

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

**Pracovní náplně zaměstnanců obchodní
firmy**

Bakalářská práce

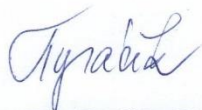
Autor: Jana Horská

Vedoucí práce: Ing. Petr Tyráček, Ph.D., MBA

Jihlava 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Jana Horská
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Finance a řízení
Název práce:	Pracovní náplně zaměstnanců obchodní firmy
Cíl práce:	Návrh pracovních náplní jednotlivých zaměstnanců obchodní firmy pro jasné vymezení jejich kompetencí, vypracovaný na základě analýzy a syntézy vlastních pozorování činností zaměstnanců uvedené firmy ve vnitropodnikových procesech.



Ing. Petr Tyráček, Ph.D., MBA
vedoucí bakalářské práce



Ing. Roman Fiala, Ph.D.
zástupce vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Anotace

Tato práce je zaměřena na provedení analýzy pracovních míst a vytvoření pracovních náplní zaměstnanců obchodní firmy. V teoretické části uvádím, jak se analýza pracovních míst provádí a jaké existují metody sběru dat. Praktická část obsahuje popisy jednotlivých pracovních míst a analýzu hlavního podnikového procesu. V poslední kapitole předkládám návrhy na zlepšení.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, pracovní místo, pracovní náplň, proces, analýza

Annotation

Diese Arbeit ist auf die Ausführung der Analyse von Arbeitsplätzen und die Schaffung der Arbeitstätigkeiten der Mitarbeiter der Handelsfirma abgezielt. Im theoretischen Teil führe ich an, wie die Analyse von Arbeitsplätzen durchgeführt wird und welche Methoden der Datensammlung es gibt. Der praktische Teil beschreibt die einzelnen Arbeitsplätze und analysiert den betrieblichen Hauptprozess. Im letzten Kapitel werden mögliche Verbesserungsvorschläge vorgelegt.

Schlüsselwörter

Human Resources Management, Arbeitsplatz, Arbeitstätigkeit, Prozess, Analyse

Poděkování

Mé poděkování patří panu Ing. Petru Tyráčkovi, Ph.D., MBA za odborné vedení práce, trpělivost a cenné rady při jejím zpracování. Dále panu Ing. Ivo Řehákovi a zaměstnancům společnosti za ochotu, konzultace a přátelskou atmosféru při sběru dat k praktické části.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ .

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 20. dubna 2016

.....

Podpis

Obsah

Úvod.....	8
1 Řízení lidských zdrojů	9
1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	9
2 Analýza pracovních míst	10
2.1 Zdroje informací.....	13
2.2 Metody získávání dat	13
2.2.1 Pozorování	14
2.2.2 Dotazování	15
2.2.3 Dokumenty a fyzická data	16
2.3 Popis pracovního místa	16
2.3.1 Struktura popisu pracovního místa	17
2.4 Kompetence.....	18
3 Vnitropodnikové procesy.....	19
3.1 Modelování procesů	20
3.1.1 Vývojový diagram	20
3.1.2 Matice odpovědnosti.....	21
4 Představení společnosti.....	22
4.1 Organizační struktura	24
5 Analýza vnitropodnikového procesu - objednávka	25
5.1 Vývojový diagram.....	26
5.2 Základní popis procesu objednávka	30
5.3 Matice odpovědnosti v procesu objednávka	32
6 Pracovní náplně zaměstnanců	33
6.1 Obchodní úsek.....	33
6.2 Sklad.....	38
6.3 Vedení firmy	41

7	Ukazatele v procesu	44
7.1	Neshody.....	44
7.2	Čas potřebný na vyřízení objednávky	45
7.2.1	Časový podíl na procesu	46
8	Návrhy na zlepšení.....	47
8.1	Práce ve skladě.....	47
8.1.1	Plánování lidských zdrojů.....	47
8.2	Zastupitelnost v procesech	48
9	Závěr	49
	Seznam použité literatury	50
	Seznam tabulek a grafů.....	52
	Seznam obrázků.....	53
	Seznam příloh	54

Úvod

Cílem této bakalářské práce je navrhnout pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců pro jasné vymezení jejich kompetencí na základě analýzy pracovních míst. Pro zjištění a zmapování skutečného stavu pracovních náplní a pro sběr všech potřebných informací byla použita metoda pozorování a zčásti nestrukturovaný rozhovor s každým zaměstnancem. Na základě toho vznikly návrhy pracovních náplní zaměstnanců. Podklad tvořila rovněž analýza vnitropodnikového procesu – objednávka přijatá, která představuje hlavní a nejdůležitější proces ve firmě. Byl také zpracován návrh míst vhodných k optimalizaci, která by vedla k celkovému efektivnějšímu dopadu pro podnik. Příloha je věnována firemním produktům.

Řízení lidských zdrojů má své kořeny na amerických univerzitách, kde byl tento pojem poprvé definován v polovině 80. let 20. století. Lidské zdroje představují nejvýznamnější zdroj zajišťující život subjektu ve světě práce, předurčují úspěšnost zbylých dvou zdrojů – tedy finančních a materiálových. Pojem lidské zdroje nahradil v praxi pojem pracovní síla a tento pohled na člověka „*je o právu být svobodným architektem, stavitelem a disponentem svého lidského kapitálu*“. (Dvořáková, 2004)

Dnes je řízení lidských zdrojů považováno za jeden ze základních kamenů při budování konkurenceschopnosti firmy, ale také ústředním problémem řízení. Zaměstnanec je aktivní prvek v celém procesu už od stanovení pracovního úkolu přes hodnocení výsledků až k rozvoji svého potenciálu. Vzhledem k proměnlivosti současných trhů je od firem vyžadována pružnost a připravenost na změny, což s sebou nese důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, který představuje nejefektivnější nástroj flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti. Protože spolu spokojenost pracovníka a jeho výkon úzce souvisí, snaží se firmy zaměřit na kvalitu pracovního života a rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem tím, že kladou větší důraz na participativní styl řízení, pracovní podmínky a vytváření zdravých pracovních vztahů. Náležitá pozornost, kterou bude firma personální práci vynakládat, přinese efektivnější využití lidské pracovní síly, zlepšování pracovního výkonu a větší spokojenost zaměstnanců. (Koubek, 2007)

1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v dnešní době nabývá na významu a stává se prioritou mnoha organizací. Tuto oblast definuje Armstrong (2007) jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“*.

Koubek (2007) označuje řízení lidských zdrojů jádrem řízení organizace a nejdůležitější úlohou pro všechny manažery. Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace výkonná a neustále zlepšovala svůj výkon pomocí všech zdrojů, které má k dispozici, tedy materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Lidé představují ten nejcennější a často i nejdražší zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a také o tom, jak bude firma prosperovat.

1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Stěžejní úkol vlastníků firem a firemního managementu, který vyplývá ze zapojení lidí do pracovního procesu, z jejich účasti na činnosti firmy a z toho, že se podílí na dosahovaných výsledcích, představuje soustavná personální optimalizace firmy. Tento úkol nabývá na důležitosti stejně jako získávání finančních prostředků, surovin, prostoru pro podnikání apod. Personální optimalizaci popsali Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) jako *„dosahování a udržování takového personálního obsazení, při němž má firma k dispozici přiměřený počet pracovníků s potřebnými pracovními způsobilostmi (kompetencemi), motivovaných a odhodlaných k plnění podnikových funkcí v souladu s posláním firmy, jejími úkoly i zamýšleným rozvojem.“*

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů shrnul Koubek (2007) do následujících bodů.

- Zařazení správného člověka na správné místo a usilování o to, aby se tento člověk přizpůsoboval měnícím se požadavkům na pracovní místo. V poslední době se spíše uplatňuje snaha najít pro člověka takovou náplň práce a takové pracovní místo, aby se optimálně využívaly jeho schopnosti, tzv. tailoring známý jako „šití“ pracovních úkolů na míru zaměstnanci.
- Optimální využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků
- Formování týmů, vytvoření zdravých mezilidských vztahů v organizaci a efektivní styl vedení lidí
- Personální a sociální rozvoj pracovníků, který směřuje k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce a ke sblížení individuálních zájmů se zájmy organizace. Za nezbytné se považuje také zlepšování kvality pracovního života.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Aby organizace splnila tyto hlavní cíle, musí řízení lidských zdrojů provádět celou řadu činností a aktivit. Uvádím pouze činnosti podstatné pro zpracování mé práce. Důležité je formulovat pracovní úkoly a s nimi související odpovědnost a pravomoci a seskupovat je do pracovních míst. Pracovní místa se musí dále organizovat a efektivně propojovat v rámci celé organizace i jejích jednotlivých částí. Dále se pracovní místa analyzují, což spočívá ve zjišťování povahy pracovních úkolů a podmínek, ze kterých vyplývají požadavky na pracovní sílu. (Koubek, 2007)

2 Analýza pracovních míst

Pracovní místo definoval Koubek (2007) jako zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem.

V dnešní době se systém pracovních míst nahrazuje dynamičtější systémem, kterým je pracovní role. Role se využívá podle Fišera (2014) pro agregaci činností s podobným zaměřením, na jejichž vykonávání se podílí jasně definovaná skupina zaměstnanců. Základními rolami v každé organizaci jsou zaměstnanec a přímý nadřízený. Roli přímého nadřízeného, manažera, vykonávají všichni zaměstnanci, kteří mají podřízené. Vykonávají činnosti, které jsou spojené s řízením a vedením lidí. Podle charakteru firmy

vznikají další role, ať už role mistra, projektového manažera, strategického nákupčího, apod.

Podle Armstronga (2002) role charakterizuje úlohu, kterou lidé hrají, aby dosáhli svých cílů kvalifikovanou a pružnou prací, která splňuje cíle organizace, její strukturu a procesy.

Obsah práce určuje množství a typ úkolů dané práce, jejich propojení a složení. Může docházet k rozšiřování obsahu práce, které umožňuje pracovníkovi plnit více úkolů podobné povahy, nebo k obohacování práce, což znamená vertikální seskupování pracovních úkolů. Práce se rozšiřuje a zvyšuje se míra autonomie. Pro pracovníka to znamená svobodné rozhodování, při plánování a organizování práce umožňuje pracovat vlastním tempem, komunikovat podle vlastního uvážení a další. Práce se stává komplexnější. Způsob obohacování práce je přidání pravomocí a odpovědnosti buď delegováním pravomocí konkrétnímu jedinci anebo posilováním pravomocí. (Koubek, 2007)

Koubek (2014) uvádí, že analýza pracovního místa zobrazuje práci na pracovním místě a tím i představu o zaměstnanci, který by měl na pracovním místě pracovat. Analýza pracovních míst představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti a vazbách na další pracovní místa. Jedná se o systematický proces, kdy se po určité době provede analýza na již vytvořené pracovní místo, při které se především hledají možnosti, jak by se práce dala vykonat efektivněji. Tento proces má za následek často nové definování pracovních úkolů, povinností a odpovědnosti pracovního místa, tedy jeho redesign.

Výsledky, které se touto analýzou získají, představují nejlepší zdroj informací pro to, aby byl vytvořen popis pracovního místa. (Dudek, 2004)

Popis pracovního místa se pak stává podkladem pro zpracování specifikace pracovního místa. Jedná se o stanovení požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka. (Koubek, 2007)

Jako hlavní důvody motivující firmu provádět analýzu pracovních míst určil Dudek (2004) tyto:

- Vytvořit popisy pracovních míst
- Analyzovat situaci u existujících pracovních míst a cílem posoudit možnosti zvýšení produktivity práce
- Zjistit, co zaměstnanci opravdu dělají a porovnat s tím, co by dělat měli.
- Vznik nového pracovního místa
- Snaha o naplnění předpokládaných potřeb zákazníků a jiných zainteresovaných stran

Informace, které analýza pracovního místa poskytuje, uvedl Armstrong (2002) následovně:

- Celkový účel pracovního místa a přínos jeho držitele
- Obsah – povaha a rozsah práce, při vykonávaných úkolech a plnění povinností se jedná o proces přeměny vstupů (znalostí, schopností a dovedností) na výstupy (výsledky)
- Zodpovědnost – výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá
- Kritéria výkonu – kritéria sloužící ke zhodnocení, nakolik je práce vykonávána uspokojivě
- Odpovědnost – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa uplatňuje v souvislosti s šíří a vstupy práce; rozsah svěřené pravomoci při rozhodování; množství a hodnota zdrojů, které spravuje a další
- Organizační faktory – vztahy podřízenosti a nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa; pracovníci přímo nebo nepřímo podřízení držiteli pracovního místa; míra zapojení do týmové práce
- Motivující faktory – neobvyklé rysy práce na pracovním místě vedoucí k motivaci nebo demotivaci
- Faktory osobního rozvoje – příležitost povýšení, získání nových dovedností nebo odbornosti
- Faktory prostředí – podmínky při práci, pracovní doba, hlediska zdraví a bezpečnosti

2.1 Zdroje informací

Úspěšnost analýzy závisí především na tom, jak kvalitní jsou informace o pracovním místě. Mezi základní zdroje informací patří zaměstnanci bezprostředně nadřízení pracovnímu místu, tedy mistři nebo vedoucí příslušného oddělení, kteří by měli dokázat popsat hlavní činnosti vykonávané na pracovním místě, jaké má zaměstnanec pravomoci a odpovědnosti, co je účelem pracovního místa a další. (Dudek, 2004)

Další zdroj představují samotní zaměstnanci pracující na daném pracovním místě, kteří sice mají nejpodrobnější znalosti o vykonávané práci, ale informace mohou být subjektivně zkresleny, a nemusí tak poskytovat zcela pravdivý obraz. (Koubek, 2007)

Čerpat lze rovněž z organizačního schématu a dokumentace, které jsou v organizaci k dispozici, např. pracovní postupy a různé manuály. Získání informací plyne také z pozorování zaměstnanců při výkonu jejich práce či z benchmarkingu a nejrůznějších analýz rozvoje odvětví. (Dudek, 2004)

2.2 Metody získávání dat

Jak uvádí Hendl (2005), kvalitativní data jsou přirozeně uspořádaná a popisují každodenní život. Metody sloužící pro sbírání dat se vybírají podle požadovaného typu informace a záleží také na tom, od koho se informace budou získávat a za jakých podmínek a okolností.

Postupy, které se používají pro shromažďování kvalitativních dat, jsou dotazování, pozorování a sběr dokumentů.

Tabulka 1: Metody sběru dat

Typ sběru dat	Varianta	Výhody	Nevýhody
pozorování	- úplný účastník - pozorovatel jako účastník - účastník jako pozorovatel - úplný pozorovatel	- záznam neobvyklých událostí - nové zkušenosti pro výzkumníka	- možné ovlivňování dění výzkumníkem - možné potíže s účastníky při navazování přístupu
dotazování	- interview s návodem - narativní interview - skupinové interview	- užitečné, pokud je vyloučeno pozorování - lze zaznamenat minulost - možná kontrola situace sběru dat	- nepřímá informace filtrovaná informantem - často v umělých podmínkách - možné zkreslení díky přítomnosti výzkumníka
dokumenty	- veřejné dokumenty - soukromé dokumenty - e-diskuse	- pečlivost zpracování informací - dosažitelný, neobtruzivní	- informace mohou být chráněné - nutné vyhledání informací, přepis nebo sken - materiál může být nekompletní, nepřesný

Zdroj: Hendl (2005)

2.2.1 Pozorování

Pozorování se vyznačuje snahou zjistit, co se skutečně děje. Výzkumné pozorování klasifikoval Hendl (2005) jako:

- skryté/otevřené – podle toho, zda pozorovatel informuje účastníky o své činnosti
- zúčastněné/nezúčastněné – do jaké míry se pozorovatel účastní dění
- strukturované/nestrukturované – zda se pozoruje na základě předem daného předpisu
- v umělé/přirozené situace
- pozorování sebe samého/někoho jiného

Zúčastněné pozorování umožňuje popsat, co se děje, kdo se účastní v jakém čase a na jakém místě. Pozorovatel sbírá data při osobní účasti a osobním kontaktu s pozorovanými. Je přítomen při přirozeném vývoji situace, čímž se vyjasní mnoho otázek. Při tomto druhu pozorování lze použít všechny dostupné prostředky pro získání dat, např. různé typy rozhovorů, videonahrávky, deníky členů skupiny, apod.

Při nezúčastněném pozorování se pozorovatel snaží získat záznam chování a činností členů skupiny, doporučuje se ověřit získanou informaci zúčastněným pozorováním nebo rozhovorem s klíčovým informátorem. V tomto případě usiluje pozorovatel o odstup a neutrální přístup.

Strukturované pozorování zachycuje dění a chování a poté kvantifikuje sledované projevy např. pomocí předem stanovených kategorií pro zaznamenávání toho, co je pozorováno. Každý pozorovatel musí používat nějaký kódovací systém.

Hendl (2005) rozlišuje čtyři varianty pozorování. Pozorovatel může být úplný účastník, kdy členy skupiny neinformuje o své pravé totožnosti, ačkoliv je rovnoprávným členem této skupiny a tráví s ní většinu času. Další variantou je účastník jako pozorovatel, který se stává rovnoprávným členem skupiny, ale členové skupiny znají jeho totožnost. Naopak pozorovatel jako účastník sice provádí pozorování, ale dění ve skupině se účastní málo. Má funkci spíše tazatele a členové skupiny znají jeho totožnost. Výzkumník tímto způsobem příliš nepronikne ke zkušenostem jedinců ve skupině. Pokud nastane situace úplného pozorovatele, členové skupiny většinou nevědí, že jsou pozorováni, a není tak ovlivněno jejich chování. Roli úplného pozorovatele nelze převzít v uzavřených skupinách, ale pouze na veřejných místech. Z těchto variant převládá pozorovatel jako účastník nebo účastník jako pozorovatel.

2.2.2 Dotazování

Kvalitativní dotazování zahrnuje kladení otázek lidem a získávání jejich odpovědí a stejně tak naslouchání jejich vyprávění. Dotazování zahrnuje nejrůznější typy rozhovorů, dotazníků, testů apod. Tyto metody je možné kombinovat s jinými metodami. Tento typ sběru dat se může vyznačovat pevně danou strukturou otázek nebo volnými rozhovory bez předem dané struktury. Existuje také dotazování s určitou osnovou a zároveň velkou pružností procesu získávání informací. (Hendl, 2005)

2.2.3 Dokumenty a fyzická data

Dokumenty představují data, které pořídil někdo jiný než výzkumník a vznikla v minulosti pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum. Rozlišuje se mezi osobními dokumenty, které obsahují vše, co vzniklo k soukromým účelům. Může se jednat o zápisníky, deníky, dopisy apod. Dále existují úřední dokumenty pořizující se ve firmách nebo úřadech v podobě výročních zpráv, zápisů ze schůzí a různých vyhlášek. Archivní data představují záznamy podobné dokumentům nebo se vykazují v kvantitativní statistické podobě. Takové záznamy se často týkají počtu zaměstnanců a jejich seznamu, počtu zákazníků firmy, rozpočtů a dalších. Dalšími typy dokumentů jsou výstupy masových médií a virtuální data z internetu, která mají velký informační potenciál. (Hendl, 2005)

2.3 Popis pracovního místa

Koubek (2007) zdůrazňuje, že popis pracovního místa má splňovat přesnost, aby pracovník na pracovním místě věděl, co se od něj očekává. Tento popis je snímek skutečné podoby práce na pracovním místě a je třeba jej po určité době prověřovat a aktualizovat. V rámci posílení flexibility se menší podniky často snaží, aby jejich pracovníci byli schopni zvládat měnící se obsah práce na pracovních místech. Bez popisu a specifikace pracovního místa však nelze efektivně získávat a vybírat pracovníky, rozmisťovat je nebo spravedlivě hodnotit jejich pracovní výkon.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) upozorňují na to, že popis pracovního místa popisuje práci, nikoliv osobu, která ji vykonává. Popis týkající se pracovního místa je významný pro proces získávání a výběr zaměstnanců. Je to důležitý dokument i poté, co je zaměstnanec přijat, protože se může stát podkladem pro jeho zapracování, adaptaci, rozvoj a pro jeho pracovní hodnocení. Poskytuje také obrázek pracovního místa pro potencionální uchazeče o zaměstnání.

Podle Vampolové (2012) je popisem pracovního místa prováděn audit funkčnosti organizace na pracovišti, jehož základem je popsat všechny pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců. Při vzájemném porovnání dojdeme k závěru, že na sebe pracovní úkoly navazují a mají logickou souslednost. Můžeme také usoudit, zda máme přebytek nebo nedostatek zaměstnanců. Základní údaje obsahují název pracovního místa, nadřazené pracovní místo, podřízené pracovní místo, účel práce a hlavní úkoly.

2.3.1 Struktura popisu pracovního místa

Popisy pracovních míst by měly být co možná nejstručnější a nejkonkrétnější. Každý popis pracovního místa by měl obsahovat pět základních bodů, jak popisuje Armstrong (2002) ve své publikaci:

- Název pracovního místa – co nejjasněji vymezuje funkci nebo útvar, kde se práce vykonává, a postavení pracovníka v tomto útvaru.
- Nadřazené pracovní místo – uvedení názvu pracovního místa manažera nebo vedoucího, kterému je pracovník přímo odpovědný.
- Podřízená pracovní místa – uvedení názvů všech pracovních míst, které jsou přímo podřízeny držiteli pracovního místa. Doporučuje se přiložit organizační schéma a neuvádět žádné další funkční vztahy mezi držitelem pracovního místa a ostatními pracovníky.
- Obecný účel – cílem je stručně a výstižně vyjádřit široký obraz pracovního místa, který by jej jasně odlišil od jiných pracovních míst a vymezil roli držitelů a jejich očekávaný přínos k dosažení cílů organizace nebo útvaru. V tomto bodě se nikdy neuvádí popis činností.
- Základní povinnosti nebo hlavní úkoly – při jejich definování je nutné dodržet následující postup:
 - Identifikovat úkoly a vypracovat jejich seznam
 - Analyzovat seznam úkolů a vytvořit z něj maximálně 10 skupin hlavních oblastí činností. Při vyšším počtu těchto oblastí bude popis pracovního místa příliš složitý a bylo by obtížné ho specifikovat.
 - Definovat každou činnost v podobě stanovení povinnosti, které vyjadřuje, že pracovník splní své povinnosti a za co je tedy odpovědný. Toto lze vyjádřit v podobě hlavních oblastí výsledků.
 - Definovat povinnosti v jedné větě začínající slovesem, které ukazuje, co je třeba udělat. Tato věta zároveň co nejstručněji popisuje předmět činnosti. Důležité je také stanovit účel činnosti z hlediska výstupů, kterých se má dosáhnout.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) doplňují tuto strukturu ještě o další body:

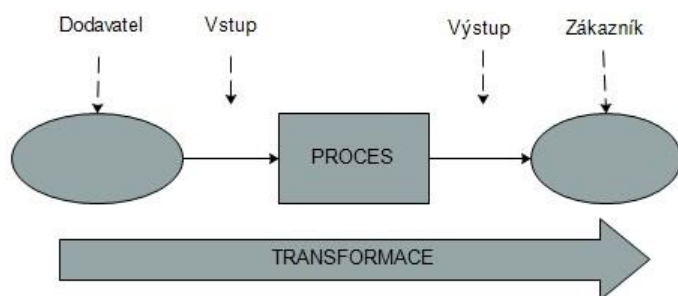
- Dodatečné informace zahrnující rozsah pravomocí, které se týkají pracovních postupů, vybavení, personálních záležitostí. Dále pracovní podmínky a pracovní dobu, odměny a zaměstnanecké výhody a specifické problémy a omezení.
- Datum zpracování, které považují za užitečné zejména proto, že v případě reorganizace to jasně ukazuje na nezbytnost revize, což platí také pro popis starší tří let.
- Budoucí změny

2.4 Kompetence

Kompetence je termín definovaný různými způsoby. Nejčastěji se používá ve spojení s celkovou schopností člověka vykonat určitou práci. Fišer (2014) označuje kompetence jako „trvalou schopnost člověka dosahovat definovaných výsledků na základě uplatnění požadovaných lidských zdrojů a s respektováním sdílených pravidel a hodnot“, z čehož plyne, že kompetentní člověk ctí firemní pravidla a hodnoty a že lidské zdroje (schopnosti, vlastnosti a postoje člověka) mohou značně přesahovat spodní hranici nutnou k dosažení výsledků. Musí tedy zajišťovat, že si člověk poradí a úspěšně zvládne i nestandardní situace, které se mohou při plnění úkolu objevit. Kompetence tedy zahrnuje úlohy a zdroje, které musí být v rovnováze. Zaměstnanci by měli využít své zdroje pro odpovídající úlohy, jinak nelze očekávat převzetí odpovědnosti za výsledek ani snaha výkon dále zlepšovat.

3 Vnitropodnikové procesy

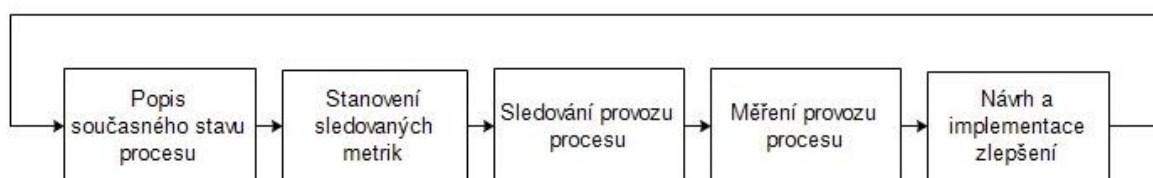
Hlavním cílem procesu je transformovat vstupy a výstupy, které požaduje zákazník, tedy přidávat hodnotu. (Fišer, 2014)



Obrázek 1: Transformace v procesech

Zdroj: Fišer (2014)

Jak uvádí Řepa (2007), zlepšování podnikových procesů je dnes nezbytné pro udržení firmy na trhu. Hlavním impulsem bývají zákazníci, kteří žádají lepší produkty a služby a uvažují neustále o zlepšení svých procesů. Firmy často využívají při práci se svými podnikovými procesy průběžné zlepšování založené na porozumění a měření stávajícího procesu, ze kterého vyplývají podněty ke zlepšování.



Obrázek 2: Průběžné zlepšování procesu

Zdroj: Řepa (2007)

Průběžné zlepšování procesu je vhodné, pokud chceme dosáhnout přírůstkového zlepšení. Mnohem dramatičtější a radikální změny nastávají pomocí reengineeringu podnikových procesů, kdy je třeba proces od začátku změnit. (Řepa, 2007)

3.1 Modelování procesů

Metody práce popisují pracovní postup, jehož hlavním smyslem je najít nejlepší způsob vykonávání určité práce z hlediska potřeb organizace i pracovníka. Používají se postupové diagramy, vývojové diagramy, pohybové studie, časové studie a náhodná pozorování. Všechny tyto postupy umožňují sladit jednotlivé pracovní úkoly do logického a funkčního celku přiřazenému k určitému pracovnímu místu. (Koubek, 2007)

Řepa (2007) tvrdí, že proces se vždy modeluje jako struktura činností, které na sebe vzájemně navazují. Jednotlivé činnosti probíhají na základě vnějších podnětů, které se označují jako události, a vnitřních podnětů označovaných jako stavy procesu.

3.1.1 Vývojový diagram

Vývojové diagramy představují grafickou pomůcku pro jednodušší pochopení procesů ve firmách a zároveň mohou být součástí dokumentace, např. pracovních postupů. (www.ikvalita.cz)

S využitím grafických symbolů popisuje vývojový diagram činnosti v časové posloupnosti. Základními symboly jsou:

- Začátek a konec – pro sledování pracovní operace je nutné stanovení hranic, mezi kterými se bude operace sledovat, kvůli vhodné hloubce a velikosti popisu.
- Procesní krok, činnost – symbol sdělující existenci posloupných kroků v daném postupu.
- Vazba – symbol šipky, který ukazuje posloupnost a návaznost jednotlivých kroků
- Rozhodovací blok – kritérium, které může určit změnu v postupu
- Vstupy a výstupy, bez nichž neexistuje žádný proces.

Pomocí vývojového diagramu lze popsaný proces optimalizovat. (www.vlastnicesta.cz)

3.1.2 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti je strukturální mapa, která přiřazuje odpovědnosti k úkolům v organizaci. Povinnosti každé osoby jsou označeny v matici. (www.businessdictionary.com)

Matice odpovědnosti je formou modelu kompetencí. Při vytváření procesního modelu přiřazujeme díky této matici pracovníky k činnostem, za které nesou odpovědnost. Existuje více variant matice odpovědnosti. Jednou z nich, kterou uvádí Fišer (2014) je matice RASCI, kdy písmena názvu matice obsahují počáteční písmena jednotlivých typů odpovědnosti.

R – Responsible – kdo je odpovědný za vykonání svěřeného úkolu

A – Accountable – kdo je odpovědný za to, co je vykonáno, tedy za celý úkol

S – Support – kdo podporuje, když je činnost realizována

C – Consultes – kdo může poskytnout konzultaci nebo radu k úkolu

I – Informed – kdo má být informován o průběhu nebo rozhodnutích během úkolu

Další nejpoužívanější možností je matice RACI, kterou uvádím na dalším obrázku.

Responsibility Assignment Matrix							
R – RESPONSIBLE	A – ACCOUNTABLE	John	Emily	Andy	Katie	Tom	Becky
C – CONSULTED	I – INFORMED						
Task Name:							
Market Research		R	C	C	A	I	
Advertising		R	A	C	I	I	
Storyboarding		A	R		C	I	C
Funding			C	R	I		I
Design			R	A	C	I	C
Production				A	R	I	
Distribution		C		C		R	A

Obrázek 3: Matice odpovědnosti, typ RACI

Zdroj: www.graduatepack.wordpress.com © 2016

4 Představení společnosti

Firma HASOFT VELKOOBCHOD, s.r.o. sídlící v Polné u Jihlavy se zaměřuje na výrobu a velkoobchodní prodej materiálů pro izolace, opravy a sanace betonových a železobetonových konstrukcí. Do jejich portfolia spadají maltoviny, lepicí pásy, konstrukční fitinky, bostik a lepidla. Firemní produkty jsou certifikovány Technickým a zkušebním ústavem stavebním Praha, s. p. V současné době zaměstnává firma 25 lidí a na trhu působí od roku 1997.

Při pohledu do historie firmy se dynamicky měnilo složení produktového portfolia tak, jak se střídaly potřeby trhu. Původně činnost firmy směřovala k počítačové technice, hardwaru a softwaru, odkud je také odvozeno jméno HA-SOFT. Následně se hlavní náplní obchodní činnosti stal instalační materiál, ke kterému se o rok později přidaly tmely značky Soudal.

Rok 1997 znamenal vznik nové firmy s názvem HASOFT VELKOOBCHOD, s.r.o. Pod tímto názvem se firma objevila na trhu poprvé s vlastním produktem Lepenka v kýblu, který byl ve své receptuře na trhu jedinečný a udal firmě nový směr. Postupně se nabídka produktů rozrostla na ucelenou řadu speciálních maltovin, které Lepenka v kýblu dodnes vévodí. Vzniklo heslo *Děláme věci, které fungují!* a originální názvosloví produktů, v němž se mísí humor, praktičnost a srozumitelnost.

Firma přicházela s dalšími novinkami, vždy zaměřenými na speciální požadavky stavebního trhu a vyplývající většinou z jeho impulsu. Od roku 2002 firma výhradně zastupuje anglickou firmu Kee Klamp Ltd, největšího světového výrobce systému konstrukčních trubkových fitinek, a produkty typu parotěsné fólie, konstrukční desky a ucelený balkonový systém.

Po roce 2005 přibýly do portfolia firmy velmi kvalitní pásy pro speciální aplikace a užití, a tak se pod logo HASOFT dostal dovětek *Děláme věci, které lepí!*.

Firma šíří značku HASOFT mezi zákazníky pomocí odborných školení a detailních informací na webu o jednotlivých produktech, ale také pomocí rad, systémových řešení a obrázkových postupů, jak si poradit v každé stavební situaci. Soustavně pracuje na tom, aby měl zákazník veškerou technickou podporu. Dotazy koncových zákazníků zodpovídá technik a dotazy i odpovědi jsou uveřejněny na webových stránkách firmy. Firma využívá svoji vlastní dopravní infrastrukturu s dodáním až na místo požadované zákazníkem.

Tomu většinou předchází odborné konzultace, které jsou připraveni poskytnout obchodní zástupci ve všech regionech.

Produkty jsou dostupné jak v sítích největších prodejců stavebních hmot, tak ve většině stavebnin, specializovaných prodejnách a kutilských marketech typu DIY. Snaží se vyjít vstříc i drobným stavebníkům a kutilům nabídkou balení, které začínají již na 1 kg.

Tímto se firma HASOFT VELKOOBCHOD, s.r.o. stará o naplnění svého hesla, buduje značku, srozumitelnost a použitelnost produktů pro širokou veřejnost.

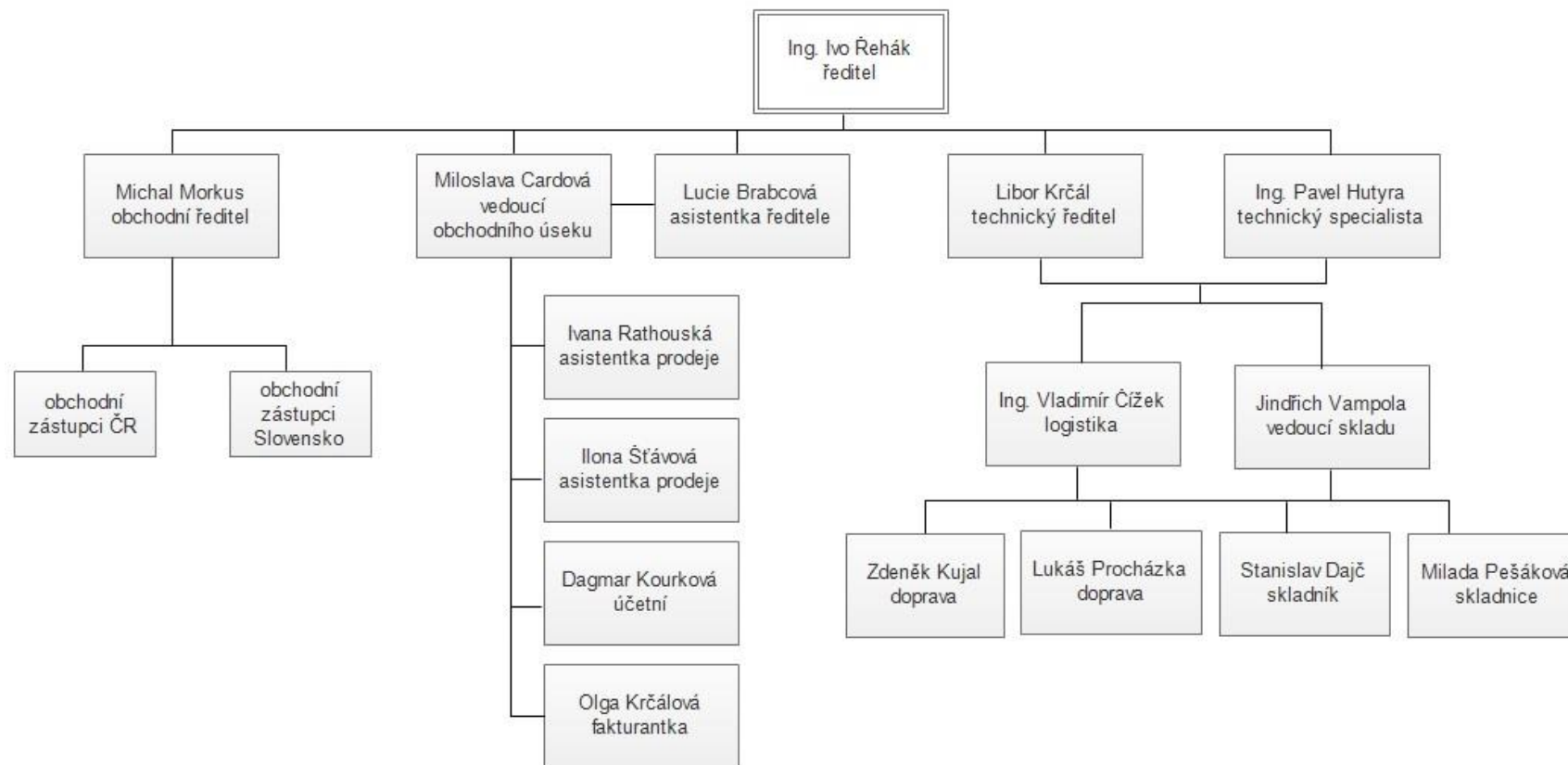
(Interní dokumenty firmy a www.hasoft.cz)



Obrázek 4: Firemní logo

Zdroj: www.hasoft.cz © 2016

4.1 Organizační struktura



Obrázek 5: Organizační struktura firmy

Zdroj: vlastní zpracování

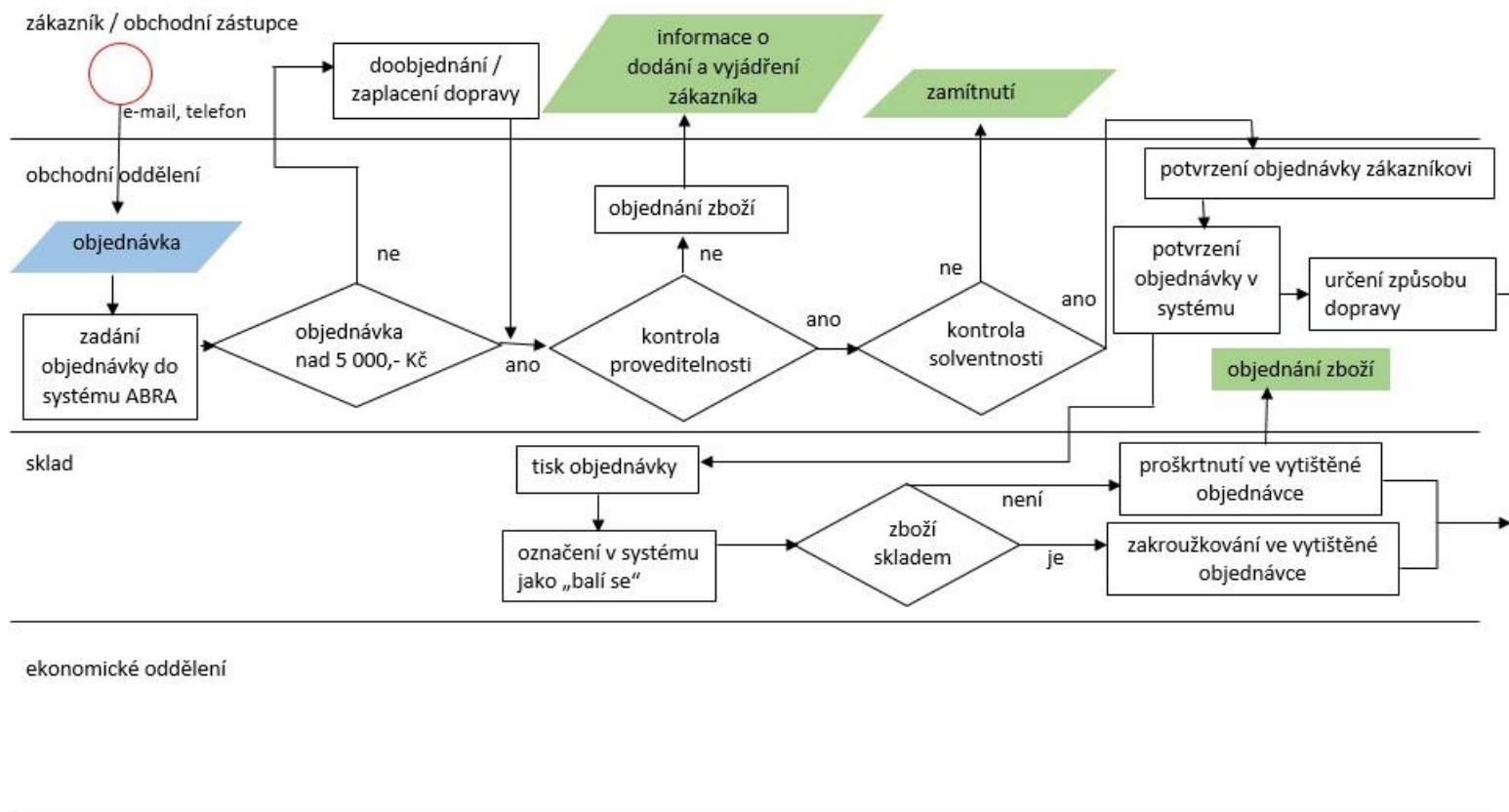
5 Analýza vnitropodnikového procesu - objednávka

Jako podklad pro pracovní náplně zaměstnanců jsem zvolila proces objednávek přijatých, protože tento proces je pro firmu klíčový a pro zaměstnance představuje alfu a omegu jejich pracovního dne. Z tohoto důvodu považuji za nutné mít tento proces zmapovaný a efektivně řízený. Analýza procesu pak vede k odhalování nedostatků a problémů a k návrhům na zlepšení a zefektivnění.

Celý proces jsem zobrazila pomocí vývojového diagramu, který jsem doplnila o matici odpovědnosti. Z této matice lze vyčíst, kdo jakou činnost v procesu vykonává, kdo ji kontroluje, spolupracuje nebo kdo koho v činnosti zastupuje. Následně jsem proces analyzovala z hlediska času. Změřila jsem jednotlivé činnosti, aby vznikl časový snímek o tom, jak dlouho proces trvá a jak se na procesu časově podílí jednotlivé úseky v organizaci.

Proces začíná přijetím objednávky obchodním úsekem a končí předáním zboží buď externí přepravní firmě, anebo naložením do vlastního firemního automobilu.

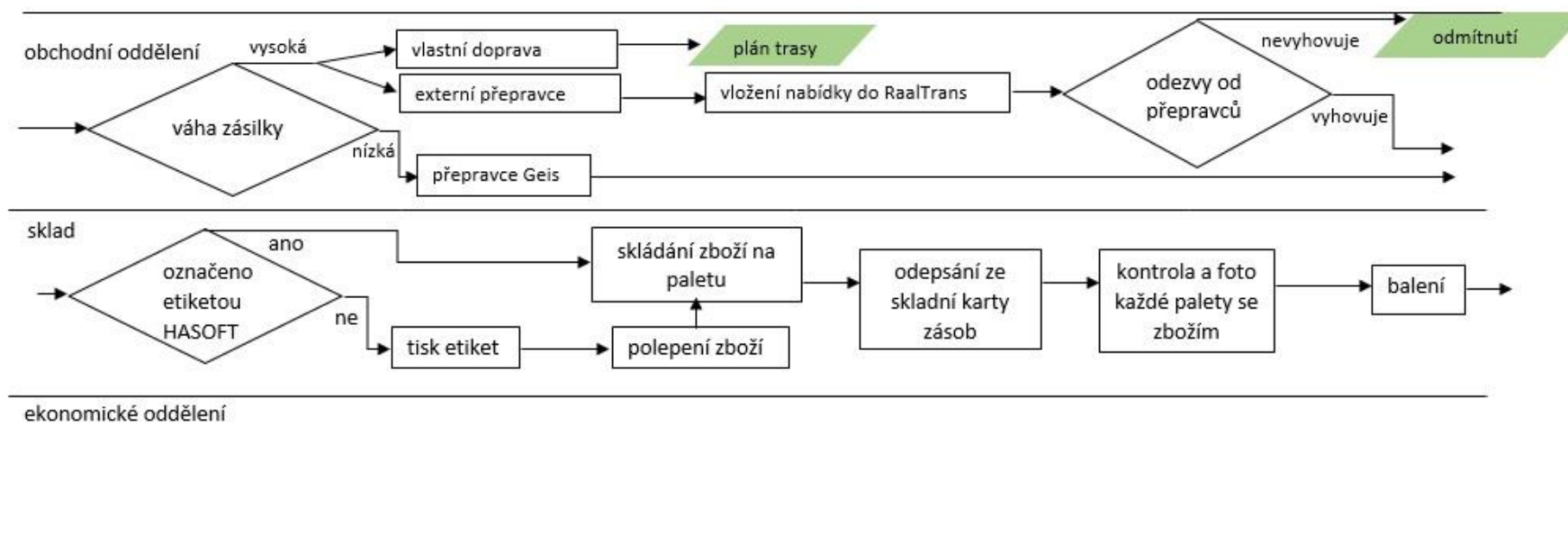
5.1 Vývojový diagram



Obrázek 6: Proces objednávek přijatých

Zdroj: vlastní zpracování

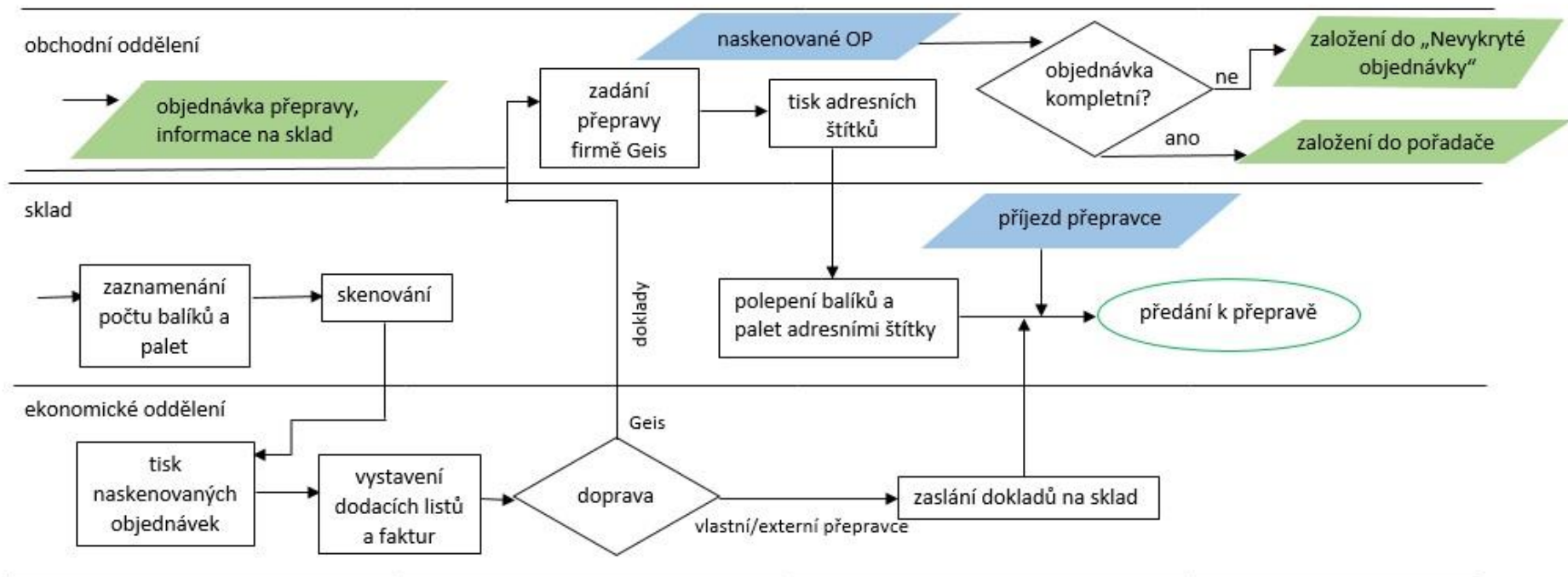
zákazník / obchodní zástupce



Obrázek 7: Proces objednávek přijatých – pokračování

Zdroj: vlastní zpracování

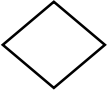
zákazník / obchodní zástupce



Obrázek 8: Proces objednávek přijatých – pokračování

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Použité symboly

	začátek
	konec
	zpracování
	rozhodování
	vstupy
	výstupy

Zdroj: www.vlastnicesta.cz © 2016, upraveno

5.2 Základní popis procesu objednávka

Název procesu	objednávka
Strategický cíl	dodání zboží v kvalitě a termínu požadovaném zákazníkem
Specifikace procesu	proces objednávky přijaté zahrnuje činnosti od přijetí objednávky od zákazníka nebo prostřednictvím obchodního zástupce přes její zpracování asistentkami prodeje až po dodání zboží v požadované kvalitě a termínu.
Vstup – startovací událost	přijetí objednávky
Výstup	dodání zboží
Vlastník procesu	obchodní zástupce
Role	obchodní zástupce / zákazník
	asistentka prodeje
	sklad
	fakturant
Informační systémy	software ABRA
	MS Outlook
	firemní intranet
Komunikační kanály	telefon
	e-mail, fax
	hlasové zprávy
Dokumenty	objednávka přijatá
	sestavy softwaru ABRA
	kupní smlouva se zákazníkem
	výdejka
	faktura
	dodací list
	předávací protokol (při využití externí přepravy)
Periodicita	denní

Zdroj: Motalík (2009), Řepa (2007), upraveno

Postup, jak se má tento proces vykonávat, je zveřejněn na firemním intranetu. Jednotlivé činnosti na sebe logicky navazují. Vlastníkem procesu je obchodní zástupce, který dostává také zpětnou vazbu od asistentek prodeje, pokud se objeví v průběhu procesu nějaké problémy, které jsou nutné se zákazníkem vyřešit. Neváží ani komunikace mezi ostatními zaměstnanci. V případě, že zákazník neuhradí fakturu do data splatnosti a zašle další objednávku, je účetní schopna okamžitě předat informace o přijaté platbě od zákazníka dál, aby se mohlo bez zbytečných časových prodlev expedovat zboží. Pružně reaguje i sklad, který dělá vše proto, aby byl dodržen termín dodání.

Tento vnitropodnikový proces je nastaven tak, že pokud přijde objednávka do 10:00 dopoledne, dochází k expedici zboží ještě ten samý den. Ve skladě proto všichni zaměstnanci, kteří jsou přítomni, objednávky průběžně tisknou a pracují celé dopoledne na kompletaci a balení objednávek, aby bylo vše připraveno, až si pro zboží přijede přepravní služba. Pro vnitropodnikovou dopravu jsou většinou stanoveny dny a směry, kam se pravidelně zboží zaváží. Na objednávce je vždy uvedeno, kdy se bude zboží expedovat a jakým způsobem. Pokud bude přeprava sjednána přes spediční databanku RaalTrans, obdrží sklad včas informaci o nakládce zboží i potřebné doklady.

V některých případech spolupracují na dopravě zboží i ostatní zaměstnanci nebo ředitelé, kteří zrovna mají cestu např. na školení nebo jednání a je potřeba vyzvednout poškozené zboží nebo zavést jiné. Nejčastěji při reklamaci zboží spolupracují obchodní zástupci, kteří poškozené zboží vyzvednou a pošlou do firmy po jiném zaměstnanci, obvykle řidiči.

5.3 Matice odpovědnosti v procesu objednávka

Tabulka 3: Matice odpovědnosti – proces objednávek přijatých

	zpracování objednávek	určení způsobu dopravy	balení objednávek	objednání chybějícího zboží	zadávání přepravy firmě Geis	sjednávání přepravy přes RaalTrans	vnitropodniková doprava - plán trasy	vnitropodniková doprava - závoz / vrácení zboží	fakturace	naskladnění / vyskladnění zboží
Brabcová Lucie	Z, S	Z, S			Z	Z				
Cardová Miloslava	V, K	V		V, Z		Z	V			
Ing. Čížek Vladimír			V, K	V			S	S		S, K
Dajč Stanislav			V, K	V						V
Ing. Hutýra Pavel								S		
Kourková Dagmar									Z	
Kujal Zdeněk			S, K				S	V		V
Krčál Libor								S		
Krčálová Olga									V	
Morkus Michal		S		V, S				S		
obchodní zástupci								S		
Pešáková Milada			V, K							S
Procházka Lukáš			S, K				S	V		V
Rathouská Ivana	V	V		V	V	V	V			
Ing. Řehák Ivo								S		
Šťávoňová Ilona	V	V		V	Z		V		Z	
Vampola Jindřich			V, K	S						V, K

Legenda:	
vykonává	V
zastupuje	Z
kontroluje	K
spolupracuje	S

Zdroj: vlastní zpracování

6 Pracovní náplně zaměstnanců

Pracovní náplně zaměstnanců nejsou zpracovány ani uvedeny ve vnitropodnikových dokumentech, jsou výsledkem mé vlastní analýzy.

Pro sběr informací za účelem vytvoření pracovních náplní zaměstnanců této firmy jsem se účastnila vnitropodnikových procesů jako pozorovatel a s každým zaměstnancem strávila určitý čas. Pro doplnění některých informací jsem zvolila nestrukturovaný volně plynoucí rozhovor přímo se zaměstnanci.

Firma je členěna do tří úseků, které spolu úzce spolupracují, řeší problémy a komunikují o nově nastalých situacích. Jedná se o úsek obchodní, sklad a management firmy.

6.1 Obchodní úsek

Obchodní úsek tvoří šest obchodních zástupců pro Českou republiku a tři obchodní zástupci působící na Slovensku. Obchodní zástupci jsou přímo podřízeni obchodnímu řediteli. Obchodní úsek má svoji vedoucí, která je nadřízenou pro dvě asistentky prodeje, účetní a fakturantku. Vedoucí obchodního úseku spolupracuje s řediteli firmy a asistentkou ředitele, která bývá dle potřeby obchodnímu úseku k dispozici. Celému úseku příležitostně (nikoliv na HPP) vypomáhá Michaela Kubičková, zastávající mimo jiné komunikaci v anglickém jazyce.

Tabulka 4: Pracovní náplň vedoucí obchodního úseku

Vedoucí obchodního úseku	
Nadřazené pracovní místo: ředitel	
Obecný účel Být tím, na koho se vedení podniku obrací s různými organizačními a operativními záležitostmi. Podporovat a poskytovat rady svým podřízeným a konzultovat neobvyklé situace se svým nadřízeným. Administrativně podporovat činnost obchodních zástupců a zajišťovat hladký průběh vyřízení objednávek.	
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Schvaluje nebo zamítá žádosti o dovolené 2. Přijímá, třídí a rozděluje poštu, stejně tak provádí odesílání obchodní korespondence 3. Vyřizuje reklamace špatně dodaného zboží a řeší situaci ke spokojenosti všech, zaznamenává tuto neshodu na firemní intranet 4. Zpracovává a kontroluje přijaté objednávky v systému Abra 5. Denně komunikuje se zákazníky a dodavateli 6. Objednává drobný kancelářský materiál, plastové obaly a drobné zboží včetně vyúčtování dokladů za drobné nákupy 7. Sestavuje rámcové kupní smlouvy pro nové zákazníky 8. Plánuje trasu pro vnitropodnikovou dopravu v závislosti na přijatých objednávkách a zastupuje při sjednávání expedice zboží externími přepravci (RaalTrans), pomáhá sjednávat expedici pro mezinárodní přepravu 9. Zpracovává nabídky vydané pro zákazníky	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Pracovní náplň asistentky prodeje I

Asistentka prodeje I
Nadřazené pracovní místo: vedoucí obchodního úseku
Obecný účel Administrativně podporovat činnost obchodních zástupců a zajišťovat hladký průběh vyřízení objednávek.
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Zpracovává přijaté objednávky v systému Abra 2. Denně komunikuje se zákazníky, dodavateli a přepravci. Komunikuje také se zahraničními německy mluvícími partnery. 3. Sestavuje rámcové kupní smlouvy pro nové zákazníky 4. Zajišťuje expedici tím způsobem, aby všechny zabalené objednávky doručil přepravce tak, jak požaduje zákazník. Plánuje trasu pro vnitropodnikovou dopravu. 5. Vyřizuje reklamace, kdy škoda vznikla při přepravě 6. Kontroluje došlé faktury za přepravu a v případě nesrovnalostí kontaktuje příslušného přepravce pro náhradu škody 7. Zpracovává nabídky vydané pro zákazníky 8. Objednává tonery do tiskáren, expediční obálky a etikety, spolupracuje při objednání chybějícího zboží 9. Přesměrovává příchozí hovory

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Pracovní náplň asistentky prodeje II

Asistentka prodeje II
Nadřazené pracovní místo: vedoucí obchodního úseku
Obecný účel Administrativně podporovat činnost obchodních zástupců a zajišťovat hladký průběh vyřízení objednávek.
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Zpracovává přijaté objednávky v systému Abra a plánuje trasu pro vnitropodnikovou dopravu 2. Denně komunikuje se zákazníky a dodavateli a přesměrovává příchozí hovory 3. Sestavuje rámcové kupní smlouvy pro nové zákazníky 4. Zpracovává nabídky vydané pro zákazníky 5. Kontroluje docházku zaměstnanců v systému ELVIS 6. Provádí hlášení EKO-KOM, ENVI-PAK, INTRASTAT 7. Objednává, sleduje zásoby a prověřuje ceny lepicích pásek 8. Sestavuje reporty pro obchodní zástupce nebo vedení firmy 9. Spravuje adresář odběratelů 10. Vede evidenci reklamních stojanů ZOK

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Pracovní náplň účetní

Účetní
Nadřazené pracovní místo: vedoucí obchodního úseku
Obecný účel Zachycovat hospodářskou činnost firmy, spolupracovat se svými nadřízenými (včetně ředitelů firmy) nejen v oblasti obchodu, ale také v oblasti personalistiky
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Vede pokladnu v CZK a EUR, stahuje a účtuje bankovní výpisy, zadává příkazy k úhradě 2. Provádí účetní operace 3. Eviduje firemní majetek, sjednává pojištění a vyřizuje pojistná plnění 4. Provádí dealingový obchod, zpracovává kurzové rozdíly 5. Podílí se na personalistice (připravuje pracovní smlouvy, dohody o provedení práce apod.), zpracovává mzdy a cestovní náhrady 6. Zpracovává ostatní faktury přijaté (netýkající se zboží) po kontrole ředitelem firmy a provádí vzájemné zápočty, vystavuje dobropisy 7. Kontroluje přijetí plateb za faktury vydané a zasílá upomínky 8. Zpracovává daňové přiznání, DPH a ostatní daně a roční účetní uzávěrku 9. Vede archiv 10. Připravuje vnitropodnikové směrnice

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Pracovní náplň fakturantky

Fakturant/ka
Nadřazené pracovní místo: vedoucí obchodního úseku
Obecný účel Zabezpečit existenci a expedici potřebných dokladů ke zboží
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Zajišťuje fakturaci, odesílá faktury odběratelům 2. Vystavuje příjemky, výdejky a zakládá skladové karty 3. Zpracovává reklamace, dobropisy 4. Provádí měsíční uzávěrky skladů 5. Pomáhá při zpracování roční účetní uzávěrky 6. Nastavuje speciální ceny v ceníku 7. Provádí kalkulaci výrobků

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Pracovní náplň obchodního zástupce

Obchodní zástupce	
Nadřazené pracovní místo: obchodní ředitel	
Obecný účel Úspěšně zajišťovat prodej firemních výrobků a být zákazníkům ze svěřeného regionu k dispozici	
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Vyhledává nové obchodní kontakty v daném regionu, stará se o stávající obchodní kontakty 2. Nabízí produktové portfolio v celém rozsahu 3. Řeší pohledávky vůči zákazníkovi 4. Vyhledává jednotlivé realizace objektů, spravuje realizační firmy 5. Spravuje ceníky k danému obchodnímu partnerovi 6. Dle potřeby vyzvedává u zákazníků zboží určené k reklamaci 7. Zpětně informuje firmu o obchodním dění v regionu – provádí reporty svých činností, plánuje svůj týdenní program 8. Spolupracuje na školeních o výrobcích	

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Sklad

Sklad funguje díky 6 zaměstnancům včetně vedoucího skladu. Příležitostně ve skladu vypomáhají brigádníci na dohody o provedení práce. Toto pracoviště je vzdáleno od hlavního sídla společnosti necelé 2 km. Brzy však bude dokončena stavba nové firemní budovy, a sídlo společnosti se tak přesídlí k prostorám skladu.

Tabulka 10: Pracovní náplň vedoucího skladu

Vedoucí skladu
Nadřazené pracovní místo: technický ředitel
Podřazené pracovní místo: skladník
Obecný účel Zodpovídat za chod skladu, řešit a rozhodovat běžné provozní situace
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Naskladňuje, kontroluje a přijímá zboží 2. Řeší reklamace a další situace s obchodním úsekem 3. Balí objednávky (paleta/balík) 4. Vyrábí atypické palety 5. Vyskladňuje a vydává zboží 6. Tiskne objednávky a etikety 7. Skenuje fakturantce vyřízené objednávky 8. Manipuluje se zbožím mezi sklady

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Pracovní náplň logistika

Logistik
Nadřazené pracovní místo: technický ředitel
Podřazené pracovní místo: řidič
Obecný účel Zajišťovat včasné objednání určitého druhu zboží, zodpovídat za vnitropodnikovou dopravu
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Naskladňuje, kontroluje a přijímá zboží 2. Objednává speciální maltoviny 3. Balí objednávky (paleta/balík) 4. Vyrábí atypické palety 5. Vyskladňuje a vydává zboží 6. Tiskne objednávky a etikety 7. Manipuluje se zbožím mezi sklady 8. Balí zboží do firemních obalů, polepuje etiketami 9. Dbá na to, aby byla zajištěna vnitropodniková doprava

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Pracovní náplň řidiče

Řidič
Nadřazené pracovní místo: logistik, vedoucí skladu
Obecný účel Dopravit zboží na místo požadované zákazníkem a dodržovat přitom stanovenou trasu.
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Zajišťuje dopravu zboží včetně předání dokladů, dle potřeby vyzvedává zboží určené k reklamaci 2. Zaznamenává údaje do knihy jízd 3. Provádí údržbu firemních automobilů – STK, servis, myčka 4. Naskladňuje zboží 5. Balí objednávky (paleta/balík) 6. Vyrábí atypické palety 7. Vyskladňuje zboží 8. Tiskne objednávky a etikety 9. Manipuluje se zbožím mezi sklady 10. Balí zboží do firemních obalů, polepuje etiketami

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13: Pracovní náplň skladníka I

Skladník I
Nadřazené pracovní místo: vedoucí skladu
Obecný účel Vykonávat aktivity spojené se skladováním a správným zacházením se zbožím. Zabezpečuje výrobu a úpravu určitého typu zboží.
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Naskladňuje, kontroluje a přijímá zboží 2. Vyrábí a upravuje zboží tak, aby bylo prodejné i v menším balení 3. Objednává materiál potřebný k výrobě 4. Balí objednávky (paleta/balík) 5. Vyrábí atypické palety 6. Vyskladňuje a vydává zboží 7. Tiskne objednávky a etikety 8. Manipuluje se zbožím mezi sklady 9. Balí zboží do firemních obalů, polepuje etiketami

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Pracovní náplň skladníka II

Skladník II
Nadřazené pracovní místo: vedoucí skladu
Obecný účel Vykonávat aktivity spojené se skladováním a správným zacházením se zbožím
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Balí objednávky (paleta/balík) 2. Skenuje fakturantce vyřízené objednávky 3. Spolupracuje při vyskladnění a naskladnění zboží 4. Tiskne objednávky a etikety 5. Manipuluje se zbožím mezi sklady 6. Balí zboží do firemních obalů, polepuje etiketami

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Vedení firmy

Vedení firmy zastupuje ředitel Ing. Ivo Řehák, který má přehled o dění ve firmě a některé procesy sám zajišťuje. Dále se na vedení firmy podílí obchodní ředitel Michal Morkus a technický ředitel Libor Krčál.

Technický specialista úzce spolupracuje s technickým ředitelem, vzájemně se zastupují v různých činnostech. Asistentka ředitele je k dispozici řediteli firmy a dle potřeby vypomáhá obchodnímu úseku.

Tabulka 15: Pracovní náplň asistentky ředitele

Asistentka ředitele
Nadřazené pracovní místo: ředitel, vedoucí obchodního úseku
Obecný účel Být tím, na koho ředitel firmy deleguje úkoly a povinnosti týkající se formalit a přípravy různých podkladů. Zajišťovat funkci editora, vypomáhat obchodnímu úseku.
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Aktualizuje a obsahově spravuje web a firemní intranet (akce, certifikáty ze školení, aktuální fotografie regálů) 2. Zajišťuje propagační materiály – katalogy, technické listy – provádí jejich korekturu, zadává k překladu a grafikovi ke zpracování. 3. Podílí se na propagaci firmy (doplňky pro veletrhy apod.) 4. Kontroluje docházku obchodních zástupců podle reportů, které zaznamenávají obchodní zástupci na firemní intranet 5. Vytváří etikety pro firemní produkty 6. Vyřizuje certifikaci výrobků u Státního zdravotního ústavu 7. Zajišťuje, aby registrace zákazníků v systému postavsito proběhla úspěšně 8. Sestavuje rámcové kupní smlouvy pro nové zákazníky a nastavuje e-fakturaci 9. Pomáhá při zpracování přijatých objednávek v systému Abra 10. Zastupuje při zajištění expedice externími přepravci

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16: Pracovní náplň technického specialisty

Technický specialista
Nadřazené pracovní místo: ředitel
Obecný účel Podporovat a technicky zabezpečovat činnosti firmy
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Organizuje výstavbu nové firemní budovy 2. Vytváří technickou dokumentaci 3. Sestavuje rozpočty staveb 4. Vytváří CAD detaily 5. Zaškoluje a dozoruje aplikační firmy 6. Účastní se stavebních veletrhů 7. Provádí telefonické konzultace se zákazníky, dodavateli, obchodními zástupci

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Pracovní náplň technického ředitele

Technický ředitel
Podřazené pracovní místo: vedoucí skladu, logistik
Obecný účel Řídit a zabezpečovat technickou stránku činností firmy, radit a pomáhat zákazníkům při různých stavebních problémech a situacích
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Řídí kvalitu výrobků z vlastní produkce 2. Odpovídá na technické dotazy 3. Provádí technickou správu vozového parku 4. Testuje nové produkty a vytváří pro ně obaly 5. Zaškoluje a dozoruje aplikační firmy 6. Provádí telefonické konzultace se zákazníky, dodavateli, obchodními zástupci 7. Zadává k objednání plastové obaly, zajišťuje obalovou logistiku 8. Účastní se stavebních veletrhů

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: Pracovní náplň obchodního ředitele

Obchodní ředitel
Podřazené pracovní místo: obchodní zástupce
Obecný účel Reprezentovat firmu při vytváření a udržování obchodních vztahů a jednání s obchodními partnery. Poskytovat zaměstnancům rady a doporučení týkající se oblasti obchodu, koordinovat rozvoj obchodní strategie
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Jedná s dodavateli o vstupních podmínkách, cenách, dodávkách, kvalitě výrobků a platbách 2. Řídí práci obchodních zástupců a spolupracuje na personálních záležitostech 3. Spravuje a stanovuje ceníky pro zákazníky 4. Vede evidenci zákazníků a řetězců, spravuje portfolio vlastních zákazníků 5. Spravuje a kontroluje pohledávky 6. Kontroluje a sestavuje rámcové kupní smlouvy (dojednává cenové podmínky, bonusy a platby) 7. Provádí telefonické konzultace se zákazníky, dodavateli, obchodními zástupci 8. Účastní se stavebních veletrhů

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19: Pracovní náplň ředitele firmy

Ředitel
Podřazené pracovní místo: obchodní ředitel, technický ředitel, vedoucí obchodního úseku, technický specialista, asistentka ředitele
Obecný účel Řídit, organizovat a plánovat činnosti ve firmě včetně jejich kontroly a personálního zajištění. Pružně reagovat na vzniklé situace, které vyžadují organizační schopnosti, rozhodovat o dalším rozvoji. Úzce spolupracovat s podřízenými.
Hlavní úkoly a povinnosti 1. Zabývá se personalistikou a mzdami 2. Provádí konzultace s právníky, řeší ochranné známky 3. Kontroluje činnost zaměstnanců a chod celé firmy 4. Organizuje výstavbu nové firemní budovy 5. Nastavuje firemní procesy 6. Testuje nové produkty a vytváří pro ně obaly 7. Příležitostně organizuje oblast IT 8. Řídí marketing a propagaci (zadáva nebo objednáva podklady) 9. Účastní se stavebních veletrhů, dojednává firemní aktivity 10. Provádí telefonické konzultace se zákazníky, dodavateli, obchodními zástupci

Zdroj: vlastní zpracování

7 Ukazatele v procesu

Z pohledu spokojenosti zákazníka a výkonnosti celého procesu objednávek jsem se zaměřila na ukazatele neshod, které jsou způsobeny chybami zaměstnanců, a časovou náročnost na vyřízení objednávek.

7.1 Neshody

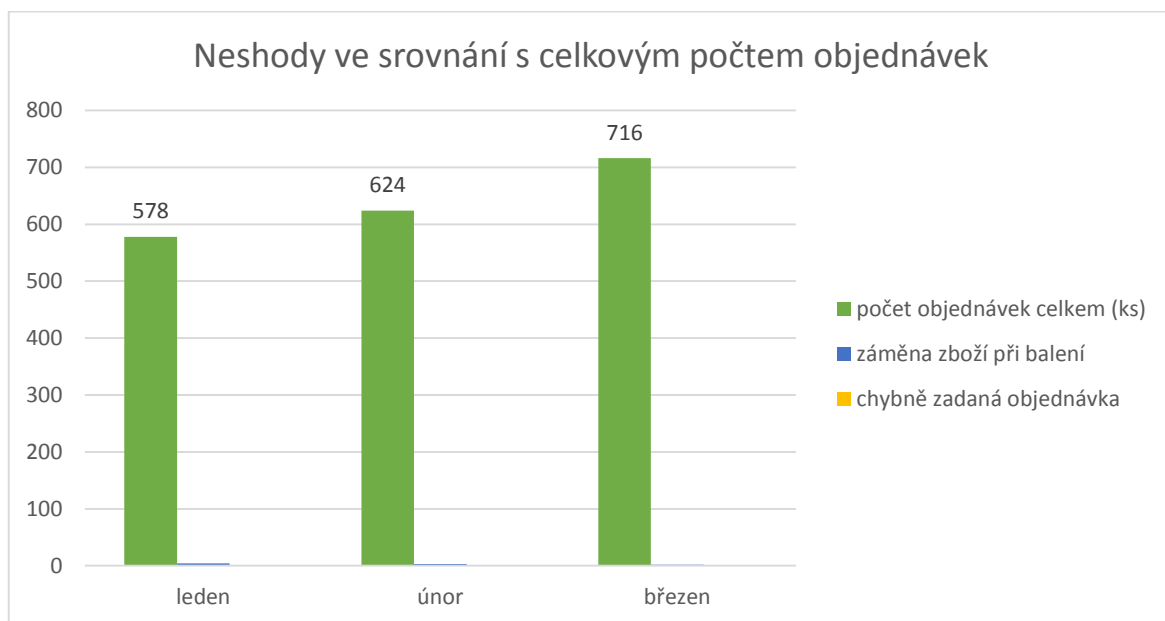
Pro porovnání, jak často zaměstnanci chybují při zpracování nebo balení objednávek, jsem zaznamenala počet objednávek v prvním čtvrtletí roku 2016. Data jsou získaná z firemního intranetu, kde se tyto neshody uvádí, a ze softwaru Abra. Jedná se o případy, kdy bylo na skladě zaměněno zboží za jiné a odesláno zákazníkovi nebo kdy asistentka prodeje zadala jiné zboží do objednávky, než zákazník požadoval.

Tabulka 20: Data o neshodách

	leden	únor	březen
počet objednávek celkem (ks)	578	624	716
záměna zboží při balení	4	3	2
chybně zadaná objednávka	0	1	1

Zdroj: firemní intranet, software Abra, vlastní úprava

Graf 1: Poměr neshod k počtu objednávek



Zdroj: vlastní zpracování

Z těchto údajů vyplývá, že jsou zaměstnanci schopni dělat svoji práci svědomitě. Ve srovnání s celkovým počtem objednávek v daných měsících jsou neshody způsobené zaměstnanci zanedbatelné.

7.2 Čas potřebný na vyřízení objednávky

Čas, který potřebují zaměstnanci, aby vyřídili objednávku, jsem získala měřením při pozorování vnitropodnikových procesů. V následující tabulce jsem zaznamenala čtyři hlavní oblasti činností. Pro přijetí, zpracování a potvrzení objednávek je uvedený čas, který potřebují dvě asistentky prodeje, které pracují současně. Čas pro kompletaci a balení objednávek platí za předpokladu, že na této činnosti pracují současně čtyři zaměstnanci skladu (dva skladníci, vedoucí skladu a logistik). Fakturaci provádí fakturantka sama, stejně tak přepravu zadává jedna asistentka prodeje.

Časové údaje jsou uvedeny pro 30 objednávek denně, které obsahují průměrně 6 položek, za předpokladu, že je všechno zboží skladem a nedochází k přemístění zboží mezi sklady ani k žádným problémům a zádrhelům při zpracování objednávek, fakturaci a zadávání zásilek k přepravě. Jedná se tedy o minimální čas, který je potřeba ke splnění objednávky.

Tabulka 21: Minimální doba na splnění objednávky

	počet zaměstnanců pracujících současně	minimální potřebný čas (v minutách)
přijetí, zpracování a potvrzení objednávek	2	52,50
kompletace a balení objednávek	4	97,50
fakturace	1	35,00
zadání přepravy firmě Geis	1	40,00
vyskladnění zboží a předání přepravci	1	8,00
minimální doba na splnění objednávky	x	233,00

Zdroj: vlastní zpracování

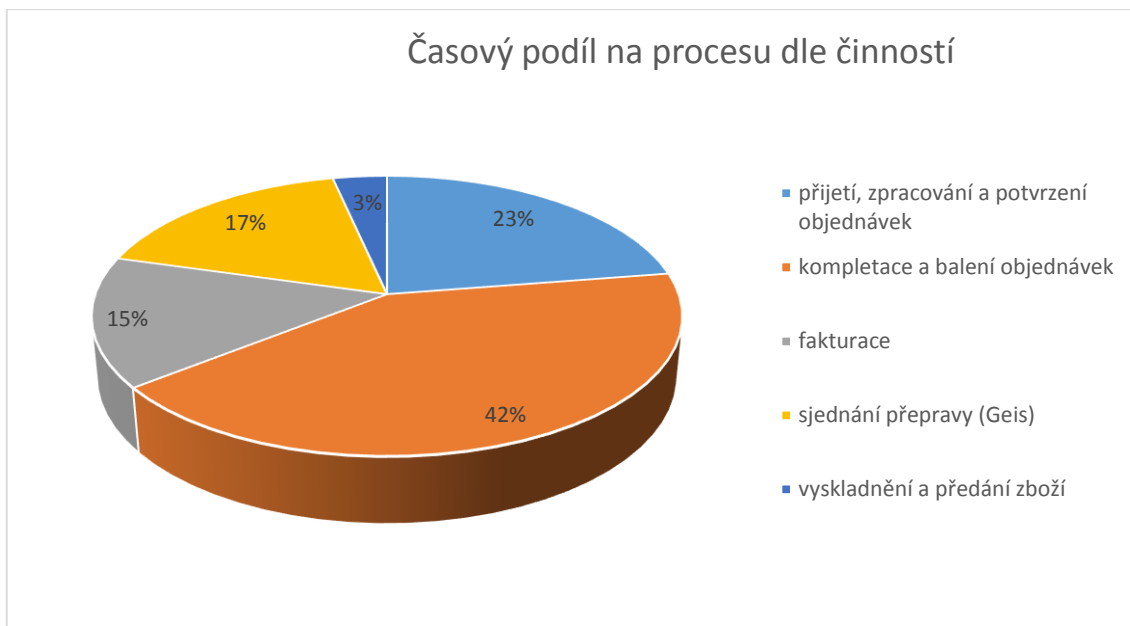
Celkový čas není vhodné sčítat, protože některé činnosti probíhají současně. Nabalené a zkompletované objednávky se skenují na etapy.

Zaměstnanci dokáží připravit zboží k expedici za předpokladu, že je skladem, během velmi krátké doby, rozhodně to není záležitost několika dnů. Pokud přijme obchodní úsek objednávku po 10. hodině dopoledne, odchází zboží ze skladu k zákazníkovi následující pracovní den. Tato skutečnost představuje pro firmu velkou konkurenční výhodu.

7.2.1 Časový podíl na procesu

Na procesu objednávek se z časového hlediska nejvíce podílí zaměstnanci skladu při kompletaci a balení objednávek. Asistentky prodeje, které zajišťují přijetí, zpracování a potvrzení objednávek se podílí 23 % a k fakturaci a zadávání přepravy přepravní službě je zapotřebí zhruba stejný čas.

Graf 2: Časový snímek



Zdroj: vlastní zpracování

8 Návrhy na zlepšení

Zaměstnanci podle mého pozorování vykonávají procesy tak, jak jsou nastaveny. Našla jsem několik míst, které by bylo vhodné optimalizovat.

8.1 Práce ve skladě

Zaměstnanci skladu tím, že vyrábí atypické palety, mají pocit zbytečné práce. Výroba takové palety představuje udělat z jedné velké palety tři – jednu větší a dvě menší a zabere 8 – 11 minut, když práci vykonává jeden člověk. Tyto atypické palety, které se zasílají spolu se zbožím na Slovensko, se již zpátky nevrací, proto zaměstnanci musí vykonávat tuto činnost pravidelně. Pro firmu to znamená do jisté míry plýtvání. Měla by buď zajistit, aby se palety vracely zpět, anebo je zákazníkovi naučtovat. Řešením, jak ušetřit čas, a zlepšit tak výkon, by bylo, kdyby se výrobou palet zabýval externista. Muselo by se počítat s náklady na mzdu dalšího člověka, ale zaměstnanci by se mohli věnovat jiné a důležitější práci.

8.1.1 Plánování lidských zdrojů

Na oblast plánování, zda bude na skladě k dispozici dostatek zaměstnanců, by se úsek skladu měl rovněž zaměřit. Pokud je ve skladu přítomno méně lidí, než by bylo potřeba, dochází k mírnému chaosu, kdy zaměstnanci neví, co by dělali dříve. Dnes platí, že pokud řidiči nezaváží zboží a jsou přítomni ve skladu, pomáhají při kompletaci a balení objednávek, naskladnění či vyskladnění zboží. Bylo by dobré rozvázněji schvalovat dovolené – zkontrolovat, jestli bude na skladě dost zaměstnanců, jestli nebude dodáno objednané zboží nebo jak mají naplánovanou trasu řidiči, aby v případě potřeby vypomohli a podobně.

8.2 Zastupitelnost v procesech

Pro celý chod firmy je nezbytné, aby byla dobře vyřešena zastupitelnost v procesech a jednu činnost umělo více lidí pro případ, kdy bude z nějakého důvodu nedostatek zaměstnanců. Považuji za vhodné včas promyslet a sestavit plán vzdělávání nebo školení pro současné zaměstnance, aby bylo možné říci, že dočasný výpadek nějakého zaměstnance neohrozí běžný chod firmy. Časově i finančně výhodnější způsob představuje proškolení současných zaměstnanců než lidí z vnějších zdrojů.

9 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo navrhnout pracovní náplně zaměstnanců za použití metody pozorování. Tato metoda byla náročná především z hlediska času, kdy jsem s každým zaměstnancem strávila průměrně dva dny. Pomocí vývojového diagramu byl zmapován proces objednávek přijatých, ze kterého jsem při popisu pracovních míst rovněž vycházela. Hlavním důvodem mé analýzy bylo zjistit, co zaměstnanci skutečně dělají a zpracovat tyto údaje ve formě náplní práce, protože tyto informace ve firmě dosud neexistovaly. Popisy pracovních míst doplněné o specifikace požadavků mohou potom sloužit jako podklad pro získávání a výběr nových zaměstnanců.

Firma je závislá na vývoji sezóny. Při vydařené sezóně přichází do firmy velké množství objednávek a není zde prostor na to, dovolit si mít nedostatek zaměstnanců. Hlavní sezóna vrcholí v době prázdnin a dovolených, proto si myslím, že by se firma měla především zabývat tím, aby zajistila dostatečnou zastupitelnost v procesech.

Po analyzování nedůležitějšího firemního procesu – objednávek přijatých a po prověření všech firemních procesů jsem došla k závěru, že je vhodné provést důkladnou analýzu také ostatních procesů, kde existují místa hodná optimalizace a zefektivnění. Při analýze procesu objednávek jsem pracovala s ukazateli času a neshod, které jsou způsobeny chybováním zaměstnanců. Výsledek ukazatele neshod je velmi uspokojivý, proto není třeba zavádět v tomto směru jakákoli opatření. Objednávky jsou zaměstnanci firmy schopni vyřídit během krátkého časového úseku, což představuje pro firmu velkou konkurenční výhodu.

Tím, že jsem vytvořila pracovní náplně všech zaměstnanců, očekávám, že organizace práce v této firmě bude jasnější a po analýze procesu se odstraní zdroje neefektivity.

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-717-9468-6.

FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-736-7040-2.

Interní dokumenty firmy HASOFT VELKOOBCHOD, s.r.o.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

Internetové zdroje

Co máme pro Vás nového.... HASOFT VELKOOBCHOD, s.r.o.. [online]. © 2003–2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.hasoft.cz/>

DUDEK, Martin. Analýza pracovního místa [online]. [2004] [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>

MOTALÍK, Petr. *Procesní řízení a jeho optimalizace v organizaci* [online]. Praha, 2009 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/10726/bivs_m/DP_PetrMotalik.pdf. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Vedoucí práce Ing. Jiří Rezler.

Responsibility Assignment Matrix. *graduatepack: Project Manager Training Pack*. [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <https://graduatepack.wordpress.com/planning-and-designing/responsibility-assignment-matrix/>

VAMPOLOVÁ, Miloslava. *Analýza pracovního místa vedoucí kuchařky v základní škole* [online]. Praha, 2012 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/113833/>. Bakalářská práce. Univerzita Karlova Praha. Vedoucí práce Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

Vývojové diagramy. *Vlastní cesta*. [online]. 2010 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/vyvojove-diagramy/>

www.ikvalita.cz – Vývojové diagramy – Řízení jakosti. *www.ikvalita.cz*. [online]. © 2005 – 2016 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=25>

What is responsibility assignment matrix?. *BusinessDictionary.com*. [online]. © 2016 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/responsibility-assignment-matrix.html>

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Metody sběru dat	14
Tabulka 2: Použité symboly	29
Tabulka 3: Matice odpovědnosti – proces objednávek přijatých	32
Tabulka 4: Pracovní náplň vedoucí obchodního úseku	34
Tabulka 5: Pracovní náplň asistentky prodeje I.....	35
Tabulka 6: Pracovní náplň asistentky prodeje II	35
Tabulka 7: Pracovní náplň účetní	36
Tabulka 8: Pracovní náplň fakturantky.....	36
Tabulka 9: Pracovní náplň obchodního zástupce	37
Tabulka 10: Pracovní náplň vedoucího skladu	38
Tabulka 11: Pracovní náplň logistika	39
Tabulka 12: Pracovní náplň řidiče	39
Tabulka 13: Pracovní náplň skladníka I	40
Tabulka 14: Pracovní náplň skladníka II	40
Tabulka 15: Pracovní náplň asistentky ředitele	41
Tabulka 16: Pracovní náplň technického specialisty	42
Tabulka 17: Pracovní náplň technického ředitele	42
Tabulka 18: Pracovní náplň obchodního ředitele	43
Tabulka 19: Pracovní náplň ředitele firmy	43
Tabulka 20: Data o neshodách.....	44
Tabulka 21: Minimální doba na splnění objednávky.....	45
Graf 1: Poměr neshod k počtu objednávek	44
Graf 2: Časový snímek	46

Seznam obrázků

Obrázek 1: Transformace v procesech.....	19
Obrázek 2: Průběžné zlepšování procesu	19
Obrázek 3: Matice odpovědnosti, typ RACI	21
Obrázek 4: Firemní logo	23
Obrázek 5: Organizační struktura firmy	24
Obrázek 6: Proces objednávek přijatých	26
Obrázek 7: Proces objednávek přijatých – pokračování.....	27
Obrázek 8: Proces objednávek přijatých – pokračování.....	28

Seznam příloh

Příloha č. 1: Produkty

Příloha č. 2: Firemní speciality

Příloha č. 1: Produkty



Příloha č. 2: Firemní speciality

