

POŽADAVKY A DOPORUČENÍ PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU

Zpracoval: L. Blažek, M. Landa, P. Mikuš, P. Odehnalová

Základní koncepce zpracování projektu

Jedná se o simulaci práce týmu projektantů systému řízení podniku. Jde o projekt zcela nového podniku zakládaného na „zelené louce“. Projekt je zpracován dle zadání stanoveného investorem a doplněný základními informacemi o způsobu výroby (zpracované týmem projektantů technologie).

Při zpracování projektu je nutno nekompromisně ctít zásadu „od procesů k útvarům“. Tedy vycházet z procesní struktury reprezentované podnikovými funkcemi (v rámci nich dílčími funkcemi a procesy), viz skripta Blažek - Landa (2006) s. 19 až 74, plus některé další aktualizované materiály zveřejněné v učebních materiálech předmětu Projekt systému řízení podniku. Tuto strukturu je třeba aplikovat dle zadání na podmínky projektovaného podniku. Teprve až je vyřešena procesní struktura, je řešena celková podoba útvarové struktury. Procesy jsou seskupovány (přiřazovány) do útvarů.

V návaznosti na uvedenou zásadu zpracuje tým projektantů systému řízení podniku nejprve schéma základních podnikových procesů. Toto schéma úzce navazuje na informace o technologii výroby. Nejde však o to, aby uvedené informace byly do projektu beze zbytku převzaty. Informace o tom, při jaké teplotě se vaří pivo, nebo jak praskají zrnka kávy při jejím pražení, jsou pro projekt systému řízení irelevantní a proto tam nepatří. Informace o technologii je třeba pro účel koncipování systému řízení transformovat tak, aby byla vytvořena představa o výrobních strojích a zařízeních (velkokapacitní, malokapacitní), o jejich zaměnitelnosti ve vztahu k různým výrobkům, o počtu pracovníků, kteří je obsluhují. Dále pak zejména o hmotných tocích a skladování vstupního materiálu, nakupovaných součástek, rozpracovaných polotovarů a hotových výrobků. Tyto informace spolu s informacemi o odběratelích a jejich požadavcích jsou určující pro volbu organizačního typu výroby (proudová výroba, dílenská výroba atd.), pro volbu výrobního typu (kusová výroba, sériová výroba, hromadná výroba), pro volbu velikosti sérií, pro způsob vytěžování kapacit a rovněž pro způsob plánování a řízení výroby.

Toto je důležitým východiskem pro koncipování výrobní funkce a v návaznosti na ni též odbytové a zásobovací funkce. Ostatní funkce jsou těmito skutečnostmi ovlivněny rovněž, ovšem již v méně zřejmé a spíše zprostředkované podobě.

Při koncipování jednotlivých podnikových funkcí je vhodným vodítkem jejich obecný popis uvedený ve výše zmíněných skriptech. V žádném případě však nemůže jít o pouhé přebírání tohoto popisu, ale o tvůrčí aplikaci na podmínky řešené úlohy.

Ve smyslu zásady „od procesů k útvarům“ se nejprve řeší „co se má dělat“ a teprve potom „kdo to má dělat“, resp. „kde se to má dělat“.

Pro přiřazení procesů do útvarů a pro koncipování útvarové struktury je třeba vycházet z organizační teorie, viz např. skripta Blažek - Landa (2006) s. 75 až 93, nebo lépe učebnice Blažek Management 2011, resp. 2014, kap. 2.3 až 2.5. Útvarová struktura vyjádřená v podobě organizačního schématu musí zřejmě a zdůvodněně vyplýnout z procesní struktury.

Požadavky formálního charakteru

Z formálního hlediska musí projekt splňovat požadavky kladené na závěrečné práce. Jedná se zejména o práci s literaturou, citace a bibliografické záznamy (viz norma ČSN ISO 690), dále číslování kapitol, zpracování obsahu, číslování tabulek, grafů a obrázků. Grafy musí být zpracovány tak, aby byly čitelné a srozumitelné i při černobílém výtisku.

Seznam literatury je uveden na konci každé kapitoly, nebo (lépe) na konci celého projektu.

Projekt musí být napsán celý buď v českém, nebo slovenském jazyce, bez gramatických chyb.

Poznámka k dikci: Nejde o beletrii ani učebnici, tím méně o propagační materiál. Vyjadřování musí být střídme a jednoznačné. Projekt je třeba psát tak, aby mohl sloužit jako předloha ke zpracování vnitřních organizačních předpisů (statutu, organizačního řádu, procesních směrnic apod.).

Rozsah projektu: 70 až 90 stran bez příloh

Závazná struktura projektu

1. Zadání
2. Základní schéma podnikových procesů
3. Výrobní funkce
4. Odbytová funkce
5. Ekonomická funkce
6. Zásobovací funkce
7. Personální funkce
8. Technická funkce
9. Správní funkce
10. Útvarová struktura
11. Procesní mapy

Požadavky a doporučení k jednotlivým částem projektu

ad 1) Zadání

Závazná obsahová struktura zadání:

Základní údaje

Název podniku, právní forma, sídlo, rok založení

Předmět činnosti a výrobní program

Předmět činnosti včetně jeho zařazení do odvětvové struktury dle klasifikace CZ NACE (sekcí, podsekcí a oborů)

Při identifikaci výrobního programu je vhodné uvést složky (představitelů) hlavního výrobního programu (včetně rámcového popisu) a dále (podle konkrétní situace) i složky souvisejícího výrobního programu, resp. souvisejících činností či vedlejších činností.

Objem produkce

Objem produkce je nutné členit podle hlavních složek (představitelů) výrobního programu a u každé složky uvést objem produkce v objemových jednotkách (např. v ks) a dále pak ve finančním vyjádření (v tis. Kč); v obou případech se jedná o určitý odhad roční produkce.

Kapacitní a výkonové charakteristiky

Kapacita se uvádí v

naturálním vyjádření - počet pracovníků (osoby),

hodnotovém vyjádření - dlouhodobý hmotný majetek (Kč).

Výkon se uvádí (v návaznosti na výše zmíněný objem produkce) v

naturálním vyjádření (kusy, metry, tuny aj.),

hodnotovém vyjádření - tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (Kč).

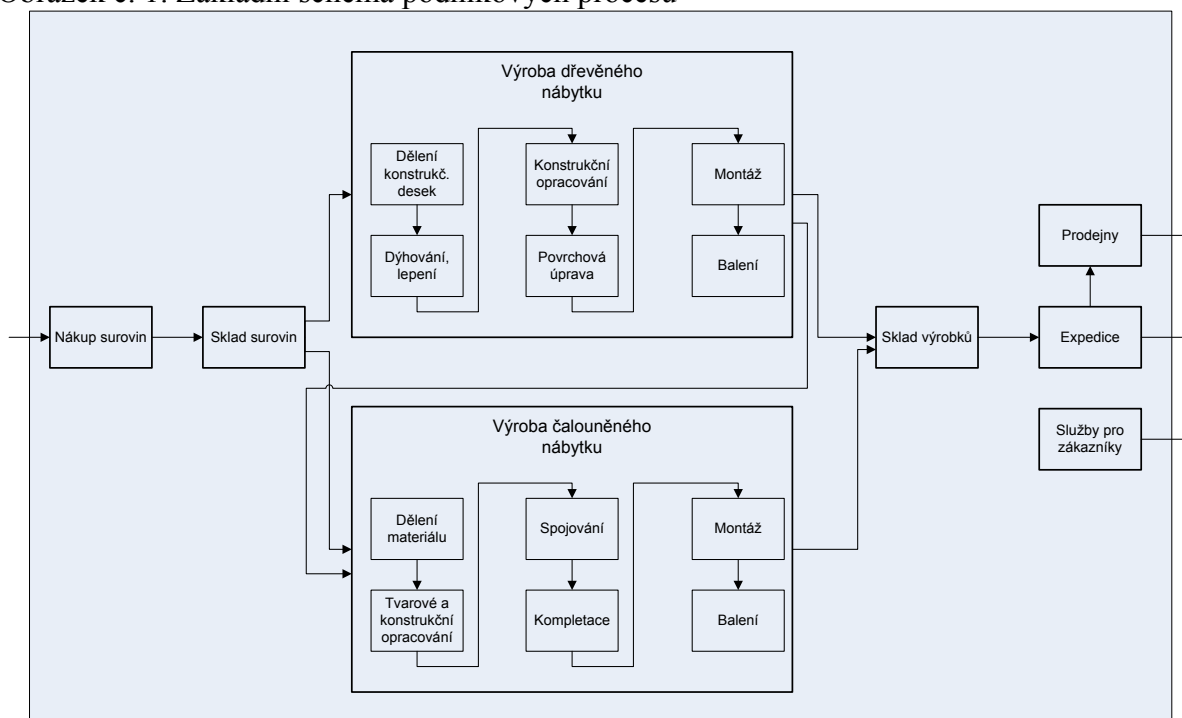
Poznámka: V každé z oblastí odvětvové struktury platí určité průměrné hodnoty relací mezi ekonomickými veličinami, což je třeba v zadání respektovat. (Hodnoty je možno odvodit ze statistik Ministerstva průmyslu a obchodu) Jedná se o relace mezi:

- kapacitou v hodnotovém a naturálním vyjádření,
- výkonem v hodnotovém a naturálním vyjádření,
- kapacitou a výkonem.

ad 2) Základní schéma podnikových procesů

Jak již bylo výše uvedeno, toto schéma sice vychází z dané technologie, ale jeho účelem není podrobná informace o tom, jaká je podstata řezání dřeva či vaření piva, ale zachycení technologie jako jednoho z významných faktorů ovlivňujících systém řízení daného podniku. Systém řízení nábytkářského podniku se jistě liší od systému řízení pivovaru a ten se zase liší například od systému řízení stavebního podniku. Důvodem je odlišná technologie. Technologie bezprostředně ovlivňuje výrobní funkci, ve značné míře též zásobovací a odbytovou funkci, v menší míře pak ostatní podnikové funkce. V dané kapitole je toto třeba spolu se schématem základních podnikových funkcí uvést. Základní schéma podnikových procesů zachycující v půdorysné dispozici hlavní materiálové toky od vstupu do podniku po jejich výstup je uvedeno na obrázku 1.

Obrázek č. 1: Základní schéma podnikových procesů



Zdroj: autoři na základě zadání práce

ad 3 až 9) Podnikové funkce

V projektu musí být popis všech sedmi podnikových funkcí. Pokud to řešitelé budou považovat za potřebné, mohou zvolit i jiné pořadí, než je výše uvedeno. Vnitřní členění funkce musí být jasné a jednoznačné. Proto hned na začátku popisu každé funkce musí být jednotným způsobem uvedeno její členění na dílčí funkce a procesy. Toto členění se musí obrážet v číslování jednotlivých podkapitol a odstavců. Je věcí řešitelů, na které dílčí funkce a procesy budou danou podnikovou funkcí členit. Jako vodítko jim může sloužit struktura uvedená ve skriptech Blažek - Landa (2006) s. 19 až 74.

Nikdy nezačínat popisem útvarů resp. pracovních pozic, které se k dané podnikové funkci váží! Tím je porušena zásada „od procesů k útvarům“. Je třeba se primárně zaměřit na to, „co se dělá“ a ne na to „kdo to dělá“. Pokud by řešitelé považovali za nezbytné se přece jen zabývat útvary a pozicemi, které se k výkonu dané funkce vztahují, je možno to učinit až v závěru popisu funkce, a to buď v podobě textu, nebo v podobě organizačního schématu doplněného stručným komentářem. Organizační schéma musí být po stránce formální a obsahové plně konzistentní s dílčími organizačními schématy uvedenými v popisu ostatních podnikových funkcí a s celkovým organizačním schématem uvedeným v kapitole 10.

Důležitá připomínka: Při popisu podnikových funkcí je třeba si stále uvědomovat, že jde stanovení určitých pravidel, podle kterých se v daném podniku bude pracovat poté, co bude uveden do provozu. Tato pravidla musí mít přiměřenou míru obecnosti, aby vyhovovala při různých konkrétních situacích. Na druhé straně musí být však přiměřeně konkrétní, aby byla pro běžnou praxi dostatečně pevným vodítkem.

V dané souvislosti je třeba upozornit na nebezpečí záměny systému řízení (tj. soustavy pravidel) a plánu (tj. výsledku konkrétních postupů dle těchto pravidel). V tomto slova smyslu nemají v projektu co pohledávat čísla! (Například plánovaný zisk, či očekávaný tržní podíl v příštích letech apod.)

Na konci každé z kapitol popisující podnikovou funkci musí být uveden

- seznam hlavních obecně závazných předpisů vztahujících se k dané funkci
- seznam vnitřních předpisů vztahujících se k dané funkci, tj. těch předpisů, které budou zpracovány na základě daného projektu

Popis všech funkcí musí být ve smyslu uvedených požadavků a doporučení jednotný.

ad 10) Útvarová struktura

V kapitole 10 je uvedeno organizační schéma, vyjadřující celkovou útvarovou strukturu daného podniku. Dále je třeba

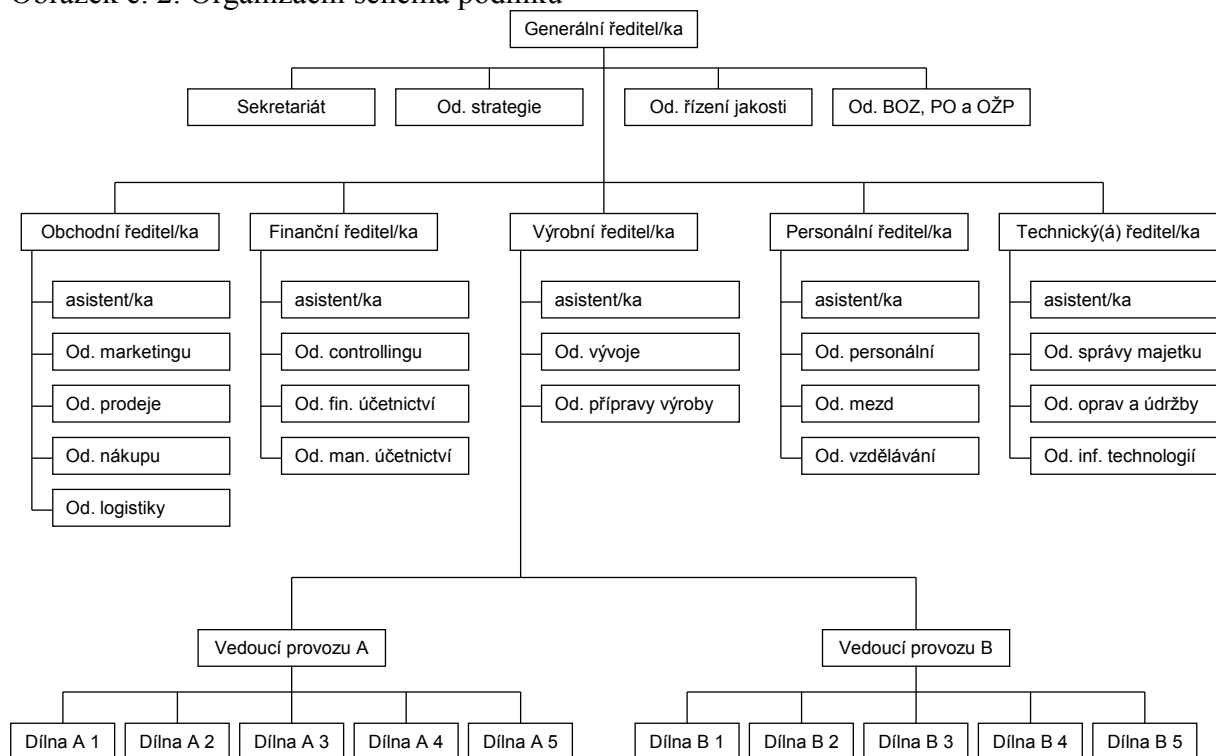
- uvést způsob, podle kterého byly procesy transformovány do útvarů (např. dle principu předmětné a funkční specializace),
- charakterizovat organizační strukturu z hlediska dělby práce (funkční uspořádání, divizní uspořádání aj.), z hlediska rozpětí řízení, resp. intenzity řízení a z hlediska dělby pravomoci (např. liniově-štabní struktura, maticová struktura apod.),
- rámcově uvést náplň práce jednotlivých útvarů (stačí na hrubé rozlišovací úrovni, tj. například na úrovni úseků),
- podrobně uvést náplň práce tří útvarů na úrovni oddělení, vybraných ze tří různých úseků,
- uvést rozdělení celkového počtu pracovníků podniku do jednotlivých útvarů, včetně zdůvodnění.

Při zdůvodňování vytvořené útvarové struktury je třeba mít na paměti, že vedle technologie působí i další faktory, a to zejména strategie, teritorium, velikost podniku, resp. kultura podniku (viz Blažek Management 2011, resp. 2014, kap. 2.5).

Organizační schéma je standardizovaný grafický model útvarové struktury a není ho možno kreslit libovolně. Rovněž tak nelze libovolně nazývat prvky útvarové struktury. Dle převažujících zvyklostí je pojem útvár chápán jako obecné označení části útvarové struktury. Útvár, který se dále již nedělí na menší útvary se nazývá oddělení, více oddělení společně vytváří úsek. Pojem oddělení je užíván spíše v oblasti administrativní a technické. V oblasti výroby se většinou používá pojem provoz, který se může skládat z dílen.

Příklad organizačního schématu podniku je uveden na obrázku 2.

Obrázek č. 2: Organizační schéma podniku



Zdroj: Autoři na základě dílčích funkcí podniku

ad 11) Procesní mapy

V rámci tří zvolených funkcí si řešitelé zvolí vždy jeden proces, který bude rozpracován detailně, jako sekvence jednotlivých činností, a to formou grafického vyjádření s pregnantním verbálním (v případě potřeby i matematickým) popisem jednotlivých činností. Grafickým znázorněním daného procesu je procesní mapa. Forma tohoto grafu není pro účely zpracování projektu závazně dána, nicméně musí daný proces popisovat přehledně a jednoznačně. Musí být znázorněn začátek a konec procesu, jednotlivé činnosti a tzv. rozhodovací bloky, kde dochází k větvení procesu dle stanovené podmínky. Z grafu musí být dále zřejmé, které útvary se na jednotlivých činnostech procesu podílejí.

Lze doporučit procesní mapy, tak jak jsou vyučovány v předmětu Systémy řízení podniku. Popřípadě lze použít techniku, která je uvedena v příkladu na obrázku 3 na následující straně 6.

