UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO

PRAHA

MAGISTERSKÉ

KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vít Cedrych

Analýza organizační struktury a pracovních činností útvarů Plánování značky ve Škoda Auto a.s. a návrhy inovací

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

Prof. Ing. Zdeněk Častorál DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER

COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Vít Cedrych

Analasis organization structure and employment activity department Brand Planing in Skoda Auto a.s. and proposal inovations

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Prof. Ing. Zdeněk Častorál DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 5. 2016 *Vít Cedrych*

Poděkování

Chtěl bych poděkovat panu Prof. Ing. Zdeňku Častorálovi DrSc. za vedení mé diplomové práce a za zajímavé přednášky v rámci studia na UJAK, které mi výrazně pomohly při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá úhlem pohledu autora coby pracovníka útvaru Plánování značky na problematiku organizační struktury a pracovních činností útvarů Plánování značky. Autor ve svých doporučeních a návrzích vychází z teoretických zkušeností, které získal studiem odborné literatury a v rámci studia na UJAK a prostřednictvím průzkumu v rámci dotazníkové metody řeší problematiku organizační struktury útvarů Plánování značky a jejich pracovních činností ve firmě Škoda Auto.

Klíčová slova

Divizní organizační struktura, Liniová organizační struktura, Organizování, Organizační struktury, Plánování svařoven, Plánování výroby vozů, Plánování značky, Štábní organizační struktura

Annotation

In this dissertation shows the author – the staff member of „Department Brand Planning“– the problems of organizational structure and working activities of „Brand Planning Department“. The author exploits his theoretical experience from technical literature and from study of UJAK. He solves within a framework of questionnaire survey the problems of organizational structure of „Brand Planning Departments“and their working activities in the company Škoda Auto.

Keywords

Brand Planing, Division organization structure, Line organization structure, Planing bodyshop, Planing wehicle-production, organizing, organization structure, staff organization structure

ÚVOD……..10
TEORETICKÁ ČÁST……...12
1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY 12
1.1 Pojem – organizační struktura 14
1.2 Organizování 15
1.3 Faktory ovlivňující organizační systém firmy 16
1.4 Tvorba organizační struktury 17
2 TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR 18
2.1 Liniové organizační struktury 20
2.2 Štábní organizační struktury 21
2.3 Liniově štábní organizační struktury 22
2.3.1 Výhody a nevýhody liniově štábních struktur 23
2.3.2 Hospodářská střediska v liniově štábních strukturách 24
2.3.3 Možnosti dělení hospodářských středisek 25
2.4 Maticová organizační struktura 26
2.4.1 Pružnost v podmínkách změn a nejistoty 27
2.4.2 Technická efektivnost 28
2.5 Kolegia 28
2.6 Funkcionální organizační struktura 29
2.6.1 Nevýhody funkční organizační struktury 31
2.7 Produktová organizační struktura 32
2.8 Divizní organizační struktura 33
2.8.1 Produkční divizní organizační struktura 34
2.8.2 Geografická divizní organizační struktura 36
2.8.3 Divizní organizační struktura členěná dle zákazníků 36
2.9 Strategické podnikatelské jednotky 39
3 INOVACE ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR 40
3.1 Dělení podle objektů 40
3.2 Procesní struktury 41
3.3 Síťové organizace 42
3.4 Podnikatelské jednotky 43
3.5 Améba 44
3.6 Fraktalizace 45
3.7 Virtuální organizace 46

4 ZHODNOCENÍ NOVÝCH SMĚRŮ 47
PRAKTICKÁ ČÁST 48
5 ANALÝZA ORGAN. STRUKTURY 48
5.1 Informace o firmě Škoda Auto 48
5.2 Plánování značky 50
5.3 Plánování výroby vozů I 51
5.3.1 Plánování lisoven 51
5.3.2 Plánování svařoven 53
5.3.3 Plánování dopravníkové techniky 55
5.3.4 Plánování managementu – smlouvy s dodavately 55
5.4 Plánování výroby vozu II 56
5.4.1 Plánování lakoven 56
5.4.2 Plánování montáží 60
5.4.3 Plánování elektro-standardů 62
5.4.4 Plánování interní logistiky 62
5.5 Plánování energetického hospodářství 63
5.6 Plánování ekologické a pracovní ochrany 65
5.7 Plánování staveb a infrastruktury 68
5.7.1 Plánování závodu a staveb 68
5.7.2 Plánování stavebních činností 69
5.7.3 Plánování koncepce údržby a infrastruktury 69
5.7.4 Plánování nevýrobních oblastí 70
5.7.5 Zahraniční projekty 70
5.8 Plánování výroby agregátu 71
5.9 Řízení plánování značky 73
5.9.1 Servis plánování 74
6 NÁVRH INOVACÍ 76
6.1 Empirický průzkum 76
6.2 Úprava současné organizační struktury 77
7 AKADEMIE PLÁNOVÁNÍ ZNAČKY 78
8 BEZPEČNOST PRÁCE 79
9 ZAHRANIČNÍ PROJEKTY 80
10 PLÁNOVÁNÍ VÝROBY VOZU 80
11 PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ 81

12 PŘÍPRAVA PŘEDSÉRIOVÝCH PROJEKTŮ 83
13 SÉRIOVÁ TECHNOLOGIE 85
14 PLÁNOVÁNÍ LOGISTIKY A ENERGET. HOSPODÁŘSTVÍ 87
ZÁVĚR 88
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 91
SEZNAM ZKRATEK 93
SEZNAM PŘÍLOH 94

ÚVOD

Téma diplomové práce „Analýza organizační struktury a pracovních činností útvarů Plánování značky ve Škoda Auto a.s. a návrh inovací“ bylo zvoleno autorem této diplomové práce ze dvou důvodů. Prvním důvodem je studium předmětu „Evropská hospodářsko-správní studia“, kde v rámci předmětu „Management“ byla výuka zaměřená také na organizování a organizační struktury a druhým důvodem je pracovní poměr autora diplomové práce ve firmě Škoda Auto a.s. v útvaru Plánování svařovny tzn., že autor v práci využije dovedností, které se naučil v rámci výuky na UJAK s 20-ti letou praxí v útvaru Plánování značky. Plánování značky je kostrou firmy Škoda Auto, kde se provádí strategické a střednědobé plánování výroby jednotlivých produktů a k tomu je potřeba mít procesně a funkčně odladěnou organizační strukturu a pracovní činnosti útvarů Plánování značky. V dnešní době je nezbytné, aby kvalitní manažer firmy znal způsoby tvorby organizačních struktur, jejich výhody i nevýhody a styly řízení organizace. Organizační struktury prochází dlouhým vývojem s dosažením určité stability, transparentnosti ve fungování organizace a vytvářejí předpoklad pro co nejvyšší disciplinovanost při zajišťování stále náročnějších úkolů. V současné době jsou na trhu radikálně se měnící podmínky ovlivněné společenskými a politickými faktory, které vyžadují se s nimi velice rychle vyrovnávat v rámci rostoucí konkurence. S rostoucími požadavky na kvalitu se stále se vyvíjejí komunikační, informační technologie. Se všemi faktory je zapotřebí stále „držet krok“. Trendem dnešního řízení firem je zajištění pružnosti, přizpůsobivosti k vnitřním i vnějším změnám, které existují na trhu, v rámci konkurenčního boje i v globálním prostředí. S důrazem na snižování ekonomických nákladů firem je v dnešní době rozmach redukce organizačních úrovní s cílem vytvořit maximálně flexibilní a efektivní podobu řízení firem. Klíčovými hráči na konkurenčním trhu v globálním pojetí se stávají nadnárodní společnosti, kteří jsou hnacím motorem ekonomiky ve světovém měřítku. Autor diplomové práce nastíní v teoretické části druhy organizačních struktur, jejich neustálý vývoj a uvede novinky z jejich evoluce, která je nezbytná vzhledem k dalšímu rozvoji firem v dnešním tvrdém konkurenčním světě. V praktické části autor diplomové práce formou případové studie zhodnotí současný stav organizační struktury v útvarech Plánování značky a formou dotazníkové metody

navrhne možnosti a rozsah inovací vedoucí ke zkvalitnění organizační struktury útvaru Plánování značky a také možnosti inovací z pohledu pracovních činností některých útvarů. Současný svět je plný turbulencí, na které je potřeba umět reagovat a jednou ze základních věcí každé firmy je existence a vhodné použití správně nastavené organizační struktury.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Každá firemní organizační struktura musí být navrhována a realizována s cílem vytvořit nejvýhodnější prostředí tak, aby byly dosaženy dané cíle firmy. Univerzálně-optimální organizační struktura, která by byla použitá pro široké spektrum firem, neexistuje. Každá firma si ji musí vytvořit sama s ohledem na své potřeby a zejména musí být podporou pro aplikaci firemní strategie. K tomu je zapotřebí vzít na zřetel existenci různých skupin faktorů, které dokáží velice ovlivnit podobu firemní organizační struktury. Pro tvorbu firemní organizační struktury je důležité znát výhody i nevýhody dané organizační struktury. Organizační struktury jsou kostrou v každé firmě, která chce zodpovědně a úspěšně plnit své naplánované cíle. Základní charakteristikou typologie organizačních struktur považujeme slučování činností, které vytvářejí náplň organizačních jednotek. V hrubém rozdělení se jedná o výrobkové, funkcionální a ostatní struktury. Za doplňující charakteristiky hodnocení organizačních struktur je považována odpovědnost strukturních útvarů, rozsah delegování pravomocí ve vertikální hierarchii podřízenosti a nadřízenosti nebo ve vztahu k návazným jednotkám. Jedná se o centralizované nebo decentralizované vazby. Klasifikace je vyjadřována tím, co v rámci rozhodovacích pravomoci převažuje, zda jsou počty podřízených jednotek ve struktuře vztažené k nadřízeným strukturním jednotkám. Občas bývá tento názor označován jako řídící rozpětí. Takto jsou označovány strmé, úzké nebo ploché struktury. Dále se rozlišují struktury dlouhodobě neměnné, stabilní a dočasné.

Proto je dobré mít ve vedení firmy zkušené pracovníky, kteří znají tuto problematiku a dokáží ji při tvorbě firemní organizační struktury použít. S vytvářením firemních organizačních struktur je důležité brát na zřetel dělbu práce a z toho vycházející odpovědnost a také jasně definovaná dělba pravomocí. Vazby nadřízenosti nebo podřízenosti ve firemní organizační jednotce vzniklé dělbou práce, budou propojeny za pomoci rozdělení pravomocí. Firemní organizační strukturu tvoří útvary a vazby mezi nimi. Předpokladem pro funkčnost tohoto systému je umožnění efektivního fungování pracovníků ve firmě. Pro zobrazení fungování organizační struktury používáme tzv. organizační schéma. Toto schéma není nejdokonalejší, neboť nám ukazuje jen vazby

podřízenosti a nadřízenosti, nejsou zahrnuty kolektivní orgány, vztahy nejsou zahrnuty na jedné úrovni, nezahrnuje vztahy kolektivních orgánů s úseky, nejsou zobrazeny informativní vazby a vztahy. V rámci organizační jednotky existuje útvar. Jedná se o všeobecné označení celku v rámci firmy, který plní řídící úlohu různých činností a funkcí, aniž bychom jej rozdělovali dle velikosti, důležitosti nebo dle rozsahu činností v rámci firmy. Podnikové útvary můžeme dělit:

- personalistika – zajišťuje a provádí péči v oblasti lidských zdrojů, provádí různé HR kampaně
- technický vývoj – zajišťuje vývoj nových produktů, jejich neustálou inovaci. Zpracovává zpětnou vazbu ze zákaznické sítě z hlediska spokojenosti zákazníků s produkty
- výroba – provádí řízení výroby a vyrábí produkty dle dokumentace z vývoje
- controlling – provádí plánování a zajišťování financí (režie a investic) ve firmě, vyhodnocuje návratnost nových projektů
- prodej – provádí prodej produktů v rámci zákaznické sítě
- marketing – provádí marketingové kampaně s cílem sledovat vývoj prodejů na trzích, sledování spokojenosti a nespokojenosti zákazníků. Dle těchto informací útvary výroby, prodeje a technického vývoje dále pracují
- nákup – zabezpečuje nákupní procesy všech různých povah – vstupující díly pro výrobu produktů, režijních potřeb, nových výrobních zařízení (technologie)

Pro označení organizačních struktur bývá většinou používáno více klasifikačních hledisek, jedná se vícedimenzionální označení. Jedná se o uspořádání funkcionální s velkou pravomocí jednotlivých strukturních útvarů, které jsou řízené v rámci velkého řídícího rozpětí. Přispívá to k lepšímu značení struktur i jejich budoucího fungování. Existuje pouze velmi malá možnost existence klasifikačně vyhraněných typů struktur. Normální je mix více druhů, jejichž název vyjadřuje klasifikační rysy, které jsou dominantní. Za předpokladu, že základní principy organizování a struktura podniku nejsou ve shodě s cíli a vizemi podniku a ani se současným akceptováním prostředí, v němž podnik existuje, pak je velmi malá pravděpodobnost další úspěšné budoucnosti a existence podniku.

1.1 Pojem - organizační struktura

K plnění naplánovaných cílů napomáhá firemní organizační struktura. Z určitých sociálních a ekonomicko-technických vnějších podmínek byl většinou odvozen charakter organizačních struktur, který prošel dlouhým vývojem a jenž má tvar pyramidy. Samozřejmě i nadále probíhá inovační vývoj klasické organizační struktury. Realizace strategie vede ke zvýšení hodnoty firmy, jenž má kořeny v organizační struktuře, která vytváří důležité podmínky a předpoklady. Firemní organizační struktury nemůžeme však považovat za síťové diagramy. Jedná se o síť vazeb propojujících vypracovávané úkoly, technologie a pracovníky v organizace, které mají cíl zajistit zrealizování firemních cílů. Cílem organizační struktury jsou dva prioritní úkoly. První je zajištění efektivního informačního toku v rámci organizace, ke kterému je zapotřebí výkonný a spolehlivý systém informací, jenž získá, zpracuje, archivuje a poskytne důležité informace, a také hlavně ověřený systém komunikace sloužící k odevzdání informací. Druhý je dosažení koordinace s maximální efektivitou se sloučením různých aktivit firmy, kterou provádějí jednotliví pracovníci, pracovní týmy nebo skupiny a oddělení. Organizační struktura firmy představuje způsob chování, které se očekává od každého člena. Specialista přes organizační struktury, autor mnoha publikací Harold Leavitt navrhl model (tzv. Leavittův diagram), který pohlíží na organizaci jako na komplexní systém. Diagram je složen ze čtyř navzájem spojených, ale nezávislých skupin: struktura, technologie cíle organizace a lidé v organizaci. Prostředí, ve kterém firma funguje, ovlivňuje tyto skupiny. Chování jedinců ovlivňuje firemní organizační struktura. Je jasné, že velice záleží na tom na jaké pozici a jakou činnost jednotlivý pracovník vykonává. Většinou platí, že pokud se nachází na nižší pracovní pozici, tím pádem přijímá rozhodnutí dle vlastního přesvědčení jen velmi omezeně. Pouhými znaky organizace nejsou pouze pracovní místa (pozice), protože ta se skládají z různých útvarů, pracovních týmů, atd. Jedná se o jasně definované uskupení pracovníků, kteří vykonávají určité pracovní pozice s rozdílným zaměřením a výsledkem jejich společné práce je cíl, který jednotlivý pracovník není schopný dosáhnout sám vlastními silami. Samostatná rozhodnutí je velmi omezená směrnicemi, normami, kodexy a dalšími nařízeními. Je možné konstatovat, že struktura firmy je jasně definovaný okruh určitých pracovních pozic a firemních oblastí, které pro dosažení firemních cílů dokáží ovlivnit chování skupin jednotlivců.

1.2 Organizování

Lidé se sdružují do organizovaných skupin – organizací, aby společně dosahovali určitých cílů. Takto široce chápané organizace mohou nabývat velmi různorodých podob.[1] Podstata organizování spočívá v potřebě dělby práce, což je přerozdělení pracovních činností jednotlivým pracovníků s důrazem na maximální efektivitu. Důvodem vzniku více organizačních úrovní je omezenost rozpětí řízení. Vedoucí pracovník nemůže řídit stále se rozšiřující se firmu sám, neboť má omezené rozpětí řízení. Rozpětím řízení chápeme počet pracovníků, které může vedoucí pracovník efektivně řídit. Je to dáno více faktory, zejména povahou a počtem kontaktů vedoucího pracovníka s podřízenými. Kromě výrazu rozpětí řízení se také používají pojmy rozpětí ovládání, interval řízení a pole řízení. Samozřejmě existují limity na hranici tělesné i duševní kapacity vedoucího, pro jehož schopnost optimálně řídit a vést je reálný určitý počet podřízených pracovníků, který nazýváme optimálním rozpětím řízení. Jak uvedl V. A. Graicunas, vedoucí pracovník kontroluje nejen plnění pracovní úkolů přímých podřízených, ale také musí vnímat vztahy mezi nimi. Mimo jiné stanovil rovnici udávající rozpětí řízení dle počtu reálných vztahů mezi vrcholovým manažerem firmy a jeho přímými podřízenými ve tvaru:

$$R=n(2_{n-1}+n-1)$$

Zde n udává počet podřízených a R je počet vzájemných vztahů. Máte-li například 5 podřízených, celkový počet vztahů činí 100. Už při 6 podřízených je počet vzájemných vztahů 222, což je počet vztahů, které lze zřejmě velmi těžko kontrolovat! Při počtu podřízených 8 dostáváme již ohromujících 5 210 vztahů. Vidíme, že si takový rozsah vztahů můžeme jen velmi těžko představit.[2] Dle informací z globálních firem a společností je jasné, že počty podřízených se pohybují ve vyšších organizačních úrovních od čtyř do 9 podřízených, v nižších organizačních úrovních od osmi do šestnácti podřízených. Plochá organizační struktura vznikne, pokud má podnik menší množství

[1] Blažek L.,Management – organizování, rozhodování, ovlivňování, Praha, Grada Publishing, 2011, s. 34, ISBN 978-80-247-3275-6

[2] Dědina J.,Cejthamr V., Management a organizační chování, Praha, Grada Publishing, 2005, s. 178, ISBN 80-247-1300-4

organizačních úrovní, tj. při širokém rozpětí a pokud při zeštíhlování rozpětí řízení dochází ke zvyšování počtu organizačních úrovní, pak se jedná o organizační strukturu strmou.

1.3 Faktory ovlivňující organizační systém firmy

Pro správnou specifikaci organizační struktury mohou být důležité různé faktory. Tyto faktory mohou ovlivňovat správné specifikování organizační struktury. Podle toho je dělíme na vnitřní a vnější. Tyto faktory působí vždy v kombinaci a jejich vliv se v během časové působnosti výrazně mění. Důležité vnitřní faktory, které mohou mít vliv na specifikaci organizační struktury, jsou velikost firmy, velice správně načasovaná strategie, odborná a nadodborná kvalifikace současných a budoucích pracovníků. Mezi důležité faktory můžeme řadit např. firemní kulturu, budoucí etapy rozvojů firmy, právní formu firmy, technicko-technologickou základnu, atd. Se změnou velikosti firmy vzroste potřeba na změnu její organizační struktury. S odbornou specializací pracovníků a rostoucí dělbou práce je zapotřebí více kontroly a koordinace. Roste poptávka po dalších specialistech, které firmy potřebují pro obsazování nově vzniklých úseků. Tím pádem dojde k nutné procesní změně - k decentralizaci řízení, protože vrcholový management již nezvládne všechny druhy rozhodování. Každá firma musí pro své přežití pečlivě sledovat okolí a snažit se předpokládat způsoby chování vnějšího světa a analyzovat jaké, a které dopady mohou mít dopad na fungování uvnitř organizace. Organizační struktury jsou proto do značné míry ovlivňovány diverzitou vnějšího prostředí a jednotlivé varianty organizačních struktur jsou založeny na míře složitostí a intenzitě změn vnějšího prostředí, v němž se organizace nacházejí.[3] Mezi velice významné faktory ovlivňující organizaci jsou zejména: globalizační procesy, prudký rozvoj IT technologií, demografické a sociální vlivy, stupeň ekonomické stability. Pojmem globalizace definujeme zvýšenou intenzitu v oblasti celosvětově-obchodních vztahů propojujících geograficky vzdálené oblasti. Události v lokálních oblastech jsou do značné míry

[3] Váchal J.,Vochozka M., Podnikové řízení, Praha, Grada Publishing, 2005, s. 63, ISBN 978-80-247-4642-5

ovlivňovány a formovány situacemi v geograficky vzdálených regionech. Dokáže tak velice rychle zpřístupňovat různé informace, myšlenky nebo prosadit různé nové formy organizací. Rychlý vývoj IT technologií je velmi významnou charakteristikou dnešního globálního světa, mající vliv na organizace a jejich chování, které má vliv i na poptávku po specialistech v rámci zavádění IT technologií.

1.4 Tvorba organizační struktury

Tvorbu organizační struktury dělíme dle ekonomické stability prostředí na dva typy. První mechanický typ je používán pro stabilní ekonomické prostředí, jeho struktura je členitější, jednotlivé úseky jsou více početné a málo mezi sebou komunikují. Druhý, organický typ je vhodný pro použití ve službách s vyšší zaměřením na změny ekonomického prostředí. Existuje zde integrace oblastí, jejichž počty jsou nižší, ale jejich vzájemná spolupráce je intenzivní. Pro příklad jsou uvedeny diference uvedených typů. Mechanický typ utváření struktury: rozdělení úkolů je na speciální jednovětvové oblasti, pevná definice úkolů, protože běží beze změny, předem definovaná a jasná pravidla včetně centralizace řízení a kontroly, převládající vertikální komunikace. Organický typ utváření struktury: pracovníci plní společně úkoly, které jsou určené procesem plnění, decentralizovaný způsob řízení s nižším počtem pravidel, centralizovaný způsob kontroly je dle potřeby, převládá horizontální komunikace. Analýzou sloužící k detailně-systematickému sledování okolí je analýza PESTLE. Jedná se o velice známou a nejrozšířenější metodiku, jejíž předností je za pomoci implementace jednoduché struktury snížit složitost okolí. Vlastní faktory okolí jsou rozčleněny v šesti oblastech a pak je prozkoumán jejich dopad na fungování organizace. Analýza PESTLE se také používá pro odhad plánování a budoucího vývoje reálných situací. Aby bylo možné stanovit faktory, které jsou nebo nejsou relevantní, je vyžadováno mnoho informací z různých oborů, což je velice nesnadný úkol. PESTLE je zkratka, složená z počátečních písmen následujících faktorů, které ovlivňují okolí: **P**olitické faktory, **E**konomické faktory, **S**ociální faktory, **T**echnologické faktory, **L**egislativní faktory, **E**kologické faktory. Analýza umožňuje identifikovat klíčové trendy a dává o nich ucelený přehled. Umožňuje posoudit

z časového hlediska vliv změn na vývoj významnosti sledovaných faktorů a vliv na vnější působení.[4]

2 TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

V reálném životě rozdělujeme organizační struktury na liniové, liniově štábní a funkcionální. V praxi se většinou setkáváme s organizační strukturou liniově štábní, která se vytvořila kombinací liniové a funkcionální organizační struktury. Liniová organizační struktura je tvořena vazbou liniových prvků. Charakteristické pro tuto strukturu je jediný odpovědný vedoucí pracovník a zcela přesně rozdělené vazby nadřízených a podřízených. Manager má zajištěnu v rámci své organizační jednotky komplexní působnost. Její předností pro kontrolu tvorby struktur a plnění úkolů je přesné definování pravomocí, u kterých je možné splnit dosažení cílů v rámci organizační jednotky, vazeb podřízenosti a nadřízenosti, zřetězení informačních toků a transparentnost. U struktury liniové spatřujeme její nevýhodu v její nepříliš dobré aplikaci u velkých organizačních jednotek, neboť řízení je limitováno složitostními faktory při použití na vyšších organizačních stupních. Funkcionálně organizační struktura je utvořena funkcionálními prvky a vazbami. Charakteristikou těchto typů jsou specializovaní manažeři s odpovědností, speciálními pravomocemi a vazbou na všestrannost. Manažer má pro výkon své práce určité pravomoci a zodpovědnost, které získal v rámci specializované funkce.

Liniově štábní organizační struktura využívá svých hlavních výhod ve speciálních funkcích manažerův rámci jejich vysoké odbornosti. Tím se odstraňuje množství určitých nevýhod funkcionální struktury, jíž mohou být maření kompetencí a chybějících koordinačních center, oslabování pravidla jednoho hlavního odpovědného vedoucího pracovníka, příliš velká četnost vazeb a složitost v rámci jejích funkčních prvků. Rozdílnost činností při koordinaci jsou charakteristikou pro složky liniové a štábní. Činností liniové jednotky je řízení určitého oddělení jako celku Zodpovědný vedoucí

[4] Častorál Z., Základy moderního managementu, 1. vydání, Praha, UJAK, 2009, s. 113, ISBN 978-80-86723-76-1

pracovník, který patří do liniové jednotky, musí být nadřízeným pracovníkem pracovníků štábu i zaměstnanců oddělení. Štábní složka zajišťuje tyto činnosti a spoluvytváří jisté pracovní prostředí, aby bylo možné udržet premisu složitého řízení na vyšších stupních řízení jednoho zodpovědného managera. Liniově štábní organizační struktura dokázala i jasně prokazatelnými výhodami, které se ve srovnání s liniovou a funkcionální strukturou a v rámci jejího použití v rámci rozmachu nových technologií kdy se objevují diskuze, které označují podobu dnešní organizační struktury jako nevyhovující a zastaralou. Její hlavní nevýhoda je zdůrazňována v nízké flexibilitě a malému přizpůsobení se v rychlé evoluci nových podmínek v podmínkách řízení a ve výrobě.

Pyramidový tvar organizačních struktur prošel dlouhým vývojem a byl vždy obsahově ovlivňován určitými sociálními, technologickými a zejména ekonomickými vlivy okolního prostředí. Evoluce pokračuje i v dnešní době, i když se panují názory, že další vývoj hierarchie organizačních struktur je už vyčerpán. Hodnocení organizačních struktur není ani v dnešní době sjednocené a to i přes existenci velkého množství zahraničních publikací. Pokračujícím vývojem firem vznikají hybridní nebo hierarchické organizační struktury, které můžeme velmi těžko definovat, provádět jejich členění a charakteristiku. Nejlépe bude vhodné zvolit skupinu základních charakteristik hodnocení, které budou odrážet rozhodovací pravomoci, jednotlivé vazby, náplně a segmentaci organizačních prvků v navrhované organizační struktuře. Organizační struktury můžeme charakterizovat doplňkovými vlastnostmi např.:

- Decentralizační stupeň rozhodovacích pravomocí struktur a prvků s jejich umístěním ve vertikální hierarchii podřízenosti nebo nadřízenosti.
- Počty podřízených organizačních vazeb umístěných v hierarchii pod vrcholovým managementem bývá označováno jako - rozpětí řízení
- Počet pater řízení.
- Druh organizační struktury její plochost a strmost.
- Časový průběh, jedná se o způsob, zda jsou organizační struktury dočasné
- Rozlišení struktur dle vlastností použití rozhodovacích pravomocí mezi organizačními jednotkami struktury: kombinované (organizační týmy, maticové, liniově štábní projektové atd.), štábní, liniové.

2.1 Liniové organizační struktury

Začali existovat a vyvíjet se jako první a základní evoluční typ v rámci útvarové struktury v malých firmách s jedním stupněm řízení. První řídící stupeň byl většinou reprezentován vlastníkem firmy. V rámci dalšího vývoje firem vznikalo více stupňů řízení, současně s tím však začaly vznikat problémy. Původ byl hlavně z nutnosti a potřeby odborného vedení a výkonu speciálních pomocných (evidenčních, obslužných) prací. Tyto potřeby změn znamenaly snahy o strukturální úpravu struktury a přispěly k dalšímu vývoji nových typů organizačních struktur, např. funkčnímu nebo liniově štábnímu. Přímá (přikazovací) pravomoc je vlastností liniových struktur. Výkon vertikálního liniového řízení je v pravomoci vedoucího liniové skupiny. Je tvořena řídící osou struktury (např. ředitel firmy, vedoucí výroby, koordinátor). Linioví vedoucí mají největší odpovědnost a nejvyšší pravomoci a ztělesňují základní a nejvyšší mocenskou organizovanost. Liniová struktura je typická pro stádium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců[5]. Nad tuto hranici rozpětí řízení není již zodpovědný vedoucí schopný zvládnout efektivně řídit všechny podřízené. Pokud dojde k překročení rozpětí řízení přes únosnou míru, je možné na přechodnou dobu řešit vzniklou situaci utvořením menších osobních specializovaných štábů, které jsou označovány jako liniově-štábní organizační struktura. V pozdějším stádiu je nutné přistoupit k úpravě organizační struktury přidáním dalších řídících. Uspořádání firmy se realizuje dle různých specifických forem a podle potřeby - demografická, produktová apod. Ve většině případů se uplatňuje funkcionální typ organizační struktury ve firmě. Tím dochází ke vzniku velkých specializovaných štábních útvarů, jejichž úkolem není řídit provozní útvary, ale vytvářejí pouze analýzy činností a prezentace pro strategická rozhodnutí liniových pracovníků.

[5] Dědina J.,Cejthamr V., Management a organizační chování, Praha, Grada Publishing, 2005, s. 189, ISBN 80-247-1300-4

2.2 Štábní organizační struktury

Štábní útvary, jsou určené zejména pro plnění poradních funkcí a k přípravě odborného rozhodování liniových managerů a jejich útvarů. Vazby existují ve vztahu mezi štábem liniových managerů (jedná se o jejich hlavní pracovní náplň) a liniovými managery, nebo i ve vztahu k odborným managerům nebo útvarům a liniovými managery. Štábní útvar je utvářen odborníky a specialisty různých oborů – účetními, plánaři, vývojáři, ekonomy, personalisty atd. Štábní útvar je možné rozdělit do několika skupin jako např. odborný štáb provádějící odborné a funkční řízení, osobní štáb liniových managerů Pro správné fungování těchto skupin je nutné zajistit odborníky, jejichž znalosti jsou velké a hluboké, a kteří mají ale většinou menší celkový přehled.

Tímto hodnocením je jasné, že samostatná existence štábní organizační struktury není možná. Vždy je nutný mix v kombinaci s funkční, liniovou nebo jinou další organizační strukturou. Štábní organizační struktura funguje jen jako pomocný útvar v rámci dalšího organizačního vývoje firmy. Můžeme konstatovat, že s růstem firmy jsou většinou skupiny funkčního štábu větší respektive početnější. U malých firem většinou vůbec nepoužívají žádné pracovníky štábu, kromě štábu (osobního), který reprezentuje sekretářka a asistentka ředitele firmy. Tímto ale nelze říci, že všechny funkce štábu zastoupeného ve větší firmě, nemohou být použity u malé firmy. Je možné, že vlastník firmy a ředitel v jedné osobě osobně naplánuje výrobu, samostatně provede výběr všech možných zájemců o práci, sám provádí řízení útvarů nákupu atd. Pro potřebu pracovních funkcí vyžadujících specializované školení (právní poradenství a účetnictví) si má možnost nakoupit tyto služby prostřednictvím externích specialistů.

V období podnikového růstu bude zřejmě také muset zajistit svého účetního eventuálně pouze technického pracovníka do kanceláře. Samozřejmě je možné štábní funkce delegovat prostřednictvím vedoucích liniových útvarů. Vedoucí výroby může provádět plánování a kontrolu výroby, provádět nákup surovin nebo dílů, provádět výběr svých podřízených. Vedoucí prodeje vybírá a školí pracovníky prodeje. S postupným nárůstem zaměstnanců firmy, kdy jejich počet bude přesahovat počet několika set, bude nutné i z hlediska hospodárnosti oddělit spoustu funkcí štábu od linie. Firma bude muset zajistit specialistu nákupu, plánovače výroby, personálního specialistu atd. Nově ustavený útvar štábu se bude s firemním růstem do značné míry zvětšovat a bude snaha

jej postupně rozdělovat na podřízené útvary. Pro názorný příklad - ve velké firmě se útvar účtárny skládá z týmů těchto činností: účetnictví, zpracování daní, sledování a vedení úvěrů, zaúčtování odpisů. Všechny tyto funkce jsou sami o sobě pro svou výraznou specifičnost náročné a to vyžaduje mít na jejich výkon vyškolené a zkušené odborníky. Firemní růst na globálních trzích nutí řadu firem a společností ke svému mezinárodnímu zaměření a současně vybízejí ostatní firmy vyrábějící své produkty v mateřských závodech a exportující je, aby své produkty vyráběly ve svých zahraničních pobočkách, případně poskytovaly výrobcům v zahraniční licence nutných pro zajištění výroby svých výrobků. Z tohoto důvodu firmy vytvořili štábní útvary pro mezinárodní plánování výroby nebo pro udělování licencí. Zájem o takovouto činnost firem podporují i politické reprezentace, které vytvořily nové úřady např. úřad pro občanské a vládní vztahy nebo úřad pro veřejné záležitosti. Představitelé těchto úřadů mají funkce náměstků ministrů a jejich zodpovědnost je samozřejmě vyšší než jakou mají vedoucí útvarů public relations.

2.3 Liniově štábní organizační struktury

Liniově štábní struktury rozdělujeme na liniové a víceliniové. Silně funkcionální struktury jsou víceliniové struktury, které řadíme mezi nejrozšířenější struktury. Většinou je jejich vznik spojen, pokud útvar struktury s liniovou pravomocí (vedoucí manager) provede delegaci části jeho určitých rozhodovacích pravomocí mezi útvary struktury s charakterem štábní účasti při rozhodovacích procesech, tak jak to již bylo definováno u organizačních štábních struktur. Organizační útvary s částečně štábní a částečně liniovou pravomocí vznikají z původních štábních útvarů. Liniově štábní struktura spojuje do jedné organizační struktury liniové a štábní funkce.[6] Je nutné si definovat, pro které aktivity je možná aplikace jedné nebo druhé pravomoci. Nehomogenní vedení a nebezpečí fungování více liniových managerů vzniká u podřízených jednotek. Liniově štábní organizační struktury bývají občas označovány funkcionálními strukturami.

[6] Častorál Z., Základy moderního managementu, 1. vydání, Praha, UJAK, 2009, s. 86, ISBN 978-80-86723-76-1

Problémem takovéhoto označení je ale v možné záměně těchto struktur s funkčními strukturami. Z tohoto důvodu bývají někdy liniově štábní struktury označovány dle klasifikace sdružování jako funkční struktury. Existuje doporučení používat výše zohledněné rozdělení a používat název liniově štábní struktury a to z důvodu velké frekvence jejich používání v moderní literatuře.

2.3.1 Výhody a nevýhody liniově štábních struktur

Administrativně úkolová orientace namísto orientace cílové je základním slabým místem celkové myšlenky liniově štábních struktur. Důraz je kladen zejména při řešení problémů a otázek typu jak, kdy, co, kde. Na pozadí existuje jádro racionálního a efektivního a lidského jednání: co je třeba udělat, cíle kterého je nutné dosáhnou a jakými nástroji ho nejefektivněji dosáhnout.

Mezi hlavní příčiny rozporů se uvádí:

- nezpůsobilost liniových složek brát na zřetel úlohu štábu
- malá ochota liniových složek spolupracovat a omezeně využívat úlohy štábu
- štáb si vykonává pravomoci liniových složek
- štáb vykonává své činnosti direktivně
- liniové složky jsou zmatené chaotickou politikou štábu

Skrývá v sobě i celou řadu pozitivních věcí. Nejvyšší funkce jsou často soustředěny v logických směrech až na úroveň aplikací. Funkční místa jsou zřizována pro jejich výkon a jsou definována větším počtem klasifikací a to hlavně mzdovým ohodnocením, pravomocemi, činnostmi, zodpovědností atd. Tím bude vyvolána ideální situace úkolově-funkční organizovanosti kompletní struktury pomáhající hlavně pomoci s pracovním přetížením liniových managerů. Tento model organizace je typický pro velké průmyslové firmy a společnosti. Navyšováním počtu specialistů ve střední úrovni řízení je nutností pro zabránění problémů velikosti. Tím mohou vznikat velice komplikované hybridní struktury, které obsahují tři a více stupňů řízení. Vazby uvnitř jsou složité a vazby mezi

jednotlivými útvary firmy jsou zastřené. Na základě tohoto zjištění se v tomto období vývoje firem často používá statusu ziskových středisek (Profit Centra).

2.3.2 Hospodářská střediska v liniově štábních strukturách

Vznikem velice komplikovaných hybridních struktur se třemi a více stupni řízení dochází k největším problémům z pohledu řízení uvnitř firmy a uzpůsobování se potřebám okolí v rámci liniově štábních organizačních struktur, také ale i u funkčních organizačních struktur při dalším rozvoji podniku. Proto je nutností, aby manageři zpružnili organizační strukturu, zjednodušili ji celkovým nebo částečným decentralizováním rozhodovacích pravomocí a převedením zodpovědnosti na podřízené organizační útvary, které označujeme jako hospodářská střediska. Hospodářské středisko je organizační jednotka, kterého určitá část (menší nebo větší) je směrována k dosahování požadovaných nákladových úrovní, k dosahování maximálních výnosů nebo k dosahování výsledku firemního hospodaření nebo na jinak definované hospodářské výsledky. Jedná se o samostatný ekonomický útvar v rámci firmy, který má svou vlastní zodpovědnost za výsledek. Ekonomický útvar je využíván pro způsobilý vývoj firmy v období diversifikace nebo růstu. Vedoucí útvaru je považován za vnitrofiremního subpodnikatele nebo „business managera“. Myšlenku hospodářských středisek můžeme definovat jako vznik vnitrofiremních celků poskytujících si navzájem výkony a služby. Vzájemné chování hospodářských středisek je stejné jako chování mezi externími subjekty. Pro splnění podmínky hospodářského střediska je nutné mít splněné následující body:

1. Měřitelnost vstupů a výstupů, za které má celek hmotnou odpovědnost.
2. Vztah k jiným útvarům se charakterizuje jako subjekt tržních vztahů, definuje s nimi většinou písemné smlouvy a navzájem si provádějí vyúčtování aktivit, za předem stanovené ceny, dle principu maximální ceny se hospodářské středisko dále rozhoduje.
3. Hospodářské středisko se hodnotí hlavně dle zisku.

Speciální právní normu není nutné aplikovat pro typ organizace, kterým je hospodářského středisko, protože za podmínky, že při celkové velikosti firmy budou mít hospodářská střediska právní samostatnost ve formě společnosti s.r.o. znamená, že vedení firmy se stává holdingem.

2.3.3 Možnosti dělení hospodářských středisek

Hospodářská střediska se v různých modifikacích vyskytují v celém světě. Jejich hrubé členění můžeme definovat podle ekonomické zodpovědnosti. Je možné předpokládat, že hospodářské středisko si nese jistou míru a formu ekonomické zodpovědnosti. Z pohledu decentralizované pravomoci a zodpovědnosti a dalších navazujících aplikacích, které jsou uplatňovány ve firemním řízení je možné je dělit na výdajové středisko, tzv. expense-center, výnosové středisko, nákladové středisko, tzv. cost-center, investiční středisko, tzv. return-center, ziskové středisko, tzv. profit-center.

Výdajové středisko má svou zodpovědnost v rámci výdajů, ale není zodpovědné za náklady. V rámci středisek nebývá vazba mezi vstupy a výstupy v určitém krátkodobém horizontu. Pro názorný příklad se může jednat o střediska v technickém vývoji a výzkumu, střediska marketingu, střediska zajišťující personální rozvoj nebo vzdělávání zaměstnanců.

Výnosové středisko je samostatně fungující útvar prodeje, které přímo komunikuje se zákazníky. Je svým zaměřením určitým způsobem podobné nákladovému středisku, s tím, že výnosové středisko ovlivňuje zejména prodej produktů, ale také náklady vzniklé s prodejem. Existuje také možnost, aby středisko fungovalo v kombinaci výnosového a nákladového střediska. Hospodářské motivování střediska je vázáno zejména na výnosový růst a také na dodržení nákladových úspor.

Nákladové středisko je útvar, který produkuje výrobky, suroviny nebo polotovary, jež se neprodávají v rámci prodejních trhů. V rámci tohoto útvaru se ověřují a kontrolují skutečné náklady v porovnání s finančními rozpočty nákladů. Hospodářská motivace nebo zainteresovanost ve formě pohyblivé položky v platu nebo osobním ohodnocení vychází většinou z určitých úspor reálných nákladů v porovnání s předem definovanými náklady. V praxi znamená, že čím přesněji naplánujeme náklady, tím hůř se dosahuje

úsporových potenciálů. Naopak překročení bývá normální. Proto se často stanovuje určitá částka na případné zdůvodnitelné překročení. Tento postup se někdy již považuje za využívání zisku ve vnitropodnikovém řízení.

Investiční středisko nezávisle rozhoduje o investičních plánech a vyhodnocuje jejich výhodnost zejména z pohledu brzké návratnosti. Hospodářská motivace střediska je provázána s množstvím investičních prostředků a s výnosností a návratností použitých prostředků. Všechny tyto veličiny hospodářské efektivity se mohou měřit v rámci delšího období. Ve výjimečných případech rozhoduje o výši investic vrcholový management a nezřídka kdy vlastník firmy.

Ziskové středisko je zodpovědné za výši všech výnosů, nákladů tedy za zisk střediska. Pro ovládání těchto faktorů působících na náklady a výnosy je nezbytné, aby byl vedoucí střediska vybaven jistou pravomocí. Musí mít právo provádět obnovu a rozvoj investičního majetku, případně (pouze u malých firem) si může tuto pravomoc ponechat vedení firmy nebo majitel firmy. Hospodářská zainteresovanost je většinou vázána s dodržováním předem definovaných zisků nebo jejich překročením. Období pro hodnocení jsou krátkodobá. Tyto střediska zajišťují provádění kontroly u jednotlivých výdajů dle jednotlivě naplánovaných aktivit s naplánovanými výdaji.

2.4 Maticová organizační struktura

Je pokus o zkombinování předmětného a funkčního modelu, rozdělení a zkoncentrování práce ve firmě. Výsledný efekt je očekáván při průniku výhod liniově štábní struktury a programově-cílových modelů řízení. U maticového konceptu se v praxi používají dvě skupiny útvarů, prvním je skupina funkčních útvarů, která se týká jednotek ve firmě, jako jsou marketing, nákup, výroba, technický vývoj a druhá skupina útvarů jsou úkolově orientované, jejichž množství se liší podle firmy a počtu úkolových programů ve firmě jako jsou výrobní programy, vývojová a výzkumná zadání atd. Jejich životnost je časově ohraničená splněním daného zadání nebo úkolu. S tím souvisí i časová ohraničenost vedoucích projektů, kteří končí ve své funkci dnem ukončení projektu. Maticová hiearchie modelu určuje, že členové projektového týmu jsou podřízeni nejen projektovému managerovi, ale i svému útvarovému vedoucímu. Mezi vedoucími

nepanuje žádný vazba podřízenosti nebo nadřízenosti. Projektový manager musí mít větší pravomoci při řízení projektu z hlediska možných otázek „kdo“ nebo „jak". Samozřejmě jsou v praxi možné rozličné kombinace, které musí být před každým projektem jasně definovány a písemně odsouhlaseny všemi zainteresovanými útvary v projektu, aby pak v průběhu projektu nedocházelo k diskuzím v otázce kompetencí. Specifické výhody a nevýhody ideálních typů organizačních struktur:

Štábní organizační struktura je charakteristická tím, že řízení nepotřebuje velkou přestavbu firmy. Občas se může objevit efekt omezených možností vlivu projektového manažera, které vedou ke zpomaleným reakcím v rozhodování. Z tohoto důvodu se tento organizační model nabízí zejména při jednorázových a ojedinělých projektech.

Úplná organizační struktura nebo autonomní projektové řízení je vhodně aplikována u svým rozsahem nákladných, velkých, a s časového hlediska dlouhodobých projektů. Výhodou je možnost projektových pracovníků se maximálně koncentrovat na řešení plnění úkolů v projektu, ale nevýhodou je možnost vzniku problémů z hlediska plánování potřeb, postupů a využití pracovníků, protože se může jednat o formu organizace s časovým omezením.

Maticová organizační struktura se využívá u firem a společností, ve kterých běží v jednom časovém období více projektů současně. Preferováno je zajištění zodpovědnosti při vedení projektu a kontrola a přístup k investičním zdrojům. Tento model je nevíce používán u projektových firem, stavebních firem, firem s marketingovým zaměřením a u firem s IT technologiemi. Maticová organizační struktura dokáže zajistit lepšího využití technického vybavení a vysoce odborně-specializovaných pracovníků. S každým novým projektem je možné zajistit novou specializaci dalších oddělení, což se sebou nese i velký potenciál pro každého pracovníka firmy a jeho další rozvoj, protože další projekt na sebe váže i zajištění lepšího a různorodého technické vybavení z hlediska hardware i software.

2.4.1 Pružnost v podmínkách změn a nejistoty

Zpětná vazba změn vyžaduje zajištění kvalitních komunikačních a informačních toků, ze kterých přijímají potřebné informace pracovníci ve správný moment. Maticové struktury podporují a využívají vazby mezi funkcionálními a projekčními útvary.

Informační toky jsou členěny horizontálně a vertikálně. V konečném výsledku se jedná o velmi rychlou reakci na průmyslové a konkurenční podmínky a technologie.

2.4.2 Technická efektivnost

Určování budoucích projektů probíhá po konzultaci s technickými specialisty z oblasti technického vývoje, plánování, marketingu, IT apod. Využíváním těchto vazeb je žádoucí z hlediska vzniku nových myšlenek a nápadů, protože např. IT specialisté korigují svá data a myšlenky s kolegy z oblasti účetnictví, nebo plánování. Pro správné fungování projektu je nutné, aby každý specialista znal a používal „umění“ naslouchat, flexibilně reagoval na informace od ostatních pracovníků a logicky uvažoval. Samozřejmě souběžně musí specialisté udržovat pracovní kontakt s ostatními členy kmenového útvaru a to nejen, že organizačně do tohoto útvaru funkčně patří, ale také kvůli výměně nových informací mezi kolegy.

2.5 Kolegia

Kolegia bývají složena z různého počtu pracovníků, kteří jsou v hierarchii na různé organizační úrovni. Kolegium se pravidelně schází v předem definovaných časových cyklech a slouží ke konzultacím, předávání informací a také pro strategická rozhodování. Status kolegií jsou pouze koordinace úkolů. Dobrý příkladem pro kolegium je představenstvo akciové společnosti nebo kolegia ve formě investičních výborů, které koordinují a schvalují investiční záměry. Použití kolegií je v různých formách velice rozšířené. Přes svou velkou výhodu – optimalizaci rozličných zájmů a činností v útvaru a ve společnosti hrozí reálné nebezpečí z hlediska samoúčelnosti. Je to dáno tím, že časové ohraničení kolegií není zcela definováno a původní zadání o jejich fungování nekoresponduje s aktuální situací, pracovníci kolegia nedokáží nalézt shodu při koordinaci úkolů, nadřazují své osobní zájmy na zájmy společnosti, tím blokují schvalování a z těchto důvodů nelze přijmout rychlá a potřebná rozhodnutí.

To má za následek, že nerozhodní pracovníci kolegia a zmíněné priority ve firemní politice nejsou již brány vážně nebo nejsou akceptovány vůbec. Úspěšnost kolegia může

být při různých formách využití a definovaných znaků pouze tehdy, pokud je zaměření jejich zadání jasné z hlediska účelu, struktury a účelové principy kolegia jsou shodně „naladěny na jednu notu“ a implementace výstupů rozhodnutí do realizační fáze je zaručené. Organizační struktury, jež vytváří primární náplň organizačních složek, členíme na výrobkové, funkční, předmětné (hybridní, podle demografických ukazatelů).

2.6 Funkcionální organizační struktury

Funkcionální organizační struktury jsou založeny na seskupení stejných činností do strukturálních jednotek. Např. výzkumní pracovníci jsou spolu s vývojovými pracovníky zařazeni do jedné organizační jednotky, obdobně to platí pro seskupení pracovníků výroby, pracovníků obchodního nebo ekonomického úseku[7]. Idea funkční struktury spočívá v uskupení pracovníků pracujících na podobných úkolech v jedné oblasti ve firmě. Pro příklad všichni pracovníci prodeje jsou uskupeni v útvaru marketingu, plánaři výroby jsou uskupeni v útvaru plánování atd. Jednomu vedoucímu managerovi je umožněno prostřednictvím sjednocení úkolů a odborných dovedností v jednom útvaru zvládnou celou oblast, protože mu budou podřízení vedoucí z různých oddělení hlásit výsledky jejich práce. Ve společnostech se má takováto pozice vedoucího oblasti označení ředitele nebo náměstka generálního ředitele. Funkční struktura se velmi často používá ve středně velkých firmách a společnostech dosahujících maximálních výkonů pro produkci menšího počtu produktů s vysokou hladinou specializace a její snahou je centralizace rozhodovacích procesů v nejvyšších patrech firmy. Z nejvyšších úrovní firem přicházejí různá rozhodnutí o řízení aktivit v jednotlivých oblastech. Nejvyšší management vystupuje také v pozici řešení svárů vznikajících interakcí ředitelů jednotlivých oblastí. Z důvodu detailních znalostí vedoucích o úkolech je organizační rozpětí řízení v jednotlivých oblastech velké, protože úkoly musí být podřízenými splněny aplikací společných hypotéz a znalostí. Funkční struktura organizací obsahuje

[7] Častorál Z., Základy moderního managementu, 1. vydání, Praha, UJAK, 2009, s. 83, ISBN 978-80-86723-76-1

množství výhod, ale také nevýhod. Každá firma musí prosadit tyto důležité činnosti, pokud chce odvést svou kvalitní práci směrem k zákazníkovi. Tyto důležité činnosti bývají označovány jako firemní funkce. Důležité funkce průmyslového firmy, která se zabývá zpracování nějakého produktu nebo polotovaru v sobě zahrnují personalistiku, marketing, výrobu, technický vývoj, finance, účetnictví. K naplánování, výrobě a prodeji produktů jsou tyto činnosti naprosto nezbytné. Důležité funkce zahrnují peněžní ústavy do poskytování úvěrů, investic do investičních fondů, přijmu vkladů. V nemocnicích jsou základní funkce zahrnovány v ortopedii, psychiatrii, lékárenství, správě objektů apod. Specifickým oddělením mohou být všechny z těchto funkcí a kombinace práce může být dle těchto útvarů. Z uvedeného členění je možné vycházet při tvorbě divizí u firem širokým rozsahem produkce. Mezi výhody funkční organizace řadíme:

- Efektivní využívání zdrojů. Úspora času a nákladů je reálná seskupením společných úkolů. Pro řešení problémů je možné zajistit, aby jiný útvar prováděl podporu jinému útvaru mobilizací svých odborných znalostí pro řešení problémů. Tím, že pracovníci mají k dispozici společné zařízení a pracovní potřeby situované na jednom místě mohou být efektivně využívány zdroje.

- Společný a odborný rozvoj dovedností. Lze provádět daleko intenzívnější zvyšování kvalifikace v jednom útvaru, protože jsou zde situováni pracovníci podobných zkušeností a znalostí, kteří mají prioritu ve vývoji dovedností. Pracovníci se specializují v dané dovednosti v daleko větším rozsahu, protože se dělí o informace s jinými kolegy v rámci stejného útvaru.

- Zaručená cesta k osobní kariéře. Pracovníci si uvědomují nároky dané práce a cestu, kterou jim za jistých podmínek přinese kariérní postup. Sledováním pracovníků s podobnými zkušenostmi a odbornými znalostmi pracovník rychle zjistí typy aktivit, které organizace preferuje, a které nepreferuje.

- Strategické rozhodování z vyšších pater organizace. Centralizované rozhodování je zabezpečena jednotným směrem. Top management koordinuje a kontroluje celou firmu. Oblastí jsou definované cíle podporující kompletní strategii celé firmy.

- Zlepšená koordinace pracovních úkolů v rámci útvarů. Dokonalejší kolegiální spolupráci a vzájemnou komunikaci je umožněno díky společnému vybavení a podmínkám pracovníků v rámci jednoho útvaru. V praxi se ukazuje, že týmová práce je pracovníky preferována, aby bylo dosaženo firemních cílů.

2.6.1 Nevýhody funkční organizační struktury

Malý reakční čas pro rozhodnutí. Je potřeba si uvědomit fakt, že strategické rozhodování je součástí pravomocí top managementu. Vedoucí útvarů se dostanou do složité situace, protože velké množství záležitostí, kde je potřeba provést rozhodnutí zvýší jejich problémy, které mají ve svém útvaru. To se projeví tak, že rozhodovací proces je pomalý nebo velmi nekvalitní, což způsobí problémy v podniku vinou různých zpoždění.

Statická struktura. Vedoucí oblastí sledují pouze úkoly svých útvarů a oblastí a nesledují tak moc dění ve firmě a plnění cílů ve firmě. Tím se špatně nebo vůbec nedaří prosazovat inovativní metody řešení problémů, používán nových aplikací, vyvíjet nové konkurenceschopné výrobky.

Nejasnosti v definici odpovědnosti. Výsledkem činností všech oblastí jsou úspěchy a neúspěchy firmy. Marketing, technický vývoj, logistika, controlling společně dosahují firemních cílů. V rámci velikosti firmy je jasné, že pokud každá oblast nebo útvar přispěje k úspěchu či neúspěchu není to vždy viditelné.

Špatná koordinace mezi odděleními. U pracovníků každé oblasti může dojít k pocitům osamělosti při plnění pracovních úkolů a také nepřátelství ze strany pracovníků ostatních oblastí. To povede k tomu, že se pracovníci stanou neochotní podporovat nebo dělat kompromisy s ostatními úseky jen aby to právě byli oni, kdo dosáhne firemních cílů. V praxi jsou tito „sólisté“ postrachem týmové práce.

Funkční organizační struktura je odborníky považována za klasickou, jí nebo její modifikace aplikovali ve svých firmách a společnostech před časem i světově proslulé firmy jako např. Apple, IBM, Microsoft. V současné době tyto firmy používají z důvodu produktových změn pružnější organizační struktury.

2.7 Produktové organizační struktury

Velká část větších firem a společností vytváří oblasti podle oborových, produktových a předmětných speciálních zaměření. Znamená to, že většina činností řízení je sdružována do společného organizačního útvaru, oblasti nebo střediska zodpovědného za organizaci výroby určitého typu produktu v rámci výrobního oboru, skupině podobných produktů, které jsou řízena jedním vedoucím. Pokud se začíná firma zvětšovat, pak je velmi složité řízení rozdílně funkcionálně dělených oblastí. Proto se jeví být výhodnější způsob členění firmy podle jednotlivých oblastí. Na dobře fungující dělbě práce je založené rozdělení dílčích produktově specializovaných oblastí uvnitř organizace. S touto formou organizační struktury je umožněno pracovníkům nabýt významnou odbornost v oboru technického vývoje, technologie výroby a plánování určitého produktu. Její transparentnost je výhodou pro top management, který podle ní snadněji provádí koordinování.

Výrobou a marketingem se pracovníci zabývají v každém produktovém týmu. Produktový management, který řídí výrobu, prodej a distribuční část se tak stává dozorem nad většinou odborných útvarů. Principem organizační struktury je zodpovědnost produktových manažerů v otázce zisku. Velmi často stanovují na základě svých zkušeností firemní cíle pro určitý časový úsek, kdy je na konci tohoto časového úseku hodnocen reálný zisk, který je samozřejmě srovnán s původně naplánovaným a je provedeno vyhodnocení. Tato metodika se používá v koncernu GM, TOYOTA, VOLKSWAGEN. Mezi výhody většinou řadíme:

- kompaktní koordinace a řízení všech etap členitého procesu produktových oborů
- adaptace na pružnější reakce v rámci inovace produkce, distribuce nebo potřeb zákazníků
- přibližování strategie podnikání k místu realizace v oblasti prodeje a výroby
- ulehčení účetnictví ve firmách a zejména kvalitního hospodaření

Mezi nevýhody řadíme:

- problémy s koordinací soutěže o zásoby v rámci jednotlivých oborů
- špatně řízená politika prodejů

- obtížnost liniové řídící pravomoci top managementu
- odlišnost stylů řízení produkčních strukturálních útvarů a komplikace s komplexním celofiremním řízením

K různým typům produkčních organizačních struktur náleží také divizní uspořádání. Také divizní model má spoustu různých typů. Divize vznikají také na úrovních nižšího organizačního řízení jako například u GM.

2.8 Divizní organizační struktury

Obtížnost volby divizní organizační struktury vznikne, pokud se přetíží a tím i sníží schopnost fungování funkční organizace. Tyto situace jsou typické těmito podmínkami:

- jedná se o velkou společnost,
- jedná se o široké rozpětí produktů,
- vnější podmínky společnosti se vyznačují velkou dynamikou,
- velký význam různorodých činností, nečekané úkoly.

Výše uvedené čtyři podmínky problémů mohou postihnout zejména top management a funkcionální jednotky na druhém řídícím stupni. Vedoucí již jen velmi špatně koordinují a poznávají rozmanité náročné požadavky širokého portfolia výrobků měnícího se velmi často a nepředvídatelně. Top management se musí zabývat ve stále větším rozsahu řešením kritických situací ve funkčních úsecích vznikajících z přesouvání pravomocí a zodpovědností z jednoho vedoucího na druhého. Z tohoto důvodu je top management řešením sporů značně přetížen a omezen ve své funkci. „Lékem“ pro řešení této situace je aplikace divizní organizační struktury. Vzhledem k uvedeným skutečnostem jsou nucené velké firmy a výrobní společnosti aplikovat zavedení divizního modelu organizace tzn. v rámci firmy zavést divize, ve kterých je ředitel odpovědný za:

- vývoj a produkci,
- produkci a vývoj nějakého produktu eventuálně řady výrobků,
- produkci a vývoj na určitém demografickém celku.

Ředitel divize je hodnocený zejména za docílený zisk eventuálně ztrátu nebo v menší míře za úroveň prodejů nebo výši výrobních nákladů. Můžeme konstatovat, že aplikace divizní produkční organizace je velmi obvyklá než divizní územní organizace i když i ta je používána u firem v určitých specializacích jako například ve službách. Některé firmy mají ve své organizační struktuře mix divizní produkční a divizní územní organizace. V tomto případě je nejžádanější organizační strukturou kombinace několika produkčních divizí a jedné mezinárodní divize.

2.8.1 Produkční divizní organizační struktura

V rámci produkční divize jsou zodpovědné všechny organizační útvary za jeden produkt nebo řadu podobných produktů. Členění dle produktů je používáno hlavně, pokud má produkt nebo řada produktů jiný proces výroby eventuálně jiný marketingový postup než ostatní typy produktů.

Struktury orientované na produkt mají tyto vlastnosti:

1. Systém firmy je členěn do subsystémů, které jsou přímo podřízené top managementu.
2. Předmětové oblasti nazývané divize nastupují na místa funkčních úseků. Jejich charakteristikou je, že nejsou právně samostatné, přestože mají velký stupeň hospodářské a organizační nezávislosti.
3. Divize jsou představovány souborem jednotek, které mají vztah k nějakému danému subjektu. Ředitel divize má ve vztahu podřízenosti rozdílné funkční aktivity v rámci divize.
4. Předmětem aplikace divizní kultury jsou zřídka kdy výrobky, protože jde ve větší míře o celistvé řady vzájemně odlišných produktů. Tyto celistvé řady obsahují takové produkty mající podobné nebo stejné nároky na centralizované funkce, a i na úkoly v širokém spektru, tj. štábní a technicko-administrativní aktivity. Jedná se o produkty vyrobené ze stejných materiálů, v rámci na stejných výrobních technologií, které oslovují stejnou oblast zákazníků a jsou konkurencí stejným výrobním společnostem.

5. Divize jsou svým charakterem samostatné části firmy nebo pseudo-autonomních organizačních vnitrofiremních útvarů v rámci celé struktury. Mezi divizemi neexistují funkční vazby a také komunikační vazby vykonávané ve větší míře přes top management.

6. Divize řídí ředitel divize stojící ve firemní hierarchii na druhém stupni a je přímý podřízený top managementu. Sám je zodpovědný za divizní politiku. Divizní politika obsahuje kontrolní a plánovací úkoly v krátkém a střednědobém období (definování hlavních cílů při produktové podpoře, cenové filosofii, reklamě, volbě technologických postupů, plánování kapacit, podpoře údržby, plánování logistiky, toku surovin a produktů, definování konceptu kvality, plánování dealerské sítě, plánování lidských zdrojů a sociální podpory, plánování investiční politiky, plánování a definování rozsahu aktivit v oblasti technického vývoje) a jejich řízenou spolupráci z hlediska divizních cílů, které byly stanoveny top managementem v rámci kooperace s divizí.

7. Pro posouzení divizních výsledků známe dvě možné varianty:

   - podle docíleného zisku
   - podle kapitálové výnosnosti

8. Vznikem pseudo-autonomních firemních útvarů a jejich řízení a posuzování podle kapitálové výnosnosti nebo zisku je předpokládána vyšší hranice zdrženlivosti top managementu ve vztahu k divizím. Top management je zodpovědný za firemní politiku obsahující strategické plánování, jež se vymyká obzorům divize (vystavení směnek a úpisů znamená schválení a příjem úvěrů dlouhodobého charakteru pro celou firmu, vznik image firmy, vystavení jmenovacích dekretů, odvolání divizního ředitele, úlohy, zadání a opětovný vznik divize, členění a sloučení divizí, kontrola a řízení divizí formou cílů definovaných ziskem a výnosy).

9. Proměna funkcionální společnosti na divizně-úkolovou společnost bývá vztažena na celý proces vedoucí k zeštíhlení organizační struktury. Charakteristikou divizí jsou poměrně nízké počty stupňů s širokým řídícím rozpětím.

2.8.2 Geografické divizní struktury

Poloha zákazníků a zdrojů a jsou důležitou vlastností geografické divizní organizace. Má-li být divizní organizace účelná, musí být distribuce přemístěna co nejblíže k zákazníkům a služby nebo samotná produkce přemístěny blíž k prodejním a distribučním místům. Je možné, že se ukáže ekonomičnost výroby a prodejů v zahraničí a tím nutnost vzniku mezinárodních divizí. Sítě velkoobchodů se sportovním zbožím obsahují různé divize podle regionů, např. střední a východní Evropa, jižní Evropa, Rusko. Zodpovědný manager mající konkrétní regionální divizi na starosti, si sám řídí odvolávky, uskladnění a marketing sportovních produktů, které jsou dle požadavků zákazníků v jemu svěřeném regionu prodávány. Někde je produkce některých komponentů provázána se surovinami, což znamená, že pro umístění produkce je důležitým faktorem dostupnost surovin na konkrétním trhu a na konkrétním území jako například těžařské firmy. Podobný případ je v případě pracovní síly, neboť i ta je svázána s výskytem kvalifikované pracovní síly a současně s tím i výskytem levné kvalifikované pracovní síly.

2.8.3 Divizní organizační struktura členěná dle zákazníků

Vzdělávací organizace jsou dobrým příkladem firem se zákaznicky orientovanou organizační strukturou. U některých organizací jsou kurzy rozvrženy na kombinované, denní, individuální a intenzivní kurzy. Jsou zde tedy i vyučující, kteří se specializují na normální nebo intenzivní kurzy. Jiný model této organizační struktury je autosalon nabízející k prodeji několik značek automobilů a motocyklů. Jednotliví prodejci jsou rozděleni do těchto skupin: motocykly, automobily pro fyzické osoby, automobily pro právnické osoby. Zákazníka pak obslouží podle toho, do jaké skupiny zapadá. Další skupinou jsou nákupní centra, kde jsou obchody rozdělené dle určité solventnosti zákazníků. Existují tam obchody nebo oddělení pro průměrně solventní nebo nenáročné zákazníky, a také obchody nabízející exklusivní zboží například pánská a dámská parfumerie. Dalším příkladem mohou být zahraniční firmy pro výrobu automobilů, kteří mají jednotlivé značky rozděleny do divizí jako například Volkswagen má divizi AUDI, divizi Volkswagen užitkové vozy, divizi Škoda Auto, divizi SEAT, divizi Porsche, divizi Lamborghini, divizi Ducati apod.

Výhody divizní organizace

- Velmi omezuje zatížení top managementu, který divizi posoudí podle docíleného zisku nebo vykázané ztráty. Není tak zapotřebí zabývat se detaily.
- Aplikace divizní struktury pomáhá s upevňováním doložitelností výsledků. Protože je ředitel divize zodpovědný za produkci, distribuci a prodej, pak je nemožné, aby zdůvodňoval ztrátu špatně odvedenou prací ostatních divizí.
- Aplikace divizní organizační struktury zrychluje rozhodování s vlastní aktivitou. Vliv aplikace divizní organizační struktury na proces decentralizace v oblasti rozhodování vede k tomu, že ředitel divize musí být specialistou v oblasti produkce a i v oblasti marketingu. Tato definice je platná hlavně pro produktovou divizní organizační strukturu.
- U geografické divizní organizační struktury je žádoucí, aby byl ředitel divize znalý potřebám zákazníků ve svém regionu a dokázal tak přizpůsobit produkci výrobků podle požadavků. Co nám z toho vychází:

  - Zvýšení kvality rozhodnutí ke strategickým problémům.

  - Zvýšení flexibility prostřednictvím divizních odborníků, kteří mají orientaci na produkty, marketing, logistiku apod. Vysokou schopnost na reakce na změny a na změny okolí.

  - Zamezení konfliktním situacím mezi divizními řediteli a top managementem kvůli přehledně specifikovaným divizím v autonomním modelu. Problémy se mnohem lépe zdolávají, pokud se týkají například vnitrodivizních produktů.
- Rozšiřováním rozhodovacích pravomocí ředitelů divizí se zvýší podněty motivací. Dojde ke snížení pracovní fluktuace zaměstnanců.

Nevýhody divizní organizace

- Zvýšení množství pracovních míst THZ pracovníků. Nárůst nákladů na administrativu budou z důvodu paralyzování funkcionální struktury malým

„zlem“. Velké množství štábních funkcí v řízení firmy se bude muset v divizích zdvojovat, pokud chce divizní ředitel správně vykonávat jeho funkci.

- Vzniknou problémy s výběrem a personálním obsazením míst ředitelů divizí odborně kvalifikovanými pracovníky s celofiremním rozhledem a myšlením a zkušenostmi.
- Trendem ředitelů divizí je maximalizace krátkodobých výsledků namísto dlouhodobě orientovaných firemních cílů. Důvodem je jejich „hlad“ po co nejrychlejším získání pozitivních výsledků, podle kterých jsou svými nadřízenými hodnoceni.
- Z důvodu velkých kompetencí ředitelů divizí bude obtížné strategické plánování firmy.
- Možnost existence nebezpečí v podobě divizního egoismu způsobí top managementu problémy v řízení.

Kombinace divizí a vnitrodivizní změny

Samotné divize se v organizaci přizpůsobují vnitrofiremním podmínkám a podmínkám okolí firmy a mění za určitých podmínek. Firma musí být v dnešní době dynamická. Firma po určité době provede změnu uskupení jejích jednotlivých divizí, které jsou někdy stvořeny na základě druhu produktu nebo podle geografického zaměření. V jedné firmě je možné členění divizí v odlišných divizních úrovních a dle určitých podmínek. Pro příklad je dobré uvést příklad firmy ABB, která měla problém s velkým tempem růstu této společnosti, která zaměstnává 135 000 zaměstnanců a je světovým lídrem v oblasti energetiky a automatizace. Firma byla založena již v roce 1896 a od tohoto data se velmi rozrostla rozšířením produkce o nové řady a produkty, expandovala na nové odbytové trhy. Momentálně tvoří odbytiště více jak 100 zemí světa, tzn., že je možné říci, že geografické zaměření bylo reakcí na velké tempo růstu. V určitém období byla charakteristikou společnosti ABB funkční organizační struktura tj. dle produkce, odbytu, vývoje, financí a pracovníků. S prudkým růstem produkce přišla zásadní změna. ABB vyčlenila několik týmů odborníků, které se skládaly z managementu produkčních útvarů. Týmy byly svým zaměřením určené pro náběh a zavedení nových typů produktů. Pak společnost ABB změnila organizační strukturu funkcionální na divizní organizační

strukturu s tím, že týmy odborníků se přeměnily na produkční divize. Zatím poslední zásadní změna organizace zřídila produkční divize na svým způsobem autonomní podnikatelské útvary s pravomocemi využívat ke své činnosti vše, vyjma všech specializovaných procesů, které byly ponechány na společném stupni využití.

Stupeň řízení, kterého může management dosáhnout je závislý zejména na tvorbě divizí na základě speciálních podmínek v jednotlivém stupni řízení firmy.

2.9 Strategické podnikatelské jednotky

Snažením mnoha velkých firem a korporací je zvýšení samostatnosti podnikatelských aktivit ve všech produkčních a ostatních oblastech. V oblastech ve kterých jsou vyžadovány zkušenosti zejména určitých podmínek produkce, odbytu, distribuce za podpory podnikatelských aktivit se vedení firem snaží provést decentralizaci řízení. General Electric aplikoval na počátku 70. let uvnitř společnosti organizační strukturu pomocí Strategic Business Unit (SBU). SBU bylo v General Electric zacílené na iniciativní, rychlé, kvalitní samostatné zajištění činností v nadefinovaných produkčně-podnikatelských oblastech. Bylo požadováno u toho dodržovat začleněné podnikatelské koncepty firmy, které jsou ale pro velkou část SBU nezávislou podnikatelskou aktivitou. Podle účelu a povahy činnosti vznikly Strategic Business Unit v odlišných stupních řízení a obsahují tak v organizační struktuře General Electric odlišnou formu podřízenosti.

- Výhoda strategického řízení s podporou SBU spočívá v tom, že bez ohledu na úroveň (hierarchii) řízení, kde se SBU nacházejí, mají přímou vazbu na vrcholové vedení podniku, jak je naznačeno na obrázku Organizační struktura pomocí SBU v General Electric přerušovanou čarou.
- Taktické řízení pomocí SBU využívá pro úkoly operativního charakteru liniovou podřízenost, jak je naznačeno na obrázku Organizační struktura pomocí SBU v General Electric plnou čarou.
- Skupinová SBU (group SBU) - zajišťuje řízení skupiny výrobních útvarů úseku nebo divizí. Existuje zde liniová podřízenost úseku a strategická komunikační vazba na vrcholové vedení.

- Divizní SBU (division SBU) - u nich existuje liniová podřízenost skupině výrobních středisek a přímá komunikační vazba na vrcholové vedení.
- Střediskové SBU (department SBU) - jsou liniově podřízeny příslušné divizi, ale v otázkách strategického řízení jsou spojeny přímou vazbou na vrcholové vedení.

Flexibilita procesu je opatření patřičného stupně členitosti řízení podle podnikatelské strategie zvláštně řízených různorodých oborů produkce. Propojuje charakteristiku jasného a důsledného řízení lineární vazby v otázce promyšlené implementace s vymezením prostoru pro samostatné jednání a to také v určitých otázkách aplikace celofiremní strategie. Počet Strategic Busines Unit v General Electric je přibližně 250.

3 INOVACE ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

V současnosti jsou vyžadovány stále nové změny v oblasti vytváření organizačních struktur. Firma se musí stále vyrovnávat s radikálně se měnícími podmínkami na globálních trzích, s požadavky zákazníků na kvalitu produktů, s velkým rozmachem informačních a komunikační technologií a také s konkurencí v tržním prostředí. Klasické firemní postoje jsou již nedostatečné a vyžadují inovaci. Klasické tradiční postoje dávají důraz na vytipování jediného nadřízeného, na jasné definování úkolů jednotlivého pracovníka ve firmě a na jasnou definici jeho pravomocí. Pracovní určení pracovníka a úloha jeho funkce ve firmě musí být většinou předepsáno přesnými pracovními řády v provozních nebo pracovních směrnicích. Tyto struktury jsou předpokladem kvalitní úrovně plánování a také v nezanedbatelné podobě také ve velmi účinné kontroly plnění cílů a úkolů.

3.1 Dělení podle objektů

V současné době převažuje tendence s aplikováním členěné organizace a rozmach se snížením organizačních stupňů. Těmito důsledky se zplošťuje organizační pyramidový model. Je preferováno maximálně třístupňový model řízení. Top management nepracuje s detaily, které formou delegace převede na nižší stupeň řízení z jasného důvodu, že pracovníci na nižším stupni řízení jsou blíž reálnému provozu firmy, mohou lépe posoudit

tyto problémy. Odstranění centralizovaného řízení má mnoho výhod, kromě jiného výhodnější analytické a koordinační práce a rozšířenou skupiny zapojených pracovníků. Další výhodou je prevence reálné možnosti, že se top a vyšší management stane přetíženým a budou si svůj pracovní rádius uzpůsobovat svým potřebám a ne firemním zájmům. Touto možností má pracovní aktivita klesající charakter, šance a možnosti firmy v konkurenčním prostředí, i přestože vedení pracuje na maximum, upadají a firma se začíná hroutit právě z důvodu přetížení a únavy vedení. V současné praxi se prosazuje myšlenka, že firma a její vedení musí být velmi flexibilní, pohotové reagovat na změny vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Je také nutné překonání určité omezenosti v pozici útvarů a pracovníků ve firmě, vytvářet podmínky pro úspěšnou kooperaci pracovníků s odlišnou pracovní a odbornou specializací, samozřejmě zapracování jejich myšlenek a nápadů v rámci firemního vývoje a růstu a také zajištění ekonomického a hospodářské fungování firmy včetně jejích vnitrofiremních procesů. Z těchto důvodů jsou firmy nucené zkoušet netradiční a nestandartní organizační struktury. V další části se autor zaměří na netradiční struktury typu améby, virtuálních organizací, podnikatelských vnitrofiremních jednotek, procesních struktur, síťových organizací, fraktalizací.

3.2 Procesní struktury

Jde o použití procesního vedení v podmínkách organizování. Cílené využití vlastností procesního vedení směřuje firmu k velmi vážným, obvykle až zásadním inovacím do té doby osvědčených organizačních struktur. Procesní vedení je jedním z nových možností vedení organizace. Nezaměřuje se na vnitrofiremní, ale je zaměřené hlavně na ty vlastnosti, které vytvářejí, dávají přidanou hodnotu zákazníkovi. Zákazník způsobuje, že právě on a jeho nároky a požadavky jsou důvodem tvorbou výrobků a výrobky zase vytváří, zdokonalují a nastavují firemní procesy. Procesní vedení hledí na firmu jako na skupinu procesů. Naprosto jasně definuje zodpovědnost v rámci procesů uživatelům procesů s důrazem na efektivitu vedení s docílením maxima přidané hodnoty pro zákazníka a také potom dosažení zvýšeného zisku. Z všeobecné formulace procesů je jasné, že proces je vzájemné spojení jednotlivé aktivity, které v jejich sledu mění vstupní parametry na výstupní. Jedná se o pracovní tok, který proniká z jednoho pracovníka k dalšímu a v možné situaci velkých procesů proniká také z jednoho útvaru k dalšímu.

Vstupní parametry jsou tvořeny výchozími zdroji. Jedná se o znalosti, informace, polotovary a suroviny nebo výstupy od dodavatelských firem. U výstupních parametrů se pak jedná o docílené výsledky, které jsou určené zákazníkovi. Procesní vedení provádí aplikaci ploché organizační struktury používající samostatné organizační útvary, které jsou však spojeny pevnými vazbami v horizontální linii. Existuje pokus u tvorbu firmy pouze s několika stupni. Takto vytvořená organizační struktura dává firmám velkou pružnost a vychází jim vstříc vůči speciálním nárokům směrem k zákazníkům.

3.3 Síťové organizace

Síťové organizace vznikly dle dohod o spolupráci v rámci malých a středních firem. Častější dosahování úspěšných výsledků je v praxi u menších firem než u velkých společností. Výhody spolupráce menších firem mohou být např. tyto: optimalizace nákladů výroby, získání možnosti využití a použití moderních technologií, tvorba a využití společných databank informací, rychlé nasazení produktových novinek na trhy, zajištění možnosti vstupu do nových trhů. Spolupráce v rámci této sítě dokáže malým firmám být konkurenceschopní vůči velkým „hráčům“ na trhu. Firmy zapojené do sítě jsou navzájem vázáni smlouvou, která jim zajistí výše uvedené výhody. Sítě lze definovat jako dlouhodobé cílevědomé dohody mezi vzájemně spjatými firmami, které jim umožňují získat a udržovat si konkurenční výhody oproti firmám, jež do této sítě nepatří[8]. Rozlišujeme dva základní typy síťových organizací: prvním z nich je síťová organizace s jedním dominantním partnerem. Tento partner komunikuje s ostatními partnery v síti, zatímco menší partneři spolu vzájemně komunikovat vůbec nemusí. Zánikem dominantního partnera zaniká i celá síť. Pokud zanikne či vystoupí jedna z malých firem, je nahrazena partnerem jiným a síť dále pokračuje. Druhým typem síťových organizací je síť s rovnocennými partnery. Vyznačuje se tím, že žádný z partnerů není schopen sám o sobě měnit pravidla a činnost celé sítě. Moc se v rámci sítě permanentně mění. Síť také

[8] Veber J., Management, 2. vydání, Praha, Management Press, 2009, s. 245, ISBN 978-80-7261-200-0

dává možnost partnerským firmám si vzájemně konkurovat, v nejnutnějších případech zapojit nově získané partnerské firmy a také v součinnosti provádět koordinaci a organizaci aktivit vlastních členů. Síťovou organizaci chápeme v určitém pojetí jako seskupení spontánně řízených partnerských firem. Neexistuje zde žádný top management, který rozhoduje o tom jakými aktivitami se má nebo nemá síťová organizace zaobírat.

3.4 Podnikatelské jednotky

Představují snahu o posílení zapojení pracovníků ve firmě navozením podmínek „vnitrofiremního podnikání“. Vnitrofiremní podnikání je de facto aplikování zkušeností, aniž bychom na sebe vzali určitá rizika nebo zodpovědnosti vázané s podnikatelskými činnostmi. Většinou se jedná o vnitrofiremní organizační útvary s rozdílnou velikostí, avšak bez právního postavení. Tento způsob podnikání provádějí pracovníci uvnitř firmy, kteří pracují na specializovaném projektu uvnitř větší společnosti, která je přesvědčená, že chování pracovníků bude stejné jako podnikatelů, tj. že budou pro rozvoj firmy vhodně využívat zkušenosti, hmotné a nehmotné zdroje. Zaměstnancům je tak dána možnost vyzkoušet si dynamickou povahu podnikatelského managementu (praktikování metody pokus - omyl, učení se z nezdarů, atd.), aniž by byli vystaveni odpovědnosti za podnikatelské nezdary. Vlastnostmi charakteristickými pro „vnitrofiremní podnikání“ jsou - podpora nových myšlenek a nápadů, tolerance a podpora osvědčené metody pokus a omyl, tolerance neúspěchů, podpora zdravé soutěživosti a týmové práce, zavedení odpovídajícího systému finančního ohodnocení pracovníků a existence naprosté podpory top managementu. V organizaci může být také zrealizována „vnitrofiremní banka“, jejíž úkolem bude podpora těchto tržních podmínek, provádění různých zúčtovacích činností, ukládání prostředků, zprostředkování finančních půjček na různé výhodné projekty. Přenesená samostatnost, ale nesmí dospět k rozpadu soudržnosti, přemrštěné konkurenci v organizaci nebo ke snaze o odštěpení. Podnikatelské útvary musí dodržovat strategii záměrů organizace jako celkového komplexu, hospodářská pravidla a nebýt v žádném případě uzavřeni novým myšlenkám a nápadům – know-how. Jako příklad je možné uvést společnost používající firemní strukturu za pomoci SBU, kterou je v současné době americká mezinárodní společnost NYNEX – Network Planning. Firma je specialistou na přenosy satelitních signálů družic na Zem. Signál je tvořen televizními programy.

Televizní programy se k zákazníkům dostávají za pomoci optické kabelové sítě. Původní funkcionální organizační struktura se dnes jeví jako nedostačující z hlediska uspokojování požadavků zákazníků.

3.5 Améba

Jedná se o organizační vnitropodnikovou strukturu, která v sobě spojuje procesní řízení s managementem znalostí.[9] Améba je opět bezstupňová, tzn. volně svázaná, organizační síťová struktura. Vznikla v Japonsku ve společnosti Kyocera Corporation, která byla založená v roce 1959. Zakladatelem Améby byl jeden ze zakladatelů společnosti Kyocera - Kazuo Inamori. Améba je nový typ vedení, který je postaven na samostatnosti, samostatném řízení zaměstnanců a flexibilitě. Améba je pojem, který je používán jako metafora k příměru nezávislých oblastí k individuálním skupinám pohybujícími se a hledající potravu, kterou představují bakterie. Většinou spotřebují velké množství potravy a navíc se velmi rychle množí, tak že vyčerpají zásoby potravin a přestěhují se na jiné místo, kde objevili určitý pro ně vhodný zdroj obživy. Fungování Améby je možné popsat jako malé odtržené a nezávislé organizace mající velkou odpovědnost stejnou jako svobodní podnikatelé. Jsou složeny z maximálně sto pracovníků, i když typická améba má cca 30 pracovníků, rozdělují si zisky a mají vlastní zodpovědnost. Zaměření velkého množství Améb jsou produkční a prodejně distribuční útvary, které mají možnost dělat jak vnitrofiremní nákup a prodej, tak i nákup a prodej směrem k okolí firmy. V rámci vnitrofiremního obchodu jsou ceny založené na základě výrobních cen. Pro Améby je charakteristická vzájemná konkurence. Kyocera takto u svým pracovníků améby podporuje rozvoj svých manažerských schopností. Améby je možné podle aktuálních okolností rozšířit, rozdělit, ale také úplně zrušit. Navíc je možné počet Améb každý den změnit. V případě, že firma provede úspěšný vývoj nového produktu, pak se začínají tvořit nové dvě améby. Úkolem první Améby je tento produkt vyrobit, úkolem druhé Améby je zajistit tomuto produktu podporu v rámci tržního umístění. Mezi Amébami funguje pravidlo zapůjčovaného personálu, kdy si jednotlivé

[9] Dědina J.,Malý M., Moderní organizační struktura, Praha, Alfa Publishing, 2005, s. 43, ISBN 80-86851-11-7

Améby půjčují mezi sebou pracovníky a sami tak vlastně provádějí eliminaci nedostatku nebo nadbytku pracovníků. Zapůjčování personálu může mít dočasný nebo trvalý charakter. Když určitá možnost zanikne, bývají Améby zrušené. Tyto pružné vlastnosti jsou hlavním důvodem úspěchu společnosti Kyocera. Améba je řízena vedoucím útvaru, který je zodpovědný řediteli divize. Améba respektive její výkonnost je vyhodnocována na základě měření 1x za 30dní. Filozofie společnosti Kyocera nestojí na motivaci pracovníků směrem k výšce finančního ohodnocení, nýbrž společnost vyžaduje, aby každý pracovník pracoval pro tým spolupracovníků a celou společnost Kyocera. Každý nový zaměstnanec musí absolvovat dvou týdenní orientační kurz, v kterém tuto filozofii studují.

3.6 Fraktalizace

Fraktalizace charakterizuje typ organizační struktury skládající se z množství menších výrobních útvarů - fraktálů. Fraktály plní samostatně jednotlivá zadání nějakého celofiremního cíle, protože tímto zásadním způsobem provádějí redukci distribučních vnitrofiremních nákladů. Jednotlivý produkční útvar je zodpovědný za dosahování jeho cílů, objem produkce, produkční náklady a kvalitativní hlediska. Fraktál zosobňuje v rámci produkce de facto subdodavatele následujícím útvarům s tím, že je také zákazníkem předcházejícího útvaru. Takovým typem procesu vzniká vnitrofiremní řetěz vazeb, které jsou podobné vazbám dodavatele a zákazníka. Snižování počtu organizačních stupňů, nebo vytváření výrobních „podútvarů“ jsou důvodem k tvorbě fraktálových struktur. V rámci pracovních skupin se pracovníci zapojují do procesu zaměřeného na cíl. Ve fraktálových strukturách je umožněná transparentnost dosahování cílů všech skupin, zvyšování motivovanosti pracovníků zodpovědných za svůj pracovní výkon a práci. Fraktalizace může z hlediska velkého množství výhod i součástí integrovatelnosti dodavatelů. Tento proces zvýrazní smysl fraktalizace, protože nastane zintenzívnění vzájemné směny know-how v rámci odběratelsko-dodavatelských vztahů, k výraznému zvýšení kvality výrobků a také v nejhospodárnějším způsobu výroby. Výhoda spočívá v možnostech dodavatelů komponentních prvků nebo celkových systémů vyrábět nebo provádět montáž svých produktů ve výrobních halách u zákazníka, to dle přesných požadavků výroby a zákazníka. Toto řešení je výhodné, protože odpadá

potřeba meziskladů s udržováním operativní zásoby (obvykle dvě hodiny) a logistické obslužnosti. Vystupování dodavatele se označuje cizí fraktál a jeho zodpovědnost je za kvalitativní hlediska, náklady a počty produktů, které jsou smluvně definovány a ošetřeny. Důsledkem toho může být velká redukce transakčních nákladů, která je výhodná pro jednotlivé subjekty. Toto pravidlo se označuje jako win – win, protože dojde k redukci ekonomických závazků na straně výrobce a dodavatele. Zlepšení to přináší pro zákazníka prostřednictvím zlepšené kvality a výhodnější ceně. Jako příklad můžeme uvést firmu Johnson Controlls. Firma vyrábí sedačky pro výrobce automobilů Škoda Auto. Výrobu a montáž zabezpečuje firma v areálu a výrobní hale přímo ve Škoda Auto. Výše uvedená kooperace firem je pouze účelová a je vázána k aktuálním okolnostem a potřebám. Na kvalitativních faktorech je naprosto závislá volba obchodních partnerů. Členem partnerského uskupení se většinou stává pouze nejkompetentnější subjekt. Pokud by nedošlo ke spojení firem, pak by reálně hrozilo, že by nebyly technicky a ekonomicky zdravé a silné, dostatečně rychlé, neměly by schopnost využít vhodnou šanci na trhu. Pravomoci jednotlivé zúčastněné firmy se posuzují v rámci pohledu na aktuální šanci na trhu.

3.7 Virtuální organizace

Členy virtuální organizace se za určitých podmínek stávají organizace různých velikostí, různě staré, z rozdílných oborů a sektorů, soukromé, neziskové, státní, ziskové, vládní – pokud to není v rozporu se zákony. Počet členů není ničím ohraničený. Členové virtuální organizace jsou nezávislé subjekty. Jsou to samostatné organizace, které svým zapojením ve virtuální organizaci nezanikají, zachovávají si svou vlastní organizační strukturu a nejsou vlastnicky propojeny.[10] Každopádně virtuální organizace má také své nevýhody stejně jako další jiná organizační struktura. Hlavní nedostatky jsou možné

[10] Dědina J.,Malý M., Moderní organizační struktura, Praha, Alfa Publishing, 2005, s. 118, ISBN 80-86851-11-7

podvody se zdroji, omezenost u sociálních kontaktů, kulturní a jazykové překážky a bariéry, problematická součinnost činností.

4 ZHODNOCENÍ NOVÝCH SMĚRŮ

Z co zde bylo uvedeno je jasné, že v organizačních strukturách jsou nové možnosti ve vývoji v určitých firmách již používány a z toho důvodu nejde pouze o zajímavé diskuze na teoretické bázi, která mohou pomoci k efektivnějším formám řízení firmy. Zde představené druhy organizačních struktur mají své přednosti, které je možné použít nyní v době dynamického rozvoje technologií. S novými trendy přišly zahraniční společnosti, které je používají a také je nepřímo naučily používat tuzemské firmy na trhu ovšem s malým rozdílem, protože ryze české firmy jsou všeobecně při aplikaci nových věcí velice opatrné a většinou nechtějí vložit do svých projektů vyšší částky. V současné době velmi často slyšíme známé označení procesní řízení. Naštěstí pro tuzemské firmy je toto označení velmi známé a spousta firem má snahu jej aplikovat do praxe. Dosažení opravdu účinných řízení a úspěšných cílů je možné za podpory předem jasně definovaných firemních procesů. Samozřejmě není jeho aplikace zase tak levná a relativně snadná a definovaného úspěchu lze dosáhnout pouze, když ho všichni pracovníci na všech stupních dodrží. Procesní řízení se však obvykle dostane do konfliktu se ztuhlou a nepřizpůsobivou organizační strukturou. Procesní řízení je možné aplikovat pouze u flexibilní organizační struktury pohotově reagující na jeho požadavky. Jde o co nejefektivnější rozmístění pracovníků tak, aby lidé u kterých probíhá nejintenzívnější komunikace, spolu pracovali co nejblíž v rámci všech útvarů. České firmy musí mít kromě jiného velkou inspiraci v zahraničních zkušenostech.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA - ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ ÚTVARŮ PLÁNOVÁNÍ ZNAČKY

5.1 Informace o firmě Škoda Auto a.s.

Škoda Auto je od roku 1991 součástí mezinárodního koncernu Volkswagen, jehož centrála je ve městě Wolfsburg na území Spolkové Republiky Německo. Kromě české značky Škoda Auto jsou součástí koncernu Volkswagen ještě Audi, SEAT, Volkswagen, Porsche, Ducati, Bugati, Lamborghini, Bentley, Man, Scania. Kořeny firmy Škoda Auto sahají do roku 1895, kdy pod značkou Laurin a Klement vyjel první motocykl a v roce 1905 vyjel první automobil pojmenovaný Voitureta. V roce 1922 došlo k fúzi s plzeňskou Škodou a od té doby nesou automobily z Mladé Boleslavi název Škoda. Za dobu existence firmy Škoda Auto pod „křídly“ koncernu Volkswagen se portfolio produktů velice rozrostlo. V roce 1991 vyráběla firma Škoda Auto modely Favorit a Forman, v roce 1996 to byly již 4 modely a v roce 2016 je to již 10 modelů a k tomu je nutné připočíst výrobu 2 modelů sesterské firmy SEAT. S tím se také rozrostly výrobní kapacity, v roce 1991 to bylo pouze 200.000 vozů ročně a v dnešní době pokořila firma Škoda Auto neuvěřitelný výsledek 1.000.000 prodaných vozů. Vzhledem k jejím úspěchům na prodejních trzích ve světě, vybudovala firma nové výrobní závody na Ukrajině (Solomonovo), v Rusku (Kaluga a Nižnij Novgorod), v Indii (Pune a Aurangabád) a v Číně (Šanghai a Ningbo). Škoda Auto je největším zaměstnavatelem v České Republice, kde zaměstnává cca 25.000 pracovníků. Rozdělení zaměstnanců podle profesí je možné provést takto - 75% tvoří zaměstnanci dělnických profesí, kteří zabezpečují výrobu v lisovně, svařovně, lakovně, montáži, motorárně a nářaďovně. 25% tvoří zaměstnanci THZ neboli pracovníci technických profesí a administrativy, kteří zajišťují fungování útvarů technického vývoje, nákupu, marketingu a prodeje, controllingu a plánovacích útvarů.

Fungování procesů ve firmě Škoda Auto je podle systému řízení kvality - norma ISO 9001 a podle tohoto systému jsou procesy ve firmě pravidelně certifikovány. Firma Škoda Auto vzala za své ochranu životního prostředí a z toho důvodu nastavila své procesy dle systému řízení životního prostředí podle normy ISO 14001, jejíž certifikát také získala. Dalším certifikátem, kterým se firma může chlubit, je podle normy ISO 9002, podle kterého je nastaven systém managementu kvality, který byl vylepšen prostřednictvím VDA 6.1. Tímto systémem se řídí zejména německé automobilky. V roce 2006 byl systém modifikován a provedena nová certifikace podle normy ISO 16949 sjednocující uvedené normy v rámci automobilového průmyslu. V roce 2008 došlo k velmi zásadním změnám v procesu systému managementu kvality, protože systém byl přepracován podle obou norem ISO 9001 a ISO 16949 a napasován tak, aby mohl být jako součást integrovaného systému managementu. V této souvislosti proběhla rovněž úprava procesní formy dokumentace, včetně typu řízení. Toto je od této doby zabezpečováno za pomoci funkcí firemního intranetu Škoda Auto. Touto změnu došlo ke vzniku uceleného a zformovaného integrovaného systému, využívajícího moderní aplikace a zkušenosti, dále zajišťuje minimalizaci rozsahu dokumentace za podmínky zvýšení její přehlednosti, optimalizaci nákladů pro vytváření, zprovoznění a údržbu systému. Pro zpřehlednění a zjednodušení práce s aplikací integrovaného systému managementu je použito nejmodernějšího vybavení v oblasti IT techniky včetně umístění v rámci firemního intranetu Škoda Auto. Velkou výhodou elektronické dokumentace je její dostupnost pro zaměstnance, velká přehlednost, různé možnosti a způsoby hledání, propojení se systémy v ostatních značkách v koncernu Volkswagen a v rámci firemního intranetu jednodušší a okamžitě viditelná novelizace dokumentů. Forma papírové dokumentace se používá pouze jako záložní pro případ výpadku firemního intranetu a také pro archivaci jejího vývoje, který je často kontrolován v rámci certifikačních auditů. Celý tento proces inovace integrovaného systému managementu kvality byl ukončen v dubnu 2009, kdy firma Škoda Auto úspěšně prošla certifikačním auditem realizovaným akreditovanou společností TÜV Nord a získala tak nový certifikát. V praxi se jedná o velmi významný krok, neboť v dnešní společnosti výrobců automobilů je fungování firmy bez těchto certifikátů nemožná a velmi diskredituje firmu i v očích státní správy a také u nejdůležitější skupiny a to jsou zákazníci. Procesy kvality jsou jasně definovány ve vnitrofiremních směrnicích a normách a jsou velmi důkladně kontrolovány útvarem

kvality – interní audit a kontrola procesu výroby produktu. V rámci každodenní výroby automobilů nebo jejich komponentů musí být a je produkt vystaven kontrole a to i při celkové denní výrobní kapacitě firmy Škoda Auto, která je cca 3.000 automobilů. Každý komponent nebo automobil je podroben nejpřísnějším kontrolám jako např. kontrola výrobního procesu výroby, dodržování stanovených technologických postupů, vizuální kontrola celkového vozu s udáním auditové známky, která je cílovým hodnocením všech výrobních procesů a slouží ke sledování nastavené kvalitativní hladiny a také k porovnání jednotlivých období. Velmi důležitým faktorem pro neustálé zvyšování kvality automobilů Škoda je zpětná vazba ze zákaznické sítě prostřednictvím útvarů Servisních služeb nebo útvaru Marketingu. V dnešní ostré konkurenci stále platí a možná víc než kdy jindy, že na prvním místě je zákazník a jeho spokojenost s koupeným produktem.

5.2 Plánování značky

Útvar plánování značky je v organizační struktuře přímo podřízený vedoucímu výroby. Vedoucí výroby je zároveň členem představenstva firmy Škoda Auto. Tvarem a funkcionalitou se jedná o šikmý (strmý) typ organizační struktury, která má čtyři stupně řízení. Svým pojetím má útvar Plánování značky na starosti především strategické a střednědobé plánování výroby vozu v celé firmě Škoda Auto, tzn. v závodě Mladá Boleslav, Kvasiny, Vrchlabí, Bratislava (pouze výroba Citigo), Nižnij Novgorod, Kaluga (oba Rusko), Solomonovo (Ukrajina), Aurangabád a Pune (Indie) Šanghaj a Ningbo (Čína). Hlavní činností útvaru je ve spolupráci s ostatními útvary zabezpečit vývoj a konstrukci nových automobilů a nových produktových řad, plánování, zprovoznění a předání do provozu zařízení pro výrobu automobilů, zajištění výroby náhradních dílů pro automobily, zajištění výstavby nových výrobních hal a infrastruktury, výstavba a rozšíření stávajících a nových závodů v České Republice a ve světě, ve spolupráci s útvary controllingu plánování investičního pokrytí v rámci jednotlivých finančních období. Všechny aktivity musí být v souladu s obecně platnými normami, předpisy a zákony zemí, ve kterých daný závod funguje nebo do kterých se exportují kompletní automobily Škoda, anebo v rámci SKD nebo CKD vozů. Samozřejmě dále rozpracovává myšlenky na další expanzi ve světě s hledáním potenciálních nových výrobních destinací.

Organizační struktura útvaru plánování značky je členěná na celkem šest útvarů, které zajišťují jednotlivé činnosti a plní různé úkoly (viz příloha). Součástí útvaru plánování značky jsou útvary – Plánování výroby I a II, Plánování staveb a infrastruktury, Plánování ekologické a pracovní ochrany, Řízení plánování značky a Plánování výroby agregátu. V útvaru Plánování značky je zaměstnáno 210 pracovníků. Všichni jsou v kategorii THZ, z toho je 75% pracovníků s vysokoškolským vzděláním (ekonomické a technické obory) a 25% se středoškolským vzděláním (ekonomické a technické obory).

5.3 Plánování výroby vozů I

Útvar plánování výroby vozů je v organizační struktuře přímo podřízený vedení Plánování značky (viz příloha). Zodpovídá za plánování výroby vozů v závodech Mladá Boleslav, Kvasiny, Bratislava (Citigo), Solomonovo, Nižnij Novgorod, Kaluga, Aurangabád, Pune, Šanghaj, Ningbo. Jeho organizační struktura se člení na další útvary, kterými jsou Plánování lisoven, Plánování svařoven, Plánování dopravníkové techniky a Plánování managementu – smlouvy s dodavateli. Úkolem útvaru Plánování výroby vozů je příprava náběhu nových projektů ve spolupráci s technickým vývojem Škoda, Marketingem, Všeobecným nákupem, Controllingem v rámci výroby karoserií.

5.3.1 Plánování lisoven

Útvar Plánování lisoven je v organizační struktuře přímo podřízený vedení organizačního útvaru Plánování výroby vozů. Útvar Plánování lisoven se dále člení na jednotlivé týmy, které mají každý jinou oblast působnosti v rámci Plánování lisovny – první tým – Inovace, automatizace a realizace nových lisovacích zařízení, druhý tým – Simulace lisovacích procesů, třetí tým – Nakupované a lokalizované díly (výlisky), čtvrtý tým – Plánování lisovny – modelová řada A00 a A0, pátý tým – Plánování lisovny – modelová řada A a A+, šestý tým – Plánování lisovny – modelová řada B a SUV, sedmý tým – Vyčleňování výroby. Vedení organizační jednotky je obsazeno vedoucím, který má v organizační struktuře 7 podřízených týmových vedoucích – koordinátorů. Útvar zodpovídá za plánování výroby vozů pro závody Mladá Boleslav, Kvasiny, Bratislava

(Citigo), Solomonovo, Nižnij Novgorod, Kaluga, Aurangabád, Pune, Šanghaj, Ningbo z hlediska lisovacích kapacit.

Tým č. 1 – Inovace, automatizace a realizace nových lisovacích zařízení – tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 5 podřízených. Pracovní činnost spočívá v hledání inovací a automatizace pro lisovací zařízení, která přispějí k usnadnění práce, k odstranění ergonomických problémů a hledají technický potenciál pro předcházení bezpečnostním rizikům, která mohou vézt vzhledem k povaze lisovacího zařízení k těžkým zraněním nebo dokonce ke smrti pracovníka. Další pracovní činností je plánování, objednání, realizace a zprovoznění nový lisovacích linek, které odpovídají nejnovějším trendům v oblasti lisování. V minulých letech a i letos došlo k realizaci velkoobjemových lisů tzv. PXL lisů, které svojí kapacitou dokáží pokrýt nejen potřeby výlisků firmy Škoda Auto, ale také určitý rozsah potřeb některých ostatních značek koncernu Volkswagen.

Tým č. 2 – Simulace lisovacích procesů – tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 7 podřízených. Pracovní činnost spočívá v simulacích lisovacích procesů. Tým spolupracuje na vývoji produktu s technickým vývojem Škoda Auto. Po získání konstrukčních 3D dat provádí simulace lisování tj. stanovení počtu operací, stanovení technologických rizik – deformace na výliscích, praskání materiálů a stanovení opatření, která zašle do technického vývoje Škoda Auto, který je zohlední v konstrukci produktu. K simulacím se používají nejnovější software a výpočetní technika.

Tým č. 3 – Nakupované a lokalizované výlisky – tým je řízen odborným koordinátorem, který má v týmu 4 pracovníky. Tým spolupracuje s pracovníky s útvarů v rámci Škoda Auto, s pracovníky koncernu Volkswagen, ale i s ostatními kolegy v rámci útvaru Plánování lisovny a společně definují lisovací kapacity nových modelů. V případě převisu poptávky lisovacích kapacit komunikují s kolegy z ostatních lisoven koncernu Volkswagen ohledně možných volných kapacit, v případě negativní zpětné vazby definují potřeby směrem k nákupu Škoda o zajištění nákupu výlisků. V případě lokalizovaných výlisků se jedná o výlisky, které se ve svařovně zpracovávají odlišnými technologiemi a kde hrozí problémy s rozměrovými korekcemi v závislosti na použité technologii.

Tým č. 4 - Plánování lisovny – modelová řada A00, A0, A-Entry – tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 9 pracovníků. Pracovní činnost spočívá v plánování

lisovacích kapacit, spolupráce při vývoji nových produktů, příprava výroby nových lisovacích nástrojů a jejich zprovoznění včetně odladění kvality výlisků. Tým spolupracuje s ostatními kolegy v rámci útvaru Plánování lisoven, ale také s kolegy z Plánování svařoven, technického vývoje a nákupu Škoda. V rámci plánování výroby lisovny komunikují také s kolegy z centrály Volkswagenu ve Wolfsburgu, zejména ohledně nově uvolněných technologií v rámci koncernu a také s použitím koncernových standardů, které zlevňují procesy lisování. Tým č. 5 a č. 6 mají stejné pracovní činnosti, jen pro jiné modelové řady.

Tým č. 7 - Vyčleňování výroby – tým je řízen odborným koordinátorem, který má v týmu 3 pracovníky. Úkolem tohoto týmu je vyčlenit po ukončení sériové produkce určitého modelu výrobu výlisků k externímu dodavateli pro potřebu výroby náhradních dílů. Součástí vyčlenění je tvorba dokumentace pro vyčlenění, časových plánů etap vyčlenění, soupisu zařízení. Tým spolupracuje s pracovníky z útvarů plánování vyčleňování výroby, nákupu, controllingu a logistikou.

5.3.2 Plánování svařoven

Útvar plánování svařoven je v organizační struktuře přímo podřízený vedení organizačního útvaru Plánování výroby vozů. Útvar Plánování svařoven se dále člení na jednotlivé týmy, které se odlišují svým různorodým zaměřením v rámci Plánování svařoven – první tým – Plánování svařovny – modelová řada A0 a A-Entry, druhý tým – Plánování svařovny – modelová řada A a CO2 strategie, třetí tým – Plánování svařovny – Kvasiny – modelová řada SUV a A+, čtvrtý tým – Plánování svařovny – modelová řada B, pátý tým – Plánování svařovny – zahraniční projekty, šestý tým – Plánování svařovny – struktura a robotické aplikace. Vedení organizační jednotky je obsazeno vedoucím, který má v organizační struktuře 6 podřízených týmových vedoucích – koordinátorů. Útvar zodpovídá za plánování výroby vozů pro závody Mladá Boleslav, Kvasiny, Bratislava (Citigo), Solomonovo, Nižnij Novgorod, Kaluga, Aurangabád, Pune, Šanghaj, Ningbo z pohledu výroby karoserií.

Tým č. 1 – Plánování svařovny – modelová řada A0 a A-Entry - tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 9 podřízených. Pracovní náplní tohoto pracovního týmu je koncepční plánování výroby svařovny v rámci modelových řad, vyhodnocení dopadů

ve svařovně z pohledu nových produktů, vývoj nových produktů ve spolupráci s technickým vývojem Škoda a technickým vývojem VW, návrh a schválení investic, objednání, stavbu svařovacích technologií, jejich zprovoznění, optimalizaci kvality produktu v rámci pilotních sérií VFF, PVS a 0. série. Další pracovní činností jsou náběhy technických předsériových změn, modelových péčí a faceliftů. Tým č. 3 a č. 4, mají stejné pracovní činnosti.

Tým č. 2 – Plánování svařovny – modelová řada A a CO2 strategie - tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 10 podřízených. Pracovní náplní tohoto pracovního týmu je koncepční plánování výroby svařovny v rámci modelových řad, vyhodnocení dopadů ve svařovně z pohledu nových produktů, vývoj nových produktů ve spolupráci s technickým vývojem Škoda a technickým vývojem VW, návrh a schválení investic, objednání, stavbu svařovacích technologií, jejich zprovoznění, optimalizaci kvality produktu v rámci pilotních sérií VFF, PVS a 0. série. Další pracovní činností jsou náběhy technických předsériových změn, modelových péčí a faceliftů. V době kdy je potřeba neustále snižovat emise CO2 a chránit tak životní prostředí, přichází na „scénu“ CO2 strategie, která obnáší přípravu náběhu vozů, jejichž pohon nebude záležitostí pouze spalovacího motoru, ale také přídavného elektromotoru nebo dokonce plně elektrické případně vodíkového pohonu. Tento tým zajišťuje veškeré informace z hlediska svařoven a analyzuje pomocí koncepčního plánování případné technické a finanční dopady do zařízení ve svařovnách.

Tým č. 5 – Plánování svařovny – zahraniční projekty – tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 5 podřízených. Pracovní náplní tohoto pracovního týmu je koncepční plánování výroby svařovny v rámci modelových řad v závodech na Ukrajině, v Rusku a Číně. Výroba v zahraničních závodech často obnáší i výrobu nových produktů koncernových značek zejména Volkswagenu, a proto musí pracovníci pečlivě plánovat výrobu i pro tuto alternativu. Dále provádějí vyhodnocení dopadů ve svařovně z pohledu nových produktů a specifických předpisů pro danou zemi, vývoj nových produktů ve spolupráci s technickým vývojem Škoda a technickým vývojem VW, návrh a schválení investic, objednání, stavbu svařovacích technologií, jejich zprovoznění, optimalizaci kvality produktu v rámci pilotních sérií VFF, PVS a 0. série.

Tým č. 6 – Struktura a robotické aplikace – tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 9 pracovníků. Pracovní náplní tohoto pracovního týmu je koncepční plánování výrobních

hal a jejich stavební úpravy dle požadavků od ostatních týmů útvaru Plánování svařovny. Zajišťují ve spolupráci s kolegy z útvaru Plánování staveb a infrastruktury přípravu stavebních povolení, podklady pro zadání studie EIA (vliv na životní prostředí) eventuálně IPPC, přípravu stavební dokumentace se zohledněním bezpečnostních předpisů, kolektivních smluv s Odborovou organizací Škoda Auto. Dalším úkolem je s rozvojem robotických aplikací testovat a navrhovat nové aplikace, které odstraní technologické operace, při nichž dochází k velkému namáhání obsluhy, bezpečnostním rizikům nebo úspoře pracovníků.

5.3.3 Plánování dopravníkové techniky

Útvar Plánování dopravníkové techniky je v organizační struktuře přímo podřízený vedení organizačního útvaru Plánování výroby vozů I. Vedení organizační jednotky je obsazeno koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 12 podřízených odborníků specializovaných pro plánování dopravníkové techniky. Ve firmě Škoda Auto se prioritně využívá k transportu karoserií nebo vozů, tzv. skidů, které projíždějí na válečkových tratích od svařovny až po montáž, v menší míře jsou zastoupeny dopravníkové systémy EHB pro dopravu vstupujících dílů. Tým je rozdělen podle jednotlivých provozů na svařovnu, lakovnu, montáž a zahraniční projekty s tím že pracovníci v jednotlivých skupinách zajišťují pracovní činnosti v pobočných závodech Kvasiny a Vrchlabí. Pracovní činností týmu dopravníkové techniky je tvorba konceptů dopravníkové techniky v závislosti na produktu a výrobní hale a výrobním místu, provádějí návrhy modernizací a úprav, tvoří technická zadání a návrhy investic, účastní se koncernových jednání, spolupracují s útvary ve VW a Škoda. Útvar zodpovídá za plánování výroby vozů pro závody Mladá Boleslav, Kvasiny, Solomonovo, Nižnij Novgorod, Kaluga, Aurangabád, Pune, Šanghaj, Ningbo z hlediska plánování dopravníkové techniky.

5.3.4 Plánování managementu – smlouvy s dodavateli

Útvar Plánování managementu – smlouvy s dodavateli je v organizační struktuře přímo podřízený vedení organizačního útvaru Plánování výroby vozů I. Útvar Plánování

managementu – smlouvy s dodavateli Vedení organizační jednotky je obsazeno týmovým vedoucím – koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 8 podřízených odborníků specializovaných pro personální poradenství a problematiku smluv s dodavateli. Útvar má ve své působnosti servis při plánování a realizování výroby vozů pro závody Mladá Boleslav, Kvasiny, Solomonovo, Nižnij Novgorod, z hlediska definování smluv s dodavateli, kteří budou dodávat nebo dodávají technologická zařízení pro útvary členěné v rámci útvaru Plánování výroby vozu, provádí ve spolupráci s personálními útvary personální poradenskou činnost pro zaměstnance z útvaru Plánování výroby vozů, kteří jsou na dlouhodobých „výjezdech“ v zahraničních závodech Škoda Auto, ale také kteří působí v pobočném závodě v Kvasinách.

5.4 Plánování výroby vozů II

Útvar plánování výroby vozů je v organizační struktuře přímo podřízený vedení Plánování značky (viz příloha). Zodpovídá za plánování výroby vozů v závodech Mladá Boleslav, Kvasiny, Bratislava (Citigo), Solomonovo, Nižnij Novgorod, Kaluga, Aurangabád, Pune, Šanghaj, Ningbo. Jeho organizační struktura se člení na další útvary, kterými jsou Plánování lakoven, Plánování montáží a Plánování elektro. Úkolem útvaru Plánování výroby vozů je příprava náběhu nových projektů ve spolupráci s technickým vývojem Škoda, Marketingem, Všeobecným nákupem, Controllingem v rámci montáže celkového vozu.

5.4.1 Plánování lakoven

Útvar plánování lakoven je v organizační struktuře přímo podřízený vedení organizačního útvaru Plánování výroby vozů II. Útvar Plánování lakoven se dále člení na jednotlivé týmy, které mají každý jinou pracovní činnost v rámci Plánování lakoven – první tým – Proces lakovny, druhý tým – Procesní technika Kvasiny, třetí tým – Procesní technika Mladá Boleslav, čtvrtý tým – Plánování koncepce a struktury, pátý tým – Plánování nových produktů, šestý tým – Plánování výstavby nové lakovny, sedmý tým – Plánování koncepce lakoven v zahraničních závodech. Vedení organizační jednotky je obsazeno vedoucím, který má v organizační struktuře 7 podřízených týmových vedoucích

– koordinátorů. Útvar zodpovídá za plánování výroby vozů pro závody Mladá Boleslav, Kvasiny, Solomonovo, Nižnij Novgorod, Kaluga, Aurangabád, Pune, Šanghaj, Ningbo z hlediska plánování lakovny, jejich procesů a uvolňování procesních materiálů.

Tým č. 1 – Proces lakovny tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 7 podřízených. Pracovní náplní tohoto pracovního týmu je řízení sériového procesu v lakovnách, stanovuje procesy lakování pro nové projekty a produkty, spolupracuje v těchto činnostech s koncernovými kolegy ve VW. Provádí přejímky materiálů pro lakovny, testování nových lakařských materiálů v procesní laboratoři, ve spolupráci s útvary Plánování svařovny, Sériovým plánováním a Plánováním ekologie a pracovní ochrany provádějí uvolňování nasazení nových procesních materiálů pro použití ve Škoda Auto. V rámci zpětné vazby od zákazníků se účastní jednání pro řešení zákaznických závad a také jsou účastníky hodnocení korozní odolnosti v rámci dlouhodobých testů, kde dokáží zohlednit zkušenosti z praxe. Zajišťují činnost zmocněnce EMS pro oblast Plánování výroby.

Tým č. 2 – Procesní technika tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 9 podřízených. Pracovní činností tohoto pracovního týmu je řízení sériového procesu v lakovnách v pobočném závodě. Provádí neustálé sledování procesních parametrů v jednotlivých technologických úsecích lakovny a zajišťují tak jejich optimalizaci, aby byly splněny antikorozní a kvalitativní požadavky. Podílí se také na plánování a realizaci nových technologií a náběhu nových modelů. Provádějí plánování a zkoušky nových materiálů a postupů, mikroskopické analýzy závad v lakovacím systému, navrhují a zajišťují opatření na jejich odstranění. Při této činnosti úzce spolupracuje s dodavateli materiálů, útvary výroby, kvality a technologie stanovuje procesy lakování pro nové projekty a produkty, spolupracuje v těchto činnostech s koncernovými kolegy ve VW. Provádí přejímky materiálů pro lakovny, testování nových lakařských materiálů v procesní laboratoři ve Škoda Auto. V oblasti životního prostředí metodicky řídí fungování ČOV, provádí sledování emisí do ovzduší a parametrů odpadních vod, které prostřednictvím vnitrofiremní kanalizace odcházejí z lakovny. Na základě výsledků navrhují a provádí opatření, která vedou k dodržování požadavků z IPPC.

Tým č. 3 – Procesní technika tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 7 podřízených. Pracovní činností tohoto pracovního týmu je plánování a realizace zařízení lakoven v rámci Škoda Auto. Jedná se plánování nových zařízení, optimalizaci a zajištění

provozuschopnosti stávajících zařízení. Tým procesní techniky dále spolupracuje při plánování a standardizaci lakoven, při které si vyměňují informace i s ostatními značkami koncernu VW. Další neméně důležitou částí pracovní činnosti je komplexní zajištění náběhu nových modelů, které spočívají v plánování k tomu nutných zařízení, stanovení počátečních premis projektu a koncepčních návrzích. Pro tyto činnosti musí umět naplánovat investiční objemy a po schválení investičního záměru provést poptávku nabídek, jejich technické i cenové vyhodnocení a následné objednání technologického zařízení. S vybraným dodavatelem provedou realizaci investiční akce. Po náběhu výroby odstraňují nedostatky, které vznikly v rámci technologických prověrek, po jejich odstranění se provede vyhodnocení projektu. Se stejným průběhem činností je zajišťováno i zvyšování kapacit a modernizace zařízení.

Tým č. 4 – Plánování koncepce a struktury - tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 8 podřízených. Pracovní činností tohoto pracovního týmu je plánování a realizace zařízení lakoven v rámci Škoda Auto. Jedná se plánování nových zařízení, optimalizaci a zajištění provozuschopnosti stávajících zařízení. Tým procesní techniky dále spolupracuje při plánování a standardizaci lakoven, při které si vyměňují informace i s ostatními značkami koncernu VW. Další neméně důležitou částí pracovní činnosti je komplexní zajištění náběhu nových modelů, které spočívají v plánování k tomu nutných zařízení, stanovení počátečních premis projektu a koncepčních návrzích. Pro tyto činnosti musí umět naplánovat investiční objemy a po schválení investičního záměru provést poptávku nabídek, jejich technické i cenové vyhodnocení a následné objednání technologického zařízení. S vybraným dodavatelem provedou realizaci investiční akce. Po náběhu výroby odstraňují nedostatky, které vznikly v rámci technologických prověrek, po jejich odstranění se provede vyhodnocení projektu. Se stejným průběhem činností je zajišťováno i zvyšování kapacit a modernizace zařízení.

Tým č. 5 – Plánování nových produktů - tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 8 podřízených. Pracovní činností tohoto pracovního týmu je plánování a realizace zařízení lakoven v rámci Škoda Auto. Jedná se plánování nových zařízení, optimalizaci a zajištění provozuschopnosti stávajících zařízení. Tým procesní techniky dále spolupracuje při plánování a standardizaci lakoven, při které si vyměňují informace i s ostatními značkami koncernu VW. Další neméně důležitou částí pracovní činnosti je komplexní zajištění náběhu nových modelů, které spočívají v plánování k tomu nutných zařízení, stanovení

počátečních premis projektu a koncepčních návrhů. Pro tyto činnosti musí umět naplánovat investiční objemy a po schválení investičního záměru provést poptávku nabídek, jejich technické i cenové vyhodnocení a následné objednání technologického zařízení. S vybraným dodavatelem provedou realizaci investiční akce. Po náběhu výroby odstraňují nedostatky, které vznikly v rámci technologických prověrek, po jejich odstranění se provede vyhodnocení projektu. Se stejným průběhem činností je zajišťováno i zvyšování kapacit a modernizace zařízení.

Tým č. 6 – Plánování výstavby nové lakovny - tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 5 podřízených. Pracovní činností tohoto pracovního týmu je plánování konceptu nové lakovny, termínového plánu a milníku výstavby lakovacích linek, naplánování a zajištění schválení investičních prostředků. Pracovníci provádějí dle informací útvarů marketingu a řízení projektu zmapování potřeb lakovacích kapacit s výhledem pěti let. Na základ těchto informací vytvoří koncept lakovacích linek a ve spolupráci s útvarem dopravníkové techniky útvarem plánování logistiky také dopravníkové a logistické trasy. Dle konceptu se provede plán potřeby investičních prostředků, které se schválí nebo neschválí v plné výši, poté je nutná úprava konceptu např. ponechání ručních pracovišť namísto plánovaných robotických linek.

Tým č. 7 – Plánování koncepce lakoven v zahraničních závodech - tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 4 podřízené pracovníky. Pracovní činností tohoto pracovního týmu je plánování konceptu lakoven v zahraničních závodech. Pracovníci provádějí dle informací z tvarů marketingu a řízení plánování značky plánování potřeb lakovacích kapacit s výhledem na projekt tj. osm let. Vzhledem k tomu, že se v zahraničních závodech nevyrábí pouze vozy značky Škoda, ale také Volkswagen je nutné plánovat lakovací potřeby a kapacity i po konzultacích s kolegy z Volkswagenu. Samozřejmě se v koncepcích promítají dvě věci a to využití nejmodernějších technologií, které mají za cíl úsporu energií, pracovního a životního prostředí a také nových procesních materiálů, které zvyšují kvalitu a spokojenost zákazníka a snižují náklady na výrobu.

5.4.2 Plánování montáží

Útvar Plánování montáží je v organizační struktuře přímo podřízený vedení organizačního útvaru Plánování výroby vozů II. Útvar Plánování montáží se dále člení na jednotlivé týmy, které mají každý jinou oblast působnosti v rámci Plánování montáží – první tým – Montáž elektro, druhý tým – Montáž exteriéru, třetí tým – Montáž interiéru, čtvrtý tým – Zástavba a montáž převodovky a agregátu, pátý tým – CO2 projekty, šestý tým – Plánování koncepce rozvoje a struktury montáží, sedmý tým – Zahraniční projekty, SKD a CKD projekty. Vedení organizační jednotky je obsazeno vedoucím, který má v organizační struktuře 7 podřízených týmových vedoucích – koordinátorů. Útvar zodpovídá za plánování výroby vozů pro závody Mladá Boleslav, Kvasiny, Bratislava (Citigo), Solomonovo, Nižnij Novgorod, Kaluga, Aurangabád, Pune, Šanghaj, Ningbo z pohledu montáže vozů.

Tým č. 1 – Montáž elektro, tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 10 podřízených. Pracovní náplní tohoto pracovního týmu je koncepční plánování montáží automobilů v rámci modelových řad z hlediska elektro zapojení a montáže. Dále vyhodnocuje dopady v rámci montáží z pohledu nových produktů a zejména nasazení nových technologií, které si zákazníci žádají mít zabudované ve svých vozech jako např. zadní couvací kamera nebo parkovací asistent. Podílí se na vývoj nových produktů ve spolupráci s technickým vývojem Škoda a technickým vývojem VW. Provádí návrhy a schválení investic, objednání, realizaci montážních technologií, jejich zprovoznění a odladění kvality a spolehlivosti produktu v rámci pilotních sérií VFF, PVS a 0. série. Další pracovní činností jsou náběhy technických předsériových změn, modelových péčí a faceliftů.

Tým č. 2 – Montáž exteriéru, tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 8 podřízených. Pracovní činností tohoto pracovního týmu je plánování výroby montáží v rámci modelových řad, tvorba konceptů montážních linek v rámci jednotlivých výrobních hal, vyhodnocení dopadů na montáži z pohledu nových produktů, vývoj nových produktů ve spolupráci s technickým vývojem Škoda, návrh a schválení investic, objednání montážních technologií, jejich zprovoznění, optimalizace kvality produktu v rámci pilotních sérií VFF, PVS a 0. série. Další pracovní činností jsou náběhy technických předsériových změn, modelových péčí a faceliftů.

Tým č. 3 – Montáž interiéru, tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 9 podřízených. Pracovní činností tohoto pracovního týmu je plánování výroby montáží v rámci modelových řad, tvorba konceptů montážních linek v rámci jednotlivých výrobních hal pro montáž interiéru, vyhodnocení dopadů na montáži z pohledu nových produktů, vývoj nových produktů ve spolupráci s technickým vývojem Škoda, návrh a schválení investic, objednání montážních technologií, jejich zprovoznění, optimalizace kvality produktu v rámci pilotních sérií VFF, PVS a 0. série. Další pracovní činností jsou náběhy technických předsériových změn, modelových péčí a faceliftů.

Tým č. 4 – Zástavba a montáž převodovky a agregátu, tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 8 podřízených. Pracovní činností tohoto pracovního týmu je plánování výroby montáží v rámci modelových řad, tvorba konceptů montážních linek v rámci jednotlivých výrobních hal z pohledu zástavby a montáže převodovky a agregátu, spolupracuje s technickým vývojem – zástavba jednotlivých motorových řad, programování řídících jednotek motorů a převodovek DSG, typy paliv, předpisy pro motory v rámci zemí EU a mimo EU, vyhodnocení dopadů na montáži z pohledu nových produktů, vývoj nových produktů ve spolupráci s technickým vývojem Škoda, návrh a schválení investic, objednání montážních technologií, jejich zprovoznění, optimalizace kvality produktu v rámci pilotních sérií VFF, PVS a 0. série. Další pracovní činností jsou náběhy technických předsériových změn, modelových péčí a faceliftů.

Tým č. 5 – CO2 projekty, tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 4 podřízené. Pracovní náplní tohoto pracovního týmu je koncepční plánování výroby montáže v rámci modelových řad pro nasazení opatření CO2 spočívajících v eliminaci CO2 ve spalinách motorů. Toto téma je již delší dobu ve Škoda Auto důležitým tématem, které však po aféře „dieselgate“ získalo na maximálním důrazu. Tým má za úkol prověřit možnosti výroby hybridních a bateriových vozů na dnešních montážních linkách. Využívá k tomu zkušenosti z těchto modelů od VW a Audi. Spolupracuje na vývoji těchto produktů s technickým vývojem Škoda a technickým vývojem VW, provádí návrh investic.

Tým č. 6 – Plánování koncepce rozvoje a struktury montáží, tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 5 pracovníků. Pracovní náplní tohoto pracovního týmu je plánování koncepce rozvoje výrobních hal s pohledu potřeby dalšího rozšiřování jejich kapacit. Zajišťují ve spolupráci s kolegy z útvaru Plánování staveb a infrastruktury přípravu stavebních povolení, podklady pro zadání studie EIA (vliv na životní prostředí)

eventuálně IPPC, přípravu stavební dokumentace se zohledněním bezpečnostních předpisů, kolektivních smluv s Odborovou organizací Škoda Auto. Dalším úkolem zvyšování pracovní pohody na pracovištích s přispěním nejnovějších ergonomických aplikací na trhu, které odstraní zátěže pracovníků vedoucích k nemocem z povolání.
Tým č. 7 - Zahraniční projekty, SKD a CKD projekty, tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 6 pracovníků. Pracovní činností tohoto pracovního týmu je koncepční plánování výrobních hal v zahraničních závodech a to v závislosti na zadání projektu. V praxi se rozlišují projekty na montáži dle hloubky výroby. První je maximální hloubka výroby (montáže), druhým je hloubka výroby SKD, která spočívá v montáži kompletního vozu v Mladé Boleslavi nebo Kvasinách kromě zástavby agregátu a převodovky třetí hloubka výroby je CKD, která spočívá v montáži pouze malého množství komponentů do karoserie v Mladé Boleslavi nebo Kvasinách a zbytek se montuje v zahraničním závodě. Po vypracování konceptu montáže zpracovává tým investiční návrh a po jejím schválení zajišťuje prostřednictvím nákupu Škoda objednání montážních technologií, jejich zprovoznění, optimalizace kvality produktu v rámci pilotních sérií VFF, PVS a 0. série.

5.4.3 Plánování elektro-standardů

Útvar Plánování elektro je v organizační struktuře přímo podřízený vedení organizačního útvaru Plánování výroby vozů. Vedení organizační jednotky je obsazeno koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 8 podřízených odborníků specializovaných pro elektro-plánování. Jedná se specialisty typu robotové techniky, automatizace, SPS programování, koncernových standardů elektro, aplikace nových prvků elektro do praxe. Útvar zodpovídá za plánování výroby vozů pro závody Mladá Boleslav, Kvasiny, Bratislava (Citigo), Solomonovo, Nižnij Novgorod, Kaluga, Aurangabád, Pune, Šanghaj, Ningbo z hlediska elektro-plánování.

5.4.4 Plánování interní logistiky

Útvar Plánování interní logistiky je v organizační struktuře přímo podřízený vedení organizačního útvaru Plánování výroby vozů. Vedení organizační jednotky je obsazeno

koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 7 podřízených. Pracovní činností tohoto týmu je tvorba logistických projektů interní logistiky dle aktuálně připravovaných nových projektů ve spolupráci s útvarem Plánování logistiky. Novým projektem nemusí být náběh nového produktu, ale také interní nebo externí přemístění výroby, navyšování kapacit v souvislosti se zvýšenou poptávkou po vozech Škoda apod. Další činností je naplánování a objednání vývoje, výroby a dodání relevantního počtu palet pro potřeby výroby v lisovně, svařovně, lakovně a montáži. Tým spolupracuje s výrobními útvary uvedených oblastí a také s plánovacími útvary za oblast lisovny, svařovny, lakovny a montáže. Útvar zodpovídá za plánování interní logistiky pro závody Mladá Boleslav a Kvasiny.

5.5 Plánování energetického hospodářství

Útvar Plánování energetického hospodářství je v organizační struktuře přímo podřízený vedení organizačního útvaru Plánování značky. Vedení organizační jednotky je obsazeno vedoucím, který má ve své organizační struktuře 4 koordinátory. První tým – Výroba stlačeného vzduchu a chladící vody, druhý tým – Odsávání a elektro, třetí tým – Energetické hospodářství Kvasiny, čtvrtý tým - Energetické hospodářství Vrchlabí. Útvar zodpovídá za plánování energetického hospodářství pro závody Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí.

Tým č. 1 – Výroba stlačeného vzduchu a chladící vody, tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 24 pracovníků, kteří jsou rozděleni do tří skupin – Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. V čele každé skupiny je mistr. Pracovní činností těchto pracovních skupin je výroba stlačeného vzduchu a chladící vody pro potřeby výroby ve Škoda Auto. Ve Škoda Auto se pro výrobu vozů používá nejčastěji stlačený vzduch 6 bar, v menší míře to zejména ve svařovně se používá stlačený vzduch 12bar. Chladící voda se rovněž dělí na klasickou chladící vodu a na tzv. DEMI vodu, která se používá pro specifická výrobní zařízení jako např. laserová stanice pro tvrdé pájení ve výrobě svařovny. Tým rovněž zajišťuje údržbu výrobních zařízení, opravy výrobních zařízení a údržbu potrubních vedení v rámci jednotlivých závodů. Z těchto důvodů plánuje a realizuje odstávky zařízení. Ve spolupráci s útvarem interních oprav zajišťuje rychlé opravy havarijních

poruch prasklého potrubí, tak aby nedocházelo k velkým prostojům při výrobě automobilů.

Tým č. 2 – Energetické hospodářství Mladá Boleslav, tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 18 pracovníků. Tým je rozdělen do tří skupin, v čele každé skupiny je mistr. Pracovní náplní těchto pracovních skupin je plánování údržby centrálního odsávání, které spočívá v pravidelné výměně filtrů, kontrole potrubí a elektro-pohonů, plánování pravidelných revizních prohlídek požárního sboru a revize elektro. Dále se tým zabývá výrobou a distribucí chlazeného vzduchu pro zlepšení pracovní pohody na pracovištích, plánováním potřeb energií elektro. Toto se dělí na potřeby všeobecné elektro sítě a svařovací síť. Všeobecná síť obsahuje elektrický proud 230V a 400V a svařovací síť elektrický proud 790V.

Tým č. 3 – Energetické hospodářství Kvasiny, tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 13 pracovníků. Tým je rozdělen do tří skupin, v čele každé skupiny je mistr. Pracovní náplní těchto pracovních skupin je plánování údržby centrálního odsávání, které spočívá v pravidelné výměně filtrů, kontrole potrubí a elektro-pohonů, plánování pravidelných revizních prohlídek požárního sboru a revize elektro. Dále se tým zabývá výrobou a distribucí chlazeného vzduchu pro zlepšení pracovní pohody na pracovištích, plánováním potřeb energií elektro. Toto se dělí na potřeby všeobecné elektro sítě a svařovací síť. Všeobecná síť obsahuje elektrický proud 230V a 400V a svařovací síť elektrický proud 790V.

Tým č. 4 – Energetické hospodářství Vrchlabí, tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 12 pracovníků. Tým je rozdělen do tří skupin, v čele každé skupiny je mistr. Pracovní náplní těchto pracovních skupin je plánování údržby centrálního odsávání, které spočívá v pravidelné výměně filtrů, kontrole potrubí a elektro-pohonů, plánování pravidelných revizních prohlídek požárního sboru a revize elektro. Dále se tým zabývá výrobou a distribucí chlazeného vzduchu pro zlepšení pracovní pohody na pracovištích, plánováním potřeb energií elektro. Toto se dělí na potřeby všeobecné elektro sítě a svařovací síť. Všeobecná síť obsahuje elektrický proud 230V a 400V a svařovací síť elektrický proud 790V.

5.6 Plánování ekologické a pracovní ochrany

Útvar Plánování ekologické a pracovní ochrany je v organizační struktuře přímo podřízený vedení útvaru Plánování značky. Útvar se dále člení na jednotlivé týmy (viz příloha), z nichž má každý jinou pracovní orientaci – první tým – bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, druhý tým – odpadové hospodářství, třetí tým – vodní hospodářství, čtvrtý tým – životní prostředí, pátý tým – green future, šestý tým – ochrana ovzduší a pracovních podmínek. Útvar Plánování ekologické a pracovní ochrany metodicky zajišťuje pro všechny oblasti Škoda Auto naplňování legislativních požadavků v oblastech ochrany životního a pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců. Provádí pravidelná školení bezpečnosti práce nevýrobních útvarů v celé Škoda Auto, odborné nakládání s odpady, příprava podkladů pro EIA (Enviromental Impact Assessment – vyhodnocení vlivu na životní prostředí), zpracování ročních přehledů nakládání s odpady a úspory energií, ve spolupráci s útvarem Interního auditu provádí interní audit QMS. Vedení organizační jednotky je obsazeno vedoucím, který má v organizační struktuře 6 podřízených týmových vedoucích – koordinátorů. Útvar zodpovídá za plánování ekologické a pracovní ochrany pro závody Mladá Boleslav, Vrchlabí a Kvasiny.

Tým č. 1 – Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci sleduje a účastní se přípravy stavebních dokumentací, ve kterých zohledňuje bezpečnostní rizika u plánovaných akcí a dbá na jejich odstranění. Tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 4 podřízené pracovníky. Provádí školení bezpečnosti práce zejména při novelizaci směrnic, ale v rámci naplánovaného pravidelného školení personálu. Připravuje a vydává aktualizace vnitrofiremních směrnic, které musí odpovídat normám EU a VW. Připravuje společně s útvarem zlepšovatelství akce na podporu inovačních nápadů zaměstnanců s cílem zlepšit a odstranit případná bezpečnostní rizika. Aktivně se zúčastňuje přejímek zařízení v nevýrobních oblastech, tak aby převzaté zařízení bylo bezpečné provozu, protože pokud by se toto nestalo a zařízení by nebylo bezpečné a stal se nějaký úraz, musí veškeré následky nést firma Škoda Auto.

Tým č. 2 – Odpadové hospodářství sleduje nakládání s odpady. Tým je řízen odborným koordinátorem, který má v týmu 3 podřízené pracovníky. Stejně jako v civilním životě i ve Škoda Auto se musí třídit odpady, tzn. plasty, dřevo, papír a sklo. K tomu je ale potřeba

rozšíření o nebezpečné materiály jako jsou hořlaviny (benzíny, čističe, barvy), lepidla a tmely používané při výrobě automobilů, vyřazené komponenty (zmetky). Tým odpadového hospodářství z těchto důvodů vypracovává směrnice a předpisy, které jsou v souladu s právními předpisy a nařízeními EU a VW, ale také jsou v souladu s politikou firmy Škoda Auto, která se i prostřednictvím svých produktů hlásí k ochraně životního prostředí. Dále dochází do provozů, kde provádí školení a pravidelné kontroly nakládání s odpady, protože i tato činnost je přísně kontrolována ze strany auditů QMS a certifikačních auditů.

Tým č. 3 – Vodní hospodářství provádí dohled nad ochranou vodních zdrojů ve Škoda Auto. Tým je řízen odborným koordinátorem, který má v týmu 3 podřízené pracovníky. Má na starosti dohled a kontrolu stavu vypouštěných odpadových vod do čističky. Provádí tvorbu směrnic a nařízení pro vypouštění látek do kanalizací uvnitř firmy Škoda Auto. Pravidelným školením o možnostech a vlastnostech vypouštěných materiálů předchází ekologickým haváriím, v případě potřeby velmi úzce a aktivně spolupracuje s hasičským záchranným sborem Škoda Auto.

Tým č. 4 – Životní prostředí vypracovává žádosti EIA nebo IPPC, účastní se jednání na přípravu stavební dokumentace a předání stavby. Tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 5 podřízených pracovníků. Komunikuje a spolupracuje s orgány státní správy. Každoročně zpracovává zprávu z hlediska životního prostředí – vypouštění škodlivin do ovzduší, nakládání s odpady, spotřeby energií.

Tým č. 5 – Green future. Tento tým vznikl před pěti lety a má za cíl start „zelených“ procesů ve firmě Škoda Auto. Tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 7 podřízených pracovníků rozdělených do dalších dvou skupin. První skupina má ve své pracovní činnosti provádění dohledů nad plněním směrnic QMS. Ve spolupráci s útvarem Interního auditu provádí „předkolo“ auditu QMS. V praxi to znamená náhodné kontroly nad dodržováním směrnic ohledně nakládání s odpady, úspor energií, dokumentace a její neustálá aktualizace. Druhá skupina se zabývá inovacemi v oblasti úspor energií ve výrobních a nevýrobních provozech, ale také v kancelářích. Vznikla z důvodu podpory filosofie firmy Škoda Auto směrem k ochraně životního prostředí. Vytváří a aktualizuje směrnice pro úsporu energií, spolupracuje na nich s kolegy z týmu bezpečnost práce a ochrana zdraví a odborovou organizací Škoda Auto. Ve spolupráci s útvarem

zlepšovatelství vypisuje soutěže o nápady na úsporu energií, za které jsou vylosovaní zlepšovatelé odměněni elektrokoly z nabídky příslušenství Škoda Auto.

Tým č. 6 – Ochrana ovzduší a pracovních podmínek sleduje dodržování ovzduší ve výrobních i nevýrobních provozech Škoda Auto. Tým je řízen koordinátorem, který má v týmu 4 podřízené pracovníky. První činností je provádění kontrolních měření na dodržování zákonných limitů zejména ve výrobních halách, kde se k výrobě karoserií nebo montáži automobilů používají procesní materiály – vypěňovací těsnění, lepidla, tmely, benzíny nebo také pozinkované materiály a jejich broušení. Tyto materiály jsou velice nebezpečné hlavně při tepelné aplikaci a je nutné provádět odsávání a čištění vzduchu, tak aby obsluha ve výrobních halách neměla po určité době zdravotní problémy. Druhou pracovní činností je dohled nad dodržováním správné a požadované úrovně osvětlení. V dnešní době kdy se musí a chce šetřit energiemi je nutné dbát na to, aby se s úsporami u osvětlení nedošlo za zákonnou mez. Činností je dohled nad dodržováním pracovních podmínek. Ve výrobních procesech se k výrobě automobilů používají různá zařízení jako například vibrační brusky, manipulátory, aku-šroubováky, pneu-utahovačky. S použitím těchto nástrojů souvisí dodržování předpisů z hlediska ergonomie a pracovního lékařství. U brusek musí pracovníci sledovat a měřit úroveň vibrací, u manipulátorů zatížení pracovníků, pohyby, rotace apod., u aku-šroubováků a pneu-utahovaček jejich hmotnost, vibrace a vliv na organismus. Bez tohoto sledování a dodržování předepsaných hodnot se Škoda Auto vystavuje riziku kontroly útvaru Krajské hygienické správy a následnému správnímu řízení, které může skončit vysokou pokutou a uložením opatření ke zjednání nápravy v určité lhůtě. Třetí činností je tvorba a údržba katalogu všech uvolněných a používaných procesních materiálů ve všech výrobních a nevýrobních oblastech ve Škoda Auto. Každý materiál má svoje originální číslo dílu, díky kterému je dohledatelné v databázi katalogu. Ke každému číslu materiálu je také přiřazený bezpečnostní list udávající složení materiálu a i specifikaci s jeho možnou likvidací. Katalog je od roku 2005 k dispozici na firemním intranetu.

5.7 Plánování staveb a infrastruktury

Útvar Plánování staveb a infrastruktury zajišťuje veškeré služby spojené s investiční výstavbou v rámci Škoda Auto pro ostatní útvary ve firmě a je v organizační struktuře přímo podřízený vedení útvaru Plánování značky. Útvar se dále člení na jednotlivé podútvary, z nichž má každý jinou pracovní orientaci – první útvar – plánování závodu a staveb, druhý útvar – plánování stavebních činností, třetí útvar – plánování koncepce infrastruktury, čtvrtý útvar – plánování nevýrobních oblastí, čtvrtý útvar – zahraniční projekty. Jedná se o novou výstavbu výrobních hal a administrativních budov, ale také o rekonstrukce a opravy objektů, od počátečních přípravných prací, přes projednání stavebního záměru s orgány státní správy až po vlastní realizaci a předání stavby uživateli. Dalšími činnostmi jsou tvorba koncepce výstavby ve Škoda Auto, zajištění finančních odhadů a projektové dokumentace na stavební akce, koordinaci realizace pozemních staveb a staveb infrastruktury. Útvar provádí také stavební údržbu objektů v závodech Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. V rámci pracovních činností zodpovídá za plánování stavebních činností i pro zahraniční závody Solomonovo, Nižnij Novgorod, Kaluga, Aurangabád, Pune, Šanghaj, Ningbo.

5.7.1 Plánování závodu a staveb

Útvar Plánování závodu staveb je v organizační struktuře přímo podřízený útvaru Plánování staveb a infrastruktury a je složen ze tři funkčních týmů, které na sebe přímo navazují – první tým – Plánování generelu, druhý tým – Plánování investic a koordinace projektů, třetí tým – Geodetické plánování.

Tým č. 1 – Plánování generelu – tým je řízen koordinátorem, který má 4 podřízené. Tým stojí při zrodu stavebních projektů, zabezpečuje jejich koncepční řešení, průzkumné a přípravné práce pro vypracování jejich návrhů. Dále zajišťuje generelní řešení areálu závodů Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí, přípravné a průzkumné práce stavebních projektů nebo demolic.

Tým č. 2 – Plánování investic a koordinace projektů – tým je řízen koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 5 podřízených. Pracovní činností týmu Plánování investic

a koordinace projektů spočívá v dohledu nad správným vedením stavebních projektů, dle platných legislativních nařízení. Kontrola probíhá formou pravidelných kontrolních dnů stavby za přítomnosti pracovníka bezpečnosti práce na stavbě, odpovědných projektantů a zástupců investora firmy Škoda Auto. Dalšími činnostmi je zajištění veřejnoprávních řízení dle stavebního zákona, plánování investic a velkých stavebních oprav.
Tým č. 3 – Geodetické plánování – tým je řízen koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 4 podřízené. Pracovní činností týmu je územní příprava investičních akcí tj. příprava odkupu potřebných pozemků sepsáním kupních smluv, zapsání změn v pozemkové knize, digitální zpracování mapy závodu, objednání a dozor geodetických prací, tvorba podkladů pro daně z nemovitostí, plánu rozdělení venkovních ploch a základní mapy závodu.

5.7.2 Plánování stavebních činností

Útvar Plánování stavebních činností je v organizační struktuře přímo podřízený útvaru Plánování staveb a infrastruktury a je složen z jednoho týmu. Vedení organizační jednotky je obsazeno koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 11 podřízených. Pracovní činností je zajišťování přípravy a koordinace realizace stavebních prací, které pracovníci týmu provádí v závodech Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. Provádí výstavbu nových objektů, rekonstrukce stávajících objektů např. aby splňovali nejnovější předpisy z pohledu požární ochrany, vytváří finančním odhady stavebních prací, zpracovává technická zadání pro objednání a koordinaci projektových prací. Ve spolupráci s nákupem Škoda technicky projednává nabídky stavebních prací.

5.7.3 Plánování koncepce údržby a infrastruktury

Útvar Plánování stavebních činností je v organizační struktuře přímo podřízený útvaru Plánování staveb a infrastruktury a je složen z jednoho týmu. Vedení organizační jednotky je obsazeno koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 11 podřízených. Pracovní činností je zajišťování přípravy a koordinace realizačních prací z oblasti infrastruktury ve firmě Škoda Auto. Realizuje novou výstavbu infrastruktury

v souvislosti se stavbou nových výrobních hal a rozšiřováním výroby, ale také provádí koncepční plánování oprav stávající infrastruktury za použití nejnovějších materiálů. Dále provádí kontrolu vyúčtování stavebních výkonů, pravidelné revize RWA klapek, opravy a servis automatických a protipožárních vrat, opravy a rekonstrukce střech hal a budov.

5.7.4 Plánování nevýrobních oblastí

Útvar Plánování stavebních činností je v organizační struktuře přímo podřízený útvaru Plánování staveb a infrastruktury a je složen z jednoho týmu. Vedení organizační jednotky je obsazeno koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 10 podřízených. Pracovní činností je zajišťování přípravy a koordinace realizace stavebních prací prováděných ve firmě Škoda Auto. Pracovníci týmu provádějí novou výstavbu nevýrobních objektů v hlavním závodě v Mladé Boleslavi, Technickém vývoji Škoda v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí, skladovém centru náhradních dílů Škoda Parts Center, zajišťují rekonstrukce kancelářských prostor, na kterých spolupracují s útvarem Design a Office-management, zajišťují instalaci technologických zařízení vyžadujících složitější montáž nebo stavebně energetickou připravenost, provádějí koordinaci příprav staveb k přejímce a spolupůsobnost ve správních řízeních ke kolaudaci stavby.

5.7.5 Zahraniční projekty

Útvar Plánování stavebních činností je v organizační struktuře přímo podřízený útvaru Plánování staveb a infrastruktury a je složen z jednoho týmu. Vedení organizační jednotky je obsazeno koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 8 podřízených. Pracovní činností je zajišťování přípravy a koordinace realizace stavebních prací, které pracovníci týmu provádí v zahraničních závodech Solomonovo, Nižnij Novgorod, Kaluga, Aurangabád, Pune, Šanghaj, Ningbo. Provádí výstavbu nových objektů, rekonstrukce stávajících objektů např. aby splňovali nejnovější předpisy z pohledu požární ochrany v daných zemích, vytváří finančním odhady stavebních prací,

zpracovává technická zadání pro objednání a koordinaci projektových prací. Ve spolupráci s nákupy Škoda v Mladé Boleslavi a nákupy v Rusku, Indii a Číně technicky projednává nabídky stavebních prací. Realizuje novou výstavbu infrastruktury v souvislosti se stavbou nových výrobních hal a rozšiřováním výroby, ale také provádí koncepční plánování oprav stávající infrastruktury za použití nejnovějších materiálů. Dále pravidelné revize RWA klapek, opravy a servis automatických a protipožárních vrat, opravy a rekonstrukce střech hal a budov.

5.8 Plánování výroby agregátu

Útvar Plánování výroby agregátu je v organizační struktuře přímo podřízený vedení útvaru Plánování značky. Útvar se dále člení na jednotlivé týmy, z nichž má každý jinou pracovní činnost a zaměření – první tým – Základní plánování, druhý tým – Plánování výrobních polotovarů, třetí tým – Plánování výroby motorů a náprav, čtvrtý tým – Plánování výroby převodovek, pátý tým – Plánování zahraničních projektů. Útvar se zabývá plánováním a realizací nových projektů v oblasti výroby agregátů a hutních polotovarů. K tomu zpracovává návrhy koncepčních řešení, plánuje investice, kapacity a plochy, navrhuje a realizuje výrobní technologie pro výrobu agregátů a hutních polotovarů pro závody Škoda Auto v ČR i v zahraničí.

Tým č. 1 – Základní plánování - tým je řízen koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 7 podřízených. Pracovní činností týmu je komplexní příprava ploch pro nové technologie v oblasti výroby agregátů, připravuje a ve spolupráci s útvarem Plánování staveb a infrastruktury koordinuje stavbu výrobních hal a ploch, plánuje a modernizuje pracoviště pro pomocné obslužné provozy ostřírna, procesní technika apod., provádí plánování a realizaci dopravních technologií v oblasti výroby agregátů, provádí správu 2D a 3D layoutů výrobních hal a technologického zařízení, provádí zajištění servisních úkonů pro ostatní útvary Plánování výroby agregátu.

Tým č. 2 - Plánování výrobních polotovarů - tým je řízen koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 9 podřízených. Pracovní činností týmu je plánování a realizace projektů v oblasti hutních polotovarů. Poptává, objednává a realizuje výrobní technologie, koordinuje činnosti spojené s jejich předáváním do provozu, spolupracuje

s partnery z odborných útvarů. Činnosti tohoto týmu jsou v oblastech výroby hliníkových odlitků, odlitků z litiny, výkovků.

Tým č. 3 - Plánování výroby motorů a náprav - tým je řízen koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 9 podřízených. Tým Plánování výroby motorů a náprav se zabývá plánováním a realizací nových projektů v oblasti výroby motorů a náprav. K tomu zpracovává návrhy koncepčních řešení, plánuje investice a kapacity, navrhuje a realizuje stavbu výrobních technologií pro výrobu agregátů pro závody v Mladé Boleslavi a Vrchlabí, ale také v zahraničí. Plánuje projekty SKD a CKD pro oblast motorů a převodovek. Spolupracuje s kolegy z útvarů controllingu, technického vývoje, nákupu a výroby.

Tým č. 4 - Plánování výroby převodovek- tým je řízen koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 9 podřízených. Pracovní činností týmu je plánování a realizace projektů v oblasti výroby převodovek. Pro jednotlivé výrobní provozy zpracovává návrhy konceptů výrobních technologií, plánuje investice pro nová pracoviště, provádí modernizaci a rekonstrukci strojů a zařízení, zajišťuje potřebné výrobní kapacity a plochy. Navrhuje a realizuje stavbu výrobních technologií, koordinuje činnosti spojené s předáváním nových pracovišť a výrobních technologií do provozu, spolupracuje s centrálním plánováním převodovek v koncernu Volkswagen v Kasselu. Činnosti tohoto týmu jsou v oblastech mechanického opracování skříňových dílů, opracování kol a hřídelů, opracování dílů synchronizace, tepelné zpracování dílů převodovky, předmontáže a montáže převodovky.

Tým č. 5 - Plánování zahraničních projektů - tým je řízen koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 6 podřízených. Pracovní činností týmu je plánování výrobních kapacit pro plánované zahraniční projekty. Tým plánuje investice pro výrobu specifických motorů pro dané trhy ve spolupráci s technickým vývojem Škoda. Jedná se například o motory s homologací EU 4 a EU 5 pro země třetího světa, kde neplatí tak přísná omezení jako v EU. Další činností je tvorba časových plánů nasazení nových motorů pro zahraniční projekty specifikované dle informací marketingu.

5.9 Řízení plánování značky

Útvar Řízení plánování značky je v organizační struktuře přímo podřízený vedení útvaru Plánování značky. Útvar se dále člení na jednotlivé týmy a organizační útvar, z nichž má každý jinou pracovní činnost a zaměření – první tým – Řízení projektů vozů, druhý tým – Řízení projektů – vyčleňování výrob, útvar – Servis plánování. Útvar se zabývá řízením činností spojených s přípravou nových projektů za oblast výroby vozů, provádí řízení zahraničních projektů v regionech Čína, Rusko, Ukrajina a Indie, ve spolupráci s ostatními plánovacími útvary a týmy plánuje investice a kapacity, připravuje podklady pro schválení v představenstvu firmy. Organizuje a řídí inovační management, provádí realizaci inovačních, benchmarkingových a strategických projektů v rámci Plánování značky. Plánuje investice a termíny v rámci oblasti výroby a zastupuje ji na vnitrofiremních a vnitro-koncernových jednáních. Koordinuje plánování projektů všech modelových řad v rámci všech plánovacích oblastí, koordinuje servis plánování.

Tým č. 1 – Řízení projektů vozů - tým je řízen koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 9 podřízených. Tým se zabývá plánováním, řízením, koordinací a realizací projektů všech modelových řad vozů včetně faceliftů a modelových inovací od fáze vývoje vozu, přes zavedení do výroby až po celou podporu během výrobního (životního) cyklu. Jedná se o činnosti spojené s plánováním investic a termínů, koordinace všech plánovacích útvarů a zastupování firmy Škoda na jednáních v koncernu, vypracovává pravidelné zprávy o stavu projektu, organizuje spolupráci v rámci interních útvarů plánování značky.

Tým č. 2 – Řízení projektů – vyčleňování výrob - tým je řízen koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 7 podřízených. Tým se zabývá plánováním, řízením, koordinací a realizací projektů z hlediska vyčleňování výrob v lisovně, svařovně, lakovně, montáži a výrobě agregátů. Provádí dle požadavků jednotlivých plánovacích útvarů definování objemu vyčleňované výroby, ve spolupráci s útvary controllingu provádí výpočet návratnosti investic spojených s vyčleněním výroby k externímu dodavateli tzv. metodou MOB (make or buy), ve spolupráci s útvarem nákupu Škoda provádí poptávku potencionálních zájemců (dodavatelů), výběr nejvýhodnějšího dodavatele, objednání a naplánování časového plánu vyčlenění výroby k externímu dodavateli, tak, aby nebylo narušena výroba vozů. Tým se také zabývá zajišťováním

výroby náhradních dílů u externích dodavatelů. Výroba je zajišťována po skončení výrobního cyklu vozu a je předem důkladně naplánována. Tým spolupracuje s útvary nákupu Škoda, controllingu, útvary plánování a výroby.

5.9.1 Servis plánování

Útvar Servis plánování je v organizační struktuře přímo podřízený vedení útvaru Řízení plánování značky. Útvar se dále člení na jednotlivé týmy, z nichž má každý jinou pracovní činnost a zaměření – první tým – řízení investic výroby vozu, druhý tým – řízení toku výroby, třetí tým – strategie výroby a konceptů závodů, čtvrtý tým – optimalizace nákladů. Útvar se zabývá koordinací a řízením investic v rámci plánovacího období pro oblast výroby a logistiky, implementací, nasazováním a optimalizací plánovacích simulačních 3D systémů, řízením a zpracováváním konceptů řízení pro nové modely, koordinací činností spojených s přípravou nových projektů za oblast výroby, plánováním a realizací optimalizačních workshopů s cílem snížení výrobních nákladů a nákladů výrobního procesu. Dále se věnuje tvorbě benchmarkingu konkurenčních značek vozů.
Tým č. 1 – Řízení investic výroby vozu - tým je řízen koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 12 podřízených. Tým se zabývá koordinací a řízením investic v rámci plánovacího období pro oblast výroby a logistiky. Uvolňuje investice pro jednotlivé investiční akce formou návrhů pro objednání, které musí schváleny příslušnými útvary plánování, controllingu, účtárny a nákupu. Provádí tvorbu podkladů pro sledování čerpání investic a režie, analýz, vyčíslování úspor a vytváří benchmarking v rámci projektů ve Škoda a koncernu Volkswagen. Zajišťují investiční management produktových projektů všech modelových řad, tvoří a sledují rozpočty jednotlivých plánovacích útvarů.
Tým č. 2 – Řízení toku výroby- tým je řízen koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 6 podřízených. Tým se zabývá řízením výroby karoserií a vozu v rámci výrobních provozů. Vypracovává koncepty řízení svařoven, lakoven a montáží pro nové modely, vypracovává koncepty řízení pro dílčí výrobní úseky, zajišťuje kompletní evidenci zástavbových dílů na montážích pro všechny modely, koordinují a vytváří koncepty u nových projektů v IT oblasti pro systémy Sicalis, SQS v domácích i

zahraničních projektech. Zajišťují realizaci simulačních studií pro všechny útvary plánování spočívající ve přesném definování počtu dílů v toku výroby, v dopravnících, výsledkem je přesná simulace, jejímž cílem je říci, zda naplánované zásobníky a výrobní toky jsou dobře koncepčně naplánované a výroba bude podle to vyrábět požadované denní množství. Tým spolupracuje s útvary Plánování, výroby a útvary koncernu Volkswagen.

Tým č. 3 – Strategie výroby a konceptů závodů - tým je řízen koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 5 podřízených. Pracovní činnosti spočívají v koordinaci aktivit spojených s přípravou nových projektů za oblast výroby vozů, provádí zpracování vyhodnocení a report stanovisek strategického týmu v různých grémiích, řídí přípravy podkladů do koncernového schvalovacího výboru pro investice, připravují kompletní podklady pro plánovací konferenci, plánují koncepty současných a nových závodů včetně plánování kapacit. Dále zajišťují přípravu návrhů náběhových grafů nových modelů, provádí změny výrobních grafů z důvodu převisu poptávky nebo nabídky, vytváří investiční benchmarking za oblast výroby a logistiky.

Tým č. 4 – Optimalizace nákladů - tým je řízen koordinátorem, který má ve své organizační struktuře 6 podřízených. Tým se zabývá přípravou a realizací koncepčních, procesních a náběhových workshopů s cílem dosáhnou úspor ve výrobních zařízeních a výrobních nákladech na produkt (např. snížení personálu), provádí zajištění organizace a moderace optimalizačních workshopů vlastními pracovníky nebo ve spolupráci s kolegy z koncernu Volkswagen. Provádí sledování průběžného vyhodnocování potenciálů definovaných v rámci workshopů, podporují odborné útvary při identifikaci a realizaci inovačních projektů, koordinují inovativní projekty v oblasti lisovny, svařovny, lakovny, montáže, simulací a spojovacích technologií.

6 NÁVRHY INOVACÍ

6.1 Empirický průzkum

Pro stanovení návrhů inovací organizační struktury a pracovních činností útvarů Plánování značky vypracoval a použil autor diplomové práce dotazník, který rozeslal 30 svým spolupracovníkům, aby se vyjádřili k organizační struktuře a pracovním činnostem. Hlasování se zúčastnili všichni oslovení kolegové. Autor cíleně vybral spolupracovníky všech věkových kategorií i vzdělání (středoškolské a vysokoškolské), protože pro objektivní posouzení stavu věci je důležité znát názory všech skupin. Dotazník je rozdělený do tří částí. V části A byly všeobecné informativní otázky týkající se věku, vzdělání, pohlaví respondentů, pracovního útvaru, ve kterém pracují. Z 30 respondentů je 11 žen a 19 mužů, poměr středoškoláků a vysokoškoláků je rovněž 11 a 19. Z každého útvaru se zúčastnili 3 pracovníci. V části B byly otázky, které zjišťovaly spokojenost pracovníků s organizační strukturou útvaru Plánování značky a útvaru ve které ten který respondent pracuje a také zjišťoval, zda nejsou pracovníci přetíženi a tím i demotivovaní. Po kontrole a sečtení bodů vyplývá, že většina dotázaných (26 pracovníků) není spokojená se současným stavem organizačních struktur obou útvarů a navíc jsou přesvědčeni, že jsou přetíženi a tím demotivováni. To je velmi špatný signál, který nám naznačuje, že změny budou nutné. V části C jsou otázky, které autorovi práce napověděly směr, jakým se má případná inovace ubírat. Představíme si stručně nejzásadnější otázky:

- Je potřeba rozšířit organizační strukturu o další útvary (týmy)? Pro odpověď ANO se vyslovilo 24 respondentů, kteří se domnívají, že úkolů stále přibývá a je na ně nutné reagovat.
- Můžete označit které? Na výběr měli respondenti z možností – Průmyslové inženýrství, Zahraniční projekty, Příprava předsériových projektů i možnost vlastního návrhu. Všechny návrhy získaly přibližně stejně hlasů a navíc přibylo sjednocení bezpečnosti práce a začlenění sériové technologie.

- Myslíte si, že organizační struktura obsahuje útvary, které tam být nemají? Na tuto otázku odpovědělo kladně 24 dotázaných, kteří jsou zároveň i zastánci vzdušné a efektivní organizační struktury.
- Můžete uvést které? 25 respondentů se domnívá, že by z organizační struktury měly být odebrány útvary Plánování interní logistiky a Plánování energetického hospodářství a začleněny do jiné organizační struktury a zároveň jsou pro sjednocení útvarů Plánování výroby vozů I a II.
- Myslíte si, že pracovní činnosti a další návaznosti jsou rychlé a pružné? Na otázku odpovědělo 24 dotázaných, že NE. Tato reakce velice zavazuje autora práce tím, že inovace, které navrhne, musí prospět nejen organizační struktuře, ale také vnitrofiremnímu procesu a samozřejmě jeho kolegům.
- Máte zájem se dál vzdělávat a rozvíjet? K velkému překvapení autora se chce 26 pracovníků z 30 dotázaných dále vzdělávat a rozvíjet svůj pracovní potenciál. Toto je dobrý signál pro vedení firmy, že jejich pracovníci mají chuť na sobě dále pracovat. Zároveň se k tomu musí vytvořit správné podmínky, tak aby nadšení pracovníků se vzdělávat a rozvíjet nevyšlo do prázdna.

Detaily empirického průzkumu jsou uvedeny v přílohách.

6.2 Úprava současné organizační struktury

Dle výsledků dotazníkového průzkumu autor navrhuje vytvořit a doplnit do struktury útvar Akademie Plánování značky, který by byl zodpovědný za vzdělávání všech pracovníků a útvarů Plánování značky, sjednotit útvar bezpečnosti práce a začlenit jej v rámci útvaru Plánování ekologické a pracovní ochrany, doplnit útvar Plánování zahraničních projektů, sloučit útvary Plánování výroby vozu I a Plánování výroby vozu II do jednoho útvaru Plánování výroby vozu, začlenit do organizační struktury útvary Průmyslového inženýrství, Sériové technologie a Pilotních projektů. Z organizační struktury navrhuje autor vyčlenit útvary Plánování interní logistiky a Plánování energetiky.

7 AKADEMIE PLÁNOVÁNÍ ZNAČKY

V rámci dotazníkového průzkumu se pracovníci útvarů Plánování značky kriticky vyjádřili k potřebám dalšího vzdělávání, respektive doplňování znalostí a dovedností tak, aby mohli být v rámci nových projektů kreativnějšími, měli přehled o novinkách ve svém oboru, např. specialista v Plánování svařoven chce mít přehled o novinkách v oblasti svařování a robotické techniky. V současné době probíhá program spolupráce firmy Škoda Auto s vytipovanými vysokými školami v České republice, ale i v zahraničí, v rámci kterého přednáší někteří pracovníci na těchto vysokých školách s cílem přilákat jejich studenty do řad pracovníků Škoda Auto. Pracovníci toto velmi citlivě vnímají a rádi by i oni byli na vnitrofiremním pracovním trhu žádanými odborníky a proto se chtějí dále rozvíjet a vzdělávat. Pro všechny pracovníky navrhuje autor diplomové práce vytvořit útvar Akademie vzdělávání. Útvar by byl řízen koordinátorem, který by měl 7 podřízených a byl by přímo podřízen vedení útvaru Plánování značky (viz příloha). Struktura útvaru by obsahovala funkční místa obsazená specialisty, kteří by ve spolupráci s útvarem Vzdělávání dospělých, s vysokou školou Škoda Auto a dalšími partnerskými vysokými školami organizovali vzdělávací programy pro pracovníky všech útvarů Plánování značky. Aby vzdělávací programy plnily svůj účel, musí být plánován tak, aby se opakovali po určitém období 2-4 roky. Autor pro tento účel vytvořil vzdělávací „matici“ (viz příloha), která obsahuje jednotlivé oblasti vzdělávání. S počtem oblastí vzdělávání koresponduje i počet specialistů útvaru Akademie Plánování značky. Každý z těchto pracovníků by byl zodpovědný za svoji oblast, pro kterou by zajišťoval vzdělávací akce, prezentační workshopy, odborné semináře, jazykovou přípravu, workshopy specifických software. Jak již bylo výše uvedeno, vzdělávací akce by se neustále opakovaly, tak aby byl zajištěn stálý přísun nejnovějších informací. Pro každý rok by měl pracovník naplánováno maximálně 5 školících nebo vzdělávacích akcí, tak aby nedošlo k výpadku pracovníka např. uprostřed projektu. Pracovníci útvaru Akademie Plánování značky by ve spolupráci s pracovníky jednotlivých plánovacích útvarů a jejich nadřízenými prováděli hodnocení jejich znalostí a s předstihem plánovali jejich další rozvoj. Nastavením programu vzdělávání pracovníků přinese firmě úspory v oblasti vhodného použití technologií, protože pracovníci budou mít přehled o nejnovějších trendech, např. energeticky úsporných zařízeních.

8 BEZPEČNOST PRÁCE

V současné době existují v organizační struktuře ve firmě Škoda Auto dva týmy bezpečnosti práce a každý v jiném organizačním útvaru. Jak bylo výše představeno, je součástí útvaru Plánování ekologické a pracovní ochrany tým bezpečnosti práce, který je zodpovědný za metodiku, školení a kontrolní činnost v oblasti bezpečnosti práce pro nevýrobní oblasti. Součástí útvaru Výroba vozů je tým bezpečnosti práce, který je zodpovědný za metodiku, školení a kontrolní činnost v oblasti bezpečnosti práce pro výrobní oblasti. Výrobními oblastmi rozumíme všechny organizační jednotky a týmy, které jsou přímo spojené s výrobou vozů od slévárny, motorárny, lisovny až po montáž vozů. Nevýrobními oblastmi jsou organizační jednotky a týmy, které nejsou přímo spojené s výrobou, nebo s ní nemají nic společného např. Výroba nářadí, Plánování značky, Technický vývoj. Pracovní činnosti pracovníků obou týmů jsou většinou velmi podobné, pracovníci musí mít speciální zkoušky pro výkon povolání pracovníka bezpečnosti práce. Autor diplomové práce proto navrhuje sjednotit oba týmy a začlenit je do útvaru Plánování ekologické a pracovní ochrany (viz příloha). Po začlenění by byl tým bezpečnosti práce členěn na dvě skupiny.

První skupina – bezpečnost práce výrobní i nevýrobní oblasti – skupina by byla řízena koordinátorem, který by měl 8 podřízených. Pracovní činností by bylo zajištění agendy bezpečnosti práce ve výrobních provozech ve všech závodech, tj. Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí a také v nevýrobních provozech. Součástí agendy jsou účast na přejímkách, posudky při úrazech, kontroly v provozech zaměřené na dodržování bezpečnosti práce.

Druhá skupina – metodika bezpečnosti práce – skupina by byla řízena koordinátorem, který by měl 4 podřízené. Pracovní činností by byla agenda metodiky bezpečnosti práce spočívající v přípravě vnitrofiremních směrnic, které budou v souladu s právními předpisy ČR a EU, preventivních programech úrazovosti, statistice úrazů, posouzení stavebních projektů.

Autor diplomové práce vidí ve sjednocení těchto dvou skupin jednoznačné odladění problematiky bezpečnosti práce a nastavení jednoho jasného a společného směru. V současné době jsou týmy řízeny dvěma vedoucími s různých útvarů a každý z nich má

o problematice bezpečnosti práce svou představu. Mnohdy jsou jejich rozdílné názory v otázce fungování útvarů bezpečnosti práce velmi protichůdné.

9 ZAHRANIČNÍ PROJEKTY

V souvislosti se stále větší potřebou firmy Škoda Auto expandovat na další zajímavé světové trhy a zvyšování výrobních kapacit navrhuje autor diplomové práce vytvořit a začlenit do organizační struktury nový útvar Zahraniční projekty (viz příloha). Účelem tohoto útvaru je odlehčit stávajícím organizačním jednotkám, které nemají kapacity zpracovávat agendu pro zahraniční projekty, anebo to zvládají na úkor evropských projektů. Útvar by byl řízen vedoucím, který by měl 5 podřízených projektových managerů. Pracovní činností útvaru by bylo plánování zahraničního projektu, tzn. investiční rozvaha, termínový plán, koncepce jednotlivých technologických celků ve spolupráci s odbornými plánovacími útvary, schválení investic, řízení projektu z pohledu Plánování značky, změnové řízení – výroba předsériových vozů a SOP (Start of production), modelové inovace. Každý projektový manager by byl zodpovědný za svou výrobní destinaci např. Rusko (Nižnij Novgorod, Kaluga), Čína (Shanghai, Ningbo), Indie (Aurangabád, Pune) apod.

10 PLÁNOVÁNÍ VÝROBY VOZU

Jak bylo uvedeno v analýze organizační struktury útvarů Plánování značky, existují v současné době v organizační struktuře dva útvary Plánování výroby vozu I a Plánování výroby vozu II. Oba tyto útvary mají velmi podobné činnosti, které na sebe navazují. Autor diplomové práce navrhuje sloučit oba tyto útvary (viz příloha). Do budoucna je toto řešení velmi výhodné, protože vedoucí organizační jednotky Plánování výroby vozu bude moci snáze plánovat celý tok plánovacích činností od lisovny, svařovny až po lakovnu a montáž. Bude zodpovědný za vhodný transfer investic pro jednotlivé plánovací útvary, v případě problémů bude moci snáze a rychleji zasáhnout. Dnes je nutné kontaktovat druhého vedoucího a požádat ho o spolupráci, ten samozřejmě může situaci vyhodnotit jiným způsobem a řešení problému nabere časové zpoždění. Úsporou firmě budou také mzdové náklady za vedoucího, jeho asistenta a sekretářku.

11 PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ

Útvar Průmyslové inženýrství je v současné době součástí technického servisu výroby. Jde o útvar, který velice úzce spolupracuje se všemi útvary Plánování značky a provádí plánování personálu výrobních zařízení v lisovnách, svařovnách, lakovnách a montážích. Po předání zařízení do provozu provádí ve spolupráci s útvary Plánování značky a Sériové technologie optimalizaci počtu personálu. Z těchto důvodů by bylo výhodné začlenit útvar Průmyslového inženýrství do organizační struktury Plánování značky (viz příloha), tak aby byla přímá návaznost na koncepty výrobních zařízení a společné cíle v rámci útvaru Plánování značky. Opět zde platí, že každý vedoucí má svou vizi a začleněním tohoto útvaru do organizační struktury Plánování značky dojde k ještě většímu zkvalitnění práce a zrychlení procesů. Tento model již úspěšně funguje několik let v rámci koncernu Volkswagen. Co je vlastně útvar Průmyslové inženýrství ve firmě Škoda Auto? Průmyslové inženýrství (PI) je interdisciplinární obor, který se zabývá projektováním, zaváděním a zlepšováním integrovaných systémů lidí, strojů, materiálů a energií s cílem dosáhnout co nejvyšší produktivity. Pro tento účel využívá speciální znalosti z matematiky, fyziky, sociálních věd i managementu, aby je společně s inženýrskými metodami dále využilo pro specifikaci a hodnocení výsledků dosažených těmito systémy. [11]Útvar se člení na jednotlivé týmy a organizační útvar, z nichž má každý jinou pracovní činnost a zaměření – první tým – PI lisoven, druhý tým – PI svařoven, třetí tým – PI lakoven, čtvrtý tým – PI montáží, pátý tým – PI agregáty a převodovky, šestý tým – technologický kusovník, útvar – Výrobní systém Škoda. Úkolem a cílem průmyslového inženýrství je integrace lidí, informací, strojů, energií, materiálů a procesů v celém životním cyklu výrobku. Musí podporovat dosažení vysokého výkonu, vysoké

[11] Mašín I., Vytlačil M., Cesty k vyšší produktivitě – Strategie založená na průmyslovém inženýrství, 1. vydání, Liberec, Institut průmyslového inženýrství, 1996, s. 247, ISBN: 80-902235-0-8.

produktivity a kvality, plnění plánu výroby a řízení nákladů. Vytváří modely pracovní doby a formy organizace až k programům pro kvalifikaci manažerů a zaměstnanců.

Tým č. 1 až č. 5 – je řízen koordinátory, kteří mají každý osm pracovníků. Provádí společně s útvary plánování, výroby a sériové technologie návrh počtu pracovníků při náběhu nových produktů, stanovují targety pro jednotlivé projekty, v rámci workshopů se podílejí na optimalizaci počtu pracovníků.

Tým č. 6 – Technologický kusovník – je řízen koordinátorem, který má 6 pracovníků. Provádí údržbu technologického kusovníku, řídí zapracování technických změn do kusovníku. Technologický kusovník obsahuje data potřebná pro výrobu, tj. čísla vstupujících dílů v rámci operací, pracnost na komplet, vstupující díly v operaci a jejich ceny. Technologický kusovník je základem logistického kusovníku, který z něj vychází a podle něj odvolává díly od dodavatelů.

Útvar – Výrobní systém Škoda (VSI) je řízen vedoucím, který má 4 podřízené koordinátory. Organizační strukturu tvoří 4 týmy. První tým – Štíhlá výroba, druhý tým – KVP workshopy MB, třetí tým KVP workshopy Vrchlabí a Kvasiny, pátý tým – training center. VSI je soubor strategií firmy, v jejímž středu zájmu jsou spolupracovníci firmy Škoda Auto. Byl vytvořen na premisách tahu, taktu, toku a jednotlivých metod štíhlé firmy. Cílem byla tvorba plynulé a efektivní výroby s důrazem na maximální utváření firemních hodnot. Činnosti spočívají v zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy Škoda Auto a implementaci dílčích metod štíhlé výroby. Výrobní systém Škoda je vnímán jako nástroj vedení firmy pro naplňování cílů firmy.

Tým č. 1 - Štíhlá výroba – ve spolupráci s útvary výroby a plánování provádí simulaci plánovaných výrobních procesů a využívá při tom zkušeností a poznatků útvarů výroby ze současného procesu. Cílem je vytvořit životaschopný proces výroby s minimálními náklady a potřebami lidských zdrojů.

Tým č. 2 a č. 3 – KVP workshopy – ve spolupráci s útvary sériové technologie, výroby a plánování provádí v průběhu životního cyklu produktu neustálou optimalizaci lidských zdrojů potřebných pro výrobu dodatečnou automatizací výrobních operací.

Tým č. 5 – Training center – provádí ve spolupráci s personalistikou zaškolování nových pracovníků dělnických i technických kategorií při nástupu do Škoda Auto. Dále provádí školení stávajících pracovníků dělnických profesí v oblasti týmové spolupráce.

12 PŘÍPRAVA PŘEDSÉRIOVÝCH PROJEKTŮ

Než naběhne nový produkt do výroby naprosto odladěný, tak aby byl zákazník naprosto spokojený je potřeba vyzkoušet v rámci pilotních sérií technologická zařízení v lisovně, svařovně, lakovně a montáži. Pokud však s technických nebo termínových důvodů není možné zařízení odzkoušet v rámci prvních sérií je nutné ve spolupráci s technickým vývojem zajistit výrobu dílů náhradním způsobem. V rámci koncernu Volkswagen začaly fungovat pro tyto účely útvary předsériových pilotních projektů, tzv. VPR (Vorserien-Pilotprojekte). Úkolem tohoto útvaru je zajištění předsériové přípravy projektů v rámci firmy a neplýtvat kapacitami technického vývoje, nebo neobjednávat výrobu externě u dodavatelů. Autor proto navrhuje a doporučuje vytvořit stejný útvar i ve Škoda Auto. Organizační útvar bude začleněn do organizační struktury útvaru Plánování výroby vozu a bude řízen vedoucím pracovníkem, který bude mít 5 podřízených koordinátorů a jednoho vedoucího. Organizační struktura bude tvořena 5 týmy a jedním útvarem. První tým – příprava a výroba svařenců, druhý tým – příprava montáže, třetí tým – příprava elektro, čtvrtý tým – šablonárna MB, pátý tým – měrové středisko, útvar přípravy předsériových projektů Kvasiny.

Tým č. 1 – Příprava a výroba svařenců – tým bude řízen koordinátorem, který bude mít 10 podřízených. Pracovní činností bude plánování přípravy výroby předsériových svařenců pro první pilotní série ve spolupráci s Plánovaním svařovny a zpracování dokumentace s problémovými body, která bude využita směrem k technickému vývoji na zdokonalení produktu. Jedná se o platformové díly, postranice, svařená karoserie a laserové pájení zadního víka. Svařováním se ověří přístupnost svařovacích bodů, tavných a lepených spojů.

Tým č. 2 – Příprava montáže – tým bude řízen koordinátorem, který bude mít 10 podřízených. Pracovní činností bude montáž nových předsériových vozů v rámci nových náběhů a modelových inovací. Montáží vozů dojde k ověření přístupnosti k montáži dílů, ověření způsobu montáže, odhalení datových chyb, které budou zpracovány do dokumentace s problémovými body.

Tým č. 3 – Příprava elektro – tým bude řízen koordinátorem, který bude mít 10 podřízených. Pracovní činností bude montáž elektro instalace do vozu, ověření možnosti

montáže, montáž řídící jednotky a její programování včetně úprav programu ve spolupráci s technickým vývojem, vypracování dokumentace s problémovými body.

Tým č. 4 – Šablonárna MB – tým bude řízen koordinátorem, který bude mít 15 podřízených. Pracovní činností bude výroba šablon, otisků a jednoduchých přípravků pro potřeby předsériové výroby dílů a vozů v rámci projektů v Mladé Boleslavi. Analýza rozměrovosti produktu, rozměrové korekce, zpracování dokumentace s problémovými body.

Tým č. 6 – Měrové středisko MB – tým bude řízen koordinátorem, který bude mít 12 podřízených. Pracovní činností bude provádět měření dílů, šablon a výrobního zařízení na 3D měřím stroji, skenování dílů s určením deformací na povrchových dílech, prostřednictvím 3D tiskárny vyrábět pro potřeby předsériové výroby respektive rozměrových korekcí ve výrobním zařízení makety (kopie) výlisků.

Útvar přípravy předsériových projektů Kvasiny - bude řízen vedoucím, který bude mít 5 podřízených koordinátorů. Organizační struktura bude tvořena 5 týmy a bude stejně organizovaná jako pro Mladou Boleslav. Důvodem je růstová strategie, která způsobila velkých rozvoj a rozmach pobočného závodu Kvasiny. Momentálně se zde vyrábí 3 typy vozů a kapacita výroby se stále rozšiřuje v souvislosti s rostoucí poptávkou. Proto je nutné zřídit i pobočku v závodě Kvasiny. Pracovní činnosti jednotlivých týmů budou velmi podobné.

Tým č. 1 – Příprava a výroba svařenců – tým bude řízen koordinátorem, který bude mít 6 podřízených. Pracovní činností bude plánování přípravy výroby předsériových svařenců pro první pilotní série ve spolupráci s Plánovaním svařovny a zpracování dokumentace s problémovými body, která bude využita směrem k technickému vývoji na zdokonalení produktu. Jedná se o platformové díly, postranice, svařená karoserie. Svařováním se ověří přístupnost svařovacích bodů, tavných a lepených spojů.

Tým č. 2 – Příprava montáže Kvasiny – tým bude řízen koordinátorem, který bude mít 6 podřízených. Pracovní činností bude montáž nových předsériových vozů v rámci nových náběhů a modelových inovací. Montáží vozů dojde k ověření přístupnosti k montáži dílů, ověření způsobu montáže, odhalení datových chyb, které budou zpracovány do dokumentace s problémovými body.

Tým č. 3 – Příprava elektro Kvasiny – tým bude řízen koordinátorem, který bude mít 6 podřízených. Pracovní činností bude montáž elektro instalace do vozu, ověření možnosti

montáže, montáž řídící jednotky a její programování včetně úprav programu ve spolupráci s technickým vývojem, vypracování dokumentace s problémovými body.
Tým č. 4 – Šablonárna Kvasiny – tým bude řízen koordinátorem, který bude mít 10 podřízených. Pracovní činností bude výroba šablon, otisků a jednoduchých přípravků pro potřeby předsériové výroby dílů a vozů v rámci projektů v Mladé Boleslavi. Analýza rozměrovosti produktu, rozměrové korekce, zpracování dokumentace s problémovými body.
Tým č. 5 – Měrové středisko Kvasiny – tým bude řízen koordinátorem, který bude mít 10 podřízených. Pracovní činností bude provádět měření dílů, šablon a výrobního zařízení na 3D měřím stroji, skenování dílů s určením deformací na povrchových dílech.

13 SÉRIOVÁ TECHNOLOGIE

V současné době je sériová technologie součástí organizační struktury útvaru Technický servis lisoven, svařoven, lakoven a montáží. Útvar Technického servisu je součástí organizační struktury útvaru Výroba vozu a zahrnuje v sobě sériovou technologii, technickou kontrolu, reklamace dílů a pevnostní zkoušky. Úkolem sériové technologie jsou náběhy technických změn sériového typu, optimalizace výrobního toku – počty pracovníků a automatizace. V případě náběhu složitějších sériových změn se útvar vždy obrací o pomoc na útvary Plánování, protože nemá zkušenosti s procesem poptávky, objednávání a realizací daného objemu prací. Z tohoto důvodu autor diplomové práce jednoznačně doporučuje převzít model z Volkswagenu a začlenit útvary sériové technologie do organizační struktury útvaru Plánování značky respektive Plánovaní výroby vozu. Činnosti útvarů sériové technologie by do jisté míry zůstaly zachovány, výhodou bude propojení s plánovacími útvary, možnost využití know-how plánovacích útvarů a také možnost rotace pracovníků útvarů Sériové technologie z důvodu oboustranného získání zkušeností jak se stavbou, zprovozněním nových technologií a předsériovými náběhy na jedné straně tak s udržováním série, úpravou zařízení dle technických změn a optimalizací procesu na druhé straně.

Plánování lisoven – sériová technologie – řízení týmu bude v kompetenci koordinátora, který bude mít 9 podřízených. Pracovní činností bude tvorba zkušebních listů, sériových

návrhů technických změn, svolávání zástavbových zkoušek, zpracování technologické dokumentace a její udržování do EOP produktu, zkoušky olejů pro lisování, optimalizace procesu výroby.

Plánování svařoven – sériová technologie – řízení týmu bude v kompetenci koordinátora, který bude mít 8 podřízených. Pracovní činností bude tvorba zkušebních listů, sériových návrhů technických změn, svolávání zástavbových zkoušek, zpracování technologické dokumentace a její udržování do EOP produktu, vyhodnocování a schvalování zlepšovacích návrhů, zkoušky lepidel, uvolňování do procesu a jejich nasazování do série, stavba korozních karoserií, optimalizace procesu výroby, účast ve šroubovém týmu, náběhy modelových inovací, faceliftů a zajištění navyšování kapacity zařízení ve svařovnách. Svolávat zástavbové zkoušky pro potřeby vzorkování.

Plánování lakoven – sériová technologie – řízení týmu bude v kompetenci koordinátora, který bude mít 8 podřízených. Úkolem bude aktualizace a vyhodnocování výrobní a technologické dokumentace, tzn. pracovní postupy, návodky, odchylky, zkušební listy a zlepšovací návrhy, koordinace úspor jednicových nákladů, podporu náběhů modelů Škoda v zahraničních závodech, analyzování problémů a závad z výroby s dopadem do lakoven a svařoven.

Plánování montáží – sériová technologie – řízení týmu bude v kompetenci koordinátora, který bude mít 9 podřízených. Úkolem bude aktualizace a vyhodnocování výrobní a technologické dokumentace, tzn. pracovní postupy, návodky, odchylky, zkušební listy a zlepšovací návrhy, koordinace úspor jednicových nákladů, podporu náběhů modelů Škoda v zahraničních závodech, analyzování problémů a závad z výroby s dopadem do montáží, lakoven a svařoven, správa systému MISS, účast ve šroubovém týmu, správa dat – šroubových spojů svařovna – montáž. Svolávat zástavbové zkoušky pro potřeby vzorkování.

14 PLÁNOVÁNÍ INTERNÍ LOGISITIKY A ENERGETICKÉHO HOSPODÁŘSTVÍ

V rámci dnešní podoby organizační struktury jsou v ní rovněž obsaženy dva organizační útvary, které je potřeba v rámci logického narovnání procesů začlenit do jiné organizační struktury. Jedná se o útvary Plánování interní logistiky a Plánování energetiky. V organizační struktuře firmy existují útvary Plánování logistiky a dceřiná společnost Ško-Energo. Útvar Plánování logistiky v sobě zahrnuje útvary, které se zabývají plánováním externí logistiky, dispozic, změnového řízení, SKD a CKD projektů, dopravy a také plánováním obalů. Svou rozsáhlou organizační strukturou připomíná útvar Plánování značky. Autor diplomové práce je přesvědčen a doporučuje začlenit útvar Plánování interní logistiky do organizační struktury Plánování logistiky. Tímto krokem se zjednoduší a zrychlí procesy v logistice, dojde k finanční úspoře v rámci projektů, protože se bude moci v rámci společných projektů využít stejného dodavatele, což je dnes z různých důvodů nemožné. Dále autor doporučuje začlenit útvar Plánování energetiky do organizační struktury dceřiné firmy Ško-Energo. Firma Ško-Energo je výrobcem tepla a elektřiny pro Škoda Auto a město Mladá Boleslav (pouze teplo). Začleněním útvaru Plánování energetiky dojde k logickému spojení dvou subjektů vyrábějících energie pro potřeby Škoda Auto. Navíc bude firma Ško-Energo prostřednictvím útvaru Plánování energetiky lépe plánovat dodávky tepla a elektřiny a firma Škoda Auto v ní získá garanta na dodávku všech pro ni potřebných energií. Navíc se i Škoda Auto zbaví odpovědnosti a „břemene“ v podobě údržby zařízení na výrobu stlačeného vzduchu a chladící vody a dojde také ke mzdovým úsporám.

ZÁVĚR

Pro volbu tohoto tématu hrála velkou roli autorova 20-ti letá praxe v útvaru Plánování značky respektive Plánování svařoven. Organizační struktura představuje svým pojetím „pouhé“ schéma, které znázorňuje vazby nadřízenosti a podřízenosti a členění firmy do jednotlivých oblastí, útvarů a týmů. Pro spoustu firem stejně tak i pro Škoda Auto představuje jeden ze základních kamenů fungování firmy a firemních procesů. Jednou z možných variant zlepšení organizace ve společnosti a zefektivnění řízení může být snížení počtu hierarchických stupňů v rámci organizační struktury nebo také zlepšit a zrychlit komunikaci mezi jednotlivými útvary na nižší úrovni formou jejich logického slučování. Nižší stupně řízení mají lepší informace o určité řídící oblasti a toho dokáží lépe využít pro lepší posouzení co, kdy, kde a jak se má udělat. I když je ve firmě Škoda Auto systém čtyř hierarchických řídících úrovní, je nutné podotknout, že s menším počtem řídících úrovní by se firma stala neřiditelnou a tento stav by se určitě neblaze odrazil na jejím výkonu. Autor diplomové práce se proto zaměřil analýzu jedné specifické, ale velmi důležité oblasti – Plánování značky. Jedná se o útvar, který vytváří základní páteř firmy Škoda Auto, neboť svými činnostmi zasahuje do všech oblastí firmy. Autor po detailní analýze a prostřednictvím průzkumu provedeného dotazníkovou metodou mezi zaměstnanci útvarů Plánování značky navrhuje sjednotit útvar Plánování výroby vozu a odstranit tím jeden stupeň řízení. Tímto krokem se zrychlí a zjednoduší plánovací procesy v plánovacích útvarech lisovny, svařovny, lakovny a montáže. Vedoucí pracovník bude moci snáze plánovat koncept výrobního toku všech čtyř útvarů, investiční transfery do jednotlivých oblastí sledovat komplexně projekt a jeho případné problémy okamžitě řešit. Druhé autorovo významné doporučení se týká zvýšení kvalifikace a vzdělávání pracovníků útvarů Plánování značky. Autor navrhuje zřídit útvar Akademie Plánování značky, který v dnešní organizační struktuře výrazně chybí a který by zajišťoval trvalé vzdělávání stávajících pracovníků, ale také zajišťoval zaškolení a rozvoj nově nastoupeným pracovníkům. Třetí doporučení se týká sjednocení týmu bezpečnosti práce výrobních i nevýrobních oblastí. Sjednocení útvaru přinese firmě mzdové úspory a také v podobě sjednocené filosofie a nastavení jednoho směru bezpečnosti práce. Momentálně existují nelogicky dva útvary s velmi podobnými činnostmi, které jsou řízeny odděleně. Čtvrté doporučení se týká vytvoření útvaru

zahraničních projektů, který by byl v organizační struktuře přímo podřízen útvaru Plánování značky. Důvodem jeho vytvoření je expanze firmy Škoda Auto v rámci nových světových trhů za účelem zvýšení kapacit a tržního podílu. V současné době tyto činnosti provádějí jiné plánovací útvary, které to však provádějí na úkor jiných činností. Tímto krokem bude mít útvar Plánování značky specializovaný útvar pouze pro zahraniční projekty a pracovníky znalé problematiky místních destinací. Páté doporučení spočívá v začlenění útvaru Průmyslového inženýrství do organizační struktury Plánování značky. Začlenění přinese podle poznatků výzkumu a autora mnohem lepší a užší spolupráci v rámci plánovacích útvarů při koncepčním plánování a zrychlení procesů. Šesté doporučení spočívá ve vytvoření útvaru Příprava předsériových projektů a začlenění do organizační struktury útvaru Plánování výroby vozu. Úkolem tohoto útvaru bude výroba předsériových dílů a vozů. Tím dojde nejen k úspoře finančních prostředků, které jsou vynakládány na výrobu dílů u externích dodavatelů, ale také k odlehčení kapacit technického vývoje, který tyto věci zajišťuje. Autor využívá poznatků z koncernu Volkswagen, kde takový útvar již existuje. V sedmém doporučení se autor zabývá začleněním útvaru Sériové technologie. Důvodem jejího začlenění do útvaru Plánování výroby vozu je zlepšení procesů pro realizaci větších projektů, které není v současné době sériová technologie schopna zvládnout a musí je plnit již tak vytížené plánovací útvary. Začleněním budou moci pracovníci sériové technologie využívat komfort útvarů plánování, v rámci pracovních rotací si pracovníci sériové technologie osvojí práci plánaře a získají cenné zkušenosti. Firma tím získá finanční mzdovou úsporu a také možnou úsporu v přesném zadání práce u osvědčených dodavatelů. V posledním doporučení se autor zabývá vyčleněním útvarů Plánování interní logistiky a Plánování energetiky z útvaru Plánování značky. V současné době existuje ve Škoda Auto útvar Plánování logistiky, v jehož organizační struktuře jsou útvary externí logistiky, SKD a CKD projektů, obalového hospodářství. Začleněním útvaru Plánování interní logistiky dojde k propojení a zrychlení logistických procesů, finančním úsporám v rámci projektů. Auto také doporučuje začlenit útvar Plánování energetiky do dceřiné společnosti Ško-Energo, které pro město a Škodu Auto vyrábí a dodává elektrický proud a teplo. Začleněním útvaru energetiky do společnosti dojde k výrazné úspoře mzdových nákladů a také Škoda Auto získá spolehlivého partnera pro dodávku všech potřebných energií. Na úplný závěr by autor rád zhodnotil přínos zpracování tohoto tématu pro jeho osobu, díky

kterému si značně rozšířil znalosti v oblasti nového vývoje organizování a organizačních struktur, protože během studia měl možnost poznat pouze klasické modely organizačních struktur. Prostřednictvím diplomové práce mohl nahlédnout do organizace útvaru Plánování značky, porovnat teoretickou rovinu s praktickým použitím ve firmě Škoda Auto a aplikovat cenné zkušenosti při vytváření doporučení a návrhů inovací. Vzhledem ke zpracovávané diplomové práci byl autor jmenován do speciální expertní skupiny, která vznikla z rozhodnutí vedoucího Plánování značky, aby zhodnotila reálný stav organizační struktury útvarů Plánování značky a navrhla návrhy inovací v rámci růstové strategie firmy Škoda Auto.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

Dědina, J., Malý M., *Moderní organizační architektura*, 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-11-7.

Častorál, Z. *Základy moderního managementu*, 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, ISBN 978-80-86723-76-2.

Franková, E. *Kreativita a inovace v organizaci,* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.

Buchta, M., Siegl, M., *Management. 1. vyd. Pardubice,* Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-828-4.

Svozilová, A. *Zlepšování podnikových procesů,* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

Dědina, J., Cejthamr, V., *Management a organizační chování,* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

Blažek, L. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování,* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

Váchal, J., Vochozka, M., *Podnikové řízení.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5

Cejthamr, V., Dědina, J. *Management a organizační chování,* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

Šmída, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě,* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

Buchta, M. *Mezinárodní management a marketing,* 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, ISBN 978-80-7395-109-2.

Dědina, J., Odcházel, J., *Management a moderní organizování firmy,* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978–80–247–2149–1.

Kryšpín, L.*, Ekonomika procesně řízených organizací,* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2005, ISBN 80-245-0965-2.

Staněk, V., *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, ISBN 80-247-0456-0.

Dědina, J., *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe,* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, ISBN 80-7187-029-3.

Synek, M. a kol.,*Podniková ekonomika*, 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-736-7.

Truneček, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, ISBN 80-86419-67-3.

Veber, J., *Management,* 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, ISBN 80-7261-200-0.

Barker, S., *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2838-4.

Lukášová, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2951-0.

Plamínek, J., *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 978-80-247-1074-9.

Charvát, J., *Firemní strategie pro praxi.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 978-80-247-1389-6.

Mašín, I., Vytlačil, M., *Cesty k vyšší produktivitě – Strategie založená na průmyslovém inženýrství*, 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1996, ISBN 80-902235-0-8.

……

Seznam použitých zahraničních zdrojů

Meredith, J. R. Mantel, S.J. *Project Management: A Managerial Approach*. Danver: Permissions Department, 2008. ISBN 10-047-053302-1.

SEZNAM ZKRATEK

VFF	1. fáze předsériové výroby
PVS	2. fáze předsériové výroby
0.Série	3. fáze předsériové výroby
SOP	Start Of Production – zahájení sériové výroby
EOP	End Of Production – ukončení sériové výroby
SKD	Typ výroby – stupeň hloubky výroby
CKD	Typ výroby – stupeň hloubky výroby
EIA	Studie vlivu na životní prostředí
IPPC	Integrovaná prevence a omezování znečištění
VW	Volkswagen
Benchmark	Metoda porovnání
PXL	Speciální lis nové generace

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Org. struktura Plánování značky - před inovací…….I

Příloha B – Org. struktura Plánování značky - po inovaci……...I

Příloha C - Org. struktura Plánování výroby vozů I - před inovací……..I

Příloha D - Org. struktura Plánování výroby vozů II - před inovací……...II

Příloha E - Org. struktura Plánování výroby vozů - před inovací……...II

Příloha F - Org. struktura Plánování ekolog. ochrany - před inovací…….II

Příloha G - Org. struktura Plánování ekolog.ochrany - po inovaci……..III

Příloha H - Tabulka - Empirický průzkum – část A ……..….IV

Příloha I - Tabulka – Empirický průzkum – část B…….…..IV

Příloha J - Tabulka – Empirický průzkum – část C…….……V

Příloha K - Tabulka – Akademie Plánování značky…….…..VI

Příloha L - Graf - Empirický průzkum – část A ……..…VII

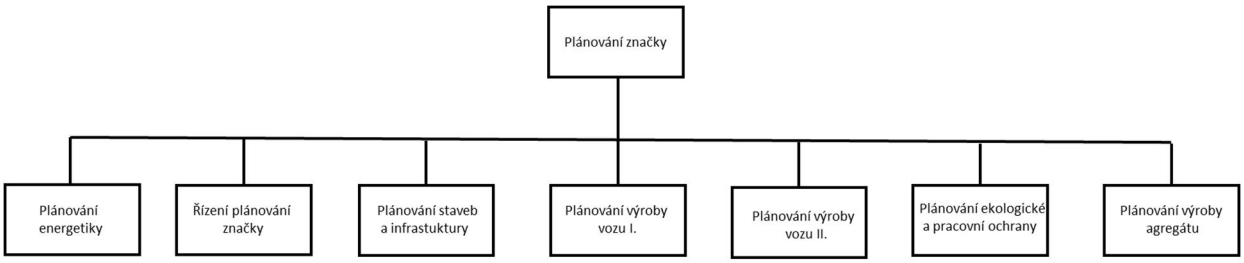
Příloha M – Graf - Empirický průzkum – část B …….……...VII

Příloha N – Graf - Empirický průzkum – část C …….…..VIII

Příloha O - Dotazník…….…….…….IX

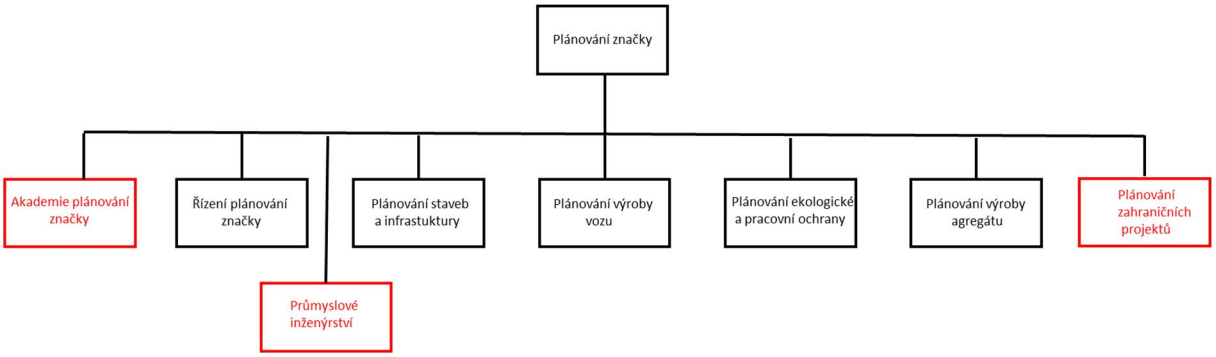
I.

Příloha A



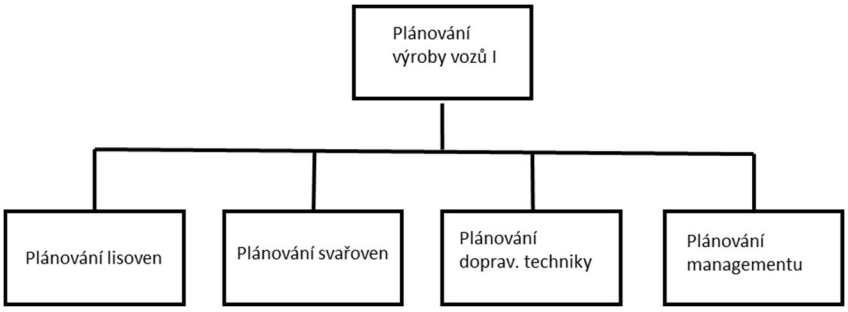
Zdroj: Autor

Příloha B



Zdroj: Autor

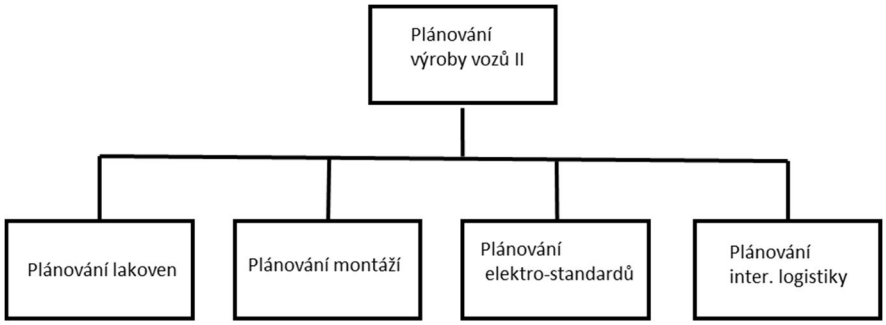
Příloha C



Zdroj: Autor

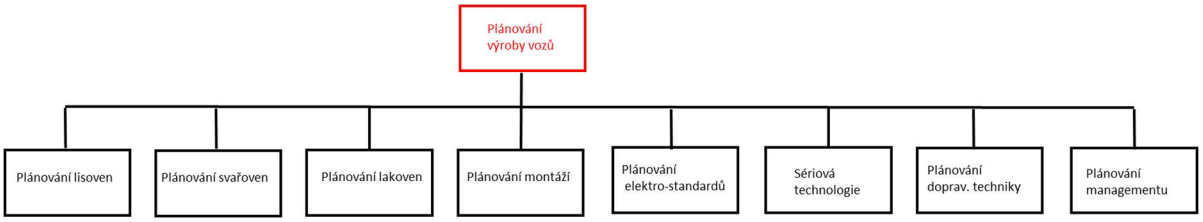
II.

Příloha D



Zdroj: Autor

Příloha E



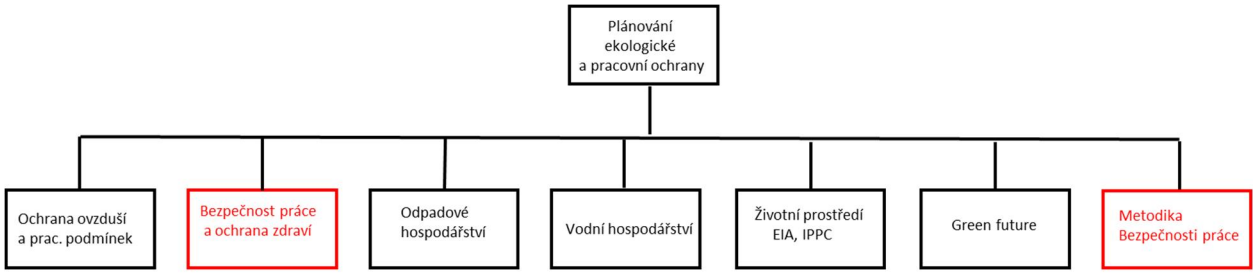
Zdroj: Autor

Příloha F

Zdroj: Autor

III.

Příloha G



Zdroj: Autor

IV.

Příloha H

Tabulka - Dotazníkový průzkum - část A

			Podíl respondentů na celkovém počtu												
Věk	Žena	Muž	SŠ	VOŠ	VŠ	Plánování značky	Plánování lisoven	Plánování svařoven	Plánování lakoven	Plánování montáží	Plánování výroby vozu	Plánování staveb	Plánování ekologie	Plánování agregátu	Řízení pl.značky
25 let	2	2	1	3		1		1	1		1				
35 let	3	1	1	2	1		1	1		1			1		
45 let	2	6	2		4	1				1	1	1	1	1	2
55 let	2	5	4	1	2	1	1		1			1		2	1
56+	2	5	3	1	1		1	1	1	1	1	1	1		

Zdroj: Autor

Příloha I

Tabulka - Dotazníkový průzkum - část B

	Počet respondentů			
	Rozhodně NE	Spíše NE	Spíše ANO	Rozhodně ANO
otázka 1	8	18	4	
otázka 2	4	21	5	
otázka 3		3	23	4

Zdroj: Autor

V.

Příloha J

Tabulka - Dotazníkový průzkum - část C

	Počet respondentů			
	Rozhodně NE	Spíše NE	Spíše ANO	Rozhodně ANO
otázka 1			25	5
otázka 2	16	10	4	
otázka 3	7	18	3	2
otázka 4	2	4	17	7
otázka 6		6	14	10
otázka 8	7	17	4	2
otázka 9	5	19	5	1
otázka 10	11	15	3	1
otázka 11	1	3	19	7
otázka 12		2	23	5
otázka 13	22	4	4	

Zdroj: Autor

VI.

Příloha K

Tabulka - Akademie Plánování značky

Matice vzdělávání - Akademie Plánování značky

Název profilu: Specialista lisování **Nadřízený:**

Zaměstnanec: **Oddělení:** Plánování lisoven

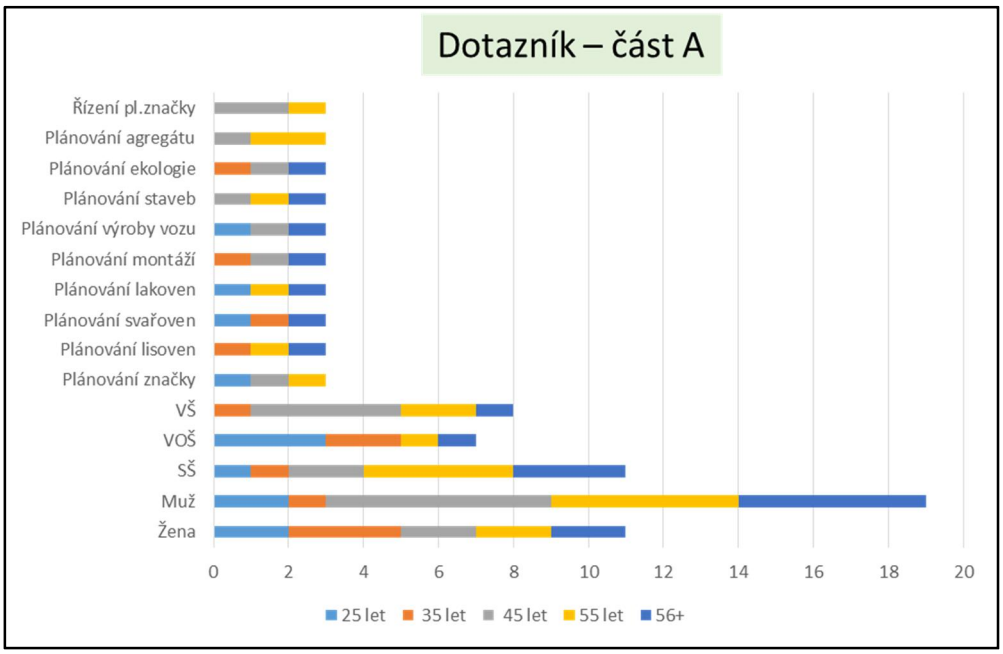
Skupina kompetencí	Kompetence	Definice kompetence	Úroveň kompetence 0 - 3 0= Kompetence v současnosti neexistuje 1= základní k.; 2= pokročilá k.; 3= expertní k.				Potřeba kvalifikace	Kvalifikační katalog	
			Cílová úroveň kompetence	Skutečná hodnocení nadřízeným	Skutečná hodnocení pracovníkem	Aktuální hodnocení (nadřízený/ pracovník)	A= vysoká B= střední C= nepožadovaná	Forma školení	Název vzdělávacího opatření
Znalosti o společnosti	**Strategie Škoda Auto**	Zná cíle a politiku firmy	1					Přednáška	Školení odbornými útvary /portál
		Zná strukturu dokumentů řízení firmy	1					Samostudium - prac. návodky	
Podnikové předpisy	**Bezpečnost práce**	Zná pravidla BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)	2					Přednáška	Úvodní školení při nástupu do firmy. Úvodní a periodické školení na konkrétním pracovišti (doloženo zápisníkem bezpečnosti práce, presenční listina)
	Podnikové zásady	Zná model procesu OJ	1					Samostudium na intranetu, výměna zkušeností	Intranet - model procesu + metodický pokyn "Tvorba modelu procesů OJ", konzultace s nadřízeným
		Zná interní dokumenty VSN	1					Přednáška, samostudium	Týmový web
		Zná pracovní pokyny konstrukce	2					Přednáška, samostudium	Týmový web
Informační technologie	**Škoda portál**	Umí se orientovat v prostředí portálu Škoda a získávat relevantní informace	1					samostudium	ŠKODA portál
	MS Office	Umí efektivně pracovat s běžnými aplikacemi MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook)	2					Samostudium E-learning	Školení: Intranet › Můj portál › e-learning – LMS eDoceo

Zdroj: Autor

VII.

Příloha L

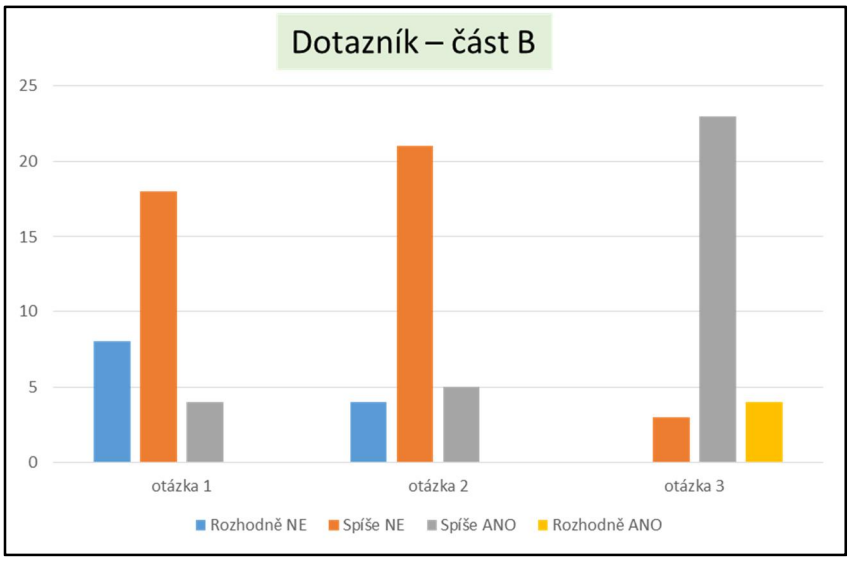
Graf - Dotazníkový průzkum – část A



Zdroj: Autor

Příloha M

Graf - Dotazníkový průzkum – část B

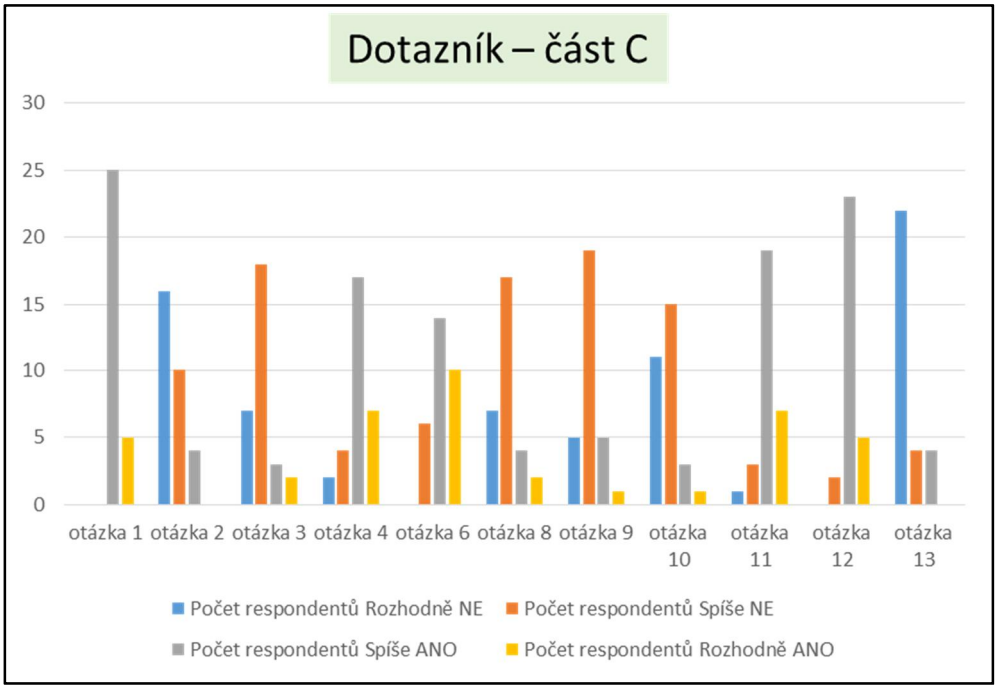


Zdroj: Autor

VIII.

Příloha N

Graf - Dotazníkový průzkum – část C



Zdroj: Autor

IX.

Příloha O

Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové útvarů Plánování značky ŠKODA AUTO a.s.,
chci Vás tímto požádat o spolupráci na průzkumu vaší spokojenosti s organizačním uspořádáním v útvaru Plánování značky. Výsledky tohoto průzkumu budou použity pro doporučení na optimalizaci organizační struktury a vašich pracovních činností v rámci mojí diplomové práce a budou zároveň přínosné i pro firmu Škoda Auto. Prosím Vás proto o pravdivé a pečlivé vyplnění následujícího naprosto anonymního dotazníku. Předem Vám velice děkuji za Váš čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

A. Nejprve prosím vyplňte následující údaje. Svou odpověď označte křížkem do odpovídajícího čtverečku:

1. Jaké je Vaše pohlaví?

☐ Žena

☐ Muž

2. Jaký je Váš věk?

☐ 18 – 25 let

☐ 26 – 35 let

☐ 36 – 45 let

☐ 46 – 55 let

☐ 56 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ Úplné střední s maturitou

☐ Vyšší odborné

☐ Vysokoškolské

4. V jakém útvaru Plánování značky pracujete

☐ Plánování lisoven

☐ Plánování svařoven

☐ Plánování lakoven

☐ Plánování montáží

☐ Plánování výroby vozu

☐ Řízení plánování značky

☐ Plánování výroby agregátu

☐ Plánování ekologické a pracovní ochrany

☐ Plánování staveb a infrastruktury

☐ Plánování značky

B. Zakřížkujte hodnoty 1-4 (případně 1-5) podle toho, do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími tvrzeními.

1. Jste spokojení s dnešním stavem organizační struktury útvaru Plánování značky?

rozhodně nespokojen	spíše nespokojen	spíše spokojen	rozhodně spokojen
☐1	☐2	☐ 3	☐ 4

2. Jste spokojení s dnešním stavem organizační struktury vašeho útvaru?

rozhodně nespokojen	spíše nespokojen	spíše spokojen	rozhodně spokojen
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

3. Demotivuje vás při práci špatná organizace?

rozhodně nespokojen	spíše nespokojen	spíše spokojen	rozhodně spokojen
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

C. Nyní prosím zakřížkujte hodnoty 1-4 podle toho, do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími tvrzeními. Přitom:

1 – rozhodně souhlasím 2 – spíše souhlasím 3 – spíše nesouhlasím 4 – rozhodně nesouhlasím

1. Jste spokojen/a s Vaším současným zaměstnáním?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

2. Plánujete/uvažujete v nejbližší době o změně zaměstnání?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

3. Jsou nároky na vaši pracovní činnost zvladatelné?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

4. Je potřeba rozšířit organizační strukturu o nové útvary (týmy)?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

5. Můžete označit které?

☐ Průmyslové inženýrství

☐ Zahraniční projekty (Plánování)

☐ Příprava předsériových projektů

☐ Pokud jiné – uveďte které …….

6. Myslíte si, že organizační struktura obsahuje útvary, které tam být nemají?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

7. Můžete uvést které?

8. Funguje na vašem pracovišti výborná spolupráce s ostatními útvary?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

9. Myslíte si, že pracovní činnosti a další návaznosti jsou rychlé a pružné?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

10. Myslíte si, že máte kvalitní přísun informací v oboru, ve kterém pracujete?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

11. Máte zájem se dál vzdělávat a rozvíjet?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

12. Formou školení, seminářů a workshopů?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

13. Formou studie vysoké školy?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

14. Co byste chtěli ještě změnit v organizaci vašeho útvaru nebo útvaru Plánování značky?

……

……

……

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Vít Cedrych
Obor: Evropská hospodářsko-správní studia
Forma studia: kombinované studium
Název práce: Analýza organizační struktury a pracovních činností útvarů Plánování značky ve Škoda Auto a.s. a návrh inovací
Rok: 2016
Počet stran textu bez příloh: 80
Celkový počet stran příloh: 12
Počet titulů českých použitých zdrojů: 23
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1
Počet internetových zdrojů: 0
Vedoucí práce: Prof. Ing. Zdeněk Častorál DrSc.