

Návrh evidence pracovních míst na základě analýzy organizační struktury firmy

Veronika Frýdlová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika FRÝDLOVÁ**
Osobní číslo: **M090325**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Návrh evidence pracovních míst na základě analýzy organizační struktury firmy**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu a materiály týkající se předmětu bakalářské práce.**

II. Praktická část

- **Uvedte základní informace o firmě se zaměřením na strukturu organizace a zaměstnance.**
- **Navrhněte způsob evidence pracovních pozic zaměstnanců.**
- **U jednotlivých pracovních pozic navrhněte způsob odměňování.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. Management a leadership. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. Management a moderní organizování firem. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2149-1.

KOUBEK, Josef, 2009. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, Jiří BLÁHA a Jana BABICOVÁ, 2000. Řízení lidských zdrojů. Ostrava. ISBN 80-7048-020-3.


ZUZANA DVOŘÁKOVÁ A KOL., 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Korytář
EXT.**

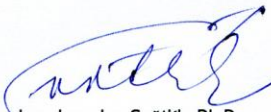
Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;

podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.4.2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je na základě rozboru organizační struktury firmy ZAMET, spol. s r. o. popsat jednotlivé pracovní pozice zaměstnanců a následně navrhnout způsob jejich odměňování.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. První část se bude věnovat výkladu a shrnutí teoretických poznatků souvisejících s tématem bakalářské práce, které budou čerpány z odborných publikací. V druhé, praktické části, budou uvedeny důležité informace sloužící pro seznámení s firmou. Dále bude práce obsahovat rozbor organizační struktury firmy, na jehož základě bude navrhnout popis pracovního místa zaměstnanců firmy ZAMET, spol. s r.o. a následně navržen způsob odměňování těchto pracovníků.

Klíčová slova: Organizace, organizační struktura, analýza, zaměstnanec, popis pracovního místa, odměňování.

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis is on basis of analysis of the organizational structure of the company ZAMET, spol. s r. o. describe individual job positions of the employees and then to propose a system of their remuneration.

This bachelor thesis contains of two parts - theoretical and practical. The first part will focus on theoretical interpretation and summary of knowledge related to the topic of the bachelor thesis, which will be gathered from professional publications. In the second - practical part, there will be stated important information used for familiarization with the company. Further, the bachelor thesis will include analysis of the organizational structure of the company and job description of the employees of the company will be suggested on its basis. Then the system of remuneration of these employees will be proposed.

Keywords: Organization, organizational structure, analysis, employee, job description, remuneration.

Poděkování

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Petru Korytářovi za poskytnutí potřebných materiálů, cenných rad a pro předmět mé bakalářské práce nezbytných informací.

Dále bych chtěla poděkovat své konzultantce paní Ing. Růženě Vorlové za pomoc, ochotu a vstřícné jednání.

Na závěr patří mé děkování vedení společnosti ZAMET, spol. s r. o. za umožnění výkonu praxe a vytvoření bakalářské práce ve firmě.

Motto

„Bez velké vůle neexistují velké talenty.“

Honoré de Balzac

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ORGANIZOVÁNÍ	13
1.1 DEFINICE ORGANIZACE.....	15
1.1.1 Vytváření organizace.....	16
1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	17
1.2.1 Úkoly organizační struktury.....	18
1.2.2 Organizační schéma	18
1.2.2.1 Typy organizačních diagramů.....	19
1.3 FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ ORGANIZACE.....	26
1.3.1 Formální organizace	26
1.3.2 Neformální organizace	27
2 PRACOVNÍ MÍSTA	28
2.1 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	28
2.2 ZDROJE INFORMACÍ PRO POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA.....	29
2.3 OBSAH POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA	30
3 ODMĚŇOVÁNÍ	32
3.1 FORMY ODMĚŇOVÁNÍ.....	32
3.2 CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ.....	33
3.3 MZDOTVORNÉ FAKTORY.....	34
3.4 MZDA	36
3.4.1 Mzdová politika a struktura mzdy.....	36
3.4.2 Formy mzdy	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	40
4.1 VYBAVENÍ, VÝROBA A VÝROBKY FIRMY	42
4.2 ISO CERTIFIKÁTY	43
5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	46
5.1 ANALÝZA ZAMĚSTNANCŮ FIRMY.....	47
5.1.1 Struktura zaměstnanců pobočky Nový Hrozenkov.....	49
5.1.2 Struktura zaměstnanců pobočky v Huslenkách.....	50
5.1.3 Struktura pobočky v Halenkově.....	53
6 NÁVRH EVIDENCE PRÁCOVNÍHO MÍSTA	55
6.1 OBECNÁ STRUKTURA KARTY	56
6.2 JEDNOTLIVÉ POLOŽKY KARET.....	57
6.3 UKÁZKA KARTY PRÁCOVNÍHO MÍSTA	59
7 STRUKTURA MZDY	62
7.1 ODMĚŇOVÁNÍ.....	63
7.2 NÁVRH ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	64
ZÁVĚR	67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
SEZNAM OBRÁZKŮ	73
SEZNAM TABULEK.....	74
SEZNAM GRAFŮ	75
SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Hlavním stavebním kamenem úspěšnosti firmy na trhu je jasně definovaný cíl společnosti a promyšlená, přesně vytýčená strategie, jak tohoto cíle dosáhnout. Aby byla firma dostatečně výkonná, úspěšná jak trhu, tak v boji s konkurencí a dosahovala žádoucího zisku, potřebuje zaměstnávat kvalitní lidské zdroje, jelikož právě zaměstnanci přispívají svým pracovním výkonem k naplňování cílů společnosti. Je málo pravděpodobné, že bude společnost v naplňování svých cílů úspěšná, když se zaměstnanci nebudou cítit spjati s vytýčenými hodnotami a směřováním společnosti a nebudou-li motivováni k naplňování plánovaných cílů. Společnost však může zaměstnanci různými opatřeními a podmínkami pomoci k nalezení potřebné motivace k naplnění stanovených cílů. Výkon zaměstnance totiž odpovídá tomu, jak práce a odměna za ni, jak už finanční, či nefinanční, uspokojuje jeho potřeby. Moderní a efektivní personální řízení rozhoduje o tom, zda budou zaměstnanci dobře vedeni, informováni, odměňováni, hodnoceni, rozmisťováni či vzděláváni, čímž organizace do velké míry sama ovlivňuje faktor úspěchu firmy na trhu. Domnívám se, že je řízení lidských zdrojů cennou a nedílnou součástí prosperujícího podniku, které je třeba věnovat nemalou pozornost.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části, kde první část obsahuje teoretické informace související s tématem práce. Druhá část již obsahuje konkrétní informace týkající se představení společnosti, analýzy organizační struktury firmy a zaměstnanců a navrhovaného odměňování.

Předmětem bakalářské práce je provést analýzu organizační struktury firmy a jejich zaměstnanců, která bude vypracována na základě shromáždění interních údajů. Výsledné organizační schéma a informace o zaměstnancích poslouží jako podklad pro vypracování popisu jednotlivých pracovních míst. Abych dosáhla svých cílů, které jsem si určila, navrhu na závěr praktické části bakalářské práce několik druhů finančního odměňování zaměstnanců.

Primárním cílem mé bakalářské práce je na základě popisu jednotlivých pracovních pozic zvýšit informovanost zaměstnanců, jejich nadřízených i zaměstnavatele. Dalším cílem je díky větší míře informovanosti, vyjasnění a upřesnění pracovních činností, povinností, odpovědností či pravomocí, zvýšit kvalitu i kvantitu odvedené práce, zvýšit spokojenost zaměstnanců díky vyjasnění rolí a vztahů na pracovišti a snížit nadměrné, či nespravedlivé delegování ze strany vedoucích funkcí. Rovněž s pomocí návrhu několika odměn zvýšit

motivaci a uspokojení zaměstnanců, která může vést ke zvýšení produktivity a kvality jejich odvedené práce.

Mezi sekundární cíle řadím v případě pozitivního přínosu návrhu evidence pracovních míst, poskytnutí šablony či určitého návrhu pro zpracování evidence zaměstnanců v dalších dvou provozovnách firmy ZAMET, spol. s r. o. Dále poskytnou podklady, které se mohou hodit pro přijímání nových zaměstnanců na stanovená pracovní místa, nebo také pro potřebný motivační program firmy či hodnocení zaměstnanců.

Byla bych velmi potěšena, kdyby mé návrhy v bakalářské práci byly pro firmu pozitivním přínosem a inspirací.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ORGANIZOVÁNÍ

Organizování je jednou ze základních manažerských činností. „Znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností. V návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány. Jedná se o dělbu činností a jejich integrování – seskupování za účelem naplnění celkového účelu organizace a o zabezpečování existence efektivních toků informací a komunikačních kanálů.“ (Armstrong a Stephens, 2008, s. 51)

Podle Armstronga (1995, s. 215) je úkolem manažera vytvořit organizaci, která odvede přesně takovou práci, kterou od ní vyžaduje. Organizovat tedy v podstatě znamená stanovit, kdo co bude dělat. Přitom je nezbytně nutné definovat odpovědnosti, vytvořit struktury a stanovit vztahy, kde hlavním prvkem jsou lidé – co dělají a jak společně pracují.

„Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková struktura.“ Těmto se budu v teoretické části věnovat později. „Dále do organizování patří organizační nástroje a funkce, které organizování činí efektivnější. Výkonnost podniku je ovlivněna způsobem organizování, ale i chováním organizovaných skupin a jednotlivců v organizaci.“ (Dědina a Odcházal, 2007, s. 16)

Základními prvky organizování jsou:

- specializace,
- koordinace,
- vytváření útvarů, rozpětí řízení,
- dělba kompetencí.

„Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Na druhé straně však vyžaduje větší koordinaci. Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za splnění úkolů jím vedené skupiny, takže kromě příkazů má odpovědnost vytvářet ve skupině předpoklady pro dosahování stanovených cílů. Nazývá se nadřízeným a členové jím vedené skupiny jsou jeho podřízenými.“ (Unium.cz, 2012)

„K zlepšení koordinace přispívá seskupování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Kritéria pro vytváření útvarů jsou různá a manažer musí volit kritéria nebo jejich kombinaci tak, aby se přiblížil co nejvíce koordinaci, o které lze říci, že je optimální.“ (Unium.cz, 2012)

„K nedůležitějším kritériím patří:

- Specializace a kvalifikace pracovníků.
- Pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit.
- Čas – podle tohoto kritéria jsou pracovníci rozděleni například do směn.
- Produkt – pracovníci jsou seskupeni podle výrobku, který je nutno vyrábět, nebo služby, kterou je nutno zabezpečit.
- Zákazník – seskupování přihlíží k potřebám skupin zákazníků.
- Místo – pracovníci jsou seskupeni podle místa pracoviště, regionu nebo státu.

Těchto šest kritérií lze různě kombinovat s cílem nalézt optimum k zajištění potřebné koordinace.“ (Unium.cz, 2012)

„Jedním z velice důležitých prvků organizování je rozpětí řízení, které vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému.“ (Unium.cz, 2012) Armstrong (1995, s. 217) ve své knize uvádí, že existuje určitá hranice počtu lidí, které lze efektivně a účinně řídit či kontrolovat. Tyto hranice jsou u jednotlivců pochopitelně rozdílné. Je to dáno nejen schopnostmi, kvalifikací a zkušenostmi manažera, ale závisí i na konkrétní funkci a pracovní náplni. Většina vedoucích lidí dokáže pracovat s daleko větším rozpětím kontrol, pokud dokážou účinněji delegovat práci a nezabíhají do přílišných detailů. „Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká organizační pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace.“ (Unium.cz, 2012)

Posledním a nezbytným prvkem organizování je dělba kompetencí neboli delegování. Dělba kompetencí bývá obvykle záležitostí dlouhodobější a má-li být uskutečněna správně a smysluplně, je třeba vymežit kompetence útvaru a pracovníka. Dále jim přiřadit příslušné pravomoci a odpovědnosti, určit úkoly nebo formu zadávání úkolů a stanovit výsledky, které jsou na daném místě očekávány. „V souvislosti s dělbou kompetencí v instituci s více organizačními úrovněmi vzniká velice závažný problém, jak optimálně rozložit kompetence na jednotlivé úrovně. Při přenášení kompetencí na vyšší organizační úrovně hovoříme o centralizaci a při přenášení pravomocí na stupně nižší hovoříme o decentralizaci.“ (Unium.cz, 2012)

Organizování tedy zahrnuje tyto praktické činnosti:

- Vytvoření organizačního řádu, který obsahuje zejména:
 - organizační schéma,
 - popisy kompetencí a pravomocí manažerů.

- Vytvoření popisů pracovních funkcí pracovníků, které obsahují zejména:
 - určení, komu je funkce nadřizena, komu je podřizena,
 - určení náplně vlastní práce,
 - určení zodpovědnosti.

- Zařazení pracovníků do funkcí, což vyžaduje zejména:
 - posouzení schopností pracovníka pro funkci,
 - souhlas pracovníka se zařazením a pochopení úkolů,
 - zajištění kooperace s jinými pracovníky, resp. zastupování. (Miras.cz, 2012)

Abychom pojem organizování pochopili správně, je nutné definovat také pojem organizace.

1.1 Definice organizace

„Organizací rozumíme určité sociální uspořádání vytvořené proto, aby řízeným způsobem jednání dosáhlo kolektivních cílů. Kde pod pojmem sociálním uspořádáním chápeme skutečnost, že organizaci tvoří určitý počet členů, kteří jednají s ostatními členy a vzájemně se ovlivňují, aby jejich práce byla efektivní. Ke své práci používají nejrůznější technologie a množství informací, ale i nástrojů řízení.“ (Dědina a Odcházal, 2007, s. 16)

Organizaci ve vztahu k podniku a podnikání je možné definovat třemi způsoby:

1. Podnik je organizace

„Jednotlivé organizační prvky, jako jsou osoby, skupiny, útvary či podniky, mohou na základě určitých vztahů mezi sebou vytvořit organizaci. Spojením těchto organizačních prvků vzniká instituce, která se nevyznačuje pouze vlastnostmi těchto organizačních prvků, ale zejména svým způsobem propojení a tím i možností jednoduššího koordinování, řízení a samokontroly. Jde o pojetí organizace jako instituce.“ (Dědina a Odcházal, 2007, s. 16)

2. Podnik má organizaci

„V tomto smyslu je organizace chápána jako výsledek organizačního procesu. Jinak řečeno: organizace popisuje určitou formu pořádku, uspořádání či řádu. Organizace je chápána jako organizační uspořádání podniku, kde každý organizační prvek má svá práva, ale i povinnosti řídit se kritérii, jež jsou odvozena od cílů, kterých má organizační prvek dosáhnout. Jednotlivé formy organizačního uspořádání jsou cíleny na uspokojování potřeb zákazníků.“ (Dědina a Odcházal, 2007, s. 16)

3. Podnik je organizován

„Provádění organizačního procesu je úkolem managementu. Manažer je kromě jiného organizátorem. Pokouší se ovlivňovat chování organizačních prvků, tedy osob, skupin, organizačních jednotek a společností. Pojem organizace je zde chápán jako proces strukturalizace těchto prvků, ovšem také jako vytváření organizační kultury.“ (Dědina a Odcházal, 2007, s. 17)

1.1.1 Vytváření organizace

„Vytváření organizace je založeno na analýze činností, procesů, rozhodnutí, toků informací a rolí. Jeho výsledkem je struktura, která se skládá z pracovních míst a organizačních jednotek, mezi nimiž existují vztahy zahrnující kooperaci, výkon pravomocí a výměnu informací. Cílem vytváření organizace je vyjasnit role a vztahy v té míře, v jaké je to v měnících se podmínkách možné. Jde také o to, poskytovat lidem prostor a příležitost k efektivnějšímu využívání jejich dovedností a schopností, tedy o proces posilování pravomocí. Pracovní úkoly a pracovní místa by měly být vytvářeny tak, aby uspokojovaly požadavky organizace týkající se produktivity, provozní účinnosti a kvality výrobků nebo služeb. Musejí však také uspokojovat potřeby jednotlivých pracovníků týkající se zajímavosti, podnětnosti a úspěšnosti práce. Tyto cíle jsou vzájemně propojeny a důležitým cílem vytváření organizace, pracovních úkolů a pracovních míst je integrovat uvedené potřeby jednotlivce s potřebami organizace.“ (Armstrong a Stephens, 2008, s. 52)

Armstrong a Stephens (2008, s. 52) ve své knize dále uvádějí, že je možné vytvářet organizaci, která bude odpovídat cílům a smyslu svého založení teprve tehdy, až

porozumíme existujícímu systému sociálních vztahů, prostředí organizace a použitým technologiím.

1.2 Organizační struktura

„Jedním z elementů, které umožní dosáhnout organizaci stanovených cílů, je organizační struktura. Jedná se o formální systém úkolů a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který řídí, koordinuje a motivuje pracovníky. Organizační struktura nejsou pouhé organizační diagramy, je to síť vztahů a součinností, která propojuje technologie, zpracovávané úkoly a lidské zdroje organizace, aby zabezpečila organizaci realizaci jejich záměrů.“ (Dědina Odcházal, 2007, s. 134).

„Struktura organizace musí odpovídat účelu organizace, její technologii a prostředí, v němž existuje. Musí být dostatečně flexibilní, aby se mohla snadno přizpůsobovat novým okolnostem. Vytváření organizace je nepřetržitý proces upravování a změn, nikdy to není záležitost pro jedno použití či jednou provždy. Je také nutné uznat, navzdory tomu, že oficiální struktura organizace může definovat, kdo je za co odpovědný a jaké jsou údajné linie komunikace a řízení, že způsob, jakým organizace skutečně funguje, závisí na neformálních sítích a jiných vztazích, které nebyly definovány v procesu vytváření organizace a které vznikají na základě každodenního vzájemného působení lidí.“ (Armstrong a Stephens, 2008, s. 52)

Podle Armstronga (1995, s. 218) organizační schémata mohou někdy pomoci ve velkých organizacích při plánování a kontrolách. Vyobrazují rozdělení práce a spojení činností do skupin, dokladují, kdo je komu odpovědný, a ukazují linie pravomoci. I pouhé sestavení schématu může vedení organizace pomoci vhodným, ač mnohdy docela náročným způsobem, vyjasnit, co se v podniku děje. Organizační schémata jsou efektivním podkladem a nejlepším způsobem ilustrace alternativ, např. když se jedná o zvažování změn.

1.2.1 Úkoly organizační struktury

Organizační struktura má dva základní úkoly.

1. **Zajistit efektivní tok informací uvnitř organizace** tak, aby pomocí těchto informací docházelo k redukci nejistoty v rozhodovacím procesu. Máme na mysli nejistotu z důvodu nedostatečných informací.
2. **Dosáhnout efektivní koordinace a integrace různorodých činností organizace** prováděných jednotlivci, skupinami, týmy a odděleními. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 134)

1.2.2 Organizační schéma

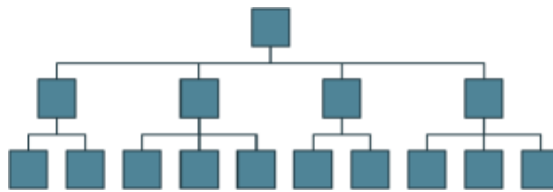
Organizační schéma, neboli jeho užívaná synonyma jako organizační digram či model, je grafické vyjádření formální organizační struktury podniku nebo organizace. Vyjadřuje názorným grafickým způsobem vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 134)

Při sestavování organizační struktury musíme uvážit pět hlavních aspektů:

- **Specializace** – otázka zabývající se tím, jak úzce, či naopak komplexně se zaměříme náplň jednotlivých pracovních činností.
- **Hierarchie** – otázka, zda má být organizace strmá, či plochá, jakým způsobem by tato volba ovlivnila chod organizace.
- **Seskupování** – aspekt, zda budou jednotliví pracovníci rozdělení do oddělení funkčně podle specializací, nebo podle výrobků a služeb, které vytvářejí.
- **Integrace** – zvažujeme, jakého stupně má dosáhnout integrace jednotlivých částí organizace, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity.
- **Řízení** – způsob, jakým bude management provádět řídicí činnost: míra delegace kompetencí, volba, zda bude organizace preferovat formální, či neformální vztahy mezi pracovníky. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 134)

Organizační diagramy, které obsahují jednak počet úrovní řízení v organizaci a zároveň rozpětí řízení, slouží v organizaci ke stanovení vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Rozpětím řízení je chápán počet zaměstnanců přímo podřízených jednomu vedoucímu. Rozpětí řízení a počet úrovní určuje plochost, či strmost organizační struktury. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 134-135)

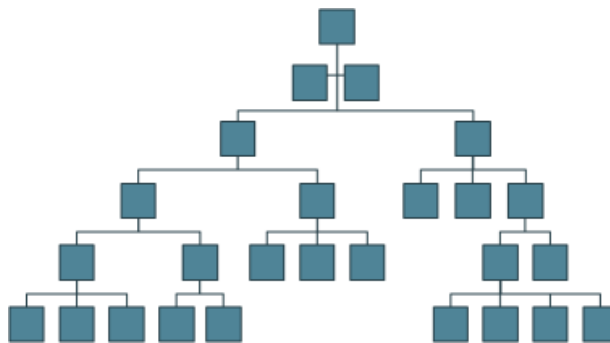
Plochá organizační struktura



Obrázek 1 Plochá organizační struktura

Zdroj: Upraveno dle Dědina a Odcházal, 2007, s. 135

Strmá organizační struktura



Obrázek 2 Strmá organizační struktura

Zdroj: Upraveno dle Dědina a Odcházal, 2007, s. 136

Armstrong (1995, s. 218) tvrdí, že „schémata mohou vnucovat lidem přílišné vědomí nadřizenosti nebo podřizenosti. Mohou znesnadnit změny, mohou zmrazit vztahy a mohou ukazovat vztahy předpokládané nikoli skutečné.“ Aby nenastal žádný z těchto problémů, musí být organizační struktura velmi pečlivě a správně sestavena. Úspěšní manažeři organizací by měli tyto problémy předvídat a počítat s tím, že mohou nastat a tedy se s nimi rychle a bez větších obtíží vypořádat svými schopnostmi a dovednostmi, jako je efektivní řízení a komunikace se zaměstnanci.

1.2.2.1 Typy organizačních diagramů

Klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná, přestože existuje celá řada publikací a textů, které o nich pojednávají. Díky rozlišnému vývoji organizací, jejich činnostmi a uspořádáním existuje velké množství možností struktur organizace.

Nejvhodnější je proto zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících vztahy, náplň, rozhodovací pravomoc a členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře. „Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

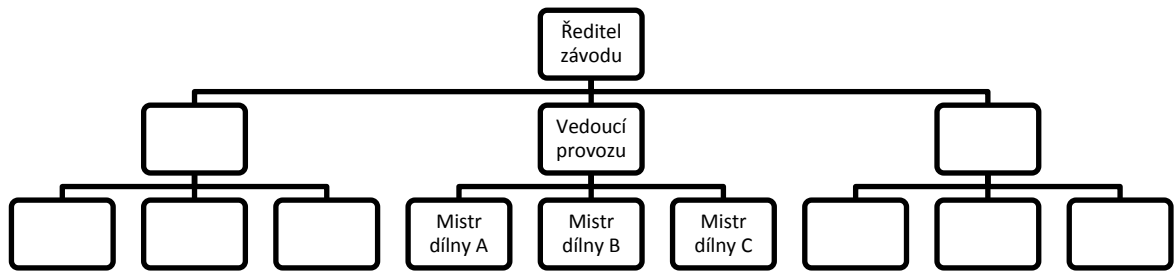
1. Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.
2. Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.“ (Cejthamr a Dědina, 2010, cit. podle CzechTrade, 1997–2011)

Tyto dvě klasifikační charakteristiky struktur obsahují již konkrétní organizační struktury.

1. Podle uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury dále rozlišujeme:

1.1. Liniové (lineární) organizační struktury

„Vznikly jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Ve většině případů řídicí stupeň nově vznikajícího podniku reprezentoval zpravidla vlastník podniku. Liniové struktury mají přímou (příkazovací) pravomoc. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří řídicí osu struktury (např. ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr). Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Jsou vždy hlavními vazbami struktury ztělesňujícími základní mocenskou organizovanost systému. Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců. Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení již vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené. Překročí-li rozpětí řízení únosnou míru, lze po určité době ještě situaci řešit vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Potom hovoříme o tzv. liniově-štabní organizační struktuře.“ (Cejthamr a Dědina, 2010, cit. podle CzechTrade, 1997–2011)



Obrázek 3 Liniová organizační struktura

Zdroj: Cejthamr a Dědina, 2010, cit. podle CzechTrade, 1997–2011

1.2. Štábní organizační struktury

Štábní útvary plní především poradní funkci, která zabezpečuje kvalifikované rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů: např. ekonomy, techniky, personalisty nebo účetními. (Cejthamr a Dědina, 2010, cit. podle CzechTrade, 1997–2011)

„Štábní skupinu lze rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích (například sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích) a odborný či funkční štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkční) řízení. Znalosti pracovníků těchto skupin jsou v příslušných odbornostech hluboké. Mají však zpravidla menší přehled o celku.“ (Cejthamr a Dědina, 2010, cit. podle CzechTrade, 1997–2011)

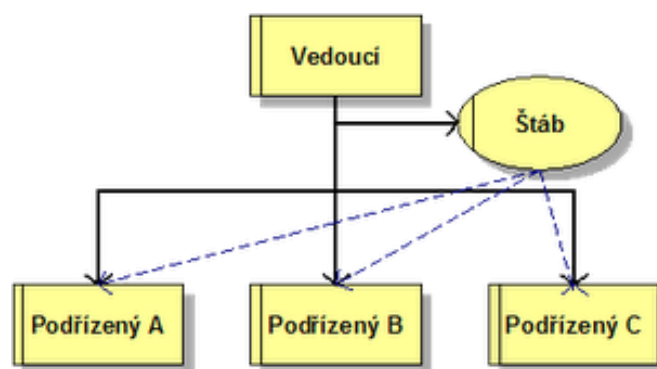
Štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci jinou organizační strukturou, v nejčastějších případech s liniovou nebo funkční strukturou. Štábní struktura slouží pouze jako podpůrný stavební kámen při organizačním vývoji podniku. (Cejthamr a Dědina, 2010, cit. podle CzechTrade, 1997–2011)

1.3. Kombinované organizační struktury (například liniově štábní organizační struktury, maticové organizační struktury, organizační týmy)

Mezi nejčastější kombinované organizační struktury patří liniově-štábní organizační struktury. Ty se dále dělí na liniové nebo víceliniové. Obvykle vznikají, když vedoucí pracovník deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. (Cejthamr a Dědina, 2010, cit. podle CzechTrade, 1997–2011)

„Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniiovou a částečně štábní pravomocí. Je třeba vymezit, pro které činnosti platí jedna nebo druhá pravomoc. U podřízených jednotek pak vzniká případné nebezpečí existence více liniiových vedoucích a tím i nekonzistence ve vedení. Zmíněné liniiově štábní struktury bývají někdy označovány jako funkční struktury. Úskalí tohoto označení spočívá však v tom, že se tyto struktury mohou zaměnit s dále charakterizovanými funkčními strukturami (podle kritéria sdružování). Proto se někdy liniiově štábní struktury označují podle kritéria sdružování jako struktury funkční. Vzhledem k frekvenci jejich používání v západní literatuře lze raději doporučit výše uvedené členění a užívat název liniiově štábní struktury.“ (Cejthamr a Dědina, 2010, cit. podle CzechTrade, 1997–2011)

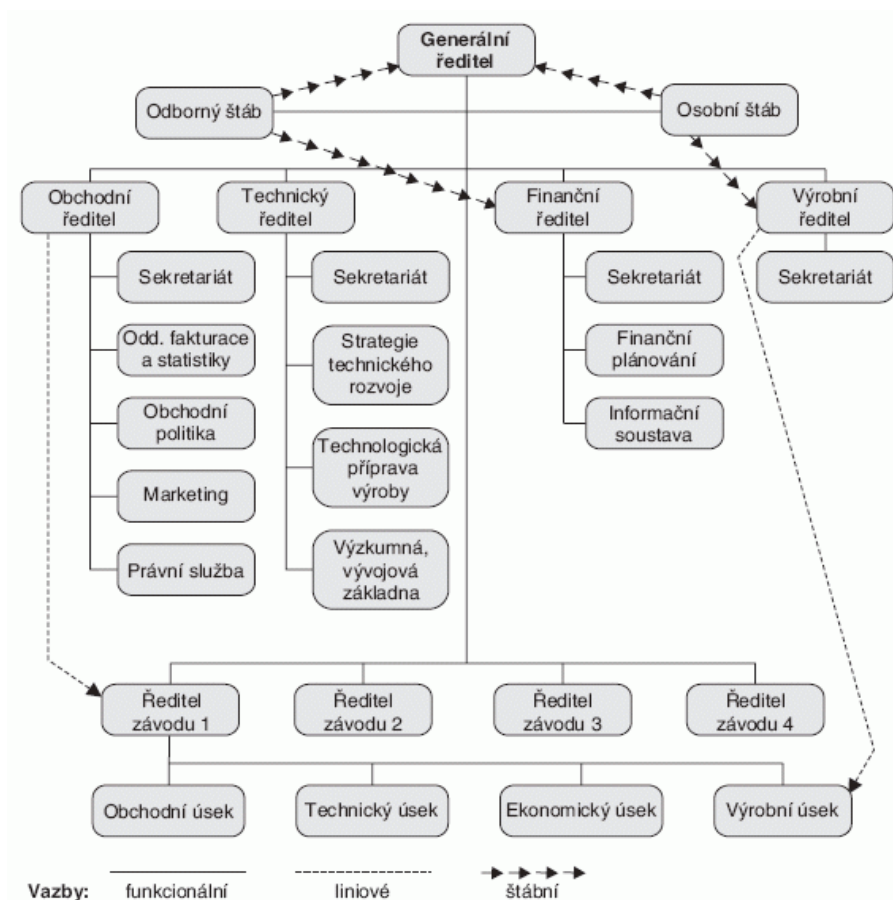
Liniově-štábní struktura



Obrázek 4 Liniově-štábní organizační struktura

Zdroj: Business process services, 2003–2007

Víceliniová štábní struktura



Obrázek 5 Víceliniově-štábní organizační struktura

Zdroj: Cejthamr a Dědina, 2010, cit. podle CzechTrade, 1997–2011

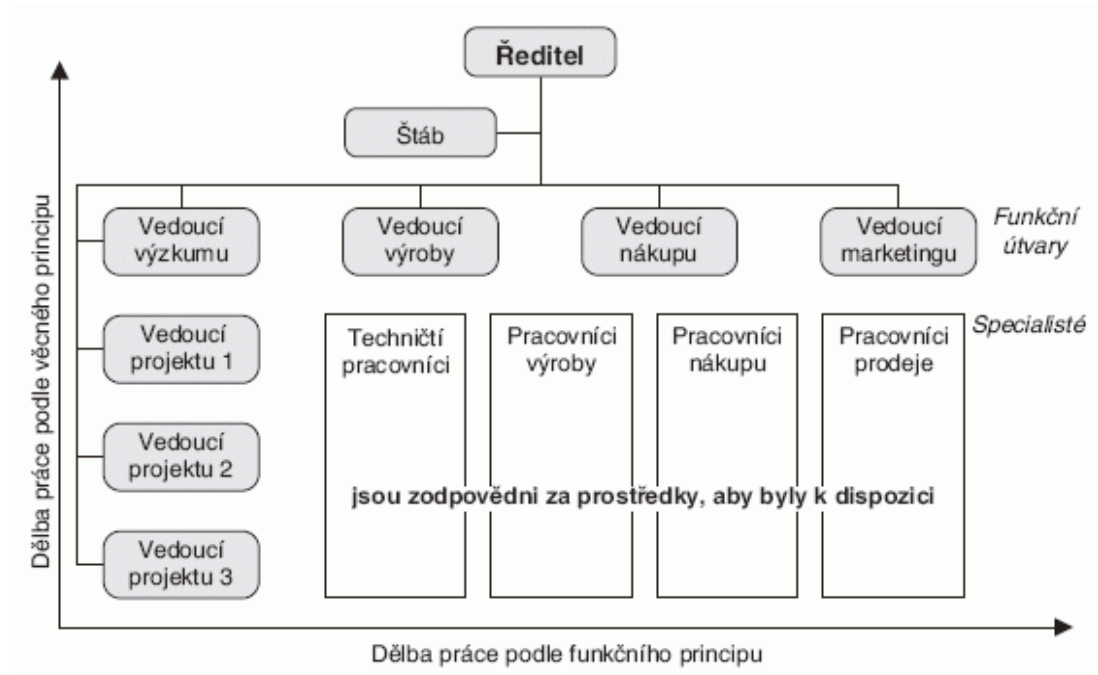
2. Organizační struktury podle charakteristiky sdružování činností se dále člení na:

2.1. Organizační struktury s pružnými prvky

2.1.1. Maticová struktura

V této formě organizační struktury zůstává základní vztah nadřízenosti a podřízenosti víceméně zachován. Je tak v potřebné míře zajištěna jednota příkazů. Současně se však vytvářejí vztahy dočasné nebo trvalé, které seskupují pracovníky a kolektivy k plnění úkolů, pro něž nebyla základní struktura předem vytvořena. Maticová organizace vzniká tak, že liniově štábní struktura je rozšířena o další, doplňkovou strukturu. Vedoucí takové doplňkové organizační struktury a vybraní pracovníci liniově štábních útvarů, popř. experti mimo organizaci, tvoří tým, který se podílí na stanoveném úkolu komplexního charakteru

(projektu). Jde o řešení jednorázových komplexních projektů nebo úkolů a existence takové organizační struktury je závislá na době řešení zadaného úkolu. Po splnění projektu se pracovníci opět vracejí pod plnou podřízenost vedoucích svých původních útvarů. (Miras.cz, 2011)



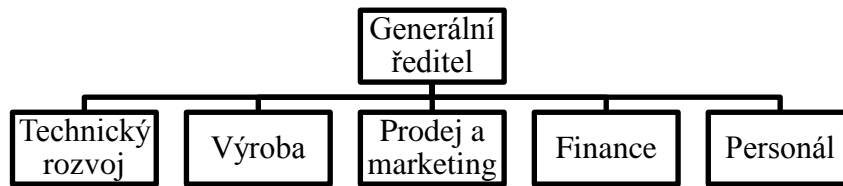
Obrázek 6 Maticová organizační struktura

Zdroj: Cejthamr a Dědina, 2010, cit. podle CzechTrade, 1997–2011

2.2. Organizační struktura vycházející z činností nebo jejich výsledků

2.2.1. Funkční organizační struktury

Funkční organizační struktura je nejzákladnější formou organizace, která je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolu, zkušeností, kvalifikace či aktivit. „Funkční struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovni specializace. Funkční struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku.“ (Cejthamr a Dědina, 2010, cit. podle CzechTrade, 1997–2011)



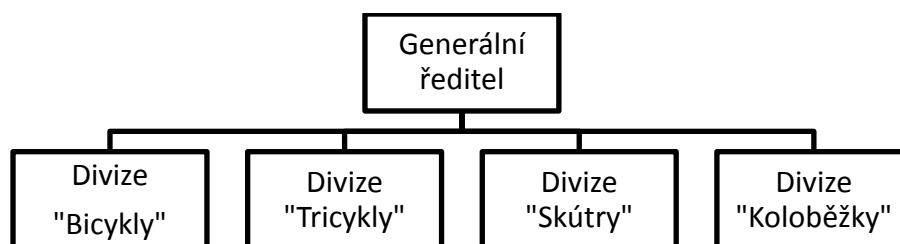
Obrázek 7 Funkční organizační struktura

Zdroj: Urban, 2004, s. 75

2.2.2. Divizní organizační struktura

Divizní organizační struktura vzniká v případě přetížení a tím i snížení výkonu funkční organizace. Taková situace může nastat v případech, jedná-li se o velký a zvětšující se podnik, jehož okolí je velmi dynamické, v podniku se zvyšuje počet vyráběných výrobků, se kterým je spojeno i zvýšení počtu odběratelů. (Cejthamr a Dědina, 2010, cit. podle CzechTrade, 1997–2011)

Tato struktura se vyznačuje vznikem divizí (organizačních jednotek), jejichž vedení je odpovědné za výrobu i prodej určitého výrobku, či výrobu a prodej v určité oblasti nebo výrobu a prodej zaměřený na určitou skupinu zákazníků. Cílem divizního uspořádání je snížit zátěž nejvyššího vedení firmy na koordinaci jednotlivých funkcí, urychlit rozvoj firmy, decentralizovat rozhodování s cílem zvýšit jeho rychlost i kvalitu a současně posílit motivaci a iniciativu na nižších úrovních. (Urban, 2004, s. 79)

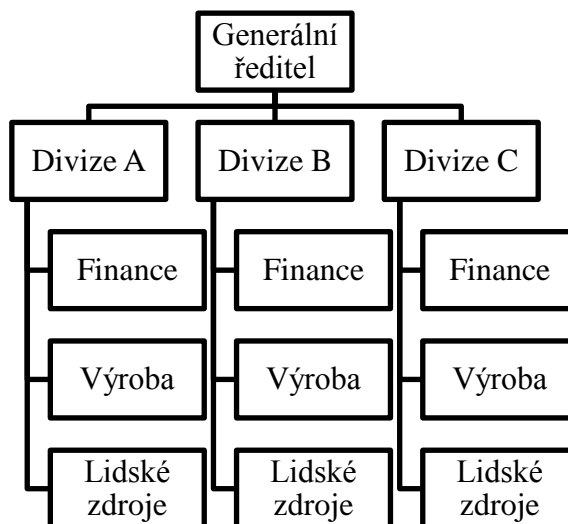


Obrázek 8 Divizní organizační struktura zaměřená na prodej a výrobu určitého druhu výrobku

Zdroj: Urban, 2004, s. 82

2.2.3. Hybridní organizační struktura

Tato struktura je kombinací funkční a divizní organizační struktury. „Je obvykle tvořena divizními jednotkami, ale zároveň obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení.“ (Unium.cz, 2010)



Obrázek 9 Hybridní organizační struktura

Zdroj: Ucitelka.info, 2010–2012

1.3 Formální a neformální organizace

„Organizační diagram má dva základní nedostatky. Jednak je statický a neukazuje změny v životě organizace, a dále neukazuje neformální a sociální vztahy, které existují mezi zaměstnanci.“ (Dědina a Odcházal, 2007, s. 137).

1.3.1 Formální organizace

Formální organizaci lze popsat jako seskupení lidí vykonávající koordinovaných činností, v němž tito lidé (pracovníci) spolupracují pod něčím vedením na dosažení společného cíle. Formální skupiny usilují o zavedení ustálených vztahů mezi činnostmi. Formální skupiny s formálními vztahy dávají lidem pocit jistoty. Ohraničení činností těchto pracovníků by se však nemělo nikdy stát komunikační bariérou. (Armstrong, 1995, s. 216)

„Formální vztahy v organizaci jsou uspořádáním pracovních skupin, které jsou navrženy managementem k dosažení maximální výkonnosti a dosažení cílů organizace.“ (Dědina a Odcházal, 2007, s. 137)

1.3.2 Neformální organizace

„Neformální organizace existuje vždy souběžně s formální. Lidé se chovají a vzájemně ovlivňují různými způsoby, které nelze stanovit žádnými příručkami, plány nebo popisy práce. Jdou na věci co nejkratší cestou. Vytvářejí neformální skupiny, které sahají přes organizační ohraničení. Tato přizpůsobivost panující uvnitř organizace je cenným prvkem, protože téměř vždy pomáhá organizaci dosáhnout jejích cílů.“ (Armstrong, 1995, s. 216)

„Neformální vztahy jsou v organizaci chápány jako síť vazeb, které spontánně vznikají mezi členy organizace na základě jejich zájmů a přátelství. Rozlišnosti mezi těmito vztahy jsou uvedeny v tabulce.“ (Dědina a Odcházal, 2007, s. 137)

Formální a neformální vztahy v organizaci

Struktura	Formální vztahy	Neformální vztahy
Původ	Plánovaný	Spontánní
Racionalita	Racionální	Emocionální
Charakteristika	Stabilní	Dynamická
Terminologie pozice	Práce	Role
Cíle	Zisk, případně služba společnosti	Uspokojení členů
Základ	Pozice	Osobnost
Typ	Autorita	Moc
Směr	Shora dolů	Zdola nahoru
Kontrolní mechanismus	Pohružka výpovědí	Sociální sankce

Tabulka 1 Porovnání formálních a neformálních vztahů

Zdroj: Upraveno dle Dědina a Odcházal, 2007, s. 137

2 PRACOVNÍ MÍSTA

Předpokladem efektivní organizace je nejen rozdělení jejích činností do jednotlivých organizačních jednotek, ale i účelné vymezení pracovních úkolů či rolí jednotlivých pracovních míst. Jeho součástí je i rozdělení pravomocí nezbytných k jejich správnému a motivujícímu provedení.“ (Urban, 2004, s. 99)

„Důležitým faktorem rozhodování při organizaci práce je otázka, jak specializované, případně jak komplexní by jednotlivé pracovní činnosti měly být. Výsledkem tohoto rozhodování je definice pracovní činnosti, tedy požadavky na vykonávání každé práce v organizaci. Jedná se o první rozhodovací krok v procesu organizování práce. Definice práce je následně formálně dokumentována do popisu práce.“ (Dědin a Odcházal, 2007, s. 135)

2.1 Popis pracovního místa

„Popis pracovního místa charakterizují klíčové činnosti, účel a vazby určitého pracovního místa, požadované normy výkonu i pracovní podmínky spojené s tímto pracovním místem. Popis pracovního místa může platit jen pro jedno pracovní místo v organizaci, nebo se může vztahovat k řadě pracovních míst, na kterých se vykonává stejná pracovní činnost.“ (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 112) Je jasné, že specifikace a popis pracovního místa jsou pro různá pracovní místa v organizaci různě obsáhlé a rozlišné. V každém případě by však měly být přesné a dostatečně obsáhlé, aby tak přesně a dostatečně sdělili držitelům pracovního místa, co se od něj očekává a vyžaduje. (Koubek, 1996, s. 45) „Je důležité si pamatovat, že popis pracovního místa popisuje práci, nikoliv osobu, která ji vykonává.“ (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 112)

Popis pracovního místa má v organizaci velký význam v nejrůznějších fázích procesu získávání a výběru zaměstnanců. Je stále důležitým dokumentem i poté, co je vybraný zaměstnanec přijat, protože může být podkladem pro jeho zapracování, adaptaci, dále pro jeho vzdělání a rozvoj i pro jeho pracovní hodnocení v organizaci. Je to užitečný zdroj informací i pro potenciálního uchazeče o zaměstnání (jak externího, tak interního), protože jim poskytuje obrázek nabízeného pracovního místa, jeho požadavků a odměn. Popis pracovního místa má značný význam pro autoselekcí uchazečů. Ti se rozhodnou o pracovní místo ucházet, jestliže je pro ně pracovní pozice na základě pracovního popisu dostatečně atraktivní a „cítí se na ni“, nebo se rozhodnou, že se o ni ucházet nebudou,

protože to není to, co přesně hledali nebo sami podle svého mínění uznali, že nesplňují potřebné předpoklady. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 112–113)

Popisy pracovních míst by měly respektovat některá obecná pravidla. Těmi jsou například: používat jasných a jednoduchých, snadno srozumitelných termínů, dále užívat konkrétních vyjádření a jasně uvádět konečné výsledky nebo kritéria, na jejichž základě bude pracovník na dané pracovní pozici hodnocen. Podcenit se přitom nesmí ani označení pozice, které by mělo charakterizovat smysl pracovního místa, podporovat sebedůvěru jejího držitele, rámcově zachycovat vztahy pozice v organizační struktuře firmy. (Urban, 2004, s. 107–108)

Armstrong ve své knize uvádí, že se lidé mohou cítit omezení ve výkonu své práce díky písemnému popisu práce. Lidé mohou nabýt dojmu, že by neměli vykonávat práci, která jim není v popisech přesně určena. Tomuto problému však může předejít schopný manažer, který do popisu práce vloží nějakou všeobsažnou formulaci ve smyslu „pracovník bude vykonávat i další práce, které vyžaduje celkové zaměření funkce“. (Armstrong, 1995, s. 219)

2.2 Zdroje informací pro popis pracovního místa

Výchozím bodem a zdrojem informací, na nichž se zakládá analýza a popis pracovních míst, je organizační schéma. To znázorňuje hlavní vazby mezi organizačními úrovněmi a funkcemi v organizaci. Kromě organizačního schématu lze použít i jiné důležité zdroje informací sloužící pro potřebný popis pracovního místa. „V malých firmách mívá majitel dostatečný přehled o charakteru práce jednotlivých pracovních míst, takže to bude především on, kdo může připravit popis práce. Dále jej může vypracovat bezprostředně nadřízený, do jehož řídicí působnosti popisované pracovní místo náleží. Na přípravě popisu se může samozřejmě podílet i osoba vykonávající práci na dané pozici a také lidé, kteří přicházejí s činností na pracovním místě (výkonem funkce) do styku. Můžou jimi tedy být lidé z firmy, ale také z firemního okolí (například dodavatelé nebo zákazníci).“ (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 114)

Majitel firmy, nadřízená osoba či zaměstnanec, sloužící jako zdroj podkladů pro popis pracovního místa je časově náročný, ale přesto neocenitelný, protože poskytuje přesný a

úplný obraz vykonávané práce a jejího budoucího vývoje a poskytuje také příležitost pro zlepšení práce na pracovním místě. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 114)

2.3 Obsah popisu pracovního místa

„Při analýze pracovních míst je třeba rozpoznat hlavní úkoly, které vytvářejí profil daného pracovního místa.“ (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 114). Pravidla týkající se obsahu, struktury a formy popisu pracovního místa nejsou jednoznačně stanoveny a v odborných publikacích se mírně liší.

Popis pracovního místa obvykle obsahuje:

- **Název pracovního místa** – jeho organizační zařazení a další základní identifikační znaky.
- **Vztah k ostatním pracovním místům** uvnitř organizace – povaha tohoto vztahu by měla být jednoznačná. Organizace, které mají a poskytují svým zaměstnancům organizační schéma, by měly mít v této otázce jasno.
- **Účel a cíle práce** – stručné vysvětlení důvodu existence daného pracovního místa a vyjmenování cílů, které je důležité na daném pracovním místě plnit.
- **Hlavní úkoly a činnosti** – jsou důležité pro realizaci uvedených cílů a bývá jich v popisu práce uvedeno 8 a 10. Každá z těchto položek bývá poněkud podrobněji ve dvou až třech větách vysvětlena. Poslední z hlavních úkolů bývá charakterizován obecně, například větou: *Od nositele pracovního místa se očekává, že bude vykovávat podle potřeby další odůvodněné povinnosti.* Tato formulace se připojuje pro případ budoucích změn, a aby v případě nedostatečně rychlé změny v popisu práce zaměstnanec nevyužil zastaralý popis pracovního místa k odmítání adaptace na tyto změny.
- **Dodatečné informace** – rozsah pravomocí, specifické problémy či obtíže, pracovní podmínky a pracovní dobu, odměny a zaměstnanecké výhody. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 114)

Dále Bláha, Mateicicuc a Kaňáková (2005, s. 113) tvrdí, že jsou pro ideální popis práce nezbytné ještě dva body a těmi jsou:

- **Datum zpracování a budoucí změny** – tyto body připomínají dynamickou povahu současného života organizací a také to že, popisy práce nejsou něčím neměnným.

Podle Jana Urban (2004, s. 106–107) by k hlavním položkám popisu pracovních míst měly náležet:

- **Základní cíl či cíle pracovního místa** – stručné a výstižné vyjádření účelu pracovního místa a jeho očekávaného výsledku, vyjádřit max. 25 slovy.
- **Základní povinnosti a úkoly**, které držitel místa v zájmu dosažení pracovního místa provádí a za které je odpovědný. K popisu hlavních povinností pracovního místa by mělo stačit pět až osm vět.
- **Pravomoci pracovního místa** – vztahující se k povinnostem a rozhodovacím pravomocem držitele místa.
- **Kritéria pracovního místa** – tato část popisu vymezuje klíčová kritéria sloužící k hodnocení výkonnosti držitele místa.
- **Vnitřní a vnější vztahy pracovního místa** – smyslem této části je charakterizovat vztahy pracovního místa k jiným pozicím v organizaci.
- **Pracovní podmínky** – zde popisujeme základní vybavení pracovního místa a charakteristiku prostředí, ve kterém je práce vykonávána.
- **Osobní předpoklady** – uvádíme očekávanou minimální úroveň vzdělání, znalostí, schopností a zkušeností pro výkon pracovního místa.

3 ODMĚŇOVÁNÍ

„Odměňování pracovníků je komplikovaná a nikoli vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak i organizací. Právě proto bývá odměňování často záležitostmi vyvolávající spory. Z těchto důvodů je oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku.“ (Koubek, 1996, s. 141)

„Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci.“ (Koubek, 1996, s. 141) „Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů však neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší.“ (Koubek, 2009, s. 283)

3.1 Formy odměňování

Moderní strategické odměňování zahrnuje:

- zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru (např. zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k životnímu či pracovnímu výročí, možnost používat podnikový automobil nebo telefon i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oděv, podnikem organizované kulturní akce, možnost levnějšího nákupu výrobků podniku),
- povýšení pracovníka,
- formální uznání (pochvaly),
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování vedení lidí,
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku,

- vytváření příznivějších pracovních podmínek (například přidělení samostatné kanceláře, přidělení osobního počítače, přímého telefonního čísla) a jistě by se našly mnohé jiné formy odměny. (Koubek, 1996, s. 141)

Dvořáková (et al., 2007, s. 319) popisují pojem strategické odměňování jako „propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů.“ Další formy odměňování mohou být:

- poskytování příležitosti učit se a rozvíjet se,
- umožnění získání různých forem uznání, které jsou kladně přijímány, např. dary nebo rekreace,
- vytváření pracovních úkolů, které jsou co nejvíce komplexní a autonomní, což zvyšuje spokojenost s prací a přispívá k všeoborové flexibilitě zaměstnanců,
- nabízení flexibilní formy zaměstnání a režimu práce,
- péče o kvalitní pracovníky. (Dvořáková et al., 2007, s. 319)

3.2 Cíle odměňování

Cílem odměňování je podporovat prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury. Dalším cílem je pozitivně působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, poté je motivovat ke vzdělávání a osobnímu rozvoji a stimulovat k pracovnímu výkonu. (Dvořáková et al., 2007, s. 319)

Odměňování by mělo:

- přilákat potřebný počet a požadovanou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat potřebné a přínosné pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, odvedenou práci, dosažené výsledky, loajalitu a schopnosti,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- povaha odměňování, jeho náklady a časová náročnost by měly být racionální, přiměřené možnostem organizace a potřebám dalších personálních činností,
- být pracovníky akceptováno,
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, aby pracovali podle svých nejlepších schopností a možností,
- být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy,

- sloužit jako stimul pro zlepšování schopností a kvalifikace pracovníků. (Koubek, 2009, s. 285)

3.3 Mzdotvorné faktory

„Mnoho majitelů a manažerů podniků je přesvědčeno, že odměny pracovníků by měly být závislé na jejich pracovním výkonu, protože jen tak budou pracovníky motivovat k odvádění lepší práce. Pracovní výkon je však často obtížně měřitelný. I u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu. Měření výkonu je navíc poměrně náročná záležitost, která vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka (pracovní podmínky, organizace práce, rozdíly v používané technice či technologii). Kromě toho je zvykem přihlížet při odměňování pracovníků i k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v podniku a jiným objektivněji zjistitelným znakům pracovníka. Nesmíme zapomínat ani na to, že odměna vázaná na výkon může vyvolávat výraznou orientaci na množství a tím i na úkor kvality práce.“ (Koubek, 1996, s. 146–148)

„Tyto a další okolnosti tedy brzdí snahu vázat odměnu pouze na pracovní výkon pracovníka. Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu. Pro praktické účely je velmi vhodná klasifikace mzdotvorných faktorů navržená Markem Goodridgem. Ten uspořádal mzdotvorné faktory do následující tabulky.“ (Koubek, 1996, s. 146–148)

Mzdotvorné faktory

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

Tabulka 2 Mzdotvorné faktory odměňování

Zdroj: Koubek, 1996, s. 148

„Všechny uvedené faktory představují vlastně vnitropodnikové mzdotvorné faktory a mohli bychom je shrnout do následujících skupin:

- Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v podnikové hierarchii funkcí. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.
- Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, jeho způsobilost pro práci. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků.
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí či nadměrný stres.“ (Koubek, 1996, 148–149)

3.4 Mzda

„Bez ohledu na to, co bylo řečeno o moderním pojetí odměňování, se personální praxe v této oblasti stále ještě orientuje převážně či dokonce výhradně na otázky peněžního odměňování. Tedy na problematiku mezd a platů, jejich konstrukce, na otázky vztahu peněžní odměny a výkonu nebo mzdových forem.“ (Koubek, 2009, s. 285)

„V podnikatelském sektoru přísluší zaměstnanci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci. Mzda má být diferencovaná podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Mzda nesmí klesnout pod minimální hranici, která je nejnižší přípustnou výší odměny za práci v pracovně právním vztahu. V podniku, kde není sjednána kolektivní smlouva se mzdovou částí, jsou zaměstnanci chráněni zákonem, na jehož základě jim náleží přinejmenším minimální mzdový tarif (zaručená mzda) v závislosti na požadavcích vykonávaných činnostech. (Dvořáková et al., 2007, s. 322–323)

3.4.1 Mzdová politika a struktura mzdy

„Úspěch organizace je dnes dosažitelný prostřednictvím zaměstnanců, jejichž odměňování je koncipováno jako integrovaná část managementu lidských zdrojů. Zvládnutí mzdového problému tak vede přes cílevědomé rozvíjení systému odměňování a zaměstnaneckých výhod, kdy jsou předjíhány změny ve vnějším prostředí a organizační změny a kdy jsou jim přizpůsobeny nástroje stimulace k práci.“ (Dvořáková et al., 2007, s. 322)

„Mzdová politika organizace musí vycházet z její celkové strategie a respektovat vnější a vnitřní prostředí, kde organizace působí. Do celkové odměny je třeba započítat i zaměstnanecké výhody, jako nepřímá forma odměňování.“ (Kaňáková, Bláha a Babicová, 2000, s. 128)

Strukturu mzdy ovlivňuje pracovní místo, na kterém zaměstnanec pracuje a k tomu odpovídající tarifní zařazení. Dále osobní předpoklady zaměstnance, to znamená, jak zaměstnanec splňuje požadavky pracovního místa (kvalifikaci, vzdělání, sociální dovednosti) a v neposlední řadě jeho výkonnosti a výsledky práce. (Kaňáková, Bláha a Babicová, 2000, s. 128)

3.4.2 Formy mzdy

K nejběžnějším mzdovým formám patří:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- měřená denní mzda,
- podíl na výsledcích hospodaření organizace,
- odměňování podle výkonu. (Kaňáková, Bláha a Babicová, 2000, s. 130)

Časová mzda

„Výše mzdy je stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou, případně ročním příjmem. Lidé jsou v podstatě placeni za to, kolik času stráví v práci, a to nezávisle na tom jaký výkon podávají.“ (Kaňáková, Bláha a Babicová, 2000, s. 130)

Úkolová mzda

Tato forma je používána nejčastěji v prostředí výroby a to zejména u dělnických profesí, kde je snadné kvalifikovat produkt vykonaný určitým zaměstnancem. Zaměstnanec je placen podle množství jednotek práce, které odvede. Můžeme volit mezi individuální a skupinovou úkolovou prací. (Kaňáková, Bláha a Babicová, 2000, s. 131)

Skupinová úkolová práce je užívána v situacích, kde organizace nevyžaduje individuální přístup. Např. v případech, kdy je v organizaci kladen důraz na týmovou práci. Velikost skupin se může pohybovat od malých týmů, pracovních skupin až k celopodnikovým týmům. (Foot a Hall, 1999, cit. podle Kaňáková, Bláha a Babicová, 2000, s. 132)

Měřená denní práce

Jde o dohodu se zaměstnancem, že svůj výkon bude udržovat na určité úrovni a jeho odměna se nebude krátkodobě měnit podle jeho výkonu. Jde o dohodu „výkon-odměna“ (Armstrong, 1999, cit. podle Kaňáková, Bláha a Babicová, 2000, s. 132)

Podíl na výsledcích hospodaření organizace

„Tato forma je více zaměřena na skupinu než jedince. Všichni zaměstnanci pobírají prémie, jejichž výše závisí na:

- zisku vytvořenému organizací za rok,
- podílu na výnosu,
- výkonu (úspora nákladů, vstupů, přírůstek produktivity, kvalita).

Předpokládá se, že touto zainteresovaností zaměstnanců se zvýší jejich spoluzodpovědnost za dobré fungování organizace a jejich identifikace s firmou.“ (Kaňáková, Bláha a Babicová, 2000, s. 133)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Předmětem činnosti firmy ZAMET, spol. s r.o. je v současné době kovovýroba se zaměřením na zpracování plechu, výrobu plechových dílů a jejich sestav, provedení povrchové úpravy a montáže, dále pak obrábění a výroba upínací techniky. Moderní, špičkové vybavení a technologie umožňuje firmě kvalitní výrobu laserových výpalků, ohýbaných polotovarů a kompletních svařovaných dílů včetně jeho následné povrchové úpravě. (ZAMET, spol. s r.o., 2011a) Nyní společnost vlastní 3 pobočky, které se jí podařilo získat za dobu osmi let činnosti. Sídlo společnosti a zároveň první z poboček je v Novém Hrozenkově (Vranča 818, 756 04 Nový Hrozenkov). Zbylé dvě jsou na Halenkově a v Huslenkách. Jednateli společnosti jsou paní Dagmar Zapletalová a pan Radek Zajíc.



Obrázek 10 Logo společnosti

Zdroj: ZAMET, spol. s r.o., 2011a

1. HISTORIE

Prvním datem, které se pojí se založením současné podoby firmy ZAMET, spol. s r.o., je srpen roku 2000. Od svého vzniku se zabývá výrobou upínací techniky pro řemeslnou výrobu a zpracováním plechu. Společnost ZAMET, spol. s r. o. vznikla transformací ze společnosti Cherokee spol. s r. o., která se zabývala obchodní činností v oblasti spotřebního zboží a která byla odkoupena na začátku roku 2000 od dosavadních vlastníků. Management firmy se k tomuto způsobu založení rozhodl vzhledem k výrazně nižším administrativním nárokům a možnosti daňové optimalizace budoucích zisků.

Od zakoupení společnosti Cherokee spol. s r. o. se vedení firmy soustředilo na zahájení vlastní výrobní činnosti v kovovýrobě a na likvidaci závazků společnosti Cherokee spol. s.r.o. vzniklých za původního majitele. Tyto stanovené cíle byly splněny v průběhu roku 2001, kdy také došlo ke změně názvu společnosti na ZAMET, spol. s r.o.

Původně společnost vyráběla v pronajatých prostorách výrobní haly v Novém Hrozenkově a výrobní haly v Huslenkách s jedním laserem a ohraňovacím lisem od firmy TRUMPF zakoupených v roce 2001. V průběhu roku 2002 společnost pořídila nový majetek: laser od firmy TRUMPF a ruční svářečskou techniku, vybavení kancelářských prostor a provozních budov, výpočetní techniku a vysokozdvizné vozíky, nutné k zajištění chodu společnosti.

V následujícím roce (2003) byla provedena modernizace počítačové sítě a formou finančního leasingu byly pořízeny dva dodávkové automobily, hydraulický lis a svářečka. Dále byl v průběhu tohoto roku zaveden systém řízení jakosti a dvojnásobně rozšířen sortiment výrobní upínací techniky, zejména o těžké přesné upínky, což bylo z hlediska zavedení výroby velmi nákladné. Tento rok byl tedy pro firmu velmi finančně nákladný, ale zároveň se tak firma dostala na úroveň předních evropských výrobců upínací techniky.

V té době firma poskytovala služby převážně na tuzemském trhu. Avšak s postupným nárůstem poptávek a výroby se společnost rozhodla v průběhu roku 2004 zakoupit halu v Novém Hrozenkově a převést celý areál bývalého zemědělského družstva v Huslenkách do svého vlastnictví a navýšit tak svůj kapitál. S rozšířením pracoviště o novou pobočku došlo k přesunu výroby. V prostorách výrobní haly v Novém Hrozenkově zůstala výroba upínací techniky a byla nově zřízena obrobna. Ve výrobních halách v Huslenkách zůstala výroba na laserových strojích, ohraňovacích lisech a svařovny. Tyto nové haly poskytly dočasně dostatečně velké prostory jak pro výrobu, tak i pro sklady a sociální zázemí pracovníkům.

Zřízení nového samostatného výrobního oboru v roce 2005 (obrábění na NC strojích) znamenalo pro společnost zvýšení zájmu jak u tuzemských, tak i u zahraničních partnerů a rozšířilo tak výrobní možnosti firmy. Aby mohla společnost nabídnout svým zákazníkům hotový finální výrobek dle jejich přání a požadavků, pořídila firma v roce 2006 poslední z provozoven sídlící v Halenkově. Zakoupením tohoto bývalého vojenského areálu došlo ve firmě k značné finanční úspoře díky kooperaci mezi jednotlivými provozovnami a snížením nákladů na interní dopravu a přesun technických pracovníků dohlížejících na chod a kvalitu výroby a možnosti používat výhodnější a modernější technologické postupy.

Tento nový prostor byl pro firmu velmi zajímavý vzhledem k jeho umístění mezi dvěma stávajícími provozovnami, mezi nimiž docházelo několikrát za den k převozu rozpracované výroby. Po koupi nového areálu byla výroba předisponována tak, aby

centrum výroby zůstalo v Halenkově a odsud byl prováděn převoz do Nového Hrozenkova a do Huslenek.

Mezi poslední významné investice patří postavení nové haly v areálu v Halenkově v roce 2008, kde byly následně přesunuty tři robotizované svařovací pracoviště od firmy CLOOS.

4.1 Vybavení, výroba a výrobky firmy

V současné době je firma vybavena třemi lasery a pěti ohraňovacími lisami od firmy TRUMPF, svařovacími automaty MIGATRONIC pro sváření v ochranné atmosféře technologií MIG/MAG i TIG. Dále bodovými svářečkami a třemi robotizovanými pracovišti od firmy CLOOS, což firmě ZAMET, spol. s r.o. umožňuje vyrábět poměrně rozměrné svařence o hmotnosti přes jednu tunu.

Polotovary vypálené laserem a ohýbané ohraňovacími lisami se následně svařují ve svařovně, která je vybavena převážně svařovacími poloautomaty pro sváření v ochranné atmosféře. Svařence i prosté výpalky jsou zbaveny okují a nečistot v tryskací kabině. Společnost nabízí i povrchové úpravy dílů a to klasickým mokrým lakováním, práškovým nanášením barev, kataforézním lakováním, černěním i galvanickým pokovením a tepelnými úpravami. Tyto výrobky jsou pak skladovány ve skladovacích prostorách v Halenkově, kde jsou opatřeny antikorozi povrchovou úpravou a následně připraveny k expedici.

Společnost dále vyrábí rychloupínky. Jsou to výrobky umožňující rychlé, přesné a bezpečné upínání součástí. Pomocí těchto rychloupínek lze jednoduše řešit problematiku upínání při svařování, lepení, montáži, nýtování, či při obrábění na frézkách nebo vrtačkách. (ZAMET, spol. s r. o., 2011b)

Předností těchto výrobků je vysoká rychlost upnutí a dosažení vysoké upínací síly při současném minimálním vynaložení pracovníkovy síly. Všechny typy rychloupínek jsou opatřeny antikorozi povrchovou úpravou všech dílů zinkováním a olejivzdornou, plastovou, ergonomicky tvarovanou rukojetí. (ZAMET, spol. s r. o., 2011b)

„Samozřejmostí je použití kalených ložiskových pouzder u všech provedení, kromě nejmenších typů. Rychloupínky se dají ovládat i pneumatickými válci. Při vzájemném propojení lze z jednoho místa ovládat několik různých upínek. Rychloupínky jsou dodávány v různých provedeních a velikostech tak, aby si každý zákazník byl schopen

vybrat dle své potřeby. K základnímu provedení je nabízeno i další příslušenství, které možnosti rychloupínek dále rozšiřují.“ (ZAMET, spol. s r. o., 2011b)

4.2 ISO certifikáty

Jedním z hlavních cílů společnosti je být spolehlivým partnerem všem zainteresovaným stranám, jako jsou zákazníci, zaměstnanci a dodavatelé a vycházet vstříc požadavkům zákazníků na kvalitu, technické řešení a termíny poskytovaných výrobků a služeb a trvale zlepšovat jejich technologická řešení. Těmto cílům velkou měrou napomáhá získávání certifikátů ISO, které také v neposlední řadě otevřely mnoho možností zejména na náročných zahraničních trzích.

„Zkratka ISO znamená International Standard Organisation – mezinárodní organizaci zabývající se tvorbou norem. Nejznámější normou mezi veřejností je norma ISO 9001 stanovující požadavky na systém řízení kvality, ovšem v dnešní době se v praxi uplatňuje již několik desítek systémových norem.“ (Iso.cz, 1999a)

Firma získala v roce 2003 certifikát systému řízení jakosti v souladu s požadavky norem **ČSN EN ISO 9001:2001**. Zavedení nového systému řízení jakosti si vyžádalo investici 250 000 Kč, avšak proškolení vlastních zaměstnanců a přizpůsobení chodu výroby dle požadavků ISO nelze finančně vyjádřit. Přípravy, včetně realizace, trvaly téměř rok.

„Vznik systému řízení kvality má svůj původ ve 20. letech minulého století, kdy s rozšířením sériové výroby vznikal požadavek na zavedení systému, který by udržel neměnnou kvalitu výroby a aniž by byl testován každý výrobek. Samotná norma ISO 9001 má svůj původ ve Velké Británii v 80. letech, odkud se rozšířila po celé Evropě a vytvořila tradici ověřování jejího plnění nezávislými certifikačními společnostmi. Zatímco na přelomu roku 2000 pocházelo více než 60 % certifikovaných společností z Evropy, dnes většinu certifikátů drží firmy z Asie.“ (Iso.cz, 1999b)

Princip a přínos normy

Principem normy je stanovení jednoduché zásady, kdy si vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost

mohla přijmout účinná opatření na změnu. „Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.“ (Iso.cz, 1999b)

Norma ISO 9001:2001 přináší organizaci mnoho výhod. Mezi nejatraktivnější výhody nejen pro zákazníky odebírající od takto certifikované společnosti, ale i pro firmu samotnou bych řadila následující body:

- organizace si udržuje stálou vysokou úroveň výrobního procesu a tím i stabilní a vysokou kvalitu poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům,
- možnost optimalizovat náklady snížením provozních nákladů, snížením nákladů na nekvalitní výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů,
- pomocí efektivně nastavených procesů navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost vlastníků, zaměstnanců, dodavatelů,
- díky poskytování vysoce kvalitní produkce možnost získání nejnáročnějších zákazníků a možnosti získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti,
- možnost zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace, či zlepšení pořádku a zvýšení výkonnosti celé organizace. (Iso.cz, 1999b)

Dalším krokem společnosti byla úspěšná snaha o získání důležitého certifikátu **ČSN EN ISO 3834-2** „Požadavky na normu svařování“ v roce 2006. Tato norma definuje požadavky na kvalitu při svařování.

Svařování je zvláštní proces, kdy kvalita konečného sváru nemůže být prokázána závěrečnou zkouškou. Tímto vznikl základní požadavek na kontrolu celého výrobního procesu, během kterého se kontroluje řada pomocných parametrů s cílem zajištění kvality sváru. S většími nároky na systém řízení kvality dodavatelů a výrobců tlakových a plynových zařízení, automobilových komponentů a jiných zařízení s vysokou mírou rizika, kteří ve svých procesech zabezpečují i proces svařování, byl společnou pracovní skupinou Evropské spolupráce pro akreditaci a Evropskou federací pro svařování, spojování a řezání vypracován dokument, jehož účelem je poskytnout základ pro harmonizaci posuzování výrobců, aplikujících procesy svařování.“ (Iso.cz, 1999c)

Přínosem této normy je jak pro firmu tak její odběratele:

- garance vysokého standardu svařovacího procesu,
- prokázání plnění zákonných požadavků,
- zvýšení efektivity v celé organizaci, obzvláště v procesech svařování,
- optimalizace provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspory materiálu a energie,
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů k certifikovanému výrobcí.
(Iso.cz, 1999c)

Posledním certifikátem společnosti ZAMET, spol. s r.o. je Environmentální systém řízení, který zajišťuje ve společnosti systém ochrany životního prostředí podle **ČSN EN ISO 14001:2005**, jež firma získala v roce 2007. Firma se tímto zavazuje:

- „chránit životní prostředí a přírodní zdroje,
- minimalizovat negativní dopad případných havárií,
- prosazovat a užívat realizační prostředky, šetrné k životnímu prostředí,
- vyžadovat šetrný přístup k životnímu prostředí (ochranu životního prostředí) od dodavatelů služeb svých subdodavatelů,
- předcházet znečištění životního prostředí,
- dodržovat právní a jiné požadavky na ochranu životního prostředí a požadavky orgánů státní správy a místní samosprávy,
- k prosazování environmentálních zásad využívat systém vzdělávání a motivace svých zaměstnanců na trvalém zlepšování environmentálního profilu společnosti.“
(ZAMET, spol. s r.o., 2011c)

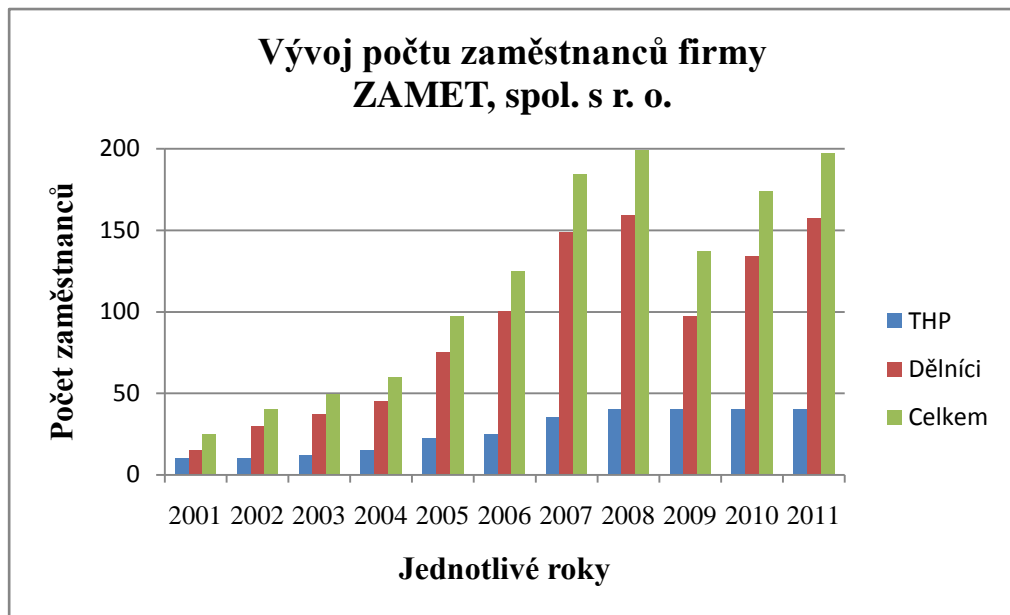
5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY

Největším bohatstvím každé seriózní společnosti jsou její zaměstnanci. Jednou z priorit společnosti ZAMET, spol. s r.o. je vytvořit co nejlepší pracovní podmínky pro zaměstnance, spolu s jejich profesním a finančním růstem, tak aby vytvořili všechny předpoklady pro splnění náročných požadavků odběratelů. Vzhledem k neustálému vývoji a pokroku technologií a postupů vedení společnosti nepřetržitě usiluje o zvyšování kvalifikace zaměstnanců a vytváření dobrých pracovních podmínek. Firma dále podporuje a vyžaduje aktivní účast zaměstnanců při tomto úsilí. (ZAMET, spol. s r.o., 2011c)

Firmě ZAMET, spol. s r.o. se od doby svého vzniku, kdy ve svých začátcích neměla téměř žádný vlastní majetek a veškerou svou činnost vykonávala v pronajatých prostorách, podařilo za dobu sedmi let tvrdé a poctivé práce získat tři provozovny v obcích Nový Hrozenkov, Halenkov a Huslenky.

S postupným rozrůstáním společnosti bylo nutné navyšovat i potřebný počet pracovníků. Tento trend nárůstu počtu pracovníků byl narušen v začátku roku 2009, kdy se ve firmě projevila probíhající hospodářská krize. V první polovině roku 2009 firmě klesly tržby v porovnání s obdobím z předchozího roku na 29 %, celkově pak za celý rok na 40 %. Tato situace si vyžádala nespočet úsporných opatření, počínaje snížením veškerých nákladů společnosti až po snížení počtu zaměstnanců. (Zdroj: Vlastní osobní šetření)

Toto „černé období“, které zakusily firmy nejen na českém trhu, pro ZAMET, spol. s r.o. netrvalo příliš dlouho. V roce 2010 vzrostl celkový obrat společnosti oproti roku 2009 o 56 %, s čímž se podařilo znovu obnovit a zvýšit produkci na zahraniční a tuzemské trhy. Vývoz vzrostl oproti roku 2009 o 80 % a společnost začali znovu oslovovat obchodní partneři, kteří svou produkci v roce 2009 výrazně nebo úplně omezili. (Zdroj: Vlastní osobní šetření) S tímto související popisovaný vývoj počtu zaměstnanců uvádím níže v grafu.



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců firmy

Zdroj: Vlastní osobní šetření

K datu 29. 2. 2012 společnost zaměstnává celkem ve všech třech svých pobočkách a na různých pracovních pozicích 206 zaměstnanců. V příloze P I (Zdroj: Vlastní osobní šetření) můžeme vidět organizační schéma firmy, které jasně udává vztahy nadřízenosti a podřízenosti ve společnosti. Schéma je výsledkem mého návrhu stávajícího organizačního uspořádání ve firmě, které jsem pro účely bakalářské práce po konzultaci s vedoucím bakalářské práce a vedením společnosti přetvořila a aktualizovala.

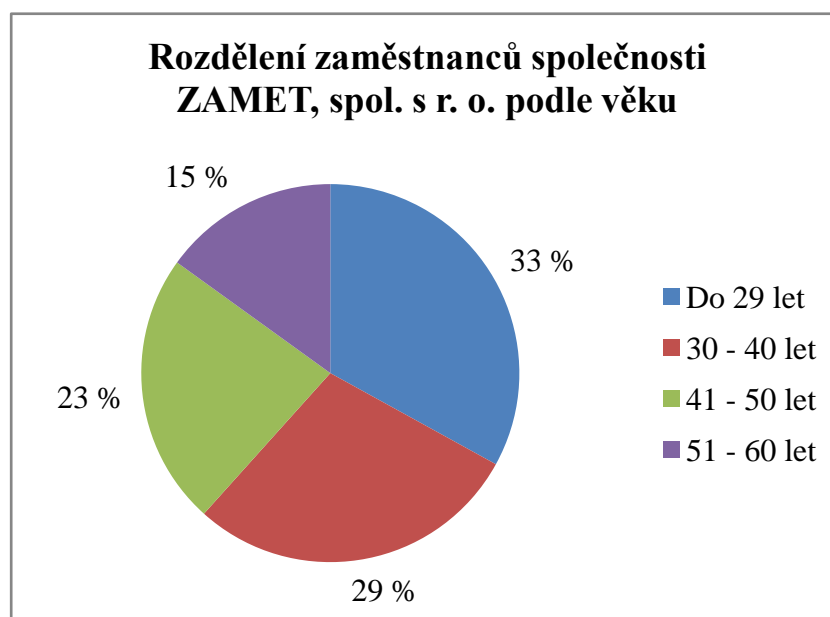
5.1 Analýza zaměstnanců firmy

Jak jsem již zmínila, firma zaměstnává 206 pracovníků ve 3 provozovnách. Pracovníci se počtem dělí (Zdroj: Vlastní osobní šetření):

- 1) Podle míry duševní a fyzické práce:
 - a) Dělníci (fyzická, manuální práce): 160 pracovníků
 - b) Technicko-hospodářští pracovníci (převážně duševní práce): 46 pracovníků
- 2) Podle pohlaví na:
 - a) 176 mužů
 - b) 30 žen

3) Podle věku:

- a) Do 29 let: 68 pracovníků
- b) 30-40 let: 59 pracovníků
- c) 41-50 let: 48 pracovníků
- d) 50-60 let: 31 pracovníků
- e) 60 a více let: žádný z pracovníků



Graf 2 Rozdělení zaměstnanců firmy podle věku

Zdroj: Vlastní osobní šetření

4) Podle vzdělání

- a) Výuční list: 139 pracovníků
- b) Odborné vyučení s maturitou: 23 pracovníků
- c) Střední škola: 35 pracovníků
- d) Vysoká škola: 9 pracovníků

5.1.1 Struktura zaměstnanců pobočky Nový Hrozenkov

Pobočka Nový Hrozenkov patří k prvním lokacím, kde firma zahájila svou výrobní činnost a kde se nachází sídlo společnosti. Je zde umístěna výroba na zpracování oceli, barevných kovů, hliníku a plastů. Zpracování tohoto materiálu se specializuje na přípravu materiálu pro rotační stroje, které se provádí na 3 pásových pilách a CNC automatické pile BOMAR 540. Dále jsou zde dílny na CNC obrábění na horizontálních a vertikálních centrech, frézování, soustružení, vrtání, konvenční obrábění tvarově složitých dílů a soustružení na váčkových automatech. Konečné výrobky jsou kontrolovány a měřeny na 3D přístroji DEA Global, což firmě zajišťuje záruku vysoké a požadované kvality.

Pracuje zde 53 zaměstnanců ve dvousměnném provozu. (Zdroj: Vlastní osobní šetření) Časové rozvržení směny v této provozovně platí jak pro technicko-hospodářské pracovníky (THP), tak dělníky.

Časové rozvržení směny

Směna	Začátek	Přestávka	Konec
Ranní	05:30	10:30 - 11:00	13:30
Odpolední	13:30	18:00 - 18:30	21:30

Tabulka 3 Časové rozvržení směny

Zdroj: Vlastní osobní šetření

V Novém Hrozenkově pracuje 40 mužů a 13 žen, které jsem v následující tabulce rozdělila na technicko-hospodářské pracovníky, kteří vykonávají převážně duševní práci a dělníky, kteří vykonávají manuální práci. (Zdroj: Vlastní osobní šetření)

Dělení zaměstnanců pobočky Nový Hrozenkov

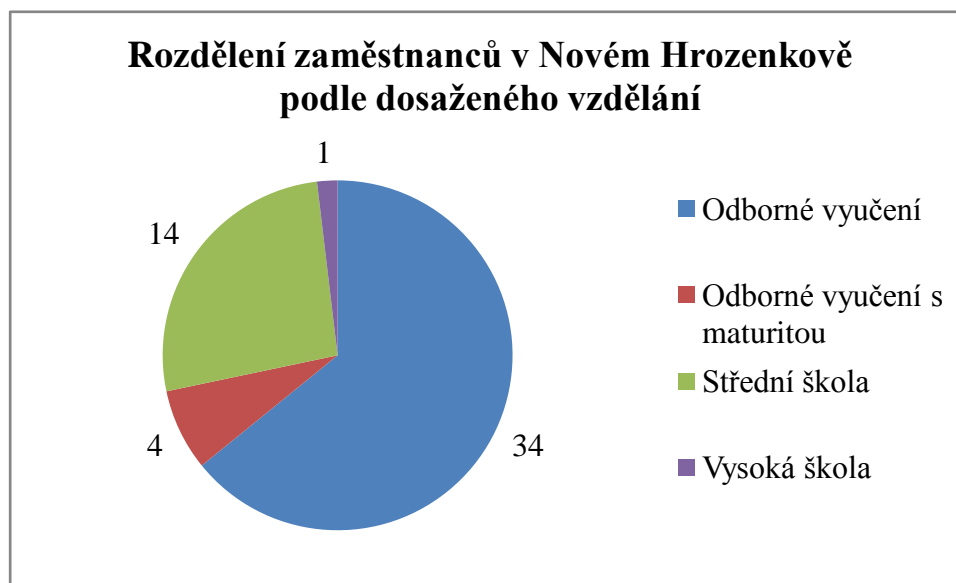
Rozdělení	THP	Dělník
Muži	7	33
Ženy	3	10

Tabulka 4 Dělení pracovníků pobočky Nový Hrozenkov

Zdroj: Vlastní osobní šetření

Z hlediska věku zde firma zaměstnává:

- a) Do 29 let: 16 pracovníků
- b) 30–40 let: 8 pracovníků
- c) 41–50 let: 17 pracovníků
- d) 50–60 let: 12 pracovníků



Graf 3 Rozdělení zaměstnanců Nového Hrozenkova podle vzdělání

Zdroj: Vlastní osobní šetření

5.1.2 Struktura zaměstnanců pobočky v Huslenkách

V největší provozovně firmy, bývalém areálu zemědělského družstva v Huslenkách, započala výroba v roce 2001. K datu 29. 2. 2012 na tomto středisku společnost eviduje 86 pracovníků, vykonávající svou činnost ve 3 výrobních střediscích, kancelářích a expedičním skladě. (Zdroj: Vlastní osobní šetření) V prvním ze tří středisek jsou umístěna 3 laserová zařízení pro rovinné 2D řezání plechů z ocele, nerez nebo slitiny hliníku. Laserová technologie v mnoha případech úspěšně nahrazuje klasické obráběcí technologie. Oproti frézování a vrtání je především mnohonásobně rychlejší a také materiálově úspornější (například díky společné dělicí spáře). Zaměstnanci zde pracují v nepřetržitém provozu, kde se střídají po 12h směnách. Směna je rozdělena na 11h pracovní doby a 1 hodiny přestávky na jídlo a oddech. Zaměstnanci toho střediska stvrzují souhlas s touto pracovní dobou svým podpisem ve vnitropodnikových směrnících.

Časové rozvržení směny pracovníků u laserů

Směna	Začátek	Přestávka	Přestávka	Konec
Ranní	06:00	11:00 - 11:30	15:00 - 15:30	18:00
Noční	18:00	23:00 - 23:30	03:00 - 03:30	06:00

Tabulka 5 Časové rozvržení směny pracovníků u laserů

Zdroj: Vlastní osobní šetření

Druhé ze středisek je zaměřeno na zpracování vypálených polotovarů na pěti CNC ohraňovacích lisech TRUMPF TrumaBend s mnoha doplňkovými nástroji a senzorickou kontrolou dohnutí. Tato technologie firmě umožňuje garantovat špičkovou kvalitu zpracování požadavků zákazníků. Zaměstnanci tohoto střediska pracují ve dvousměnném provozu, rozvržení pracovní doby můžeme vidět v následující tabulce. V případě potřeby pracují v prodlouženém dvousměnném provozu nebo třisměnném provozu.

Časové rozvržení směny pracovníků u ohraňovacích lisů

Směna	Začátek	Přestávka	Konec
Ranní	06:00	11:00 - 11:30	14:00
Odpolední	14:00	18:30 - 19:00	22:00

Tabulka 6 Časové rozvržení směny pracovníků u ohraňovacího lisu

Zdroj: Vlastní osobní šetření

Poslední středisko disponuje svařovacími metodami v ochranných atmosférách MIG/MAG i TIG a bodovou svářečkou, která je schopna svařovat plechy do tloušťky 6,0 mm. Společnost pracuje v certifikovaném systému řízení jakosti podle ISO 9001:2001 s certifikovanými postupy ve svařování podle ČSN EN ISO 3834-2 pod dohledem svařovacího technologa. Následně se opracovávají povrchy a hrany výrobku v brusírně do požadované kvality. Dále se zde provádí také hrotové přivařování, letování, lisování matic a nýtování matic. Zaměstnanci zde pracují na dvousměnný provoz.

Pracovníci vykonávající činnost, převážně duševní práci, ve zbylých odděleních této provozovny, pracující v kancelářích mají povolenou možnost začínat svůj pracovní den až od 7 hodin a končit tedy v 15 hodin.

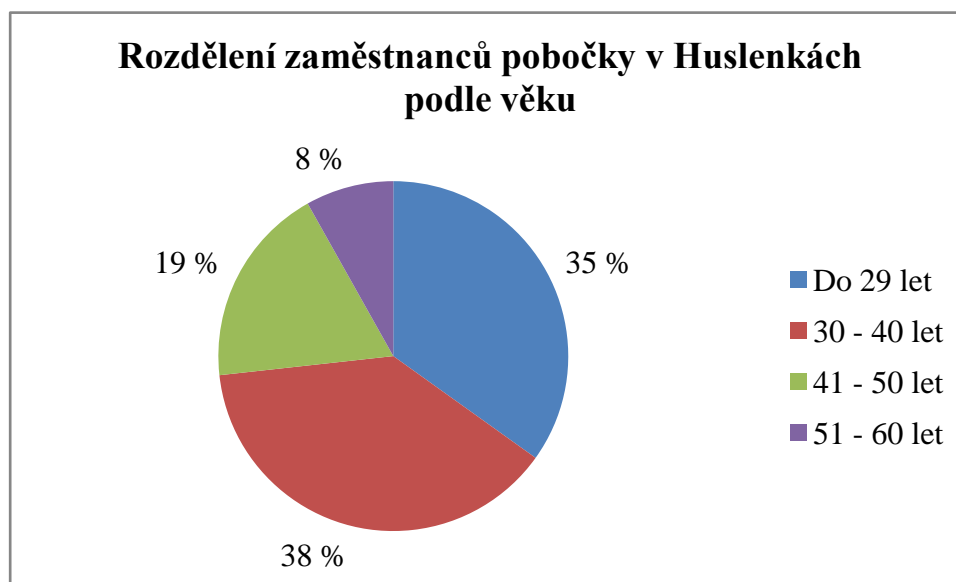
Struktura zaměstnanců pobočky v Huslenkách je následující (Zdroj: Vlastní osobní šetření):

Dělení zaměstnanců v Huslenkách

Rozdělení	THP	Dělník
Muži	23	55
Ženy	7	1

Tabulka 7 Dělení pracovníků pobočky v Huslenkách

Zdroj: Vlastní osobní šetření



Graf 4 Rozdělení zaměstnanců pobočky v Huslenkách podle věku

Zdroj: Vlastní osobní šetření

Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání:

- | | |
|---------------------------------|----------------|
| a) Výuční list: | 53 zaměstnanců |
| b) Odborné vyučení s maturitou: | 14 zaměstnanců |
| c) Střední škola: | 15 zaměstnanců |
| d) Vysoká škola: | 4 zaměstnanci |

5.1.3 Struktura pobočky v Halenkově

Práce v této pobočce byla zahájena v roce 2006, kdy firma zakoupila areál díky jeho strategickému umístění mezi stávajícími provozovny v Novém Hrozenkově a Huslenkách. Provoz v Halenkově zajišťuje výrobu upínací techniky včetně doplňkového příslušenství, o kterém jsem se již zmínila při představování firmy. Další činností této pobočky je robotické i ruční svařování komponentů, kde zaměstnanci pracují ve třísměnném provozu.

Časové rozvržení směny

Směna	Začátek	Přestávka	Konec
Ranní	06:00	11:00 - 11:30	14:00
Odpolední	14:00	18:30 - 19:00	22:00
Noční	22:00	02:30 - 03:00	06:00

Tabulka 8 Časové rozvržení pracovníků svařovny

Zdroj: Vlastní osobní šetření

Dále zde firma zajišťuje povrchovou úpravu vyráběných dílů, která probíhá ve dvousměnném provozu, a to práškovým nebo klasickým mokrým lakováním a v kooperaci provádí povrchovou úpravu kataforézním lakováním, černěním i galvanickým pokovením a tepelnými úpravami. Směny mají stejné časové rozvržení začátku, konce směny a přestávky jako ranní a odpolední směna ve výše uvedené tabulce. Posledním střediskem je konečná montáž zařízení, kterou firma realizuje pro zahraniční odběratele, například collimátů určených pro provoz ve zdravotnictví, komponenty rentgenových přístrojů, sedaček do hydraulických vozíků a dalších libovolných sestav dle požadavků zákazníka. V průběhu montáže zařízení jde především o přesné dodržování technologických postupů, koordinaci celého procesu a pečlivé provedení, které končí

zkušební provozem a vystavením protokolu o provedeném měření a funkčnosti. Montáž provádějí v jednosměnném provozu zaškolení pracovníci včetně měření, kontroly, balení a expedice. Organizační strukturu této pobočky přikládám do přílohy P IV. (Zdroj: Vlastní osobní šetření)

Struktura zaměstnanců pobočky v Halenkově je následující (Zdroj: Vlastní osobní šetření):

Dělení pracovníků pobočky v Halenkově

Rozdělení	THP	Dělník
Muži	5	53
Ženy	3	6

Tabulka 9 Dělení pracovníků pobočky v Halenkově

Zdroj: Vlastní osobní šetření

Rozdělení zaměstnanců podle věku:

- a) Do 29 let: 21 pracovníků
- b) 30–40 let: 19 pracovníků
- c) 41–50 let: 16 pracovníků
- d) 50–60 let: 11 pracovníků

Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání:

- a) Výuční list: 52 zaměstnanců
- b) Odborné vyučení s maturitou: 5 zaměstnanců
- c) Střední škola: 6 zaměstnanců
- d) Vysoká škola: 4 zaměstnanci

Na rozbor struktury zaměstnanců poboček firmy ZAMET, spol. s r.o. navážu hlavním předmětem mé bakalářské práce a tím je návrh evidence pracovních pozic.

6 NÁVRH EVIDENCE PRÁCOVNÍHO MÍSTA

Na základě výsledků z provedené analýzy zaměstnanců společnosti ZAMET, spol. s r.o. bylo zjištěno, že provozovna Huslenky zaměstnává nejvíce pracovníků a tento fakt mě přiměl zaměřit se právě na tuto provozovnu. Není to jen velikost a počet zaměstnanců provozovny Huslenky, které mě vedly k tomuto rozhodnutí. Podílela se na něm rovněž skutečnost, že jsem v této provozovně ve 2. ročníku a 3. ročníku vykonávala praxi a tím získala určité povědomí o pracovních postupech, pracovních podmínkách, vybavení středisek a vztazích na pracovišti.

Mezi nejcennější zdroj každé organizace patří její lidé. Lidé kvalifikovaní, zkušení a znalí oborové problematiky. Pak také lidé s klíčovými znalostmi a dovednostmi. Dobře vedení, informovaní, svědomití, motivovaní, spokojení zaměstnanci odvádějí svou práci kvalitně, ve stanoveném množství a včas a to je pro firmu největším bohatstvím, jelikož produktivní je výnosný a užitečný zaměstnanec. Pro efektivní řízení personální práce, jejímž závěrem může být větší produktivita a kvalita práce, což přináší firmě potřebné peníze, a pro správné a spravedlivé odměňování zaměstnanců za jejich vynaložené úsilí na lepší produktivitu a kvalitu práce, navrhuji popis pracovních míst, které jsem pro předmět bakalářské práce zaměřila na provozovnu v Huslenkách.

Výchozím zdrojem informací, na nichž jsem založila návrh popisu pracovních míst, byla organizační struktura firmy, dále sběr informací o charakteru a náplni pracovních činností a pozorování zaměstnanců při práci. Tyto nedocenitelné informace mi byly poskytnuty od vedoucí osoby popisujícího střediska, tedy od výrobního ředitele a zároveň vedoucího mé bakalářské práce pana Ing. Petra Korytáře.

Konkrétně se jedná o popisy pracovních míst, které jsou realizovány ve střediscích Laser, Ohraňovací lis, Svařovna dále v odděleních Logistiky a plánování, Kooperace a nákupu, Technologie, Kontroly a Expedičním skladě. Počtem se tento popis bude vztahovat ve střediscích:

Laser (pro 9 dělníků, 1 výrobního mistra a 1 vedoucího střediska).

Ohraňovací lis (pro 13 dělníků, 1 výrobního mistra a 1 vedoucího střediska).

Svařovna (pro 21 dělníků, 1 výrobního mistra a 1 vedoucího střediska).

Logistika a plánování (pro 7 technicko-hospodářských pracovníků).

Kooperace a nákup (pro 4 a 6 technicko-hospodářských pracovníků).

Technologie (pro 4 pracovníky).

Kontrola (pro 3 pracovníky).

Expedice (pro 7 skladových dělníků a 2 vedoucí expedice, kteří jsou evidováni jako THP).

Na závěr uvedu také popis pro vedoucího provozovny a výrobního ředitele. (Zdroj: Vlastní osobní šetření)

Hierarchie vztahů nadřízenosti a podřízenosti, která jde podle linie příkazovací pravomoci od nejvýše postaveného pracovníka, což je výrobní ředitel k nejnižší pozici, na které vykonávají svou činnost výrobní dělníci, je k vidění v příloze P II. (Zdroj: Vlastní osobní šetření) Nadřízený pracovník tak vykonává vertikální liniové řízení.

6.1 Obecná struktura karty

Karta popisující pracovní místo obsahuje 6 základních částí, které charakterizují účel pracovního místa, pracovní úkoly a požadavky na vykonávání práce na stanoveném pracovním místě. Poslední, sedmou doplňující částí je podpis zaměstnance a ředitele společnosti.

1. První částí jsou základní informace o pracovním místě, kterou jsou umístěny v kartě na úvod, jelikož mají stěžejní vypovídající charakter. Tato část obsahuje:
 - název pracovního místa,
 - jméno a příjmení zaměstnance vykonávající pracovní činnost na daném pracovním místě,
 - nadřízené a podřízené pracovní pozice,
 - informaci o pracovišti, na kterém je popisující práce vykonávána,
 - číslo kategorie, do které se práce řadí díky podmínkám panujících na pracovišti, stanovené vyhláškou Ministerstva zdravotnictví,
 - informace o středisku či oddělení, do které pracovní místo spadá.
2. Charakteristika pracovního místa.
3. Rozsah pracovní náplně.
4. Požadavky pro výkon daného pracovního místa.
5. Rozšiřující požadavky.

6. Další ujednání.
7. Podpis zaměstnance pracujícího na daném pracovním místě.

6.2 Jednotlivé položky karet

- *Názvem pracovního místa* definujeme jedinečnou pracovní funkci, která je nezaměnitelná mezi ostatními.
- *Jméno a příjmení zaměstnance* vykonávající pracovní činnost na popisovaném pracovním místě, jelikož karta slouží pro sdělení zaměstnanci, co se od něj v organizaci vyžaduje a očekává.
- *Pracoviště*, na kterém je vykonávána pracovní činnost popisujícího pracovního místa, jsem rozdělila na výrobní úsek, kde dochází ke zpracování, výrobě a úpravě materiálu, polotovarů či výrobků. Druhým úsekem je vedení společnosti, kde se pohybují technicko-hospodářští pracovníci zajišťující převážně duševní práci. Ti svou činnost provádějí v technicky vybavených kancelářích. Patří zde např. zajišťování poptávek, nabídek, objednávek, reklamací a další administrativu.
- *Informace o podřízeném a nadřízeném pracovním místě*, které vyplývají z organizačního uspořádání firmy. Pro zaměstnance je nezbytností znát osobu, která vykonává nadřízenou funkci, a vědět, na koho se mohu v případě potřeby obrátit. Tato znalost vztahů na pracovišti může být důležitým faktorem jak předcházet zmatkům, informačním nedostatkům či nedostatečné zpětné vazbě na pracovišti.
- *Kategorizací prací* se rozumí „souhrnné hodnocení úrovně zátěže zaměstnance faktory rozhodujícími ze zdravotního hlediska o kvalitě pracovních podmínek. Kategorizace se provádí na základě výskytu a rizikovosti faktorů, které mohou ovlivnit zdraví zaměstnanců a úroveň zabezpečení jejich ochrany.“ Postup pro zařazení prací do příslušné kategorie je uveden ve Vyhlášce 89 Ministerstva zdravotnictví. Členění je rozlišeno do čtyř kategorií a třinácti faktorů. (Vyhláška 89/2001 Sb.)

Do 1. kategorie se řadí práce, u nichž není pravděpodobný nepříznivý vliv na zdraví.

Do 2. kategorie se zařazují práce, u nichž sice nejsou překročeny hygienické limity, avšak nelze u vnímavých jedinců vyloučit nepříznivé účinky na zdraví.

Do 3. kategorie se řadí práce, u nichž nejsou pracovní podmínky, jimž jsou zaměstnanci vystaveni, spolehlivě sníženy technickými prostředky a musí být proto využívány osobní ochranné prostředky, organizační a jiná ochranná opatření.

Do 4. kategorie se zařazují práce a pracovní procesy spojené s vysokým rizikem ohrožení zdraví, které nelze zcela vyloučit ani při používání dostupných a použitelných ochranných opatřeních. (Vyhláška 89/2001 Sb.)

- *Název střediska* nebo *oddělení*. Tato informace má vypovídající schopnost o vybavení pracoviště, charakteru a technickém zaměření vykonávané práce zaměstnance. Například středisko *Svařovna*, podává informaci o tom, že středisko bude vybaveno svářečkami, které bude zaměstnanec potřebovat ke své činnosti svařování dílů.
- Dále karta pracovního místa obsahuje informace o požadovaném *vzdělání a praxi* pro vykonávání práce u popisovaného místa. U těchto požadavků může vzniknout značná tolerance, je zde uvedeno jako doporučení a slouží pro rychlý přehled. Např. ve chvílích, když firma zadává požadavky pro danou pracovní pozici při náboru a přijímání nových pracovníků na danou pozici, může čerpat informace z této karty o požadovaném vzdělání či délce praxe. Odchytky mohou vzniknout ve chvílích, kdy se firma rozhodne přijmout pracovníka s nižším než je požadované vzdělání, ale s dlouholetou neocenitelnou praxí.
- *Charakteristika pracovní činnosti* je stručný a výstižný popis účelu pracovního místa.
- *Rozsah pracovní náplně*. Do této složky karty popisu pracovního místa jsem zařadila všechny povinnosti a úkoly, které je držitel pracovního místa povinen vykonávat v zájmu dosahování cílů a prosperity společnosti. Jsou zde uvedeny

takové činnosti, které mohou při nevykonávání či nedostatečném vykonávání negativně ovlivnit očekávané výsledky společnosti.

- *Pravomoci* pracovního místa se vztahují především k rozhodovacím pravomocem na daném pracovním místě, to znamená k rozhodnutím, které může zaměstnanec provést sám bez konzultace se svým nadřízeným.
- Část *Požadavky* obsahuje potřebné dovednosti, které jsou nutné pro kvalitní vykonávání pracovní činnosti na daném pracovním místě. Může obsahovat i různé certifikáty či průkazy nutné pro výkon činnosti v daném oboru.
- Další částí jsou *rozšiřující požadavky*, které popisují schopnosti a vlastnosti držitele pracovního místa, které ulehčují jeho adaptaci na pracovní pozici. Tyto požadavky uvádím jen v případě potřeby nutného rozšíření základních požadavků.
- *Další ujednání* obsahuje informace o povinnostech zaměstnance, které je povinen dodržovat při výkonu pracovní činnosti. Tyto povinnosti jsou stanoveny ve vnitropodnikových směrnících, předpisech a požadavcích vyplývajících ze zákona.
- Na závěr popisu práce bude věnován prostor pro *podpis* osoby, která vykonává činnost na daném místě a je uvedena v první základní části karty. Po stvrzení karty pracovního místa podpisem zaměstnance bude karta součástí pracovní smlouvy jako závazná část pro zaměstnance.

6.3 Ukázka karty pracovního místa

Název pozice: Výrobní dělník

Pracoviště: Výrobní úsek

Středisko: Ohraňovací lis

Podřízené pracovní místo: (výrobní dělník je posledním článkem organizační struktury, nikdo mu není podřízen)

Nadřízená pracovní místo: Výrobní mistr

Kategorie práce: 2

Požadované vzdělání: Výuční list

Požadovaná praxe: 1 rok

Charakteristika pracovní činnosti: Výroba dílů a součástí v rámci zadaných úkolů dle výrobní dokumentace.

Rozsah pracovní náplně:

- Zajišťuje a kontroluje stav svěřených výrobních prostředků.
- Kontroluje výkresovou dokumentaci a pracovní postupy zadávané v systému RIIS, klade důrazu na přesnou kontrolu na základě této dokumentace.
- Zajišťuje výrobu přesného počtu kusů udávaného v pracovním postupu systému RIIS pro další výrobu nebo pro expediční sklad.
- Vede přesnou evidenci skladových zásob.
- Včasné a přesné zadávání kusových či jakostních odchylek do systému RIIS.
- Přesně vychystává vyrobené pozice pro další výrobu na základě výrobního plánu RIIS.
- Podílí se na neustálém zvyšování kvality výroby.
- Plní další úkoly uložené příslušným nadřízeným pracovníkem.
- Odpovídá za využívání pracovních prostředků svěřených k užívání pro výkon práce v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti.
- Odpovídá za vykonávání činností v požadované kvalitě a v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti.
- Odpovídá za dodržování a přesné značení pracovní doby.
- Odpovídá za dodržování pravidel bezpečnosti práce a udržování pořádku na pracovišti.

Pravomoci: Předkládat návrhy pro zlepšení vlastní práce i práce na pracovišti.

Požadavky:

- Znalost provozní dokumentace používaných strojů a zařízení.

- Orientace ve strojních výrobních výkresech.
- **Týmová práce:** Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody.
- **Flexibilita:** Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny.
- **Osobnostní rozvoj:** Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci.

Další ujednání:

- Při své činnosti je pracovník povinen dodržovat vnitropodnikové směrnice a předpis, platné právní předpisy a požadavky (například zákoník práce, bezpečnostní předpisy, obchodní zákoník a jiné).
- Pracovník zodpovídá za dodržování zásad integrovaného systému managementu dle norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN 3834-2 na svém pracovišti.
- Pracovní práva a povinnosti vyplývající z pracovního poměru jsou stanovena v Základním řádu a směrnici č. 2 – Pracovní zásady.
- Tento popis pracovní funkce je přílohou k uzavřené pracovní smlouvě se zaměstnancem.

Jednotlivé karty pro 17 pracovních pozic, které jsem vytvořila pro provozovnu v Huslenkách, přikládám do příloh P VI až P XXII (Zdroj: Vlastní zpracování). Z důvodu zachování jednostránkového formátu a přehlednosti jednotlivých karet jsem byla nucena vypustit v těchto přílohách *Další ujednání*, které jsou svým obsahem ve všech kartách totožná s výše uvedenými. Plné znění jednotlivých popisů pracovních míst přikládám na CD.

7 STRUKTURA MZDY

Jak jsem již zmínila v kapitole 5.2 firma ZAMET, spol. s r.o. zaměstnává 160 dělníků a 46 technicko-hospodářských pracovníků (dále THP). (Zdroj: Vlastní osobní šetření) Struktura jejich mzdy, tedy odměny za vykonanou práci v pracovním poměru, se skládá z pevné a pohyblivé složky.

Pevná složka mzdy

Pevnou složku mzdy tvoří časová mzda, která je ve firmě zavedená, jelikož je zde kladen důraz na kvalitu odvedené práce:

Dělník: Tato složka mzdy je fixně stanovena na 60 Kč za hodinu odvedené práce.

THP: Základ měsíční mzdy je stanoven na 15 000 Kč. (Zdroj: Vlastní osobní šetření)

Pohyblivá složka mzdy

Jelikož časová mzda obecně postrádá ve firmách požadovaný motivační prvek, používá se druhá, pohyblivá složka mzdy. Tato složka obsahuje prémie, které pracovník dostává pravidelně každý měsíc.

Dělník: Měsíční prémie jsou závislé na % odvedeného výkonu zaměstnance za stanovený měsíc. Dále na kvalitě odvedené práce, tedy na % zmetkovosti za daný měsíc, ale také na charakteru pracovní pozice, její náplni práce a umístění zaměstnance v hierarchii společnosti.

Systém RIIS

Firma si může dovolit stanovit prémie pracovníků vykonávající manuální práci (dělníků) podle měsíčního odvedeného výkonu každého z nich, díky počítačovému systému řízení výroby RIIS, který používá. V tomto systému jsou navedeny jednotlivé postupy výroby, kterými musí výrobek postupně projít, aby dostal svou finální podobu. Systém RIIS dále obsahuje propočítané a přidělené časové fondy na opracování jednoho kusu výrobku na daném stroji v daném středisku, termín expedice a údaje o odběrateli tohoto výrobku. Každý zaměstnanec vlastní kartu s přiděleným identifikačním číslem, která umožňuje evidenci o množství a charakteru odvedené práce. Zaměstnanec je dále povinen do tohoto systému zaevidovat jakoukoli zjištěnou či zaviněnou neshodu ve výrobním procesu.

System umožňuje na konci měsíce zaměstnanci nahlédnout, jaký byl jeho měsíční pracovní výkon a v jaké kvalitě svou práci odvedl. Tyto informace slouží dále pro nadřazené pracovníky jako podklad pro stanovení výše pohyblivé složky mzdy.

THP: Výše měsíční prémie těchto zaměstnanců se odvíjí od charakteru pracovní pozice a její náplni práce. Dále na umístění zaměstnance v hierarchii společnosti a na měsíčním obratu společnosti.

Pohyblivá složka mzdy dále obsahuje:

Příplatky

Existují 4 základní druhy příplatků ke mzdě, na které má zaměstnanec ze zákona právo. Těmi jsou příplatky za:

- 1) Práci přesčas v minimální výši 25 % z průměrného hodinového výdělku.
- 2) Práci ve svátek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku.
- 3) Práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí náleží zaměstnanci 10 % z průměrného hodinového výdělku.
- 4) Práci v noci náleží zaměstnanci příplatek ve výši 10 % z průměrného hodinového výdělku. (Advisor Media, 2008–2012)

Náhrada mzdy

Firma dále poskytuje svým zaměstnancům náhradu mzdy při pracovní neschopnosti, peníze za dovolenou a ošetřování člena rodiny.

7.1 Odměňování

Přestože moderní strategické odměňování je zaměřeno spíše na nehmotnou stimulaci zaměstnanců, rozhodla jsem se pro návrh odměňování v peněžité formě, kterou bych následně navrhla začlenit do pohyblivé složky mzdy. První z důvodů, který mě přiměl k peněžní formě odměn, je nízký základ hodinové mzdy dělníků. Druhým důvodem je, že podle mého názoru vedení firmy poskytuje svým zaměstnancům rozmanité formy odměn, které převážně nemají hmatatelný charakter.

„Některé formy odměny nemají ani hmotnou povahu, ale přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost. Právě malý podnik má někdy pro takovéto formy odměňování lepší podmínky než podniky velké. Souvisí to s „rodinnými“, méně byrokratickými vztahy v podniku, kdy majitel nebo vedení lépe zná každého pracovníka, jeho povahu a potřeby, jeho rodinné zázemí a životní podmínky, kdy malý kolektiv může přispět k vytvoření skutečně přátelského prostředí, jemuž někteří lidé dávají přednost i před lépe placenou prací v neosobním prostředí velkých podniků.“ (Koubek, 1996, s. 142)

Zaměstnanci firmy ZAMET, spol. s r.o. vykonávají svou pracovní činnost v moderně vybaveném pracovišti a příjemném přátelském, až rodinném kolektivu spolupracovníků. Vedoucí pracovníci jsou pověřováni vedením lidí, zaškolováním nových pracovníků, vykonávají rozmanitou pracovní činnost s možností využívání firemního automobilu a mobilního telefonu. Pro všechny zaměstnance společnosti vedení organizuje vánoční večírek.

7.2 Návrh odměňování zaměstnanců

Ačkoli jsem si v začátcích vytýčila navrhnout odměňování pro jednotlivé pracovní pozice, po provedené analýze organizační struktury, rozboru struktury a složek mzdy jsem se rozhodla pro návrh komplexního odměňování všech pracovníků, dělníků i technicko-hospodářských pracovníků. Činím tak z toho důvodu, že popisy pracovních míst jsou vytvořeny pro provozovnu Huslenky a pracovníci ve zbylých dvou provozovnách by se mohli cítit ochuzeni, či nějakým způsobem vynechání, opomenuti návrhem odměňováním a odměny, které navrhuji, tak mohou posloužit pro motivaci všech pracovníků provozoven.

Navrhované typy odměn bych zařadila do pohyblivé složky mzdy, kterou budou bez jakýchkoli změn dostávat zaměstnanci za svou odvedenou práci. Aby bylo zajištěno, že se zaměstnanec o těchto odměnách dozví přesné nepozměněné informace, začlenila bych tuto informaci a výčet odměn do popisů jednotlivých pracovních míst.

Navrhované odměny mají zapůsobit proti fluktuaci kvalitních, dlouholetých a zaučených zaměstnanců, tedy lidí loajálních a výkonných, kteří již jsou s firmou „sžití“ a firma o ně nechce z mnoha důvodů přijít. Jedním z důvodů může být např. fakt, že s hledáním, výběrem a zaučováním nových zaměstnanců se pojí značné finanční a časové náklady.

Navrhované odměny:

- Jednorázová odměna udělena za splnění mimořádných pracovních úkolů nad rámec pracovních povinností ve výši 500–1000 Kč.
- Jednorázová odměna za mimořádně vstřícný přístup k požadavkům nadřízeného pracovníka ve výši 500–1000 Kč.
- Jednorázová odměna za konkrétní nápad zaměstnance, který vede k dlouhodobému zefektivnění výroby s následkem úspory finančních prostředků pro společnosti. Základ této odměny navrhuji na 2000 Kč; její konečná výše by se odvíjela od závislosti na velikosti finanční úspory.
- Věrnostní odměna při odchodu do starobního důchodu.

Věrnostní odměňování pracovníků při odchodu do důchodu

Délka odpracovaných let v organizaci	Výše odměny (Kč)
5 let – 7 let	5000
Nad 7 let – do 10 let	10000
Nad 10 let	15000

Tabulka 10 Věrnostní odměňování při odchodu do důchodu

Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu 206 evidovaných pracovníků ve firmě se nejstarší muž narodil v roce 1952 a nejstarší žena v roce 1956. Z toho vyplývá, že v roce 2012 žádnému zaměstnanci nebudou vyplaceny věrnostní odměny za odchod do starobního důchodu, jelikož nesplňují věkovou hranici odchodu do důchodu (rok + měsíc) plynoucí z tabulky, která je uvedena v příloze P V (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011). Tato tabulka obsahuje rok narození člověka, a u žen ještě počet dětí, které vychovaly. Tato informace má totiž vliv na výpočet důchodového věku.

V případě zavedení tohoto systému odměňování a nezměněném stavu zaměstnanců, bude první věrnostní odměna vyplacena muži v únoru roku 2015. Měla by hodnotu 5000 Kč. V roce 2015 by splňovali podmínky vyplacení věrnostní odměny další 4 pracovníci, každý ve výši 5000 Kč. U žen je složitější určit věk odchodu do důchodu, jelikož je potřeba znát počet dětí, které vychovala. První žena půjde do důchodu až v dubnu roku 2017, ale protože je ve firmě zaměstnaná již od roku 2002, její odměna by činila 15000 Kč.

Průměrný věk zaměstnance je ve firmě 37 let. Tato informace značí, že firma zaměstnává velký počet poměrně mladých lidí, čehož jsme si mohli všimnout v grafu uvedeného v kapitole 5.1. Firma by měla myslet tedy na to, že v případě, že tito mladí zaměstnanci zůstanou ve firmě až do důchodového věku, bude vyplácet nevyšší možnou nebo vysokou odměnu. Pro tyto případy si může firma šetřit a tvořit finanční rezervy vyčleněné právě na vyplácení věrnostní odměny.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se věnovala analýze organizační struktury firmy a zaměstnanců, jejíž výsledky mi posloužily jako podklad pro návrh evidence pracovních míst ve firmě ZAMET, spol. s r. o. Po návrhu aktuální organizační struktury, rozboru struktury a počtu zaměstnanců a organizačního uspořádání jednotlivých provozoven jsem se zaměřila na jednu z nich, konkrétně na provozovnu v Huslenkách, pro niž jsem vytvořila karty popisující pracovní místa, které jsou zde realizovány. K formálnímu obsahu karet pracovních míst mi pomohly poznatky nastudované z odborné literatury, které jsou také uvedeny v teoretické části této práce. Na závěr práce jsem se věnovala návrhu několika druhů odměn pro zaměstnance celé firmy.

Doporučuji zavést popis pracovních míst ve všech třech provozovnách firmy. Tento dokument totiž definuje základní vztah mezi organizací a zaměstnancem. Byla bych velmi ráda, kdyby k tomuto rozhodnutí a vypracování zbylých popisů práce posloužila má šablona či struktura karty, kterou uvádím v této práci. Jsem si vědoma, že zavést popisy pracovních míst pro zbylé dvě provozovny je velmi časově náročné, ale domnívám se, že v tomto případě klady popisů pracovních míst převyšují nad zápory, které se pojí s nesnadností jejich vypracování. Dokument popisující pracovní místo v organizaci je účinný nástroj manažerů a personalistů pro efektivní řízení lidských zdrojů, protože přesně mapuje povinnosti, odpovědnosti, pravomoci a obsah pracovních činností zaměstnanců.

Myslím si, že v nynější době firmy příliš nemyslí na efektivní řízení lidských zdrojů za pomoci strategického odměňování a tedy motivování a uspokojování zaměstnanců, které by vedlo k odvádění většího výkonu, či výkonu v lepší kvalitě nebo k úspoře času za odvedenou práci. Myslím si, že jsou zaměstnanci ve firmě ZAMET, spol. s r.o. nedostatečně motivováni, proto dochází k absenci zaměstnanců či fluktuaci talentů. Proto firmě doporučuji se nad touto informací zamyslet a v závěru praktické části navrhuji možné druhy odměn, které by mohly eliminovat určité negativní projevy v chování zaměstnanců a mohly by vést k inovativnímu a více loajálnímu, zodpovědnému přístupu k výkonu práce a působit proti odchodu kvalitně zaučených zaměstnanců firmy.

Pro zavedení propracovaného systému odměňování může nastat pravá chvíle právě po sestavení popisů pracovních pozic ve firmě, jelikož správný, aktuální a přesný popis pracovního místa umožňuje manažerům efektivně zhodnotit práci zaměstnance na tomto místě a „ušít“ tak zaměstnanci odměňování „na míru“.

Byla bych velmi ráda, kdyby mnou navrhované popisy pracovních pozic sloužily ve firmě jako podklady pro výběr a adaptaci, vzdělání, hodnocení a odměňování, a plánování kariérního růstu zaměstnanců na určité pozici.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Advisor Media. Práce a kariéra. *Porad.cz* [online]. 2008 - 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://prace-a-kariera.porad.cz/pracovni-problemy/navod/najake-priplatky-ke-mzde-ma-zamestnanec-narok.html>
2. ARMSTRONG, Michael, 1995. *Jak být ještě lepší manažerem*. 3. vyd. Praha: Victoria publishing. ISBN 80-85865-66-1.
3. ARMSTRONG, Michael, 1999 cit podle KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, Jiří BLÁHA a Jana BABICOVÁ, 2000. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava. ISBN 80-7048-020-3.
4. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.
5. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEJČÍK a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
6. Business process services. Témata měsíce. *Blogspot.com* [online]. 2003 - 2007 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>
7. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010 cit. podle CzechTrade. Podpora podnikání, dotace. *BusinessInfo.cz* [online]. 2010, s. 1–6 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/?page=1>
8. ČESKO. Vyhláška č. 89 Ministerstva zdravotnictví, kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli ze dne 28. února 2001. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 35, s. 2657-2671. Dostupná také z: http://www.zdrav.cz/web/zakony/zak_2001/cit_89_01.htm.
9. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2149-1.
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

11. FOOT a HALL, 1999 cit. podle KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, Jiří BLÁHA a Jana BABICOVÁ, 2000. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava. ISBN 80-7048-020-3.
12. KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, Jiří BLÁHA a Jana BABICOVÁ, 2000. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava. ISBN 80-7048-020-3.
13. KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Havlíčkův Brod: Grada. ISBN 80-7169-206-9.
14. KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-168-3.
15. Management. *Ucitelka.info* [online]. 2010-2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.ucitelka.info/management/manazerske-funkce-organizovani>
16. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Důchodce. *Socialniporadce.mpsv.cz/cs* [online]. 2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://socialniporadce.mpsv.cz/cs/165>
17. Miras.cz. Seminárky. *Miras.cz* [online]. 2000 - 2011 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php>
18. PROVIDENCE. Iso.cz [online]. ©Providence.cz s.r.o, [1999a] [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/index.php>
19. PROVIDENCE. Iso.cz. ISO 9001. *iso.cz* [online]. 1999b [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38
20. PROVIDENCE. Iso. cz. ISO 3834. *iso.cz* [online]. 1999c [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=54
21. Unium.cz. Materialy. *Unium.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.unium.cz/materialy/cvut/fsv/organizovani-m16959-p1.html>
22. URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, 2004. Praha: Management press. ISBN 80-7261-105-4.
23. ZAMET, spol. s r. o. Certifikáty. *Zamet.cz* [online]. 2011c [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.zamet.cz/cz/8-certifikaty.html>
24. ZAMET, spol. s r. o. O společnosti. *Zamet.cz* [online]. 2011a [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.zamet.cz/cz/1-o-spolecnosti.html>

25. ZAMET, spol. s r. o. Upínky. *Zamet.cz* [online]. 2011b [cit. 2012-03-29].

Dostupné z: <http://www.zamet.cz/cz/2-upinky.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CNC	Computer Numerical Controlled - číslicové řízení počítačem
ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
MIG/MAG	Svařování tavící se elektrodou v ochranné atmosféře inertního plynu
NC	Numerical Control – číslicové ovládání
PPM	Popis pracovního místa
RIIS	Řídící integrovaný informační systém
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TIG	Svařování netavící se elektrodou v ochranné atmosféře inertního plynu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Plochá organizační struktura	19
Obrázek 2 Strmá organizační struktura	19
Obrázek 3 Liniová organizační struktura.....	21
Obrázek 4 Liniově-štabní organizační struktura.....	22
Obrázek 5 Víceliniově-štabní organizační struktura	23
Obrázek 6 Maticová organizační struktura	24
Obrázek 7 Funkční organizační struktura	25
Obrázek 8 Divizní organizační struktura zaměřená na prodej a výrobu určitého druhu výrobku.....	25
Obrázek 9 Hybridní organizační struktura.....	26
Obrázek 10 Logo společnosti	40

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Porovnání formálních a neformálních vztahů.....	27
Tabulka 2 Mzdotvorné faktory odměňování	35
Tabulka 3 Časové rozvržení směny	49
Tabulka 4 Dělení pracovníků pobočky Nový Hrozenkov	49
Tabulka 5 Časové rozvržení směny pracovníků u laserů	51
Tabulka 6 Časové rozvržení směny pracovníků u ohraňovacího lisu	51
Tabulka 7 Dělení pracovníků pobočky v Huslenkách	52
Tabulka 8 Časové rozvržení pracovníků svařovny.....	53
Tabulka 9 Dělení pracovníků pobočky v Halenkově.....	54
Tabulka 10 Věrnostní odměňování při odchodu do důchodu.....	65

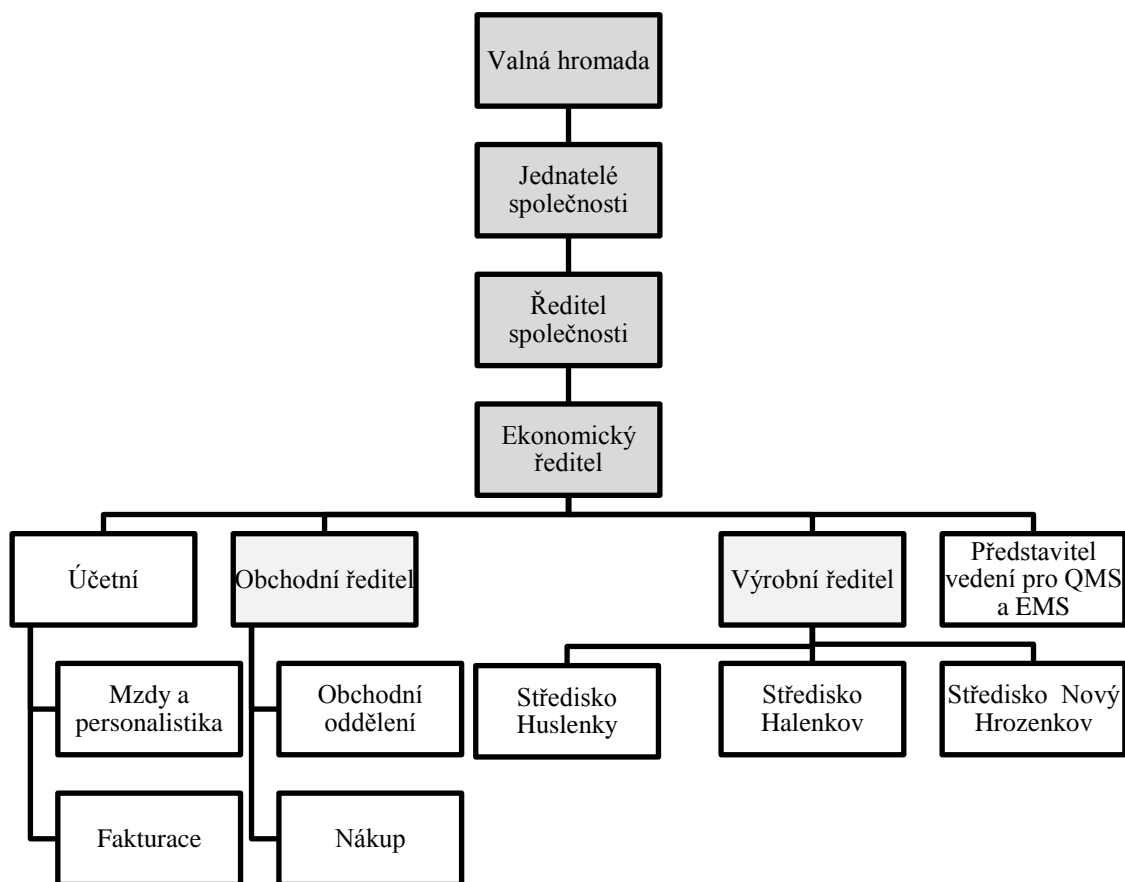
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	Vývoj počtu zaměstnanců firmy.....	47
Graf 2	Rozdělení zaměstnanců firmy podle věku.....	48
Graf 3	Rozdělení zaměstnanců Nového Hrozenkova podle vzdělání.....	50
Graf 4	Rozdělení zaměstnanců pobočky v Huslenkách podle věku.....	52

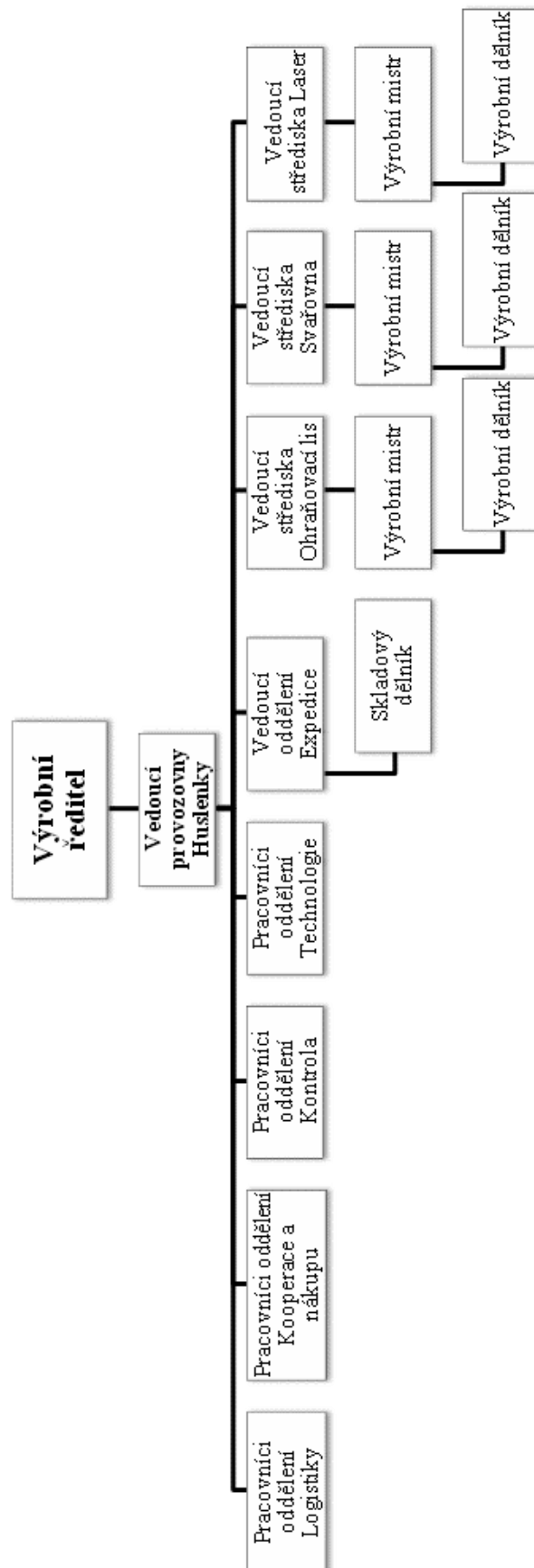
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura firmy
- P II Organizační struktura pobočky v Huslenkách
- P III Organizační struktura pobočky v Novém Hrozenkově
- P IV Organizační struktura pobočky v Halenkově
- P V Tabulka důchodového věku (roky + měsíce)
- P VI PPM výrobní dělník u Laseru
- P VII PPM výrobní dělník u Ohraňovacího lisu
- P VIII PPM výrobní dělník Svařovny
- P IX PPM výrobní mistr Laseru
- P X PPM výrobní mistr u Ohraňovacího lisu
- P XI PPM výrobní mistr Svařovny
- P XII PPM vedoucí střediska u Laseru
- PXIII PPM vedoucí střediska Ohraň. lisu
- P XIV PPM vedoucí střediska Svařovny
- P XV PPM skladový dělník
- P XVI PPM vedoucí expedice
- P XVII PPM pracovník Logistiky a plánování
- P XVIII PPM pracovník Kooperace a nákupu
- P XIX PPM pracovník Kontroly
- P XX PPM pracovník Technologie
- P XXI PPM vedoucí provozovny
- P XXII PPM výrobní ředitel

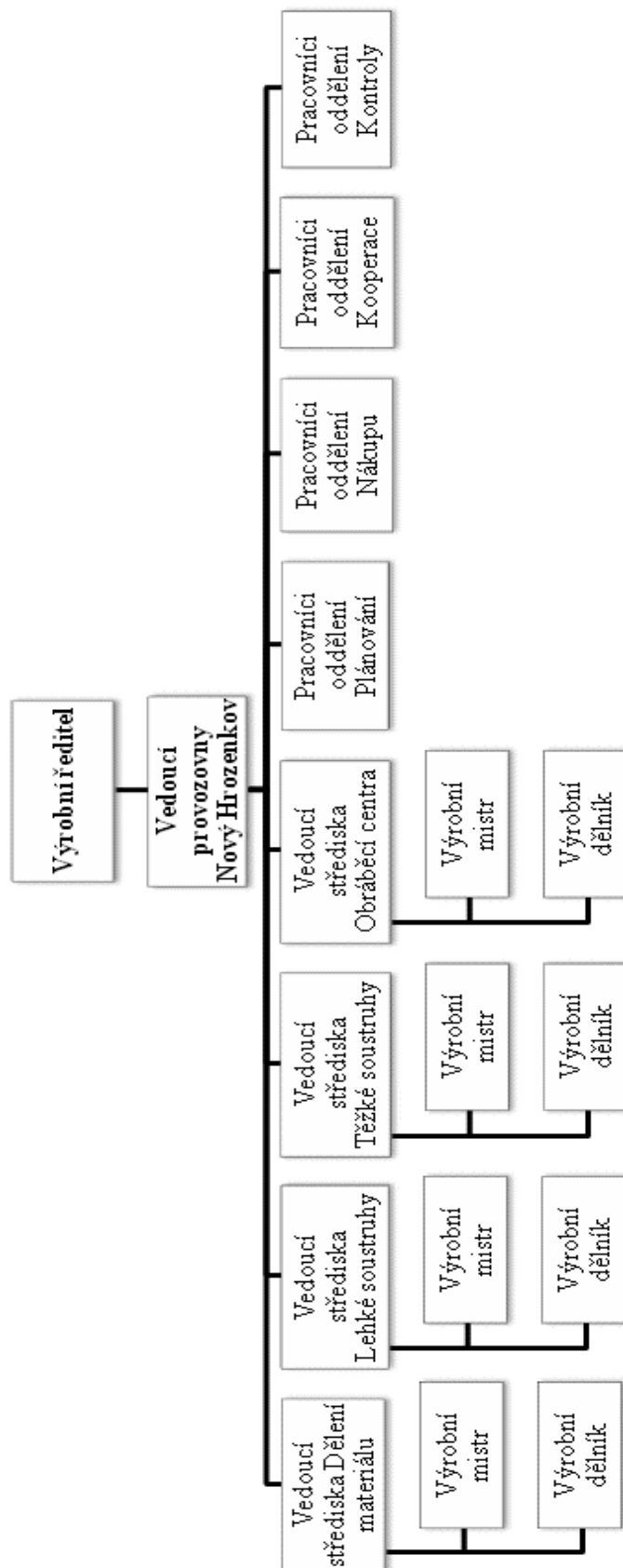
PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY



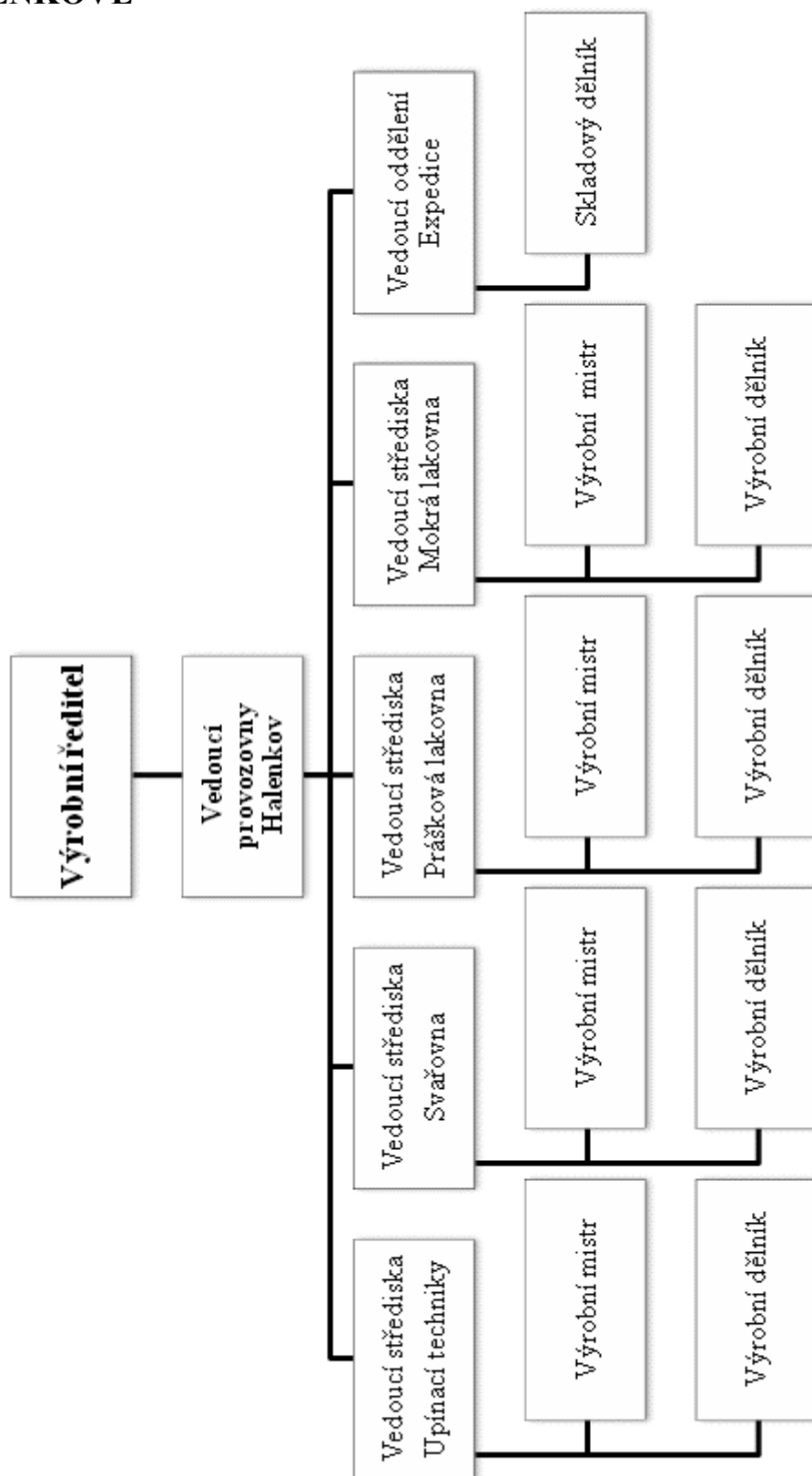
PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA POBOČKY V HUSLENKÁCH



PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA POBOČKY V NOVÉM HROZENKOVĚ




PŘÍLOHA P IV: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA POBOČKY V HALENKOVĚ




**PŘÍLOHA P V: TABULKA DŮCHODOVÉHO VĚKU
(ROKY+MĚSÍCE)**

Rok narození	Muži	Ženy (podle počtu vychovaných dětí)					
		žádné	1	2	3	4	5 a více
1936	60 + 2	57	56	55	54	54	53
1937	60 + 4	57	56	55	54	54	53
1938	60 + 6	57	56	55	54	54	53
1939	60 + 8	57 + 4	56	55	54	54	53
1940	60 + 10	57 + 8	56 + 4	55	54	54	53
1941	61	58	56 + 8	55 + 4	54	54	53
1942	61 + 2	58 + 4	57	55 + 6	54 + 4	54 + 4	53
1943	61 + 4	58 + 8	57 + 4	56	54 + 8	54 + 8	53 + 4
1944	61 + 6	59	57 + 8	56 + 4	55	55	53 + 8
1945	61 + 8	59 + 4	58	56 + 8	55 + 4	55 + 4	54
1946	61 + 10	59 + 8	58 + 4	57	55 + 6	55 + 6	54 + 4
1947	62	60	58 + 8	57 + 4	56	56	54 + 8
1948	62 + 2	60 + 4	59	57 + 8	56 + 4	56 + 4	55
1949	62 + 4	60 + 8	59 + 4	58	56 + 8	56 + 8	55 + 4
1950	62 + 6	61	59 + 8	58 + 4	57	57	55 + 6
1951	62 + 8	61 + 4	60	58 + 8	57 + 4	57 + 4	56
1952	62 + 10	61 + 8	60 + 4	59	57 + 8	57 + 8	56 + 4
1953	63	62	60 + 8	59 + 4	58	58	56 + 8
1954	63 + 2	62 + 4	61	59 + 8	58 + 4	58 + 4	57
1955	63 + 4	62 + 8	61 + 4	60	58 + 8	58 + 8	57 + 4
1956	63 + 6	63	61 + 8	60 + 4	59	59	57 + 8
1957	63 + 8	63 + 4	62	60 + 8	59 + 4	59 + 4	58
1958	63 + 10	63 + 8	62 + 4	61	59 + 8	59 + 8	58 + 4
1959	64	64	62 + 8	61 + 4	60	60	58 + 8
1960	64 + 2	64 + 2	63	61 + 8	60 + 4	60 + 4	59
1961	64 + 4	64 + 4	63 + 4	62	60 + 8	60 + 8	59 + 4
1962	64 + 6	64 + 6	63 + 8	62 + 4	61	61	59 + 8
1963	64 + 8	64 + 8	64	62 + 8	61 + 4	61 + 4	60
1964	64 + 10	64 + 10	64 + 4	63	61 + 8	61 + 8	60 + 4
1965	65	65	64 + 8	63 + 4	62	62	60 + 8
1966	65	65	65	63 + 8	62 + 4	62	61
1967	65	65	65	64	62 + 8	62	61 + 4
1968	65	65	65	64	63	62	61 + 8
1969	65	65	65	64	63	62	62


PŘÍLOHA P VI: PPM VÝROBNÍ DĚLNÍK U LASERU

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Výrobní dělník	Jméno a Příjmení:	Středisko: Laser
Charakteristika pracovní činnosti: Obsluha laseru, výroba dílů a součástí v rámci zadaných úkolů dle výrobní dokumentace		Pracoviště: Výrobní úsek
Podřízené pracovní místo: Nadřízené pracovní místo: Výrobní mistr	Kategorie práce: 2	
Vzdělání požadované: Výuční list skutečné:	Praxe požadovaná: 1 roky skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Zajišťuje a kontroluje stav svěřených výrobních prostředků. - Kontroluje výkresovou dokumentaci a pracovní postupy zadané v systému RIIS, klade důrazu na přesnou kontrolu na základě této dokumentace. - Zajišťuje výrobu přesného počtu kusů udávaného v pracovním postupu RIIS pro další výrobu nebo pro expediční sklad. - Vede přesnou evidenci skladových zásob. - Včasné a přesné zadávání kusových či jakostních odchylek do systému RIIS. - Přesně vychystává vyrobené pozice pro další výrobu na základě výrobního plánu RIIS. - Podílí se na neustálém zvyšování kvality výroby. - Plní další úkoly uložené příslušným nadřízeným pracovníkem. - Odpovídá za využívání pracovních prostředků svěřených k užívání pro výkon práce v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za vykonávání činností v požadované kvalitě a v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za dodržování a přesné značení pracovní doby. - Odpovídá za dodržování pravidel bezpečnosti práce a udržování pořádku na pracovišti. 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Znalost provozní dokumentace používaných strojů a zařízení. - Orientace ve strojních výrobních výkresech. - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
S popisem pracovní funkce seznámen:		
Datum:	Podpis:	
Ředitel společnosti: Ve Vranči, dne:	Podpis:	


PŘÍLOHA P VII: PPM VÝROBNÍ DĚLNÍK U OHRAŇOVACÍHO LISU

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Výrobní dělník	Jméno a Příjmení:	Středisko: Ohraňovací lis
Charakteristika pracovní činnosti: Ohýbání dílů a součástí v rámci zadaných úkolů dle výrobní dokumentace		Pracoviště: Výrobní úsek
Podřízené pracovní místo: Nadřízené pracovní místo: Výrobní mistr	Kategorie práce: 2	
Vzdělání požadované: Výuční list skutečné:	Praxe požadovaná: 1 roky skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Zajišťuje a kontroluje stav svěřených výrobních prostředků. - Kontroluje výkresovou dokumentaci a pracovní postupy udávané v systému RIIS, klade důrazu na přesnou kontrolu na základě této dokumentace. - Zajišťuje výrobu přesného počtu kusů udávaného v pracovním postupu RIIS pro další výrobu nebo pro expediční sklad. - Vede přesnou evidenci skladových zásob. - Včasné a přesné zadávání kusových či jakostních odchylek do systému RIIS. - Přesně vychystává vyrobené pozice pro další výrobu na základě výrobního plánu RIIS. - Podílí se na neustálém zvyšování kvality výroby. - Plní další úkoly uložené příslušným nadřízeným pracovníkem. - Odpovídá za využívání pracovních prostředků svěřených k užívání pro výkon práce v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za vykonávání činností v požadované kvalitě a v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za dodržování a přesné značení pracovní doby. - Odpovídá za dodržování pravidel bezpečnosti práce a udržování pořádku na pracovišti. 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Znalost provozní dokumentace používaných strojů a zařízení. - Orientace ve strojních výrobních výkresech. - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
S popisem pracovní funkce seznámen:		
Datum:	Podpis:	
Ředitel společnosti:	Podpis:	
Ve Vranči, dne:	Podpis:	


PŘÍLOHA P VIII: PPM VÝROBNÍ DĚLNÍK SVAŘOVNY

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Výrobní dělník	Jméno a Příjmení:	Středisko: Svařovna
Charakteristika pracovní činnosti: Svařování dílů a součástí v rámci zadaných úkolů dle výrobní dokumentace		Pracoviště: Výrobní úsek
Podřízené pracovní místo: Nadřízené pracovní místo: Výrobní mistr	Kategorie práce: 2	
Vzdělání požadované: Výuční list skutečné:	Praxe požadovaná: 1 roky skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Zajišťuje a kontroluje stav svěřených výrobních prostředků. - Kontroluje výkresovou dokumentaci a pracovní postupy udávané v systému RIIS, klade důrazu na přesnou kontrolu na základě této dokumentace. - Zajišťuje výrobu přesného počtu kusů udávaného v pracovním postupu RIIS pro další výrobu nebo pro expediční sklad. - Vede přesnou evidenci skladových zásob. - Včasné a přesné zadávání kusových či jakostních odchylek do systému RIIS. - Přesně vychystává vyrobené pozice pro další výrobu na základě výrobního plánu RIIS. - Podílí se na neustálém zvyšování kvality výroby. - Plní další úkoly uložené příslušným nadřízeným pracovníkem. - Odpovídá za využívání pracovních prostředků svěřených k užívání pro výkon práce v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za vykonávání činností v požadované kvalitě a v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za dodržování a přesné značení pracovní doby. - Odpovídá za dodržování pravidel bezpečnosti práce a udržování pořádku na pracovišti. 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Znalost provozní dokumentace používaných strojů a zařízení. - Orientace ve strojních výrobních výkresech. - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
S popisem pracovní funkce seznámen:		
Datum:	Podpis:	
Ředitel společnosti:	Podpis:	
Ve Vranči, dne:	Podpis:	


PŘÍLOHA P IX: PPM VÝROBNÍ MISTR U LASERU

	<p style="text-align: center;">POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA</p>	<p>Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov</p>
<p>Název pozice: Výrobní mistr</p>	<p>Jméno a Příjmení:</p>	<p>Středisko: Laser</p>
<p>Charakteristika pracovní činnosti: Kontrola a řízení výroby</p>		<p>Pracoviště: Výrobní úsek</p>
<p>Podřízené pracovní místo: Výrobní dělník Nadřízené pracovní místo: Vedoucí střediska</p>	<p>Kategorie práce: 2</p>	
<p>Vzdělání požadované: Výuční list skutečné:</p>	<p>Praxe požadovaná: 2 roky skutečná:</p>	
<p>Rozsah pracovní náplně:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Včasné a přesné zadávání kusových či jakostních odchylek do systému RIIS. - Přesně vychystává vyrobené pozice pro další výrobu na základě výrobního plánu RIIS. - Podílí se na neustálém zvyšování kvality výroby. - Odpovídá za využívání pracovních prostředků svěřených k užívání pro výkon práce v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za vykonávání činností v požadované kvalitě a v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za dodržování a přesné značení pracovní doby. - Odpovídá za dodržování pravidel bezpečnosti práce a udržování pořádku na pracovišti. - Zajišťuje a kontroluje stav svěřených výrobních prostředků. - Kontroluje výkresové dokumentace a pracovních postupy ze systému RIIS, klade důrazu na přesnou kontrolu na základě této dokumentace. - Zajišťuje výrobu přesného počtu kusů udávaného v pracovním postupu RIIS pro další výrobu nebo pro expediční sklad. - Plní další úkoly uložené příslušným nadřízeným pracovníkem. 		
<p>Pravomoci:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti z hlediska organizace práce a její efektivity. - Navrhnuou výši prémie podřízeným zaměstnancům. 		
<p>Požadavky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Znalost provozní dokumentace používaných strojů a zařízení. - Orientace ve strojních výrobních výkresech. - Platný řidičský průkaz skupiny B - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
<p>S popisem pracovní funkce seznámen:</p>		
<p>Datum:</p>	<p>Podpis:</p>	
<p>Ředitel společnosti: Ve Vranči, dne:</p>	<p>Podpis:</p>	


PŘÍLOHA P X: PPM VÝROBNÍ MISTR U OHRAŇOVACÍHO LISU

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Výrobní mistr	Jméno a Příjmení:	Středisko: Ohraňovací lis
Charakteristika pracovní činnosti: Kontrola a řízení výroby		Pracoviště: Výrobní úsek
Podřízené pracovní místo: Výrobní dělník Nadřízené pracovní místo: Vedoucí střediska	Kategorie práce: 2	
Vzdělání požadované: Výuční list skutečné:	Praxe požadovaná: 2 roky skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Včasné a přesné zadávání kusových či jakostních odchylek do systému RIIS. - Přesně vychystává vyrobené pozice pro další výrobu na základě výrobního plánu RIIS. - Podílí se na neustálém zvyšování kvality výroby. - Odpovídá za využívání pracovních prostředků svěřených k užívání pro výkon práce v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za vykonávání činností v požadované kvalitě a v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za dodržování a přesné značení pracovní doby. - Odpovídá za dodržování pravidel bezpečnosti práce a udržování pořádku na pracovišti. - Zajišťuje a kontroluje stav svěřených výrobních prostředků. - Kontroluje výkresové dokumentace a pracovních postupy ze systému RIIS, klade důrazu na přesnou kontrolu na základě této dokumentace. - Zajišťuje výrobu přesného počtu kusů udávaného v pracovním postupu RIIS pro další výrobu nebo pro expediční sklad. - Plní další úkoly uložené příslušným nadřízeným pracovníkem. 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti z hlediska organizace práce a její efektivity. - Navrhnou výši prémie podřízeným zaměstnancům. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Znalost provozní dokumentace používaných strojů a zařízení. - Orientace ve strojních výrobních výkresech. - Platný řidičský průkaz skupiny B - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
S popisem pracovní funkce seznámen:		
Datum:	Podpis:	
Ředitel společnosti: Ve Vranči, dne:	Podpis:	


PŘÍLOHA P XI: PPM VÝROBNÍ MISTR SVAŘOVNY

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Výrobní mistr	Jméno a Příjmení:	Středisko: Svařovna
Charakteristika pracovní činnosti: Kontrola a řízení výroby		Pracoviště: Výrobní úsek
Podřízené pracovní místo: Výrobní dělník Nadřízené pracovní místo: Vedoucí střediska	Kategorie práce: 2	
Vzdělání požadované: Výuční list skutečné:	Praxe požadovaná: 2 roky skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Včasné a přesné zadávání kusových či jakostních odchylek do systému RIIS. - Přesně vychystává vyrobené pozice pro další výrobu na základě výrobního plánu RIIS. - Podílí se na neustálém zvyšování kvality výroby. - Odpovídá za využívání pracovních prostředků svěřených k užívání pro výkon práce v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za vykonávání činností v požadované kvalitě a v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za dodržování a přesné značení pracovní doby. - Odpovídá za dodržování pravidel bezpečnosti práce a udržování pořádku na pracovišti. - Zajišťuje a kontroluje stav svěřených výrobních prostředků. - Kontroluje výkresové dokumentace a pracovních postupy ze systému RIIS, klade důrazu na přesnou kontrolu na základě této dokumentace. - Zajišťuje výrobu přesného počtu kusů udávaného v pracovním postupu RIIS pro další výrobu nebo pro expediční sklad. - Plní další úkoly uložené příslušným nadřízeným pracovníkem. 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti z hlediska organizace práce a její efektivity. - Navrhnou výši prémie podřízeným zaměstnancům. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Znalost provozní dokumentace používaných strojů a zařízení. - Orientace ve strojních výrobních výkresech. - Platný řidičský průkaz skupiny B - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
S popisem pracovní funkce seznámen:		
Datum:	Podpis:	
Ředitel společnosti: Ve Vranči, dne:	Podpis:	


PŘÍLOHA P XII: PPM VEDOUCÍ STŘEDISKA U LASERU

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Vedoucí střediska	Jméno a Příjmení:	Středisko: Laser
Charakteristika pracovní činnosti: Organizace a řízení střediska		Pracoviště: Výrobní úsek
Podřízené pracovní místo: Výrobní mistr, Výrobní dělník Nadřízené pracovní místo: Vedoucí provozovny, Výrobní ředitel	Kategorie práce: 2	
Vzdělání požadované: Výuční list skutečné:	Praxe požadovaná: 2 roky skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Přesně vychystává vyrobené pozice pro další výrobu na základě výrobního plánu RIIS. - Podílí se na neustálém zvyšování kvality výroby. - Odpovídá za využívání pracovních prostředků svěřených k užívání pro výkon práce v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za vykonávání činností v požadované kvalitě a v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Včasně a přesně zadávání kusových nebo jakostních odchylek výrobků do systému RIIS. - Odpovídá za dodržování a přesné značení pracovní doby. - Odpovídá za dodržování pravidel bezpečnosti práce a udržování pořádku na pracovišti. - Zajišťuje a kontroluje stav svěřených výrobních prostředků. - Kontroluje výkresové dokumentace a pracovní postupy ze systému RIIS, klade důrazu na přesnou kontrolu na základě této dokumentace. - Zajišťuje výrobu přesného počtu kusů udávaného v pracovním postupu RIIS pro další výrobu nebo pro expediční sklad - Plní další úkoly uložené příslušným nadřízeným pracovníkem. 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti. - Organizovat vlastní práci i jeho podřízených zaměstnanců s cílem zajištění optimalizace vlastní činnosti i druhých ve vztahu k nákladům, kvalitě a bezpečnosti práce. - Navrhnout změny k personálnímu obsazení střediska Laser. - Předložit názor o vhodnosti uchazeče na dané pracovní místo střediska Laser. - Spolurozhodnout o výběru dodavatele externích služeb, materiálu, polotovarů vztahujícího se na středisko Laser. - Navrhnou výši prémie podřízeným zaměstnancům. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Platný řidičský průkaz skupiny „B“. - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
S popisem pracovní funkce seznámen:		
Datum:	Podpis:	
Ředitel společnosti:		
Ve Vranči, dne:	Podpis:	


PŘÍLOHA P XIII: PPM VEDOUcí STŘEDISKA OHRAŇ. LISU

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Vedoucí střediska	Jméno a Příjmení:	Středisko: Ohraňovací lis
Charakteristika pracovní činnosti: Organizace a řízení střediska		Pracoviště: Výrobní úsek
Podřízené pracovní místo: Výrobní mistr, Výrobní dělník Nadřízené pracovní místo: Vedoucí provozovny, Výrobní ředitel	Kategorie práce: 2	
Vzdělání požadované: Výuční list skutečné:	Praxe požadovaná: 2 roky skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Přesně vychystává vyrobené pozice pro další výrobu na základě výrobního plánu RIIS. - Podílí se na neustálém zvyšování kvality výroby. - Odpovídá za využívání pracovních prostředků svěřených k užívání pro výkon práce v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za vykonávání činností v požadované kvalitě a v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Včasné a přesné zadávání kusových nebo jakostních odchylek výrobků do systému RIIS. - Odpovídá za dodržování a přesné značení pracovní doby. - Odpovídá za dodržování pravidel bezpečnosti práce a udržování pořádku na pracovišti. - Zajišťuje a kontroluje stav svěřených výrobních prostředků. - Kontroluje výkresové dokumentace a pracovní postupy ze systému RIIS, klade důrazu na přesnou kontrolu na základě této dokumentace. - Zajišťuje výrobu přesného počtu kusů udávaného v pracovním postupu RIIS pro další výrobu nebo pro expediční sklad. - Plní další úkoly uložené příslušným nadřízeným pracovníkem. 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti. - Organizovat vlastní práci i jeho podřízených zaměstnanců s cílem zajištění optimalizace vlastní činnosti i druhých ve vztahu k nákladům, kvalitě a bezpečnosti práce. - Navrhnout změny k personálnímu obsazení střediska Ohraňovací lis. - Předložit názor o vhodnosti uchazeče na dané pracovní místo střediska Ohraňovací lis. - Spolurozhodnout o výběru dodavatele externích služeb, materiálu, polotovarů vztahujícího se na středisko Ohraňovací lis. - Navrhnu výši prémie podřízeným zaměstnancům. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Platný řidičský průkaz skupiny „B“. - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
S popisem pracovní funkce seznámen:		
Datum:	Podpis:	
Ředitel společnosti: Ve Vranči, dne:	Podpis:	


PŘÍLOHA P XIV: PPM VEDOUcí STŘEDISKA SVAŘOVNY

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Vedoucí střediska	Jméno a Příjmení:	Středisko: Svařovna
Charakteristika pracovní činnosti: Organizace a řízení střediska		Pracoviště: Výrobní úsek
Podřízené pracovní místo: Výrobní mistr, Výrobní dělník Nadřízené pracovní místo: Vedoucí provozovny, Výrobní ředitel	Kategorie práce: 2	
Vzdělání požadované: Výuční list skutečné:	Praxe požadovaná: 2 roky skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Přesně vychystává vyrobené pozice pro další výrobu na základě výrobního plánu RIIS. - Podílí se na neustálém zvyšování kvality výroby. - Odpovídá za využívání pracovních prostředků svěřených k užívání pro výkon práce v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za vykonávání činností v požadované kvalitě a v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Včasné a přesné zadávání kusových nebo jakostních odchylek výrobků do systému RIIS. - Odpovídá za dodržování a přesné značení pracovní doby. - Odpovídá za dodržování pravidel bezpečnosti práce a udržování pořádku na pracovišti. - Zajišťuje a kontroluje stav svěřených výrobních prostředků. - Kontroluje výkresové dokumentace a pracovní postupy ze systému RIIS, klade důrazu na přesnou kontrolu na základě této dokumentace. - Zajišťuje výrobu přesného počtu kusů udávaného v pracovním postupu RIIS pro další výrobu nebo pro expediční sklad - Plní další úkoly uložené příslušným nadřízeným pracovníkem. 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti. - Organizovat vlastní práci i jeho podřízených zaměstnanců s cílem zajištění optimalizace vlastní činnosti i druhých ve vztahu k nákladům, kvalitě a bezpečnosti práce. - Navrhnout změny k personálnímu obsazení střediska Svařovna - Předložit názor o vhodnosti uchazeče na dané pracovní místo střediska Svařovna. - Spolurozhodnout o výběru dodavatele externích služeb, materiálu, polotovarů vztahujícího se na středisko Svařovna. - Navrhnu výši prémie podřízeným zaměstnancům. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Platný řidičský průkaz skupiny „B“. - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
S popisem pracovní funkce seznámen:		
Datum:	Podpis:	
Ředitel společnosti: Ve Vranči, dne:	Podpis:	


PŘÍLOHA P XV: PPM SKLADOVÝ DĚLNÍK

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Skladový dělník	Jméno a Příjmení:	Středisko: Expedice
Charakteristika pracovní činnosti: Zajišťuje pohyb materiálu do následných výrobních operací, chystat hotové výrobky k expedici		Pracoviště: Výrobní úsek
Podřízené pracovní místo: Nadřízené pracovní místo: Vedoucí oddělení expedice	Kategorie práce: 2	
Vzdělání požadované: Výuční list skutečné:	Praxe požadovaná: 1 rok skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Vede přesnou evidenci skladových zásob. - Přebírá příjem materiálu od dodavatelů a kontroluje jakost a množství dle dodacího listu. - Provádí pravidelnou inventuru skladu – 1x měsíčně a předkládá do účtárny, případné rozdíly řeší s nadřízeným. - Zajišťuje výrobu přesného počtu vypálených kusů z laseru udávaného v pracovním postupu RIIS pro další výrobu nebo pro expediční sklad. - Včasné a přesné zadávání kusových či jakostních odchylek do systému RIIS. - Přesně vychystává vyrobené pozice pro další výrobu na základě výrobního plánu RIIS. - Plní další úkoly uložené příslušným nadřízeným pracovníkem. - Odpovídá za využívání pracovních prostředků svěřených k užívání pro výkon práce v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za dodržování a přesné značení pracovní doby. - Odpovídá za dodržování pravidel bezpečnosti práce a udržování pořádku na pracovišti. - Zajišťuje údržbu přiděleného vysokozdvizného vozíku (před každou směnou kontrola stav nafty a provozních kapalin, dle potřeby nejméně však 1x za směnu čištění zvedacích vidlí, dle potřeby promazání kluzných ploch, 2x týdně kontrola elektroinstalace, mytí VZV a případné nahlášení poruchy vedoucímu expedičního skladu). 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Platný řidičský průkaz skupiny „B“. - Platné osvědčení k řízení VZV – motorového vysokozdvizného vozíku. - Znalost provozní dokumentace používaných strojů a zařízení. - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
S popisem pracovní funkce seznámen: Datum: _____ Podpis: _____		
Ředitel společnosti: Ve Vranči, dne: _____ Podpis: _____		


PŘÍLOHA P XVI: PPM VEDOUcí EXPEDICE

	<p style="text-align: center;">POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA</p>	<p>Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov</p>
<p>Název pozice: Vedoucí expedice</p>	<p>Jméno a Příjmení:</p>	<p>Středisko: Expedice</p>
<p>Charakteristika pracovní činnosti: Organizace a řízení oddělení expedice</p>		<p>Pracoviště: Výrobní úsek</p>
<p>Podřízené pracovní místo: Nadřízené pracovní místo: Vedoucí provozovny</p>	<p>Kategorie práce: 2</p>	
<p>Vzdělání požadované: Výuční list skutečné:</p>	<p>Praxe požadovaná: 1 rok skutečná:</p>	
<p>Rozsah pracovní náplně:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Odpovídá za vedení evidence skladu, za vedení evidence převozu rozpracované a hotové výroby mezi jednotlivými provozovnami, organizuje, spolukoordinuje činnost mezi expedičními sklady jednotlivých provozoven. - Odpovídá za vedení evidence převozu výrobků do kooperací. - Organizuje a ukládá podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly. - Organizuje a kontroluje přímé podřízené a dává jim k tomuto účelu závazné pokyny. - Podílí se na dalších úkolech mu svěřených jeho vedoucím / vedením společnosti. - Odpovídá za včasné vychystání výrobků k expedici včetně doložení potřebných dokumentů – dodacích listů, CMR, popř. jiných požadovaných dokumentů, které se týkají expedice výrobků. - Komunikuje se zákazníkem a se spolupracovníky z oddělení obchodu tak, aby byl zajištěn odpovídající výstup a spokojenost zákazníka. - Pracuje v systému RIIS a pomáhá svým podřízeným v řešení jakýchkoli eventuelních problémů s tímto systémem. - Odpovídá za udržování pořádku a přehledné evidence jednotlivých skladů expedic. - Odpovídá za využívání pracovních prostředků svěřených k užívání pro výkon práce v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. - Odpovídá za dodržování a přesné značení pracovní doby. - Odpovídá za dodržování pravidel bezpečnosti práce a udržování pořádku na pracovišti. 		
<p>Pravomoci:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti. - Navrhnout změny k personálnímu obsazení expedičního skladu. 		
<p>Požadavky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Platný řidičský průkaz skupiny „B“. - Platné osvědčení k řízení VZV – motorového vysokodvižného vozíku. - Znalost provozní dokumentace používaných strojů a zařízení. - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
<p>S popisem pracovní funkce seznámen:</p>		
<p>Datum:</p>	<p>Podpis:</p>	
<p>Ředitel společnosti: Ve Vranči, dne:</p>	<p>Podpis:</p>	


PŘÍLOHA P XVII: PPM PRACOVNÍK LOGISTIKY A PLÁNOVÁNÍ

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Referent logistiky	Jméno a Příjmení:	Oddělení: Logistika a plánování
Charakteristika pracovní činnosti: Zajištění expedice výrobků		Pracoviště: Vedení společnosti
Podřízené pracovní místo: Nadřízené pracovní místo: Vedoucí provozovny v Huslenkách	Kategorie práce: 2	
Vzdělání požadované: Střední škola skutečné:	Praxe požadovaná: 2 roky skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Zajišťuje včasnou přepravu materiálů a dílů jak vnitrofiremní dopravou tak dopravu externí. - Zajišťuje dopravu materiálů a dílů z kooperace a do ní. - Výběr a hodnocení externích přepravců. - Navrhuje možnosti skladování materiálů a dílů. - Pečuje o skladovací plochy a zařízení. - 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti z hlediska organizace práce a její efektivity. - Navrhnou výši prémie podřízeným zaměstnancům. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Znalost provozní dokumentace používaných strojů a zařízení. - Platný řidičský průkaz skupiny „B“. - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
S popisem pracovní funkce seznámen:		
Datum:	Podpis:	
Ředitel společnosti:		
Ve Vranči, dne:	Podpis:	


PŘÍLOHA P XVIII: PPM PRACOVNÍK KOOPERACE A NÁKUPU

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Referent nákupu a kooperace	Jméno a Příjmení:	Oddělení: Kooperace a nákupu
Charakteristika pracovní činnosti: Provádění nákupních činností, komunikace s dodavateli a kooperanty, řízení vozidla		Pracoviště: Vedení společnosti
Podřízené pracovní místo: Nadřízené pracovní místo: Vedoucí provozovny v Huslenkách	Kategorie práce: 2	
Vzdělání požadované: Střední škola skutečné:	Praxe požadovaná: 2 roky skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Zajišťuje nákup materiálů a dílů. - Kontaktuje dodavatele a sjednává cenové relace nakupovaných komodit. - Provádí výběr a hodnocení dodavatelů. - Předkládá jednou ročně výsledky hodnocení nevyššímu managementu k vyjádření. - Provádí výběr a sledování výkonnosti kooperantů na základě hodnot dle RIIS. - Provádí měsíční report o výsledcích měření výkonnosti kooperantů dle schválených kritérií. - Sjednává termíny a plánuje využití kooperantů vzhledem k výsledkům jejich hodnocení. 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti z hlediska organizace práce a její efektivity. - Navrhnou výši prémie podřízeným zaměstnancům. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Znalost provozní dokumentace používaných strojů a zařízení. - Platný řidičský průkaz skupiny „B“. - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
S popisem pracovní funkce seznámen:		
Datum:	Podpis:	
Ředitel společnosti: Ve Vranči, dne:	Podpis:	

PŘÍLOHA P XIX: PPM PRACOVNÍK KONTROLY

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Referent kontroly	Jméno a Příjmení:	Oddělení: Kontroly
Charakteristika pracovní činnosti: Kontrola správnosti výrobků dle výrobních výkresů		Pracoviště: Vedení společnosti
Podřízené pracovní místo: Nadřízené pracovní místo: Vedoucí provozovny v Huslenkách	Kategorie práce: 2	
Vzdělání požadované: Střední škola skutečné:	Praxe požadovaná: 2 roky skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Provádí kontrolu v celém procesu realizace výroby dle pokynů uvedených v jednotlivých výrobních průvodkách RIIS. - Spolupracuje s technologem na tvorbě postupů pro kontrolu a případné zkoušky jednotlivých dílů v mezioperační fázi výroby a před povrchovými úpravami. - Zaznamenává výsledky kontrol do RIIS a také popiskem přímo na výrobek. - Popisuje vady a určuje samostatně nebo po dohodě s nadřízeným pracovníka způsob odstranění neshodného stavu. - Vede v RIIS evidenci neshod a tuto měsíčně reportuje výrobnímu řediteli k hodnocení nákladů na neshodné díly a zkoumání příčin neshod a případných reklamací. - Zajišťuje a vyjadřuje se k potřebnému metrologickému a zkušebnímu vybavení firmy a toto vybavení firmy sleduje a plánuje následné recalibrace měřidel. - Navrhuje přímému nadřízenému ročně svou účast na vzdělávacích akcích zaměřených na kontrolu a zkušebnictví. 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti z hlediska organizace práce a její efektivity. - Navrhnout výši prémie podřízeným zaměstnancům. - Možnost zastavit výrobu produktu při zajištění vad. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Znalost provozní dokumentace používaných strojů a zařízení. - Platný řidičský průkaz skupiny „B“. - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
S popisem pracovní funkce seznámen:		
Datum:	Podpis:	
Ředitel společnosti: Ve Vranči, dne:	Podpis:	


PŘÍLOHA P XX: PPM PRACOVNÍK TECHNOLOGIE

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Referent technologie	Jméno a Příjmení:	Oddělení: Technologie
Charakteristika pracovní činnosti: Zpracování výrobních postupů pro jednotlivé díly v RIIS		Pracoviště: Vedení společnosti
Podřízené pracovní místo: Nadřízené pracovní místo: Vedoucí provozovny v Huslenkách	Kategorie práce: 2	
Vzdělání požadované: Střední škola skutečné:	Praxe požadovaná: 2 roky skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Plánuje výrobní proces v RIIS na základě výkresové dokumentace zákazníka ve spolupráci s referentem kontroly a mistrem výroby. - Komunikuje se zákazníkem s cílem dosažení co nejnižší časové náročnosti na zpracování jednotlivého dílu. - Provádí namátkové kontroly ve výrobním procesu ve spolupráci s referentem kontroly. 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy ke zkvalitnění vlastní práce i práce na pracovišti z hlediska organizace práce a její efektivity. - Navrhnou výši prémie podřízeným zaměstnancům. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Platný řidičský průkaz skupiny „B“. - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
S popisem pracovní funkce seznámen: Datum: _____ Podpis: _____		
Ředitel společnosti: Ve Vranči, dne: _____ Podpis: _____		

PŘÍLOHA P XXI: PPM VEDOUcí PROVOZOVNY

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Vedoucí provozovny	Jméno a Příjmení:	Provozovna: Huslenky
Charakteristika pracovní činnosti: Organizace a řízení provozovny		Pracoviště: Vedení společnosti
Podřízené pracovní místo: Výrobní mistr, vedoucí střediska, výrobní dělník Nadřízené pracovní místo: Výrobní ředitel, ředitel společnosti	Kategorie práce: 2	
Vzdělání požadované: Střední škola skutečné:	Praxe požadovaná: 3 roky skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Řídí, organizuje práci svých podřízených na vymezeném technologickém úseku a koordinuje spolupráci v rámci jednotlivých středisek za účelem zajištění úkolu stanovených operativním plánem výroby. - Zajišťuje nápravu případných nedostatků, eviduje zmetky a ukládá opatření ke snížení zmetkovosti ve výrobě. Zajišťuje údržbu a případnou opravu výrobních zařízení za účelem plynulého a bezporuchového chodu výroby. - Kontroluje stav a hospodaření s výrobním i ostatním zařízením střediska a přilehlých prostor. - Vypracovává podklady pro tvorbu technických norem a norem spotřeby práce a úzce spolupracuje s technologií, včas informuje technologii o nutnosti revize norem. - Sleduje a zaznamenává docházku a absenci svých podřízených zaměstnanců, nařizuje a schvaluje práci přesčas, kontroluje a svým podpisem potvrzuje obsahovou správnost pracovních listů a žádánek. - Minimalizuje dopady na životní prostředí (tříděním odpadů, šetřením energií). - Organizuje a zabezpečuje havarijní připravenost provozovny. - Zajišťuje komplexnost své pracovní činnosti a její provázanosti s navazujícími činnostmi, čímž zvyšuje produktivitu své práce. Odpovídá za kvalitu a kvantitu výstupů svého střediska a za dodržování požadovaných termínů. - Odpovídá za plynulý chod výroby a náklady svých středisek provozovny Huslenky, za včasnost a kvalitu práce svých podřízených a za plnění úkolů podřízených pracovníků. - V oblasti provozu vyhrazených technických zařízení řídí odstraňování závad zjištěných revizemi nebo kontrolou orgány státní správy. 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy na změny personálního obsazení svých podřízených zaměstnanců (přijímání nových nebo propouštění stávajících zaměstnanců). - Předložit návrhy na změny pracovního a mzdového zařazení stávajících zaměstnanců. - Podílet se svými opatřeními a návrhy na optimalizaci nákladů svého střediska. - V rámci plánu vzdělání vyslat své podřízené zaměstnance na vzdělávací akce. - Navrhnout změny k personálnímu obsazení ve střediscích provozovny Huslenky. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Platný řidičský průkaz skupiny „B“. - Týmová práce, flexibilita. Rozšiřující požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Respektovat kooperativní vazby a zásady týmové práce. - Respektovat vnější a vnitropodnikové předpisy vztahující se k jeho činnosti. - Být loajální k firmě. - Podílet se na zvyšování kultury firmy. 		
S popisem pracovní funkce seznámen:		
Datum:	Podpis:	
Ředitel společnosti:	Podpis:	
Ve Vranči, dne:	Podpis:	

PŘÍLOHA P XXII: PPM VÝROBNÍ ŘEDITEL

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Sídlo zaměstnavatele: Vranča 818, 75604 Nový Hrozenkov
Název pozice: Výrobní ředitel	Jméno a Příjmení:	Provozovna: Huslenky
Charakteristika pracovní činnosti: Kontrola a řízení výroby		Pracoviště: Vedení společnosti
Podřízené pracovní místo: Vedoucí provozovny, výrobní mistr	Kategorie práce: 2	
Nadřízené pracovní místo: Ředitel společnosti		
Vzdělání požadované: Vysoká škola skutečné:	Praxe požadovaná: 5 let skutečná:	
Rozsah pracovní náplně: <ul style="list-style-type: none"> - Odpovídá za řízení výrobního chodu společnosti, organizuje, koordinuje a řídí činnost mezi jednotlivými provozovnami. - Stanovuje a ukládá podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly. - Organizuje a kontroluje práci vedoucích provozoven a dává jim k tomuto účelu závažné pokyny. - Podílí se na technologické přípravě výroby. - Podílí se na dalších úkolech mu nadřízených pracovníkem. - Odpovídá za dodržování termínů expedice k jednotlivým odběratelům. - Komunikuje se zákazníkem a zajišťuje tím odpovídající výstup. - 		
Pravomoci: <ul style="list-style-type: none"> - Předložit návrhy na změny personálního obsazení svých podřízených zaměstnanců (přijímání nových nebo propouštění stávajících zaměstnanců). - Předložit návrhy na změny pracovního a mzdového zařazení stávajících zaměstnanců. - Podílet se svými opatřeními a návrhy na optimalizaci nákladů svého střediska. - V rámci vzdělávání zaměstnanců vysílá své podřízené zaměstnance na vzdělávací kurzy a akce. - Organizovat vlastní práci s cílem zajištění optimalizace vlastní činnosti ve vztahu k nákladům, kvalitě a bezpečnosti práce. 		
Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> - Platný řidičský průkaz skupiny „B“. - Znalost práce (v počítačových programech SW AutoCad, Office SW). - Orientace v oborových normách. - Týmová práce: <ul style="list-style-type: none"> o Podílet se na budování vztahů v týmu, poskytovat zpětnou vazbu ostatním členům týmu a být schopný přijímat jejich názory, odpovídat na dotazy a efektivně řešit případné neshody. - Flexibilita: <ul style="list-style-type: none"> o Snadno a rychle přijímat změnu pracovních postupů a metod. Být ochotný a schopný rychle se učit novým věcem. Být ochotný vyjít vstříc v případě ojedinělé potřeby prodloužení směny. - Osobnostní rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> o Prokazovat nezbytné využívání znalostí a dovedností ve své práci. 		
S popisem pracovní funkce seznámen:		
Datum:	Podpis:	
Ředitel společnosti:		
Ve Vranči, dne:	Podpis:	