je organizační struktura?

- Strmá
- Plochá

12. Poskytuje podnik svým zaměstnancům kvalifikační růst?

- poskytuje
- neposkytuje

13. Zastáváte názor, že čím je více manažerů, tím se snáze dosahuje plnění cílů podniku?

- | | | | | |
|-------|---|---|---|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| vůbec | | | | rozhodně |

14. Znáte strategii podniku?

- Ano
- Ne

15. Plánujete z hlediska časového horizontu?

- Ano
- Ne

16. Které plánovací postupy jsou v podniku užívány?

- Strategické
- Taktické
- Operativní

17. Jakou analýzu okolí podniku provádíte? (marketingové šetření)

- Neprovádíme
- Pouze bezprostřední okolí
- Náhodně ve větším území
- Důsledně v širším okolí podniku

18. Zajišťování pracovníků pro podnik řeší?

- Jen personální útvar
- Jen vrcholoví manažeři, bez personálního útvaru
- Společně

19. Který styl řízení v podniku převažuje?

- Autoritativní
- Liberální
- Demokratický

20. Který motivační nástroj je v podniku nejvíce uplatňován?

- Odměny za výkon
- Odměny za jiný přínos pro podnik než je náplň práce
- Odměny za splnění cílových ukazatelů
- Odměny za snížení nákladů
- Průhledný plán profesního růstu
- Svěření pravomocí
- Volná pracovní doba

Příloha 2 – Organizační struktura podniku A

