

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Analýza vybraných pracovních míst, popis a specifikace pracovních míst v stavebním podniku

Vypracovala: Katarína Šlapková

Vedoucí práce: Mgr. Tomáš Jindřich

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
„Analýza vybraných pracovních míst, popis a specifikace pracovních míst
v stavebním podniku“

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 28. května 2008

Podpis

POĎAKOVANIE

Ďakujem všetkým, ktorí mi pri práci pomáhali a venovali svoj čas a energiu. Zvlášť ďakujem vedúcemu práce Mgr. Tomášovi Jindřichovi za jeho ochotu, odborné rady a praktické pripomienky. Moje poďakovanie taktiež patrí Ing. Ľubici Valentovej za jej pomoc pri spracovávaní materiálov a za možnosť uskutočniť prieskum v ich podniku.

Obsah

Úvod.....	4
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. Vytváranie pracovných miest.....	6
1.1 Základné pojmy	6
2. Analýza pracovných miest.....	9
2.1 Produkty analýzy pracovných miest.....	10
2.2 Analýza práce a projektovanie pracovných miest	10
3. Procesné riadenie.....	12
ANALYTICKÁ ČASŤ	
4. Popis vybraného podniku	15
4.1 Popis súčasného stavu SBD II. Košice	15
5. Pilotný projekt	18
5.1 Popis procesu poskytovania produktu	19
5.2 Plánované zmeny	23
6. Prieskum	26
6.1 Metodológia.....	26
6.2 Výsledky prieskumu	27
7. Zhodnotenie a navrhované riešenia.....	32
Záver.....	34
Bibliografia	36
Zoznam príloh	37

Úvod

“ Neexistujú zlé alebo dobré podniky, existujú len podniky so zle alebo dobre využitými ľuďmi.”

A. P. Sloan

Súčasný podnik je vystavený neustálym zmenám, ktoré by mali podmieňovať jeho vnútornú štruktúru a jeho správanie sa v čase, ako odozvu na podnety z okolia. Čoraz viac firiem si uvedomuje, že uspieť v tvrdom konkurenčnom boji, pružne reagovať na stále sa zrýchľujúci technický pokrok a meniace sa požiadavky trhu možno len za predpokladu dostatočných zdrojov. Obmedzujúcim faktorom rozvoja podniku nie je však len finančný kapitál, výrobné kapacity, či moderná technológia, ale čoraz častejšie sa limitom rastu stávajú ľudia - zamestnanci. Ako dosiahnuť čo najväčšiu spoľahlivosť, lojalitu a výkonnosť zamestnancov? Ako zabezpečiť efektívne a flexibilné riadenie ľudských zdrojov? Vo väčšine podnikov sa prejavujú buď opatrné reorganizácie, alebo naopak necitlivé zmeny organizačnej štruktúry a pracovných miest bez ohľadu na dôsledky vyplývajúce z daného konania a bez ohľadu na podnikové procesy.

Pri procesnom riadení vychádza riadenie a tok činností z presne definovaných procesov. Za procesy je zodpovedný nositeľ procesu, ktorý má k dispozícii multifunkčný tím zamestnancov potrebných pre realizáciu procesu. Každý člen tímu je zainteresovaný na dosahovaných výsledkoch procesu. Tým sa výrazne znižuje počet riadiacich úrovní a odbúrava sa anonymita pri zodpovednosti. Procesný prístup sa nesústreďuje iba na výrobné procesy, ale pracuje so všetkými procesmi v podniku. Je nevyhnutné, aby firmy venovali pozornosť spôsobu, akým majú zorganizované svoje procesy a usilovali sa o ich neustále zdokonaľovanie. Priamymi dôsledkami zavedenia procesného riadenia sú tiež vyššia motivovanosť zamestnancov a celkové zlepšenie podnikovej kultúry.

Cieľom mojej práce je poukázať na dôvody zavádzania procesného riadenia v podnikoch. Konkrétne sa zameriam na proces vytvárania pracovných miest v súvislosti s poskytovaním nových produktov a služieb a z toho vyplývajúcich zmien v organizačnej štruktúre. Pre svoju analytickú časť som si zvolila konkrétny podnik, ktorý sa v súčasnom období pripravuje na prechod z funkčného riadenia na procesné riadenie. Ide o Stavebné bytové družstvo II. Košice. Súčasťou tejto práce bude aj vytvorenie vzorových typových miest pre pripravovanú novú

organizačnú štruktúru. Následne pomocou prieskumného dotazníka plánujem zhodnotiť postoj zamestnancov k pripravovaným organizačným zmenám.

Prácu som rozdelila do dvoch väčších častí. Prvá časť je teoretická a jej spracovaniu predchádzalo naštudovanie odbornej literatúry, ktorú uvádzam v priloženom zozname na konci práce. Úvodnú časť práce som venovala objasneniu základných pojmov z problematiky organizačného a procesného manažmentu. S analýzou pracovných miest sa spájajú pojmy ako popis, špecifikácia, projektovanie pracovných miest, ktorými sa budem taktiež zaoberať. Posledná kapitola teoretickej časti popisuje problematiku procesného riadenia. Druhú časť práce tvorí časť analytická. V jej úvode je predstavený podnik - Stavebné bytové družstvo II. Košice, v ktorej sa pripravuje reštrukturalizácia procesov a zákaznícka orientácia. Na príklade pilotného projektu sa pokúsim opísať problematiku procesných zmien jedného z poskytovaných produktov, a to „Retransmisia nezmenených TV programov v KDS“. Na jeho základe v závere vyhodnotím dopad popisu procesov na organizáciu a s ním súvisiacu tvorbu typových pracovných miest. V závere analytickej časti sa budem venovať prieskumu pripravenosti zamestnancov v SBD II. Košice na nastávajúcu zmenu, na výkon konkrétneho pracovného miesta a budem zisťovať ich očakávania do budúcnosti. Prieskum uskutočním pomocou dotazníka a výsledky vyhodnotím.

„Dajte ľuďom prácu, ktorá je pre nich výzvou. Ako prídete na to, ktorá to je? Celkom jednoducho. Opýtajte sa ich.“

Joseph O'Connor

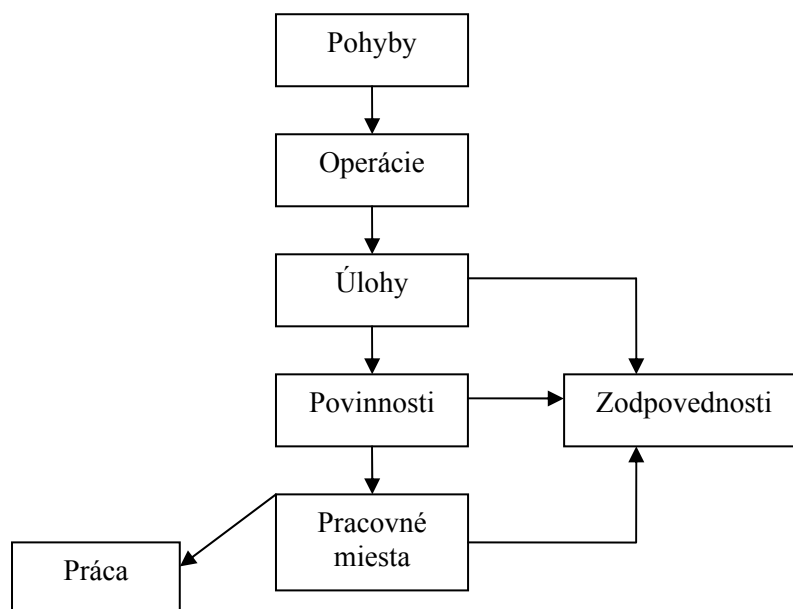
TEORETICKÁ ČASŤ

1. Vytváranie pracovných miest

1.1 Základné pojmy

Pojmy ako práca, pracovné úlohy, resp. pracovné miesto, pracovisko alebo funkčné miesto sa často zamieňajú a niektorí ich považujú aj za synonymá. Preto je potrebné tieto termíny správne definovať a nájsť medzi nimi určité väzby.

Nasledujúca schéma naznačuje vzťahy medzi jednotlivými zložkami práce.



Obr. 1 – Znázornenie procesu tvorby pracovného miesta¹

Základným prvkom práce je pohyb, viacero pohybov tvorí operáciu, ktorú môžeme chápať ako dokončenú jednotku práce. Vykonávaním viacerých operácií vytvárame pracovnú úlohu, ktorá je kľúčovou charakteristikou práce na určitom pracovnom mieste.

Vymedzením pracovnej úlohy vznikajú povinnosti a zároveň aj zodpovednosti a rozsah týchto povinností a zodpovedností nám vytvára pracovné miesto. Základným prvkom organizačnej štruktúry je funkčné miesto, ktoré sa vytvára v podniku na základe riadiaceho aktu – rozhodnutí o vnútorných organizačných zmenách.

Hlavný rozdiel medzi pojmami práca a pracovné miesto je v tom, že práca predstavuje určité množstvo pracovných úloh, ktoré sú si navzájom podobné a môžu byť pridelené jednému alebo

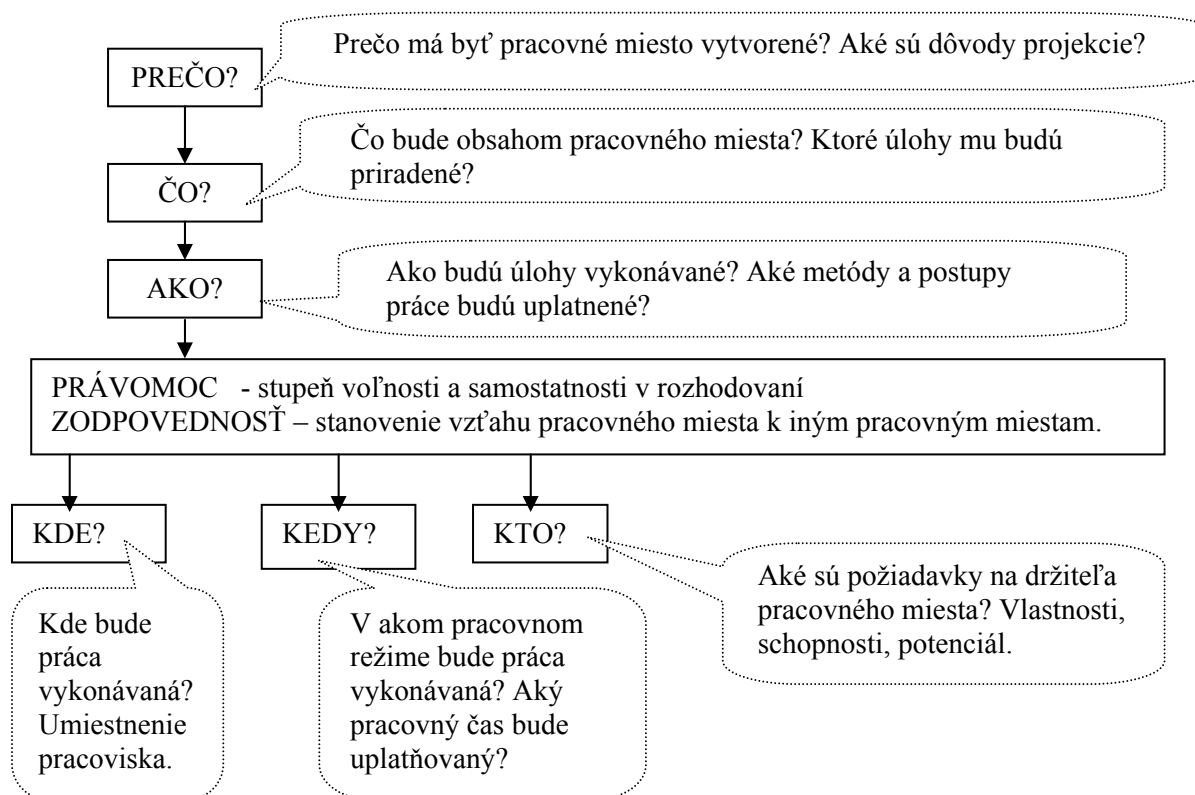
¹ Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. Praha: LINDE 2000 s. 95

skupine zamestnancov (t.j. práca môže byť vykonávaná viac než jednou osobou), pokiaľ pracovné miesto je pridelené len jednej osobe.

Úlohy vykonávané v podniku sú rôzne, preto je nevyhnutná deľba práce podľa obsahu, typu, vzájomnej nadväznosti a náročnosti jednotlivých úloh. *Obsah práce je definovaný množstvom a typmi pracovných úloh danej práce, ich zložením a prepojením.*² Zoskupenie pracovných úloh môže mať podobu **horizontálnu**, vtedy rozširovanie obsahu práce umožní zamestnancovi plniť viac pracovných úloh jednej povahy, alebo podobu **vertikálnu**, ktorá je tvorená obohacovaním práce a umožňuje zamestnancovi vykonávať pracovné úlohy rôznej povahy, úrovne, rôznych zamestnaní alebo platobných tried.

Vytváranie pracovných miest je proces tvorby profilu pracovného miesta. V jeho priebehu sa definujú konkrétne pracovné úlohy a zoskupujú sa do pracovných miest. Konkrétne ide o tvorbu obsahu práce (čo sa má urobiť), o vypracovanie postupu práce (ako a kedy sa majú pracovné úlohy vykonávať), o vymedzenie právomocí a zodpovedností pracovného miesta a o tvorbu pracovného prostredia.

Tvorba pracovných miest je zložitý proces. Na to aby bol zvládnutý úspešne, je potrebné odpovedať na niekoľko otázok typu: Čo, Prečo, Ako, Kde, Kedy, Kto?



Obr. 2 – Otázky týkajúce sa procesu vytvárania pracovných úloh a pracovných miest

² Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing a.s. 2003 s. 42

Čo sa týka vzťahu medzi právomocami a zodpovednosťami, prikláňam sa k výkladu Koubka. Určité prepojenie medzi danými pojmami určite existuje. Zodpovednosť okrem stanovenia vzťahu pracovného miesta k iným pracovným miestam predstavuje aj povinnosti, za ktoré daný zamestnanec zodpovedá pri výkone konkrétneho pracovného miesta. Právomocou získavame schopnosť samostatne rozhodovať v otázkach viažucich sa na pracovné miesto. V prípade delegovania právomocí, napr. pri zastupovaní vedúceho zamestnanca, sa delegovaním plnej moci na podriadeného zamestnanca presúvajú aj zodpovednosti za výkon delegovaných činností.

Problémovým pojmom, s rôznym chápaním významu je aj pojem kompetencia. Čo sa skrýva pod termínom kompetencie na pracovné miesto? Čo tento pojem zahŕňa?

Podľa európskej normy STN EN ISO 9001:2001 je **kompetentnosť** definovaná ako *preukázaná schopnosť aplikovať vedomosti a zručnosti*.³ Prikláňam sa k tomuto výkladu a v tejto práci za kompetencie považujem charakteristiky jednotlivca, ktoré tvoria základ pre výkon na pracovisku. Výkon na pracovnom mieste je ovplyvnený ako znalosťami a schopnosťami, tak aj hodnotami, postojmi, pracovným štýlom, záujmami. Zamestnanci sa počas svojej kariéry vzdelávajú, rozvíjajú a zlepšujú svoje kompetencie.

Kompetencie môžeme rozdeliť do niekoľkých skupín v závislosti na schopnostiach a znalostiach, ktoré s nimi súvisia, napríklad:

- komunikačné (schopnosť verbálnej, neverbálnej, písomnej komunikácie, schopnosť vypočutia druhých)
- medziľudské (schopnosť empatie, presvedčania, rešpektovania druhých, rokovania, schopnosť tímového hráča)
- organizačné (schopnosť plánovania, zaistovania zdrojov, riešenia krízových situácií)
- vodcovské (schopnosť strategickej orientácie, organizačného rozvoja, umiestňovania, vytvárania prospešného pracovného prostredia)

Medzi ďalšie môžeme zaradiť podnikateľské, technické, operatívne kompetencie, kompetencie ľudských zdrojov, a pod.⁴

³ Definícia kompetentnosti podľa STN EN ISO 9001:2001: <http://www.standard-team.com/index.php?keret=szotar&lang=sk&kifejezes=kompetentnos%BB#cikkek>

⁴ Členenie kompetencií podľa Public Service Commission of Canada: http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/hrm_info3_e.htm

2. Analýza pracovných miest

Analýza pracovných miest patrí k jedným z najdôležitejších postupov v personálnom riadení. Zhromažďuje informácie potrebné na vypracovanie popisu a špecifikácie pracovných miest, poskytuje informácie o úlohách a požiadavkách na prácu, analyzujú sa potrebné vedomosti, schopnosti, zručnosti, postoje a správanie, skúsenosti, potrebné na výkon práce. Táto analýza vytvára základ na nábor zamestnancov. Má význam najmä pri vytváraní organizačných štruktúr a pracovných miest, pri tvorbe mzdových štruktúr a systému odmeňovania, pri získavaní a výbere zamestnancov, pri hodnotení zamestnancov, ich vzdelávaní a rozvoji a podobne.

Analýza pracovných miest predstavuje proces zisťovania, zaznamenávania, uchovávanía a analyzovania informácií o úlohách, metódach, zodpovednostiach, väzbách na iné pracovné miesta, podmienkach, podľa ktorých sa práca vykonáva a ďalších súvislostiach pracovných miest.⁵

Dôvodov, prečo sa venovať analýze pracovných miest a následnému redesignu, je viacero. Svet ovládajú stále nové technológie a technika, informačné systémy, dôraz sa kladie na kvalitu pracovného života, na ľudské práva a preto je potrebné neustále upresňovať požiadavky meniacej sa povahy práce na zamestnanca. Analýza pracovných miest sa stáva nepretržitou personálnou činnosťou a systematickou záležitosťou. Ide o neustále prebiehajúci proces, ktorý sa stáva nástrojom hľadania toho najlepšieho, najefektívnejšieho a najproduktívnejšieho usporiadania práce a nástrojom k motivovaniu zamestnancov.

Za úspešnou analýzou pracovných miest stoja kvalitné informácie. Kvalita popisu a špecifikácie pracovných miest závisí na kvalitných informáciách a tým aj na zdrojoch, odkiaľ informácie čerpáme. Podľa Koubka sa v praxi považuje za takýto zdroj informácií samotný držiteľ pracovného miesta a jeho bezprostredný nadriadený. Medzi ďalšie zdroje patria nezávislí pozorovatelia, externí odborníci na danú problematiku, spolupracovníci alebo aj podriadení.

⁵ Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. Praha: LINDE 2000 s. 120

2.1 Produkty analýzy pracovných miest

Medzi produkty analýzy pracovných miest patrí popis a špecifikácia pracovných miest, bez ktorých nemôžeme efektívne vykonávať personálne činnosti ako plánovanie potrieb zamestnancov, získavanie a výber zamestnancov, ich následné hodnotenie, odmeňovanie, vzdelávanie.

Popis pracovného miesta odpovedá na základné otázky týkajúce sa pracovných úloh, podmienok práce a informuje o požiadavkách, ktoré pracovné miesto na zamestnanca kladie. Zahrňuje vnútorne štruktúrované informácie typu: do akého organizačného útvaru dané miesto spadá (lokalizácia), aké povinnosti a zodpovednosti sa požadujú, kde, kedy a ako sú vykonávané a pod. Podľa definície Armstronga popis pracovného miesta vyjadruje:

- **účel** pracovného miesta,
- jeho **miesto v organizačnej štruktúre**,
- **podmienky**, za akých pracovník prácu vykonáva,
- hlavné **prvky zodpovednosti** držiteľa pracovného miesta,
- **hlavné úlohy**, ktoré musí plniť.⁶

Špecifikácia pracovného miesta stanovuje vzdelanie, kvalifikáciu, výcvik, skúsenosti, osobné rysy a kompetencie, ktoré by pracovník mal mať, aby mohol uspokojivo vykonávať svoju prácu.⁷ Zaoberá sa otázkami, ktoré sa týkajú už konkrétneho zamestnanca. Je zameraná na fyzické, duševné požiadavky, na zručnosti, chovanie a osobnosť zamestnanca. Špecifikácia požiadaviek by mala byť vždy založená na popise pracovného miesta.

2.2 Analýza práce a projektovanie pracovných miest

Základnou podmienkou úspešnosti každej organizácie je mať “správnych ľudí na správnych miestach”. Riešenie rozporu medzi požadovanou vzdelanostnou, profesnou, kvalifikačnou a vekovou štruktúrou zamestnancov na jednej strane a skutočným stavom pracovného potenciálu na strane druhej je jedným z hlavných cieľov stratégie zamestnanosti. Z toho dôvodu je potrebné uskutočniť kvalitatívnu analýzu pracovných miest a na jej základe vytvoriť a aktualizovať databázu všetkých pracovných miest v podniku.

⁶ Armstrong, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o. 1999 s. 210

⁷ Armstrong, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o. 1999 s. 211

Katalóg pracovných miest (KPM) ako nástroj riadenia zmien v podniku, vychádza z existujúceho stavu pracovných miest a mení sa v závislosti od stanovených cieľov. Predstavuje vlastne databázu všetkých pracovných miest podniku, a to v nasledujúcej štruktúre :

I . Popis pracovného miesta

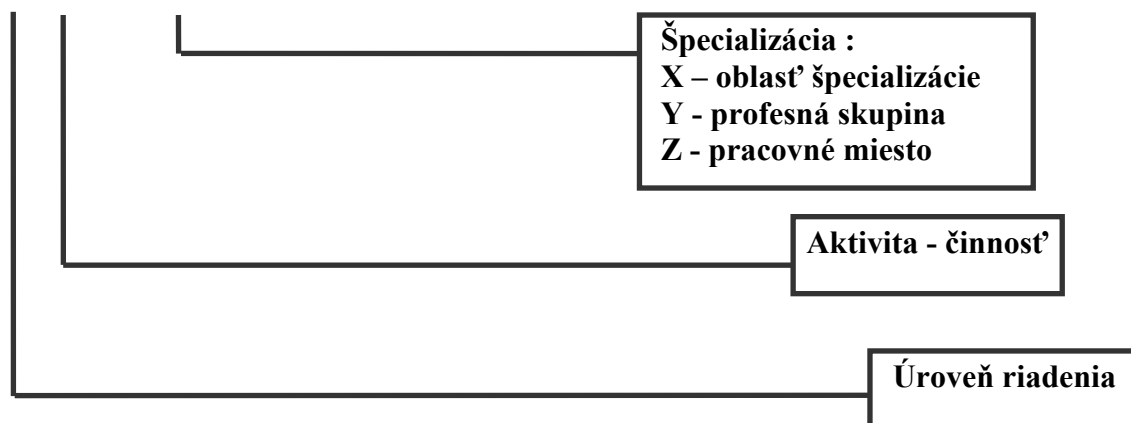
Pracovné miesto je definované ako zoskupenie pracovných činností, ktoré sú podobné alebo relatívne blízke. Popis pracovného miesta KPM je nezávislý od organizačnej štruktúry a je charakterizovaný nasledovnými oblasťami :

1. *definícia poslania* - vyjadruje akú časť celkových cieľov podniku toto pracovné miesto zabezpečuje a aký je základný zmysel pracovného miesta
2. *hlavné činnosti* - hlavné zodpovednosti definujúce, čo je výstupom resp. poslaním daného pracovného miesta
3. *požadované schopnosti* - zahŕňajú :vedomosti, teoretické poznatky
.....skúsenosti z praxe
.....postoje a správanie (osobnostné vlastnosti)

II. Klasifikácia pracovných miest

Klasifikácia pracovných miest je postavená na trojdimenzionálnom princípe. Možno ju popísať číselníkom:

A - BC - X.Y. ZW



Proces práce s KPM

Na základe meniacich sa podmienok v podniku je nevyhnutné vytvorený Katalóg pracovných miest neustále aktualizovať. V súvislosti so zmenou strategickej orientácie sa mení aj charakter uskutočňovaných činností. To so sebou prináša nielen zmeny v organizačnej štruktúre, ale zároveň je potrebné spresňovať a upravovať obsah KPM.

Celý proces možno zrozumiteľnejšie znázorniť nasledujúcou schémou (viď príloha č. 1).

3. Procesné riadenie

Pojmy ako procesy, procesné riadenie sa v súčasnej dobe stávajú akýmsi trendom v podnikateľskom svete. Na trhu podnikateľských myšlienok hodnota procesu prudko stúpa. Problémy, ktoré trápia dnešné podniky nie sú problémy jednotlivých úloh, ale problémy procesov. Dôvod, prečo sú zamestnanci pomalí v dosahovaní cieľov je v tom, že robia zbytočnú prácu, odovzdávanie výsledkov práce ďalším zamestnancom trvá dlho. Stáva sa, že výsledky sú chybné, ľudia nerozumejú svojim nadriadeným a zle interpretujú výsledky spolupracovníkov. Na to, aby bola dosiahnutá flexibilita a aby ľudia pochopili, ako správne skombinovať jednotlivé úlohy pre dosiahnutie stanoveného cieľa, slúži procesné riadenie. Ale so zavedením procesného riadenia v podniku súvisí viacero zmien, ide najmä o zmenu firemnej kultúry a taktiež myslenia.

Existuje mnoho rôznych definícií pojmov proces a procesné riadenie, konkrétne Filip Šmída ho definuje v knihe „Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě“ takto:

Proces je organizovaná skupina vzájomne súvisiacich činností a subprocesov, ktoré prechádzajú jedným alebo viacerými organizačnými útvarmi, jednou (podnikový proces) alebo viacerou spolupracujúcimi organizáciami (medzipodnikový proces), ktoré spotrebovávajú materiálne, ľudské, finančné a informačné vstupy a ich výstupom je produkt, ktorý má hodnotu pre externého alebo interného zákazníka.⁸

Činnosti v rámci procesu nie sú náhodné, ale sú vzájomne prepojené a organizované. Procesná orientácia v podniku je dôležitá, pretože ľudia zaistujúci jednotlivé kroky v rámci procesu, musia sledovať jeden cieľ a nie sa sústrediť na izolované úkony.

Procesné riadenie (management) predstavuje systémy, postupy, metódy a nástroje trvalého zaistenia maximálnej výkonnosti a neustáleho zlepšovania podnikových a medzipodnikových procesov, ktoré vychádzajú z jasne definovanej stratégie organizácie a ich cieľom je naplniť stanovené strategické ciele.⁹

Každý člen procesnej organizácie by mal byť schopný odpovedať na otázky typu: Súčasťou akého procesu som?, Dokážem ten proces opísať?, Čo je jeho cieľom?, Akú hodnotu prináša?. Pri zhodnotení jednotlivých podnikov z pohľadu procesov a podľa toho, ako ich riadime, miera ich úspešnosti je pomerne vysoká. Procesy fakticky prebiehajú všetkými podnikmi, bez ohľadu na to, ako efektívne dané podniky fungujú. Efektívnosť každého podniku je však priamo závislá na tom, či tieto procesy definuje, zlepšuje a či vôbec procesné riadenie preferuje.

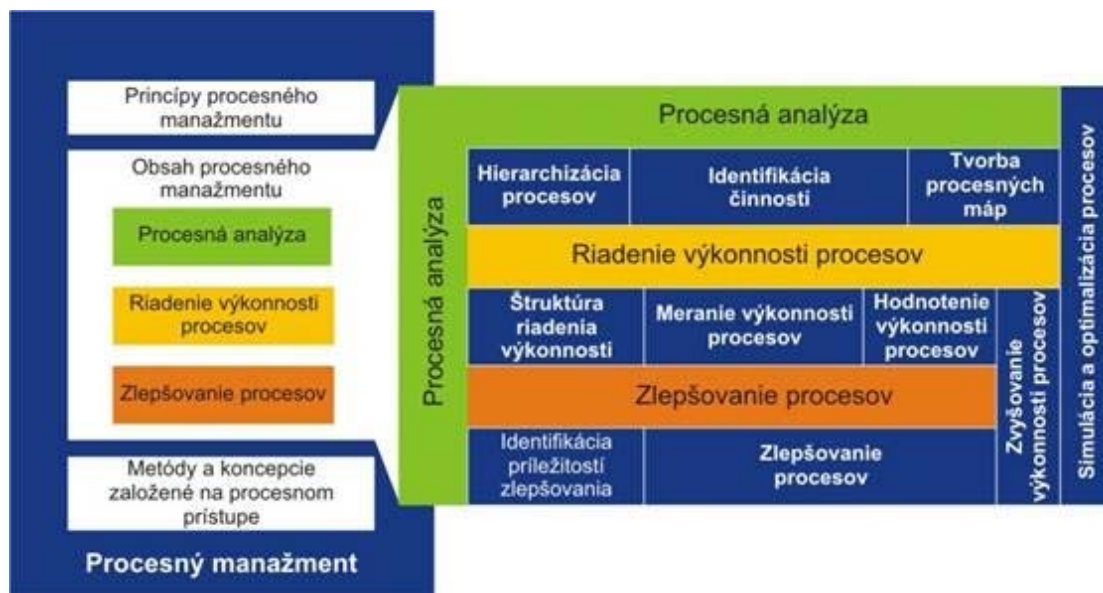
⁸ Šmída F.: Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě, GRADA Publishing. 2007, str. 29

⁹ Šmída F.: Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě, GRADA Publishing. 2007, str. 30

Procesné riadenie ako samostatná disciplína má tieto základné zložky: princípy, obsah, a metódy založené na procesnom prístupe. Obsah procesného manažmentu tvorí:

- *procesná analýza* (identifikácia, určenie dôležitosti, vizualizácia procesov),
- *riadenie výkonnosti procesov* (tvorba štruktúry merania výkonnosti, meranie výkonnosti, hodnotenie výkonnosti, zvyšovanie výkonnosti)
- *zlepšovanie procesov* (identifikovanie príležitostí zlepšovania, zlepšovanie, zvyšovanie výkonnosti procesov).

Ako je znázornené na obrázku, tieto časti sú vzájomne prepojené, keď procesná analýza, simulačné a optimalizačné metódy ako aj zvyšovanie výkonnosti procesov sú súčasťou ostatných prvkov obsahu procesného riadenia.¹⁰



Obr. 3 – Procesný management

Obrázok ďalej ukazuje jednotlivé časti, ktoré sú súčasťou procesného riadenia. V prvej fáze je potrebné každý proces, ktorý sa ide vykonávať popísať. Pri popise procesov, je cieľom zistiť, aké procesy v podniku prebiehajú, kto je za ich priebeh a dosiahnutý výstup zodpovedný. Procesy je možné vo všeobecnosti rozdeliť na:

- Manažérske procesy (M)
- Hlavné procesy (H)
- Podporné procesy (P)

Ďalšie delenie týchto procesov znázorňuje tzv. „Mapa Procesov“, resp. Zákaznícky pohľad na procesy v zmysle metodiky TeleManagement Forum 2007(vid'. príloha č. 4).

¹⁰ SAPRIA, Čo je procesné riadenie: http://www.sapria.sk/web/sapria.php?f=2_bpm.htm

Po popísaní procesu môžeme prejsť k jeho samotnej realizácii. Je potrebné zadať metriky, ktoré sú potrebné na vykonanie procesu. Tieto metriky majú svoje jednotky a ciele. Vo väčšine procesne riadených podnikov je hlavným cieľom orientácia na zákazníka. Výkonnostné ukazovatele vychádzajú zo strategických cieľov a majú mať definovanú konkrétnu cieľovú hodnotu. Proces merania výkonnosti podnikových procesov je založený na hodnotení kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI – Key Performance Indicator), ktoré môžu byť finančného aj nefinančného charakteru (t.j. ukazovatele zákazníckych vzťahov, výkonnosti interných procesov, ukazovatele vzdelávania a rozvoja organizácie). Kľúčové indikátory výkonnosti KPI sú odvodené z cieľov jednotlivých procesov a kritických faktorov úspechu stratégie podniku. Metóda premietnutia poslania a stratégie podniku do definovaného súboru indikátorov výkonnosti, ktoré poskytujú rámec pre posudzovanie ich aktivít a systému riadenia sa nazýva Balanced Scorecard - systém vyvážených ukazovateľov výkonnosti.



Obr.4 - BSC- metóda hodnotenia organizácie z niekoľkých strategických hľadísk za pomoci ukazovateľov

Typ ukazovateľa	Ukazovateľ	Definícia	Jednotka	Početnosť Vyhodnocovania (za rok)
Finančné ukazovatele	Výnosy	konsolidované výnosy príslušnej organizačnej jednotky	Sk	12x
	OPEX	prevádzkové náklady príslušnej organizačnej jednotky	Sk	12x
	CAPEX	investičné náklady príslušnej organizačnej jednotky	Sk	12x
	Pohľadávky	obrat pohľadávok	Dni	12x
	EBIT	prevádzkový hospodársky výsledok pred zahrnutím úrokov a daní	Sk	12x
	ROCE	návratnosť investovaného kapitálu	%	12x
Ukazovatele zákazníckych Vzťahov	Podiel na trhu	konsolidované tržby podniku / tržby v BP v SR	%	2x
	Retencia externých zákazníkov	TRI:M index	Body	4x
	Image podniku	Index image podniku	Body	2x
	Vybavovanie sťažností	počet sťažností vybavených v predpísanej dobe / počet sťažností celkom	%	2x
Ukazovatele výkonnosti interných procesov	Kvalita	počet zariadení opravených v predpísanej dobe / počet poruchových zariadení	%	4x
	Plnenie regulačného rámca	početnosť porúch na 100 jednotiek za dané obdobie	Počet	4x
Ukazovatele vzdelania a rozvoja podniku	Podiel inovácií	tržby z nových produktov / tržby podniku	%	2x
	Spokojnosť zamestnancov	TRI:M index	Body	1x
	Efektívnosť ľudského kapitálu	EBIT / osobné náklady podniku	%	4x

ANALYTICKÁ ČASŤ

4. Popis vybraného podniku

Stavebné bytové družstvo II. Košice bolo zapísané do podnikového registra Okresného súdu Košice - mesto 5.7.1965 pod názvom "Stavebné družstvo stabilizačné pri VSŽ Košice". V roku 1972 bola zaregistrovaná zmena názvu družstva na "Stavebné bytové družstvo Nové mesto Košice". V súvislosti so zmenou územného členenia na území mesta Košíc družstvo prijalo názov "Stavebné bytové družstvo II. Košice. (viď Výpis z obchodného registra SR - príloha č.6)

Družstvo je dobrovoľným spoločenstvom neuzavretého počtu osôb, ktorého hlavným poslaním je hospodáriť s bytmi, spoločnou činnosťou a spoločnými prostriedkami obstarávať byty a zároveň vykonávať správu bytových domov, v ktorých sa nachádzajú byty vo vlastníctve občanov alebo fyzických a právnických osôb na základe zmluvy o výkone správy.

Dlhoročná družstevná tradícia a štyridsaťročné skúsenosti so zabezpečením správy, prevádzky, údržby a opráv bytového fondu v procese transformácie majetkových pomerov v spoločnosti vytvára pre členov družstva, ale aj pre budúcich klientov družstva, výhodné podmienky, istotu a spoľahlivosť pre fungovanie v podmienkach trhovej ekonomiky systémom a spôsobom správcovského družstva. Najvyššia hospodárnosť, odborná starostlivosť a kvalita služieb pri správe a prevádzkovaní bytového fondu s cieľom dosiahnuť najnižšie náklady na bývanie, je cieľom k spokojnosti klientov a členov družstva.

4.1 Popis súčasného stavu SBD II. Košice

1. Súčasná makroštruktúra SBD II. Košice
2. Hodnototvorný reťazec SBD II. Košice
3. Riziká súčasného stavu a potreba zmeny organizačnej štruktúry

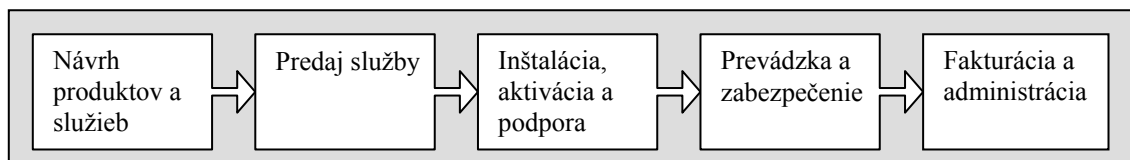
1. Súčasná makroštruktúra SBD II. Košice

Súčasná makroštruktúra SBD II. Košice je tvorená úsekom riaditeľa, ekonomicko-obchodným úsekom a technicko-prevádzkovým úsekom, ktoré majú svoju vymedzenú kompetenciu v riadení a zabezpečovaní vymedzených vecných procesov.

Grafické znázornenie súčasnej organizačnej štruktúry je uvedené v prílohe č.2.

2. Hodnototvorný reťazec SBD II. Košice

SBD II. Košice poskytuje služby svojim zákazníkom prostredníctvom základného hodnototvorného reťazca



Prvé dve zložky hodnototvorného reťazca sa vzťahujú na identifikáciu a uspokojenie potrieb zákazníkov. Ide o typické špecializované funkcie marketingového oddelenia, ktoré sa proaktívne snaží identifikovať nové produkty a služby, nezávislé od funkcií dodávky.

Ďalšia zložka hodnototvorného reťazca „umožňuje“ zákazníkovi priebežne odoberať služby. V podmienkach družstva to znamená zabezpečiť aj služby spojené s užívaním bytu a ich aktiváciu. Táto zložka sa môže vzťahovať aj na zvýšenie úrovne existujúcich služieb, aktiváciu nových vlastností a poskytovaných funkcií.

Štvrtá zložka hodnototvorného reťazca sa vzťahuje na priebežné poskytovanie služieb údržby bytového fondu.

Posledná zložka reťazca sa vzťahuje na poslednú fázu transakcií so zákazníkom, včasné a presné účtovanie a na správu účtov bytových domov spôsobom, ktorý je v súlade s povahou služby a požiadavkami zákazníka.

Všetky zložky tohto hodnototvorného reťazca sú v zásade zhodné pre užívateľov aj vlastníkov bytových jednotiek..

Počet a štruktúra zákazníkov SBD II. Košice

SBD II. Košice má v správe družstva k 31.12.2007 12 601 bytov, z toho:

- užívatelia bytov vo vlastníctve družstva 3 682 bytov
- užívatelia bytov v osobnom vlastníctve 8 919 bytov

Produkty a služby SBD II. Košice

Pre svojich zákazníkov SBD II. Košice poskytuje nasledovné služby:

- A) Výkon správy
- B) Služby spojené s užívaním bytu a nebytového priestoru v dome

- C) Prevádzka, údržba a opravy spoločných častí a spoločných zariadení domu, príslušného pozemku a príslušenstva
- D) Retransmisia nezmenených TV programov v KDS
- E) Finančné služby
- F) Prenájom a správa nebytových priestorov
- G) Obchodná činnosť a MTZ

3. Riziká súčasného stavu a potreba zmeny organizačnej štruktúry

Dnešné organizačné usporiadanie SBD II. Košice neumožní komplexné a efektívne uplatnenie zákazníckej orientácie v konkurenčnom prostredí, pretože:

- sťažuje starostlivosť o vlastníkov bytov a užívateľov bytov,
- po dobudovaní technickej infraštruktúry a integrovaného informačného systému bude prekážkou pre efektívne centrálné riadenie technických a technologických procesov,
- zaťažuje vedenie SBD II. Košice operatívnou pôsobnosťou a nutnosťou koordinácie rovnakých procesov v jednotlivých organizačných úsekoch, pričom vedenie družstva nemá dostatočný priestor pre svoju prvotnú orientáciu na strategické úlohy,
- riešenie rovnakých problémov izolovane v jednotlivých organizačných úsekoch družstva spôsobuje v konečnom dôsledku zvýšenie celkových riadiacich nákladov,
- v súčasnej organizačnej štruktúre majú organizačné útvary družstva zodpovednosť za zabezpečenie technických procesov a súčasne aj zodpovednosť za starostlivosť o zákazníkov (v konkurenčnom prostredí to neumožní prioritne sa venovať len zákazníkovi, resp. starostlivosť o ich potreby nebude na požadovanej kvalitatívnej úrovni).

Obečnou tendenciou ďalšieho smerovania a vývoja organizačných štruktúr väčšiny vyspelých poskytovateľov služieb, pôsobiach v konkurenčnom prostredí, je **riadenie založené na riadení procesov a segmentácii zákazníkov**. Procesné riadenie je vhodnou formou rozvoja organizačnej štruktúry aj v podmienkach SBD II. Košice. Predpokladom jeho efektívneho uplatnenia je však riadenie príslušného procesu v celej pôsobnosti jediným organizačným úsekom.

5. Pilotný projekt

Stavebné bytové družstvo II. Košice patrí momentálne medzi funkčne riadený podnik, ale na základe rozhodnutia predstavenstva sa začalo pripravovať na celkovú reštrukturalizáciu s cieľom implementovať do konca roka 2008 prvky procesného riadenia. Pilotným resp. skúšobným projektom sa stalo popísanie procesu týkajúceho sa poskytovania produktu „Retransmisia¹¹ nezmenených TV programov v KDS“, ktorý v nasledujúcej časti podrobne popíšem.

Okrem hlavných činností, medzi ktoré patrí organizovanie prípravy a realizácie výstavby, prevádzka bytových objektov s nebytovými priestormi a zabezpečovanie služieb poskytovaných s užívaním bytu a nebytového priestoru pre členov družstva, poskytuje aj činnosť vysielanie v káblových rozvodoch v Slovenskej republike. Ide o zabezpečovanie príjmu TV programov na základe individuálnych požiadaviek užívateľa a vlastníka bytu a nebytových priestorov v domoch v správe družstva. Táto činnosť je jednou z podnikateľských aktivít družstva. Na základe tejto činnosti bol vytvorený produkt, ktorý je ponúkaný zákazníkom SBD II. Košice.

Názov produktu: **Retransmisia nezmenených TV programov v KDS**

Poskytované služby:

1. Programový súbor

- Základný súbor
- Rozšírený súbor
- Nadštandardná služba ako nadstavba k rozšírenému súboru

2. Jednorazové služby

- Zriadenie koncového bodu
- Zriadenie pripojenia nadštandardnej služby
- Znovu pripojenie a odpojenie
- Prechod zo základného súboru na rozšírený
- Zmena účastníka
- Vyhotovenie rozpisu platieb na žiadosť účastníka (užívateľa)
- Výjazd technika

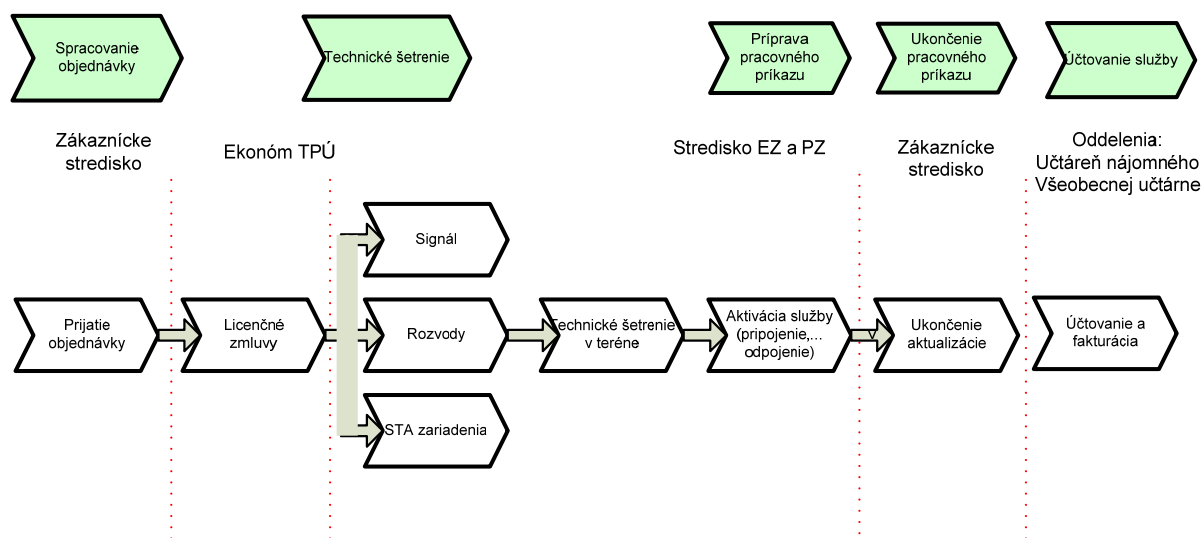
¹¹ Vysvetlenie pojmu retransmisia zo zdroja <http://medialne.etrend.sk/slovník/?pismo=R>

Retransmisia - Príjem a súčasný prenos úplných a nezmenených pôvodných programových služieb alebo ďalších zvukových, obrazových alebo zvukovo-obrazových informácií od vysielateľov, určených na príjem verejnosťou, ktorý sa uskutočňuje prostredníctvom telekomunikačných sietí alebo zariadení, alebo prostredníctvom iného technologického systému na príjem a súčasný prenos programových služieb.

5.1 Popis procesu poskytovania produktu

Zabezpečovanie tejto činnosti malo na starosti samostatné oddelenie pod názvom „Oddelenie STA a TKR¹²“, ktoré v organizačnej štruktúre spadalo pod „Technicko-prevádzkový úsek“. Do pôsobnosti tohto oddelenia patrili činnosti vyplývajúce z predaja (poskytovania) produktu „Retransmisia nezmenených TV programov v KDS“ od ponuky produktu až po ukončenie jeho využívania. Táto činnosť bola zabezpečovaná dvoma zamestnancami na pracovnej pozícii „Vedúci oddelenia STA a TKR“ a „Referent oddelenia STA a TKR“. Vzhľadom na skutočnosť, že zamestnanec na pracovnej pozícii Referent oddelenia z podniku odišiel a druhá zamestnankyňa na pozícii Vedúci oddelenia nastúpila na materskú dovolenku, ostali tieto pozície neobsadené. Z dôvodu odchodu zamestnancov a racionalizácie pracovných miest v kontexte na pripravované procesné riadenie SBD II. Košice bolo nevyhnutné zabezpečiť organizáciu týchto činností.

Na základe rozhodnutia vedenie družstva bol popísaný uvedený proces a pripravila sa zmena v organizačnej štruktúre. Cieľom organizačnej zmeny bolo zabezpečiť a zlepšiť proces poskytovania produktu „Retransmisia nezmenených TV programov v KDS“. V kontexte prechodu na procesné riadenie boli jednotlivé pôsobnosti prerozdelené na organizačné jednotky podľa ich úlohy/poslania v procese zabezpečovania „Retransmisie nezmenených TV programov v KDS“. Jasne sa vymedzili kompetencie, príslušné vzťahy a väzby medzi organizačnými útvarmi. Na nasledujúcom obrázku je zobrazený proces zriadenia predmetnej služby vo forme diagramu pridanej hodnoty.



Obr. 5 – Diagram pridanej hodnoty

¹² Oddelenie STA a TKR – oddelenie spoločných televíznych antén a káblových rozvodov

Musím skonštatovať, že ide o hrubý náčrt popisu daného procesu. Boli nadefinované hlavné činnosti popisujúce daný proces a následne k nim priradené zodpovedné organizačné útvary.

Prvý krok tvorí subproces „Spracovanie objednávky“, pod ktorý spadá aj aktivita prijatie objednávky. Tieto aktivity boli pridelené organizačnému útvaru „Zákaznícke stredisko“. Ďalší subproces „Technické šetrenie“ zahŕňa vyhotovenie licenčnej zmluvy oddelením „Ekonom TPU“ v technicko-prevádzkovom úseku a zistenie technických parametrov (t.j. signálu v danej lokalite, kapacity rozvodov, technického stavu spoločných televíznych antén) strediskom EZ a PZ (elektrických a plynových zariadení). Ak sú požadované technické parametre splnené, môže začať „Príprava pracovného príkazu“, začatie prác súvisiacich s aktiváciou danej služby. Táto činnosť ešte patrí pod stredisko EZ a PZ. Predposledným subprocesom je „Ukončenie pracovného príkazu“ vrátane aktualizácie dátových položiek v zákazníckom informačnom systéme, čo spadá do kompetencií „Zákazníckeho strediska“. Proces je uzatvorený subprocesom „Účtovanie služby“, tj. vyúčtovaním a fakturáciou služby oddeleniami „Účtáreň nájomného“ a „Všeobecná účtáreň“.

Za **hlavné princípy** organizačnej zmeny sú považované:

- nová stratégia a orientácia na zákazníka
- procesné riadenie
- zníženie nákladov

Medzi **nevyhnutné predpoklady** úspešného zvládnutia takejto zmeny patria:

- súhlas zainteresovaných zamestnancov
- prispôbenie informačného systému
- popis rozhraní medzi procesmi
- špecifikácia skutočných priamych a ostatných nákladov z jednotlivých stredísk na zabezpečenie týchto činností

Popis organizačnej zmeny

Popisom daného procesu sa zistilo, že uvedené subprocesy je možné zabezpečiť existujúcimi strediskami. Z tohto dôvodu bolo celé oddelenie STA a TKR zrušené a existujúcim strediskám boli pridané nové pôsobnosti. Touto zmenou boli ušetrené dve pracovné miesta bez negatívneho dopadu na zamestnancov.

Personálne obsadenie

Na oddelení STA a TKR boli zrušené dve pracovné pozície „Vedúci oddelenia STA a TKR“ a „Referent oddelenia STA a TKR“. V dôsledku tejto zmeny sa počet funkčných pracovných miest na úseku TPÚ (Technicko-prevádzkový) znížil o 2 pracovné miesta.

Na „Zákazníckom stredisku“ bola vytvorená nová pracovná pozícia „Referent zákazníckeho strediska“, čím sa na úseku R (Riaditeľ'a) zvýšil počet funkčných miest o 1 funkčné miesto.

	THP	zmena	POP	zmena	R	zmena	Starý stav celkom	Nový stav celkom
Úsek Riaditeľ'a	17	+1		-		-	17	18
Úsek Ekonomicko-obchodný	29	-	4	-	1	-	34	34
Úsek Technicko-prevádzkový	42	-2		-	23	-	65	63
Spolu	88	-1	4	-	24	-	116	115

THP – technicko-hospodársky pracovníci

POP – pomocno-obslužný personál

R – robotníci

Nové pôsobnosti organizačných útvarov

Pod pojmom pôsobnosť sa v danom podniku rozumie súhrn činností definovaných ako hlavné zodpovednosti organizačného útvaru.

Na základe popisu spomínaného procesu a súvisiacich procesov, týkajúcich sa poskytovania produktov a služieb na SBD II. Košice, boli organizačným útvarom priradené nové pôsobnosti. Nasledujúca tabuľka zaznamenáva pôvodné pôsobnosti oddelenia STA a TKR a na ich základe vytvorené nové pôsobnosti so zaradením do organizačných útvarov v súčasne existujúcej organizačnej štruktúre.

Pč	Pôvodná pôsobnosť oddelenia STA a TKR	Nová pôsobnosť	Názov organizačného útvaru
1	zabezpečuje a zodpovedá za činnosti vyplývajúce z udelenia "Licencie prevádzkovania STA a TKR " v správe družstva	koordinovať vzťahy SBD II. Košice s príslušnými spoločnosťami za účelom uzatvorenia licenčných zmlúv súvisiacich so šírením TV a satelitných signálov v rozvodoch KDS	EKONÓM TPÚ
2	zabezpečuje a zodpovedá za činnosti vyplývajúce z uzatvorených zmlúv súvisiacich so šírením TV a satelitných signálov v rozvodoch STA a TKR	zabezpečovať činnosti súvisiace s plnením povinností v zmysle uzatvorených licenčných zmlúv	EKONÓM TPÚ
3	zabezpečuje nákup distribučných práv v záujme skvalitňovania štruktúry programovej ponuky	zabezpečovať nákup distribučných práv v záujme skvalitňovania štruktúry programovej ponuky	EKONÓM TPÚ
		vykonávať správu licenčných zmlúv, prípravu podkladov pre fakturáciu, štatistiku	EKONÓM TPÚ
		vypracovávať cenník produktov a služieb SBD II. Košice	EKONÓM TPÚ
4	zabezpečuje, vypracováva a zodpovedá za uzatváranie zmlúv medzi užívateľom a družstvom podľa programovej ponuky	poskytovať informácie o produktoch a službách SBD II. Košice z platného zoznamu produktov a služieb SBD II. Košice	ZÁKAZNÍCKE STREDISKO
5	zodpovedá za vecnú správnosť došlých faktúr za služby spojené so šírením TV programov	spracovať požiadavky, resp. objednávky na produkty a služby	ZÁKAZNÍCKE STREDISKO
6	vedie registratúru oddelenia	odsúhlasiť možnosti realizácie požadovaných produktov a služieb	ZÁKAZNÍCKE STREDISKO
7	zabezpečuje činnosti vyplývajúce zo všetkých zmien v evidencii družstva.	zabezpečovať agendy zmluvných vzťahov medzi SBD II. Košice a vlastníckmi bytov alebo družstevníkmi (ďalej len zákazníkmi) v súlade s odsúhlasenými požiadavkami (spracovanie zmluvy, stanovenie platby, správa zmlúv)	ZÁKAZNÍCKE STREDISKO
		zodpovedať za evidovanie všetkých zákazníkov, za proces zriadenia a konfigurácie služby	ZÁKAZNÍCKE STREDISKO
		pripravovať podklady pre fakturáciu produktov a služieb a pre stanovenie predpisu	ZÁKAZNÍCKE STREDISKO
		zabezpečovať reklamačné konania (prijatie reklamácie a postúpenie na vybavenie príslušnému odbornému útvaru)	ZÁKAZNÍCKE STREDISKO
8	zabezpečuje, vypracováva a zodpovedá za kalkulácie nákladov v súlade s uzatvorenou zmluvou podľa programovej ponuky	zabezpečovať agendu predpisu platieb a úhrad za produkt Retransmisia nezmenených TV programov v KDS	UČTÁREŇ NÁJOMNÉHO
9	aktualizuje zálohový predpis mesačných platieb v zmysle uzatvorených zmlúv	spracovávať mesačné uzávierky za poskytované produkty a služby	UČTÁREŇ NÁJOMNÉHO
10	spolupracuje s odbornými útvarmi pri kontrole platieb, vymáhaní dlžôb	pripravovať podklady pre vymáhanie nedoplatkov	UČTÁREŇ NÁJOMNÉHO
		zabezpečovať agendu zúčtovania produktu Retransmisia nezmenených TV programov v KDS	ODDELENIE VŠEOBECNEJ UČTÁRNE
		zúčtovanie fakturácie a úhrad za montáž, údržbu, opravu a odpojenie	ODDELENIE VŠEOBECNEJ UČTÁRNE
11	zabezpečuje prostredníctvom odd. EZ a PZ pripojenie, odpojenie a iné v súlade s uzatvorenými zmluvami	zabezpečovať prevádzkovanie STA a KDS (zriadenie služby - montáž, údržba a oprava, odpojenie	STREDISKO EZ a PZ
		zodpovedať za pripravenosť technických prostriedkov (TP) a technických zariadení (TZ) pre poskytovanie produktov a služieb	STREDISKO EZ a PZ

5.2 Plánované zmeny

Nakoľko výstupom celkovej reštrukturalizácie bude nová organizačná štruktúra, hore spomínané pôsobnosti boli vytvárané zároveň ako podklad pre novovzniknuté organizačné útvary. Dané pôsobnosti budú v novej organizačnej štruktúre (viď. príloha č.3) pridelené nasledovným organizačným útvarom:

Pôsobnosti (pôvodný útvar)	Pôsobnosti (nový útvar)
Ekonom TPU (Úsek technicko-prevádzkový)	Oddelenie obstarávania a logistiky (Úsek stratégie a rozvoja)
Zákaznícke stredisko (Úsek riaditeľa)	Zákaznícke stredisko (Úsek marketingu)
	Oddelenie reklamácií (Úsek marketingu)
Účtáreň nájomného (Úsek ekonomicko-obchodný)	Oddelenie účtovanie služieb (Úsek marketingu)
Oddelenie všeobecnej účtárne (Úsek ekonomicko-obchodný)	Oddelenie všeobecnej účtárne (Úsek ekonomiky a správy majetku)
Stredisko EZ a PZ (Úsek technicko-prevádzkový)	Stredisko prevádzky a údržby (Úsek prevádzky a údržby)

K pôvodným pôsobnostiam na oddelení STA a TKR patrili ešte nižšie uvedené pôsobnosti, ktoré momentálne v praxi nie sú realizované, ale budú pridelené do novovytvorených útvarov.

12	vedie evidenciu prevádzkovaných STA	viest' evidenciu prevádzkovaných zariadení STA a KDS	STREDISKO PREVÁDZKY A ÚDRŽBY
13	vykonáva prieskum spokojnosti a záujmu o jednotlivé programy, zabezpečuje nárast pripojených účastníkov na TKR	vykonávať prieskum spokojnosti zákazníkov	ODDELENIE KOMUNIKÁCIE A MARKETINGU
		zabezpečovať nárast pripojených účastníkov v KDS	ODDELENIE KOMUNIKÁCIE A MARKETINGU

Evidencia STA (spoločných televíznych antén) sa nevedie z dôvodu postupného zániku týchto zariadení. Tieto zariadenia sú nahradzované KDS (káblovmi distribučnými sieťami), ktorých následnú evidenciu bude viesť už nový organizačný útvar, uvedený v tabuľke. V súčasnosti v družstve nikto nevykonáva prieskum spokojnosti zákazníkov, preto táto pôsobnosť je zaradená do organizačného útvaru v pripravovanej organizačnej štruktúre, kde sa už počíta s Úsekom marketingu.

V súvislosti s prípravou novej organizačnej štruktúry je potrebné definovať aj novovzniknuté pracovné miesta. V prílohe č.7 prikladám nasledovné novovytvorené pracovné miesta na Úseku marketingu: Pracovník prieskumu trhu, Účtovník služieb, Pracovník zákazníckeho strediska. Pri tvorbe som sa riadila postupom uvedeným na obrázku v prílohe č. 1.

Základným jednotiacim prvkom sústavy organizácie riadenia pri zmenách organizačnej štruktúry resp. zmien procesov je klasifikácia aktivít. Pri implementácii zmien v podniku vychádzame zo zásady, že štruktúra klasifikácie aktivít je stála a organizačná štruktúra variabilná.

Ako vidieť z predchádzajúcich tabuliek pôsobností, nové pôsobnosti sú napísané tak, že začínajú slovesom (aktivitou). Vytvorenie sústavy klasifikácie aktivít v podniku slúži ako nástroj pre vytvorenie jednotného číselníka aktivít. Jeho využitie je zamerané na následné určenie pôsobností útvarov podniku a na vykonávanie zmien v činnostiach, z ktorých pozostávajú popisy prác v rámci Katalógu pracovných miest.

Po pridelení pôsobností jednotlivým útvarom, je potrebné rozpracovať tieto pôsobnosti do hlavných činností funkčných miest. Následne z nich vytvoríme skupiny hlavných činností funkčných miest, na základe ktorých stanovíme typy pracovných miest. K jednotlivým typom pracovných miest pridáme požadované vedomosti, schopnosti, postoje a správanie. Po schválení novovytvorených typových pracovných miest zodpovednými vedúcimi zamestnancami sa aktualizuje Katalóg pracovných miest. Všetkým funkčným miestam daného organizačného útvaru sa priradia názvy typových pracovných miest z Katalógu pracovných miest a schopností. Z funkčných miest sa vypracuje návrh schémy funkčných miest a pripraví sa pre vedenie podniku Rozhodnutie o vnútorných organizačných zmenách. Po schválení navrhovaného počtu funkčných miest v jednotlivých organizačných útvaroch vedením organizácie sa funkčné miesta obsadia zamestnancami.

Východiská a princípy tvorby novej organizačnej štruktúry

Východiská

- Základným znakom novej makroštruktúry je procesné riadenie. Pre účely tvorby makroštruktúry sa pôsobnosť SBD II. Košice rozčleňuje do troch makroprocesov: procesy technické, procesy obchodné (zákaznícke) , procesy obslužné.
- Dôsledné oddelenie strategického riadenia od operatívneho riadenia.
- Definovanie pôsobnosti, zodpovednosti a kompetencií nových organizačných jednotiek makroštruktúry (divízií).

Princípy

Predstavujú súhrn princípov, podľa ktorých je tvorená podstata filozofie novej organizačnej štruktúry SBD II. Košice. Ich akceptovanie v procese prípravy organizačnej štruktúry umožní analyzovať a následne optimálne začleniť jednotlivé oblasti pôsobenia SBD II. Košice do vhodného organizačného zoskupenia nielen z hľadiska ich vecného charakteru, ale súčasne toto začlenenie posúdiť aj z hľadiska finančného a personálneho.

Uvedené princípy sú platné na všetkých úrovniach riadenia.

Zákaznícka orientácia - organizačná štruktúra vytvára inštitucionálne predpoklady pre včasné predpovedanie a plné uspokojovanie potrieb zákazníkov a priblíženie sa k nim, pri akceptovaní ich spätnej väzby. Zákaznícka orientácia je pritom rozvíjaná vo vzťahu k vonkajším i vnútorným zákazníkom.

Analýza procesov - je základnou metódou tvorby novej organizačnej štruktúry. Predpokladá analýzu hlavných procesov vo všetkých oblastiach pôsobenia SBD II. Košice.

Logická fragmentácia - zabezpečuje rozloženie hlavného pôsobenia podniku do čiastkových procesov tak, aby boli optimálne priradené jednotlivým organizačným jednotkám s možnosťou jasného vymedzenia kompetencií, príslušných vzťahov a väzieb.

Cieľová štruktúra - znamená tvorbu organizačnej štruktúry na podmienky liberalizovaného trhu.

Postupná príprava a realizácia zmien – znamená včasnú a komplexnú prípravu a následne realizáciu krokov, postupne smerujúcich k dosiahnutiu cieľovej štruktúry. Predpokladá etapu prípravy, overenia a vlastnej realizácie.

Optimálne využitie a motivácia ľudských zdrojov - znamená zapojenie širokého odborného ľudského potenciálu podniku do prípravy a realizácie novej organizačnej štruktúry.

Hospodárnosť - organizačná štruktúra musí zodpovedať reálnym finančným možnostiam podniku a umožňovať efektívne riadenie procesov (z hľadiska investícií, výkonov a nákladov).

Miera centralizácie a decentralizácie riadenia - predstavuje optimálne rozdelenie podnikateľských a rozhodovacích kompetencií podniku medzi jeho riadiace úrovne. Definuje usporiadanie rozhodovacích kompetencií medzi jednotlivými odbornými organizačnými útvarmi.

Nepretržitosť zmien - tvorba organizačnej štruktúry je procesom, umožňujúcim pružne reagovať na vonkajšie a vnútorné vplyvy .

6. Prieskum

Pre zistenie pripravenosti zamestnancov na výkon konkrétneho pracovného miesta a ich vzťahu k podniku som v spolupráci s vedúcou oddelenia ORT a RLZ Ing. Ľubicou Valentovou uskutočnila prieskum na vzorke zamestnancov z jednotlivých úsekov .

6.1 Metodológia

Prieskum bol rozdelený do **fázy prípravnej** a **fázy realizačnej**.

V prípravnej fáze som za najvhodnejšiu metódu získavania informácií zvolila formu dotazovania, konkrétne pomocou dotazníka (viď. príloha č.5), pretože ide o časovo menej náročný spôsob. Dotazník bol zložený z 11 otázok a to otvorených aj uzavretých. Z uzavretých otázok to boli otázky alternatívne – dichotomické (áno/nie) a selektívne – dialógové (s výberom z viacerých možností odpovede). Dotazník bol predkladaný respondentom písomnou formou na pracovisku .

Do realizačnej fázy spadá rozdanie dotazníkov medzi respondentov, ktorých tvorili zamestnanci SBD II. Košice. Výber vzorky tvoria zamestnanci, ktorí patria medzi technicko-hospodárskych pracovníkov. Vrátilo sa 65 vyplnených dotazníkov, čo tvorí 92,85% úspešnosť vrátenia, z celkového počtu rozdанных dotazníkov, ktorých bolo spolu 70.

Výsledky som spracovala jednotlivo po úsekoch a zároveň aj ako celok. Pre grafické zobrazenie získaných údajov som vytvorila tabuľky s počtom štatistických jednotiek v súbore (n) a ich percentuálnym vyjadrením na celkovom počte. Z tabuliek som následne vytvorila stĺpcové diagramy, ktoré vykresľujú situáciu na jednotlivých strediskách. Spracované výsledky prieskumu uvádzam v prílohe č. 8.

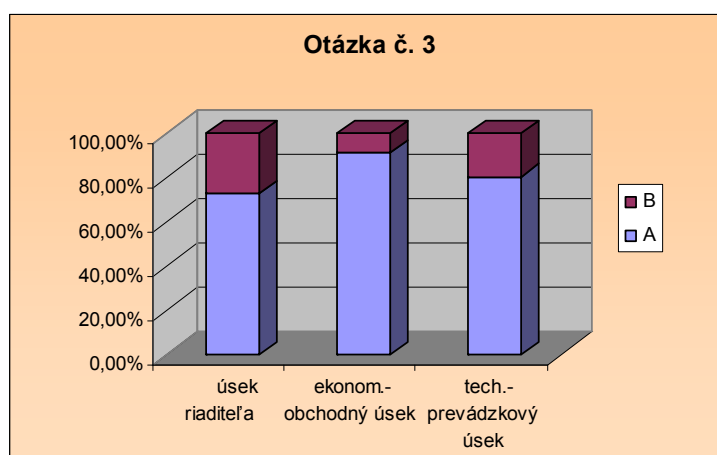
Cieľom prieskumu bolo zistiť:

- kvalitu personálu
- mieru poznania poslanca, úloh, kompetencií a zodpovedností spájajúcich sa s konkrétnym pracovným miestom
- vieru v budúcnosť podniku
- postoj zamestnancov k pripravovanej zmene
- možné rušivé vplyvy pracovného prostredia

6.2 Výsledky prieskumu

Pri otázke, či zamestnanci vedia popísať výstup ich konkrétneho pracovného miesta sa zistilo, že 78,5% respondentov dokázalo popísať svoj výstup. Najväčší podiel odpovedí bol na úseku riaditeľa a najmenší podiel podal technicko-prevádzkový útvar. Nakoľko nie je ešte ukončený detailný popis procesov poslednej úrovne s definovaním výstupov, uvedený pomer zodpovedá dnešnému stavu podniku. Pravdepodobne sa dá očakávať, že po ukončení fázy implementácie sa tento pomer uvedených odpovedí vylepší. Čo sa týka toho, akou mierou prispieva výstup zamestnancov k výstupu celého útvaru, len polovica zamestnancov si uvedomuje dôležitosť ich práce. Ostatní opýtaní sa priklonili k možnostiam, že ich výstup prispieva k celkovému výstupu len strednou alebo nízkou mierou. K prekvapujúcim výsledkom patrí úsek riaditeľa, kde skoro tretina z celkového počtu zamestnancov tohto úseku označilo možnosť C - nízkou mierou. Je to príliš vysoké percento vzhľadom na počet zamestnancov na danom úseku.

Pri zisťovaní, či zamestnanci sú oboznámení so všetkými pracovnými úlohami, ktoré sa týkajú ich pracovného miesta, odpovedala väčšina zamestnancov pozitívne. 17% opýtaných uviedlo, že nie je dostatočne oboznámených so svojimi úlohami. Dôvodom môže byť skutočnosť, že v podniku ešte prevláda zotrvačnosť direktívneho funkčného riadenia, zamestnanci dostávajú úlohy od svojich vedúcich bez ohľadu na ich efektivitu, vyplývajúcu z procesných úloh. Odpovede jednotlivých úsekov vyplývajú z nasledujúceho grafu.



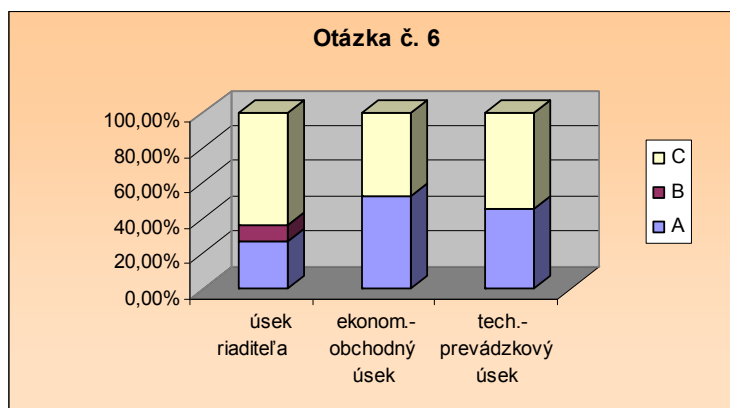
A – áno, som oboznámený
B – nie, nie som oboznámený

Otázkou č. 4 som sa snažila zistiť, či zamestnanci poznajú činnosti, ktoré súvisia s ich pracovným miestom a či dokážu vyjadriť ich percentuálny podiel na celkovej náplni práce. Žiaľ skoro polovica respondentov (47,7%) nevenovalo tejto otázke patričnú pozornosť. Pravdepodobne ju odignorovali z dôvodu zaneprázdnenosti. Pri pohľade na percentuálny podiel

jednotlivých stredísk, najviac prispel úsek riaditeľa, kde 54,6% opýtaných dokázalo charakterizovať vykonávané činnosti. Najmenej vykonávaných pracovných úloh sa získalo z technicko-prevádzkového úseku, konkrétne 29%. Len niekoľko zamestnancov uviedlo aj percentuálny podiel na celkovej náplni práce.

Ďalej ma zaujímalo, či zamestnanci majú k plneniu pracovných úloh pridelený dostatočný čas na ich efektívne a kvalitné vykonanie a akú pociťujú vyváženosť vzťahu medzi kompetenciami a zodpovednosťami na ich pracovnom mieste. Prieskum ukázal, že až 43% respondentov pociťuje nedostatok prideleného času na efektívne vykonanie svojich pracovných činností. Najväčší nedostatok času vnímajú zamestnanci ekonomicko-obchodného úseku, kde 56,5% nedokáže efektívne využiť časový fond. Pravdepodobne ide o neefektívne prerozdelenie činností alebo príliš veľa zadávaných úloh.

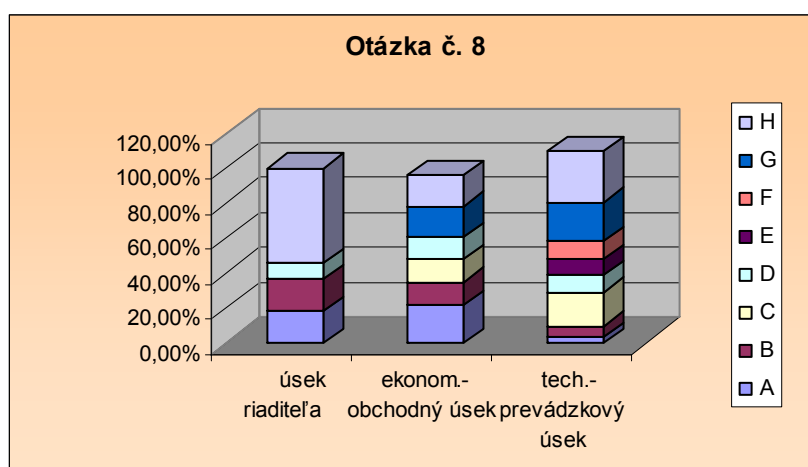
V otázke rovnováhy medzi kompetenciami a zodpovednosťami približne polovica všetkých opýtaných cíti vyváženosť medzi kompetenciami a zodpovednosťami v rámci svojho pracovného miesta. Najvyššie percento dosiahol úsek riaditeľa, kde 63,6% respondentov pociťuje vyváženosť tohto vzťahu. Ale rezonuje tu fakt, že zodpovednosti 44,6% zamestnancov jednoznačne prevyšujú ich kompetencie, čo je jasný silný signál nevyváženosti medzi týmito dôležitými zložkami pracovných miest. Najväčší nepomer uvádza ekonomicko-obchodný úsek s 52,2%. Opačný prípad, kde kompetencie prevažujú nad zodpovednosťami sa zaznamenal len na útvare riaditeľa 9,1%. Kompetencie a zodpovednosti by mali byť prinajmenšom v rovnocennom vzťahu a ak to tak v skutočnosti nie je, môže to postupne viesť k nespokojnosti zamestnancov a vplyvom na ich efektívny výkon. Z grafu vyplýva, že väčšina zamestnancov sa cíti byť kompetentná na plnenie úloh vyplývajúcich z procesných zmien.



A – kompetencie < zodpovednosti
 B – kompetencie > zodpovednosti
 C – kompetencie = zodpovednosti

Pri hodnotení predpokladov na výkon daného pracovného miesta 58,5% respondentov odpovedalo, že ich predpoklady sú veľmi dobré. Štvrtina zamestnancov preukázala sebavedomie a pokladá svoje predpoklady za vynikajúce. Odpovede na jednotlivých útvaroch boli približne rovnaké, neobjavila sa žiadna extrémna hodnota. Väčšina zamestnancov považuje svoje znalosti, zručnosti, postoje a správanie za dostatočné na výkon funkcií vyplývajúcich z procesného riadenia.

Jedným z cieľov prieskumu bolo zistiť možné rušivé vplyvy pracovného prostredia. Nasledujúci graf vykresľuje v čom zamestnanci v rámci podniku vnímajú medzery, čo ich znepokojuje, prípadne im bráni vo výkone práce.



- A – zlé pracovné vzťahy
- B – úroveň organizácie a riadenia
- C – nedostatok informácií o zámeroch organizácie
- D – zlé medziľudské vzťahy
- E – rodinkárstvo a známosti
- F – neobjektívnosť bezprostredného vedúceho
- G – neochota zohľadniť názory radových zamestnancov
- H – všetko je v poriadku

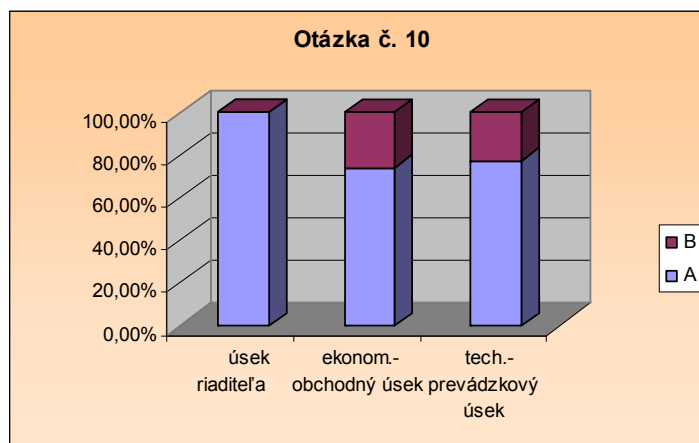
Najvyššiu hodnotu získala odpoveď – všetko je v poriadku. Takmer 30% opýtaných nevníma negatívne efekty, ktoré by ich znepokojovali a zhoršovali pracovné prostredie. Pri pohľade na graf vidieť, že odpovede našich respondentov sa líšili. Žiadna z hodnôt nedosahuje extrémne hodnoty. Rozmanitosť odpovedí bola spôsobená osobným pohľadom jednotlivých zamestnancov na danú otázku, nepreukázal sa jednotný pohľad v rámci celého podniku. Druhú najvyššiu hodnotu (16,9%) dosiahla možnosť - neochota zohľadniť názory radových zamestnancov, ktorá upozorňuje na problém komunikácie zo strany nadriadených a možnosti uplatniť vlastné návrhy zo strany zamestnancov. Tretou hodnotou je už spomínaný nedostatok informácií o zámeroch organizácie (13,9%).

Ak sa zameriame na jednotlivé úseky, tak 54,5 % respondentov z úseku riaditeľa neohrozuje v rámci organizácie žiadna z uvedených skutočností. Čo ich znepokojuje, sú zlé pracovné vzťahy a úroveň organizácie a riadenia. Ekonomicko-obchodný úsek trápia taktiež zlé pracovné vzťahy s podielom 21,7%. Najvyššiu hodnotu aj v rámci technicko-prevádzkového útvaru získala odpoveď H – všetko je v poriadku s 29%. Problémom v tomto úseku je pocit zamestnancov, že ich názory nie sú zohľadňované, čo môže viesť k demotivácii. Z výsledkov sa nedá presne vyjadriť ohrozenie v podniku ako celku, ale v rámci útvarov je to viditeľné.

Záver dotazníku bol venovaný otázkam skúmajúcim pohľad zamestnancov na budúcnosť podniku.

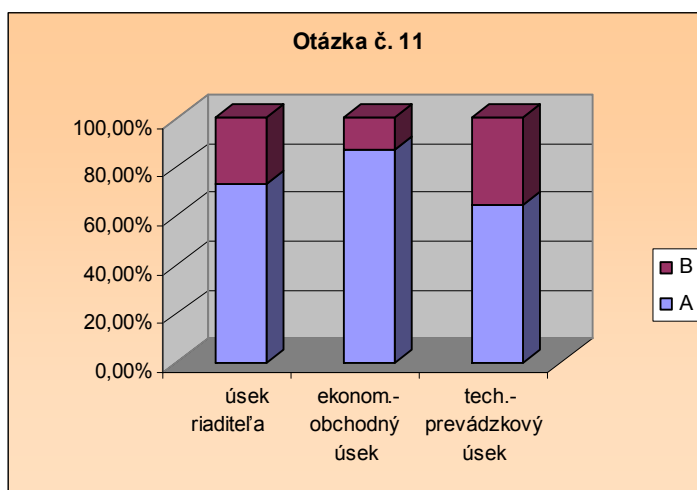
Optimistický a pesimistický pohľad na budúcnosť podniku sa takmer rovnakým percentom rozdelil medzi jednotlivé možnosti. 41,5% neočakáva žiadne zmeny v podniku a verí, že budúcnosť sa nezmení a bude rovnaká. 27,7% respondentov uviedlo skeptickú výpoveď, pravdepodobne sa nazdávajú, že nastávajúce zmeny neprinesú pozitíva a budúcnosť podniku vidia v horšom svetle. Optimistický pohľad na budúcnosť má 30,8% zamestnancov. Úsek riaditeľa a ekonomicko-obchodný úsek tvorí väčšina optimistov, jedine v technicko-prevádzkovom úseku vládne pesimistický obraz o budúcnosti organizácie. Z celkového pohľadu sa dá povedať, že zamestnanci vidia perspektívu vo svojom podniku, relatívne pozitívne vnímajú prebiehajúce zmeny, čo je predpoklad pre dokončenie transformácie zmien podniku.

V úspešnosť podniku v oblasti jeho podnikania dôveruje 80%, čo je relatívne vysoké percento. Na úseku riaditeľa všetkých 100% respondentov dôveruje podniku v tejto oblasti podnikania. Nedôvera sa prejavila ako na úseku ekonomicko-obchodnom, tak aj technicko-prevádzkovom, kde približne štvrtina opýtaných preukázala nedôveru podniku. Ako vyplynulo aj z predchádzajúcej otázky, niektorý zo zamestnancov sa obávajú zmien v podniku. Z grafu vidieť, že väčšina zamestnancov dôveruje podniku a považuje jeho postavenie na trhu za stabilné.



A – áno dôverujem
B – nie nedôverujem

Poslednou otázkou sa zisťovalo budúce pôsobenie zamestnancov a ich prípadný plánovaný odchod z podniku. Z výsledkov vyplynulo, že 26,2% respondentov plánuje ukončiť svoje pôsobenie v danom podniku. Najvyššie percento odchodu je zaznamenané na úseku technicko-prevádzkovom 35,5%, kde zamestnanci pociťujú najväčšiu neistotu. 73,9% zamestnancov neplánuje žiadnu zmenu vo svojej terajšej situácii. V tejto oblasti podnikania vidia priestor na svoje ďalšie uplatnenie, osobnostný rozvoj a kariérny rast. Prekvapujúce odpovede sa vyskytli na úseku riaditeľa, kde v predošlej otázke 100% zamestnancov vyjadrilo dôveru v budúcnosť podniku a pri tejto otázke prekvapujúco 27,3% nespája svoju budúcnosť s budúcnosťou podniku.



A – áno, spájam svoju budúcnosť s organizáciou
 B – nie, nespájam svoju budúcnosť s organizáciou

7. Zhodnotenie a navrhované riešenia

Za **ciele** novej organizačnej štruktúry SBD II. Košice pokladám:

- zvýšiť účinnosť riadenia prostredníctvom riadenia procesov
- zvýšiť efektívnosť využitia finančných zdrojov
- vytvoriť a ďalej rozvíjať kreatívne, organizované a motivačné prostredie pre realizáciu zamestnancov, vedúce ku kontinuálnemu zvyšovaniu produktivity, efektivity a kvality práce

Novonavrhnutá organizačná štruktúra SBD II. Košice, zahrňujúca jasne definované ciele jednotlivých organizačných útvarov a týmto cieľom prispôsobené pracovné náplne s delegovanými právomocami a zodpovednosťami, je dôležitým prvkom úspešného fungovania podniku. Tento prvok umožňuje družstvu v prvom rade efektívne operatívne fungovanie a zároveň pomáha tiež naplňovať družstvom definované strategické ciele.

Cieľom analýzy podniku bol aj prieskum názorov zamestnancov SBD II. Košice – najdôležitejšej zložky podniku. Jeho obsahom bolo zistenie pripravenosti zamestnancov na nastávajúcu zmenu. Zisťovala sa u zamestnancov miera poznania ich pracovných úloh, zodpovedností, kompetencií s výkonom na konkrétne pracovné miesto.

Vyhodnotením bolo zistené, že väčšina zamestnancov dôveruje podniku, čo poskytuje zdravý základ pre jeho ďalšie smerovanie. Vážnejšia výhrada bola v nedostatočnom rešpektovaní názorov radových zamestnancov. Vedúci zamestnanci by si mali danú situáciu uvedomiť a zlepšiť komunikáciu v poskytovaní spätnej väzby. Mali by byť schopní vypočúť a oceniť názory, zásluhy radových zamestnancov. Zamestnanci spájajú svoju budúcnosť s budúcnosťou podniku. Vidia priestor na svoje ďalšie uplatnenie, osobnostný rozvoj a kariérny rast. Podnik by mal zamestnancom poskytovať také pracovné pozície, ktoré by im umožňovali najvyššiu možnú mieru sebarealizácie. Zároveň sa preukázalo, že niektorí zamestnanci v dostatočnej miere nepoznajú výstupy svojho pracovného útvaru a na tejto úrovni pociťujú nedostatok informácií. Pre podnik je preto nevyhnutné naplno implementovať procesné riadenie, jasne zadefinovať produkty jednotlivých útvarov a oboznámiť s nimi všetkých zamestnancov. Manažéri si musia nájsť čas na to, aby vysvetlili zamestnancom kritéria ich prínosu pre útvar, do ktorých sú zaradení.

Z otázky zisťovania rušivých vplyvov na zamestnancov vyplynulo, že zamestnanci sú spokojní s pracovnými podmienkami v rámci ich zaradenia s určitými výhradami. Polovica respondentov uviedla nedostatočne pridelený čas na efektívne a kvalitné vykonanie pracovných činností. Z výsledkov vyplýva, že zamestnanci nedokážu selektovať priority, a tým vykonávať hlavné činnosti, ktoré súvisia s ich pracovným miestom. K odstráneniu týchto skutočností by prispelo školenie zamestnancov v oblasti „time managementu“, alebo by malo dôjsť k zlepšeniu komunikácie medzi vedúcimi pracovných úsekov a jednotlivými zamestnancami.

Záver

Súčasná prax dokazuje, že problematika rozvíjania a zdokonaľovania ľudských zdrojov je v podnikoch stále živá. Nepretržité zmeny podnikateľského prostredia zvyšujú aj nároky na ľudský potenciál. Akékoľvek zmeny, či už v ponuke produktov alebo v technológiách, si vyžadujú zmenu vnútropodnikovej organizácie. Tá sa týka ľudí - realizátorov a účastníkov týchto zmien. Od kvality riadenia ľudských zdrojov sa potom odvíjajú aj problémy riadenia podniku. Dnes si už väčšina manažérov uvedomuje, že kvalita výroby, dodržiavanie termínov, spôsob komunikácie s vonkajším prostredím, ale aj iné skutočnosti priamo závisia od kvality ľudí. Toto poznanie sa opiera o skúsenosť, že materiálne zdroje umožňujú, ale ľudské zdroje uskutočňujú.

Aj SBD II. Košice patrí k podnikom, ktoré v súčasnom období prechádzajú obdobím zásadných zmien. Nejedná sa len o proces transformácie na procesne riadenú firmu, či zmeny v organizačnom usporiadaní, ale ide najmä o zmenu zákazníckej orientácie pri poskytovaní služieb, zmenu podnikovej kultúry a s tým spojenú nutnú zmenu myslenia a správania sa ľudí v podniku.

Podstatou novej organizačnej štruktúry je procesné riadenie, ktoré umožňuje:

- vytvoriť predpoklady nasmerovania na zákazníka a zákaznícke skupiny
- účinnejšie nasmerovať pôsobnosť SBD II. Košice na dosahovanie výsledkov a cieľov
- vytvoriť predpoklady efektívnejšieho využitia zdrojov (finančných i ľudských)
- posilniť podnikateľské myslenie zvýšenými právomocami a vlastnou zodpovednosťou organizačných útvarov riadiacich príslušný proces
- vytvoriť organizačné a technické predpoklady pre úspešné pôsobenie SBD II. Košice v konkurenčnom prostredí

Mojím hlavným cieľom bolo nielen popísať a analyzovať zmeny procesov poskytovaných produktov a služieb v SBD II. Košice, ale predovšetkým som chcela poukázať na implementáciu nových nástrojov riadenia LZ v praxi. Vypracovaním Katalógu pracovných miest a schopností a jeho uplatňovaním v personálnej praxi sa uskutočňujú pomerne radikálne zmeny v riadení LZ. Prekonáva sa zastaralé myslenie a chápanie personálnej práce ako izolovaného systému bez dôsledného prepojenia na požiadavky, vyplývajúce z realizovaných zmien procesov. Zároveň som sa pokúsila navrhnúť i možné spôsoby využitia nových nástrojov v riadení ľudských zdrojov pri riešení implementácie procesného riadenia v podniku. Pracovné miesta boli

v minulosti často umelo vytvárané a obsadzovanie funkčných miest v organizačnej štruktúre nezodpovedalo novodefinovaným kompetenciám. Pre efektívnu prácu personálneho útvaru je nevyhnutné, aby na pracovné miesta boli prijímaní zamestnanci, ktorí kvalifikačne aj osobnostne zodpovedajú stanoveným požiadavkám v popisoch pracovných miest. Tiež je potrebné tieto popisy neustále aktualizovať, pretože súčasný rýchly technologický pokrok si vyžaduje osvojovať stále nové a nové zručnosti a meniť charakter uskutočňovaných činností. Kvalitný a zaškolený personál je predpokladom konkurencieschopnosti podniku a môže sa stať jednou z kľúčových konkurenčných výhod, ktoré SBD II. Košice v podmienkach liberalizovaného trhu správy nehnuteľností určite bude potrebovať. Navrhované postupy riešenia môžu výrazne zlepšiť postavenie podniku nielen v súčasnom období, ale najmä v budúcnosti.

Bibliografia

1. ARMSTRONG, Michael: Personální management. Praha, Grada Publishong, a.s. 1999. ISBN 80-7169-614-5
2. KOUBEK, Josef: ABC praktické personalistiky. Praha, LINDE nakladatelství s.r.o. 2000. ISBN 80-86131-25-4
3. KOUBEK, Josef: Personální práce v malých podnicích. Praha, Grada Publishing, a.s. 2003. ISBN 80- 247-0602-4
4. KOUBEK, Josef: Řízení pracovního výkonu. Praha, Management Press 2004. ISBN 80-7261-116-X
5. PLAMÍNEK, J.; FIŠER, R.: Řízení podle kompetencí Praha 1.vydání, Grada Publishing, a.s. 2005. ISBN 80-247-1074-9
6. ŠMÍDA, Filip: Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha, Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1679-4
7. GRASSEOVÁ, Monika: Procesní řízení ve veřejném sektoru. Praha, Computer Press 2008. ISBN 978-80-251-1987-7

Internetové zdroje:

8. Odborný slovník manažerstva kvality, definícia kompetentnosti: <http://www.standard-team.com/index.php?keret=szotar&lang=sk&kifejezes=kompotentnos%BB#cikkek>
9. Public Service Commission od Canada, Competencies: http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/hrm_info3_e.htm
10. Oficiálna stránka SAPRIA, Čo je procesné riadenie: http://www.sapria.sk/web/sapria.php?f=2_bpm.htm
11. Oficiálna stránka SBD II. Košice: <http://www.sbd2ke.sk/>
12. Výpis SBD II. Košice z obchodného registra SR: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=169&SID=4&P=0>
13. E-Trend – mediálny slovník – pojem retransmisia: <http://medialne.etrend.sk/slovník/?pismo=R>
14. Synek, M. - Vávrová, H. - Sedláčková, H.: Jak psát diplomové a jiné práce. Praha, VŠE 2002. ISBN 80-245-0309-3. <http://fph.vse.cz/pro-studenty/studentske-prace/>

Zoznam príloh

Príloha č. 1: Obrázok procesu aktualizácie Katalógu pracovných miest

Príloha č. 2: Súčasná organizačná štruktúra SBD II. Košice

Príloha č. 3: Pripravovaná nová organizačná štruktúra SBD II. Košice

Príloha č. 4: a) Procesná mapa

b) Zákaznícky pohľad na procesy

Príloha č. 5: Dotazník

Príloha č. 6: Výpis z obchodného registra SR (SBD II. Košice)

Príloha č. 7: Vzory popisu typových pracovných miest

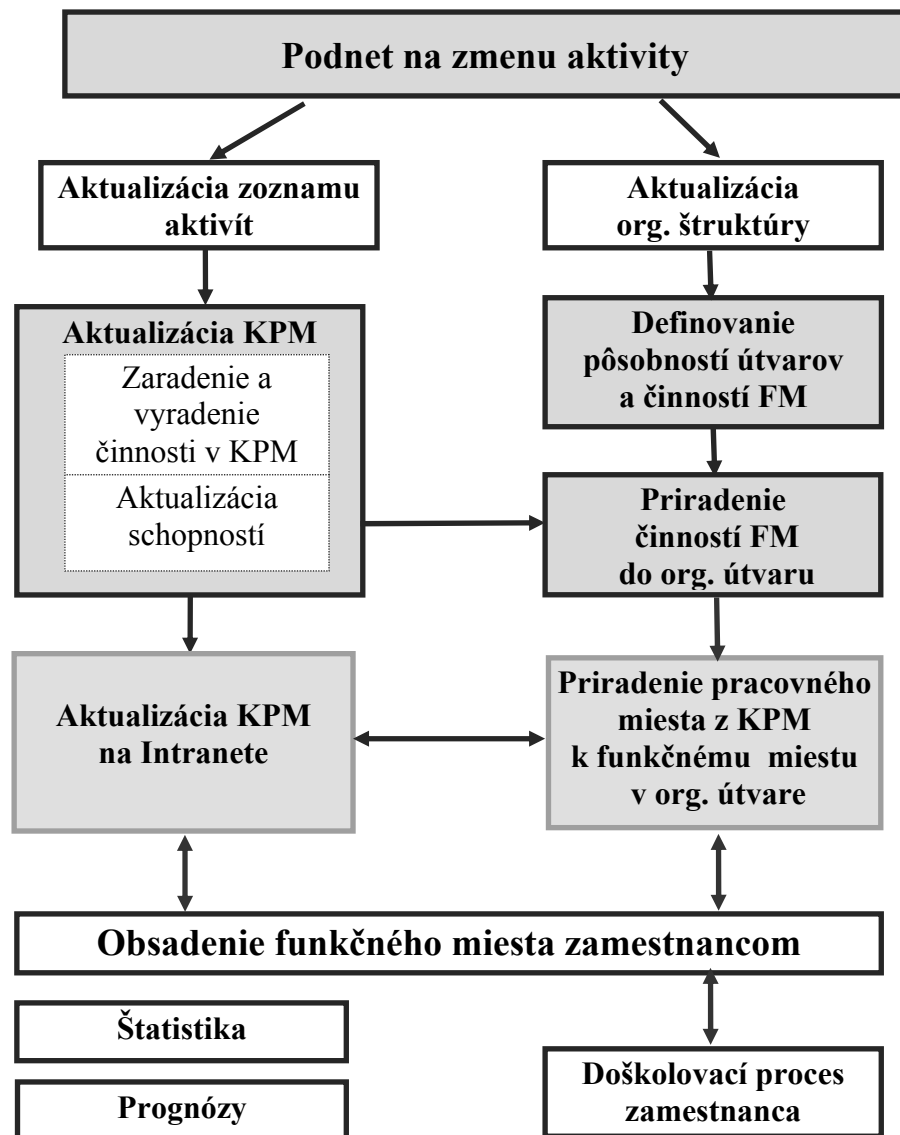
a) Pracovník prieskumu trhu

b) Účtovník služieb

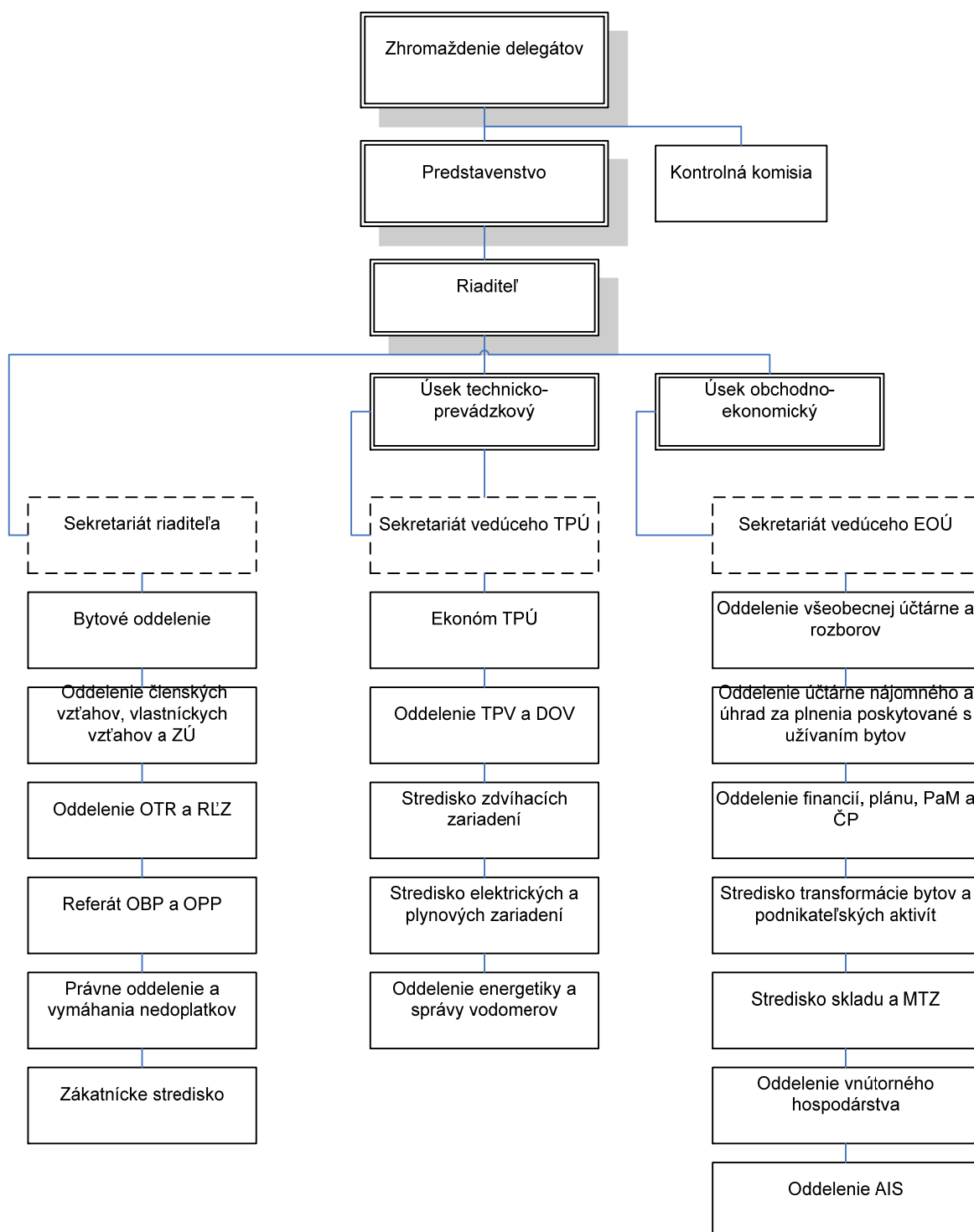
c) Pracovník zákazníckeho strediska

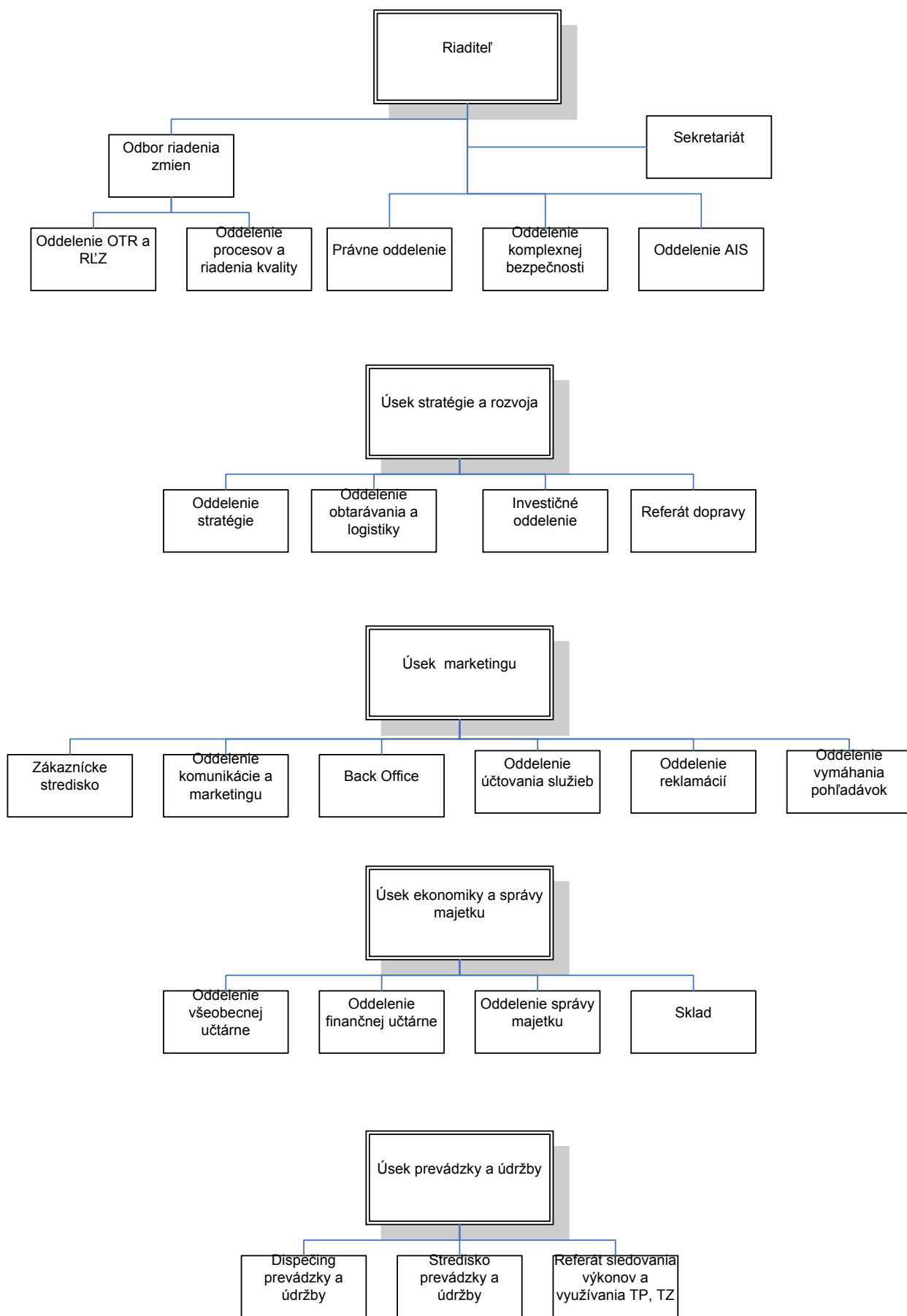
Príloha č. 8: Spracované výsledky prieskumu zamestnancov SBD II. Košice

Proces aktualizácia Katalógu pracovných miest



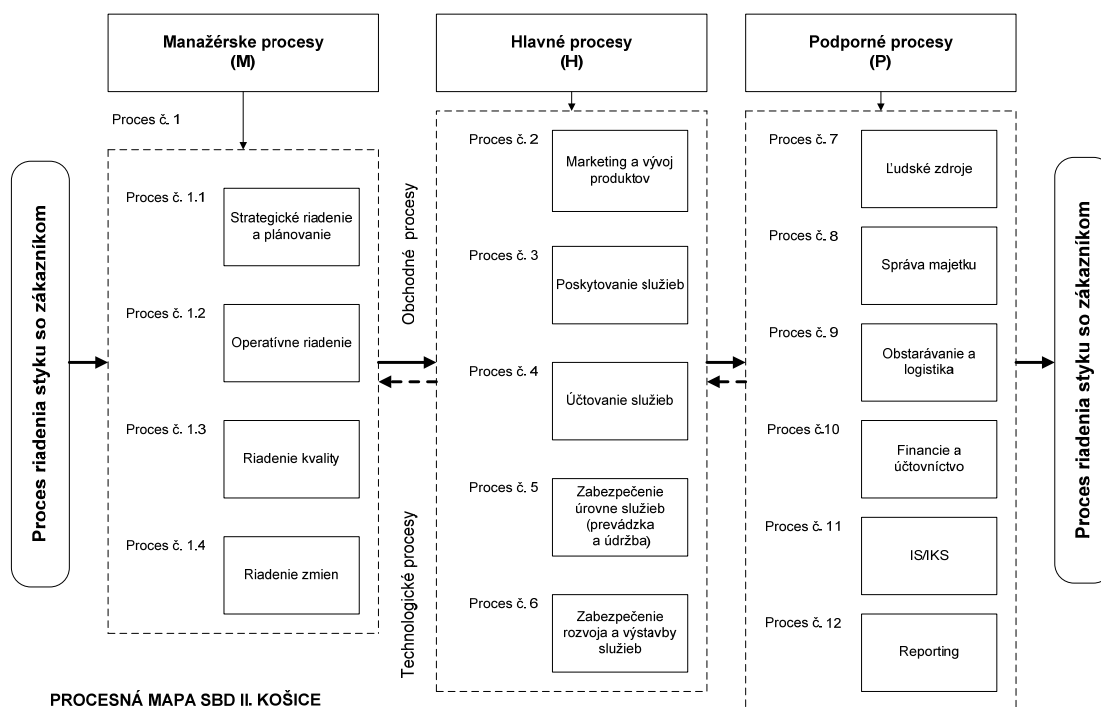
Súčasná organizačná štruktúra



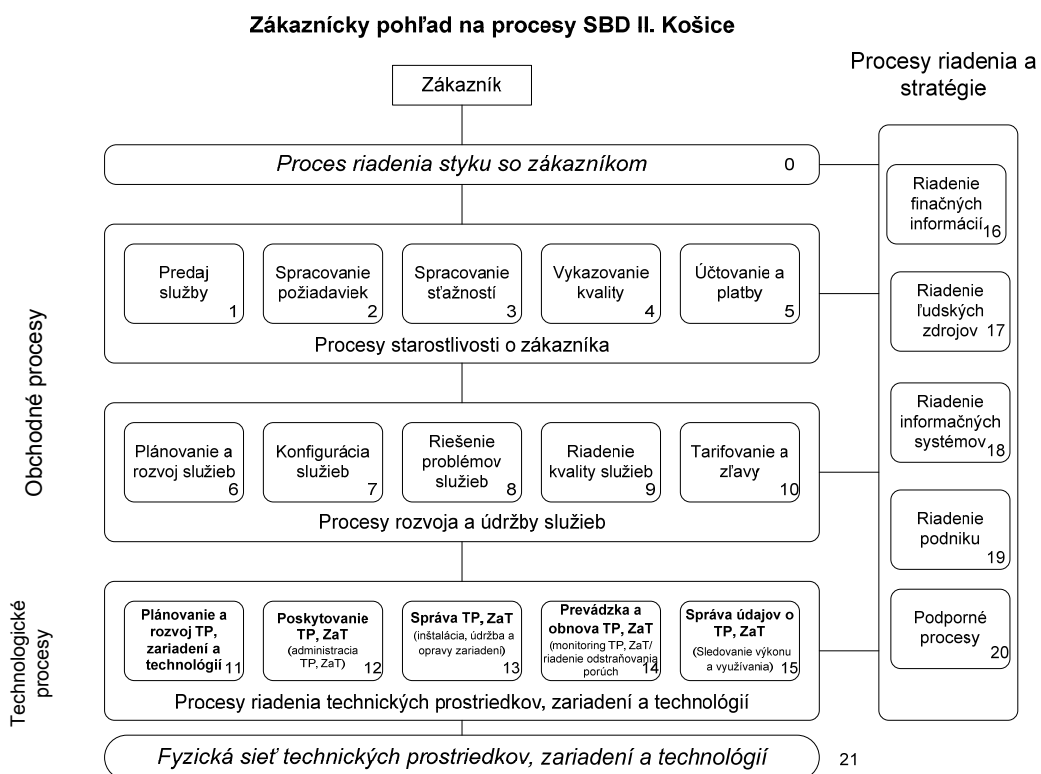


Príloha č. 4

a)



b)



DOTAZNÍK

Pracovný úsek, do ktorého ste zaradený

☐ Úsek riaditeľa ☐ Úsek ekonomicko-obchodný ☐ Úsek technicko-prevádzkový

1. Čo je výstupom (produktom) Vášho konkrétneho pracovného miesta?

.....

.....

.....

2. Akou mierou prispieva Váš výstup k výstupu celého útvaru?

vysokou mierou – strednou mierou – nízkou mierou

3. Ste oboznámený so všetkými pracovnými úlohami, ktoré sa týkajú vášho pracovného miesta?

áno – nie

4. Popíšte 10 najhlavnejších činností (stručná a konkrétna charakteristika), s percentuálnym podielom na celkovej náplni práce pri každom popise:

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)
- g)
- h)
- i)
- j)

5. Je Vám k množstvu pracovných úloh pridelený dostatočný čas na ich efektívne a kvalitné vykonanie?

áno – nie

6. Aký je vzťah kompetencií a zodpovedností na vašom pracovnom mieste:

kompetencie < zodpovednosti
kompetencie > zodpovednosti
kompetencie = zodpovednosti

7. Ako by ste ohodnotili svoje predpoklady na výkon daného pracovného miesta?

- a) vynikajúce predpoklady
- b) veľmi dobré predpoklady
- c) dobré predpoklady (štandard)
- d) vyhovujúce predpoklady s výhradami
- e) nevyhovujúce predpoklady

8. Čo vás najviac v rámci podniku znepokojuje?

- a) zlé pracovné vzťahy
- b) úroveň organizácie práce a riadenia
- c) nedostatok informácií o zámeroch organizácie
- d) zlé medziľudské vzťahy
- e) rodinkárstvo a známosti
- f) neobjektívnosť bezprostredného vedúceho
- g) neochota zohľadniť názory radových zamestnancov
- h) všetko je v poriadku

9. Ako vidíte budúcnosť Vášho podniku z Vášho pohľadu?

bude lepšia – bude rovnaká – bude horšia

10. Dôverujete v úspešnosť podniku v tejto oblasti podnikania?

áno – nie

11. Spájate svoju budúcnosť s budúcnosťou podniku?

áno – nie

Ďakujem za Váš čas a spoluprácu.

Príloha č. 6

Výpis z obchodného registra

Obchodné meno:	Stavebné bytové družstvo II. Košice
Sídlo:	Bardejovská 3 040 11 Košice
IČO:	00 171 204
Deň zápisu:	05.07.1965
Právna forma:	Družstvo

Predmet činnosti:

- organizovanie prípravy a realizácie výstavby, prevádzka bytových objektov s nebytovými priestormi a zabezpečovanie plnení poskytovaných s užívaním bytu a nebytového priestoru pre členov družstva
- vykonávanie bytových, občianskych a inžinierskych stavieb (vrátane vybavenosti sídliskových celkov)
- stavebné vykonávanie jednoduchých stavieb a poddodávok pre uvedené stavby
- inžinierska činnosť v investičnej výstavbe
- údržba, opravy, rekonštrukcia, modernizácia nájomných bytových a nebytových priestorov
- prenájom bytových, nebytových priestorov a zariadení majetku družstva
- rozmnožovacie práce
- správa nehnuteľností na základe honoráru alebo kontraktu
- veľkoobchod a maloobchod: vodoinštalatérsky, kúrenársky materiál, elektroinštalačný materiál, železiarsky tovar, čistiace prostriedky a domová chémia, drevárske výrobky, okná a dvere, stavebný materiál, nábytok, papierenský tovar, sklenené výrobky
- oprava a údržba, odborné prehliadky a odborné skúšky plynových zariadení v rozsahu: zariadenie na: rozvod plynov s pretlakom plynu do 0,3 MPa vrátane
- oprava a údržba, odborné prehliadky a odborné skúšky zdvíhacích zariadení v rozsahu: výťahy
- montáž, oprava, údržba elektrických zariadení do 1000 V a bleskozvodov v objektoch triedy "A"
- vykonávanie odborných prehliadok a skúšok elektrických zariadení do 1000 V a bleskozvodov v objektoch triedy "A"
- vodoinštalatérsstvo

- zámočníctvo
- stolárstvo
- maľovanie, lakovanie, sklenárske práce
- kladenie podlahovín
- montáž prietokových meradiel na studenú a teplú vodu
- vysielanie v káblových rozvodoch v Slovenskej republike

Konanie: Písomnosti zakladajúce práva a povinnosti družstva podpisuje predseda predstavenstva a poverený podpredseda predstavenstva v neprítomnosti jedného z nich ďalší poverený podpredseda.

Zapisované základné imanie: 1 000 000 Sk

Základný členský vklad: 500 Sk

Príloha č. 7

a)

Popis typového pracovného miesta

Oblasť špecializácie: Marketingové činnosti
Profesná skupina: Skúmanie trhu
Pracovné miesto: Pracovník prieskumu trhu
Definícia poslania: získavanie informácií o aktuálnom stave a trendoch na trhu
Hlavné činnosti: - vytvárať a vyhodnocovať marketingový plán - zisťovať spokojnosť zákazníkov so službami podniku pomocou dotazovania, ankiet a pod. - sledovať požiadavky na nové služby zákazníkom - zisťovať údaje o potenciálnom záujme o nové služby a o rozvoji existujúcich služieb - upresňovať požiadavky na zavádzanie nových služieb a rozvoj existujúcich služieb - sledovať aktuálny stav konkurencie na trhu - vyhodnocovať silné a slabé stránky konkurencie - tvoriť analýzy konkurencie - navrhovať opatrenia na zlepšenie stavu - navrhovať opatrenia pre maximálnu výnosovosť ponúkaných produktov a služieb - viesť evidenciu všetkých užívateľov produktov a služieb poskytovaných SBD II. Košice
Schopnosti: Vedomosti, teoretické poznatky: - poznatky z oblasti marketingu - poznanie podniku - znalosť metód prieskumu trhu - práca s PC (MS Office – spracovanie výsledkov, tvorba tabuliek, grafov) - znalosť cudzieho jazyka Osobnostné schopnosti / praktické skúsenosti: - schopnosť efektívnej komunikácie a vyjadrovania sa - kultivovanosť vystupovania a vzhľadu - schopnosť počúvať - práca v tíme - analytické myslenie Postoje, správanie: - slušné správanie ku klientovi - flexibilita konania - objektívny postoj - samostatnosť Vzdelanie: - vysokoškolské - ekonomický smer - 5 a viac rokov praxe v obore
Kód PM: 2.1.01

b)

Popis typového pracovného miesta

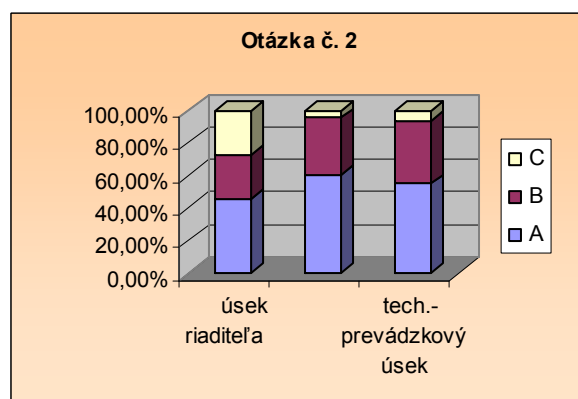
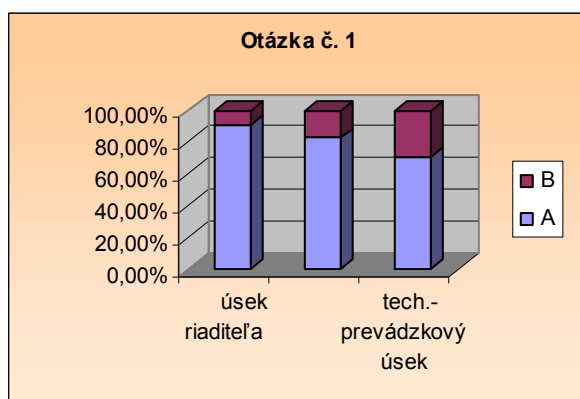
Oblasť špecializácie: Ekonomika a financie
Profesná skupina: Účtovanie
Pracovné miesto: Účtovník služieb
Definícia poslania: výkon účtovných operácií
Hlavné činnosti: - evidovať úhrady nájomného a úhrady za plnenie poskytovaných služieb s užívaním bytov - evidovať úhrady za poskytované produkty a služby ponúkané SBD II. Košice - vykonávať zmeny predpisu platieb v súlade s platnou legislatívou a vnútrodružstevnými predpismi - spolupracovať s finančnými inštitúciami pri úhradách predpisu platieb - vypracovať mesačné účtovné výkazy za poskytované produkty a služby - zabezpečovať ročné zúčtovanie predpisu platieb - spolupracovať na finančnom vysporiadaní pri prevode členských a nájomných práv, pri zmene vlastníkov, dlžníkov pri dražbách resp. výpovediach - potvrdzovať stav finančných prostriedkov na byte na základe požiadavky užívateľov bytov - pripravovať podklady pre vymáhanie nedoplatkov - zabezpečovať a vykonávať tlač predpisu platieb a poštových poukázok
Schopnosti: Vedomosti, teoretické poznatky: - odborné vedomosti z oblasti ekonómie - základy účtovníctva - znalosť legislatívy v oblasti účtovníctva - práca s PC Osobnostné schopnosti / praktické skúsenosti: - ovládanie tabuľkového editoru a odbornej aplikácie - riešenie praktických problémov - stresová odolnosť - uplatňovanie teoretických poznatkov v praxi - logické myslenie - schopnosť ponímať problémy v širších súvislostiach Postoje, správanie: - dôslednosť a zásadovosť - rozhodnosť a samostatnosť - presnosť - diskretnosť - systémovosť v práci Vzdelanie: - úplné stredné odborné vzdelanie s maturitou - ekonomický smer - 5 a viac rokov praxe v oblasti účtovníctva
Kód PM: 5.2.01

c)

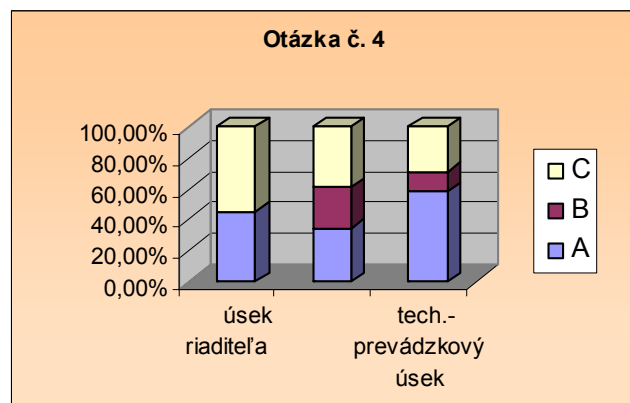
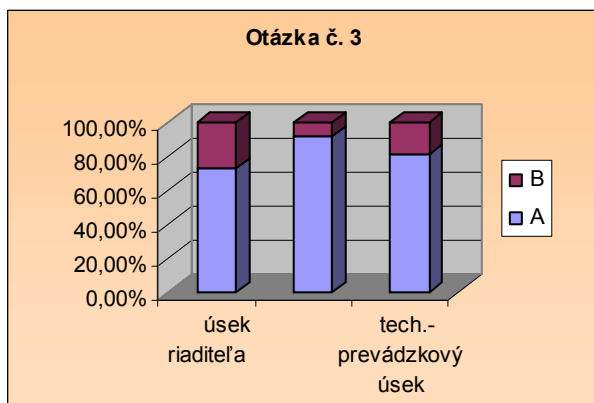
Popis typového pracovného miesta

Oblasť špecializácie: Marketingové činnosti
Profesná skupina: Predajné a obchodné činnosti
Pracovné miesto: Pracovník zákazníckeho strediska
Definícia poslania: zabezpečovanie odbytovej činnosti a sprostredkovanie poskytovaných produktov a služieb v plnom rozsahu
Hlavné činnosti: - evidovať požiadavky na zriadenie, zrušenie poskytovaných produktov a služieb - prijímať, spracovávať a riešiť požiadavky zákazníkov a monitorovať ich realizáciu - zaevidovať a odoslať objednávky na príslušné pracovisko k vybaveniu - potvrdiť objednané práce a následne komunikovať so zákazníkom - vystaviť a spracovať technické šetrenie a zúčtovacie listy - aktualizovať zmeny na základe zrealizovaných požiadaviek - viesť evidenciu zákazníkov využívajúcich produkty a služby poskytované SBD II. Košice - podávať informácie zákazníkom v zmysle schválených vnútrodružstevných postupov - vydávať tlačivá schválené vnútrodružstevnými predpismi
Schopnosti: Vedomosti, teoretické poznatky: - poznanie organizácie - práca s PC - znalosť cudzieho jazyka Osobnostné schopnosti / praktické skúsenosti: - schopnosť sociálneho kontaktu - kultivovanosť vystupovania a vzhľadu - ovládanie textového, tabuľkového editoru a odbornej aplikácie - znalosť vnútrodružstevných predpisov - schopnosť vypočuť klienta - práca v tíme Postoje, správanie: - asertivita - flexibilita konania - pohotové reagovanie - samostatnosť - sebaovládanie - slušné správanie ku klientovi Vzdelanie: - vysokoškolské/úplné stredné - ekonomický smer - 2 a viac rokov praxe v obore
Kód PM: 2.2.01

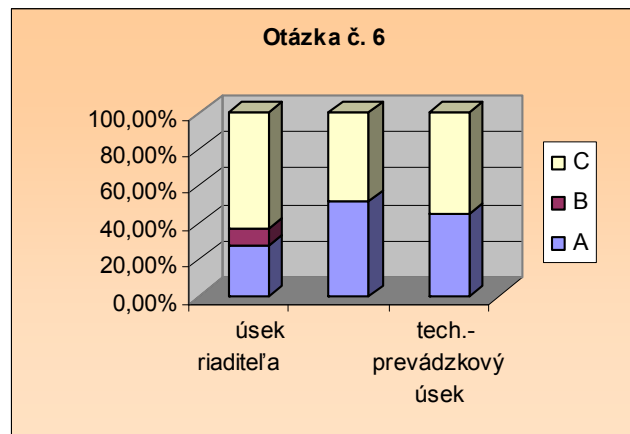
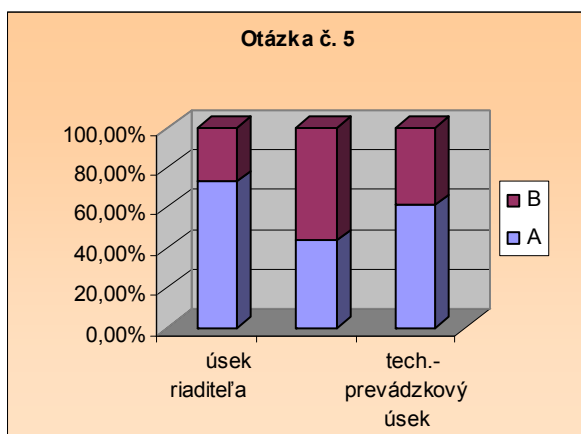
1.								
Úsek	riadiťa		ekonom.-obchodný		tech.-prevádzkový		spolu	
	n	%	n	%	n	%	n	%
A	10	90,91%	19	82,61%	22	70,97%	51	78,46%
B	1	9,09%	4	17,39%	9	29,03%	14	21,54%
2.								
Úsek	riadiťa		ekonom.-obchodný		tech.-prevádzkový		spolu	
	n	%	n	%	n	%	n	%
A	5	45,45%	14	60,87%	17	54,83%	36	55,38%
B	3	27,27%	8	34,78%	12	38,71%	23	35,38%
C	3	27,27%	1	4,35%	2	6,45%	6	9,23%



3.								
Úsek	riadiťa		ekonom.-obchodný		tech.-prevádzkový		spolu	
	n	%	n	%	n	%	n	%
A	8	72,73%	21	91,30%	25	80,65%	54	83,08%
B	3	27,27%	2	8,70%	6	19,35%	11	16,92%
4.								
Úsek	riadiťa		ekonom.-obchodný		tech.-prevádzkový		spolu	
	n	%	n	%	n	%	n	%
A	5	45,45%	8	34,78%	18	58,06%	31	47,68%
B	0	0,00%	6	26,09%	4	12,90%	10	15,38%
C	6	54,55%	9	39,13%	9	29,03%	24	36,92%

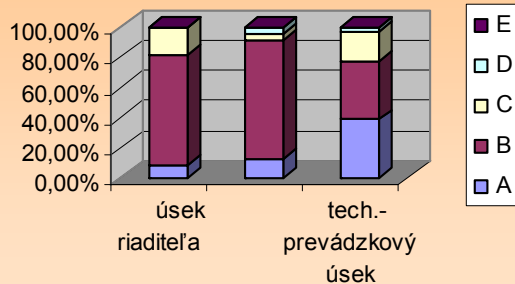


5.								
Úsek	riadiťa		ekonom.-obchodný		tech.-prevádzkový		spolu	
	n	%	n	%	n	%	n	%
A	8	72,73%	10	43,48%	19	61,29%	37	56,92%
B	3	27,27%	13	56,52%	12	38,71%	28	43,08%
6.								
Úsek	riadiťa		ekonom.-obchodný		tech.-prevádzkový		spolu	
	n	%	n	%	n	%	n	%
A	3	27,27%	12	52,17%	14	45,16%	29	44,62%
B	1	9,09%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,54%
C	7	63,64%	11	47,83%	17	54,83%	35	53,85%

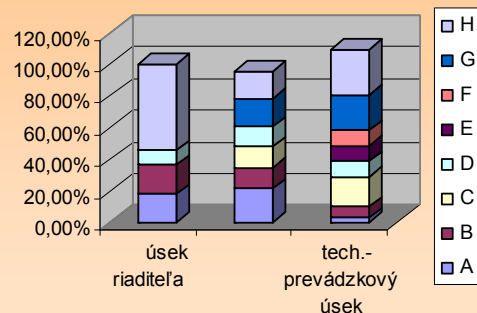


7.								
Úsek	riadiťa		ekonom.-obchodný		tech.-prevádzkový		spolu	
	n	%	n	%	n	%	n	%
A	1	9,09%	3	13,04%	12	38,71%	16	24,62%
B	8	72,73%	18	78,26%	12	38,71%	38	58,46%
C	2	18,18%	1	4,35%	6	19,35%	9	13,85%
D	0	0,00%	1	4,35%	1	3,23%	2	3,08%
E	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
8.								
Úsek	riadiťa		ekonom.-obchodný		tech.-prevádzkový		spolu	
	n	%	n	%	n	%	n	%
A	2	18,18%	5	21,74%	1	3,23%	8	12,31%
B	2	18,18%	3	13,04%	2	6,45%	7	10,77%
C	0	0,00%	3	13,04%	6	19,35%	9	13,85%
D	1	9,09%	3	13,04%	3	9,68%	7	10,77%
E	0	0,00%	1	4,35%	0	0,00%	1	1,54%
F	0	0,00%	0	0,00%	3	9,68%	3	4,62%
G	0	0,00%	4	17,39%	7	22,58%	11	16,92%
H	6	54,55%	4	17,39%	9	29,03%	19	29,23%

Otázka č. 7

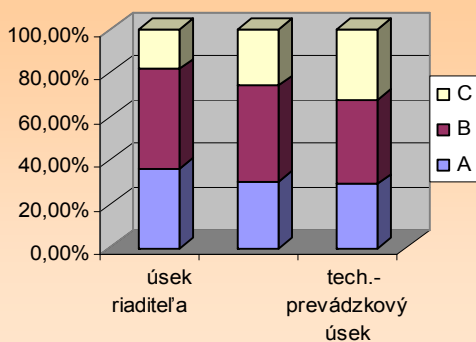


Otázka č. 8

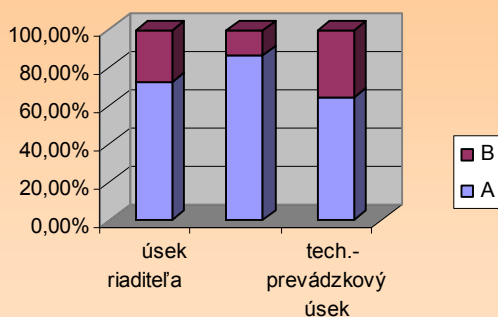


9.								
Úsek	riaditeľ'a		ekonom.-obchodný		tech.-prevádzkový		spolu	
	n	%	n	%	n	%	n	%
A	4	36,36%	7	30,43%	9	29,03%	20	30,77%
B	5	45,45%	10	43,48%	12	38,71%	27	41,54%
C	2	18,18%	6	26,09%	10	32,26%	18	27,69%
10.								
Úsek	riaditeľ'a		ekonom.-obchodný		tech.-prevádzkový		spolu	
	n	%	n	%	n	%	n	%
A	11	100,00%	17	73,91%	24	77,42%	52	80,00%
B	0	0,00%	6	26,09%	7	22,58%	13	20,00%
11.								
Úsek	riaditeľ'a		ekonom.-obchodný		tech.-prevádzkový		spolu	
	n	%	n	%	n	%	n	%
A	8	72,73%	20	86,96%	20	64,52%	48	73,85%
B	3	27,27%	3	13,04%	11	35,48%	17	26,15%

Otázka č. 9



Otázka č. 11



Otázka č. 10

