



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Bakalářská práce

Petra Janečková

2008

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Bakalářská práce

Petra Janečková

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra managementu podnikatelské sféry

Návrh analýzy pracovních míst

ve společnosti TDS, s.r.o.

Vypracovala:

Petra Janečková

Vedoucí bakalářské práce:

Kozlová Taťána Ing.

Nesnítalová Jitka Ing. Ph.D.

Praha, květen 2008

Anotace

Návrh analýzy pracovních míst ve společnosti TDS, s.r.o.

V bakalářské práci bude navržena organizační struktura a následně bude proveden popis a specifikace pracovních míst se zaměřením na realizační tým .

Praha, květen 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Návrh analýzy pracovní míst ve společnosti TDS, s.r.o.“
vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové prameny uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 5.5.2008

Petra Janečková

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci bych chtěla poděkovat

Ing. Jitce Nesnídalové, Ph.D.,

Za trpělivost a pomoc při dokončení této práce

Ing. Taťáně Kozlové.

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Dále bych ráda poděkovala týmu *Training Management Academy*, jmenovitě Bc. Elišce Jirákové a Ivě Zvěřinové, za pomoc při sběru informací k analýze pracovních pozic, a spolu s Janem Jindrou a Richardem Trelem, za pomoc při vytvoření návrhu organizační struktury pro firmu *Technika denního světla, s. r. o.*

V neposlední řadě patří mé díky Ing. Janu Královi za rady a náměty při vypracování popisu a specifikace pracovních míst a Janu Bednářovi, který celý projekt zaštiťoval.

Petra Janečková

Obsah

Úvod	1
TEORETICKÁ ČÁST	3
1. Analýza pracovních míst	3
1.1 Definování analýzy pracovních míst	3
1.2 Popis a specifikace pracovních míst	5
1.2.1 Popis pracovního místa	6
1.2.2 Specifikace pracovního místa	7
1.3 Analýza ve vztahu k ostatním personálním činnostem	8
2. Tvorba analýzy pracovních míst	11
2.1 Metody analýzy pracovních míst	11
2.1.1 Metody zjišťování informací o pracovních místech	11
2.1.2 Metody používané k analýze pracovních míst	12
2.2 Proces analýzy pracovních míst	13
3. Vztah analýzy pracovních míst a strategie podniku	15
3.1 Analýza jako nástroj zvyšování efektivity podniku	15
3.2 Analýza jako součást personální strategie	16
4. Organizační struktury	18
4.1 Základní charakteristiky	18
4.2 Typy organizačních struktur	20
4.2.1 Struktury vycházející z dělby pravomocí	22
4.2.2 Struktury podle charakteru činností	23
4.2.3 Pružné organizační struktury	25
4.2.4 Netradiční organizační struktury	27
4.3 Volba organizační struktury	27
PRAKTICKÁ ČÁST	29
5. Charakteristika společnosti a projektu T.M.A.	29
5.1 Společnost Technika denního světla, s. r. o.	29
5.2 Projekt Training management academy	29
6. Analýza pracovních míst	30
6.1 Výběr metody analýzy	30
6.2 Proces analýzy	31
6.3 Popis a specifikace pracovních míst	32
7. Vznik personální strategie společnosti TDS	50
8. Organizační struktury	51
8.1 Charakteristika organizačních struktur	51
8.2 Výběr organizační struktury	52

Závěr	55
Reference	56
Seznam obrázků, tabulek a grafů	57
Přílohy	58

Úvod

Ať už si to uvědomujeme, či nikoliv, v každodenním životě se setkáváme s nejrůznějšími formami organizace. Nemusíme ani chodit daleko, stačí zůstat v pohodlí svého domova. Aniž bychom se nad tím jakkoliv zamýšleli, jsme závislí na přívodu tepla, elektřiny a vody, kterou nám někdo dodává. Najdeme-li prázdnou ledničku a chceme-li si objednat třeba pizzu nebo si zajít někam do obchodu či do restaurace, opět budeme využívat produktů či služeb jiných lidí, které budou určitým způsobem organizované. I při poslouchání rádia či sledování televize k nám přichází programy, které musel někdo vytvořit a přenést k nám.

Všechny produkty lidské činnosti podléhají nějaké organizaci a každá organizace je tvořená lidmi. Lidé uvádějí do pohybu technologie a ostatní organizační zdroje, podmiňují a ovlivňují jejich využívání, jsou zdrojem myšlenek a vytvářejí hodnoty. Péče o lidské zdroje a jejich řízení je tudíž nejdůležitějším prvkem řízení organizací.

Armstrong (2007) definuje tento obor jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejich cílů.*“

Lidské zdroje jsou chápány jako zdroje pro vytváření konkurenční výhody a často jsou označovány jako „lidské aktivum“ či „lidský kapitál“. Je tedy logické, že je kladen čím dál větší důraz na lidské zdroje a jejich řízení. Nutnou podmínkou dosažení efektu je však propojení strategie lidských zdrojů s celopodnikovou strategií. Povede-li se toto v podniku aplikovat, získá podnik velmi silnou konkurenční výhodu.

A to je právě jedním z důvodů, proč jsem se rozhodla zabývat se právě analýzou pracovních míst a návrhem organizační struktury v konkrétní firmě, tedy v TDS, s. r. o.

Cílem mé bakalářské práce není a ani nemůže být propracovaná personální strategie. Její tvorba je totiž dlouhodobým procesem ovlivněným bezpočtem proměnných. Tato práce si dává za úkol odhalit managementu společnosti kritické okruhy, na které by se měl zaměřit ve smyslu neustále se učící společnosti. Lidské zdroje jsou totiž nejdůležitějším a nejcennějším výrobním faktorem.

Zpracováním analýzy pracovních míst, jakožto jedné z klíčových personálních činností, pomohu ve firmě nadefinovat pracovní úkoly, povinnosti a odpovědnosti pracovního místa. Díky vytvoření organizační struktury budou pojmenovány pracovní pozice, popsány vazby a komunikační kanály mezi jednotlivými pracovními pozicemi. A co je nejdůležitější, jedna z klíčových oblastí personalistiky dostane formální psanou podobu. Ta se bude moci upravovat, rozvíjet a napomáhat při realizaci vnitropodnikových cílů.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Analýza pracovních míst

1.1 Definování analýzy pracovních míst

Analýza pracovního místa je proces získávání informací o pracovních místech a jejich následném vyhodnocování. Při jejím vytváření se zpracovává popis a specifikace pracovního místa, stanovuje se rozsah povinností a odpovědností, popisují se činnosti na jednotlivých pozicích a určují se pravomoci, popřípadě jejich delegování.

Milkovich (1993, str. 116) analýzu práce jednoduše charakterizuje:

„Analýza práce je systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o charakteru určité práce.“

Palán (2002, str. 14) ve svém výkladovém slovníku pojem Analýza pracovních míst vysvětluje:

„Analýza pracovních míst je proces získávání, uchovávání a rozbor všech informací o podnikových pracovních místech, včetně informací o jejich vzájemných vazbách a včetně požadavků na jejich obsazení.“

Koubek (2006, str. 54) analýzu pracovního místa charakterizuje následovně:

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.“

Při analýze pracovních míst se definují konkrétní pracovní úkoly jednotlivce, vykonávané na dané pozici, a seskupují se do základních prvků organizační struktury. Existuje více důvodů, kvůli kterým podniky provádějí analýzu pracovních míst. Jedná se zejména o popis pracovních míst, nebyla-li analýza v podniku dosud zpracována. Podniky provádějí tuto analýzu s cílem posouzení produktivity práce a možnosti jejího zvýšení. Porovnávají skutečnou činnost zaměstnanců s očekáváním a požadavky, které na pracovní pozici kladou.

Nezkoumá se jen, zda činnosti zaměstnanců naplňují očekávání zaměstnavatele, ale rovněž zákazníků, odběratelů apod. Často se přistupuje k analýze, vytváří-li se nové pracovní místo a v neposlední řadě slouží analýza k zabezpečování efektivního uspokojování potřeb organizace i držitelů pracovních míst samotných.

Podle Koubka (2006) není Analýza pracovních míst nic jiného, než zajišťování, zaznamenávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnostech a vazbách na jiná pracovní místa. Záleží také na podmínkách, za nichž se práce vykonává a na dalších souvislostech spojených s pracovním místem. Nedílnou součástí analýzy pracovních míst je potom její správné začlenění do organizační struktury firmy.

Podle Liviana (1997) by se analýza práce měla shodovat s „**reálně vykonanou prací**“ na dané pozici. Označuje analýzu jako výsledek procesu mezi organizací a zaměstnancem. Pracovní místo je nezbytné popsat a stanovit pro něj konkrétní podmínky. Přesnost či rozsah analýzy nelze obecně určit. Nejprve je nutné stanovit základní prvky, které umožní porovnat analýzu práce se stanovenými cíli a s nástroji, které organizace využívá. Dále se aplikují na pracovní okolí a další konkrétní podmínky ve firmě, jako například způsob organizování práce v podniku, interní postupy, nařízení apod.

Pracovní úkol tedy probíhá v určitém rámci organizace práce a na jeho provedení mají vliv technické prostředky, které má zaměstnanec k dispozici, pracovní prostředí, organizace práce a nařízení. Na skutečně odvedenou práci mají ale vliv i další faktory, které nelze opomenout. Jedná se o individuální schopnosti zaměstnance, jeho osobní zkušenosti a další osobní charakteristiky. Tyto vztahy zobrazuje následující tabulka.

Obr. 1 - Reálně vykonaná práce



Zdroj: Livian, Y. F. & Pražská, L. (1997, str. 60)

Výsledkem analýzy práce jsou dokumenty, které shrnují informace o úkolech, dovednostech a schopnostech při práci v dané organizaci. Jejím výsledkem je popis a specifikace pracovního místa.

1.2 Popis a specifikace pracovních míst

Veškeré poznatky o pracovním místě jsou shrnuty v tzv. **popisu pracovního místa**. Na základě tohoto popisu jsou určeny další požadavky, jež jsou na místo kladeny a je možné jej blíže specifikovat. Vzniká tzv. **specifikace pracovního místa**. Ta nám poskytuje informace o dovednostech a osobních charakteristikách pracovníka. Analýza pracovních míst je nezbytným podkladem pro vypracování popisů a specifikací pracovních míst.

Nestačí, aby byla analýza práce zaměřena pouze na pracovní úkoly. Pro úplnost se musí zabývat i neméně důležitou problematikou, jakou jsou otázky týkající se pracovníka samotného.

Koubek (2006) tudíž dělí problematiku pracovního místa na dva hlavní okruhy:

- oblast týkající se pracovních úkolů a pracovních podmínek
- oblast týkající se pracovníka

V prvním okruhu jde zejména o určení pracovních úkolů zaměstnance, název jeho pracovní pozice, funkci, kterou ve firmě zastává, bližší charakteristiku práce a povahu úkolů. První okruh dále zahrnuje otázky nadřízenosti a podřízenosti pracovníků. Zkoumá, kdo bude přidělovat zaměstnanci úkoly, a kdo bude naopak jemu za práci zodpovídat. Nezbytné je také určit, jaké povinnosti bude zaměstnanec vykonávat pravidelně, a které příležitostně.

Ve druhém okruhu jde spíše o osobu pracovníka. Zkoumají se fyzické požadavky (vzhled, manuální zručnost, zdraví) a duševní požadavky (inteligentní požadavky, intelektuální schopnosti, organizační schopnosti, jazykové vyjadřování, logické myšlení). Dále nás zajímají kvalifikační požadavky, vzdělání a pracovní zkušenosti. Někdy též přihlížíme k charakteristice osobnosti a postojům uchazeče, aby potenciální zaměstnanec „zapadl“ do tzv. firemní kultury.

1.2.1 Popis pracovního místa

„Popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, jeho zařazení v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit“, Armstrong (1999, str. 210). Hlavním cílem popisu pracovního místa je shromáždění informací o úkolech, jež mají být držitelem vykonávány.

V popisu pracovního místa nejčastěji uvádíme:

- **název pracovního místa;**
- **význam pracovního místa** (proč pracovní místo existuje, resp. proč bude zřízeno a jaký má význam pro organizaci, včetně tvorby přidané hodnoty);
- **zařazení pracovního místa v organizační struktuře firmy** (vztahy podřízenosti nebo nadřízenosti zaměstnance a jeho postavení v organizační struktuře firmy);
- **pracovní náplň** (druh práce, vykonávané operace, náročnost práce);
- **způsobilost zaměstnance** (vzdělání, praxe, apod.);
- **posuzování výkonu** (kritéria, měřítko, ukazatele, podle kterých lze rozhodnout, zda je práce vykonávána dobře);
- **odpovědnost a pravomoci** (stupeň pravomocí a odpovědností, které má zaměstnanec za vykonávanou práci);
- **platové podmínky** (jakou mzdu můžeme za práci očekávat a jak bude stanovována);
- **odměňování a motivace** (odměna hmotná i nehmotná, posouzení možnosti osobního rozvoje, postupu a budování kariéry);
- **rizika spojená s výkonem** na daném pracovním místě (bezpečnost práce, ekologie, požární rizika);
- **pracovní prostředí** (kde a za jakých podmínek bude práce vykonávána, zda v organizaci či vně firmy, služební cesty apod.);
- **rozsah pracovní doby** (počet hodin, přesčasy);
- **vztah pracovního místa k dalším pracovním místům** (vazby a komunikační kanály);
- **techniky, postupy, metody či nástroje** využívané k usnadnění vykonávání pracovních činností.

1.2.2 Specifikace pracovního místa

„Specifikace pracovního místa je dokument, který stanovuje dovednosti a kvality, jež musí jedinec mít, aby byl způsobilý plnit úkoly v souladu s popisem práce“, Foot, & Hook (2002, str. 37).

Požadavky popsané ve specifikaci by měly mít minimální nároky nutné ke správnému vykonávání popsané práce. Často totiž bývají tyto nároky nadhodnocovány, a kandidáti, jež mají jiné kvality např. v podobě vykonané praxe či jiné zkušenosti, pak nedostanou šanci. Nároky se musí stanovovat nižší i z toho důvodu, aby zachovávaly prostor k dalšímu možnému rozvoji a postupu pracovníka.

Ve specifikaci pracovního místa nejčastěji nalezneme:

- **fyzické požadavky;**
- **duševní charakteristiky;**
- **znalosti a vědomosti;**
- **dovednosti;**
- **vzdělání a kvalifikaci;**
- **zkušenosti;**
- **osobnostní rysy a postoje.**

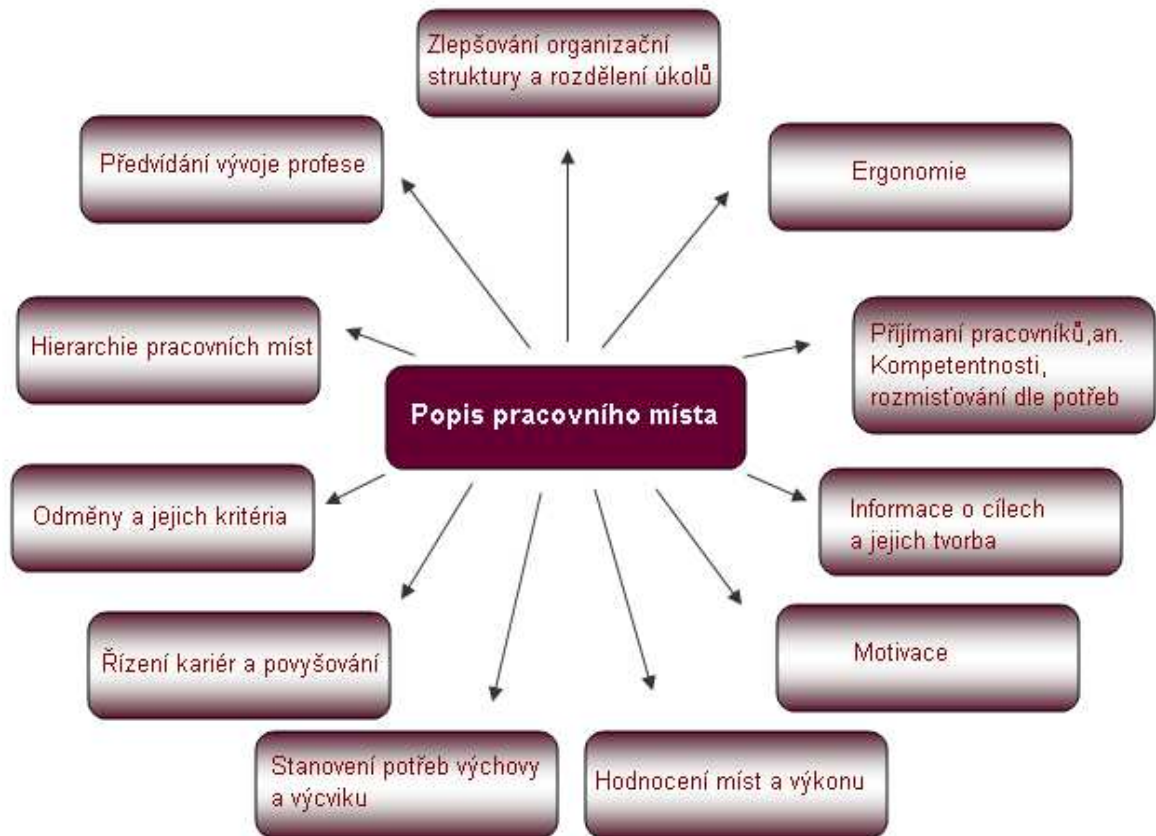
Foot & Hook (2002) uvádějí i další požadavky, jako například požadavek obecné inteligence, zájmy, slovní, početní a grafické schopnosti, emoční uzpůsobení, vliv na ostatní a další vrozené schopnosti. Tyto požadavky jsou už příliš specifické a hlavně těžko měřitelné v manažerské praxi.

Požadavky, které by však ve správné specifikaci určitě neměly chybět jsou znalosti, dovednosti a osobní kvality.

Kvalitní analýza pracovního místa, na jejímž základě se zpracovává popis a specifikace pracovního místa, je nezbytným předpokladem mnoha rozhodnutí a činností, které mají vliv na každodenní život zaměstnanců v organizaci. Je základem pro nábor a výběr nových zaměstnanců. Zásadně ovlivňuje přijímací řízení, školení, programy kariérového rozvoje, plánování práce či její restrukturalizace, hodnocení práce a mnohé další. Slouží rovněž k hodnocení práce a posuzování výkonu.

Popis pracovních míst a jejich následná specifikace jsou tedy nesmírně důležitým nástrojem pro klasifikaci pracovních pozic vykonávaných v rámci organizace. Následující graf ukazuje i další procesy a faktory, na které mají popisy pracovních míst vliv.

Obr. 2 - Schéma možného využití popisů pracovního místa ve firmě



Zdroj: Livian, Y. F. & Pražská, L. (1997, str. 70).

1.3 Analýza ve vztahu k ostatním personálním činnostem

Personální činností se rozumí dílčí úkol řízení lidských zdrojů. Vytváření a analýza pracovních míst patří mezi základní personální činnosti podniku a je svým způsobem činností klíčovou. Její kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s odvedenou prací a v neposlední řadě i o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec. Je jakýmsi základním kamenem, na němž je ukotvena klenba právě těch nejdůležitějších personálních činností.

Práce a pracovní místa musí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti.

Dle Koubka (2006) se mezi personální činnosti podniku řadí:

Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst definuje pracovní úkoly na konkrétní pozici. Stanovuje pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců. Popisuje a specifikuje pracovní místa a přiřazuje pracovní pozici pevné místo v organizační struktuře firmy.

Personální plánování

V personálním plánování jsou rozvíjeny potřeby zaměstnanců a jejich vývoj v určitém časovém horizontu. Stejně tak se v rámci této činnosti plánuje potřeba zaměstnanců v čase. Ačkoliv je tato činnost nesmírně důležitá, personalisté se potýkají s výskytem mnoha faktorů, které jim při plánování stěžují práci. Ať už se jedná o neočekávané odchody zaměstnanců či o nečekané změny tržní situace podniku, a tím i zvětšování nebo zmenšování výrobní kapacity.

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Tato oblast zahrnuje veškerou administrativu spojenou s výběrovým řízením na danou pozici, samotné výběrové řízení a zařazení nového zaměstnance do pracovního procesu.

Hodnocení pracovníků

Při hodnocení je zapotřebí nejen shromáždit informace o výkonech zaměstnance, ale rovněž z nich vyvodit nějaký závěr a podat zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho práci a náležitě ji ohodnotit.

Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování spočívá ve správném zařazení pracovníka do organizační struktury firmy. V případě nevyhovujícího umístění pracovníka potom jeho přemístění. Může se jednat například o posun vertikální (povýšení nebo přeřazení na nižší pozici) nebo horizontální (v případě nevyhovující náplně práce, jiných preferencí či potřeb zaměstnance či zaměstnavatele apod.).

Odměňování

Odměňování zahrnuje různé formy odměn včetně nejrůznějších forem zaměstnaneckých benefitů. Patří mezi nejdůležitější personální činnosti, neboť správně nastavený systém odměňování stimuluje pracovní výkon zaměstnanců, motivuje je, a bývá i častým důvodem dlouhodobého setrvání pracovníků v těžce firmě.

Vzdělávání pracovníků

Vzdělání pracovníků umožňuje zaměstnancům jejich osobní rozvoj a u mnohých je nástrojem zvyšování pracovní motivace díky vidině jisté progresu, kariérního růstu apod. V současné době

se v praxi rozšiřuje trend bezplatného poskytování vysokoškolského studia pro klíčové zaměstnance. Díky této možnosti se zaměstnanci lépe identifikují se svou pozicí v rámci organizační struktury, prohlubují loajalitu vůči svému zaměstnavateli a zvyšují svou kvalifikaci.

Pracovními vztahy

Pracovními vztahy rozumíme vztahy napříč organizační strukturou. Nejedná se pouze o vztahy v rámci hierarchického organizačního uspořádání, tj. nadřízený versus podřízený, ale také mezi spolupracovníky navzájem a vztahy mezi vedením organizace a odbory.

Péče o pracovníky

Péče o pracovníky zahrnuje prioritně vhodné pracovní podmínky pro každého zaměstnance, zajištění zdravotní péče, vhodné pracovní prostředí, zajištění bezpečnosti, zajištění sociálních služeb a v neposlední řadě stanovení pracovní doby. Druhotně potom může zahrnovat různé služby, jako jsou volnočasové aktivity, kulturní akce či služby poskytované rodinným příslušníkům.

Personální informační systém

V personálním informačním systému nalezneme veškerá data o pracovnících a jejich práci. Tento systém je účinným nástrojem nejen pro úschovu informací, ale také poskytuje zajímavé statistické výstupy. Data bývají často poskytovány k dalšímu zpracování např. Českému statistickému úřadu a jiným státním či nestátním organizacím.

Koubek (2006) mezi personální činnosti dále řadí ještě **Průzkum trhu práce**, který by měl napomoci odhalit potencionální zdroje pracovních sil. Dále zmiňuje **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací**, tedy činnosti, při kterých jsou využívány matematické a statistické metody, popř. počítačové systémy, jež by měly ulehčit personální práci a personální činnosti dále analyzovat.

V neposlední řadě potom **dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání**, jejichž dodržování nechrání jen zaměstnance, ale rovněž organizaci před důsledky porušení nějakého pracovně-právního předpisu nebo dokonce lidských práv.

2. Tvorba analýzy pracovních míst

2.1 Metody analýzy pracovních míst

2.1.1 Metody zjišťování informací o pracovních místech

Před samotným výběrem konkrétní metody analýzy pracovních míst je nutno se pozastavit u metod, které nám pomáhají zjišťovat informace o pracovních místech. Těchto metod existuje velká řada a záleží na konkrétním charakteru podniku a povaze analyzovaných činností, kterou metodu vybereme.

Pozorování

Snad úplně nejjednodušší metodou, užívanou pro analyzování pracovních míst, je pozorování. Tuto metodu lze použít samostatně nebo ideálně v kombinaci s další metodou. Osoba provádějící analýzu sleduje činnosti zaměstnance v pracovním procesu a vypozerované informace zapisuje. Sledují se zejména činnosti, které zaměstnanec vykonává „co“ dělá, „jak“ a „proč“ to dělá, kolik času mu to asi zabere. Dále hodnotí podmínky, ve kterých osoba svou práci vykonává, potřebné nástroje a pracovní prostředí.

Tato metoda poskytuje objektivní obraz toho, jaké činnosti zaměstnanec na své pozici vykonává. Většinou však obsáhne jen standardizované opakující-se úkony. Pozorovatel obvykle neprovádí analýzu natolik dlouho, aby se setkal i s výkonem činností, které zaměstnanec vykonává v dlouhodobějším časovém horizontu (např. jednou za čtvrtletí), či s řešením nestandardních postupů. Proto je ideální tuto metodu kombinovat i s dalšími z níže zmíněných metod.

Rozhovor

Další osvědčenou metodou je rozhovor přímo s držitelem pracovní pozice. Probíhá zpravidla přímo na pracovišti a může mít strukturovanou či nestruturovanou formu. Nestruturovaný rozhovor se neřídí žádnými speciálními pravidly. Struturovaný rozhovor vyžaduje značnou přípravu, neboť je nutné si předem stanovit body, které budou se zaměstnancem diskutovány. Výhodou je, že tato metoda pomáhá eliminovat opomenutí některé důležité oblasti, které se můžeme při nestruturované formě rozhovoru nevědomky vyhnout. Musí se ale počítat s jistou časovou náročností při přípravě.

Hromadný rozhovor

Pro úsporu času se často přikláníme k tzv. hromadnému rozhovoru. Při této metodě se diskutuje s větší skupinkou zaměstnanců najednou. Zde ale, stejně jako u nestrukturovaného rozhovoru, hrozí riziko, že ne vždy zachytíme úplný obraz práce.

Dotazníková metoda

Při důkladnějším zpracování analýzy je vhodnější využít metodu dotazníkovou. Tato metoda zahrnuje velké množství variant zpracování a je vždy úzce spjata s pracovní pozicí, ke které se váže. Dotazníky mívají různé formy. Odpovědi bývají buď rozepisovací či doplňovací. Dotazník se předkládá zaměstnanci (držiteli pracovního místa) a poté je hodnocen přímým nadřízeným. Pro porovnání údajů bývají kolikrát využiti i zaměstnanci jiné firmy, zastávající obdobnou pozici, nebo se využívá hodnocení nezávislých expertů.

Příprava dotazníkové metody vyžaduje důkladnost a čas. Při jejím dobrém zpracování ji však můžeme využít i na další pozice, či ji lze podle měnících se okolností a potřeb podniku upravit. Její aplikace je následně poměrně rychlá a snadná. Během krátké doby tak lze získat informace od velkého počtu uchazečů.

2.1.2 Metody používané k analýze pracovních míst

Metod na vypracování analýzy pracovních míst existuje celá řada. Již některé z předcházejících metod zjišťování informací (dotazníkové metody, strukturovaný rozhovor) bývají považovány za určitou formu analýzy. Mezi další metody bývají řazeny:

Funkční analýza

Funkční analýza je považována za nejrozšířenější a pravděpodobně i nejpodrobnější analýzu. Charakterizuje jednotlivé pracovní procesy komplexně. Bere v úvahu jejich vztahy k údajům, lidem, věcem, prostředí atp. Využívají se při ní standardizované popisy činností, odpovědností a dalších požadavků pracovních míst. Na jejich základě se potom vytváří obraz obsahu práce na daném pracovním místě. Často vychází z nějakých vnitropodnikových dokumentů, kde jsou již základní charakteristiky práce popsány.

PAQ

Metoda PAQ (Positron Analysis Questionnaire) je považována, stejně jako metoda funkční, za metodu univerzální. Činnosti pracovníka jsou začleněny do šesti hlavních kategorií. Metoda dále využívá 190 prvků práce, tzv. deskriptorů. Jako hlavní kategorie zde figurují Informační

vstupy, Duševní procesy, Fyzické činnosti, Vztahy s ostatními, Pracovní prostředí a Další souvislosti a charakteristiky. Metoda je aplikována na základě standardního, poměrně dlouhého, dotazníku.

MPDQ

Metoda MPDQ (Management Positron Description Questionnaire) je vhodnou metodou pro určitou kategorii pracovních míst. Analyzují se podle ní převážně manažerské pozice. Činnosti pracovníka jsou při ní začleněny do 13-ti hlavních kategorií a dále děleny na 208 položek, týkajících se manažerské odpovědnosti, pravomocí, specifikací na držitele pracovního místa a dalších charakteristik. Využívá vysoce strukturovaný dotazník, který je pro tuto analýzu speciálně upravený. Opět se jedná o velmi pracnou a nákladnou metodu. Pro manažerské pozice je tato metoda ale velmi vhodná.

Konvenční analýza

Informace o pracovních činnostech se získávají na základě dotazníku. Zaměstnanci však nemají možnost se o činnostech více rozepsat, neboť dotazník má pevně danou strukturu a na otázky se odpovídá jednoznačně. Většinou jsou otázky formulovány tak, aby nebylo možné odpovědět víceslovně. Výsledky z dotazníků jsou obvykle přepsány na jednotný formulář.

Kvantitativní analýza

U kvantitativní metody se analýza opět provádí na základě dotazníků. Ty mají tentokrát zvláštní strukturovanou formu. Dotazníky obsahují seznam pracovních operací a z nich vyplývající chování pro určitou skupinu pracovních procesů. Mnoho zaměstnavatelů využívá tuto metodu převážně z toho důvodu, že pomáhá zaměstnancům lépe pochopit princip procesů a jimi vykonávaných činností. Metoda je však poměrně zdlouhavá a nákladná.

2.2 Proces analýzy pracovních míst

Základem tvorby samotné analýzy jsou potřebné zdroje informací, ze kterých lze čerpat. Informace se získávají od osob, které jsou schopny podat adekvátní obraz o dané pracovní pozici. Nejčastěji formou rozhovoru, písemnou formou, pozorováním či studiem podkladů a dokumentace organizace.

Stěžejní informace lze obvykle získat na základě vlastního pozorování nebo přímo od držitele pracovního místa. Dále se jako zdroje využívají různá organizační schémata, pracovní příručky,

manuály a jiné vnitropodnikové dokumenty. Je možné využít i informace z různých rozvojových analýz, technologií či benchmarkingu.

Důležitá je přípravná fáze, ve které je třeba pečlivě promyslet strukturu a obsah analýzy. Má-li soubor popisů sloužit jako jakási databáze všech činností vykonávaných v organizaci, a předpokládá-li se, že z analýzy se bude vycházet i při dalších personálních činnostech, jako např. nábor nových zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, řízení kariér apod., měly by mít všechny popisy standardní formu. Při sběru potřebných informací bychom měli vycházet ze stejných zdrojů a využívat stejné postupy.

Základní kroky procesu analýzy pracovních míst popisuje Koubek (2003):

- určení cílů a účelu analýzy;
- vypracování předběžného plánu akce vedení organizace;
- získání podpory zaměstnanců a vedoucích jednotlivých útvarů organizace;
- žádost o spolupráci vedoucí manažery organizace;
- stanovení podrobného plánu a časového horizontu projektu;
- výběr a vyškolení osob, které budou analýzu provádět;
- informovat pracovníky, jichž se bude analýza týkat;
- realizovat pilotní ověřovací krok analýzy;
- diskutování případných problémů a kontrola;
- realizace analýzy v plném rozsahu;
- kontrola a vyhodnocení výsledků;
- zpracování popisu a specifikace pracovních míst.

Kvalita analýzy závisí primárně na kvalitě informací, které se získávají od zaměstnanců, či jiným způsobem. Proto je nutné dbát při jejich zjišťování na důslednost. Dále by měla analýza podporovat strategickou úroveň plánování lidských zdrojů a být v souladu s celopodnikovými strategiemi. Vztah analýzy a strategie podniku popisuje následující kapitola.

3. Vztah analýzy pracovních míst a strategie podniku

3.1 Analýza jako nástroj zvyšování efektivity podniku

V posledních letech se mimořádný důraz klade zejména na dobré vztahy v organizaci a na péči o zaměstnance. Oprávněně. Zaměstnavatelé hledají loajální zaměstnance. Čím dál více si uvědomují, že migrace zaměstnanců a nábor nových pracovních sil, zaškolování a jejich uvedení do chodu podniku spolu s administrativními úkony, generují vysoké náklady a narušují každodenní chod firmy.

„Získat, rozvinout a udržet pro firmu takové pracovníky, kteří budou ve svých pracovních pozicích a při plnění svých pracovních rolích angažovaní, samostatní a vysoce výkonní“, je podle Tureckiové (2004) nezastupitelnou funkcí manažerů v koncepci řízení lidských zdrojů.

Zaměstnavatelé tedy hledají zaměstnance, kteří stráví ve firmě řadu let a budou odvádět sto procentní výkon. Proto se někdy téměř předhánějí se širokou paletou firemních benefitů, zahrnující dnes už téměř standardních 5 týdnů dovolené, stravenky, mobilní telefon k soukromým účelům, notebook, firemní automobil, vzdělávací kurzy, příspěvky na životní připojištění a mnohé další.

Zaměstnavatelé správně předpokládají, že dobré vztahy a spokojenost na pracovišti se u mnohých zaměstnanců podepisují na jejich výkonu. Zaměstnanci se díky tomu těší více do práce, lépe plní úkoly a napomáhají tím zvýšení efektivity celého podniku. Péče o zaměstnance tedy bývá vnímána jako jeden z klíčových faktorů zvýšení produktivity práce a celkového zlepšení efektivity organizace. Věnuje se jí v poslední době oprávněně značná pozornost.

Oproti tomu ale dobrá organizace pracovních činností a komunikace ve firmě je jakýsi předpoklad, kterému nebývá věnována taková pozornost, jakou by si zasloužila. Přitom jsou to právě dobře nadefinované pracovní činnosti, přesně stanovené specifikace pracovních míst, kompetence a odpovědnosti pracovníků, jejich správné zařazení do organizační struktury s dobře propojenými komunikačními kanály, které prioritně napomáhají zvyšovat efektivnost organizace.

Jdou-li ruku v ruce s dobrými pracovními podmínkami, příjemnými vztahy na pracovišti a značnou péčí o zaměstnance, efekt může být nevyčíslitelný.

3.2 Analýza jako součást personální strategie

Při procesu tvorby strategie firmy je nutné se zabývat i takovými prvky, jako je organizační struktura. Ta je spolu s analýzou pracovních míst předmětem našeho zájmu.

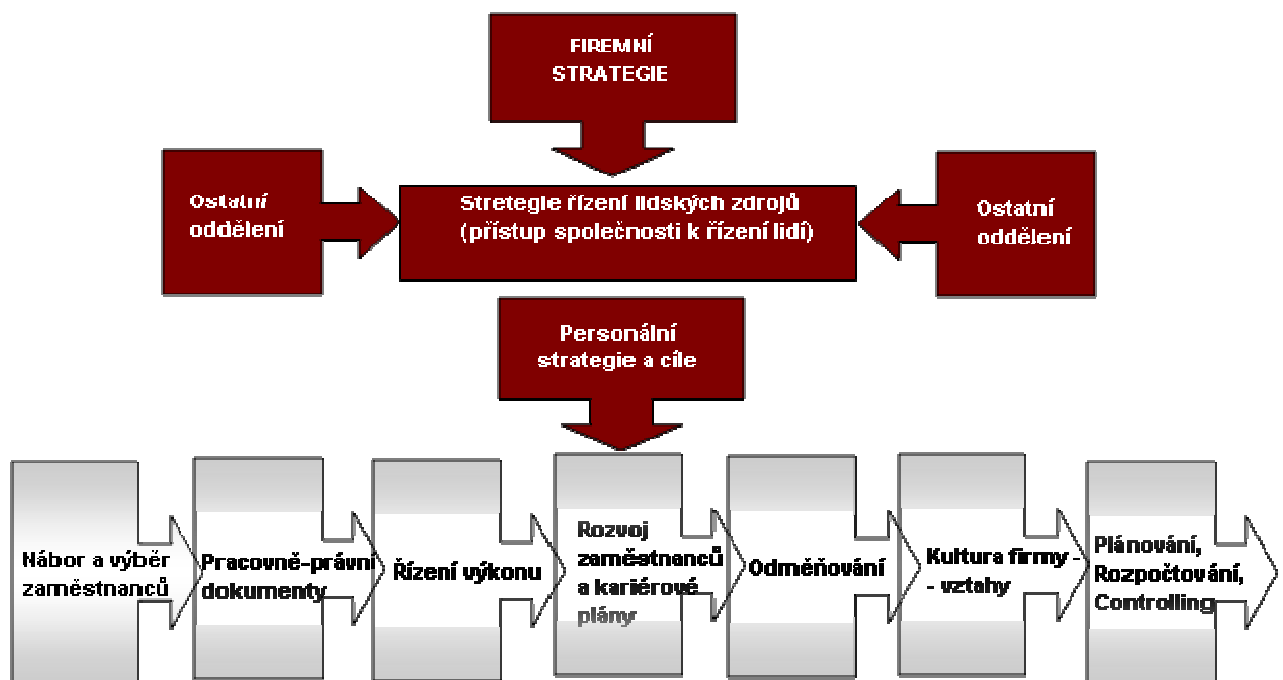
Pokud jsou ve firmě dobře nadefinované povinnosti a kompetence pracovníků, nemůže docházet k prolínání úkolů. Stejně tak by nemělo hrozit, že některé z oblastí by zůstaly nepokryty.

Správným organizačním uspořádáním lze dosáhnout vyšší specializace a tudíž i efektivity při řešení pracovních úkolů. Praxe ukazuje, že společnosti si stále více uvědomují nutnost existence personální strategie, pokud možno v oficiální, psané podobě.

Popisuje to Štěpinová (2005) ze společnosti PricewaterhouseCoopers, která na základě měření výkonu lidského kapitálu ukazuje, že oproti loňskému roku vzrostlo procento společností, které mají svou personální strategii zdokumentovanou, z 39% na 51%. Rovněž uvádí, že společností, které nemají svou personální strategii zpracovanou vůbec, je pouze 6%.

Důležité je, aby tato strategie byla propojená se strategií firemní. Musí sledovat a podporovat cíle a priority celé společnosti. Návaznost personální strategie na firemní strategii ukazuje následující graf, rovněž přejatý ze studie společnosti PricewaterhouseCoopers.

Obr. 3 - Strategie řízení lidských zdrojů jako součást celopodnikové strategie



Zdroj: Štěpinová, M. (2005)

O účelnosti existence personální strategie svědčí i dlouhodobě prokázaná pozitivní souvislost s výsledky společností nejen v České republice, ale i v zahraničí. Následující graf ilustruje výsledky studie PricewaterhouseCoopers, která sledovala závislost mezi personální strategií a obratem na jednoho zaměstnance v tisíci Kč.

Graf 1 - Vztah mezi personální strategií a výsledky společnosti



Zdroj: Štěpinová, M. (2005)

Z grafu je přímo patrné, že společnost díky své formalizaci zvyšuje efektivitu práce a tím i celkový produkt firmy. Zároveň získává značnou konkurenční výhodu.

Docházíme ale ke skutečnosti, že ne vždy je v oblasti lidských zdrojů možné veškeré procesy striktně formalizovat a následně účinně měřit. Přesto bylo ale prokázáno, že firma by se o jistou formalizaci měla alespoň pokusit.

Je nesporné, že personální činnosti (dobré personální plánování, propracovaný systém získávání, výběru a přijímání pracovníku, rozmisťování pracovníků, vhodný systém hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků, propracovaný personální informační systém a mnohé další) patří spolu s analýzou pracovních míst, aplikovanou na „na míru ušitou“ organizační strukturu, k nástrojům efektivní personální strategie organizace, která by měla být jedním z klíčových dokumentů společnosti.

Podle Armstronga (2007) je nutné pro efektivitu organizace „zajistit, aby podnik přizpůsobil svou organizaci tak, aby se maximalizoval přínos pracovníků a dosáhlo se výkonových cílů.“ Samozřejmě se přitom nesmějí zanedbat potřeby a zájmy zaměstnanců.

4. Organizační struktury

4.1 Základní charakteristiky

Organizační struktura vyjadřuje formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností. Organizační struktury tak přispívají k uspořádanému systematickému zabezpečení manažerských funkcí, včetně stanovení pravomocí a odpovědností. Nejjednodušším prvkem organizační struktury je člověk.

Dobře propracovaná organizační struktura je základem každé fungující organizace. Správné delegování pracovních činností vede ke zvýšení efektivity práce pro jednotlivce i pro celý podnik. Organizování podniku je nutností, která vyplývá z dělby práce a je nutná z důvodů rozsahu práce, různorodosti práce a efektivity, Dědina (1996).

Praktickým vyjádřením organizační struktury podniku jsou organizační schémata, která mohou být zpracována na různé úrovni podrobnosti.

Problematika organizačních struktur bývá v malých firmách podceňována. Řízení malého počtu lidí není v menší firmě tak náročné, ale i tam může docházet ke sporům mezi zaměstnanci kvůli nejasně definovaným pravomocem a odpovědnostem. Dochází k překrývání pracovních úkolů a některé činnosti nejsou naopak vykonávány vůbec. Tyto nedostatky by měla odstranit dobře definovaná organizační struktura.

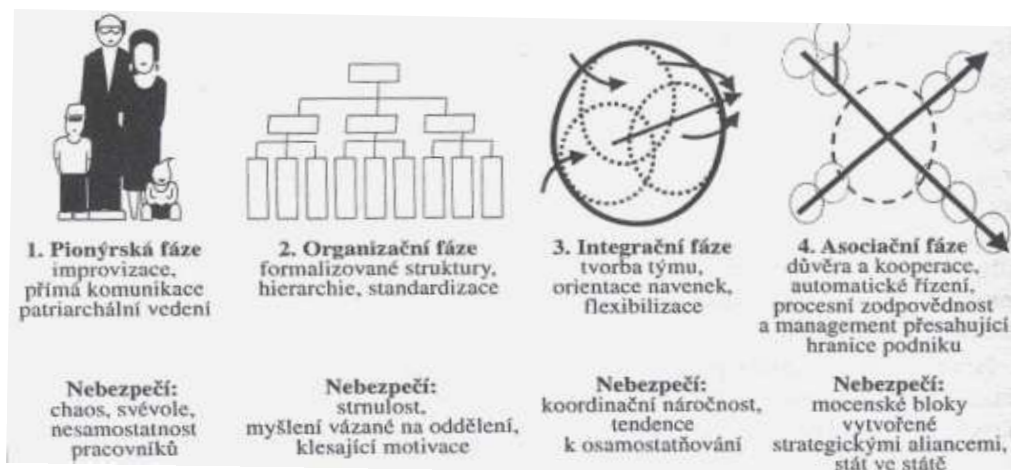
Tuto problematiku malých podniků velmi zajímavě popisuje Kasper (2005) na modelech Glasla a Lievegoeda. Autor zde ukazuje, jak může vypadat přizpůsobení malého rodinného podniku svému okolí postupem doby. Na velmi netradičních fázových modelech je znázorněn přirozený vývoj těchto organizací. Vývoj rodinného podniku rozdělil do těchto fází:

- **Pionýrská fáze** - definuje malý podnik jako „rodinu“, nebo „kmen“;
- **Organizační fáze** - přirovnává podnik k dobře fungujícímu „stroji“;
- **Integrační fáze** - podnik se pozvolna mění v „živoucí organismus“;
- **Asociační fáze** - podnik se stává „členem biotopu“.

Na netradičních metaforách organizace popisuje postupně každou fázi a také projevy krize, které časem přicházejí. Tím se vysvětluje následný logický posun v organizační formě podniku směrem vpřed, jak znázorňuje následující obrázek.

.

Obr. 4 - Fázové modely vývoje organizace



Zdroj: Kasper, H. & Mayrhofer, W. (2005, str. 51)

Pro potřeby této práce a v souvislosti s aplikací na firmu TDS jsou zmíněny pouze první dvě fáze.

V první, pionýrské fázi, je podnik formován vůdčí osobností, většinou zakladatelem společnosti. Vše je postaveno na jeho osobě. Vize a image společnosti formuje zakladatel, kterému jsou všichni zaměstnanci podřízeni. Pionýrský podnik často funguje jako jedna velká rodina. Členové organizace udržují intenzivní a přímé kontakty. Místo plánování přichází na řadu improvizace. Málokdy se vytvářejí podrobné analýzy trhu. Marketingové aktivity jsou často náhodné a účetnictví je podrobné do fáze, kdy je v souladu se zákonem.

Krize této fáze nastává převážně v souvislosti s poruchami v komunikaci. Ztrácí se přehled mezi vztahy a kompetencemi uvnitř organizace, protože chybí organizační struktury. Není jasné, kdo jaké činnosti provádí a kdo by měl o čem ve skutečnosti rozhodovat. Také se snižuje ovladatelnost organizace. Některá rozhodnutí se zpomalují, protože všechna musí projít přes zakladatele. I mezi pracovníky začíná docházet ke kompetenčním a mocenským bojům.

Tyto problémy většinou souvisí se silným růstem společnosti, emancipací pracovníků, nástupnictvím či nedostatkem kapitálu.

V důsledku těchto rostoucích problémů je přirozená snaha zakladatele o vyšší říditelnost podniku. Snaží se, aby byly procesy logické, systematické a hlavně transparentní. Přichází na řadu koordinace vnitropodnikových aktivit, zavádění principů mechanizace, standardizace a specializace. Tímto procesem podnik přirozeně přechází do tzv. „Organizační fáze“.

Dovedeme-li situaci do extrému, mohli bychom hovořit o podniku jako o říditelném, ovladatelném a kontrolovatelném stroji.

„Strojový model“ organizace je v teoriích managementu i v praxi organizací poměrně oblíbený, přestože značně přehlíží lidské aspekty a nelze ho aplikovat na všechny situace (nepředvídatelná řešení, komplexní podniková řešení).

Není snad přímo nutností formalizovat veškeré vztahy v organizaci, ale jedná se o jakýsi přirozený vývoj každého zdravě fungujícího a rozvíjejícího se podniku. Vytvoření organizační struktury je důležitým krokem k této formalizaci a stává se jakousi kostrou každé dobře fungující organizace. K výběru vhodného organizačního schématu nám pomůže následující kapitola.

4.2 Typy organizačních struktur

Organizační struktury bývají v teorii i praxi členěny různými způsoby. Organizační struktury lze v první řadě rozdělit na **formální** a **neformální**.

Neformální organizační struktury vyplývají z osobních vztahů mezi členy organizace a ze shody jejich cílů. Existence neformálních organizačních struktur se projevuje v řešení úkolů a problémů, které nejsou formálně vymezeny v normách a procedurách. Dle Koontze & Weihricha (1993) představují síť osobních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale které vznikají spontánně na základě sdílených zájmů.

Formální organizační struktury vycházejí z celkové podnikatelské strategie a cílů organizace. Jsou podpořeny organizačními normami, předpisy a směrnicemi. Jsou vtěleny a zobrazeny v podobě organizačních schémat.

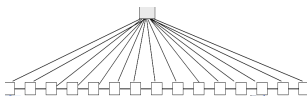
Vodáček & Vodáčková (1999) dělí organizační struktury dle:

Míry delegování pravomocí a zodpovědností:

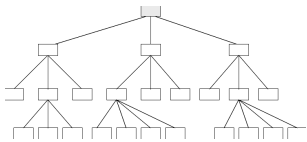
- **Centralizované** - soustředí pravomoci a odpovědnosti do centrálního ústředí;
- **Decentralizované** - pravomoci a odpovědnosti jsou delegovány na větší okruh vedoucích a vrcholové vedení přebírá především kontrolní a koordinační funkci.

Počtu podřízených strukturních jednotek (členitosti):

- **Ploché struktury** - každý vedoucí má velké rozpětí řízení (má hodně podřízených), proto je v organizaci málo řídicích úrovní a organizační schéma má podobu široké a ploché pyramidy;



- **Strmé struktury** - každý vedoucí má malé rozpětí řízení (méně podřízených). Takováto organizační struktura má mnoho řídicích úrovní a organizační schémata mají podobu úzké vysoké pyramidy. Komunikační kanály, kterými dostávají řídicí informace podřízení od vrcholového vedení, se u těchto typů organizačních struktur velmi prodlužují.



Trvání v čase:

- **Stabilní** - struktury určené k dlouhodobému fungování;
- **Dočasné** - struktury vznikající za účelem řešení aktuálních projektů či úkolů, jejich trvání je časově omezené.

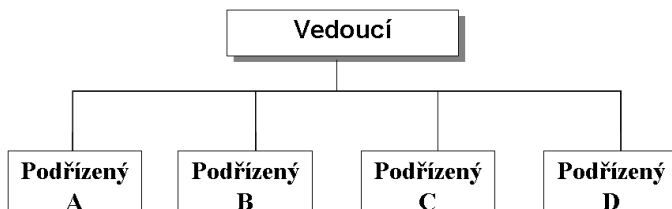
Pro zjednodušení a potřeby této práce byly organizační struktury rozčleněny na struktury vycházející z dělby pravomocí, struktury podle charakteru činností, struktury s pružnými prvky a netradiční organizační struktury.

4.2.1 Struktury vycházející z dělby pravomocí

Patří mezi stabilní organizační struktury. U těchto struktur je stěžejní uplatňování rozhodovacích pravomocí mezi organizačními jednotkami. Míra centralizace, resp. decentralizace rozhodovacích pravomocí, kompetence a odpovědnosti v rámci hierarchie podniku. Tyto struktury jsou:

- **Liniová organizační struktura;**
- **Funkcionální organizační struktura;**
- **Štábní organizační struktura;**
- **Liniově-štábní organizační struktura.**

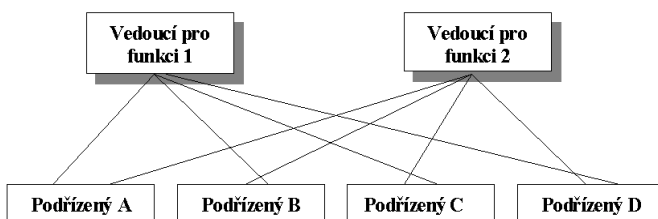
LINIOVÁ organizační struktura



Liniové organizační struktury patří k nejstarším organizačním strukturám vůbec. Vznikaly jako první vývojový typ organizační struktury v malých podnicích, kde existoval jediný nadřízený (obvykle

jednatel společnosti) nad provozem. S dalším vývojem se potom vytvářelo i více stupňů řízení. Hlavní předností jsou jasné kompetence a jednoduché vztahy nadřízenosti a podřízenosti a zcela jednoznačné vazby. Je typická pro stádium vývoje malého podniku do cca 50-ti zaměstnanců.

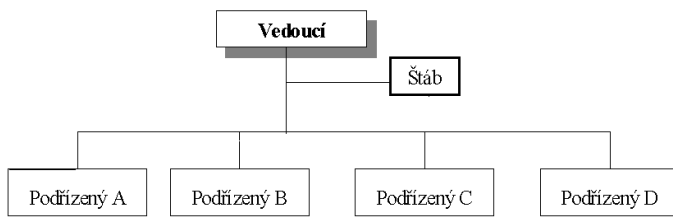
FUNKCIONÁLNÍ organizační struktura



Pojem funkcionální organizační struktura bývá často mylně zaměňován s funkční organizační strukturou. Tato struktura byla prvně definována F. Taylorem a její podstatou je využití

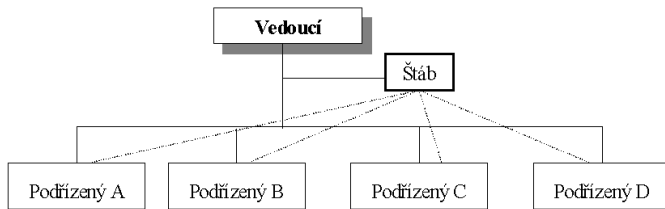
více funkčních vedoucích místo jediného liniového vedoucího. Je tvořena funkcionálními prvky a vazbami. Tento typ struktury je dále charakterizován mnohostrannými vazbami, specializovanou pravomocí a odpovědností. Vedoucí je zodpovědný za jemu svěřenou a příslušně specializovanou funkci. Přináší vysokou odbornost, ale je značně náročná na koordinaci působení všech nadřízených na jediného podřízeného. U velkých, výrobově diverzifikovaných firem, je její aplikace nemožná.

ŠTÁBNÍ organizační struktura



Jedná se v podstatě o liniiovou strukturu doplněnou o „štáby“ - poradní orgány vedoucích. Tyto orgány mají přinášet náměty a doporučení liniiovým managerům. Ti rozhodují na svou vlastní zodpovědnost a mají na starosti komplexní řízení daného útvaru. Štáb zodpovídá pouze za svou radu a není oprávněn udělovat příkazy. Umožňuje však vedoucímu získat více informací a možnost ověřit si svá stanoviska před vydáním rozhodnutí.

LINIOVĚ – ŠTÁBNÍ organizační struktura



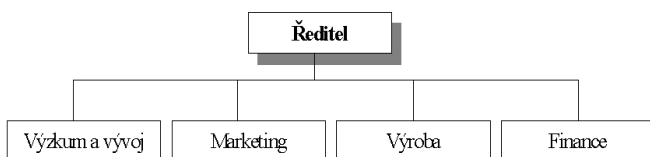
Základem jsou opět malé specializované útvary - štáby, které plní především poradní funkci liniiovým vedoucím, ale i jejich útvarovým jednotkám. Roste-li rozpětí řízení u malého podniku a není v možnostech jediného nadřízeného zvládnout všechny podřízené, často podnik využívá dočasného řešení právě v podobě tzv. liniově-štábní struktury a vytváří malé specializované či osobní štáby. Ty mají za úkol koordinovat činnosti mezi jednotlivými hierarchickými stupni. Nemají obvykle rozhodovací pravomoc a na vlastním řízení se podílejí pouze zprostředkovaně. Rozdíl je v tom, že pro zvýšení operativnosti liniově štábní struktury z hlediska komunikace, mezi jejími liniiovými i štábními složkami, probíhá styk vedle liniiových vazeb i prostřednictvím tzv. vazeb funkčních.

4.2.2 Struktury podle charakteru činností

Patří mezi stabilní organizační struktury. V tomto případě je pro formování organizačního uspořádání určující seskupení činností a výrobků. Často bývají určující i další kritéria, jako např. teritoriální rozdělení, orientace na zákazníky apod. Základní formy struktur dle charakteru činností jsou:

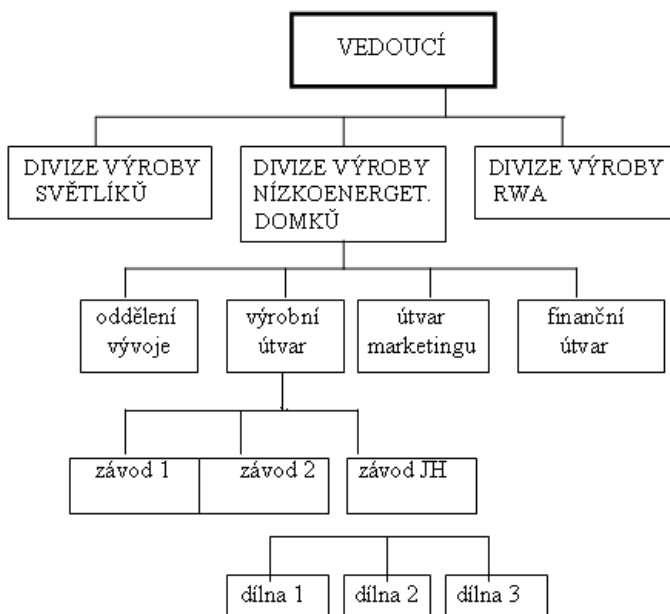
- **Funkční organizační struktura;**
- **Výrobová organizační struktura;**
- **Divizní organizační struktura;**
- **Hybridní organizační struktura.**

FUNKČNÍ organizační struktura



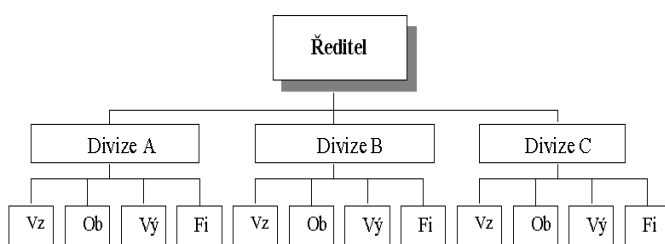
Funkční organizační struktury patří do klasifikace organizačních struktur dle činností a výsledků. Jsou nejzákladnější formou organizací, kde jsou zaměstnanci řazeni do jedné skupiny podle podobnosti úkolů, aktivit, zkušeností a schopností. V jednom úseku se tedy seskupují zaměstnanci pracující na podobných úkolech a podléhající jednomu nadřízenému. Je typická pro středně velké podniky vyrábějící nižší počet výrobků a mající vysokou úroveň specializace. Top management obvykle koordinuje veškeré aktivity a vydává zásadní rozhodnutí. Rozhodovací proces je tedy u této formy struktury poměrně centralizován. Vyznačuje se poměrně velkým rozpětím řízení. Bývá vhodná pro jednooborové podniky s dominantním produktem.

VÝROBKOVÁ organizační struktura



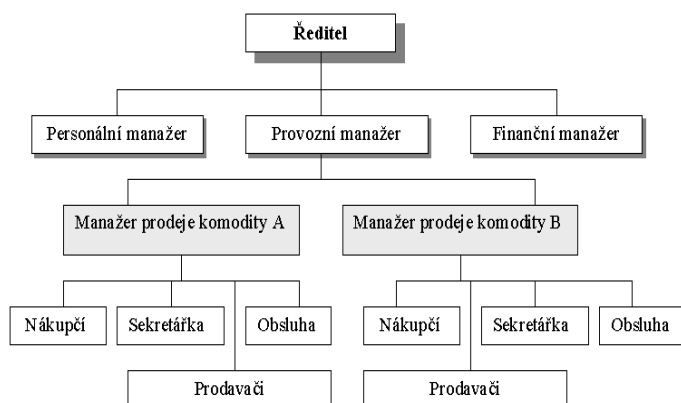
Jednotlivé útvary jsou organizovány na základě výrobních specializací. Do jedné organizační jednotky - úseku, oddělení či střediska, se sdružují veškeré řídicí činnosti, které odpovídají výrobě jednoho typu výrobku. Může se jednat např. o divizi výroby světlíků, RWA či nízkoenergetických domků. Divize je potom řízena jedním manažerem, který koordinuje výrobu, odbyt i distribuci, a který je plně zodpovědný za zisky společnosti. Tento typ organizační struktury umožňuje pracovníkům získat maximální odbornost v oblasti výroby, vývoje a produkce jednoho konkrétního výrobku. Je vhodný pro velké společnosti, které se zabývají výrobou širokého sortimentu výrobků.

DIVIZNÍ organizační struktura



Divizní uspořádání je považováno za modifikaci výrobních organizačních struktur. Jednotlivé výrobní úseky jsou ztotožněny s divizemi. Rozdíl je převážně v tom, že u těchto typů struktur mohou divize vznikat i na nižších úrovních řízení. Divize fungují samostatně a snižují tím zatížení nejvyššího vedení. Pravomoci jsou delegovány na nižší stupně řízení. Tato struktura je používána u rozsáhlých organizací, které působí ve více oblastech či regionech. Je charakteristická zejména decentralizovaným řízením a vytvářením nižších, plně autonomních jednotek.

HYBRIDNÍ organizační struktura



Hybridní organizační struktura je kombinací funkční a divizní organizační struktury. Snaží se skloubit pozitivní prvky obou struktur. Tvoří ji nejen divizní jednotky, ale i funkční útvary centralizované u vrcholového vedení. Divizní jednotky jsou samostatné, ale do jejich fungování zasahují funkční útvary. Lze ji aplikovat

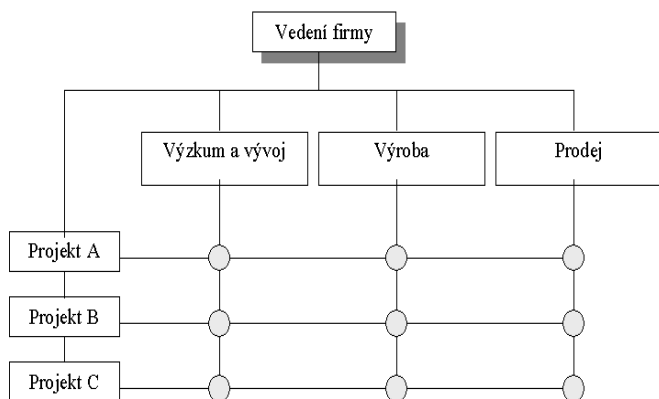
u menších i větších podniků s různým sortimentem a územní členitostí, kde je rozptýlená výroba i odbyt.

4.2.3 Pružné organizační struktury

Pružné organizační struktury vznikají obvykle jako doplňkové ke stabilním organizačním strukturám a slouží k řešení aktuálních důležitých projektů či úkolů, na jejichž realizaci stabilní organizační struktura nestačí. Většinou využívá stávajících zaměstnanců, kteří se po realizaci úkolu vrací do stabilního útvaru. Toto řešení vyžaduje vysoké pracovní nasazení zaměstnanců, vysoké náklady a pravděpodobné rozšíření kompetencí na odpovědné pracovníky. V praxi se využívají dva základní typy těchto pružných struktur:

- **Projektová organizační struktura;**
- **Maticová organizační struktura.**

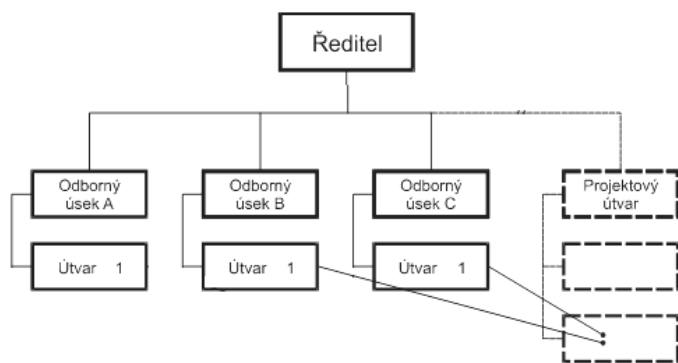
MATICOVÁ organizační struktura



Maticová organizační struktura spojuje prvky funkcionální a divizní struktury. Systém řízení je charakterizován jako systém dvojí autority. Každý pracovník má dva nadřízené: funkcionálního a divizního manažera, kteří mají stejnou autoritu na všech stupních řízení. Je odpovědný oběma. Proces kontroly

a koordinace zajišťuje třetí oddělený manager. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů. Tato struktura je poměrně komplikovaná a její užití je dosti specifické.

PROJEKTOVÁ organizační struktura



Projektová organizační struktura bývá využita všude tam, kde je zájem připravit a uskutečnit změnu, která je svým charakterem významná, a kde má management zájem na rychlé realizaci a dodržení pevně stanovených termínů. Vznikají převážně mimo organizační

struktury a je pro ně nezbytné zapojit pracovníky z různých útvarů. Po vyřešení konkrétního problému či úkolu se zaměstnanci vracejí do stabilních organizačních útvarů. Toto řešení vyžaduje vysoké pracovní nasazení zaměstnanců, je poměrně nákladné a mnohdy vyžaduje rozšíření kompetencí těchto pracovníků.

4.2.4 Netradiční organizační struktury

Mezi netradiční organizační struktury dozajista patří síťové organizační struktury, které vznikají na základě sdružování organizačních útvarů či samostatných právních forem v podobě podnikatelských sítí.

Patří mezi ně například:

- **Ameba**, která je charakteristická bezhierarchickou volně svázanou organizační strukturou;
- **Fraktál**, jehož cílem je koncepce horizontální organizace
- **Franchising**, který je založený na svobodné vůli minimálně dvou partnerů spolu spolupracovat;
- **SBU** (strategické podnikatelské jednotky), spočívající ve vytvoření autonomní podnikatelské jednotky uvnitř organizace, vznikající převážně za účelem decentralizace řízení;
- **Virtuální organizace**, dočasně vytvořená síť firem, která využívá informační technologie za účelem využití podnikatelské příležitosti. Jedná se o nezávislé propojení dvou subjektů.

4.3 Volba organizační struktury

Nevhodně navržená organizační struktura může vést k řadě nedostatků. Často způsobuje zpoždování rozhodovacího procesu, přílišnou byrokracii, nedořešené pravomoci a zodpovědnost pracovníků a další možné konflikty.

Neexistuje žádný zaručený postup nebo měřítko, podle kterého bychom mohli vybrat správnou organizační strukturu. Je nutné vždy postupovat podle individuálních potřeb podniku. Existuje však více faktorů, které mohou ovlivňovat její výběr. Podle podnikatelského okolí a složitosti výroby doporučuje následující typy organizačních struktur Vodáček (2001).

Tab. 1 - Určení organizační struktury dle podnikatelského okolí a složitosti výroby

		Složitost výroby(technologie)	
		Jednoduchá	Složitá
Stabilita podnikového okolí	Dynamická	Výrobní a ostatní účelové struktury (projektové)	Maticové struktury
	Statická	Funkcionální / Funkční struktury	Funkcionální struktury se silnějšími integračními vazbami útvarů a participačním řízením

Zdroj: Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2001).

Veber a kol. (2000) mezi základní faktory, působící na organizační strukturu, řadí:

- **strategii**, kterou firma aplikuje;
- **velikost firmy**;
- **používanou techniku a technologii**;
- **prostředí**.

Dále zdůrazňuje, že stranou pozornosti nemohou zůstat ani takové faktory, jako je právní forma společnosti, dostupnost komunikačních a informačních prostředků, profesní a kvalifikační úroveň současných a potenciálních manažerů, kultura firmy a etapa rozvoje firmy nebo například aspekt transakčních nákladů.

Podle Brookse (2003) mají stěžejní vliv na výběr organizační struktury opět tyto čtyři faktory: **zamýšlená strategie, úroveň použité technologie, velikost organizace a obchodní prostředí**.

Mohli bychom citovat i další autory, ale na čtyřech, výše zmíněných stěžejních faktorech, se víceméně shodnou.

Jak již bylo zmíněno, neexistuje žádný typový model, který by závazně upravoval požadavky na výběr či vytvoření organizační struktury. Organizační struktura musí v první řadě následovat strategické záměry podniku a musí podporovat efektivní fungování instituce. Zároveň nemohou být nikterak složité. Musí mít jasnou a čitelnou hierarchii a dobře propojené komunikační kanály.

Organizační struktury jsou projevem stability organizace. To ovšem neznamená, že jsou „organizačním dogmatem“, které nemůže být měněno. Naopak, organizační struktura musí být dostatečně flexibilní a adaptabilní tak, aby podporovala výkon činností organizace.

PRAKTICKÁ ČÁST

5. Charakteristika společnosti a projektu T.M.A.

5.1 Společnost Technika denního světla, s. r. o.

Společnost Technika denního světla, s. r. o. (dále už jenom TDS příp. TDS, s. r. o.) vznikla 11. dubna 2001, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku. Jediným zakladatelem společnosti byl Jan Bednář. Původně se organizace zabývala pouze velkoobchodem a montáží suchých staveb, později byly přidány výroba kovových konstrukcí, kotlů a těles a provádění povrchových úprav a svařování kovů. V současnosti se společnost orientuje převážně na výrobu střešních světlíků, rekonstrukci starých světlíků, navrhování osvětlení a odvětrání objektů, technické stavby a výstavbu nízkoenergetických rodinných domů označených ochrannou známkou TDS Family House.

Ke dni založení sídlila společnost v Jindřichově Hradci, později své sídlo přemístila do Prahy. Svou činnost provozuje v katastru obce Nová Bystřice na Jindřichohradecku. Na tomto místě TDS vyrábí všechny své produkty a vykonává obchodní činnost. Analýza pracovních míst spolu s organizační strukturou byla sestavena pro potřeby provozovny v Nové Bystřici.

TDS je tedy dynamicky se rozvíjející společnost s 54 zaměstnanci. Patří mezi přední dodavatele konstrukčních systémů pro stavebnictví. Působí jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.

5.2 Projekt Training management academy

Projekt Training management academy (dále jen TMA) vznikl v roce 2006 na základě iniciativy Jednatele společnosti. V rámci přeměny TDS na procesně fungující moderní organizaci požádal Jan Bednář děkana Fakulty managementu Vysoké školy ekonomické o spolupráci. Ta měla probíhat na bázi úzké interakce vybraných studentů, jejichž činnost zaštiťovala Ing. Jitka Nesnídalová, PhD., se společností. Koncepce projektu je přílohou této práce.

Projekt se zabýval převážně 2 hlavními oblastmi: řízením lidských zdrojů a procesním řízením podniku. Mezi nejdůležitější subprojekty patřilo hodnocení ERP systémů, metodické zpracování marketingového výzkumu k zavedení nového produktu na trh, tvorba mzdové struktury

a vzdělávacího programu pro zaměstnance. Jedním z dílčích úkolů týmu bylo také navrhnout organizační strukturu společnosti a analyzovat pracovní pozice.

Vzhledem k rozsáhlosti subprojektu a také z časových důvodů nebylo v možnostech týmu TMA rozpracovat podrobnou analýzu pracovních míst. Na základě domluvy Ing. Nesnídalové a jednatele společnosti bylo nalezeno ideální řešení ve vypsání Bakalářské práce, jež se měla touto problematikou zabývat.

6. Analýza pracovních míst

6.1 Výběr metody analýzy

Prvním krokem analýzy pracovních míst bylo stanovení metody, na základě které se analýza provede. Jelikož se v rámci organizace analyzovaly různé pozice z hlediska úrovně řízení, byla zvolena tzv. funkční metoda, která je pro tento případ dostatečně univerzální. Funkční metoda je zároveň jedna z nejrozšířenějších a nejčastěji aplikovaných metod. Pro potřeby menší společnosti, mezi které se TDS řadí, je naprosto optimální.

Funkční metoda je např. ve srovnání s metodou PAQ časově méně náročnou a pro TDS má vyšší informační hodnotu. Kvůli unikátnosti každé z pracovních pozic ve firmě TDS, by nebylo využití standardizovaného dotazníku, užívaného metodou PAQ, optimální řešení.

Analýza pracovních míst se zaměřujeme na projektovou část organizace, zahrnující pozice od manipulanta po projektového ředitele. Zároveň sleduje individuální potřeby každého zákazníka a rozsah činností vykonávaný zaměstnanci na daných pozicích je natolik široký a různorodý, že využití byť dobře propracované, ale standardizované metody, by nebyl vhodný. Jedním z hlavních rysů projektové části organizačního schématu byl nulový stupeň formalizace. Proto by jakákoliv dotazníková metoda znamenala samotný proces formalizace činností.

Nástrojem Konvenční a Kvantitativní metody jsou opět specifické standardizované dotazníky. Tudíž byly, stejně jako metoda PAQ, zamítnuty. O metodě MPDQ nebylo možné ani uvažovat, protože tato metoda se zaměřuje pouze na manažerské pozice.

Z výše zmíněných důvodů byla vybrána zcela jednoznačně Funkční metoda analýzy pracovních míst, která byla aplikována na všechny popisované pozice.

6.2 Proces analýzy

Důležitým krokem před začátkem samotné analýzy bylo určení časové potřeby projektu. V teoretické části bylo zmíněno více kroků, které může proces analýzy pracovních míst zahrnovat. Jelikož je TDS menší firmou, počet těchto kroků byl redukován a aplikován na potřeby společnosti.

Prvním krokem analýzy bylo stanovení postupů při sběru informací. Kvůli absenci jakékoliv formalizace ve firmě nebylo možné vycházet z žádných vnitropodnikových dokumentů. Jelikož největším množstvím informací disponuje samotný zaměstnanec, základem byla komunikace přímo s držiteli pracovních míst a s jejich nadřízenými. Data byla sbírána přímo v organizaci pomocí rozhovorů a pozorováním.

Jako další krok následovalo zjištění informací o strategii podniku, dlouhodobých cílech a vizích. Tyto informace byly získány přímo od jednatele společnosti, Jana Bednáře, který zároveň nastínil zamýšlené dlouhodobé směřování podniku a osvětil snahu expandovat na zahraniční trhy. Tím byla dána nutnost formalizovat procesy, upřesnit kompetence, nadefinovat pracovní činnosti a sladit je s nově vzniklou organizační strukturou. Při schůzce s panem Bednářem byl poskytnut příslib spolupráce při získávání veškerých potřebných informací jak od Jednatele společnosti, tak podřízených pracovníků.

Jako každý projekt, ani analýza pracovních míst se neobešla bez podrobného časového harmonogramu. Projekt byl rozvržen na dobu 2 měsíců. S tímto odhadem souhlasilo i vedení společnosti a členové týmu TMA, kteří se podíleli na prvotní fázi projektu. Kritické pasáže byly konzultovány s Projektovým managerem společnosti Ing. Janem Králem. Zaměstnanci byli od počátku srozuměni s plánovanými změnami ve společnosti a se zamýšlenou formalizací vnitropodnikových procesů. Obeznamil je přímo Jednatel společnosti.

Analýza byla zatím prováděna pouze na projektovou část organizačního schématu. Shromažďování informací probíhalo od zaměstnanců přímo na jejich pracovišti po dobu třech týdnů. Každý ze zaměstnanců měl možnost popsat pozici vlastními slovy a rozhovor tedy nebyl limitován konstrukcí dotazníku. To napomohlo k přesnému pochopení pracovních pozic, potřeb zaměstnanců a očekávaných výsledků. Následovala konzultace poznatků přímo u liniového manažera.

Před odevzdáním finální verze byla analýza předložena jednatele společnosti ke schválení.

6.3 Popis a specifikace pracovních míst

PROJEKTOVÝ ŘEDITEL

Zařazení v organizační struktuře

Hlavní nadřízený	Jednatel firmy
Přímý nadřízený	Jednatel firmy
Přímý podřízený	Marketingový manager, Projektový manager
Nepřímý podřízený	Account manager, Junior manager, Asistent, Šéfmontér, Montér, Manipulant

Pracovní úkoly

- Tvorba a realizace strategické obchodní koncepce
- Zpracování obchodní politiky společnosti včetně cenové politiky
- Rozvíjení obchodních aktivit společnosti
- Strategické řízení investic
- Schvalování obchodních plánů a strategických rozhodnutí
- Analýza rentability produktů a předkládání návrhů na další opatření
- Vypracování harmonogramu zakázky pro projekty nad 100 tis.
- Řízení a kontrola efektivnosti hospodaření svěřeného úseku
- Vyhodnocování rizik projektového plánu a návrh jejich zajištění
- Vedení projektového týmu a koordinace výrobního plánu
- Analýza efektivnosti používaných technologií a rozhodování o zvyšování technologické úrovně
- Příprava měsíčního reportu definovaných reklamací
- Reprezentace společnosti při vytváření obchodních vztahů a jednání s obchodními partnery a dalšími subjekty
- Odpovědnost za jakost a technickou úroveň výrobků a za systematickou a komplexní péči řízení jakosti
- Odpovědnost za dlouhodobý majetek svěřený projektovému týmu

<i>Pracovní podmínky</i>	
Pracovní pomůcky	Notebook, mobilní telefon, automobil
Vymezení pracoviště	Činnost je vykonávána v sídle organizace či vně firmy
Pracovní doba	40 hodin

<i>Specifikace pracovního místa</i>	
Vzdělání	VŠ ekonomického zaměření
Požadovaná praxe	5 let
Odborné znalosti	Řidičský průkaz skupiny B Nadstandardní znalost MS Office Výborné písemné a ústní vyjadřovací schopnosti Vyjednávací schopnosti
Osobnostní předpoklady a další požadavky	Schopnost řízení lidí a koordinační schopnosti Asertivita, rozhodnost a komunikační dovednosti Kultivovanost a reprezentativní vystupování Schopnost prosadit své i přijmout jiné podněty a názory Organizační schopnosti, analytické a logické uvažování

Komunikace ve firmě	Úzce spolupracuje s Project managerem, Výrobním oddělením a Ekonomickou sekcí Prezentuje výsledky Jednateli společnosti Učí se a rozvíjí dle firemního vzdělávacího programu Rozhoduje o zásadních otázkách personální a mzdové politiky v rámci svého týmu, každé pololetí vyplňuje své hodnocení a dává zpětnou vazbu Project managerovi Zabezpečení a vedení školení Projekt manažera a ostatních podřízených Docházku předává Účetní
----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PROJECT MANAGER

Zařazení v organizační struktuře

Hlavní nadřízený	Jednatel firmy
Přímý nadřízený	Projektový ředitel
Přímý podřízený	Account manager, Junior manager, Asistent, Šéfmontér
Nepřímý podřízený	Manipulant, Montér

Pracovní úkoly

- Zodpovídá za kompletní přípravu a realizaci projektů
- Zodpovídá za vypracování projektové dokumentace
- Příprava kompetenční matice projektu
- Identifikace a řízení projektových rizik
- Taktické a operativní rozhodování manažerských problémů
- Příprava plánu CF a rozpočtu zakázky vč. uzavírání zakázek
- Vyhodnocení cílů projektu
- Podílí se na tvorbě cenové politiky
- Vedení a koordinace zaměstnanců, rozdělování úkolů
- Kontrola plnění úkolů, motivování a hodnocení zaměstnanců
- Rozhodování o zapracování dodatečných zákaznických požadavků v rámci probíhajícího projektu
- Zodpovídá za proces reklamace, kontrola a hodnocení reklamací a prevence k odvrácení příštích škod
- Odpovědnost za efektivní využívání technologií a její údržby
- Reprezentace společnosti při vytváření obchodních vztahů
- Jednání s obchodními partnery a dalšími subjekty

Pracovní podmínky

Pracovní pomůcky	Notebook, mobilní telefon, fax, automobil
Vymezení pracoviště	Činnost je vykonávána v prostorách firmy a v exteriérech podle individuálního přístupu k zákazníkovi
Pracovní doba	40 hodin týdně

Specifikace pracovního místa

Vzdělání	VŠ ekonomického či SŠ / VŠ technického zaměření
Požadovaná praxe	5 let
Odborné znalosti	Řidičský průkaz skupiny B Nadstandardní uživatelská znalost práce na PC Technická orientace v oblasti využívaných technologií Odborné znalosti z oblasti pracovně - právních vztahů
Osobnostní předpoklady a další požadavky	Organizační schopnosti a rozhodnost Koordinační schopnosti Odpovědnost a samostatnost Kultivovanost a pohotovost vystupování Výborné písemné a ústní vyjadřovací schopnosti

Komunikace ve firmě	Úzce spolupracuje s Projektovým ředitelem, Marketingovým a Výrobním oddělením Řídí práci Account a Junior managera, Asistenta, vyplňuje s nimi pololetní hodnocení Každé pololetí vyplňuje s Projektovým ředitelem své hodnocení a reporting Projektovému řediteli Učí se a rozvíjí dle firemního vzdělávacího programu Docházku odevzdává Účetní
----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ACCOUNT MANAGER

Zařazení v organizační struktuře

Hlavní nadřízený	Projektový ředitel
Přímý nadřízený	Project manager
Přímý podřízený	Nemá
Nepřímý podřízený	Nemá

Pracovní úkoly

- Uzavírání obchodů a vyjednávání obchodních podmínek se zákazníkem
- Identifikace cílových zákazníků a prodejních příležitostí
- Vypracování individuálního marketingového mixu pro zákazníky
- Vedení obchodních schůzí
- Příprava kalkulace nabídky pro nové i stávající obchodní partnery
- Péče o zákazníky, vyhledávání potenciálních klientů a jejich oslovování
- Poskytování informací o charakteristikách a funkcích výrobků a zboží
- Monitoring a analýza trhu, vývojových trendů a odbytových příležitostí
- Řízení rozvoje obchodní sítě
- Představování nových produktů zákazníkům
- Plánování očekávaného odbytu se čtvrtletní periodicitou
- Zpracování a předání nabídky novému zákazníkovi
- Zajišťování obchodní agendy organizace a její koordinace s ostatními úseky činnosti
- Analýza požadavků svého zákaznického portfolia a jejich transformace do návrhů na nové výrobky
- Ověřování dostupnosti zdrojů (materiál, výroba, montáž, finance)
- Zodpovědnost za zajištění dodacích lhůt a ověření reálnosti termínů

Pracovní podmínky

Pracovní pomůcky	Notebook, mobilní telefon, fax, ostatní drobné kancelářské potřeby, automobil
Vymezení pracoviště	Činnost je vykonávána v prostorách firmy, častý přímý kontakt se zákazníky vně firmy
Pracovní doba	Čas je 40 hodin týdně

Specifikace pracovního místa

Vzdělání	SŠ, VOŠ
Požadovaná praxe	2 roky
Odborné znalosti	Řidičský průkaz sk. B Znalost MS Office Znalost německého jazyka, znalost aj výhodu Znalost komerčního práva, smluvně závazkových vztahů, obchodních společností, obchodního zákoníku
Osobnostní předpoklady a další požadavky	Prodejní schopnosti Výborná komunikace a prezentace Nadšení pro práci a sebmotivace Asertivní jednání, písemný a slovní projev, pohotovost vystupování

Komunikace ve firmě	Úzce spolupracuje s Projektovým managerem a ředitelem Horizontálně komunikuje s Junior managerem a Asistentem Získává informace od Marketingového specialisty a Senior technika Je spojujícím článkem mezi společností a zákazníkem Každé pololetí vyplňuje s Projektovým managerem své hodnocení a reporting Docházku předává Projektovému managerovi
----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

JUNIOR MANAGER

Zařazení v organizační struktuře

Hlavní nadřízený	Projektový ředitel
Přímý nadřízený	Project manager
Přímý podřízený	Nemá
Nepřímý podřízený	Nemá

Pracovní úkoly

- Administrativní zpracování projektové dokumentace
- Vedení požadovaných evidencí o obchodní činnosti
- Příprava dokumentace pro předání produktu zákazníkovi
- Analýza ekonomických ukazatelů
- Ověřování zakázek, údajů o zákaznících, administrativní činnost
- Komunikace se zákazníky
- Pomoc při vypracování individuální marketingového mixu pro zákazníky
- Provádění průzkumů a analýz trhu
- Provádění rozborů efektivnosti prodeje, jednotlivých obchodních akcí
- Vymáhání pohledávek
- Kompletace podkladů pro uzavírání obchodních smluv, popř. pro obchodní jednání s obchodními partnery
- Pomoc při analýze požadavků zákaznického portfolia a jejich transformace do návrhů na nové výrobky
- Zajištění dodacích lhůt
- Zpracování projektové dokumentace a vedení zakázek do 100 tis. Kč
- Zajišťování obchodní agendy organizace a její koordinace s ostatními úseky činnosti
- Administrativní zpracování programů a realizace obchodních vztahů
- Evidence zákazníků podle typů zakázek, sídel a způsobů placení

Pracovní podmínky

Pracovní pomůcky	Notebook, mobilní telefon, fax
Vymezení pracoviště	Činnost je vykonávána v prostorách firmy Cestování „do terénu“ za zákazníky
Pracovní doba	40 hodin

Specifikace pracovního místa

Vzdělání	SŠ, VOŠ
Požadovaná praxe	1 rok
Odborné znalosti	Znalost MS Office Znalost anglického případně německého jazyka Základní znalost komerčního práva, smluvně závazkových vztahů, obchodních společností Orientace v obchodním zákoníku
Osobnostní předpoklady a další požadavky	Samostatnost a pečlivost Odpovědnost Písemný a slovní projev

Komunikace ve firmě	Přijímá úkoly od svého nadřízeného Horizontálně komunikuje s Account managerem a Asistentem Předpokládaný postup na pozici Account managera Každé pololetí vyplňuje s Projektovým managerem své hodnocení Docházku předává svému Projektovému managerovi
----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ASISTENT

Zařazení v organizační struktuře

Hlavní nadřízený	Projektový ředitel
Přímý nadřízený	Project manager
Přímý podřízený	Nemá
Nepřímý podřízený	Nemá

Pracovní úkoly

- Příprava podkladů pro uzavírání obchodních smluv
- Příprava podkladů pro obchodní jednání
- Evidence realizace zakázek
- Sjednávání schůzek se zákazníky pro jiné členy týmu
- Zpracování záznamů z porad
- Spolupráce s Junior managerem při shromažďování informací k provádění analýz vývoje trhu, mezinárodních obchodních vztahů a obchodní činnosti
- Administrativní zpracování dokumentů pro výrobní oddělení
- Generování informací k průzkum trhu
- Ověřování zakázek, údajů o zákaznících, administrativní činnost
- Komunikace se zákazníky
- Administrativní i výkonná podpora členů týmu
- Po získání přehledu o fungování organizace možnost postoupit na vyšší juniorskou pozici
- Každé pololetí vyplňuje své hodnocení s Account managerem

Pracovní podmínky

Pracovní pomůcky	Stolní počítač, firemní pevná linka, fax
Vymezení pracoviště	Činnost je vykonávána v prostorách firmy
Pracovní doba	Zkrácený pracovní úvazek 20 - 30 hodin

Specifikace pracovního místa

Vzdělání	SŠ
Požadovaná praxe	Není
Odborné znalosti	MS Office Ekonomická orientace Komunikační dovednosti
Osobnostní předpoklady a další požadavky	Samostatnost, pečlivost a zodpovědnost Schopnost učit se novým věcem Písemný a slovní projev

Komunikace ve firmě	Přijímá úkoly od svého nadřízeného Horizontálně komunikuje s Junior managerem a Account managerem Možný postup na pozici Junior managera Každé pololetí vyplňuje s Projektovým managerem své hodnocení Docházku předává svému Projektovému managerovi
----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

MARKETINGOVÝ SPECIALISTA

Zařazení v organizační struktuře

Hlavní nadřízený	Jednatel
Přímý nadřízený	Projektový ředitel
Přímý podřízený	Nemá
Nepřímý podřízený	Nemá

Pracovní úkoly

- Příprava a realizace externích i interních výzkumných marketingových projektů
- Tvorba plánu marketingových aktivit
- Tvorba krátkodobé a střednědobé marketingové strategie a její prezentace
- Hledání příležitostí na trhu a vytipování potenciálních zákazníků
- Zakládání projektů na realizaci marketingové strategie
- Plánování a tvorba marketingového rozpočtu
- Analýza, interpretace výsledků, návrhy implementace a prezentace výsledků na úrovni top managementu
- Sledování odezvy a analýza prodejních a marketingových kampaní
- Zajištění marketingových materiálů
- Tvorba analýz a zpráv o průběhu a výsledcích práce, navrhování doporučení
- Podílení se na tvorbě PR nástrojů

Pracovní podmínky

Pracovní pomůcky	Mobilní telefon, notebook, automobil
Vymezení pracoviště	Práce se vesměs vykonává v sídle organizace
Pracovní doba	40 hodin týdně

Specifikace pracovního místa

Vzdělání	VŠ ekonomického zaměření
Požadovaná praxe	3 roky
Odborné znalosti	Řidičský průkaz sk. B MS Office Znalost anglického jazyka
Osobnostní předpoklady a další požadavky	Kreativita a flexibilita Analytické schopnosti a logické myšlení Samostatnost a rozhodnost Kultivovanost a reprezentativní vystupování Pohotovost vystupování Organizační a koordinační schopnosti Výborné vyjadřovací schopnosti Odpovědnost

Komunikace ve firmě	Úkoly přijímá od svého přímého nadřízeného Projektového ředitele Úzce spolupracuje s Projekt managerem, Spolupráce s oddělením PR a oddělením Strategie a rozvoje Horizontálně komunikuje s Junior managerem a Account managerem a Asistentem Pololetně vyplňuje své hodnocení s Projektovým ředitelem Docházku předává Účetní
----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ŠÉFMONTÉR

Zařazení v organizační struktuře

Hlavní nadřízený	Projektový ředitel
Přímý nadřízený	Projektový manager
Přímý podřízený	Montér, Manipulant
Nepřímý podřízený	Nemá

Pracovní úkoly

- Vedení skupiny montérů a manipulačních dělníků
- Odpovědnost za dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Zajišťování pravidelného a řádného provádění údržby, kontrol a revizí strojů, technických zařízení, dopravních prostředků, přístrojů a náradí
- Nese odpovědnost za odvedenou práci, jakost finálního produktu a přímo tak ovlivňuje konečnou spokojenost zákazníka s produktem
- Dohled na dodržování dokumentovaných postupů pro oblast kontroly jakosti
- Organizace dělby práce v rámci svěřeného útvaru
- Operativní manažerské rozhodování přímo na místě
- Zajišťování pracovní kázně podřízených pracovníků a plnění úkolů ve stanoveném množství, kvalitě, sortimentu a času
- Připravenost plnit aktuální požadavky zákazníka, popř. stavbyvedoucího, aniž by jakkoliv poškodil dobré jméno firmy
- Přejímání materiálu po účetní stránce
- Kontrola kvality vstupů
- Seznamování pracovníků s interními předpisy a směrnicemi v oblasti
- Zabezpečování předepsané odborné způsobilosti podřízených pracovníků
- Upevňování týmové spolupráce
- Výrobní kontrola ve stanovením rozsahu a zpracování kontrolní dokumentace

Pracovní podmínky

Pracovní pomůcky	Automobil, mobilní telefon, pracovní oděv Bezpečnostní pomůcky dle vykonávané práce Nástroje nutné k práci na staveništi Běžné nářadí a pomůcky pro montážní a řemeslnou práci
Vymezení pracoviště	Činnost je vykonávána v prostorách firmy a přímo v místě montáže po celé ČR i v zahraničí Nutno počítat i s těžko přístupnými objekty práce (výškové budovy apod.)
Pracovní doba	40 hodin týdně

Specifikace pracovního místa

Vzdělání	SŠ, OŠ
Požadovaná praxe	3 roky
Odborné znalosti	Organizační schopnosti a technické myšlení
Osobnostní předpoklady a další požadavky	Loajalita vůči zaměstnavateli Koordinační schopnosti a schopnost vést tým Odolnost vůči zátěži a stresovým situacím Schopnost zvládnout náročné pracovní situace Zručnost a samostatnost a odpovědnost Kreativita a přizpůsobivost

Komunikace ve firmě	Přímé pokyny získává od svého nadřízeného Na projektech pracuje s týmem montérů a manipulantů Výsledky práce předává Projektovému managerovi a docházku svoji i svých podřízených Účetní Každé pololetí vyplňuje s Montérem a Manipulantem hodnocení a s Projektovým managerem své hodnocení
----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

MONTÉR

Zařazení v organizační struktuře

Hlavní nadřízený	Projektový manager
Přímý nadřízený	Šéfmontér
Přímý podřízený	Nemá
Nepřímý podřízený	Nemá

Pracovní úkoly

- Montážní práce vyrobených dílů světlíků v místě realizace projektu
- Řídí se pokyny svého nadřízeného
- Dodržuje bezpečnost práce
- Zodpovídá za kvalitu své práce a dodržování interních předpisů a směrnic v oblasti jakosti
- Dodržuje technologickou kázeň
- Montáž, demontáž, seřizování, a opravy částí světlíků
- Zhotovování součástí v montovaných sestavách a montáž do konečných výrobků
- Provádí bezpečnostně-technické zajištění strojů a nástrojů na pracovišti
- Dbá na hospodárnost při spotřebě materiálů a energií a při používání nářadí pomůcek
- Rozvíjí své schopnosti práce v týmu
- Upozorňuje na vady v množství nebo jakosti materiálu
- Nahlašuje poruchy strojů a zařízení
- Přehled o produktech zaměstnavatele
- Vstřícný přístup k zákazníkovi
- Na základě svých zkušeností navrhuje úpravy vedoucí ke zvýšení produktivity práce a užitečných vlastností výrobku

Pracovní podmínky

Pracovní pomůcky	Pracovní oděv Bezpečnostní pomůcky dle vykonávané práce Vybavení nutné k práci na staveništi Běžné nářadí a pomůcky pro montážní a řemeslnou práci
Vymezení pracoviště	Činnost je vykonávána v prostorách firmy, nebo přímo v místě montáže po celé ČR a v zahraničí Nutno počítat i s těžko přístupnými objekty práce, výškové budovy apod.
Pracovní doba	40 hodin týdně

Specifikace pracovního místa

Vzdělání	OŠ, ZŠ
Požadovaná praxe	Není
Odborné znalosti	Schopnost učit se novým věcem Technické myšlení
Osobnostní předpoklady a další požadavky	Loajalita vůči zaměstnavateli, odpovědnost za práci Schopnost pracovat v týmu Odolnost vůči zátěži a koncentrace pozornosti Schopnost zvládnout náročné pracovní situace Kreativita a přizpůsobivost Zručnost a samostatnost

Komunikace ve firmě	Jedná především se svým přímým nadřízeným Na pracovních úkolech spolupracuje s manipulátem Svou práci a denní docházku předává nadřízenému Každé pololetí vyplňuje s Šéfmontérem své hodnocení Připravuje se na pozici Šéfmontéra.
----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

MANIPULANT

Zařazení v organizační struktuře

Hlavní nadřízený	Projektový manager
Přímý nadřízený	Šéfmontér
Přímý podřízený	Nemá
Nepřímý podřízený	Nemá

Pracovní úkoly

- Manipulační práce v místě realizace projektu
- Řídí se pokyny svého nadřízeného
- Manipulační práce v areálu organizace, ve skladu a v místě realizace zakázky
- Dodržuje bezpečnost práce
- Dodržování interních předpisů a směrnic v oblasti jakosti
- Dodržuje technologickou kázeň
- Rozvíjí své schopnosti práce v týmu
- Dbá na hospodárnost při spotřebě materiálů a energií a při používání náradí, pomůcek a hlásí vady v množství nebo jakosti materiálu svému nadřízenému
- Přehled o produktech zaměstnavatele

Pracovní podmínky

Pracovní pomůcky	Pracovní oděv Bezpečnostní pomůcky dle vykonávané práce Vybavení nutné k práci na staveništi Běžné nářadí a pomůcky pro montážní a řemeslnou práci
Vymezení pracoviště	Činnost je vykonávána v prostorách firmy, nebo přímo v místě montáže po celé ČR a v zahraničí Nutno počítat i s těžko přístupnými objekty práce, výškové budovy apod.
Pracovní doba	40 hodin týdně

Specifikace pracovního místa

Vzdělání	ZŠ, OŠ
Požadovaná praxe	Není
Odborné znalosti	Ochota učit se novým věcem Základní technické myšlení
Osobnostní předpoklady a další požadavky	Loajalita vůči zaměstnavateli Manuální zručnost Schopnost pracovat v týmu Odpovědnost za práci Schopnost zvládnout náročné pracovní situace

Komunikace ve firmě a návaznost na oblast HR	Je zodpovědný svému přímému nadřízenému Na pracovních úkolech spolupracuje s Montérem Svou práci a denní docházku předává nadřízenému Každé pololetí vyplňuje s Šéfmontérem své hodnocení
-----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7. Vznik personální strategie společnosti TDS

V teoretické části byla ověřena důležitost propojení firemní a personální strategie. Na grafu č.1, vycházejícího ze studie společnosti PricewaterhouseCoopers, se prokázala souvislost mezi obratem společnosti a personální strategií. Potvrdila se hypotéza, že společnosti, generující vyšší výnosy, mají svou personální strategii pevně zakotvenou ve vnitropodnikových dokumentech. Na základě těchto podnětů se vedení společnosti TDS rozhodlo odstartovat proces formalizace personální strategie, která je provázána se všemi personálními činnostmi a sleduje celopodnikové strategické cíle. Do této doby (prosinec 2007) neměla společnost TDS žádnou personální strategii zakomponovanou do interních dokumentů. Stejně tak nebyly popsány žádné personální činnosti. Řešení těchto situací bylo většinou ad hoc a vycházelo z daného rozhodovacího procesu. Nezahrnovalo tudíž žádnou dlouhodobější strategii.

Vedení společnosti si již delší dobu uvědomovalo nutnost konsolidace všech strategických cílů ze všech oblastí vnitropodnikových činností, tudíž i z oblasti personalistiky. Z celopodnikové strategie byly naformulovány dílčí strategické cíle pro jednotlivé oblasti.

Pro oblast řízení lidských zdrojů je jako stěžejní cíl definováno zvýšení produktivity zaměstnanců. Dílčími úkoly pro splnění tohoto cíle bylo navrhnout organizační strukturu firmy, vytvořit podrobnou analýzu pracovních míst včetně mapy pracovních postupů a jasně definovat komunikační kanály.

Firma TDS následně počítá s rozpracováním nového systému hodnocení zaměstnanců včetně úpravy mzdového systému, vzdělávacího programu pro zaměstnance a balíčku benefitů.

Analýza pracovních míst, jakožto klíčová personální činnost, stojí na počátku procesu zkvalitnění personální politiky firmy TDS. Význam analýzy pracovních míst, jako základního kamene personalistiky podniku, ukazuje i obr. 2 na popisu pracovního místa, který z ní vychází. Dalším krokem je vytvoření organizačního schématu, do kterého budou jednotlivé pozice zakomponovány. Po vypracování mapy pracovních postupů a definování komunikačních kanálů se bude možné zaměřit i na další dílčí úkoly.

8 Organizační struktury

8.1 Charakteristika organizačních struktur

Praktickým vyjádřením organizační struktury firmy jsou organizační schémata, která mohou být zpracována na různé úrovni podrobnosti .

Organizace a dělba práce vyúsťuje do vzniku organizačních schémat. Po analýze a popisu pracovních míst se podnik zaměřuje na vytvoření takového organizačního schématu, který by byl snadno použitelný a co nejdříve by kopíroval stávající situaci v podniku. Společnost TDS dosud (prosinec 2007) neměla vypracovanou žádnou organizační strukturu. Veškeré řízení podniku bylo personifikováno s jedinou osobou jednatele společnosti. V souvislosti s dalším plánovaným rozvojem podniku se organizace vyskytla na rozhraní mezi dvěma fázemi svého životního cyklu.

Tuto situaci zajímavě popisuje Glasl a Livegoeda na modelu růstu: „Od rodiny ke členu biotopu“, Kasper & Mayrhofer (2005). Dle tohoto modelu, zmíněného v teoretické části, je firma TDS právě na přechodu mezi formou „rodina“ a „stroj“ a přechází z „Pionýrské fáze“ do „Organizační fáze“.

Obecné poznatky autorů lze aplikovat na situaci ve firmě TDS téměř bez výhrady. Podnik TDS, ačkoliv dnes čítá už přes 50 zaměstnanců, opravdu před započatou restrukturalizací fungoval jako jedna velká rodina. Zakladatel a Jednatel společnosti, Jan Bednář, do podniku vložil veškeré své cíle a sny, které přenášel na své zaměstnance. Zároveň řídil veškeré procesy v organizaci. Vzhledem k očekávanému dalšímu růstu organizace však už tento způsob řízení nebyl déle možný. Společnost se v rámci svého životního cyklu rozrůstala, zvyšoval se počet zaměstnanců a rozhodovacích problémů, a proto bylo nutné vytvořit více méně pevnou organizační strukturu, která by nadefinovala počáteční kompetence pro jednotlivé pozice a přenesla část rozhodovacích pravomocí na nižší úrovně managementu. Procesy by se systematizovaly a zároveň by se zajistila větší transparentnost podniku.

8.2 Výběr organizační struktury

Při výběru konkrétní organizační struktury pro firmu TDS byly pečlivě hodnoceny jak struktury vycházející z dělby pravomocí, tak struktury členěné podle charakteru činností. Struktury s pružnými prvky, jako jsou například maticová či projektová organizační struktura, byly zamítnuty okamžitě. Nejedná se totiž o standardní organizační struktury, ale o struktury, které většinou fungují jako doplňkové ke stabilním organizačním strukturám a obvykle řeší jen některé aktuální důležité projekty či úkoly. Nebylo prioritou nalézt dočasnou organizační strukturu, ale stabilní strukturu, která by pomohla začlenit pozice do organizačního schématu, a která by prozatím spíše jen lehce upravovala aktuální situaci ve firmě.

Liniová organizační struktura byla zamítnuta záhy, protože se jedná o skutečně jednoduché organizační schéma, kde zaměstnanci podléhají jedinému nadřízenému. Zavedení této struktury v podniku TDS by bylo vzhledem k počtu zaměstnanců a více stupňům řízení nepřesné. Nepomohla by řešit situaci v podniku TDS dlouhodoběji. Navíc dosud byla v nepsané formě v podniku organizační struktura podobná.

Funkcionální organizační struktura je pro potřeby podniku poměrně složitá a nepřehledná. Aplikace Výrobní struktury by také nebyla tou nejšťastnější volbou, neboť společnost TDS se řadí mezi středně velké firmy a diverzifikace výrobků není příliš velká. Ze stejných důvodů byly zamítnuty i Divizní a Hybridní struktury.

Jako vhodný model byl uvažován funkční model, tedy Funkční organizační struktura. Pozitivně bylo hodnoceno, že zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi a aktivitami jsou zařazeni do jedné skupiny. Navíc bývá často aplikován na středně velké podniky.

Pro svoji jednoduchost nakonec zvítězila organizační struktura liniová, která byla dle potřeb doplněna o štáby a také o funkcionální vazby. Jedná se tedy o Liniově-štabní organizační strukturu, kterou řadíme mezi organizační struktury kombinované.

Tato struktura je dále charakterizována rozdílnými úkoly v řízení složky liniové a štabní. Úkolem liniové složky je komplexní řízení daného útvaru. To platí pro Projektový útvar, Výrobní útvar, Ekonomicko-správní útvar a pro útvar Strategie a rozvoje. Projektový ředitel zodpovídá za celý svůj realizační tým, stejně tak, jako Výrobní ředitel zodpovídá za komplexní proces výroby. Stejnou odpovědnost nesou za své týmy Ekonomicko-správní ředitel a Ředitel strategie a rozvoje.

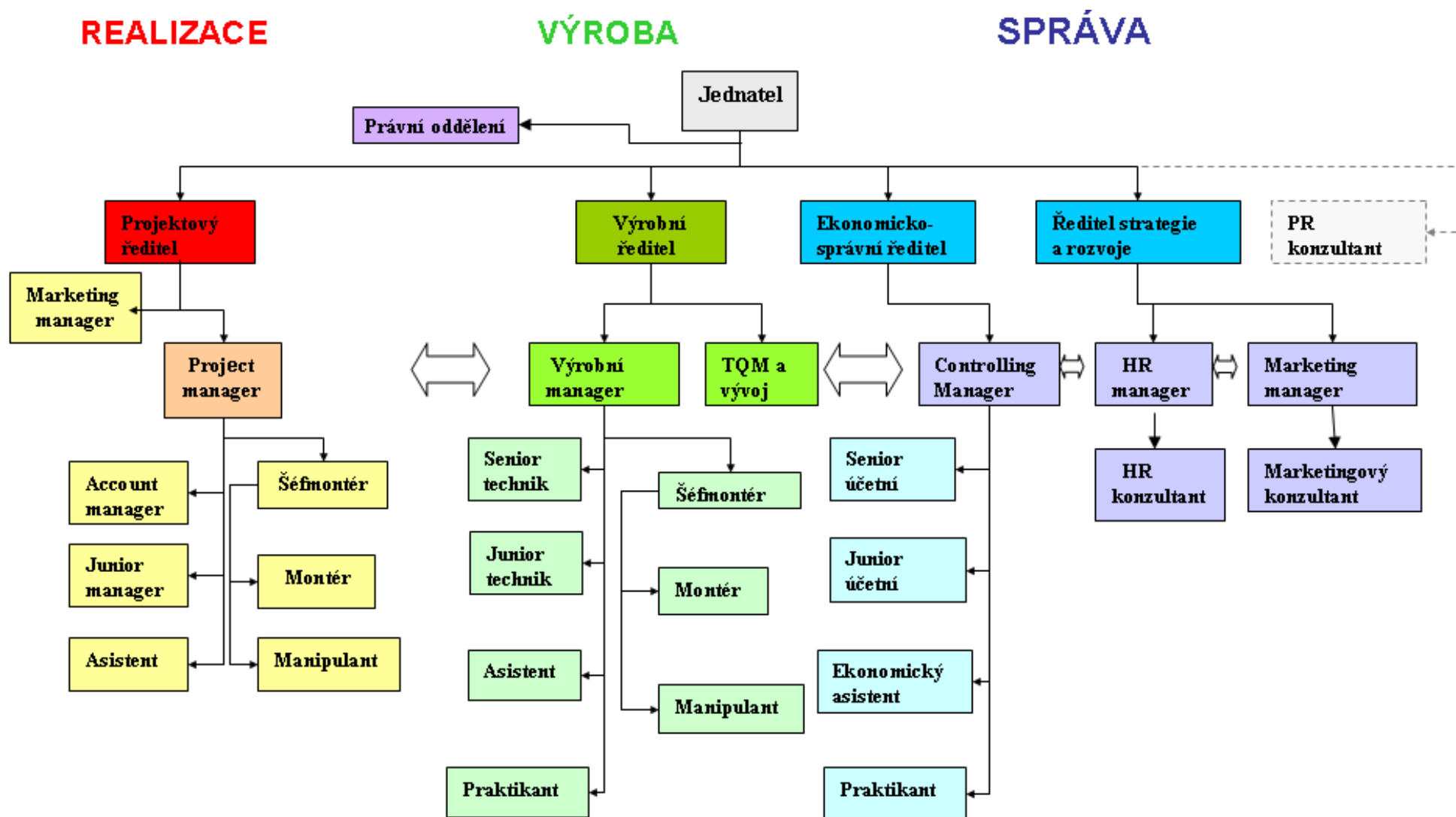
Uplatňují se zde funkční vazby mezi jednotlivými útvary. Vedoucí útvaru, patřící k liniové složce, je tedy nadřízeným pracovníkem všem pracovníkům útvaru, včetně pracovníků štábu.

Jako štáb zde působí Právní oddělení. Mezi další poradní orgány lze počítat i oddělení TQM a vývoje ve Výrobním oddělení. Dále se jedná o PR oddělení, které pro podnik zajišťuje externí zaměstnanec a o oddělení Marketingu, sloužící jako poradní orgán Projektovému řediteli.

Poradní orgány vytvářejí předpoklady k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení na vyšších stupních řízení bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího. Využívá také kladu, kterým je specializace funkčních vedoucích s jejich vysokou odborností. Potlačuje dále řadu nedostatků čistě funkcionální struktury, jako je velká četnost a složitost vazeb mezi jejími prvky, narušení principu jediného odpovědného vedoucího, křížení kompetencí a absence koordinačních center.

Navržená organizační struktura je poměrně plochá, ale vzhledem k tomu, že se jedná o počáteční krok na cestě k formalizaci vnitropodnikových vztahů a jejich první začlenění do organizačního schématu, míra decentralizace je v tuto chvíli dostačující.

Jak již bylo řečeno v teoretické části, organizační struktury jsou projevem stability organizace, což ovšem neznamená, že jsou „organizačním dogmatem“, které nemůže být měněno. I Společnost TDS do budoucna počítá s jistými změnami v organizační struktuře v souvislosti s rozšiřováním výroby, modernizací firmy či další expanzí. Pro současné potřeby firmy je navržené organizační schéma plně dostačující.



Obr. 5 - Navržená organizační struktura

Závěr

Tato práce se zaměřila na splnění prvních dvou dílčích personálních cílů společnosti TDS. Zabývala se analýzou pracovních míst a tvorbou organizačního schématu, které byly shledány jako klíčové při snaze o zvýšení efektivity podniku a dosud nebyly podnikem zpracovány.

Výsledky analýzy pracovních míst mají dopad na ostatní personální činnosti, jak je podrobněji popsáno v teoretické části práce. Proto se společnost TDS rozhodla zahájit proces formalizace právě zpracováním popisů a specifikací pracovních míst a jejich následným zařazením do organizační struktury.

Cílem této práce bylo provést již zmíněnou analýzu aplikovanou na 9 pracovních pozic v tzv. realizačním týmu. Tohoto cíle bylo dosaženo a po vzájemné verifikaci výsledků analýzy tento dokument stanul na počátku celého procesu reorganizace společnosti. Stejně tak se stal odrazovým můstkem ke splnění hlavního cíle personální oblasti: zvýšení produktivity práce zaměstnanců. Na výsledky analýzy navazovala tvorba organizačního schématu, jejímž hlavním úkolem bylo pracovní místa pevně zařadit do organizačního schématu, upravit komunikační kanály a nadefinovat odpovědnosti pracovníků.

Ze studie uvedené v teoretické části vyplývá vzájemná korelace v zakotvení personální strategie a obratu společnosti. I z toho důvodu očekává TDS, díky svému rozhodnutí formalizovat vztahy v organizaci, značné zvýšení efektivity.

V současnosti je řízení lidských zdrojů v TDS ovlivňováno celkovou strategií podniku. Odstranila se nekompatibilita mezi podnikovými činnostmi a můžeme tedy říci, že lidské zdroje byly začleněny mezi nástroje k dosažení dlouhodobých cílů a vizí popsané organizace.

Cíle mé práce byly dosaženy popsáním jedné z klíčových personálních činností, jakou analýza pracovních pozic dozajista je. Začleněním pozic do organizačního schématu byl vytvořen pevný základ na cestě k další formalizaci vnitropodnikových vztahů. Byly následovány aktuální požadavky a potřeby organizace.

Pevně věřím, že tato práce posílí vztahy mezi společností TDS a Fakultou managementu a bude vést k jejich další spolupráci.

Reference

- [1] Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- [2] Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- [3] Brooks, I. (2003). *Firemní kultura*. Brno: Computer Press.
- [4] Dědina, J. & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- [5] Dědina, J. (1996). *Podnikové organizační struktury, teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing.
- [6] Foot, M. & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- [7] Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- [8] Koubek, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- [9] Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing.
- [10] Kasper, H. & Mayrhofer, W. (2005). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- [11] Livian, Y. F. & Pražská, L. (1997). *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: Agentura Krigl.
- [12] Malý, M., & Dědina, J. (2005). *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing.
- [13] Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- [14] Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník, Lidské zdroje*. Praha: Academia.
- [16] Řepa, V. (2006). *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing.
- [17] Štěpinová, M. (11. října 2005). Význam personální strategie a personálního controllingu pro výkon společnosti [elektronická verze]. *HR Forum*. Získáno 2. dubna 2008 z: http://www.pwc.com/cz/cze/inssol/issues/2005/personalnistategie_MS.html.
- [18] Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- [19] Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2001). *Management - Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management press.
- [20] Veber, J. a kol. (2000). *Management, Základy – Prosperita – Globalizace*. Praha: Management press.
- [21] Weihrich, H. & Koontz, H. (1993). *Management*. Praha: Viktoria Publishing.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. 1 - Reálně vykonaná práce _____	4
Obr. 2 - Schéma možného využití popisů pracovního místa ve firmě _____	8
Obr. 3 - Strategie řízení lidských zdrojů jako součást celopodnikové strategie _____	16
Graf 1 - Vztah mezi personální strategií a výsledky společnosti _____	17
Obr. 4 - Fázové modely vývoje organizace _____	19
Tab. 1 - Určení organizační struktury dle podnikatelského okolí a složitosti výroby _____	28
Obr. 5 - Navržená organizační struktura _____	54

Přílohy

T.M.A. (Training Management Academy)

projekt pro studium rozvoje praktických dovedností studentů v reálném životě MSP

Motto :

...učme se odpovědnosti za své činy a postavení ve společnosti, odnaučme se bezcílnosti a spoléhání na zázraky, vyprávějme si příběhy plné úchvatné odvahy, motivujících myšlenek , prosazení se ve světě, lásky k práci, lidem a k vlasti. Buďme příkladem.

Prof. Milan Zelený , Cesty k úspěchu , trvalé hodnoty soustavy Baťa.

vypracoval : Jan Bednář

datum : 1.4.2006

ÚVOD DO PROJEKTU T.M.A

(Training Management Academy)

Co je to tma ?

V každodenním životě se tímto pojmem nikdo nezabývá , neboť je tak všední , jako třeba voda nebo sůl. Pokud však do pojmu tmy vneseme jasno, zjistíme , že pojem tma slouží v oboru techniky denního světla jako odborný výraz pro nedostatek světla, nedostatek čehosi jasného a srozumitelného. Připodobněním (analogií) tohoto smyslu k názvu nové společnosti T.M.A (Training Management Academy) , lze zjistit podobnou funkci , tedy jasnější a srozumitelnější náhled na věc kterou studuji, které chci porozumět a tedy jasnější i srozumitelnější názor na pracovní část vlastního života.

A tak budiž T.M.A světlem na konci tunelu, kterým každý student fakulty může projít, aby si co nejdříve ozřejmil skutečnosti reálného života firem MSP a zvýšil si tak zájem o studium managementu, toliko tvořivých lidí , potřebných pro naši společnou Zemi.

Přeji všem zájemcům a příznivcům skupiny T.M.A hodně jasného myšlení , neboť tato schopnost je bude celý život oddělovat od ostatních. Dále Vám přeji hodně sil překonávat nezdary, neboť jde o základ každého vývoje. Hodně štěstí.

Jan Bednář
manager projektu T.M.A

I.VIZE A CÍL PROJEKTU

Časový plán

Začátek projektu: 1.3.2006

Konec projektu: 31.12.2007

Hlavní měřené cíle projektu :

1. Změřit a ověřit připravenost studentů (schopnosti a ochotu) zapojit se do aktivní pracovní činnosti v reálném podniku TDS.
2. Změřit a ověřit reálné hodnoty přínosu této spolupráce, pro jednotlivé skupiny zainteresovaných stran : studenta , podnik TDS, FM VŠE , obce J.Hradec a Nová Bystřice.

Další cíle a dopady projektu :

3. Výchova studentů k práci .
4. Trénink k základnímu manažerskému přístupu dělení správy a řízení organizace, oddělení kompetencí manažera iniciace a implementace od vlastnických kompetencí ratifikace a monitoringu .
5. Zvýšit zájem studentů o podnikání a obchod jako budoucí zdroj jejich vlastního celoživotního zaměstnání.
6. Zvýšit podnikavost studenta, aby se stal pánem kapitálu, znalostí a svobody a aby tyto hodnoty rozeznal od manipulace s cizími penězi , pomocí politických, nehospodářských nástrojů.
7. Zvýšit celkovou připravenost studenta v oblastech schopností a ochoty převzít běžné praktické úkoly v reálném podniku.
8. Hlubší propojení akademické půdy FM VŠE s problematikou praktických obtíží uplatnění znalostí absolventů školy do praxe MSP.
9. Zvýšení prestiže školy FM VŠE J.Hradec
10. Zvýšení prestiže investora akce TDS a součást personálního řízení TDS.

II. KFU – KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU

V čem musíme být dobří abychom dosáhli cíle ?

1. Mít podporu ze strany školy – **zdroje**
2. Mít dostatečný počet studentů , odborných poradců – **zdroje**
3. Mít dostatečný počet peněz – **zdroje**
4. Mít a plnit postup , jak splníme cíle - **proces**
5. Nastavit dobře SMART na měřící body cílů 1 a 2. – **Měření a hodnocení T.M.A.**

KFU 1 AŽ 3 - ZDROJE K ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU

Organizační složení (lidské zdroje) :

Garant projektu : FMVŠE J. Hradec , na základě smlouvy

Členové týmu T.M.A.: Eliška Jiráková, Petra Janečková, Iva Zvěřinová, Richard Trelo, Jan Jindra

Garant a mentor projektu : Ing. Jitka Nesnídalová, Ph.D.

Investor projektu : Technika denního světla s.r.o

Hlavní manažer projektu : Jan Bednář

Manažer projektových úkolů : strategické cíle TDS Jan Král
Marketing TDS Iveta Maxová ,Antonín Rygl

HRM T.M.A Zdenek Růžička

Další členové týmu T.M.A. :

Členem týmu se může stát každý student FM VŠE se zájmem o podnikání, tvořivou činnost, služby, asistenční práce v reálném podniku TDS s.r.o . Student musí splnit požadavky výběrového řízení.

Odpovědnost garanta projektu

Řešit organizační záležitosti mezi TDS a vedením školy

Pomoci zajistit spolupráci mezi TDS a ostatními pracovníky fakulty

Zajištění a rozšíření spolupráce s TDS při zadávání diplomových a bakalářských prací

Kontrola a koordinace práce TMA studentů

Připomínkovat z odborného hlediska výstupy TMA a navrhnout zlepšení nebo směřování výstupů

Všeobecně odborná výpomoc a poradenství v oblastech HRM a MKT

Průběžně hodnotit práci studentů a jejich schopnosti , a na závěr projektu poskytnout slovní hodnocení.

Pokud možno se účastnit pravidelných schůzek TMA

Pedagogicky působit na členy týmu, povzbuzovat a motivovat k aktivitám

Propagovat a šířit PR projektu TMA

Odpovědnost investora

Investor se zavazuje splnit všechny finanční závazky dle rozpočtu projektu.

Odpovědnost členů projektu

Věnovat se jednotlivým úkolům s maximálním úsilím o jejich splnění a v rámci finančního rozpočtu a v časovém harmonogramu, který s jednotlivým úkolem stanoví zadavatel úkolu.

Pomoci zajistit spolupráci mezi TDS a ostatními pracovníky fakulty
Vyhledávat nové členy a podpořit jejich motivaci k činnostem v TMA
Průběžně hodnotit práci svou i práci ostatních studentů
Účastnit se pravidelných schůzek TMA
Propagovat a šířit PR skupiny TMA

Hlavní manager projektu

Odpovídá za celkovou koncepci a splnění hlavních úkolů projektu

Manager projektových úkolů

Odpovídá za účelné a ekonomické pracovní vytížení všech členů pracujících na zadaném úkolu .

HRM (manažer pro řízení lidských zdrojů)

Zajišťuje plnění HRM rolí a funkcí ve skupině T.M.A , za pomoci dalších členů .

Finanční zdroje:

Investorem projektu je Technika denního světla s.r.o . Financování práce týmu , jeho členů i jeho dalších odborných poradců bude prováděno Dohodou o provedení práce nebo Dohodou o pracovní činnosti mezi danou osobou a investorem (TDS s.r.o.)

Materiálové zdroje

Zázemí ke schůzkám a meetingům tj. 1x za 14 dnů místnost pro max 10 lidí poskytne garant projektu FM VŠE , ostatní materiálově technické zabezpečení bude zabezpečeno ze zdrojů investora .

Informační zdroje a znalosti

Informace a znalosti budou čerpány pomocí osobních schůzek s jednotlivými odborníky nebo při využití IS/IT investora i fakulty.

Každý člen nebo skupina členů v týmu bude dostávat úkoly, z běžného života firmy TDS. Úkoly budou studentům zadávány ústně i písemně a to projektovou formou, tedy limitovanou časem, kvalitou i financemi.

Z každé schůzky vypracuje předem definovaná osoba zápis, který bude rozeslán každému účastníkovi.

STRUKTURA ZADÁNÍ PROJEKTOVÝCH ÚKOLŮ

Název úkolu

Jméno manažera projektového úkolu

Složení projektového týmu

Datum zadání

Datum splnění

Detailní popis úkolu

KFU 4 - PROCES A NÁKLADY PROJEKTU T.M.A.

Kód	Název činnosti	Odpovědnost	Termín	Náklady Kč/rok
	Start		1.4.2006	
1.	Podpis smlouvy mezi fakultou a TDS	Nesnídalová	Březen	5000
2.	Výběr základního týmu T.M.A.	Nesnídalová	Březen	0
3.	Dohody o provedení práce	ZR	Březen	5000
4.	Školení týmu	JB,JK	Březen	5000
5.	Tvorba letáku	JJ	Duben	5000
6.	Návrh plánu PR	ZR	Duben	2000
7.	Zadání jednotlivých úkolů pro jednotlivce	JK	Průběžně	48000
8.	Iniciace a Plnění úkolů dle T.M.A. úkolovníku	Tým	Průběžně	208000
9.	Iniciace, podpůrná činnost, osoba odpovědná za vztahy s FMVŠE	Nesnídalová	Průběžně	40000
10.	Ratifikace návrhů týmu a monitoring plnění	JB JK	Průběžně	16000
11.	Měření a hodnocení plnění úkolů dle Hodnocení T.M.A.	JB JK	Průběžně	5000
12.	Vyhodnocení naplnění cíle 1 a 2	JB , JK	Listopad	20000
13.	Prezentace zainteresovaným stranám (škola, TDS, studenti, obec J.H.a N.B.)	JB,JK	Prosinec	20000
14.	Stanovení nového projektu	JB,JK	Prosinec	20000
15.	Konec		31.12.2006	
	NÁKLADY CELKEM			399000

KFU 4-5 MĚŘENÍ A HODNOCENÍ T.M.A

HODNOTÍCÍ LIST - T.M.A

Jméno hodnoceného :

Studijní ročník:

Úkol:

Manažer projektového úkolu :

SCHOPNOST

- Znalost (vím jak dělat) , znalost není dovednost
- Zkušenost (někdy jsem již dělal)
- Dovednost (dodám dovednost, udělám , uskutečněním to za daných podmínek a času) , dovednost není znalost ,

Prokazuji nezbytnou znalost činnosti	8	7	6	5	4	3	2	1	Neprokazuji znalost činnosti
Mám zkušenosti související s úkolem	8	7	6	5	4	3	2	1	Nemám zkušenosti související s úkolem
Neustále prokazuji vysokou úroveň dovednosti	8	7	6	5	4	3	2	1	Neprokazuji požadovanou dovednost
Požaduji od ostatních malé zapojení	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuji přímé zapojení ostatních
Využívám čas efektivně	8	7	6	5	4	3	2	1	Nevyužívám čas efektivně
Informuji ostatní	8	7	6	5	4	3	2	1	Neinformuji ostatní

Ochota

- Sebedůvěra (můžu dělat , věřím si)
- Přijetí odpovědnosti (budu dělat, jsem připraven nést následky, jsem schopen odezvy, reakce ovlivnit situaci)
- Motivace (chci dělat, mám touhu, chci splnit)

Jsem si stoprocentně jist při plnění úkolu	8	7	6	5	4	3	2	1	Jsem velmi nejistý při plnění úkolu
Při práci vykazují vysoké nasazení	8	7	6	5	4	3	2	1	Velmi nerad se do činnosti zapojuji
Jsem velmi motivován splnit úkol	8	7	6	5	4	3	2	1	Nejsem motivován
Toužím převzít odpovědnost	8	7	6	5	4	3	2	1	Nepřijímám odpovědnost
Jsem zodpovědný za úkol	8	7	6	5	4	3	2	1	Nejsem zodpovědný za úkol
Cítím, že mi úkol patří	8	7	6	5	4	3	2	1	Úkol nevnímám jako svůj

III. VYHODNOCENÍ NAPLNĚNÍ CÍLE 1., 2.

Vyhodnocení a naplnění cílů proběhne na konci projektu . Na základě hodnocení budou stanoveny další projekty.

IV. PREZENTACE ČINNOSTI T.M.A.

Návrh

- Osobní prezentace širší veřejnosti
- Reklama prostřednictvím informačních letáků
- Reklama prostřednictvím inzerátu v Jindřichohradeckých listech
- Reklama v rádiu
- Tvorba www stránek
- Jiná medializace