

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta
Katedra řízení**

**Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku**

**Organizační architektura a řízení výroby montážních celků
do automobilů**

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Jan Leština, CSc.

Autor
Jan Bureš

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan BUREŠ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Organizační architektura a řízení výroby montážních celků do automobilů**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je posouzení vhodnosti organizace a řízení a navržení jejich změn ve výrobním podniku se zaměřením na výrobu montážních dílů do automobilů.

Metodický postup:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle bakalářské práce.
3. Bude provedena analýza organizace a řízení ve výrobě, zjišťování nevyužitých manažerských kapacit a navrženy jejich změny.

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3.
PORTER, M., E.: *Konkurenční strategie*. Victoria Publishing s.r.o., Praha 1994, 403 str. ISBN 80-85605-11-2.
SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str.270, ISBN 80-247-0198-7.
SOUČEK, Z. - MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Montanex a.s. Ostrava, 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3.
SYNEK, M. a kol: *Podniková ekonomika*. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 460 str., ISBN 80-247-1992.
TOMEK, G., VÁVROVÁ: *Řízení výroby a nákupu*. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 384 str., ISBN 978-80-247-1479-0.
VEBER, J.: *Management: základy, prosperita, globalizace*. Management Press Praha, 2000, 740 s.
VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6.

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

Datum zadání bakalářské práce: 19. února 2009
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2010


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (29)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 23. března 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Organizační architektura a řízení výroby montážních celků do automobilů vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejnění své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Ledenicích 23. března 2010

.....
Jan Bureš

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Janu Leštinovi, CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Obsah

1. Úvod.....	2
2. Literární přehled	3
2.1 Definice základních pojmů	3
2.1.1 Organizace	3
2.1.2 Organizování.....	4
2.1.3 Organizační architektura a organizační struktura	6
2.1.4 Rozpětí řízení.....	7
2.1.5 Organizační kultura.....	8
2.1.6 Organizační strategie	9
2.2 Typy organizačních struktur	10
2.2.1 Organizační struktury vycházející z dělby pravomoci	11
2.2.2 Organizační struktury s pružnými prvky	13
2.2.3 Organizační struktury vycházející z činnosti nebo jejich výsledků.....	15
2.3 Charakteristika výrobního systému	17
2.4 Metody řízení výrobního procesu	18
3. Metodika práce	21
3.1 Cíl práce	21
3.2 Použité metody	21
3.3 Období šetření.....	21
4. Vlastní práce	22
4.1 Představení podniku ALFA a.s.	22
4.1.1 Výrobní program podniku ALFA a.s.....	22
4.1.2 Organizační struktura podniku ALFA a.s.....	24
4.2 Politika jakosti	26
4.3 Řízení výroby a poskytování služeb	27
4.4 Řízení výrobního procesu	36
4.5 Analýza přidané hodnoty	38
4.6 Metoda napřímení procesů.....	39
5. Návrhy a doporučení.....	40
6. Závěr	46
7. Summary	47
8. Seznam použité literatury a pramenů.....	48
9. Seznam obrázků	49
10. Seznam tabulek	50

1. Úvod

Manažeři musí mít stále na paměti, že okolí podniku a požadavky na podnik okolím kladené jsou dynamickou veličinou podléhající neustálým změnám. Kvůli tomuto rychlému vývoji musí podnik rozvíjet organizační flexibilitu. Při změnách stávající struktury většinou vychází ze současného stavu i historického vývoje, který, ať chceme či nechceme, budoucí vývoj určitým způsobem ovlivňuje. Důležitými faktory, které při změně organizační struktury musíme brát v potaz, jsou též stanovená strategie, dosažená úroveň podnikové kultury, personální předpoklady i finanční možnosti podniku.

Organizační struktura je nezbytně důležitá pro fungování podniku. Musí být správně vybrána nebo přetvořena, aby podniku napomohla ke zvýšení jeho efektivnosti a konkurenceschopnosti. Vhodné nastavení organizační struktury je důležité i pro samotné zaměstnance, protože každý má přesně danou svou pravomoc a odpovědnost.

Zásada jednoduchosti by měla být prioritou při organizování čehokoliv. Jedním z rozumných řešení je organizace firmy jako skupiny autonomních nákladových a ziskových středisek - divizí s minimálním počtem stupňů řízení a určitými povinnostmi vůči sesterským divizím a podniku jako celku. Takové rozdělení podniku na menší samostatné části je zřejmě jedním z nejlepších způsobů, jak zabránit vzniku nabobtnalých a zkomplikovaných řídicích struktur a využívat iniciativu a odpovědnost zaměstnanců. Většinou umožňuje i lepší startovací pozici při řešení krizí včetně recese, středisko má obvykle blíže k zákazníkovi a jeho potřebám, než ředitelství.

2. Literární přehled

2.1 Definice základních pojmů

Před samotným rozбором problematiky organizační a řídicí struktury podniku se pokusím vymezit základní pojmy, jako jsou: organizace, organizování, organizační architektura a organizační struktura, rozpětí řízení, organizační kultura a organizační strategie.

2.1.1 Organizace

Význam pojmu organizace je značně široký a jeho výklad nejednoznačný. Různé definice termínu organizace vyplývají z úhlu pohledu vědecké disciplíny, jíž je zkoumán. Také v neterminologickém vyjádření se označení používá v různých kontextech. Organizací rozumíme především systém, vyznačující se určitou vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury (Tureckiová, 2004).

Samotný pojem organizace je interpretován různě. Nejčastěji se setkáváme s používáním tohoto pojmu ve smyslu organizační struktury, procesu organizování a podniku, respektive instituce (Synek, 1999).

V organizaci se vyskytují lidé, kteří pracují a ke své práci používají nejrůznější technologie a množství informací. Čtyři organizační komponenty tedy jsou: lidé, práce, informace a technologie. Tyto čtyři základní organizační komponenty můžeme propojit dohromady a prohlásit, že vytvářejí organizaci a že musí do sebe co nejlépe zapadat. Oblast, ve které se tyto komponenty navzájem skloubí, je kritickou částí organizace. Nenajde-li se totiž vhodný soulad organizačních komponent, potom v organizaci dochází k disproporcím a konfliktům a organizace je nevýkonná. Koordinace a kooperace mezi lidmi, skupinami a organizačními jednotkami je potom obtížná (Dědina, Cejthamr, 2005).

Dědina a Odcházal (2007) definují organizaci ve vztahu k podniku a podnikání následovně:

Podnik je organizace, která je tvořena na základě vztahů mezi jednotlivými organizačními prvky navzájem. Spojením těchto organizačních prvků se vytváří instituce, která se nevyznačuje pouze vlastnostmi těchto prvků, ale zejména svým způsobem propojení a tím i možností jednoduššího koordinování, řízení a samokontroly. V tomto případě jde o pojetí organizace jako instituce.

Podnik má organizaci, která je v tomto smyslu chápána jako výsledek organizačního procesu. Organizace zde popisuje určitou formu pořádku. Organizace je chápána jako organizační uspořádání podniku pomocí útvarové nebo procesní struktury. Každý organizační prvek má jak svá práva, tak i povinnosti řídit se kritérii, která jsou odvozena od cílů, jakých má organizační prvek dosáhnout.

Podnik je organizován prostřednictvím organizačního procesu, který je úkolem managementu. Manažer, který je též organizátorem, se pokouší ovlivňovat chování organizačních prvků. Pojem organizace je zde chápán jako proces strukturalizace těchto prvků, ale také jako vytváření organizační kultury. V tomto případě se jedná o organizování a řízení pomocí motivace, organizační kultury a dalších měkkých nástrojů řízení.

2.1.2 Organizování

Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských funkcí. Výsledkem organizování je organizační struktura, která nám pomáhá dosáhnout vytyčeného cíle. Organizování vytváří vnitřní strukturu určitého celku. Důvodem organizování je nutnost dělby práce a omezenost rozpětí řízení. V řízení, jako v každé jiné činnosti, musí dojít k dělbě práce z důvodu rozsahu, různorodosti a efektivnosti vykonávání manažerské činnosti (Synek, 1999).

Organizování patří do tzv. organizační teorie. Podle E. Daleyho je organizování činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura. Od té doby v mnohém došlo k razantním změnám a dnes pod tímto pojmem chápeme jak organizační struktury útvarové, tak i procesní, ale i novodobé sdružování organizací do strategických aliancí nebo do virtuálních týmů či organizací (Dědina, Odcházal, 2007).

Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Na druhé straně však vyžaduje větší koordinaci.

Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za splnění úkolů jím vedené skupiny, takže kromě příkazů má odpovědnost vytvářet ve skupině předpoklady pro dosahování stanovených cílů. Nazývá se nadřazeným a členové jím vedené skupiny jsou jeho podřízení.

K zlepšení koordinace přispívá seskupování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Kriteria pro vytváření útvarů jsou různá a manažer musí volit kriteria nebo jejich kombinaci tak, aby se přiblížil co nejvíce koordinaci, o které lze říci, že je optimální.

Organizování je činnost, jejímž smyslem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěli maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura. Smyslem organizování je zajistit nebo zabezpečit takový způsob uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení (Synek, 1999).

Podle Rolínka (2004) organizování ovlivňuje mnoho aktivit. Pomáhá udržovat pořádek v organizaci a zabraňuje vzniku chaosu. Lidé vědí, pokud jsou organizováni, co kdy a kde mají udělat, jakou odměnu za práci obdrží, s kým budou práci vykonávat, kdo je jejich vedoucí, jaké oni sami mají pravomoci.

Organizování vytváří hierarchické stupně řízení jednotlivých organizačních jednotek. Tím se snadněji definuje nadřízenost a podřízenost. Organizováním je možné zavést do organizace formální organizační strukturu, která funguje relativně jako samočinný řídicí systém. Vnáší do organizace formálnost pomocí organizačních a právních norem, které upevňují oficiální vztah mezi organizačními jednotkami a také mezi zaměstnanci. Organizováním se zefektivňuje fungování řízených organizačních jednotek (může vnést do organizace stabilizační účinek, setrvačnost, která však může být někdy brzdou).

Každým organizováním se potlačuje určitá svoboda, volnost v chování jednotlivce. Jde o činnost, jejímž smyslem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly maximální možnou měrou k dosažení stanovených cílů systému. Organizování je činnost vedoucí k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura.

2.1.3 Organizační architektura a organizační struktura

Na začátku 90. let 20. století se v odborné literatuře zabývající se problematikou organizování, organizačních struktur a organizačního chování objevuje nový pojem: organizační architektura.

Organizační architektura zahrnuje jak tvrdé prvky, tím myslíme organizační strukturu, tak měkké prvky, tudíž organizační chování. Organizační architektura vytváří systém vztahů, jednání a chování určité skupiny lidí.

Projektování a změny sociálních systémů v organizaci se metodicky nápadně podobají projektování a změnám, jimiž se zabývají architekti staveb. Vezmeme-li v úvahu, že architektura je uměním vyplnit prostor vytvořením díla, které uspokojuje lidské potřeby a tužby, pak organizační architektura je uměním vytvořit takový systém vztahů, jednání a chování určité skupiny lidí, aby to uspokojilo jejich aspirace ve společné činnosti, ať už s cílem vytvářet zisk nebo plnit určité poslání.

Výsledná podoba organizační struktury záleží na tom, jaké kritérium je preferováno při seskupení činností do organizačních jednotek, a jak je rozhodnuto ohledně uspořádání řídicích vztahů mezi organizačními jednotkami (Veber, 2000).

Organizační struktury vyjadřují formu uspořádání procesu dělby práce pro racionální zajištění očekávané množiny řídicích činností. Přispívají tak k hospodárnému zabezpečení manažerských funkcí, a to včetně rámcového přiřazení autority a zodpovědnosti (Vodáček, Vodáčková, 1994).

K hlavním charakteristikám organizačních struktur patří počet organizačních úrovní a rozpětí managementu. Volba těchto charakteristik závisí na určitých faktorech vnitřních i vnějších. Tyto charakteristiky jsou si nepřímo úměrné při konstantní velikosti organizace.

Manažer je schopen efektivně řídit jen omezený počet pracovníků. Tento počet je různý a záleží na dané konkrétní situaci. Proto jsou vytvářeny organizační úrovně.

V každé organizaci je třeba určit, jaký počet podřízených může vedoucí řídit. Na úrovni top managementu se tento počet pohybuje od čtyř do osmi osob. S klesající úrovní řízení může být osm až patnáct podřízených, někdy i více.

Organizační úrovně jsou nákladné, protože s rostoucím počtem organizačních úrovní rostou také náklady na řízení. Je třeba více manažerů i zaměstnanců, kteří jim pomáhají. Je také těžší komunikace, neboť podnik o mnoha úrovních řízení má větší problémy s přenosem cílů, plánů a taktik směrem dolů prostřednictvím organizačních úrovní, než firma, kde vrcholový manažer komunikuje přímo s výkonnými pracovníky (Dědina, Malý, 2005).

2.1.4 Rozpětí řízení

Rozpětí řízení vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je schopen ještě efektivně řídit. Tento počet se označuje jako optimální rozpětí řízení (Veber, 2000).

Podle Rolínka (2004) je rozpětí řízení číslo, které udává kolik podřízených je schopen manažer uřídit. Průměrná hodnota se pohybuje okolo 25 pracovníků. Dříve se uvádělo, že je manažer schopný uřídit maximálně 7 pracovníků.

Stanovením optimálního rozpětí řízení se zabýval již začátkem 30. let 20. století V. A. Graicunas. Jeho přístup je založen na exaktním výpočtu možných vztahů mezi vedoucími a podřízenými. Výsledkem jeho práce je matematické odvození čísla pět jako maximální hranice pro počet podřízených. Založil svůj výpočet na myšlence, že vedoucí k efektivnímu řízení svého útvaru potřebuje sledovat všechny druhy vztahů, které se v útvaru vyskytnou. Rozlišuje tři typy vztahů: přímé mezi vedoucím a jednotlivými podřízenými, skupinové mezi vedoucím a možnými skupinami podřízených a nepřímé mezi podřízenými navzájem, o kterých by měl být vedoucí informován (Veber, 2000).

2.1.5 Organizační kultura

Organizační kultura je hlubší úroveň základních předpokladů a mínění, které jsou sdíleny členy dané organizace, která operuje nevědomě a základním způsobem považovaným za samozřejmý definuje pohled organizace na samu sebe a na své prostředí (Johnson, Scholes, 2000).

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Za prvky kultury jsou považovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální povahy.

K artefaktům materiální povahy jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod.

Artefakty nemateriální povahy pak jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály (Nový, Lukášová, 2004).

Kultura organizace je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je poznatelná, působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje. Kultura organizace je extrémně setrvačná, a proto se velice těžko a dlouhodobě mění. Je sdílená, ne dohadovaná, to znamená, že její změnu nelze nařídít nebo se o ní dohodnout (Veber, 2000).

2.1.6 Organizační strategie

Na organizační strukturu můžeme pohlížet jako na nástroj pro implementaci a administraci organizační strategie. Směr, kterým se organizace vydá, je zásadně ovlivněn strategickými rozhodnutími. Tato strategická rozhodnutí jsou do určité míry limitována právě existující organizační strukturou. Úkolem managementu je tedy sladit struktury a strategie tak, aby organizační struktura nejen nebránila realizaci strategických rozhodnutí, ale naopak aby jim napomáhala (Dědina 2007).

2.2 Typy organizačních struktur

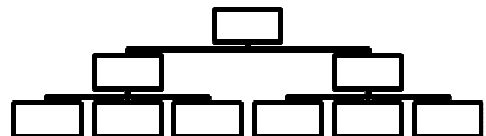
Organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její cíle. Instituce si volí základní formu, podle které je struktura vytvářena. Existuje spousta třídění těchto forem, přičemž je prozatím toto třídění nesjednocené. Jako základní rozdělení organizačních struktur je rozdělení na ploché a strmé organizační struktury. U ploché struktury je rozpětí řízení široké. Naopak u strmé struktury je rozpětí řízení užší. Viz následující obrázek 1 (Veber, 2000).

Obrázek 1: Plochá a strmá organizační struktura

a) Plochá organizační struktura



b) Strmá organizační struktura



Zdroj: Rolínek, 2004

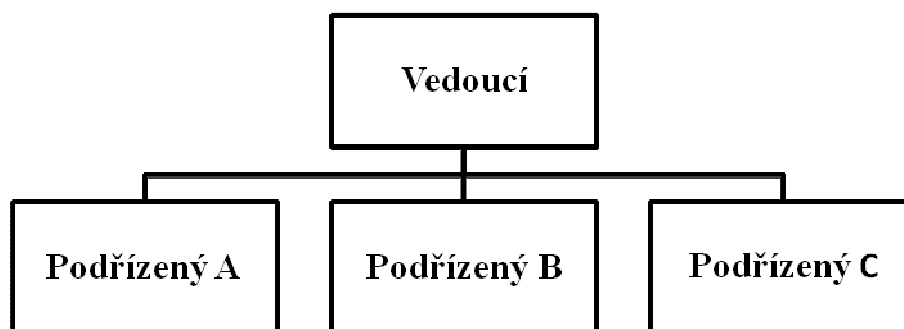
2.2.1 Organizační struktury vycházející z dělby pravomoci

V tomto třídění rozlišujeme organizační formy na liniovou, funkcionální a liniově štábní.

Liniová organizační struktura je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tento typ struktury je charakteristický tím, že má jediným odpovědným vedoucím a jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízeným. Vedoucí pracovník má komplexní působnost pro jím vedenou organizační jednotku. Výhodou této struktury jsou především jasné kompetence při vytváření koordinace úkolů a jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Dále je to přehlednost a krátké řetězce informačních vazeb. Nevýhodou liniové struktury je její nevhodnost pro větší jednotky.

Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců (Veber, 2000).

Obrázek 2: Liniová organizační struktura

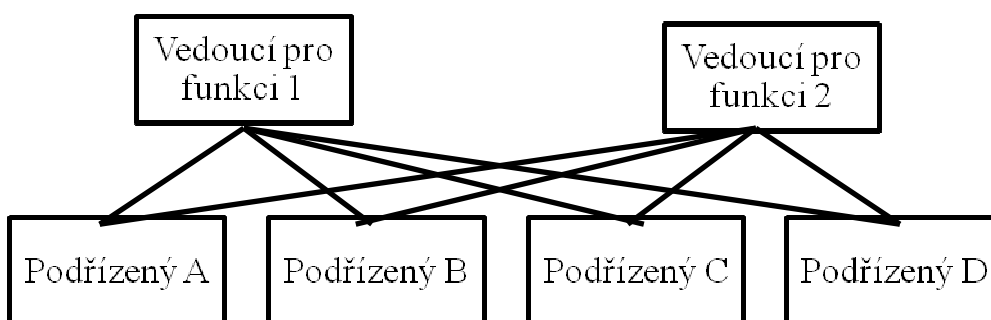


Zdroj: Rolínek, 2004

Funkcionální organizační struktura je tvořena funkcionálními prvky a funkcionálními vazbami. Tato struktura je charakterizována funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností. Vedoucí má pravomoc a odpovědnost za jemu příslušnou specializovanou funkci.

Tato organizační struktura se většinou používá u malých a středních podniků, které bývají obvykle zaměřeny na menší počet výrobků nebo služeb, které vyžadují vysokou specializaci. Převládá tendence k centralizaci řízení, neboť jednotlivé funkce, které jsou prováděny odděleně, vyžadují celkovou koordinaci (Veber, 2000).

Obrázek 3: Funkcionální organizační struktura

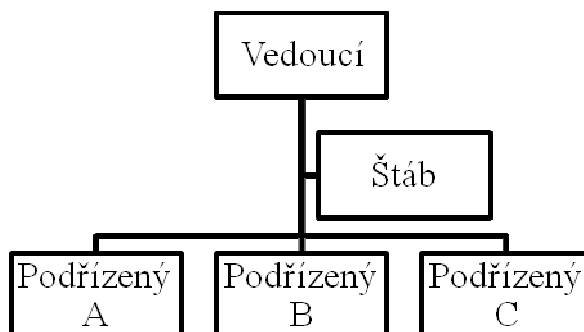


Zdroj: Veber, 2000

Liniově štábní organizační struktura využívá specializace funkčních vedoucích a jejich vysoké odbornosti. Je tvořena dvěma základními složkami a to liniovou a štábní. Je charakterizována rozdílnými úkoly v řízení složky liniové a štábní. Liniová složka komplexně řídí daný útvar. Vedoucí útvaru, který patří k liniové složce, je nadřízeným pracovníkem všem pracovníkům útvaru, včetně pracovníků štábu. Štábní složka vytváří předpoklady k tomu, aby i při vzrůstání složitosti řízení na vyšších stupních řízení bylo možno dodržet zásadu jednoho odpovědného vedoucího.

Liniově-štábní struktura je rozšířená ve velkých podnicích (Veber, 2000).

Obrázek 4: Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: Rolínek, 2004

2.2.2 Organizační struktury s pružnými prvky

Tyto formy organizačních struktur tvoří v praxi jen doplňkovou strukturu k dosavadnímu organizačnímu uspořádání, nikoliv hlavní způsob organizačního uspořádání. V těchto strukturách zůstává víceméně základní vztah podřízenosti a nadřízenosti, nazývaný linie přímé podřízenosti. Současně se ale vytvářejí i vztahy, dočasné nebo trvalé, které seskupují pracovníky i kolektivy k plnění úkolů, pro něž nebyla základní struktura vytvořena.

Pružné struktury jsou vhodné zejména pro inovační oblast, nikoli pro rutinní činnost. Jsou charakteristické následujícími tím, že jsou dočasné, účelové a doplňují nebo zdokonalují dosavadní organizační struktury.

Mezi nejznámější organizační struktury s pružnými prvky patří **Maticová organizační struktura**, která vzniká, jestliže je liniově štábní struktura rozšířena o další doplňkovou strukturu. V takovéto vytvořené struktuře jde o řešení jednorázových komplexních projektů nebo úkolů a existence této organizační struktury je závislá na době řešení zadaného úkolu. Po splnění projektu se pracovníci vrací pod plnou podřízenost původních útvarů.

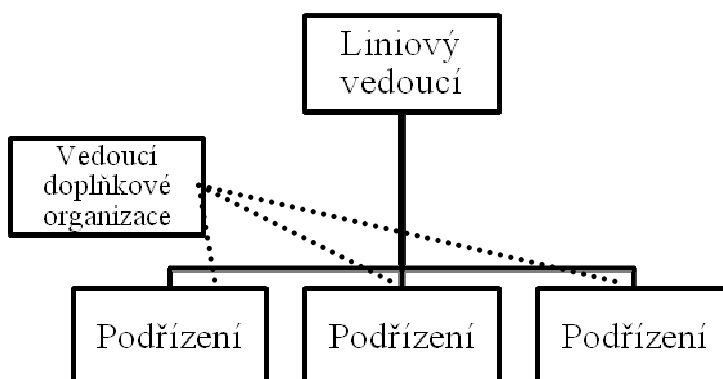
Silnými stránkami maticové struktury jsou například, že umožňuje rychlé reakce na požadavky okolí, zvýšení kvality nebo zvýšení frekvence inovací. Týmy,

které realizují jednotlivé úkoly, mohou být tvořeny a rušeny velmi rychle a plynule bez zásahů do základní organizační struktury. Vrcholoví manažeři mají více času na strategické úvahy, protože operativní záležitosti přecházejí na vedoucí projektů (Veber, 2000).

Mezi nevýhody této struktury patří například, že vytváří vztahy dvojí podřízenosti, jak ke kmenovému nařízenému, tak vedoucímu projektu, což velmi často vede k nedorozuměním a konfliktům. Je časově náročnější na rozhodování, které se ve většině případů uskutečňuje formou porad. Nakonec zavedení této struktury vyžaduje vysoké náklady, protože je nutno najít, vyškolit a hlavně dobře zaplatit vedoucí projektů.

Maticová struktura je vhodná především pro instituce s vysokými požadavky na rychle se měnící podmínky na trhu, s výrobky nebo službami intelektuálně náročnými a nutností velkého inovačního stupně (Veber, 2000).

Obrázek 5: Maticová organizační struktura



Zdroj: Rolínek, 2004

2.2.3 Organizační struktury vycházející z činnosti nebo jejich výsledků

Pro formování tohoto organizačního uspořádání je určující seskupení činnosti a výrobků. Do těchto typů organizačních struktur patří funkční, divizní a hybridní struktura.

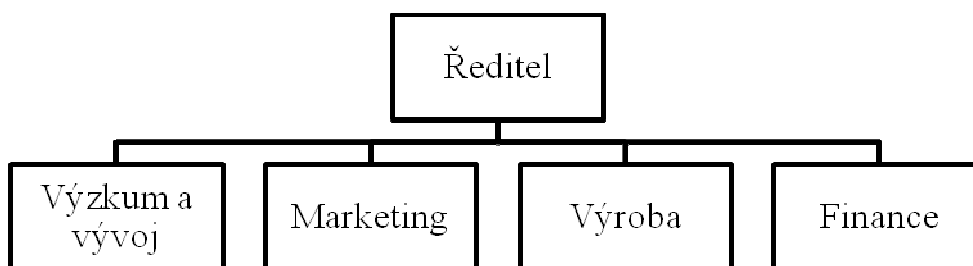
Funkční organizační struktura je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle zkušeností, kvalifikace, aktivit a podobnosti úkolů. Sloučení pracovníků podle podobnosti úkolů vede k tomu, že všichni výzkumní a vývojový pracovníci jsou seskupeni do jednoho útvaru obdobně jako pracovníci specializovaní na finančnictví a podobně. V této struktuře převládá tendence k centralizaci řízení, neboť funkce prováděné odděleně vyžaduje velkou koordinaci.

Výhodou funkční organizační struktury je efektivní využívání zdrojů, rozvoj kvalifikace pracovníků a rychlejší postup v kariéře. Strategická rozhodnutí jsou prováděna na úrovni vrcholového vedení. Stejná kvalifikace uvnitř skupiny usnadňuje koordinaci a výměnu informací.

Mezi nevýhody patří pomalejší průběh rozhodovacího procesu, menší inovační aktivita, vytváří malé předpoklady pro výchovu budoucích vrcholových manažerů a špatná koordinace mezi útvary.

Tato organizační struktura se používá nejvíce v malých středních podnicích, které jsou zaměřeny na menší počet výrobků a služeb, jež vyžadují velmi vysokou specializaci.

Obrázek 6: Funkční organizační struktura



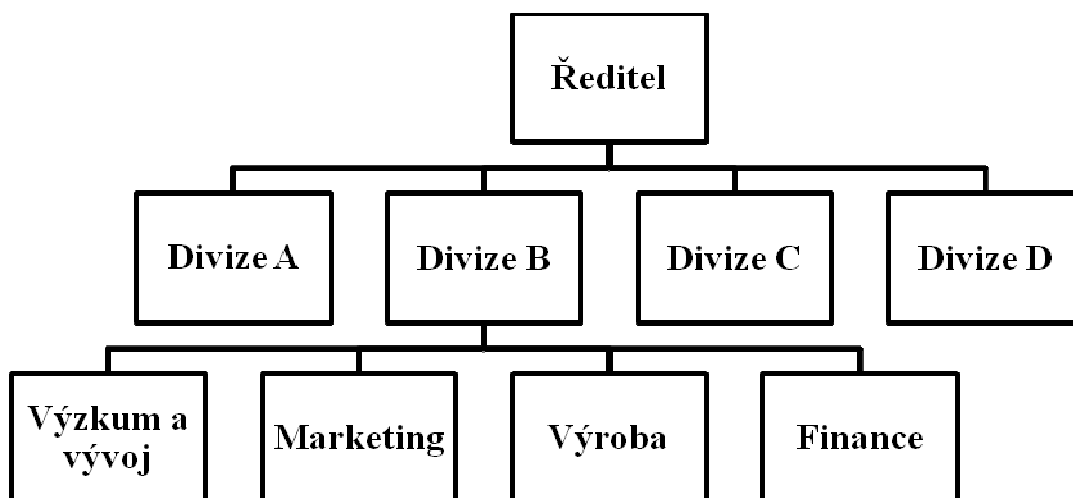
Zdroj: Dědina 1996

Divizní organizační struktura znamená, že aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize s vysokou autonomií. Tato organizační struktura klade důraz na výstupy. Často jsou divize členěny podle výrobku nebo služby, zákazníka, skupiny zákazníků nebo místa působení. Divizní struktura vytváří předpoklady pro hlubokou decentralizaci pravomoci na nižší organizační celky.

Výhodami divizní struktury je přizpůsobení se nestabilním podmínkám okolí, požadavkům zákazníků a rozdílům jednotlivých oblastí. Zákazníci mohou lépe uplatňovat své požadavky a reklamovat nedostatky. Výsledky divizí jsou průhlednější a vedení firmy může lépe porovnávat výsledky jednotlivých divizí.

Naopak nevýhodami je neefektivní využívání zdrojů, nižší specializace pracovníků, upřednostňování cílů divize před cíli celé firmy a ztráta kontroly vrcholového vedení společnosti nad jednotlivými divizemi.

Obrázek 7: Divizní organizační struktura



Zdroj: Rolínek 2004

Hybridní organizační struktura je kombinací funkční a divizní struktury s cílem posílit klady obou struktur. Tato struktura je tvořena divizními jednotkami a zároveň obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení společnosti.

K výhodám hybridní skupiny patří simultánní koordinace mezi divizemi a uvnitř divizí, integrace cílů s úkoly a adaptabilita a efektivnost.

Nevýhodou je pomalejší reakce na výjimečné situace a konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi.

2.3 Charakteristika výrobního systému

Tomek a Vávrová (2007) charakterizuje výrobní systém takto: „Výroba je prostředkem uspokojení potřeb vytvořením věcných statků a služeb. Je Výsledkem cílevědomého lidského chování, kdy použitím vstupních faktorů zajišťuje příslušný transformační proces co nejhodnotnější výstup. Výroba je tedy ve své podstatě účelná kombinace faktorů za účelem vytvoření věcných výkonů či služeb (Tomek, Vávrová 2007).

Produktivní podnikový výrobní systém lze popsat třemi elementy.

Výstup, což je zboží, které může být materiální nebo nemateriální povahy.

Dále je to **vstup**, což jsou výrobní faktory. Vstup může být elementární nebo dispozitivní. Elementární vstup je možno také chápat jako faktory potenciální (tj. pracovní síla a výrobní prostředky, využívané jako výkonový potenciál v transformačním procesu, který jde použít, aniž by pozbyly účinku v ohraničeném časovém období). Jsou to například budovy, pozemky, sklady. Dále je ho možné chápat jako spotřební, který je ve výrobním procesu zcela spotřebovaný. Jsou to materiály tvořící podstatné části výrobků (suroviny, produkty druhovýroby), materiály tvořící nepodstatnou část výrobků (pomocné materiály), provozní materiály a obchodní zboží.

Nakonec je to **transformační proces**, který je umožněný kombinací faktorů při dodržení určitého postupu.

Výrobní proces se zpravidla člení do fáze předzhotovující, zhotovující a dohotovující.

Výrobní systém má celou řadu vlastností. Charakteristické pro výrobní systém je kapacita a elasticita. Kapacita, která je schopnost výkonu výrobní jednotky nebo výrobního systému. Elasticitou rozumíme přizpůsobivost, představitelnost nebo pohyblivost výrobní jednotky, či výrobního systému při změně pracovních úkolů (Tomek a Vávrová 2007).

2.4 Metody řízení výrobního procesu

Metody řízení mají několik zásadních způsobů bezprostředního řízení výrobního procesu, které jsou dány především tím, do jaké míry je řízení soustředěno u jednoho či více řídicích orgánů. Dále je to, do jaké míry podrobnosti je řízeným jednotkám předáván od vyšších nebo štábních instancí úkol pro určené období operativního plánu.

Podle toho se rozlišuje řízení mistrem, dispečerské řízení, přímé řízení výroby a automatické řízení výrobního procesu.

Řízení mistrem vychází z jeho odpovědnosti jako jediného vedoucího. Znamená to uplatnění takového způsobu řízení, kdy mistr provádí všechny řídicí činnosti ve svěřeném úseku výroby úplně sám. Tento způsob řízení je vhodný u jednoduché méněstupňové výroby, zejména tam, kde se nevyskytují vyšší požadavky na kooperaci.

Dispečerské řízení představuje rozšíření ve víceetapňové výrobě, založené na kooperaci. Výchozím podkladem dispečerského řízení je kontrola plnění zadávání podle plánu a zajištění potřebné koordinace při zadávání. Když dojde k neplnění předpokládaných plánovaných úkolů, zajišťuje dispečer odstraňování nedostatků v nejkratších termínech a určuje náhradní řešení. Hlavním úkolem dispečerského řízení je však zajištění a kontrola realizace zadávání. Vedle přímého udělování příkazů k uvolnění a zadání práce je dispečerské řízení složkou, která zodpovídá za prověrku zajištěnosti zakázky. Toto řízení přispívá k neustálému zvyšování plánovací, technologické a výrobní kázně. Organizace dispečerského řízení je závislá na velikosti podniku, jeho dalším členěním a na organizační struktuře, ale i na složitosti výroby. Hlavními nástroji dispečerského řízení jsou krátkodobý operativní plán výroby, nebo plán práce pomocných a obslužných pracovišť. Dalším nástrojem je operativní evidence výroby, která je více účinná, když komplexnější a včasnější. Tento typ řízení je vhodný ve vyšších typech výroby.

Přímé řízení výroby se uplatňuje zejména v nižších typech výroby. Toto řízení představuje prvek komplexního řízení výrobního procesu na daném výrobním úseku, aby bylo zvýšeno využití kapacit, zajištění vytížení manipulačních prostředků, snížení zásoby nedokončené výroby a to vše při optimálním přizpůsobení krátkodobých plánů výrobního úkolu. Toto řízení spočívá v centralizované činnosti řídicí složky pracoviště, která provádí volbu zadávané práce, zajišťuje obsluhu výrobního procesu a pomocí prostředků informační techniky vytváří obraz o stavu rozpracovanosti a dohotovení výroby. Hlavní činnost řídicí složky je rozvrhování práce na pracovišti, řízení zadávání a řízení činnosti pomocných a obslužných procesů (zejména vnitropodnikové dopravy, manipulace s materiálem, přípravy materiálů), simulace průběhu výrobního procesu na základě signalizace vzniklých změn v jeho standardním průběhu. Cílem činnosti

přímého řízení výroby je dosažení rovnoměrného vytížení pracovišť a dodržení stanovených termínů.

Automatická regulace výrobního procesu je prostředek řízení, který je přímo zapojen do technologického procesu. Zajišťuje řízení podle stanoveného algoritmu v reálném čase, včetně zabezpečení havárií. Základem tohoto výrobního procesu je analýza řízeného systému, vycházející z určení závislostí proměnných procesů. Tyto plně automatizované systémy však nevylučují člověka z bezprostředního řízení výrobního procesu (Tomek, Vávrová 2007).

3. Metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je posouzení vhodnosti organizace a řízení a navržení jejich změn ve výrobním podniku se zaměřením na výrobu montážních dílů do automobilů.

3.2 Použité metody

Studium odborné literatury se zaměřením na problematiku organizační struktury a řízení.

Návštěva podniku a konzultace s jeho vedením a ostatními zaměstnanci. Analýza dosavadního stavu organizace a řízení a návrh organizační změny.

Výrobní proces bude zkoumán pomocí analýzy přidané hodnoty. Bude zjištěno zda příslušná procesní aktivita přidává hodnotu do konečného produktu pro zákazníka či nikoliv. Cílem hodnotové analýzy je tyto činnosti identifikovat.

Metodou napřímení procesů budou odstraněny zbytečné činnosti, které nemají žádný užitek pro zákazníka.

Výstupem práce bude zvýšení efektivnosti procesů ve směru minimalizace zdržení, přerušení a administrativy.

3.3 Období šetření

Období šetření probíhalo od roku 2007 do 2010.

4. Vlastní práce

4.1 Představení podniku ALFA a.s.

Akciová společnost ALFA a. s. je podnik převážně strojírenského a slévárenského charakteru.

Hlavní obory podnikání jsou příslušenství a komponenty osobních a nákladních automobilů, tlakové odlitky ze slitin hliníku a zinku, odlitky ze šedé a tvárné litiny, speciální obráběcí stroje, montážní zařízení, CNG plnicí zařízení, formy pro vstřikování kovů, nýtovací nářadí, malá zemědělská mechanizace a čistící stroje

ALFA a. s. je akciová společnost ve vlastnictví českých akcionářů bez zahraničního kapitálu.

4.1.1 Výrobní program podniku ALFA a.s.

Podnik ALFA a. s. zajišťuje výrobu dílců a skupin průmyslových strojů, dále výrobu strojích dílů a montážních podskupin pro strojírenský a automobilový průmysl.

Výrobní program podniku je zaměřen do oblasti strojírenské výroby, včetně povrchových úprav. Tomuto zaměření odpovídá i technické a strojní vybavení, které je na vysoké technické úrovni a umožňuje provádění výrob s přesností potřebnou pro běžné strojírenství dílců menší a střední velikosti, rotačních, plochých i skříňovitých. Tomu odpovídá i vysoká úroveň kontrolních a měřicích zařízení.

Velká pozornost je věnována trvalému prohlubování a zvyšování odborné způsobilosti zaměstnanců pro výrobní konstrukci a výrobu výrobků s ohledem na moderní metody řízení a obsluhy zařízení.

V současné době je podnikatelská činnost soustředěna do oblasti výroby a prodeje komponentů nastavitelných pedálových systémů automobilů, komponentů motorových

golfových vozidel a obdobných užitkových vozidel, komponentů pro automatické pračky, komponentů vzduchových brzdových soustav, komponentů pro hydraulické a filtrační systémy, komponentů strojů textilních, tiskařských, dřevoobráběcích a obráběcích. Dále pak je podnikatelská činnost soustředěna do oblasti výroby pneumaticko hydraulického nýtovacího nářadí.

Výrobní program společnosti je rozdělen do několika divizí. První je **Divize Auto**, která vyrábí komponenty pro nastavitelné pedálové systémy. Dále vyrábí komponenty pro motorová golfová vozidla a podobná užitková vozidla.

Dále je to **Divize Mechanizace**, což je výroba dvoutaktních motorů, malé zemědělské mechanizace, čistících strojů na podlahy, drobná kovovýroba a tepelné zušlechťení.

Divize Průmyslové výrobky, která vyrábí a prodává nýtovací nástroje v širokém sortimentu od profi až k hobby provedení. Převažující využití nýtovacího nářadí je v elektrotechnickém, automobilovém a leteckém průmyslu. Tyto výrobky jsou určeny výhradně pro export a to 50 % odběratelů je ze zemí EU, 50 % z Ameriky, Asie a Austrálie.

Následně je to **Divize Vzduchové soustavy**, která vyrábí a prodává výrobky vzduchových brzdových soustav pro nákladní automobily, jako jsou například vzduchové kompresory, pružinové brzdové válce, sdružené regulátory tlaku vzduchu a kondenzační jímky.

Nakonec je to **Divize Zakázky**, která vyrábí a prodává hlavně komponenty hydraulické a filtrační systémy a komponenty obráběcích strojů, textilních, tiskařských a dřevoobráběcích.

Podnik ALFA a.s. je certifikována podle normy EN ISO 9001:2000. V posledních letech zaznamenává nárůst zaměstnanosti a v současné době má přibližně 430 zaměstnanců.

4.1.2 Organizační struktura podniku ALFA a.s.

Organizační struktura podniku ALFA a.s. je hybridní. Dalo by se však říci, že jde o kombinaci funkční a divizionální organizační struktury. Z organizační struktury můžeme vyčíst následující vztahy.

Jako každá akciová společnost, musí mít i ALFA a.s. valnou hromadu, dozorčí radu a představenstvo společnosti. **Předseda představenstva** odpovídá za strategické řízení podniku, na kterém spolupracuje s vedením podniku.

Za zpracování návrhu politiky jakosti, cílů jakosti, programů zlepšování, zpracování a projednání zprávy o jakosti a hodnocení vhodnosti, efektivnosti a přiměřenosti systému řízení odpovídá **představitel vedení pro jakost**, rovněž ve spolupráci s vedením podniku.

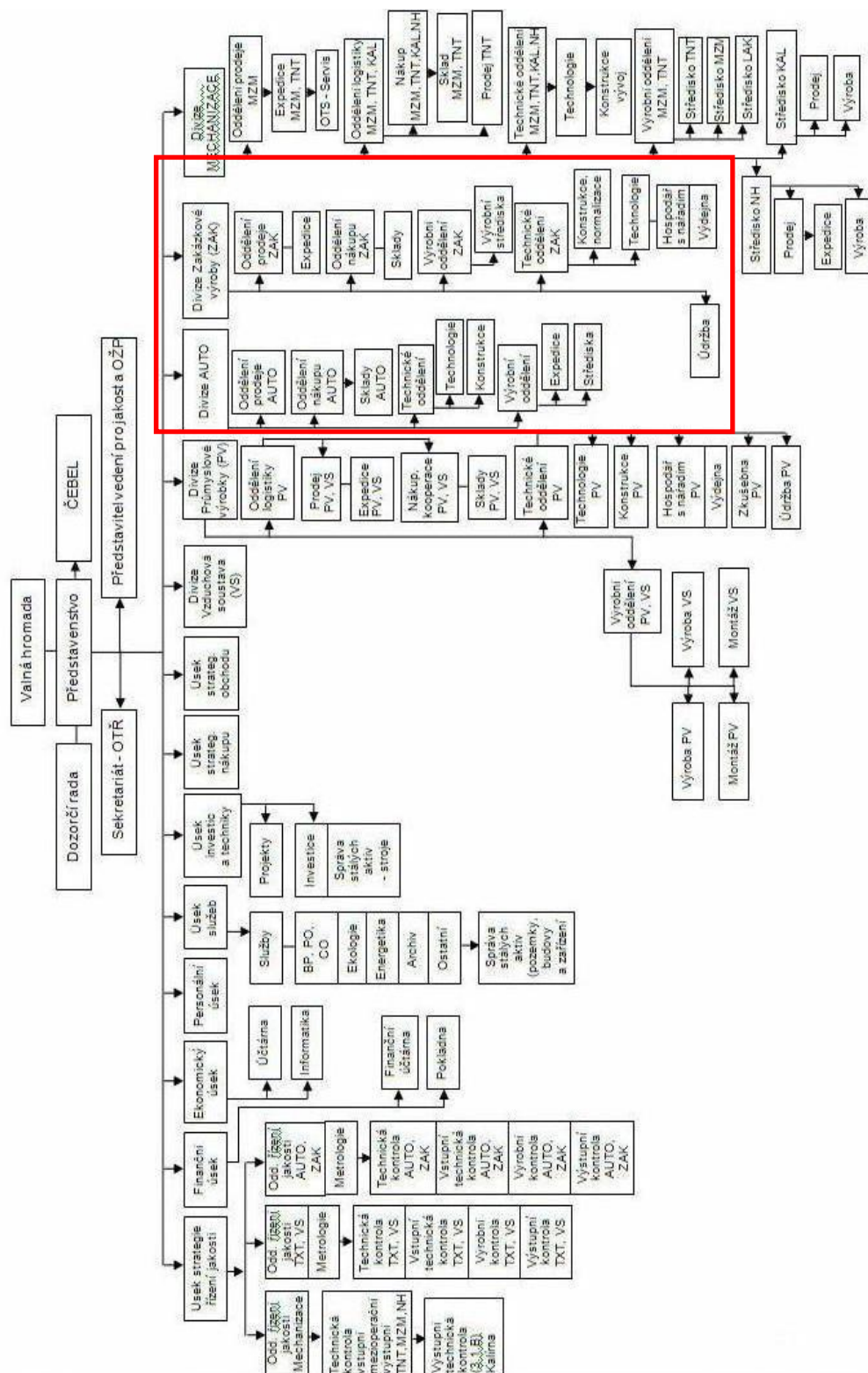
Ředitel pro jakost odpovídá za schválení politiky jakosti, cílů jakosti, programů zlepšování a zpracování návrhu organizačního schématu. Organizační schéma následně schvaluje **Předseda představenstva**, který rovněž jmenuje **představitele vedení pro jakost**.

Za zpracování a aktualizaci podnikatelského plánu odpovídají **ředitelé divizí** ve spolupráci s vedením podniku. Management podniku musí zajistit základní organizační, ekonomické a motivační předpoklady pro správnou funkci systému řízení podniku.

Podnik ALFA a.s. využívá komplexní modulární informační systém CONCORDE XAL. Obsahuje moduly účetnictví, odběratelé, prodej, dodavatelé, nákup, sklad, výroba, projekt, mzdy a evidence majetku. Informační systém CONCORDE XAL zajišťuje zpracování obchodního případu, počínaje objednávkou od zákazníka, přes objednání a nákup materiálu, výrobu a dodání zboží zákazníkovi, včetně vystavení dodacích listů, fakturace.

Na obrázku 8 je červeným obdélníkem vyznačena část organizační struktury, která je v této práci řešena.

Obrázek 8: Organizační struktura podniku



Zdroj: Směrnice podniku

Systém managementu podniku ALFA a.s. klade zvláštní důraz na řízení vzájemně propojených procesů. Management podniku stanovuje základní odpovědnosti a postupy tak, aby byly optimálně stanoveny a aby takto stanovené postupy byly pochopeny a dodržovány. Systém managementu podniku se skládá ze systému řízení jakosti, systému ochrany životního prostředí a systému bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

Ve vnitropodnikových směrnících podniku ALFA a.s. jsou dále rozebrány a specifikovány všechny konkrétní povinnosti a pravomoci jednotlivých zaměstnanců, zvláště ředitelů a ostatních vedoucích pracovníků. Tyto vnitropodnikové směrnice nejsou veřejně přístupné a nemá do nich přístup každý zaměstnanec, pouze pověřené osoby. Takto se podnik chrání před konkurenčními podniky a zneužitím interních informací.

Vedoucí pracovníci vytváří závazné vnitřní předpisy a nařízení podniku a dohlížejí na jejich dodržování, kontrolují jejich plnění v daném úseku a podílejí se na udržování a rozvíjení systému jakosti. Všeobecné povinnosti řídicích pracovníků je zabezpečit udržitelný ekonomický rozvoj podniku, zvyšování efektivity práce a činností v daném úseku a podílet se na zajištění prosperity podnikání podniku.

4.2 Politika jakosti

Politiku jakosti a ochrany životního prostředí navrhuje představitel vedení pro jakost ve spolupráci s ostatními členy vedení podniku a odpovídá za aktuální stav politiky jakosti a ochrany životního prostředí u uživatelů. S politikou jakosti a ochrany životního prostředí jsou seznamováni všichni noví zaměstnanci. Za prokazatelné seznámení zaměstnanců s politikou jakosti a ochrany životního prostředí a všemi změnami odpovídá každý vedoucí. O aktuálnosti politiky jakosti a ochrany životního prostředí pro další období informuje představitel vedení pro jakost ve své zprávě o jakosti.

Pro realizaci složitějších změn v systému jakosti předseda představenstva určuje vedoucího projektu a členy týmu pro řízení projektu, kteří dále stanoví cíle projektu.

Je zpracován plán projektu, ze kterého je zřejmé, jaké činnosti, do kdy mají být provedeny, plán projektu a jeho změny schvaluje předseda představenstva. Součástí Plánu projektu jsou také takzvané milníky, ve kterých kontroluje vedoucí týmu plnění cílů projektu a provedení plánovaných činností.

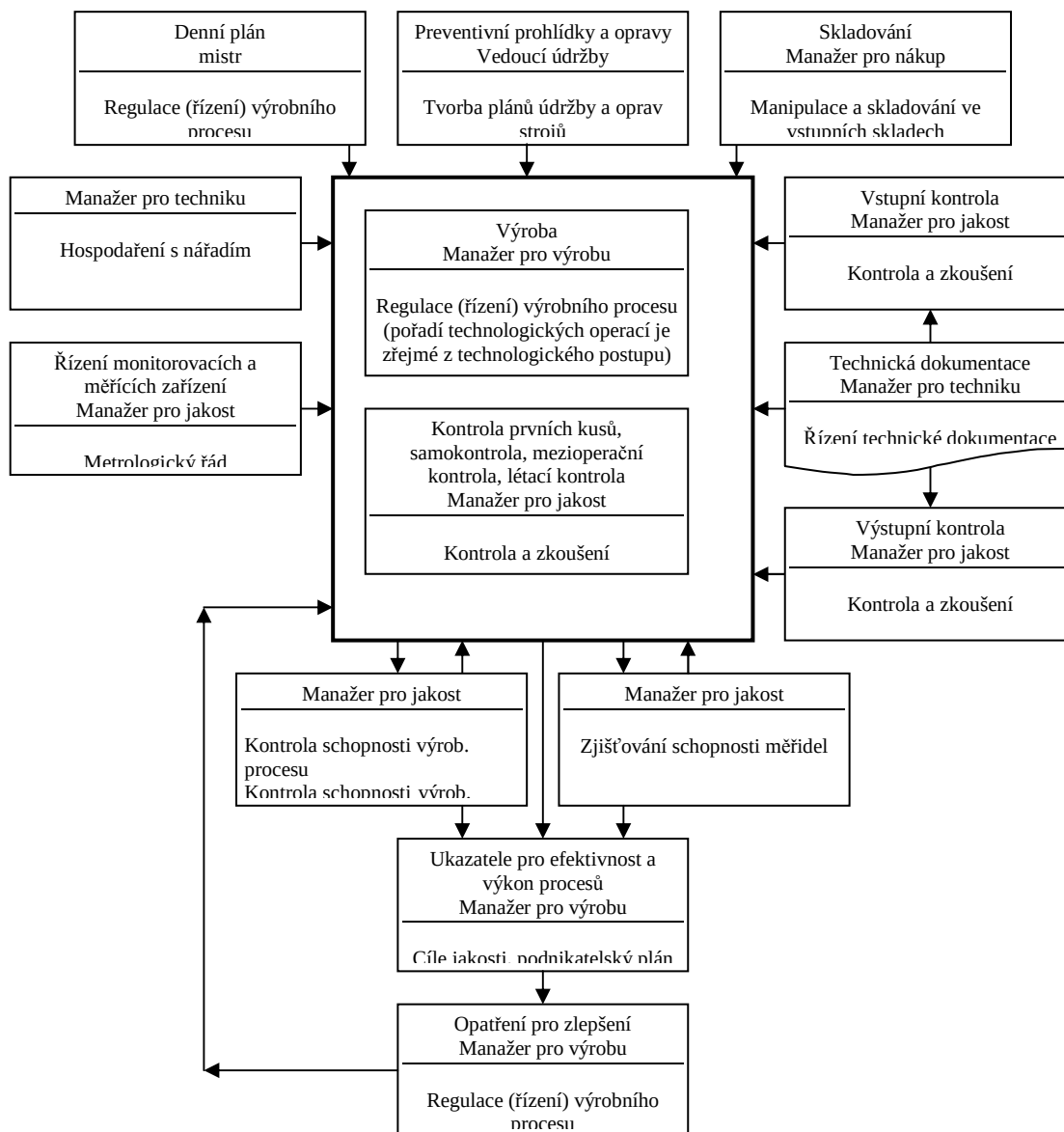
O výrobcích nebo procesech, které nejsou ve shodě s požadavky informuje příslušný zaměstnanec mistra nebo zaměstnance pověřeného výkonem technické kontroly.

Mistr, zaměstnanec pověřený výkonem technické kontroly, má pravomoc zastavit expedici nebo výrobu při pochybnosti o jakosti produkce. V případě potřeby realizuje mistr související opatření. V průběhu všech směn je k dispozici zaměstnanec, který kromě jiných pracovních povinností odpovídá za jakost výroby a za předání informací souvisejících s nejakostí mistrovi. Za jakost výroby odpovídají mistři nebo jimi určení zaměstnanci. Mistr odpovídá za to, že v době jeho nepřítomnosti je jednoznačně stanoven zaměstnanec, který odpovídá za jakost výroby. Zaměstnanci odpovídající za jakost výroby mají pravomoc k zastavení výroby při pochybnosti o jakosti produkce.

4.3 Řízení výroby a poskytování služeb

Řízení výroby zahrnuje technickou dokumentaci, která popisuje znaky výrobku a stanovuje způsob výroby a kontroly. Stroje, nástroje, nářadí a přípravky jsou uvedeny v kontrolním plánu. Způsob řízení výroby je zřejmý z následujícího schématu.

Obrázek 9: Schéma řízení výroby



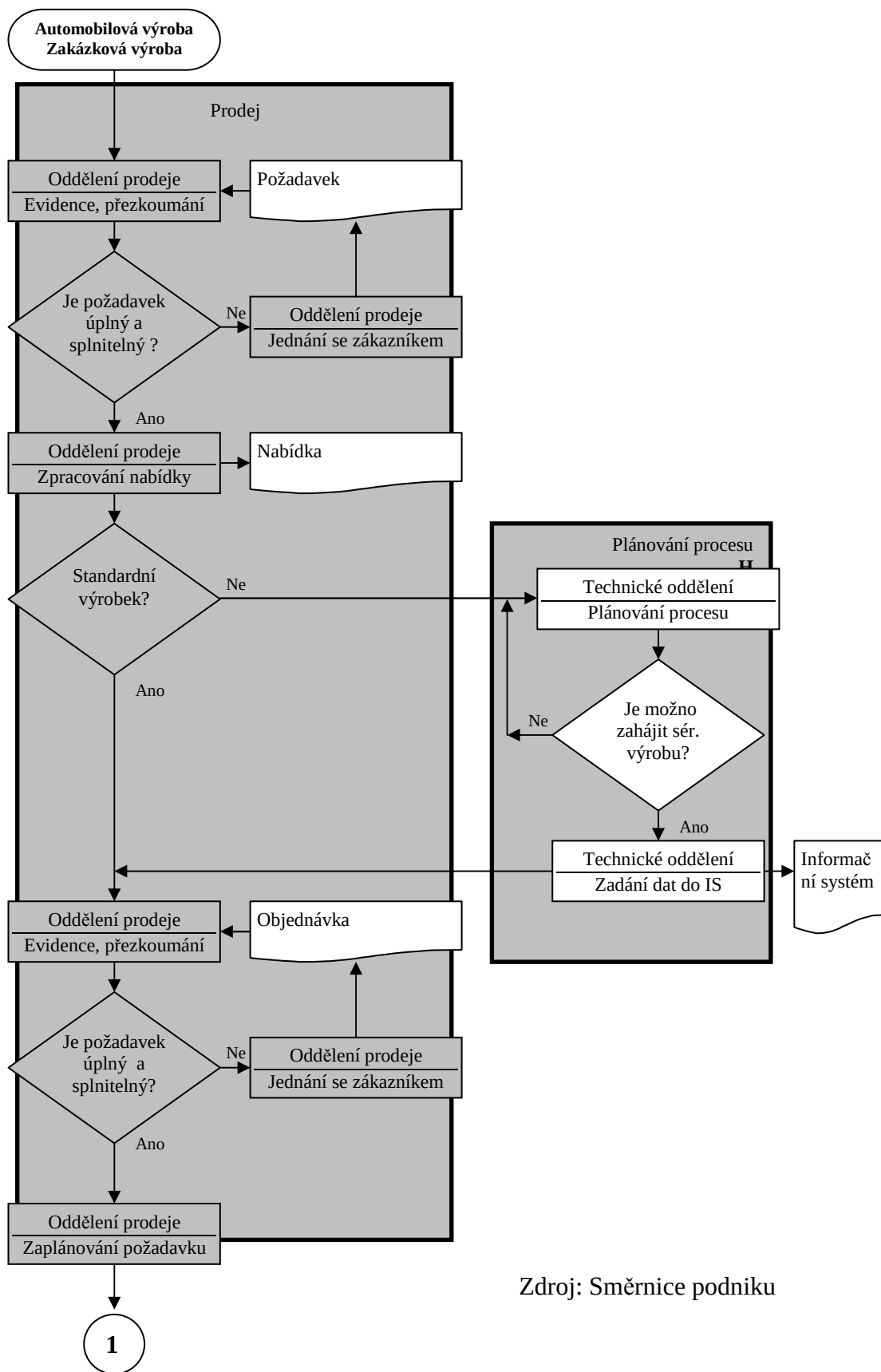
Zdroj: Směrnice podniku

Následující schémata zobrazují proces výroby v Divizi Auto a Divizi Zakázky. Na schématech jsou zobrazeny řídicí procesy, které jsou označeny červeně. Dále jsou tam zobrazeny hlavní procesy, které jsou označeny šedou barvou. Nakonec v bílých obdélnících jsou zobrazeny podpůrné procesy. Procesy uvedené v silně orámovaných obdélnících podléhají hodnocení efektivnosti každoročně ve zprávě o jakosti.

Proces výroby začíná v úseku výroby jednotlivé divize, kam spadá požadavek zákazníka. Podle směrnice Posouzení smlouvy se postupuje při přezkoumání splnitelnosti všech požadavků zákazníka. Všechny činnosti související s plánováním procesu jsou rozplánovány v plánu projektu. V plánu projektu je uveden také zaměstnanec odpovědný za koordinaci všech činností při plánování procesu a zaměstnanci odpovědní za jednotlivé etapy. V plánu projektu jsou uvedené etapy zpracování kontrolního plánu pro ověřovací sérii, zpracování kontrolního plánu pro sériovou výrobu, zajištění lidských zdrojů z hlediska množství a kvalifikace a zajištění hmotných zdrojů. V etapách stanovených v plánu projektu probíhá přezkoumání, zda návrh výrobku vyhovuje požadavkům zadání.

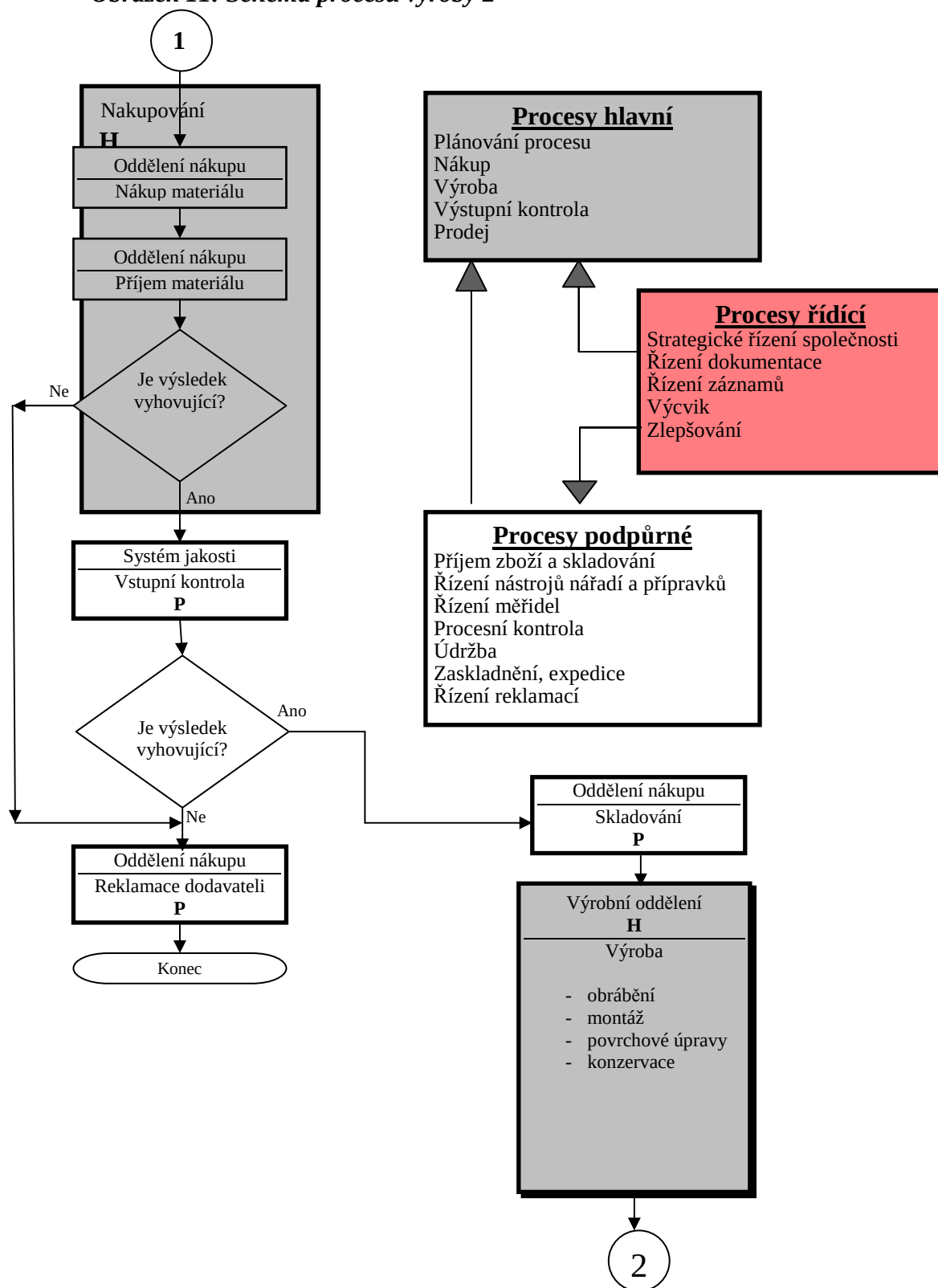
Za validaci procesu je pokládáno přezkoumání, zda výrobky z ověřovací série jsou v souladu s požadavky zákazníka. Podkladem pro validaci jsou výsledky zkoušek výrobku. Pokud zákazník požaduje schvalování výrobků z ověřovací série, je jejich schválení pokládáno za kladný výsledek validace. Pokud zákazník schvalování nepožaduje, provádí validaci v zastoupení zákazníka manažer pro jakost. Podrobný postup pro evidenci, přezkoumání a realizaci změn výrobku je uveden ve směrnici Změnové a odchylkové řízení. Změna, která má vliv na požadavky zákazníka nemůže být realizována, pokud není prokazatelně schválena zákazníkem.

Obrázek 10: Schéma procesu výroby 1



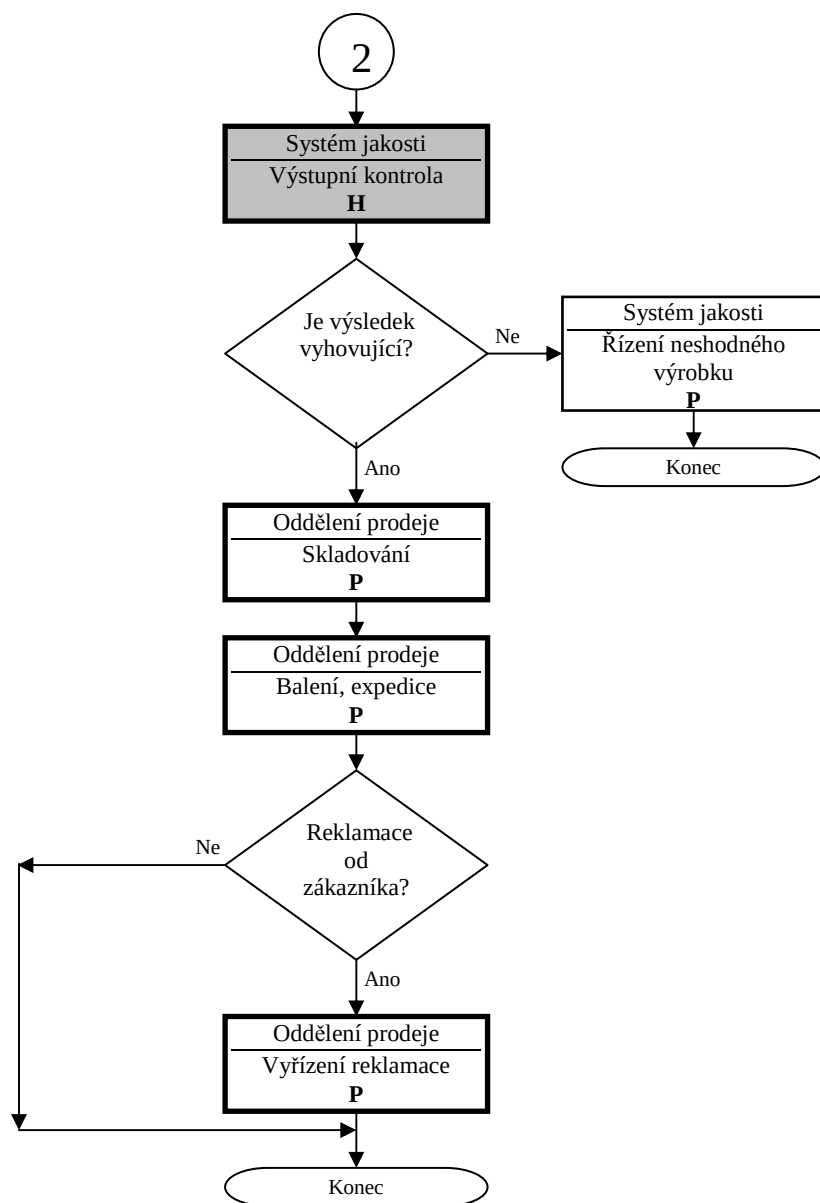
Zdroj: Směrnice podniku

Obrázek 11: Schéma procesu výroby 2



Zdroj: Směrnice podniku

Obrázek 12: Schéma procesu výroby 3



Zdroj: Směrnice podniku

Oddělení prodeje řídí obchodní činnosti v podniku. Oddělení prodeje vede manažer pro prodej, který má pod sebou vedoucího prodeje a ten řídí ostatní podřízené. V tomto případě vedoucí prodeje řídí čtyři referenty prodeje. Náplň práce manažera pro prodej má charakter převážně kontrolní funkce a odpovědnosti za pracovní činnost celého oddělení. Vedoucí prodeje řídí čtyři referenty prodeje a představuje tak komunikační článek mezi referenty a manažerem.

Požadavky na nestandardní výrobky jsou dále předávány technickému oddělení. Požadavky na standardní výrobky jsou rovnou řešeny referenty v oddělení prodeje. Technické oddělení odpovídá za koordinaci přezkoumání splnitelnosti požadavků a za zpracování nabídky pro zákazníka. Každý požadavek zákazníka je přezkoumán z hlediska úplnosti, správnosti a splnitelnosti. Nabídky jsou kontrolovány z hlediska reakce na všechny poptávané skutečnosti. U každé objednávky zákazníka je před uzavřením kupní smlouvy znovu přezkoumána shoda s nabídkou. V případě, že to zákazník požaduje, je součástí nabídky také rozpis obchodních a technických nákladů.

Technické oddělení se zabývá řízením změn návrhu a vývoje. Pracuje zde manažer pro techniku, který řídí tři další techniky.

Pokud je třeba provádět změny zadání plánu projektu, je návrh změny přezkoumán a schvalován jako původní zadání. Všechny návrhy na změny jsou předávány manažerovi technického oddělení, který je eviduje a rozhoduje, kdo se má k návrhu na změnu vyjádřit. Součástí přezkoumání návrhu na změnu je určení, které činnosti musí proběhnout s kladným výsledkem, aby bylo možno zahájit sériovou výrobu po změně. Pro nové a přemístěné stroje a při změnách výrobku probíhá hodnocení způsobilosti. Pokud zákazník požaduje předložení změněných výrobků, případně požaduje schvalování změn procesu, jsou mu předloženy vzorky výrobků spolu s veškerou požadovanou dokumentací.

Oddělení nákupu provádí výběr kvalifikovaných dodavatelů pro materiál s vlivem na jakost. Oddělení nákupu vede manažer pro nákup, který je nadřízený vedoucího nákupu a ten řídí ostatní podřízené. Vedoucí nákupu dále řídí čtyři referenty nákupu. Náplň práce manažera pro nákup je především kontrola ostatních pracovníků

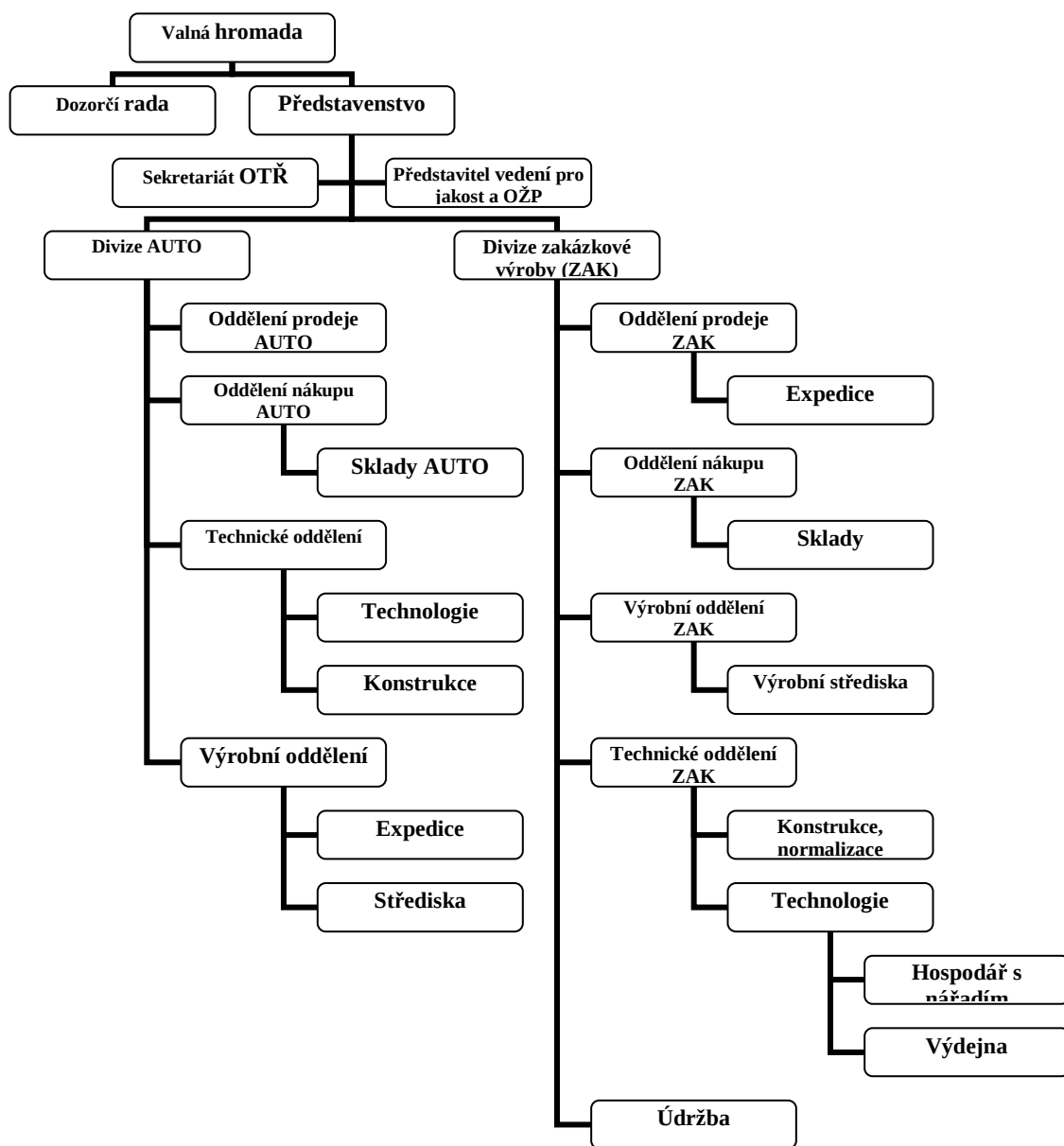
oddělení nákupu. Vedoucí nákupu řídí čtyři referenty nákupu a zprostředkovává komunikaci mezi referenty a manažerem.

Noví dodavatelé jsou posuzováni podle schopnosti splnit požadavky na systém jakosti, technické parametry materiálů a cenovou úroveň. Vybrané dodavatele zařazuje oddělení nákupu do kartotéky schválených dodavatelů. Oddělení nákupu odpovídá za stanovení kvalitativních požadavků na nakupované materiály, vystavení množstevních požadavků, porovnání požadavku se stavem zásob, vystavení objednávky. Po přezkoumání úplnosti, jednoznačnosti, správnosti a shody objednávky s požadavkem, následuje evidence objednávek a evidence postupného plnění objednávky.

Výrobní oddělení na základě technické dokumentace, které zpracovalo technické oddělení, připravuje sériovou výrobu. Při přípravě sériové výroby jsou zpracovány kontrolní plány pro prototypy, ověřovací sérii a nakonec pro sériovou výrobu. Pracovníci provádějící seřizování mají v technické dokumentaci předepsán také postup pro seřizování. Ověřování seřízení probíhá formou kontroly prvního kusu. Systematickým plánováním a prováděním preventivní údržby strojních zařízení je zajištěna minimalizace výpadků, prostojů a udržení parametrů zařízení v požadovaných mezích.

Výrobní oddělení vede výrobně technický ředitel. Jeho přímý podřízený je vedoucí útvaru řízení výroby, který řídí dva mistry. Mistři řídí tři plánovače, dva dispečery, čtyři seřizovače a čtyřicet osm dělníků.

Obrázek 13: Organizační struktura Divize AUTO a Divize ZAKÁZKY



Zdroj: Směrnice podniku

4.4 Řízení výrobního procesu

Řízení výrobního procesu jsou metody a činnosti, směřující jak k zajištění vlastní výroby a řízení procesu, tak i k odstranění příčin neuspokojivých výsledků ve všech stádiích okruhu jakosti k dosažení požadované jakosti výrobků a vyšší ekonomické efektivnosti. Plánování výroby musí zajistit, aby výroba probíhala v řízených podmínkách předepsaným způsobem a v předepsaném pořadí. Řízené podmínky znamenají přiměřené operativní řízení materiálů, výrobních zařízení, procesů a postupů, programového vybavení, zaměstnanců, pomocných dodávek, energetických a materiálových zdrojů a prostředí.

Na řízení výrobního procesu se ze shora podílejí **výrobně technický ředitel**, který odpovídá za schvalování výrobního plánu, za schvalování neplánované kooperace a za vedení porad výrobního úseku.

Vedoucí útvaru řízení výroby vede porady plánovačů a řídí uvolňování výroby v souladu s plánem.

Mistr odpovídá za uvolňování výroby na středisku a za plnění plánovaných termínů procesů.

Plánovač odpovídá za uvolňování výroby na jednotlivé operace a za řízení výroby v souladu s denním sledovacím plánem. Plánovač organizuje práci dílny, přiřazuje provádění jednotlivých operací dle technologických postupů konkrétním zaměstnancům v termínech potřebných ke splnění zakázky, zajišťuje ve spolupráci s vnitropodnikovou přepravou, manipulaci mezi pracovišti. Zodpovídá za zpracování záznamů v denních sledovacích plánech, hlášení odchylek od plánovaných termínů mistrovi a za projednávání kooperace mezi jednotlivými středisky včetně střediska kooperace. Dále odpovídá za zpracování podkladů pro evidenci průběhu výroby a zpracování mezd výrobních dělníků.

Dispečer řídí projednávání operativních změn termínů odvádění a koordinuje spolupráci mezi jednotlivými výrobními středisky včetně střediska kooperace. Podkladem pro tuto činnost slouží informace z porady plánovačů, seznam všech

zadaných výrobních příkazů s plánovanými termíny realizace a informace vedoucího útvaru řízení výroby o operativních změnách týkající se termínů a množství kusů.

Seřizovač seřizuje stroje tak, aby mohlo dojít k technickému uvolnění výroby a poučuje dělníka o provádění operací. Je servisním pracovníkem, odpovídá za funkčnost strojních zařízení.

Dělník odpovídá za předložení výrobku k technickému uvolnění výroby, za provádění činností v souladu s výrobní dokumentací, včetně dodržování potřebných kontrol a identifikace stavu výrobku.

Plánování výroby je prováděno na základě návaznosti zpracování zakázky a plánů výroby. V každé etapě výroby musí být prokazatelné, že výroba probíhá dle plánu a veškeré činnosti jsou podloženy výrobními příkazy.

K uvolnění výroby dochází na základě schváleného plánu výroby. Po zařazení zakázky zaměstnancem prodejního oddělení do informačního systému zaměstnanec řízení výroby založí výrobní příkaz, provede uvolnění (průvodka) a zahájení (výdejka).

Plánovač zadává v souladu s plánem a technologickým postupem výrobu na pracovní místo. Následně probíhá technické uvolnění výroby formou uvolnění prvního kusu. Seřizovač je povinen při zahájení výroby po seřízení stroje, předat zaměstnanci technické kontroly první vyrobený a změřený kus ke schválení. V případě, že dílec odpovídá technické dokumentaci, provede zaměstnanec technické kontroly záznam na průvodku.

Zkontrolovaný kus ukládá dělník samostatně na svém pracovišti. Po ukončení operace odevzdává první kusy společně s ostatními na technickou kontrolu. Obdobným způsobem se pokračuje na dalších operacích. V případě, že technická kontrola neuvolní první kus, je seřizovač povinen provést seřízení tak, aby dosáhl uvolnění výroby. Právo uvolnění prvního kusu do výroby mají též zaměstnanci zařazení do systému samokontroly.

Při změnách ve výrobním procesu (seřízení, výměna nástroje, přípravku, oprava strojního zařízení, výměně zaměstnance, který provádí operaci), musí proběhnout opětovné uvolnění prvního kusu.

V případech, kdy k technickému uvolnění výroby jsou nutné speciální operace, musí být tyto popsány v technologickém postupu a uvolnění výroby se řídí dle požadavků technologického postupu.

Za plnění termínů a řízení výroby v souladu s plány odpovídá mistr střediska. Plánovači provádí záznamy v denních sledovacích plánech a organizují výrobu na středisku tak, aby nedocházelo k přerušování pravidelného toku výroby z operace na operaci.

K řízení výrobního úseku a k formální komunikaci slouží porady vedoucích výrobního úseku a porady plánovačů. Kromě výše popsaných institucí slouží k řízení procesu výroby neformální komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci.

Výrobní příkaz je ukončen přijetím dílců do meziskladu. Ukončení výrobního příkazu provede zaměstnanec v meziskladu na základě průvodky s červeně podtrženou poslední operací u uvolňovacího lístku výstupní kontroly.

4.5 Analýza přidané hodnoty

Analýza přidané hodnoty vychází z posouzení, zda příslušná procesní aktivita přidává hodnotu do konečného produktu pro zákazníka či nikoliv. Cílem hodnotové analýzy je tyto činnosti identifikovat a systematicky likvidovat ty procesy, které nepřidávají přidanou hodnotu a jsou zbytečné.

Při analýze procesů mohou být odhaleny zbytečně realizované činnosti, duplicitně prováděné činnosti, neefektivně realizované činnosti nebo též chybějící činnosti.

Aby mohli být jednotlivé procesy analyzovány, byly rozděleny na procesy hlavní, řídicí a podpůrné.

Procesy hlavní přinášejí přidanou hodnotu a jsou tedy klíčové pro podnik, protože tvoří zisk a mají přímý vstup na zákazníka. Hlavní procesy v podniku jsou plánování procesu, nákup, výroba, výstupní kontrola a prodej.

Při analýze hlavních procesů byly odhaleny duplicitně prováděné činnosti v oddělení prodeje. Jedná se o činnost evidence a přezkoumání požadavku zákazníka a následné jednání se zákazníkem.

Ostatní hlavní procesy byly zhodnoceny jako velmi důležité a není možno je eliminovat.

Mezi **procesy řídicí** patří strategické řízení společnosti, řízení dokumentace, řízení záznamů, výcvik zaměstnanců, zlepšování procesů. Procesy řídicí sice žádnou přidanou hodnotu nevytvářejí, ale jsou nesmírně důležité pro fungování podniku, a tudíž nemohou být odstraněny.

Procesy podpůrné jsou procesy jako příjem zboží a skladování, řízení nástrojů nářadí a přípravků, řízení měřidel, procesní kontrola, údržba, zaskladnění, expedice a řízení reklamací. Tyto procesy nevytváří přidanou hodnotu, ale jsou důležité z hlediska propojení s hlavními procesy. Podpůrné procesy připravují prostředí pro úspěšné vykonávání hlavních procesů. Analýzou bylo zjištěno, že všechny tyto procesy jsou nepostradatelné pro hlavní procesy a proto nemohou být odstraněny.

4.6 Metoda napřímení procesů

Napřímení procesů představuje metodu, která usiluje o aplikaci procesního myšlení v rámci existujícího uspořádání procesů. Východiskem napřímení procesů je odstranění zbytečných činností, které nemají žádný užitek pro zákazníka. Napřímení procesů ovšem též znamená zvýšení efektivnosti procesů ve směru minimalizace zdržení, přerušení a administrativy.

5. Návrhy a doporučení

V bakalářské práci byla analyzována společnost ALFA a.s., její organizační a řídicí struktura a také změny, které ve společnosti nastaly. Dále byl zanalyzován proces výroby od oddělení prodeje, až po zavedení sériové výroby.

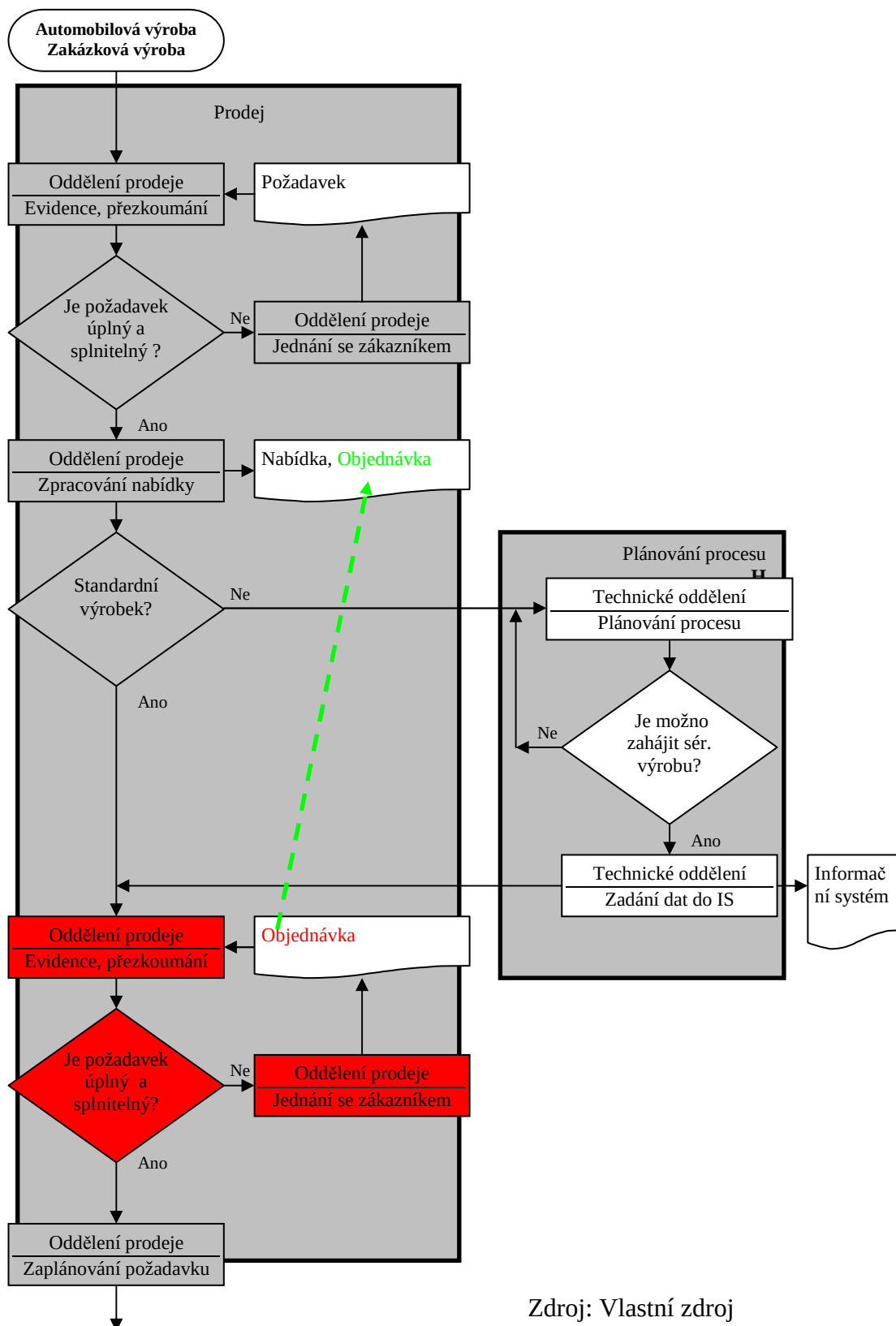
Při analýze hlavních procesů bylo odhaleno duplicitně prováděné činnosti v oddělení prodeje. Jedná se o činnost evidence a přezkoumání požadavku zákazníka a následné jednání se zákazníkem.

Podle metody napřímění procesů by tyto činnosti měli být odstraněny a tím by se snížila délka procesů a odstranilo by se zbytečné zdržení při zaplánování požadavku do výroby.

Tímto opatřením by se objednávka zákazníka vyřizovala ihned po zpracování nabídky. Pokud by po zpracování nabídky byl výrobek standardní, přešlo by se ihned k zaplánování výrobku do výroby, pokud ne, muselo by ještě proběhnout plánování procesu v technickém oddělení.

Tento návrh změny je graficky vyjádřen na obrázku 14, kde červeně vyznačená pole jsou odstraněné procesy a červeně napsaný proces Objednávka je zelenou šipkou přemístěn za proces Nabídka.

Obrázek 14: Návrh změny procesu výroby



Zdroj: Vlastní zdroj

Dále bylo zjištěno, že manažeři pro nákup a manažeři pro prodej v divizi AUTO i v divizi Zakázky nejsou plně využiti. Jejich pracovní náplň spočívá převážně v kontrolní činnosti jejich oddělení a přímo řídí pouze vedoucího oddělení. Vedoucí nákupu a vedoucí prodeje řídí přímo referenty nákupu a prodeje.

Autor navrhuje propuštění všech čtyř manažerů s tím, že jejich pracovní náplně a odpovědnosti by převzali vedoucí, kteří by byli plně vytíženi.

Analýzou organizační struktury společnosti v divizi AUTO a divizi Zakázky bylo zjištěno, že každá z těchto dvou divizí obsahuje oddělení prodeje, technické oddělení, oddělení nákupu a výrobní oddělení.

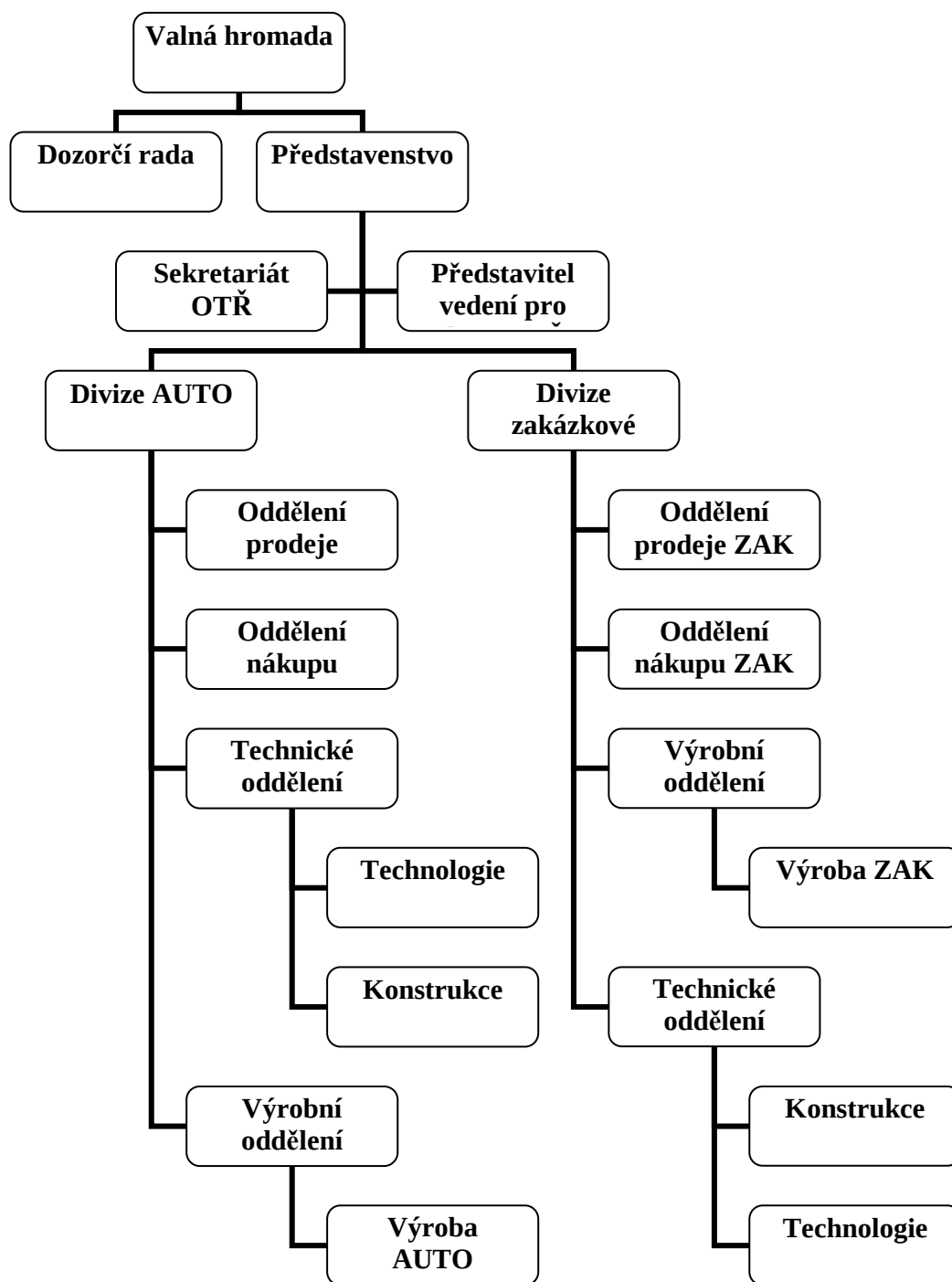
Každé z těchto oddělení má v divizi nezastupitelnou činnost, která je specializována přesně na potřeby dané divize, podle výrobního programu. Toto se ovšem netýká oddělení nákupu, které jako jediné má, jak v divizi AUTO, tak v divizi Zakázky totožné pracovní náplně.

Oddělení nákupu objednává materiál pro výrobu od prověřených a schválených dodavatelů, kteří jsou zařazeni do kartotéky schválených dodavatelů. Jelikož tato oddělení v obou divizích nakupují od stejných dodavatelů převážně stejný materiál, často dochází k duplicitě objednávek. Organizační struktura divize AUTO a divize Zakázky je ukázána na obrázku 15.

Autor navrhuje sloučení oddělení nákupu v divizi AUTO s oddělením nákupu v divizi Zakázky a tím vytvořit jedno oddělení nákupu pro obě divize. Toto oddělení bude komunikovat s oddělením prodeje i oddělením výroby v obou divizích. Návrh je zobrazen na obrázku 16. Tímto opatřením se sníží náklady na mzdy o mzdu vedoucího nákupu, protože sloučené oddělení nákupu bude řídit pouze jeden vedoucí nákupu. Druhý bude muset být propuštěn.

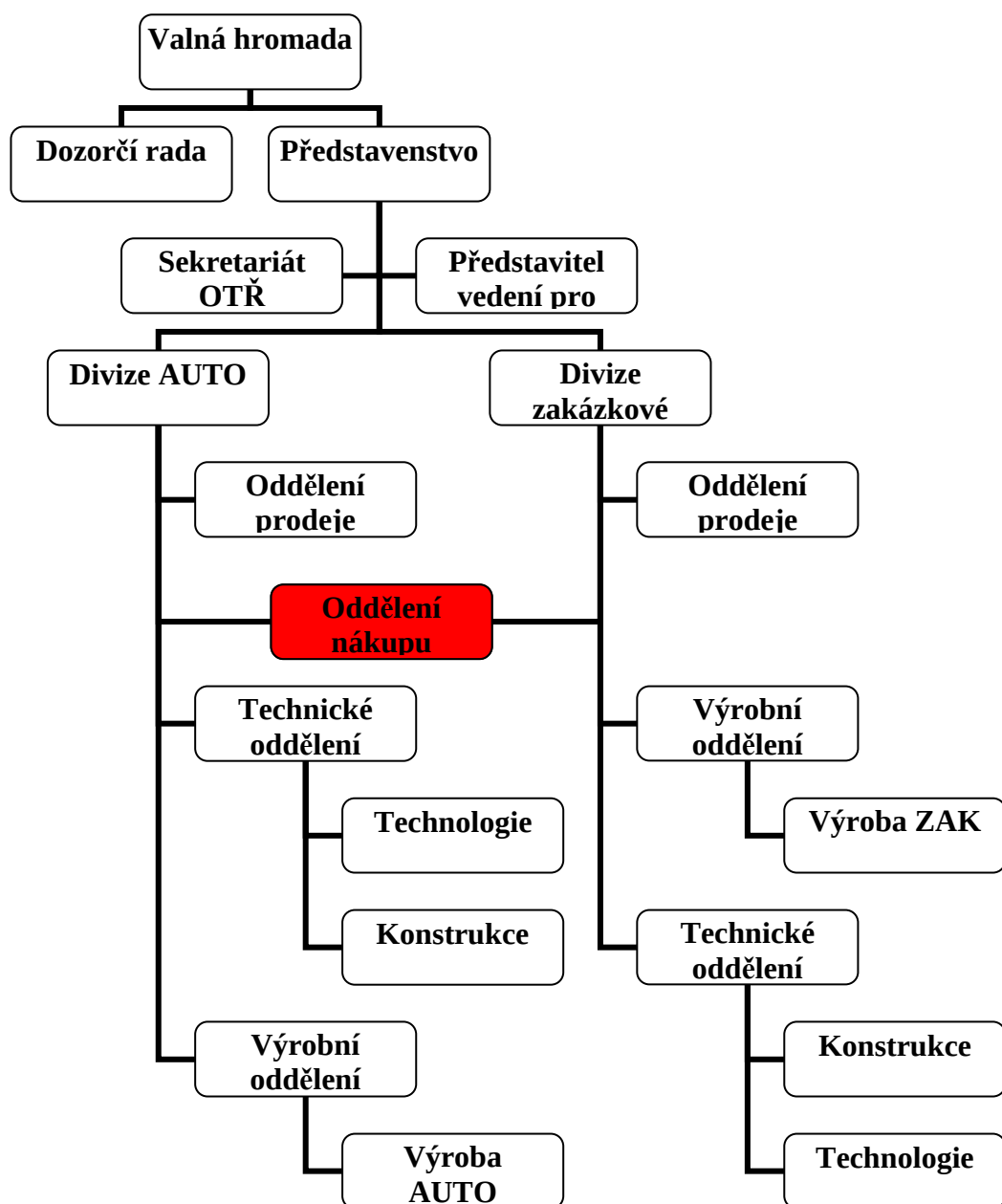
Ekonomický přínos navrhovaných změn bude vyobrazen v tabulce 1.

Obrázek 15: Původní organizační struktura Divize AUTO a Divize ZAKÁZKY



Zdroj: Směrnice podniku

Obrázek 16: Návrh změny organizační struktury Divize AUTO a Divize ZAKÁZKY



Zdroj: Vlastní zdroj

Tabulka 1: Ekonomický přínos navrhovaných změn

Navrhovaná změna	Důsledek změny
Propuštění 2 manažerů pro nákup, 2 manažerů pro prodej a 1 vedoucího nákupu.	Roční úspora mzdových nákladů ve výši 2 820 000 Kč.

Zdroj: Vlastní zdroj

Pozitivním dopadem navrhovaných změn v podniku Alfa a.s. je úspora 2 820 000 Kč ročně na mzdových nákladech zaměstnanců, což autor hodnotí jako významný ekonomický přínos do podnikového finančního rozpočtu. Tuto sumu může podnik využít v mnoha směrech, například zvýšit mzdy pracovníkům, nebo ušetřené peníze použít jako prostředek odměn, prémie či bonusů za kvalitně odvedenou práci a motivovat tak své zaměstnance k lepším výkonům.

6. Závěr

Cílem bakalářské práce je posouzení vhodnosti organizace a řízení a navržení jejich změn ve výrobním podniku se zaměřením na výrobu montážních dílů do automobilů.

K naplnění tohoto cíle byl vybrán podnik ALFA a. s. Tento podnik je převážně strojírenského a slévárenského charakteru. Hlavní obory podnikání jsou příslušenství a komponenty osobních a nákladních automobilů. Podnik byl analyzován v roce 2010.

Při analýze hlavních procesů bylo odhaleno duplicitně prováděné činnosti v oddělení prodeje. Podle metody napřímení procesů byly tyto činnosti odstraněny a tím se snížila délka procesů a odstranilo se zbytečné zdržení při zaplánování požadavku do výroby. Tímto opatřením se bude objednávka zákazníka vyřizovat ihned po zpracování nabídky. Napřímení procesů znamená zvýšení efektivnosti procesů ve směru minimalizace zdržení a administrativy.

Dále bylo zjištěno, že manažeři pro nákup a manažeři pro prodej v divizi AUTO i v divizi Zakázky nejsou plně využiti. Autor navrhl propuštění všech čtyř manažerů s tím, že jejich pracovní náplně a odpovědnosti by převzali jejich podřízení tzv. vedoucí, kteří by tím byli plně vytíženi.

Analýzou organizační struktury společnosti v divizi AUTO a divizi Zakázky bylo zjištěno, že každá z těchto dvou divizí oddělení nákupu, které mají totožné pracovní náplně a objednávají materiál od stejných dodavatelů. Protože zde docházelo k duplicitě objednávek, autor navrhl sloučit oddělení nákupu u obou divizí do jednoho.

Procesy se stávají základním článkem organizační struktury. Integrují různé funkční složky s cílem poskytnout ucelený, logický výstup pro zákazníka. Štábní útvary jsou za tohoto uspořádání limitovány na nezbytně nutný jejich počet, přičemž jejich náplň činnosti vyplývá obvykle také z legislativních či jiných nařízení.

Zlepšování procesů představuje v podstatě trvalou činnost, a proto by měl podnik neustále analyzovat procesy a přiřazení pracovníků, zdůvodňovat oprávněnost organizační struktury a účinnost řízení.

7. Summary

Cílem bakalářské práce je posouzení vhodnosti organizace a řízení a navržení jejich změn ve výrobním podniku se zaměřením na výrobu montážních dílů do automobilů. Výrobní proces byl zkoumán pomocí analýzy přidané hodnoty. Bylo zjištěno zda, příslušná procesní aktivita přidává hodnotu do konečného produktu pro zákazníka či nikoliv. Cílem hodnotové analýzy bylo tyto činnosti identifikovat. Zlepšování procesů představuje v podstatě trvalou činnost, a proto by měl podnik neustále vyhledávat nedostatky v řízení, analyzovat procesy a provádět jejich zdokonalování.

Klíčová slova: organizační struktura, procesní řízení, jakost, analýza přidané hodnoty, metoda napřímění procesů.

The aim of this work is assessing the suitability of the organization and management and to propose changes in their production company focused on production of assembly parts to the car. The production process was studied by analyzing the value added. It was found that the relevant procedural activity adds value to the finished product to the customer or not. The objective of value analysis to identify those activities. Improvement of processes is basically continuing activity, and therefore the firm should constantly search for weaknesses in management processes to analyze and implement their improvement.

Key words: organizational structure, process management, quality, value-added analysis, the method of straightening process.

8. Seznam použité literatury a pramenů

Dědina J., Cejthamr V., *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

Dědina, J., Malý, M. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.

Dědina J., Odcházal, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

Johnson, G., Scholes, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

Nový, I., Lukášová, R. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

Rolímek, L. *Management I.* . studijní text, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta. České Budějovice, 2004

Synek, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Praha: C. H. BECK, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-229-4.

Tomek, G., Vávrová, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

Tureckiová, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Veber, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Vodáček, L., Vodáčková, O. *Management – teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.

Směrnice podniku.

9. Seznam obrázků

Obrázek 1 Plochá a strmá organizační struktura.....	str.10
Obrázek 2 Liniová organizační struktura.....	str.11
Obrázek 3 Funkcionální organizační struktura.....	str.12
Obrázek 4 Liniově štábní organizační struktura.....	str.13
Obrázek 5 Maticová organizační struktura.....	str.14
Obrázek 6 Funkční organizační struktura.....	str.16
Obrázek 7 Divizní organizační struktura.....	str.17
Obrázek 8 Organizační struktura podniku.....	str. 25
Obrázek 9 Schéma řízení výroby.....	str. 28
Obrázek 10 Schéma procesu výroby 1.....	str. 30
Obrázek 11 Schéma procesu výroby 2.....	str. 31
Obrázek 12 Schéma procesu výroby 3.....	str. 32
Obrázek 13 Organizační struktura Divize AUTO a Divize ZAKÁZKY.....	str. 35
Obrázek 14 Návrh změny procesu výroby.....	str. 41
Obrázek 15 Původní organizační struktura Divize AUTO a Divize ZAKÁZKY.....	str. 43
Obrázek 16 Návrh změny organizační struktury Divize AUTO a Divize ZAKÁZKY.....	str. 44

10. Seznam tabulek

Tabulka 1 Ekonomický přínos navrhovaných změn.....	str. 45
--	---------