

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program : ekonomika a management

Studijní obor : obchodně podnikatelský

Pracovní pozice v organizační architektuře podniku

Knihovna JU - ZF



3114703588

Vedoucí diplomové práce :
Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor :
Štěpán MAREK

2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Štěpán M A R E K

Studijní program: M 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Název tématu: Pracovní pozice v organizační architektuře podniku

Zásady pro vypracování:

(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

Charakteristika

Diplomová práce je zaměřena na klíčovou personální činnost - management pracovní pozice v kontextu řízení lidských zdrojů, který je východiskem pro design a redesign pracovních míst a předpokladem úspěšné realizace podnikových strategií a cílů.

Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je analýza systému managementu pracovních pozic v organizační architektuře ve vybrané části podniku. Zhodnocení a návrhy změn pro zefektivnění řízení této oblasti budou součástí diplomové práce.

Rámcová osnova :

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému managementu pracovních pozic,
5. Návrh rámcových změn v systému jejich řízení
6. Závěr,
7. Přehled použité literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možnosti grafického vyjádření

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Personální management. 1.vyd. Praha, Grada Publishing 2000

GIBSON, R. : Nový obraz budoucnosti. Rethinking the Future. 1.vyd. Praha,
Management Press 1998

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha, Management Press 1998

MALÝ, M., DĚDINA, J. : Organizační architektura. 1.vyd. Victoria Publishing, Praha 1996

Časopisy: Profit, Moderní řízení, Ekonomický týdeník Euro

Vedoucí diplomové práce: Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Konzultant:

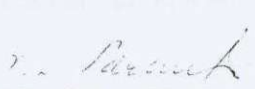
Datum zadání diplomové práce: 15.3.2004

Termín odevzdání diplomové práce: 30.4.2006

ČESKÁ UNIVERZITA
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
stř. oddělení
Studentská 13
370 05, České Budějovice


doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Vedoucí katedry


doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Děkan

V Českých Budějovicích dne 15.3.

2004

Rád bych touto cestou poděkoval své vedoucí diplomové práce Ing. Darje Holátové, Ph.D. a dále manažeru Řízení lidských zdrojů společnosti Jihočeská plynárenská, a.s. Ing. Ladislavu Blažkovi za odborné konzultace, praktické rady, připomínky a ochotu při zpracování mé diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Pracovní pozice v organizační architektuře podniku vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích, dne

OBSAH

1. Úvod	2
2. Literární přehled	4
2.1. Útvarová a procesní organizace	4
2.2. Organizační struktura	11
2.3. Pracovní síla	13
2.4. Vytváření pracovních míst a jejich analýza	16
2.5. Analýza a popis pracovního místa	18
2.6. Redesign pracovních pozic v organizační architektuře podniku	21
3. Metodika práce	25
4. Jihočeská plynárenská a.s.	27
4.1. Historie	27
4.2. Současná organizační architektura	30
5. Procesní řízení v Jihočeské plynárenské a.s.	31
5.1. Analýza odborných úseků organizační architektury	31
5.2. Charakteristika jednotlivých úseků	32
6. Procesní řízení úseku Řízení lidských zdrojů	41
6.1. Pracovní pozice	41
6.2. Klíčové procesy	42
6.3. Péče a sociální výhody zaměstnanců	46
7. Diskuse a návrhy na zlepšení	52
8. Závěr	56
9. Přehled literatury	

1. Úvod

Mezi některé faktory které významně ovlivňují chování firem a konkurenci na trhu patří zejména globalizace, dostupnost informací pro zákazníka prostřednictvím internetu, který zákazníkovi poskytuje rychlé srovnání jednotlivých produktů a nabídek. Další neopomenutelné faktory tvoří např. zrychlování ekonomického vývoje a nezastupitelnost osobního kontaktu se zákazníkem který může být v současnosti významnou konkurenční výhodou.

Při globálním pohledu na ekonomický vývoj najdeme faktory, které mají významný vliv nejen na chování podniku jako celku, ale i na jednotlivé články podniku tzn. samotné managery. Vedoucí pracovníci musí umět pružně reagovat na rychle se vyvíjející trh a okolní prostředí podniku. Pro toto manažerské řízení a pro řízení lidských zdrojů je velice důležitým ukazatelem jakým způsobem a jak rychle dokáží vedoucí pracovníci využívat informace. Informace, která je včas a správně aplikovaná do podniku může přinést po určitý časový úsek významnou konkurenční výhodu, která je v dnešní době velice cenná. Vlastnictví informací rovněž hraje významnou roli nejen v oblasti řízení lidských zdrojů, ale také při úpravě organizačních struktur a při formulacích vize podniku do budoucnosti.

Organizační architektura jako celek má klíčové postavení v celkovém chodu podniku. Pokud je dobře navržena a pružně měněna podle aktuálních potřeb a vývoje na trhu, napomáhá podniku v posilování pozice na trhu. Organizační architektura pokud je dobře navržena přináší užitek zákazníkovi, protože ten přesně ví, odkud daná služba z podniku vychází a v případě potíží přesně ví, kam se má obrátit. Vhodně navržená organizační architektura je důležitá i pro samotné zaměstnance protože je to nástroj pro přesné delegování pravomocí. Při navrhování organizační architektury je důležité začlenit zpětnou vazbu pro kontrolu jednotlivých procesů, což vede k zefektivňujícím opatřením a možnosti zavést pružný způsob odměňování.

Nezastupitelnou úlohu v řízení podniku má procesní řízení. Díky tomuto přístupu k řízení podniku je možné přesně definovat dílčí procesy probíhající v podniku. Tím je možné ještě přesněji pojmenovat a vymezit pravomoci a povinnosti jednotlivých managerů, jakožto

vlastníků procesů. Delegování pravomocí je jedna z cest, jak zvýšit konkurenceschopnost a efektivitu vnitřního chodu podniku. Proto, aby bylo možné správně delegovat pravomoci, je třeba umožnit volný tok informací uvnitř podniku. V prostředí českých firem stále převládá nedůvěra která je tak nezbytná. Pokud zavedeme delegování pravomocí do podniku, znamená to, že část odpovědnosti ale i práva rozhodovat svěříme do rukou někoho jiného. Současně s tím se vzdáme přímé kontroly nad určitou částí našeho podniku. Pokud čeští manažeři uvažují o tom, že vybudují rozsáhlý podnik, který bude konkurenceschopný na mezinárodních trzích, bez delegování pravomocí se neobejdou. Neochota delegovat pravomoci je jeden z důvodů proč se podniky rozvinou do určité velikosti a poté začnou stagnovat. V této oblasti se musejí naši manažeři ještě hodně učit.

V oblasti procesního řízení má výpočetní technika nezastupitelný význam. V této oblasti jsou české podniky dobře vybavené, protože útvary informatiky popř. výpočetní techniky mají své pevné místo. Úsek informatiky je nejvíce rozvinutý v oblasti financí, nákupu, prodeje a distribuce.

V minulých letech byla oblast řízení lidských zdrojů podceňována. Úsek řízení lidských zdrojů zde byl považován pouze za administrativní část bez jasné koncepce. Na lidské zdroje v podniku nebylo nahlíženo jako na klíčový faktor při tvorbě konkurenční výhody. V současnosti se ale pohled i českých podniků na význam lidského kapitálu v podniku mění a je na něj pohlíženo jako, na velice významný nástroj při tvorbě konkurenční výhody.

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit jednotlivé pracovní pozice v organizační architektuře podniku v jedné z nejvýznamnějších jihočeských společností, kterou Jihočeská plynárenská, a.s..

V závěru mé diplomové práce jsem se pokusil navrhnout opatření, která by vedla k zefektivnění práce v úseku řízení lidských zdrojů a tím i celého podniku, protože lidský kapitál má, díky pružné organizační architektuře, velký vliv na celý chod podniku.

2. Literární přehled

Pojem organizace je mimořádně mnohotvárný a ve vztahu k podniku je většinou používán ve trojím smyslu.¹

„Podnik je organizace“ – Lidé a skupiny mohou vytvořit na základě určitých vztahů mezi sebou organizaci. Spojením těchto prvků vzniká soustava, která není vysvětlitelná pouze vlastnostmi prvků. Jde o pojetí organizace jako instituce.

„Podnik má organizace“ – V tomto smyslu je organizace výsledkem organizačního procesu. Jinými slovy, popisuje určitou formu uspořádání. Organizace je chápána jako organizační struktura.

„Podnik je organizován“ – Provádění organizačního procesu je úkolem managementu. Manažer je kromě jiného organizátorem. Pokouší se ovlivnit chování osob a skupin. Pojem organizace je chápán jako proces strukturalizace. Nutnost organizovat podnik vyplývá z dělby práce, která je nutná z důvodu rozsahu práce, kdy objem práce nemůže být zvládnut jedním pracovníkem. Dále z různorodosti práce, kdy provedení práce vyžaduje různé vědomosti a dovednosti, kterými disponuje jeden člověk. V neposlední řadě z efektivnosti, tedy rozdělení nebo seskupení činností tak, aby bylo dosaženo co nejlepší hodnoty podílů vstupu a výstupu.

2.1. Útvarová a procesní organizace

Často jsou rozlišovány dva aspekty organizační struktury. Útvarová organizace a procesní organizace. Útvarová organizace se zabývá otázkami způsobu strukturalizace instituce, procesní organizace procesy probíhajícími uvnitř této instituce. V praxi jsou útvarová a procesní organizace podniku neoddělitelně spjaté.²

¹ Synek, M., a kol.: Podniková ekonomika. Praha: Aleko 1992

² Bělohávek, F., Košťat, P., Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico 2001

Útvarová a procesní organizace tvoří formální organizační strukturu podniku. Ta sjednocuje podnikové dění a směřuje ho k dosažení cíle podniku. Kromě vědomě vytvořené formální organizační struktury existují v praxi nevědomě vytvořené organizace, které se mění v čase. Příčinou jejich vzniku jsou lidské vlastnosti jako je sympatie, antipatie, společné zájmy nebo rozdílné sociální postavení pracovníků podniku. Neformální skupiny vytvářejí podnikové klima.

Útvarová organizace

Útvarová organizace má rozdělit celkový úkol podniku do tolika dílčích úkolů, aby následným přiřazením těchto dílčích úkolů místům vznikla smysluplná dělba práce a uspořádání podnikových procesů.

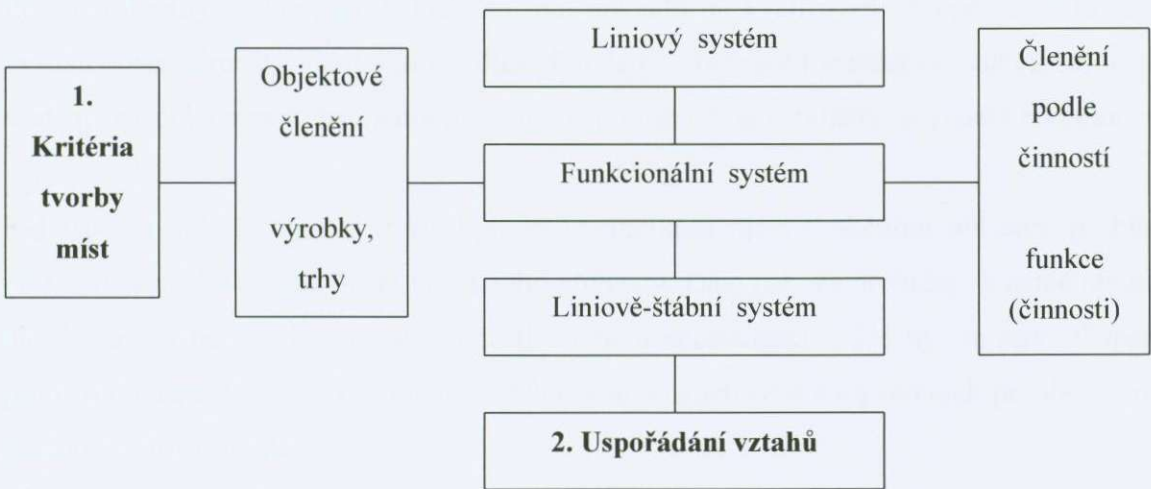
Úkolem útvarové organizace je analýza a rozklad celkového úkolu podniku a shrnutí jednotlivých dílčích úkolů do pracovních míst, přičemž z daných úkolů vyplývají vztahy mezi místy. Výsledkem analýzy úkolů jsou plány členění úkolů podle různých kritérií, které jsou předpokladem pro to, aby mohl následovat postup syntézy úkolů. Cílem syntézy úkolů je zkombinovat dílčí úkoly vzniklé v rámci analýzy úkolů, a vytvořit tak jednotky dělby práce, tzv. pracovní místa. Místa a jejich vzájemné vazby představují organizační strukturu podniku.

Výsledkem analýzy a syntézy úkolů je organizační struktura, z níž vyplývá, která místa budou v podniku vytvořena a jaké vztahy mezi těmito místy existují.

Organizační struktura má dvě dimenze. První z nich je definování kritérií pro přidělení úkolů na jednotlivá místa. Druhá zahrnuje definování vztahů mezi místy.³ Úkoly mohou být na jednotlivá místa přidělovány buď podle činností nebo podle objektu.

³ Koubek, J.: Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku. 1. vyd. Praha: VŠE Praha 2000

Obr. 1 – Kritéria tvorby pracovního místa



Rozdělování úkolů na jednotlivá místa

Úkoly mohou být na jednotlivá místa přidělovány buď podle činností nebo podle objektu.

Členění podle činností představuje tvorbu organizačních oblastí podle vykonávaných úkolů. S tímto principem členění je spojena koncentrace činností na určité dílčí úkoly.

obr.2 – Členění podle činností



Výhodou tohoto členění, tedy členění podle činností je vysoká specializace, a tím nejlepší využití odborných schopností. Dále snížení nákladů na kvalifikaci na operativní úrovni, vysoká hospodárnost plnění úkolů v důsledku dělby práce a z hlediska zajištění moci jde o systém „rozděl a panuj“ tzn. jednotlivé funkční oblasti jsou napojeny na vedení podniku.⁴

Nebezpečím tohoto členění může být, že komunikace mezi funkčními oblastmi probíhá přes vedení podniku, což může vést k jeho přetížení. Dále pak, že problémy v jedné oblasti působí přímo na všechny ostatní oblasti a úzkou specializací může být sníženo chápání problémů ostatních oblastí. Z důvodů těchto komunikačních a kooperačních problémů trpí pružnost celé organizace.

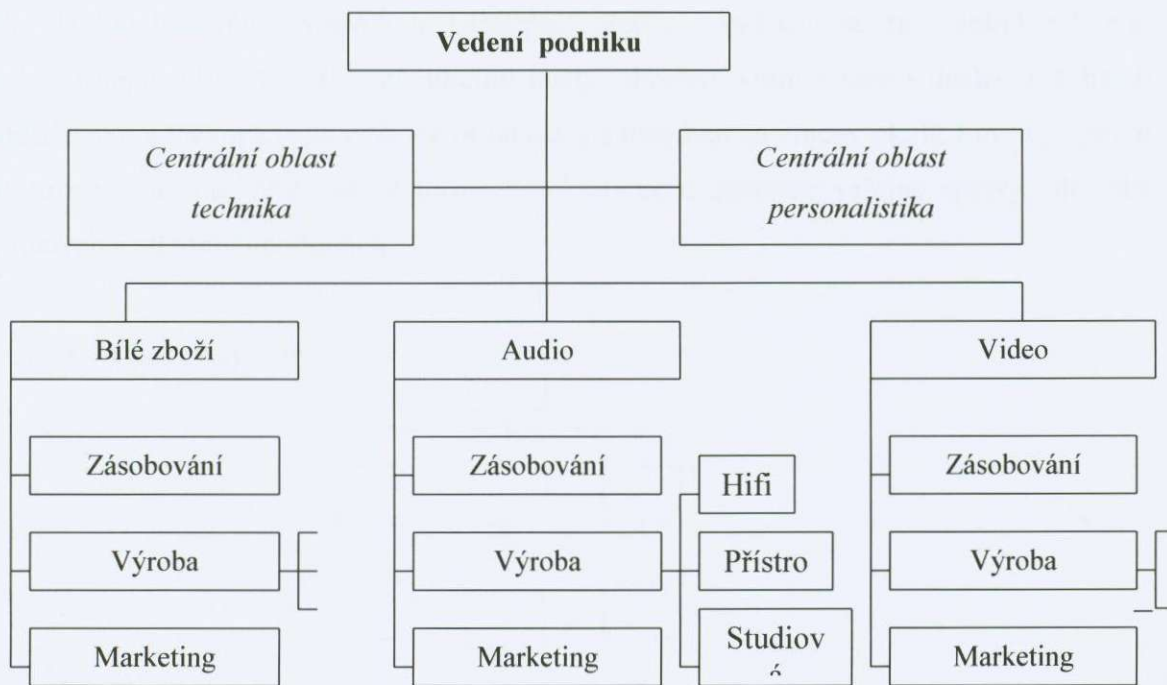
Objektové členění rozeznává výrobkově orientované a tržně orientované.

Výrobkově orientované členění znamená rozdělení organizace do divizí podle výrobků, resp. podle skupin výrobků. Divize mají být z hlediska získávání surovin a výrobního procesu maximálně stejnorodě a navzájem různorodě. Každá divize je ve svých činnostech samostatná, tzn. Je na celkovou organizaci napojena pouze volně, například odpovědností za výsledek. Výrobkově orientované členění se hodí především pro organizace se širokým výrobním programem.⁵ Výhodou výrobkově orientovaného členění je koncentrace na výrobkově specifické výrobní a tržní vztahy, odlehčení podnikového vedení, vysoká pružnost na změny okolí a snadno definovaná odpovědnost za zisk. Nevýhodou je dvoukolejnost mezi divizemi, vyšší náklady na koordinaci, pokud jde o identitu celé organizace a v neposlední řadě nebezpečí zhoršení péče o zákazníky vytvořením výrobkově specifických prodejních organizací.

⁴ Bělohávek, F., Košťat, P., Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico 2001

⁵ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 3. vyd. Praha: Management Press 2002

obr. 3 – Výrobkově orientované členění



Tržně orientované členění je založeno na stejném principu jako výrokově orientované členění, divize se však vytvářejí podle odbytových trhů. Přibývají tím některá specifika, jako je regionální strukturalizace trhu, segmentace podle skupin zákazníků a odbytové cesty. ⁶Výhody a nevýhody jsou v podstatně shodné s výrokově orientovaným členěním. Existují zde ovšem navíc výhody v podobě blízkosti trhu, je tedy možná rychlá reakce na změnu poptávky nebo změnu podmínek.

Definování vztahů mezi místy

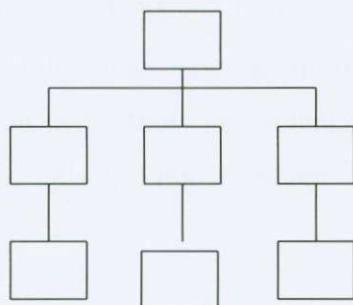
Podle uspořádání řídicích vztahů rozlišujeme liniový, funkcionální a liniově štábní systém organizace.

V liniovém systému dostává podřízené místo příkazy pouze z jednoho nadřízeného místa. Každé místo má tak jenom jedno nadřízené místo, kterému je odpovědné. Výhodou liniového systému je snížení kompetenčních konfliktů, jasné uspořádání vztahů,

⁶ Synek, M., a kol.: Podniková ekonomika. Praha: Aleko 1992

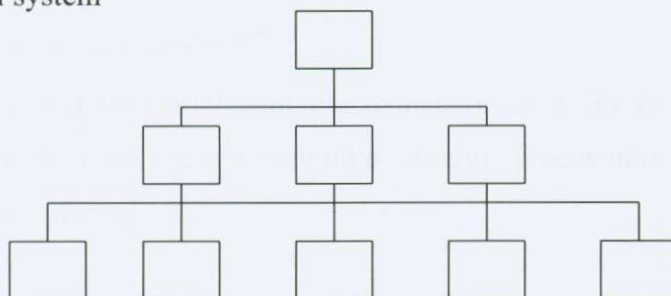
průhlednost celkového systému, vyloučení ostatních formálních kontaktů a tím upevnění vládnoucích struktur a dále možnost kontroly a zásahu nadřízeným pracovníkem. Nevýhodou liniového systému je nebezpečí přetížení vyšších úrovní hierarchie řízení, délka a nepohodlnost cest mezi řídicími místy, zhoršení komunikace v důsledku řídicích mezičlánků a těžkopádnost celkové organizace s ohledem na změny okolí. Liniový systém je široce využíván zejména ve formě byrokratické organizace veřejné správy, ale také v malých a středních podnicích.

Obr.4 – Liniový systém



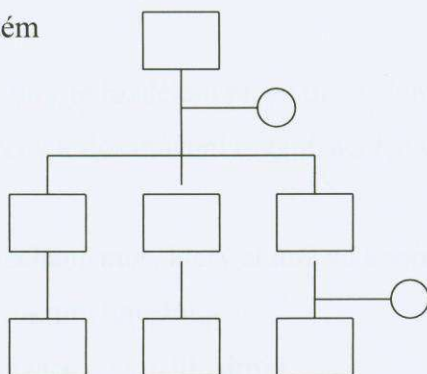
Ve funkcionálním systému je podřízenému místu přiřazeno více nadřízených míst. Tím dochází k vícenásobné podřízenosti pracovníka. Nadřízení jsou specialisté pro určité dílčí úkoly. Výhodou funkcionálního systému je, že příkazy přicházejí z odborné kompetentních míst, existence flexibility při řešení problémů a také krátké komunikační cesty. Nevýhodou je nebezpečí kompetenčních konfliktů mezi funkčními mistry, nebezpečí rozporných příkazů a problémy při přiřazení odpovědnosti.

obr.5 – Funkcionální systém



Posledním systémem je liniově štábní systém. Štáb je organizační jednotka, která vykonává informační, poradenské a kontrolní funkce pro liniové místo. Štáb nemá oprávnění rozhodovat, ale má v určitých úkolech odlehčit liniovému pracovníkovi, ke kterému je přiřazen. Bez linie nemůže štáb existovat. Štáby jsou přiřazeny zejména vyšším úrovním řízení, které jsou nejvíce zatíženy. Princip jednoty příkazů a řízení zůstává neporušen. Rozlišujeme štábní generality, kteří odlehčují liniovému pracovníkovi v různých detailních pracích např. asistent ředitele, a štábní specialisty, kteří jsou pověřeni vykonáváním určité odborné činnosti pro celý podnik např. podnikový právník. Výhodou liniově štábního systému je odlehčení linií, zlepšení kvality rozhodování, široká využitelnost, z personálního hlediska jsou štábní funkce dobrou přípravou pro výkon liniové funkce. Nevýhodou je možnost kompetenčního konfliktu mezi linií a štábem a nebezpečí izolace štábního místa. Liniově štábní organizace je rozšířena ve velkých podnicích.

obr.6 – Liniově štábní systém



Procesní organizace

Procesní organizací rozumíme uspořádání pracovních procesů. Ty je možné uspořádat podle různých hledisek a to podle pracovního obsahu, pracovního času, pracovního prostoru a pracovního přiřazení.⁷

⁷ Truneček, J. a kol.: Management v informační společnosti, VŠE Praha, 1997

Pracovní obsah musí být uspořádán jednak se zřetelem na pracovní objekt a jednak podle činnosti. Pracovní objekt a hrubé stanovení činností vyplývá z celkového úkolu podniku. V rámci analýzy úkolu je celkový úkol podniku rozložen do dílčích úkolů. Obvykle není ale jednoznačně určeno zřetězení jednotlivých dílčích úkolů a činností nutných k jejich splnění. Proto je třeba toto zřetězení provést, tedy vytvořit pracovní postupy, které by odpovídaly požadavkům efektivnosti. Analýza úkolů sice stanoví, jakého výsledku má být dosaženo, ale často tím ještě není jednoznačně určeno jak, tedy jakými činnostmi ho má být dosaženo. Pokud ze stanoveného úkolu jednoznačně nevyplývají činnosti nutné k jeho splnění, musí být v rámci procesní organizace stanoveny.

2.2 Organizační struktura

Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů.

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
- sledování aktivit organizace,
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů,
- koordinace činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti,
- přizpůsobení změnám v okolí,
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci,

Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst. Popis práce i organizační řád uvádějí, jen jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce. Jsou ukládány konkrétním lidem

prostřednictvím delegování. Delegování umožňuje manažerům rozšířit jejich vliv za hranice jejich času, energie a vědomostí.⁸

Typy organizační struktury

Graficky je organizační struktura znázorňována organizačními schématy. Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána organizačním řádem, náplň pracovních míst pak v popisech práce.

Některé organizace mají štíhlou organizační strukturu. Znamená to, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. Typickými organizacemi se štíhlou organizační strukturou je například armáda nebo velké státní a výrobní organizace. Od generálního ředitele přes ředitele divizí, vedoucí výrobních středisek, dílovedoucí a mistry až po řadové dělníky lze napočítat několik úrovní.⁹

Široká organizační struktura se naopak vyznačuje malým počtem úrovní, třemi nebo čtyřmi, při značném počtu pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím. Širokou organizační strukturu má například univerzitní fakulta, kde děkan řídí několik vedoucích kateder, kterým už jsou přímo podřízeni jednotliví pedagogové.

Vedle tohoto dělení organizací podle tvaru struktury můžeme dále rozlišovat uspořádání funkcionální, divizionální a maticové.

V případě funkcionálního uspořádání, jednotliví nadřízení jsou vybaveni pravomocí a odpovědností pro specializovanou funkci. Podřízení dostávají příkazy od více vedoucích. Výhodou tohoto uspořádání je, že odborné příkazy přichází od odborníků a vedoucí se

⁸ Malý, M., Dědina, J. : Organizační architektura, Manager Podnikatel, Praha 1996

⁹ Synek, M., a kol.: Podniková ekonomika. Praha: Aleko 1992

mohou blíže specializovat. Na druhou stranu nevýhodou se stává křížení pravomocí resp. jednotlivých vazeb a snadná možnost přetížení podřízených.¹⁰

Divizionální uspořádání je založeno na vzniku jednotlivých divizí, které vznikají na základě územního rozdělení např. Praha, Brno atd., dále na základě rozdílného druhu výrobků např. auta, motocykly a jiné. Velkou výhodou tohoto uspořádání představují oddělená výroba v jednotlivých divizích. Možnost u jednotlivých divizí prohlubovat svoji specializaci. Růst počtu oddělení se stejnou orientací a možnost soupeření jednotlivých divizí mezi sebou je možnou nevýhodou daného uspořádání.

V maticovém uspořádání je primární struktura vytvořená podle jednoho kritéria a maticově propojena se sekundární strukturou vytvořenou podle jiného kritéria.

Jednoznačnost podřízenosti je porušena a vzniká forma víceliniového systému. V maticové organizace je manažer výrobních skupin odpovědný za výrobní program ve své oblasti, funkční manažer je odpovědný za koordinaci ve své odborné oblasti, průsečíky jsou odpovědné za sladění zájmů výrobních a funkčních manažerů.

Výhodou maticové organizace je zvýšená inovační schopnost a pružnost celkové organizace a zdůraznění skupinové práce a tím snížení rizika chyb.

Nevýhodou je ztráty způsobené značnou potřebou komunikace a řešením konfliktů, zvýšené pracovní zatížení a zvýšená složitost struktury a tím vzniklé prodlevy rozhodovacích procesů.

2.3 Pracovní síla

Lidé a jejich schopnosti patří často k nejméně využívaným zdrojům v podnicích. Je využíváno jen 10 – 20% především intelektuálního potenciálu lidí v podniku. Jestliže se má však podnik chovat jako „živý organismus“, musí v centru pozornosti stát člověk.

¹⁰ Synek, M., a kol.: Podniková ekonomika. Praha: Aleko 1992

¹¹Čím progresivnější technika se v podniku využívá, tím větší význam získává právě personál, protože využití zařízení stoupá úměrně s jeho kvalifikací. Kvalifikovaní pracovníci však představují na druhé straně i potenciál strategické pružnosti, tj. lepší reakceschopnost a adaptabilnost podniku na technický pokrok a požadavky trhu. Modernímu pracovníkovi v podniku už nestačí jen vědět, co má udělat, ale potřebuje také vědět, proč má daný úkol splnit a jaké má souvislosti s ostatními procesy v podniku. Úloha správného vedení lidí, komunikace a zvyšování jejich kvalifikace patří k důležitým strategiím moderního podniku.

Z důvodů představ vyšší efektivnosti docházelo ke vzniku centralizovaných podniků s více hierarchiemi. Avšak v takovýchto organizacích se dostatečně nevyužívaly především lidské zdroje. Docházelo ke značným časovým zdržením, rozvíjela se byrokracie, vznikaly různé vnitropodnikové konflikty a celkově se tato organizace projevila jako nepružná a neefektivní.¹² Z daných poznatků vyplývá, že decentralizace znamená rozšíření informovanosti lidí, všestranné rozvíjení jejich znalostí a především využívání tohoto potenciálu pro celý podnik.

Struktura pracovních sil

Množství pracovních sil či míra pracovního využití obyvatelstva jsou významnými charakteristikami sféry práce, mnohem významnějšími však jsou strukturální charakteristiky pracovních sil. Zobrazují kvalitu a využitelnost společenské pracovní síly, její potenciál a perspektivy, ať už na národohospodářské nebo podnikové úrovni.¹³

Výchozí a nanejvýše důležitou strukturální charakteristikou pracovních sil je demografická struktura, tj. struktura podle nejzákladnějších biologických znaků člověka, tedy pohlaví a věk. Je třeba si uvědomit, že pohlaví pracovníka do jisté míry předurčuje jeho pracovní orientace a pracovní využití. Pokud jde o věk pracovní síly, pak nelze zapomínat na to, že např. pracovní zkušenosti jsou funkcí věku, na věku jsou závislé i fyzické a duševní schopnosti a tedy výkonnost pracovníka. Člověk se v různých fázích

¹¹ Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.: Management, Grada Publishing,

¹² Dědina, J.: Podnikové organizační struktury, Victoria Publishing, Praha 1996

¹³ Horáková, M.: Personální řízení, ČZU, Praha 2004, str. 27, ISBN

svého životního cyklu vyznačuje různou prostorovou, pracovní a sociální mobilitou, různým přístupem k práci, různou ochotou rozvíjet své pracovní schopnosti a formovat svoji pracovní sílu, podstupovat rizika atd.

Neméně důležitá je ekonomická struktura společenské pracovní síly. Znaků, používaných při vytváření a zkoumání ekonomických struktur pracovní síly je více.

Mobilita pracovních sil

Procesy probíhající v oblasti pracovních sil úzce souvisejí s pracovní mobilitou. Pracovní mobilita není nic jiného než proces formování prostorové, sektorové, odvětvové, profesně kvalifikační a sociální struktury pracovních sil.

Pracovní mobilitu členíme dle několika hledisek a to nejčastěji na mobilitu horizontální a vertikální. Dále pak na mobilitu vnitřní a vnější.

Horizontální mobilita je velice rozmanitá. Ve své podstatě se jedná o jakoukoliv změnu pracoviště ať už se uskutečňuje v rámci organizace nebo mimo ní. Horizontální mobilita neznamena pro pracovníka změnu práce, kvalifikace nebo postavení. Obsah práce popř. zaměstnání se nemění nebo se mění jen nepodstatně.

Vertikální mobilitu dále dělíme na vzestupnou a sestupnou. Vertikální mobilita úzce souvisí se změnou zařazení do tarifní třídy, změnou kvalifikace, změnou povolání. Jedná se o takový pohyb, který souvisí se změnou charakteru vykonávané práce.

Vnitřní mobilita je takový pohyb pracovních sil, který nepřekračuje určité hranice. Vnitřní mobilita může probíhat uvnitř provozu, podniku, územní jednotky, povolání atd. Záleží na tom, jak velký celek zkoumáme. Mobilita která přesahuje svým rozsahem námi vymezené hranice je považována za vnější mobilitu.

2.4 Vytváření pracovních míst a jejich analýza

Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoli. Rutinní nebo chodem stroje určovaná práce a pracovní místa skutečně ve většině organizací existují, ale stále více přestává být vykonávaná práce mechanickou záležitostí. To, co se dělá, jak se to dělá a jaké jsou dosažené výsledky, závisí více a více na schopnostech a motivaci jedinců a jejich součinnosti s jinými lidmi i se zákazníky a dodavateli.

Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zajišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.¹⁴

Vytváření a analýza pracovních míst je svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a v neposlední řadě o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec.

Cílem analýzy pracovních míst je zpracování těchto informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy zpracování tzv. specifikace pracovního místa. Analýza pracovního místa však přináší nejen více či méně objektivní obraz pracovního místa, ale zároveň je rozhodujícím východiskem pro proces vytváření

¹⁴ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 3. vyd. Praha: Management Press 2002

pracovních míst, tedy design pracovních míst, či změnu jejich profilu, pro změnu jejich designu, tedy jejich redesign.

Vytváření a analýza pracovních míst je systematickým procesem, kdy po vytvoření pracovního místa se po určité době provede analýza, při níž se nejen zpracovává popis a specifikace pracovního místa, ale v první řadě se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. Samozřejmě se berou v úvahu i změny techniky a technologie, sortimentu, organizace práce apod. a jejich dopad na práci na pracovním místě. Nezřídka to má za následek nové definování pracovních úkolů, povinností a odpovědnosti pracovního místa, tedy jeho redesign. Nově definované pracovní místo se po čase opět analyzuje a celý cyklus se opakuje.

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je třeba zajistit, aby pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace, přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je. Dále aby neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků, byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků a v neposlední řadě aby byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.¹⁵

Proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst lze rozdělit do čtyř fází. V první fázi je třeba specifikovat jednotlivé úkoly, tedy zjistit jaké různé úkoly je třeba plnit. Druhá fáze specifikuje metodu provádění každého úkolu, tedy jak se bude každý úkol konkrétně provádět. Třetí fáze kombinuje jednotlivé úkoly a přiřazuje je konkrétním pracovním místům, tedy jak je třeba různé pracovní úkoly seskupit, aby se vytvořilo pracovní místo. Závěrečná fáze stanovuje vztah pracovního místa k jiným pracovním místům. První a třetí fáze determinují obsah práce, povinnosti pracovního místa, druhá fáze ukazuje, jak se má práce dělat, a čtvrtá fáze pak determinuje odpovědnost pracovního místa.

Úspěšnost firmy ovlivňuje nejen to, jak vedeme a motivujeme jednotlivce, ale také využívání pracovních skupin a týmů.¹⁶

¹⁵ Synek, M., a kol.: Podniková ekonomika. Praha: Aleko 1992

¹⁶ Zadaražilová, Khelerová.: Management obchodní firmy, Grada Publishing, 1995

Přístupy k vytváření pracovních míst

Hlavní přístupy k vytváření pracovních míst jsou rotace práce, rozšiřování práce, obohacování práce, samostatně se řídící týmy a systémy vysoce výkonné práce. Rotace práce je pohyb pracovníků od jednoho úkolu k jinému, jehož smyslem je snížit monotónii a zvýšit rozmanitost. Rozšiřování práce, znamená spojení až dosud rozdrobených úkolů do jedné práce, což opět zvyšuje rozmanitost a snižuje množství opakující se práce. Obohacování práce překračuje meze rozšiřování práce a poskytuje větší autonomii a odpovědnost za práci a je založeno na přístupu vycházejícím z charakteristiky práce. Samostatně se řídící týmy, tedy sami sebe usměrňující týmy, které do značné míry pracují bez přímého dozoru. Systémy vysoce výkonné práce se soustřeďují na formování pracovních skupin v prostředí, kde se vyžaduje vysoká úroveň pracovního výkonu.¹⁷

2.5 Analýza a popis pracovního místa

Analýza pracovního místa poskytuje informace o pracovním místě a to proč pracovní místo existuje a jaký je v podstatě očekávaný přínos držitele pracovního místa. Povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úkoly a operace a plněné povinnosti. Zodpovědnost za výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá. Dále pak poskytuje informace o odpovědnosti, tedy úrovni odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s šíří a vstupy práce tedy s rozsahem svěřené pravomoci při rozhodování, s obtížností, velikostí, rozmanitostí a složitostí problémů, které musí řešit, a s množstvím a hodnotou zdrojů, které spravuje.¹⁸ Dále poskytuje informace o vztahu podřízenosti resp. nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa, tj. komu podléhá buď přímo nebo funkčně tedy v záležitostech týkajících se určitých oblastí, jako jsou finanční otázky nebo personální řízení. O motivujících faktorech, tedy zvláštních rysech práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa, pokud se nepřijmou příslušná opatření. Informuje o vyhlídkách na povýšení a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost. A v neposlední

¹⁷ Kleibel, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů, C.H. Beck, 2001

¹⁸ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 3. vyd. Praha: Management Press 2002

řadě o pracovních podmínkách, hledisku zdraví a bezpečnosti, nevýhodné pracovní době, mobilitě a ergonomických faktorech vyplývajících z povahy a používání zařízení nebo z povahy pracoviště.¹⁹

Popis pracovního místa

Popisy pracovních míst jsou odvozeny z analýzy pracovních míst. Poskytují základní informace o pracovním místě členění podle jednotlivých názvů vykonávaných prací, o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, celkovém účelu a hlavních odpovědnostech nebo hlavních úkolech či povinnostech²⁰.

Základní údaje lze ještě doplnit dalšími informacemi, které poskytují více podrobností o povaze a obsahu práce, o faktorech nebo kritériích dokumentujících její úroveň pro účely hodnocení práce nebo o požadovaných schopnostech.

Popis pracovních míst by neměl jít do příliš velkých detailů. Měly by především definovat očekávaný přínos držitelů pracovních míst ve formě výsledků, kterých by měli dosáhnout a jejich postavení v organizaci. Při přípravě popisu pracovního místa je třeba vzít v úvahu především dva faktory, a to flexibilitu a týmovou práci. Flexibilitu je třeba zabudovat do popisů pracovních míst, neboť funkční pružnost a víceoborovost jsou stále důležitější. Toho se dosáhne spíše orientací na výsledky než popisem toho, co je třeba dělat. Popisy pracovních míst by se neměly stát svěrací kazajkou vysvětlující detailně úkoly, které je třeba splnit. Důraz by měl být kladen na roli držitele pracovního místa, kterou hraje při využívání svých dovedností a schopností v určité široké oblasti odpovědnosti za dosažení výsledků. Cílem je zajistit, aby držitelé pracovních míst, od nichž se očekává pružnost v práci nemohli namítat, že to není v jejich popisu práce.²¹ Organizace s plošší organizační strukturou spoléhají více na dobrou týmovou práci a tento požadavek je třeba zdůraznit i v popisech pracovních míst.

¹⁹ Ludlow, R., Pawton, F.: Zásady úspěšného výběru pracovníků, Grada Publishing, 1995

²⁰ Koubek, J.: Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku. 1. vyd. Praha: VŠE Praha 2000

²¹ Stýblo, J.: Moderní personalistika, Grada Publishing, 1998

Struktura popisu pracovních míst

Struktura popisu pracovního místa pro organizační účely, pro získávání pracovníků nebo pro účely pracovní smlouvy obsahuje zejména název pracovního místa, definici celkového účelu pracovního místa nebo cílů práce na pracovním místě.²² Dále pak seznam hlavních oblastí odpovědnosti, hlavních oblastí výsledků, úkolů, činností nebo povinností. Nezáleží tolik na tom, jak se tyto oblasti nazývají, jde však o to, aby v pojmech „hlavní odpovědnosti“ a „hlavní oblasti výsledků“ byly zdůrazněny konečné výsledky, které se od pracovníka očekávají.

Vypracování popisu pracovních míst

Popisy pracovních míst by měly být založeny na podobné analýze pracovních míst a měly by být tak stručné a konkrétní, jak je to jen možné.²³ Mezi body popisu pracovního místa, které je třeba zpracovat patří název pracovního místa, nadřízené pracovní místo, podřízené pracovní místo, obecný účel a základní povinnosti nebo hlavní úkoly.²⁴

Název pracovního místa, tedy již existující nebo navrhovaný název, by měl co nejjasněji vymezit okruh činností, v jehož rámci je práce vykonávána a postavení pracovního místa v tomto okruhu činností. Použití termínů, jak je „manažer“, „asistent manažera“ nebo „vyšší“ k charakterizování úrovně, mohou být vhodné v případě, kdy se týkají odstupňování úrovně pracovního míst.

Měl by být uveden název pracovního místa manažera nebo vedoucího, jemuž je držitel pracovního místa přímo odpovědný. Neměly by být uváděny žádné vzájemné funkční vztahy držitele pracovního místa vůči jiným funkčním manažerům.²⁵

Měly by být uvedeny názvy všech pracovních míst, které jsou přímo podřízeny držiteli pracovního místa. Opět by v této části neměly být uváděny žádné funkční vztahy, které

²² Němec, O.: Lidské zdroje na trhu práce, VŠE Praha, Praha 2002

²³ Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Grada Publishing, 2004

²⁴ Koubek, J.: Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku. 1. vyd. Praha: VŠE Praha 2000

²⁵ Synek, M., a kol.: Podniková ekonomika. Praha: Aleko 1992

mohou existovat mezi držitelem a jinými pracovníky. K vyjasnění situace je vhodné přiložit organizační schéma.

Část „obecný účel“ by měla co nejvýstižněji popisovat obecný účel práce. Cílem by mělo být vyjádřit jedno větou široký obraz pracovního místa, který by je jasně odlišil od jiných pracovních a vymezil roli držitelů a jejich očekávaný přínos k dosažení cílů organizace, nebo jejich vlastního útvaru. V žádném případě by pod tímto bodem neměly být uváděny popis činností, ale obecný souhrn by měl přirozeně vést k analýze činností v dalším bodu. Při přípravě popisu pracovního místa bývá lepší pozdržet definování celkové odpovědnosti a vypracovat je až poté, co byly analyzovány a popsány jednotlivé činnosti..

Při definování základních povinností a hlavních úkolů je třeba postupovat přesně definovaných kroků. Tedy identifikovat hlavní činnosti nebo úkoly prováděné držitelem pracovního místa a vypracovat jejich prvotní seznam. Analyzovat tento prvotní seznam úkolů a vytvořit z nich nejvýše 10 skupin hlavních oblastí činností. Pokud by byl tento počet vyšší, popis pracovního místa by se stal příliš složitý a bylo by obtížné jej specifikovat, pokud jde o povinnosti, hlavní oblasti výsledků nebo úkoly. Dále definovat každou činnost v podobě stanovení povinností, což vyjadřuje očekávání, že pracovník splní své povinnosti, a za co je tedy odpovědný. Lze to definovat v podobě hlavních oblastí výsledků. Posledním krokem je definovat povinnosti v jedné větě, která by měla být pozitivní, věcná a stručná.

2.6 Redesign pracovních pozic v organizační architektuře podniku

Flexibilita a připravenost na změny jsou alfou a omegou úspěšného fungování jakékoliv organizace. Rychle se měnící požadavky trhu, změny v technice a technologii, změny v organizačních strukturách organizací a koneckonců i změny sociálních potřeb lidí a jejich pracovního chování, vyvolávají potřebu soustavných změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech.

Obsah a metody práce na pracovních místech významně ovlivňují motivaci pracovníků, a tím i jejich výkon a uspokojení z vykonávané práce.²⁶ Stimulem k redesignu a s ním mnohdy souvisejícím změnám struktury pracovních míst v organizaci tedy bývá i snaha zlepšit výkon organizace a přispět k personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků.

Významný podnět k redesignu představují výsledky analýzy pracovních míst a ji často doprovázející průzkumy názorů pracovníků na práci na pracovních místech. Nelze v tomto případě opomenout ani výsledky hodnocení pracovníků, analýzy fluktuace a další zdroje informací.

Redesign pracovních míst

Redesign jednotlivých pracovních míst představuje proces skládající se z několika kroků.

Prvním krokem je identifikace potřeb redesignu. Vychází především z analýzy informací o výkonu a absenci pracovníků, i když v těchto případech lze problém řešit i vzděláváním pracovníků, popřípadě zlepšením metod výběru pracovníků. Velmi užitečným zdrojem informací jsou šetření mezi pracovníky.

Druhým krokem je identifikace nejproblémovějších skupin pracovních míst, na něž by měla být zaměřena pozornost. Je třeba přitom zvažovat, zda pracovní místa jsou skutečně zralá pro redesign nebo zda problém není možné vyřešit jinak například vzděláváním, hmotnou stimulací, specifickými zaměstnaneckými výhodami apod. Podkladem jsou informace o uspokojení z práce a o motivaci získané od pracovníků. Je třeba zvážit i to, zda rostoucí motivace pracovníků se skutečně odrazí v pracovním výkonu.²⁷

Třetím krokem je vytvoření zvláštní skupiny odborníků, která bude mít redesign na starosti. Existují určité pochybnosti o tom, zda kromě příslušných vedoucích pracovníků a personalistů by měli být členy skupiny i držitelé pracovních míst. Existují obavy z jejich určité předpojatosti, která by mohla být rušivým prvkem. Řada autorů se k jejich účasti přiklání.

²⁶ Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu, Management Press, Praha 2004

²⁷ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 3. vyd. Praha: Management Press 2002

Čtvrtým krokem je shromáždění podrobných údajů o úkolech, povinnostech, odpovědnosti, vztahu k ostatním pracovním místům atd. , tedy všech údajů poskytovaných analýzou pracovního místa.

Pátý krok udává, že všechny činnosti prováděné na pracovním místě je třeba zvážit z hlediska jejich motivačního významu. Vyčlení se všechny činnosti ovlivňující motivaci pracovníků. Lze přitom např. použít metodu brainstormingu nebo zvláštních dotazníků s otázkami přiměřenými typu pracovního místa.

Dalším krokem je na základě zjištěných informací formulovat plán redesignu a stanovit jeho cíle a časový rozvrh. Aby byl redesign úspěšný, je třeba zajistit, aby bylo technologicky možné zařadit danou činnost do práce na příslušných pracovních místech.²⁸ Aby držitelé příslušných pracovních míst chtěli a byli schopni vykonávat tuto činnost nebo mohli být na tuto činnost zaškolení. Aby dosavadní vykonavatelé této činnosti byli ochotni se jí vzdát , popřípadě za ni přijmout náhradu. A v neposlední řadě aby existovala vysoká pravděpodobnost, že tato nově zařazená aktivita zvýší úsilí a zlepší výsledky práce držitelů pracovních míst.

Sedmým krokem je realizace redesignu. Nelze ovšem čekat okamžité zlepšení. Je třeba nechat redesign trochu „usadit“ a zaběhnout, než jeho výsledky začneme vyhodnocovat. Výkon se může dokonce na určitou dobu zhoršit, než je možné pozorovat zlepšení, zpravidla se mluví o tříměsíční období potřebném pro zaběhnutí redesignu.

Závěrečným krokem je vyhodnocení výsledků akce pomocí podobných informací, jaké byly použity při identifikování potřeby redesignu, popřípadě které jsou jinak důležité pro organizaci. Kromě kvantitativních charakteristik se doporučuje i použití kvalitativních charakteristik.

²⁸ Bělohávek, F., Košťat, P., Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico 2001

Důvody k redesignu

Důvodů k redesignu je mnoho. Patří mezi ně výrobní důvody, tedy zvýšení produkce, zvýšení produktivity práce, snížení prostojů, úspora inventáře, lepší využití kvalifikace, zvýšení flexibility, redukování specializace a podobné. Dále pak změny systému jako zavedení nové technologie, zavedení automatů, vybudování nového provozu, připojení nové či oddělení dosavadní organizační jednotky, změny organizační struktury organizace aj.²⁹ Dalším z mnoha důvodů mohou být personální problémy, tedy snaha snížit fluktuaci či absenci, zvýšit přitažlivost práce, zlepšit pracovní vztahy aj. Dalšími důvody mohou být důvody týkající se pracovníků, tedy zlepšení pracovní morálky, poskytnutí pocitu většího významu, omezení monotonie, omezení rizika poškození zdraví, zlepšení pracovních podmínek, eliminace sociálních problémů atd. Měníci se způsob řízení je dalším z mnoha důvodů pro redesign. Zahrnuje změnu stylu vedení, posílení účasti pracovníků na řízení, měnící se role liniových manažerů, změny řídicích struktur, vytváření autonomních pracovních skupin aj. Důvodem mohou být i vnější důvody jako situace na trhu, situace na trhu práce a z ní vyplývající problémy formování pracovní síly organizace, změny zákona týkajících se oblasti práce a jiné.³⁰

²⁹ Foot, M., Hook, C.: Personalistika, Computer Press, Praha 2002

³⁰ Mayerová, M.: Stres, motivace a výkonost, Grada Publishing, 1995

3. Metodika práce

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu pracovních pozic v organizační architektuře podniku a navrhnout změny, které by vedly k zefektivnění činností jednotlivých pracovníků a spolu s tím i k chodu celé společnosti.

Pro tento úkol jsem si vybral Jihočeskou plynárenskou, a.s. jejíž hlavní činností je nákup, úprava, distribuce a prodej zemního plynu. Jedná o jednu z největších společností v Českých Budějovicích. Proto jsem se zaměřil jen na jeden úsek a to na Řízení lidských zdrojů, protože jsou to právě lidé, kteří vytváření tvář celé společnosti.

Základním zdrojem při tvorbě mé diplomové práce bylo studium odborné literatury. Jednalo se o odborné knihy zabývající se problematikou organizační architektury podniku. Literární zdroje byly doplněny o přednášky a rozhovory s odborníky z oblasti řízení a personalistiky.

Pro zpracování mé diplomové práce jsem měl plně k dispozici vnitropodnikové směrnice, organizační řády, interní statistiky a internetové i intranetové stránky společnosti. Odborná literatura spolu s vnitropodnikovými materiály se staly základem mé práce. Praktické znalosti a zkušenosti jsem získal z rozhovorů s managerem úseku Řízení lidských zdrojů, který mi poskytl cenné znalosti a zkušenosti z oblasti vedení a řízení lidských zdrojů v podniku.

Po prostudování výše uvedených zdrojů jsem provedl analýzu organizační architektury Jihočeské plynárenské, a.s. Vzhledem k velikosti podniku jsem uvedl grafické znázornění organizační architektury podniku spolu s popisem činnosti jednotlivých úseků. Dalším krokem byl detailní popis činností jednotlivých pracovníků úseku Řízení lidských zdrojů. V předposlední části práce jsem se zaměřil i na způsoby, kterými je pečováno o stávající zaměstnance. Tato péče v podobě různých sociálních výhod je jedním z výstupů úseku Řízení lidských zdrojů.

V poslední části mé diplomové práce jsem definoval oblasti, ve kterých by se měla Jihočeská plynárenská, a.s. změnit, aby se stala ještě významnějším hráčem na trhu. Jedná se o změny v organizační architektuře a obsahu pracovních pozic úseku Řízení lidských zdrojů, protože právě úsilí a činnost těchto pracovníků může hrát klíčovou roli při tvorbě konkurenční výhody celého podniku.

4. Jihočeská plynárenská, a.s.

Jihočeská plynárenská, a.s. prošla v roce 2001 významnou organizační změnou pod názvem „Projekt 2001“. Jednalo se o využití SW ARIS který byl použit jako nástroj k efektivnímu zmapování jednotlivých procesů v souvztáznosti k pracovním pozicím. Po vyhodnocení je možné kompletně přetvořit organizační architekturu podniku na pružnější model a delegovat mnohem efektivněji jednotlivé pravomoci. Pomocí „Projektu 2001“ si vydobyla Jihočeská plynárenská, a.s. ještě významnější postavení na trhu.

V oblasti plynu se nejedná sice o konkurenci v pravém slova smyslu. Na trhu se vyskytují spíše substituty v podobě elektřiny nebo jiných alternativních zdrojů např. v oblasti vytápění objektů. Konkurenční nevýhodu plynu vidím v tom, že elektrická energie je mnohem rozšířenější a je na rozdíl od plynu všude dostupná. Proto je ve společnostech jako je Jihočeská plynárenská, a.s. řízení lidských zdrojů tak významné. Obchodní zástupce zde má nezastupitelnou úlohu při získávání nových a udržování stávajících zákazníků.

4.1. Historie

Historie Jihočeské plynárenské, a.s. se začala psát 6.10.1868, kdy začala společnost vyrábět v Českých Budějovicích svítiplyn. Plynárna byla postavena zcela mimo obydlenu oblast města. Díky rozrůstání a nové výstavbě je nyní Jihočeská plynárenská, a.s. městem zcela pohlčena. V roce 1868 zásobovala společnost svítiplynem celkem 897 lamp. Z celkového počtu bylo 208 lamp veřejného osvětlení, zbylých 689 lamp bylo soukromých.

Spolu s rozrůstáním města se zvyšoval i počet odběratelů a zákazníků. V roce 1884 Jihočeská plynárenská získala významného odběratele když byla na síť napojena Hartmuthova továrna. V dalších letech byl rozvoj společnosti ještě výraznější. V roce 1890 vlastnila Jihočeská plynárenská již 63 km potrubí a počet pouličních svítilen se oproti

roku 1868 téměř čtyřikrát větší. Prvopočátky marketingové činnosti Jihočeské Plynárenské a.s. sahají až do roku 1926. Společnost začala pravidelně konat propagační týden, který zahrnoval nejen přednášky a film ale také výstavu plynových spotřebičů. Na hlavním budějovickém nádraží byla zprovozněna vzorkovna plynových spotřebičů nejen pro domácnosti. Kolem roku 1948 tedy po II. světové válce zaznamenala jihočeský plynárenská a.s. pokles který byl způsoben tím, že plynové osvětlení města bylo nahrazováno elektrickým. Tento pokles však nebyl příliš dramatický, protože významnou část odběratelů plynu tvořily domácnosti a některé významné budějovické firmy.

Významným mezníkem v historii společnosti byl rok 1965 kdy se začalo uvažovat o napojení na celostátní plynovod. Tato myšlenka byla realizována v roce 1970 kdy byla Jihočeská plynárenská, a.s. napojena na dálkový vysokotlaký plynovod a současně byla ukončena výroba svítiplynu. Připojení na vysokotlaký systém plynovodů zpřístupnil plyn také městům Tábor, Český Krumlov, Jindřichův Hradec a Pelhřimov. Ostatní významná jihočeská města byla připojena v následujících letech.

Jihočeská plynárenská jako akciová společnost je zapsaná v obchodním rejstříku k 1.1.1994. Jako zakladatel je uveden Fond národního majetku. V té době byla distribuční síť plynu na území jižních Čech ve velmi špatném stavu. Před rokem 1994 se rozhodovaly o finančních investicích na údržbu a rekonstrukci plynovodů z plynárenské podniky v západních popř. středních Čechách. Tam také směřovala většina finančních prostředků. Jihočeská plynárenská, a.s. tedy začala okamžitě po svém vzniku systematicky investovat nemalé částky do výstavby a rekonstrukcí plynových sítí. Tato činnost se nemohla samozřejmě obejít bez úzké spolupráce s jednotlivými městy a regiony. Díky intenzivním investicím byl plyn zaveden do všech míst regionu, kde byla očekávána ekonomická návratnost v horizontu maximálně 20 let. Plody této činnosti se projevují až dodnes tím, že ve srovnání s ostatními distribučními sítěmi Jihočeská plynárenská, a.s. vlastní většinu distribuční sítě. V horizontu příštích let tak bude mít společnost v této oblasti konkurenční výhodu, protože plynové sítě ve vlastnictví měst a obcí značně komplikují správu sítě a distribuční činnost a to hlavně v budoucím využití stávajících sítí pro zemní plyn. Jihočeská plynárenská, a.s. tuto otázku řešit nemusí protože většina plynových rozvodů je ve vlastnictví společnosti takže jej může využít dle vlastního uvážení.

Během roku 2001 došlo k uskutečnění závažného projektu s názvem "PROJEKT 2001", který se týkal změn v organizaci a řízení. V rámci toho došlo k rozsáhlé restrukturalizaci pracovních míst tak, aby byla posílena obchodní činnost firmy, její klientské zaměření a zlepšení poskytovaných služeb.

Dosavadní tradiční způsob řízení byl nahrazen novým procesním typem řízení, kde je možno řídit probíhající činnosti a procesy odděleně, sledovat jejich vstupy i výstupy, motivovat a přehledně vyhodnocovat práci kolektivů i jednotlivců. Výsledky těchto změn se velice konkrétně projevují v nárůstu prodeje zemního plynu, v nárůstu produktivity práce, částečně i v úspoře pracovních sil a v některých nákladových položkách.

Stále vzrůstající náročností zákazníků vedla v roce 2004 k tomu, že služby byly vyčleněny do 100% dceřiné společnosti Jihočeská plynárenská-Servisní s. r. o. Hlavním smyslem vyčlenění těchto služeb bylo logické oddělení regulovaných a neregulovaných činností. Vyčlenění proběhlo k datu 31. 12. 2004 respektive k 1. 1. 2005. Jihočeská plynárenská, a. s. se tak stává ještě silnější firmou, schopnou vítězit v konkurenčním prostředí liberalizovaného trhu, jehož otevření se očekává k datu 1. 1. 2007, a je přínosem nejen pro zákaznickou veřejnost, ale i pro své akcionáře.

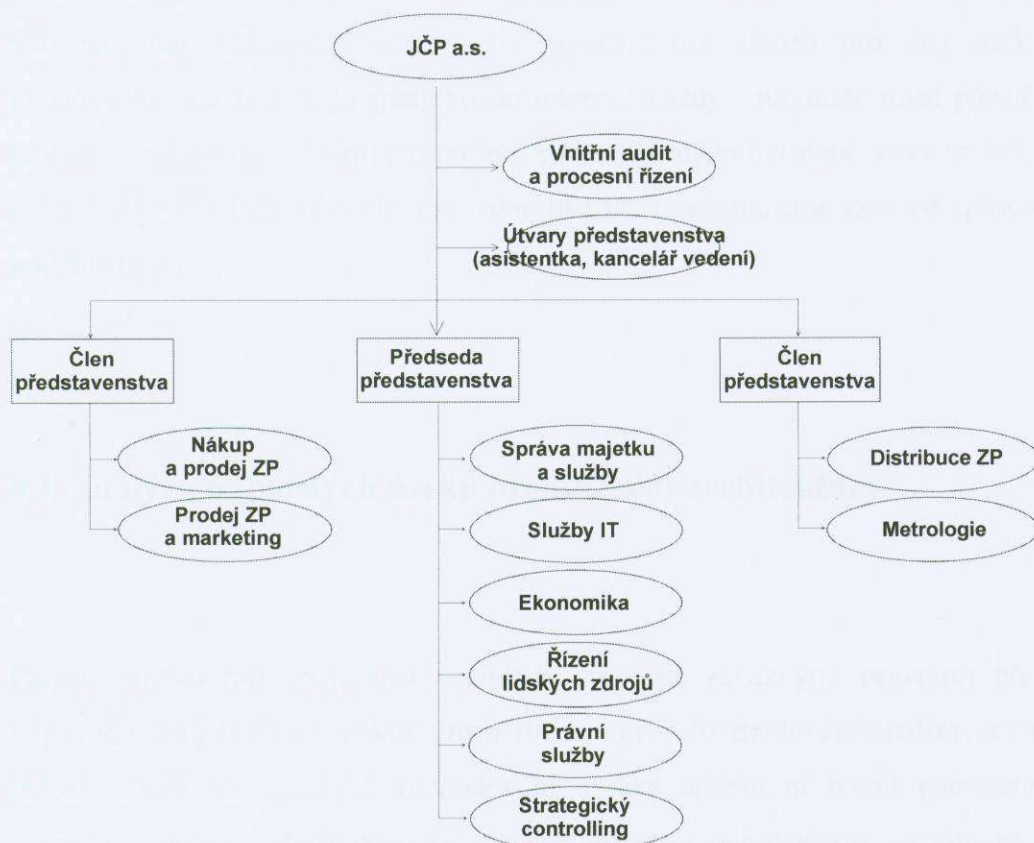
Za hlavní činnost společnosti je považován nákup, úprava, distribuce a prodej zemního plynu to vše na území jihočeského regionu. Služby společnosti jsou však mnohem komplexnější. Jihočeská plynárenská, a.s. nabízí popř. zprostředkuje služby od plynovodní přípojky až po komplexní řešení rozsáhlých provozů.

Jihočeská plynárenská a.s. podporuje samozřejmě také alternativní zdroje energie a tepla nejen v oblasti vytápění, ale i klimatizace. Zajímavou možností je zajištění vysoce efektivní kombinované výroby elektrické energie a tepla v kogeneračních jednotkách.

JČP, a.s. dnes provozuje 3327 km plynovodů, které zásobují zemním plynem 106 855 odběratelů z nichž je 732 velkoodběratelů, 8 267 maloodběratelů a 97 856 domácností. Celkově se podařilo Jihočeské plynárenské, a.s. v roce 2004 získat 2 759 nových zákazníků. Snahou společnosti je uspokojovat potřeby a přání svých zákazníků, přispívat svými aktivitami k ekonomické prosperitě regionu jižních Čech, významně působit na životní úroveň všech ekonomických subjektů a spoluovlivňovat životní prostředí regionu.

4. 2. Současná organizační architektura

V Jihočeské plynárenské, a.s. se podařilo dokončit celý obtížný přerod a implementaci procesní organizační architektury beze zbytků a pozůstatků hierarchie liniově-štábního typu řízení a jak zkušenost jednoznačně dokazuje, až model řízení zaměřený zejména na procesy může optimálně čerpat ze všech pozitiv, které toto řešení přináší. Tato rozsáhlá změna organizační struktury začala v roce 2001 pod názvem „Projekt 2001“.



Organizační struktura i jednotlivé procesy byly navrženy takovým způsobem, aby odpovídaly energetickému zákonu, a aby zároveň reagovaly na očekávané podmínky ve spojitosti s liberalizací trhu se zemním plynem. Systém řízení procesů je navržen tak, aby správně fungovala samoregulace na úrovni operativního řízení, a to prostřednictvím fungování vnitropodnikového trhu s produkty procesů.

5. Procesní řízení v Jihočeské plynárenské, a.s.

Jihočeská plynárenská, a.s. je podnik který je v první řadě orientovaný na zákazníka. Vedení podniku se snaží podřídít veškeré služby aktuálním potřebám zákazníka. Toho je dosahováno na úrovni procesního řízení. Činnosti a procesy probíhající v podniku jsou přizpůsobovány přáním zákazníka. Z tohoto důvodu má každý podnikový proces jednoznačně identifikované vstupy a výstupy. Každý proces v podniku se stává vlastním produktem podniku, který má jednoznačně identifikovaného zákazníka. Zákazníkem může odběratel tzn. zákazník externí nebo proces může sloužit pro jiný úsek Jihočeské plynárenské, a.s. tzn. že je spotřebován interně. Každý z produktů musí přesně odpovídat potřebám zákazníka. Měřítkem potřeb zákazníka může být např. množství, kvalita, cena nebo další měřitelné ukazatele. Pro jednotlivé ukazatele musíme stanovit způsob, jakým jej budeme měřit.

5.1 Analýza odborných úseků organizační architektury

Představenstvo řídí společnost v souladu s obecně závaznými právními předpisy a je odpovědné za její ekonomickou prosperitu a rozvoj. Rozhodování představenstva zahrnuje jednak oblast strategických rozhodování a také operativní řízení podřízených úseků. Jednotliví členové představenstva mají vymezenou odpovědnost za činnost odborných úseků.

Jeden ze členů představenstva je zodpovědný za tyto dva úseky: Nákup a prodej zemního plynu (ZP), Prodej ZP a marketing. Jiný člen představenstva je zodpovědný za úsek Distribuce ZP a metrologie. Předseda představenstva má odpovědnost za tyto úseky: Správa majetku a služeb, Služby IT, Ekonomika, Řízení lidských zdrojů, Právní služby, Strategický controlling.

5.2 Charakteristika jednotlivých úseků

Vnitřní audit a procesní řízení

Vnitřní audit a procesní řízení je nezávislá, organizační složka, vytvořená pro potřeby představenstva. Pro představenstvo společnosti vykonává kontrolní a zjišťovací činnosti formou auditů, analýz, hodnocení, doporučení a konzultací. Konzultační činnost poskytuje také pro potřeby jednotlivých úseků společnosti. Úsek Vnitřní audit a procesní řízení spolupracuje na analýze, identifikaci a správě řízení rizik společnosti. Dále předkládá ke schválení představenstvu veškeré návrhy organizačních změn a ve spolupráci s manažery odborných úseků zajišťuje návrhy, přípravu a jejich implementaci. Aktualizuje software ARIS, Organizační řád, Podpisový řád. Pro odborné úseky je Vnitřní audit a procesní řízení partnerem pro zdokonalování procesů a odstraňování rizik. Jeho působnost, aktivity, pravomoci a zodpovědnosti jsou podrobně definovány vnitřní organizační normou Statutem vnitřního auditu. Ve všech svých činnostech může působit i externě. Úsek je přímo podřízen představenstvu společnosti.

Procesy , za které tento úsek odpovídá jsou například:

- Spravování procesního modelu
- Aplikace organizačních změn do Organizačního řádu
- Identifikace a analýza rizik společnosti

Produkty a meziprodukty úseku:

- Metodika modelování procesů
- Procesní model v aktuálním stavu
- Identifikované a ohodnocené riziko

K 1.1. 2005 došlo k vyčlenění služeb pro distribuci do 100% dceřiné společnosti Jihočeská plynárenská – Servisní, s.r.o. Toto oddělení je prvním krokem k plnění zákonných požadavků.

Kancelář vedení společnosti a PR

Úsek udržuje kontakty s akcionáři, s BCP, RM – systémem, komisí pro cenné papíry, včetně zajištění organizace valných hromad společnosti. Poskytuje podporu činnosti představenstva a dozorčí rady společnosti. Zajišťuje služby PR společnosti a kontakt s médii, včetně vydávání firemního časopisu. Úsek Kancelář vedení společnosti je podřízen předsedovi představenstva, asistentky jsou podřízeny jednotlivým členům představenstva

Procesy v odpovědnosti úseku, například:

- PR činnosti
- Organizace a zápisy ze zasedání dozorčí rady
- Péče o akcionáře

Produkty a meziprodukty úseku:

- Kontakt s médii
- Reklama
- Sponzoring

Nákup a prodej ZP

Úsek se zabývá velice významnou skupinou velkých zákazníků, jejichž souhrnný odběr zajišťuje většinu objemu zemního plynu prodaného společností. Zaměstnanci společnosti jsou těmto zákazníkům plně k dispozici nejen v sídle společnosti, ale i na jednotlivých obchodních místech regionu. Úkolem tohoto úseku je poskytování individuální péče těmto zákazníkům a to i vzhledem ke specifickým potřebám a možnostem daným situací této kategorie zákazníků. Úsek odpovídá za rozvoj a efektivnost tohoto segmentu obchodní činnosti. Organizuje a provádí obchod s CNG. Zajišťuje nákup ZP. Úsek zároveň spravuje zákaznický informační systém (ZIS), zajišťuje fakturaci ZP pro oblast VIP a VO (velkoodběratelů) zákazníků a rovněž řídí pohledávky z prodeje ZP. CNG (Compressed Natural Gas) – stlačený zemní plyn.

Procesy, které jsou v odpovědnosti tohoto úseku, např.:

- Získávání VIP zákazníků
- Získávání zákazníků CNG
- Nákup ZP – bližší horizont

Produkty a meziprodukty:

- Produkt individuální péče o VIP zákazníky
- Vytvořená databáze potenciálních zákazníků

Prodej ZP a marketing

Tento úsek zajišťuje prodej ZP zákazníkům kategorie MO (maloodběratelé) a DO (domácnosti). Organizuje celý proces připojování zákazníků podle standardů vydaných úsekem Distribuce ZP. Nestandardní připojení zákazníka realizuje v součinnosti s úsekem Distribuce. Zajišťuje obchodní styk se zákazníky na obchodních místech i prostřednictvím telefonního centra a intranetu. V útvaru obchodní účtárny zajišťuje obchodní fakturaci. Obchodní fakturace znamená vyúčtování všeho, co obchodníci z oblastí a z velkoobchodu dokáží zákazníkům prodat. Jeho další činností je evidování úhrad a podávání včasných informací o těch případech, kdy zákazník nezaplatí svůj závazek k JČP, a.s. ve stanovených termínech.

Zabezpečuje komplexní marketingovou podporu prodeje a PR produktu ZP. Odpovídá za rozvoj a efektivnost svěřeného segmentu trhu.

V kompetenci tohoto úseku je rovněž Telefonní centrum, díky kterému je zajištěn obchodní styk se zákazníky. Spotřebitelům jsou zde k dispozici kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou připraveni zodpovědět jakýkoliv dotaz, vždy od pondělí do pátku, od 7 do 17 hodin. Společnost rovněž disponuje i dalšími moderními způsoby komunikace, a to, Internetem, e- mailem a SMS bránou.

Procesy v odpovědnosti úseku:

- Marketingové činnosti
- Prodej ZP „malým“ zákazníkům
- Vymáhání pohledávek

Produkty a meziprodukty úseku:

- Corporate Identity
- Marketingové analýzy
- Argumentační podpora prodeje

Distribuce ZP

Úsek Distribuce ZP odpovídá za efektivní a bezpečnou distribuci zemního plynu k jednotlivým zákazníkům a dále za efektivní technický rozvoj distribuční soustavy (DS). Poměry v distribuční soustavě řídí prostřednictvím dispečinku. Údržbu, opravy a pohotovostní zásahy tento úsek zajišťuje prostřednictvím dalších subjektů. Objednává si i potřebné revize plynárenských zařízení. Spravuje GIS (grafický informační systém) a odpovídá za úplnost a aktuálnost technické dokumentace plynárenských zařízení. Rozhoduje o využití distribuční kapacity distribuční sítě, včetně plánování kapacit DS a balancování DS v reálném čase.

Procesy v odpovědnosti úseku:

- Plánování distribuční kapacity
- Sestavení plánu investic do DS
- Realizace rozvoje DS

Produkty a meziprodukty úseku:

- Podklady pro vypořádání distribučních služeb
- Plán oprav, revizí a údržby
- Zpráva o disponibilní rezervované kapacitě

Metrologie

Úsek Metrologie odpovídá za všechny procesy měření zemního plynu. Zahrnuje provádění odečtů, manipulaci s měřidly, cejchování a archivaci. Úseku Metrologie jsou měřidla

pouze předána k další manipulaci, zůstávají však v majetku úseku Distribuce ZP. Činnost úseku při veškerém nakládání s měřidly se řídí stanovenými standardy. Úsek Metrologie má pouze jednu úroveň řízení. Obecně řečeno, z úseku metrologie zbyla pouze část, většina úseku přešla pod nově vzniklou Jihočeskou plynárenskou – Servisní, s.r.o.

Procesy v odpovědnosti úseku:

- Zajišťování provozně technických kontrol měřidel
- Zajišťování manipulace s měřidlem na odběrném místě
- Další činnosti měření a odečty

Produkty a meziprodukty:

- Garantované metrologické činnosti
- Předaný výkon měření do systému SAP
- Zajištěné provozně technické kontroly měřidel

Správa majetku a služby

Úsek je koncipován tak, aby poskytoval komplexní služby ostatním vlastníkům procesů. Zabezpečuje pořizování, správu a poskytování neplynárenského majetku včetně s tím spojených služeb ostatním úsekům, příp. i třetím osobám s akcentem na efektivní využívání majetku a služeb. Úsek poskytuje služby spojené se zajišťováním materiálu i externě.

Procesy v odpovědnosti úseku, např.:

- Pořizování materiálu
- Nákup služeb
- Externí služby správy majetku a služeb

Produkty a meziprodukty:

- Dodržování ekologických norem
- Evidence knih
- Fyzicky zlikvidovaný NPL majetek

Služby IT

Úsek poskytuje komplexní služby IT – SW a HW včetně služeb s tím spojených. Dále poskytuje základní údržbu kancelářské techniky, zajišťuje telekomunikační techniku včetně správy a údržby mobilních telefonů. Pro poskytování těchto služeb jsou vypracovány kategorie uživatelů a standardy. Úsek má pouze jedinou úroveň řízení. Služby IT poskytuje úsek i externě.

Aby nedošlo k nárůstu administrativy v JČP-Servisní, zajišťují všechny úseky JČP, a.s. na základě rámcových smluv a plných mocí veškeré ekonomické činnosti, služby IT, právní služby, ARIS atd.

Procesy v odpovědnosti úseku:

- Zajištění školení uživatelů IT
- Budování a správa datových přenosů
- Zajištění služeb Internetu a Intranetu

Ekonomika

Úsek zabezpečuje řádné vedení účetnictví společnosti v souladu s obecně závaznými právními předpisy, zpracovává roční účetní závěrku, eventuálně mimořádnou účetní závěrku a statistická hlášení. Provádí finanční plánování a vnitropodnikový controlling. Veškeré úkoly, které zajišťují účtárna, finance a controlling jsou provázané. Účtárna zachycuje skutečné události, ty se poté objevují ve finančním úseku a vyhodnocení a rozbor nákladů se provádí v controllingu. Zajišťuje styk s peněžními ústavy, vede daňovou agendu a agendu pojištění majetku společnosti. Zpracovává podklady pro tvorbu cen a účtuje rovněž o investiční činnosti. Ekonomické služby poskytuje úsek též externě. Vede jednání s regulátorem o cenách včetně tvorby všech potřebných podkladů.

Procesy v odpovědnosti úseku:

- Návrh finančního plánu
- Pořizování a zpracování ekonomických dat
- Investiční plánování

Produkty a meziprodukty úseku:

- Externě poskytnutá ekonomická služba
- Podaná daňová přiznání
- Zpracovaný návrh plánu toků peněžních prostředků

Řízení lidských zdrojů

Úsek řídí využití lidských zdrojů ve společnosti, zabezpečuje proces vzdělávání zaměstnanců, řídí zpracování a výplaty mezd, vypracovává a zajišťuje plán sociální politiky společnosti, podílí se na vypracování personální strategie a na návrhu roční mzdové politiky společnosti. K těmto činnostem efektivně využívá a též zajišťuje rozvoj personálních nástrojů, vydává směrnice. Služby v oblasti personalistiky poskytuje úsek rovněž externě.

Důležitost tohoto úseku je namístě, neboť každou společnost tvoří lidé a jejich znalosti a kvalifikace rozhodují o kvalitě firmy, schopnosti firmy dostát svým závazkům, přizpůsobení firmy rychle se měnícímu tržnímu prostředí atd. Rovněž lidé obecně jsou nejkritičtějším bodem celého podniku.

Procesy v odpovědnosti úseku:

- Plánování, výběr a přijímání nových pracovníků
- Zajišťování vzdělávání pracovníků
- Vydávání organizačních směrnic

Produkty a meziprodukty úseku:

- Schválená kolektivní smlouva
- Provedená analýza trhu s pracovními silami
- Zpracovaná analýza úrovně mezd

Právní služby

Úsek zajišťuje právní podporu činnosti představenstva a jednotlivých úseků společnosti v souladu s jejich profesním zaměřením tzn. že poskytuje právní rady a ujištění manažerům úseků pro zjištění a funkcionalitu jimi řízených procesů. Právní služby může úsek poskytovat i externím klientům.

Procesy v odpovědnosti úseku.

- Poskytování právních služeb
- Externí poskytování právních služeb

Produkty a meziprodukty úseku.

- Externě poskytnutá právní služba
- Právní služba

Strategický controlling

Úsek zajišťuje pro představenstvo, případně pro dozorčí radu společnosti vypracování ekonomických analýz a veškerých ekonomických reportů vyjma standardního reportu o plnění měsíčního plánu. Od úseku Ekonomika přejímá návrh finančního plánu, plánu nákupu a prodeje zemního plynu a plánu investic. Ručí za jejich kvalitu a korektnost. Předkládá je ke schválení a též řeší zpětné připomínky představenstva a dozorčí rady k těmto návrhům. Schválený finanční plán, plán nákupu a prodeje zemního plynu a plán investic postupuje zpět úseku Ekonomika, který provede závazný rozpis těchto schválených plánů. Úsek se zabývá i zpětným hodnocením efektivitu jednotlivých investičních akcí. Od úseku Ekonomika přejímá standardní reporty pro představenstvo, bere je do vlastní evidence, případně navrhuje jejich doplnění a předává je představenstvu. Dále provádí pravidelnou kontrolu hospodaření v majetkových účastech JČP, a.s. Zodpovídá za dodržování jednotné metodiky účetnictví a výkaznictví v jejich majetkových účastech. Podle požadavků představenstva se účastní všech projektů uskutečňovaných v rámci JČP, a.s. nebo jejich majetkových účastí. Služby v rozsahu své profesní působnosti poskytuje úsek též externě. V působnosti úseku je též management rizik společnosti.

Procesy v odpovědnosti úseku:

- Provádění ekonomických analýz
- Zajištění jednotné účetní evidence v JČP a v majetkových účastech
- Zpětné vyhodnocování efektivity investic

Produkty a meziprodukty úseku:

- Ekonomický rozbor majetkových činností
- Schválený finanční plán
- Koordinovaný plán investic

6. Procesní řízení úseku Řízení lidských zdrojů

Do kompetencí odboru Řízení lidských zdrojů spadá tvorba kolektivní smlouvy a vnitropodnikových směrnic, činnosti související se mzdami, styk s orgány státní správy, nábor a propouštění pracovníků, výkaznictví, vypracování správ pro ekonomický úsek a další. Úsek Řízení lidských zdrojů je tvořen celkem čtyřmi pracovníky a to managerem úseku a jeho třemi spolupracovníky kteří mu připravují podklady pro rozhodování. Tito spolupracovníci jsou: referent práce a mezd, referent personalistiky, referent výchovy a vzdělávání.

6.1 Pracovní pozice

Manager úseku Řízení lidských zdrojů:

Zastřešuje činnost svých spolupracovníků a přebírá plnou zodpovědnost za ně i celý úsek Řízení lidských zdrojů. Díky tomuto faktu do kompetencí samotného manažera spadají zodpovědné činnosti jako je tvorba vnitropodnikových směrnic, tvorba kolektivní smlouvy, proces náboru a propouštění zaměstnanců, roční plány týkající se lidských zdrojů a zprávy pro představenstvo a dozorčí radu. Samotný manager vytváří vnitropodnikové směrnice.

Referent práce a mezd:

V podniku je jako ekonomický a účetní software používán program VEMA. Referent práce a mezd má ve Vemě přístup do veškerých jeho složek a osobních karet zaměstnanců pro spravedlivé stanovení mzdy. Je také za zpracování mezd zodpovědný. Referent práce a mezd zprostředkovává styk s orgány státní správy tzn. s pojišťovnami, finančním úřadem a úřadem sociálního zabezpečení. Úzce spolupracuje s ekonomickým úsekem, od kterého dostává informace o velikosti finančních prostředcích určených na mzdy a odměny.

Referent personalistiky:

Jak již z názvu pozice vyplývá, je zodpovědný za lidský kapitál v podniku. Do určité míry spolupracuje s referentem práce a mezd na tvorbě mezd resp. odměn. Je odpovědný za veškeré požadované výkazy a výstupy které požaduje management a představenstvo. Podnik obdrží denně několik nabídek na různé vzdělávací, rekvalifikační a doplňovací kurzy. Tyto nabídky vyhodnocuje referent personalistiky, který ze široké škály vybírá ty pro podnik podstatné a rozesílá je dál managerům jejichž kompetence se daná nabídka týká. Referent personalistiky zastřešuje celý proces vzdělávání v podniku.

Referent výchovy a vzdělávání:

Úzce spolupracuje s referentem personalistiky v otázce vhodnosti vzdělávacích kursů pro zaměstnance. Ve velice blízké budoucnosti se bude muset referent výchovy a vzdělávání zásadně zajistit o vzdělávání zaměstnanců ve znalostech cizích jazyků (zejména v anglickém a německém jazyce) a ve znalostech směrnic evropské unie v oblasti plynárenství. Referent zajišťuje komplexní péči o zaměstnance např. v otázce stravování, ubytování nebo plánování služebních cest a jejich výkazů. Referent výchovy spravuje sociální fond, ze kterého jsou čerpány finanční prostředky právě na vzdělávání pracovníků.

6.2 Klíčové procesy

Tvorba vnitropodnikových směrnic

Vnitropodnikové směrnice jsou vždy v dostatečném termínu zveřejněny na intranetu podniku a v této fázi zpřístupněny všem managerům úseku. Každý z managerů má právo se k nově zaváděné směrnici vyjádřit ještě dříve, než vejde v platnost. Právo vznést námitku mají i ti manageri kterých se směrnice přímo netýká. Tímto faktem bylo docíleno toho, že rozhodování a veškeré úpravy ve firmě se dějí s vědomím všech zúčastněných orgánů. Pokud se vyskytne nějaká výhrada, je zapracována do směrnice a ta je znovu dána k připomínkování. Pokud nikdo k dané směrnici do daného data nevznesl žádnou

připomínku, má se za to, že s ní všichni souhlasí a vchází v platnost. Pro snadnou orientaci ve vnitropodnikových směrnicih byla vydána jako první „směrnice o směrnici“, která upravovala veškeré náležitosti směrnice následných. Ve směrnici o směrnici je zakotveno právě připomínkování budoucích směrnic, náležitosti úvodu směrnic, rozsah vnitropodnikových směrnic, písmo, řádkování a veškeré další formální náležitosti. V současnosti je celkem 29 vnitropodnikových směrnic.

Tvorba systému odměňování

Jihočeská plynárenská a.s. nemá zaveden hodinový ale měsíční mzdový tarif. Tento mzdový tarif lze považovat za pevnou složku mzdy. Pevný mzdový tarif však tvoří cca. 50–60% celkové mzdy protože každému pracovníkovi jsou vypláceny odměny dle odvedené práce a to až do výše 55% stanoveného mzdového tarifu. Pracovníkům jsou odměny vypláceny měsíčně, na manažerských postech jsou odměny vypláceny čtvrtletně. Zodpovědnost manažera za své spolupracovníky je dána finanční odměnou. Za práci celého úseku je zodpovědný příslušný manager kterému náleží týmová odměna. Tento finanční obnos však není určen managerovi týmu ale právě spolupracovníkům, kteří se na výkonu podíleli. Manager není povinen celý finanční obnos rozdělit mezi své podřízené. Je ale plně v kompetenci manažera, jakým poměrem celou finanční částku určenou na odměny mezi jednotlivé spolupracovníky rozdělí. Jihočeská plynárenská a.s. má nedostatek technických specialistů v oblasti plynárenství. Nedostatek specialistů není problémem jen Jihočeské plynárenské, a.s. ale je to problém celorepublikový. Mzda technického specialisty např. v Praze je několikanásobně vyšší než mzda pracovníka na stejné pozici v Jihočeské plynárenské a.s. Proto by specialisté měli být placeni jiným způsobem např. mimo zavedené tarify.

Získávání nových pracovníků

Pokud je třeba v podniku obsadit nově vznikající pozici, jsou v první řadě osloveni vlastní zaměstnanci. Hledá se cesta jak danou mezeru zaplnit vlastními zdroji např. rozšířením kompetencí nebo spoluprací dvou pracovníků popř. úseků. Neznamená to však, že by stávajícím zaměstnancům přibila práce za nezměněnou mzdu. Na nově vznikající pozici je

dán předem mzdový tarif a plán plnění finančních odměn v případě splnění úkolů. Pokud je pracovní pozice obsazena vlastními lidskými zdroji, jsou finanční prostředky vyplaceny stávajícím zaměstnancům, kteří danou práci vykonali formou odměn.

Pokud podnik nemá ve vlastních řadách odpovídající pracovníky, jsou vhodní adepti vybíráni pomocí výběrového řízení. Požadavky na pracovníka neurčuje úsek Řízení lidských zdrojů ale samotný manager, pod kterého budoucí pracovník nastoupí. To je nástroj pro převedení odpovědnosti jednotlivých managerů za své spolupracovníky protože požadavky a finální výběr je v kompetenci toho daného managera a ne v kompetenci úseku Řízení lidských zdrojů. Samotné výběrové řízení pracovníků probíhá ve třech kolech. Úsek Řízení lidských zdrojů vyhlásí řádný termín prvního kola výběrového řízení a to jak na Úřadu práce, v pravidelných dennících příslušného kraje, tak i na internetu. Požadavky na uchazeče jsou dány tím managerem pod kterého budoucí spolupracovník spadá. První nejširší kolo výběrového řízení spadá do kompetence úseku Řízení lidských zdrojů. Vždy je sestavena minimálně tříčlenná komise. Jedním členem je manager Řízení lidských zdrojů. Další členové jsou voleni podle požadovaných znalostí. Jedná se o odborníky v daných oblastech kteří nemusejí být jen z řad zaměstnanců podniku. Pokud je požadována např. znalost cizího jazyka je na výběrové řízení najímán lektor, který daný cizí jazyk vyučuje. Tento lektor v rámci prvního kola výběrového řízení pohovoří s každým adeptem na zvolené odborné téma týkající se problematiky Jihočeské plynárenské, a.s. V první fázi výběrové řízení jsou vedle požadovaných odborných znalostí uchazeči posuzováni z hlediska psychologie a vlastní představě o platu. Z prvního kola postupují do dalších kol pět až sedm uchazečů. Druhý užší výběr probíhá podle podobného schématu. Komise však mění své obsazení. Manager úseku Řízení lidských zdrojů zůstává. Dalším členem je manager pod kterého nově přijímaný spolupracovník bude spadat. Další členové komise jsou z řad odborníků jako při prvním kole. Druhé kolo je více konkretizované přímo na danou pracovní pozici. Každý z členů výběrové komise hodnotí uchazeče subjektivně na základě udělení určitého bodů. Do posledního třetího kola výběrového řízení postupují tři maximálně čtyři uchazeči, kteří splňují dané podmínky a jsou tedy vhodnými adepty. Poslední kolo výběrového řízení se koná na IT oddělení Jihočeské plynárenské a.s. Základem je psychotest který odhalí silné a slabé stránky každého z uchazečů. Test Thomas International je prováděn ale pouze s uchazeči o danou pracovní pozici. Testem bohužel neprochází stávající zaměstnanci kteří byli v podniku ještě před zakoupením licence na test Thomas International. Výstupem tohoto testu je,

jakým způsobem se chová člověk v běžných situacích, jakým způsobem bude jednat pod tlakem a v zátěži. Pokud to náplň pracovní pozice vyžaduje, jsou prováděny ještě další testy – např. pokud je jedná o uchazeče pro pozici v IT úseku jsou prováděny ještě další testy požadovaných znalostí. Výstup z psychotestu je velice váženým výstupem z celého výběrového řízení. Díky těmto výsledkům je možné stanovit profil daného člověka a určit na jakou pozici by byl nejhodnější. Pokud daný uchazeč není přijat jeho výsledky psychotestu jsou archivovány. Při dalším výběrovém řízení na pozici, která by více vyhovovala jejich profilu jsou adresně osloveni tito lidé, se kterými se již pracovalo a je zná jejich profil.

Posuzování výkonnosti pracovníků

S každým novým spolupracovníkem je podepsána pracovní smlouva na dobu určitou a to v délce jednoho roku se zkušební dobou tři měsíce. V průběhu prvního roku je managerovou povinností na nového zaměstnance napsat minimálně tři posudky. Na základě těchto posudků je po prvním roce se zaměstnancem podepsána smlouva na dobu neurčitou nebo rozvázán pracovní poměr. Dle mého názoru je toto velice dobrý nástroj na zvýšení produktivity práce.

Dalším významným nástrojem na zvyšování produktivity práce jsou týmové odměny. Výše odměny je předem dána plánem a je na managerovi daného úseku a jeho spolupracovnících s kolika lidmi daný plán splní a tudíž mezi kolik lidí bude týmová odměna rozdělena. Plně v kompetenci managera je, jakým poměrem bude finanční obnos určený na odměny rozdělen. Po zavedení tohoto systému odměňování vzrostla produktivita práce o 75% a mzdy vzrostly o 27%.

V minulosti se stávalo, že manažeři dělili týmovou odměnu mezi své spolupracovníky rovným dílem, protože neměli řádně vypracovaný systém podle kterého by měřili výkonnost svých spolupracovníků a na základě toho by také dělili týmovou odměnu. V současnosti je již týmová odměna diferencována dle výkonnosti jednotlivých spolupracovníků.

Odchody pracovníků

Snižování stavu zaměstnanců může mít dva důvody. Prvním důvodem je rozhodnutí majitele podniku o snížení stavu zaměstnanců. Je ale v kompetenci vedení rozhodnout o tom v jakých úsecích a o kolik se počty pracovníků budou snižovat. Jednotlivý manažeři úseků rozhodují o konkrétních pracovnících, kteří budou propuštěni. Většina managerů dělá rozhodnutí o tom koho konkrétně propustí až na základě jednání s celý svým týmem pracovníků. Vždy jsou ale určitá kritéria počtu zaměstnanců pod která nelze snižovat např. na opravu plynovodů musí být vždy dva pracovníci. Pokud by majitel podniku rozhodl o snížení počtu pracovníků Jihočeské plynárenské a.s. na takový počet, že by tato pravidla nebylo možné dodržet, představenstvo společnosti může toto rozhodnutí nepřijmout. Pokud by se stala havárie při které by např. zemřel pracovník a zjistilo by se, že na opravě byl sám, plná odpovědnost padá na předsedu představenstva který ručí celým svým majetkem a ne na majitele podniku který toto nařídil. Představenstvo má také pravomoc velikosti snižování počtu zaměstnanců snížit na únosnou míru aby bylo možné dodržet veškeré předpisy.

Druhým důvodem propouštění pracovníků je porušení pracovního řádu ze strany zaměstnance. Pro tento případ mají jednotlivý manažeři vzory vytýkacích dopisů. Poradenská činnost v této oblasti je poskytována managerem pro Řízení lidských zdrojů. Složitější případy lze konzultovat s právníkem který je neustále v podniku k dispozici. Pokud zaměstnanec poruší pracovní řád zvláště významným způsobem např. požil-li prokazatelně alkohol v pracovní době nebo byl v pracovní době pod jeho vlivem je možné ukončit spolupráci okamžitou výpovědí. Většinou je volena za strany zaměstnanců forma ukončení spolupráce dohodou. Tato forma je pro zaměstnance výhodnější.

6.3 Péče a sociální výhody zaměstnanců

Veškeré sociální výhody jsou zakotveny v kolektivní smlouvě.

Závodní stravování

Zaměstnanec má možnost nákupu jednoho jídla v závodní jídelně a to za cenu 10,- Kč za každou odpracovanou směnu v délce minimálně čtyři hodiny. Pokud je pracovní směna delší než jedenáct hodin, a to včetně přestávek, má zaměstnanec nárok na zakoupení jednoho dalšího jídla v závodní jídelně. Pro tyto účely je jídlem rozuměn pokrm vybraný v závodní jídelně v celkové hodnotě nepřevyšující cenu pořízení 47,- Kč. Někteří zaměstnanci mají navíc nárok na zakoupení stravenek v hodnotě 80,- Kč za odpracovanou směnu, přičemž cena stravenky pro zaměstnance je 20,- Kč a zbylé náklady, stejně jako o stravování v závodní jídelně, hradí zaměstnavatel.

Penzijní připojištění nebo stavební spoření

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění nebo stavební spoření. Tento příspěvek je poskytnut zaměstnanci který předloží zaměstnavateli smlouvu s penzijním fondem nebo stavební spořitelnou a to ve výši minimálně 600,- Kč měsíčně. Zaměstnanec, který bude pojištěn u penzijního fondu určeného zaměstnavatelem, bude poskytnut příspěvek až do výše 5% měsíční mzdy v předcházejícím roce. Z těchto příspěvků jsou vyjmuti zaměstnanci ve zkušební době, zaměstnanci na vedlejší pracovní poměr a důchodci.

Kapitálové životní pojištění nebo důchodové pojištění

Zaměstnavatel poskytuje měsíční příspěvek ve výši minimálně 1 000,- Kč na kapitálové životní pojištění nebo důchodové pojištění všem zaměstnancům. Konkrétní typ pojištění je sjednán individuálně s každým zaměstnancem. Nárok na příspěvek na kapitálové životní pojištění nebo důchodové pojištění nenáleží, podobně jako nárok na příspěvek na penzijní připojištění nebo stavební spoření, zaměstnancům ve zkušební době, zaměstnancům na vedlejší pracovní poměr a důchodcům.

Čerpání prostředků ze sociálního fondu

Sociální fond je tvořen ze zisku Jihočeské plynárenské a.s. po odečtení částek připadajících na daně. O výši přídělů do sociálního fondu rozhoduje valná hromada na návrh který předkládá představenstvo. Pokud by předpokládané čerpání se sociálního fondu převýšilo jeho příděl, má vedení společnosti po dohodě s odbory právo snížit některé čerpané položky tak aby čerpání nepřevýšilo příděl sociálního fondu.

Peněžní plnění: Hotovostní dary k výročí zaměstnanců:

Ze sociálního fondu jsou vypláceny hotovostní dary k životnímu výročí. Výše darů je:

Při dosažení 45 let věku:

- a to do 2 let odpracovaných v plynárenství	1000,- Kč
- od 2 do 5 let odpracovaných v plynárenství	2000,- Kč
- od 5 do 10 let odpracovaných v plynárenství	4000,- Kč
- nad 10 let odpracovaných v plynárenství	7000,- Kč

Při dosažení 50 let věku:

- a to do 2 let odpracovaných v plynárenství	10 000,- Kč
- od 2 do 5 let odpracovaných v plynárenství	13 000,- Kč
- od 5 do 10 let odpracovaných v plynárenství	10 000,- Kč
- nad 10 let odpracovaných v plynárenství	27 000,- Kč

Při dosažení 55 let věku:

- a to do 2 let odpracovaných v plynárenství	10 000,- Kč
- od 2 do 5 let odpracovaných v plynárenství	13 000,- Kč
- od 5 do 10 let odpracovaných v plynárenství	10 000,- Kč
- nad 10 let odpracovaných v plynárenství	27 000,- Kč

Při dosažení 60 let věku:

- a to do 2 let odpracovaných v plynárenství	10 000,- Kč
- od 2 do 5 let odpracovaných v plynárenství	13 000,- Kč
- od 5 do 10 let odpracovaných v plynárenství	10 000,- Kč
- nad 10 let odpracovaných v plynárenství	27 000,- Kč

Při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo plný invalidní důchod:

- do 5 let odpracovaných v plynárenství	12 000,- Kč
- nad 5 let odpracovaných v plynárenství	22 000,- Kč
- nad 10 let odpracovaných v plynárenství	30 000,- Kč
- nad 15 let odpracovaných v plynárenství	37 000,- Kč
- nad 20 let odpracovaných v plynárenství	43 000,- Kč
- nad 25 let odpracovaných v plynárenství	48 000,- Kč

Mimořádné odměny dle odpracovaných let v plynárenství:

- 4 odpracované roky	1 000,- Kč
- 6 odpracovaných let	4 000,- Kč
- 10 odpracovaných let	11 000,- Kč
- 15 odpracovaných let	17 000,- Kč
- 20 odpracovaných let	25 000,- Kč
- 25 odpracovaných let	30 000,- Kč
- 30 odpracovaných let	40 000,- Kč
- 35 odpracovaných let	50 000,- Kč
- 40 odpracovaných let	60 000,- Kč

Nepeněžní plnění: Dovolená, rekreace

Každý ze zaměstnanců má nárok na poukázku HolidayPASS jako příspěvek na dovolenou nebo rekreaci dle vlastního výběru. Tato poukázka lze uplatnit v široké škále cestovních kanceláři, jejichž aktuální seznam je aktualizován právě úsekem Řízení lidských zdrojů. Finanční příspěvek formou HolidayPASSu je závislý na délce zaměstnání zaměstnance u Jihočeské plynárenské, a.s.

Délka zaměstnání:	Hodnota poukázky:
do 3 let	500,- Kč/os/kalendářní rok
od 4 do 5 let	1 000,- Kč/os/kalendářní rok
od 6 do 7 let	3 500,- Kč/os/kalendářní rok
od 8 do 12 let	5 500,- Kč/os/kalendářní rok
nad 12 let	7 000,- Kč/os/kalendářní rok

Odměny k Vánocům

Každému zaměstnanci který není k 30.10. příslušného roku ve zkušební době náleží Univerzální dárkový šek na zboží vlastního výběru v hodnotě 2 000,- Kč pokud nebyl kázeňsky trestán v době od 1.1 do 30.10 daného kalendářního roku.

Zdravotní péče:

Každý zaměstnanec obdrží poukázku VitalPASS v hodnotě 3 000,- Kč, kterou může využít na lázeňský nebo relaxační program, na fyzioterapii nebo nákup zdravotnických pomůcek. Poukázka má platnost do 31.12. příslušného kalendářního roku a je vydávána v únoru.

Odměna za darování krve:

Článek 10 kolektivní smlouvy prodlužuje dovolenou na zotavenou o jeden týden nad rámec § 102 odst.1. Díky tomuto článku činí dovolená na zotavenou v Jihočeské plynárenské, a.s. 5 týdnů.

Každému pracovníkovi Jihočeské plynárenské, a.s. je vyplaceno v průměru 35 000,- Kč ročně na sociálních výhodách.

7. Diskuse a návrhy na zlepšení

V blízké budoucnosti dojde ke strategickému spojení mezi Jihočeskou plynárenskou a.s. a německou společností E-on. Díky tomu by se s předstihem mělo zaměstnancům umožnit studium cizích jazyků přímo v podniku nebo by se podnik měl finančně na vzdělávání svých zaměstnanců podílet. Mělo by jít o anglický a německý jazyk. Německý jazyk protože E-on je německá firma a anglický jazyk z toho důvodu že v E-onu je úředním jazykem právě angličtina. Samozřejmě že učení se cizím jazykům nemůže vedení podniku nařídít, ale v budoucnosti tyto znalosti budou minimálně pro manažerské posty klíčové a může to být důvod proč danou pozici obsadit jiným pracovníkem, který je v oblasti cizích jazyků lépe kvalifikovaný. Jihočeská plynárenská, a.s. již delší dobu dává možnost příspěvku svým zaměstnancům na kurzy cizích jazyků. Ty ale nejsou příliš využívány. Domnívám se, že pro budoucnost jednotlivých pracovníků a hlavně managerů bude znalost cizích jazyků rozhodujícím kritériem pro setrvání ve funkci. Vzhledem k novým okolnostem které nastanou by mělo být v podniku přistupováno systémově.

Doporučuji:

Jednoznačně vypracovat systém pracovních pozic, kde je nutná znalost německého nebo anglického jazyka popř. obou.

Oblast cizích jazyků není jedinou oblastí kde by měl podnik vyvíjet tlak na vzdělávání svých zaměstnanců. Se vstupem do evropské unie přijmula Česká Republika také směrnice které se týkají práce oblasti plynárenství. Navíc legislativa v oblasti plynárenství není strnulá ale stále se vyvíjí spolu s trhem. Proto je nezbytné aby odpovědní pracovníci byli proškolení v první řadě ve změnách v plynárenství které sebou přinesl vstup České Republiky do evropské unie. Dále je nutné neustále sledovat nové vyhlášky upravující činnost v plynárenství. Je finančně méně náročné zajistit kvalitní vzdělání svých zaměstnanců, než být vystaven riziku soudních procesů a platby vysokých pokud za porušení některé z vyhlášek Evropské unie.

Doporučuji:

Přesně definovat pracovní pozice v organizační architektuře, kde je nutná znalost a neustálé seznamování se s novými směrnicemi Evropské unie. Dále navrhuji, aby byly

vytipovány pracovní pozice kde je nutná aplikace současných a nových směrnic proto, aby veškeré procesy byly v souladu s platnou legislativou.

Jako slabou stránku Jihočeské Plynárenské, a.s. vidím nedostatek specialistů – techniků v oblasti plynárenství. Dle mého názoru by společnost měla vyvinout mnohem větší tlak a navázat spolupráci s Vysokou školou chemicko technologickou, kde je pravidelně jednou za dva roky otvírán obor plynárenství. Do prvních ročníků nastupuje vždy 30 uchazečů. Vzhledem k náročnosti studia je absolventů mnohem méně. Absolvent oboru plynárenství je stává technickým odborníkem v této oblasti. Díky tomu, že je obor otvírán jen jednou za dva roky a díky náročnosti studia je těchto kvalifikovaných odborníků opravdu velice málo. Tito odborníci navíc většinou najdou uplatnění např. v Praze protože v Praze, je jim nabízen vyšší plat. Dle mého názoru by měla nejen Jihočeská plynárenská, a.s. ale i ostatní plynárenské společnosti působící na tuzemském trhu úzce spolupracovat s Vysokou školou chemicko technologickou a zasloužit se o to aby obor plynárenství byl otvírán minimálně ve vyšším počtu uchazečů, nejlépe však každý rok.

Navrhuji:

Přehodnotit váhu pracovního místa specialisty – technika vzhledem k jeho náročnosti, odpovědnosti a konkurenceschopnosti pracovní pozice vzhledem k oblastem a krajům, kde není problém srovnatelnou pozici obsadit. Vznik samostatné pracovní pozice na úseku Řízení lidských zdrojů, jejíž náplní práce bude péče o pracovní pozice specialistů – techniků. Součástí zodpovědnosti pracovní pozice bude naplňování těchto specializovaných pracovních pozic specialistů – techniků a udržování jejich obsazení.

Nedostatek odborných techniků sebou může přinést podniku i velké finanční náklady. Díky tomu, že má společnost odborných techniků nedostatek, dostává se do konfliktu s vyhláškou která určuje, že při výjezdu k havárii musí mít každý odborných technik svého pomocníka pro případ že by se něco stalo. Techničtí odborníci musejí být po republice rozmístěni tak, že jejich dojezdová vzdálenost musí být do 50km maximálně však jedna hodina cesty. Jihočeská plynárenská, a.s. musí tyto počty techniků ve své oblasti působnosti zajistit, což je ale velice složité díky tomu, že nemůže pracovníkům nabídnout takové finanční ohodnocení jako např. v Praze.

Navrhují:

Provést analýzu veškerých činností, které jsou potřebné k zajištění dojezdových vzdáleností stanovených platnou legislativou a z toho odvodit počet pracovníků a jejich přesné rozmístění.

Úsek Řízení lidských zdrojů by měl vyvinout větší tlak na vzdělávání pracovníků na managerských pozicích. Tito pracovníci by měli absolvovat některé vzdělávací kurzy kde by byly rozvíjeny jejich managerské dovednosti. Manageri mají právo rozhodovat o tom, jakým způsobem bude mezi jejich podřízené spolupracovníky rozdělena suma peněz určená na pohyblivou složku jejich mzdy. Mnozí manageri v podniku nemají vypracovány ukazatele, podle kterých by hodnotili výkonnost svých podřízených spolupracovníků a tak se může stát, že bude pohyblivá složka mzdy dělena mezi spolupracovníky rovným dílem a ne podle skutečného výkonu jednotlivých pracovníků. Pokud je jedná o práce, které nelze přesně měřit, měl by manager při zadávání úkolu stanovit co přesně má spolupracovník vykonat, s tím stanovit datum do kdy má být úkol splněn a velikost odměny která za vykonanou práci bude následovat.

Navrhují:

Přesně vymezit pracovní pozice managerů v jejichž kompetenci je rozhodování o rozdělení teamové odměny mezi své spolupracovníky. Navrhují tyto managery řádně proškolit v možnostech tvorby ukazatelů na základě kterých by své spolupracovníky odměňovali.

Jihočeská plynárenská, a.s. má zakoupenou, za nemalé finanční prostředky, licenci na psychologický test Thomas International který je využíván při výběrových řízení nových pracovníků. Dle mého názoru by bylo pro případnou budoucí restrukturalizaci podniku vhodné provést tento test všech spolupracovníků. Tento test dokáže odhalit slabé a silné stránky daného člověka a zároveň doporučit pracovní pozici, která by danému jednotlivci nejvíce vyhovovala. Zakoupená licence není omezena počtem použití, takže v tomto směru také nevidím žádný problém proč daný software nevyužít i na stávající zaměstnance kteří při výběrovém řízení testem neprošli.

Navrhují:

Pomocí testu Thomas International byla provedena analýza pracovních pozic vzhledem k současnému obsazení těchto pozic jako doplněk požadavků pro danou pracovní pozici.

Smysl navrhovaných změn nevidím v tom, že by měla být zásadním způsobem měněna organizační architektura nebo personální obsazení podniku. Pokud budou navrhované změny realizovány, je možné ještě zlepšit stávající procesy a zkvalitnit lidský kapitál, který podnik tvoří. Díky tomu je možné získat konkurenční výhodu a ještě si tak upevnit postavení na rychle se měnícím trhu. Současně bych doporučil provést stejný rozbor pracovní náplně a činnosti jednotlivých pracovníků i v ostatních úsecích Jihočeské Plynárenské, a.s. a to až po nejvyšší stupeň řízení podniku, protože v takto velké společnosti jen komplexní přístup a neustálé zdokonalování dílčích procesů může podniku zajistit trvale udržitelný rozvoj.

8. Závěr

Organizační architektura jako celek má klíčové postavení v celkovém chodu podniku. Pokud je dobře navržena a pružně měněna podle aktuálních potřeb a vývoji na trhu, napomáhá podniku v posilování pozice na trhu. Organizační architektura, pokud je dobře navržena, přináší užitek zákazníkovi protože ten přesně ví, odkud daná služba z podniku vychází a v případě potíží přesně ví kam se má obrátit. Vhodně navržená organizační architektura je důležitá i pro samotné zaměstnance, protože je to nástroj pro přesné delegování pravomocí. Při navrhování organizační architektury je důležité začlenit zpětnou vazbu pro kontrolu jednotlivých procesů, což vede k zefektivňujícím opatřením a možnosti zavést pružný způsob odměňování.

Bez správně zvolené a propracované organizační architektury nelze podnik efektivně řídit, kontrolovat a provádět inovativní změny. Tvorbě organizační architektury je třeba věnovat velkou pozornost, protože jakákoliv chyba se projeví ve všech procesech a má rovněž ekonomické dopady a jejich výsledkem může být ztráta konkurenční výhody podniku. Spolu se správně zvolenou organizační architekturou musí podnik dát velký důraz na správné personální obsazení tzn. na klíčový proces řízení lidských zdrojů v podniku.

Hlavním cílem mé práce bylo popsat pracovní pozice v organizační architektuře podniku a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení chodu celého podniku. Vzhledem k velikosti Jihočeské plynárenské a.s. jsem se zaměřil jen na jeden klíčový úsek a to na úsek Řízení lidských zdrojů.

Jihočeská plynárenská a.s. prošla v roce 2001 významnou organizační změnou pod názvem „Projekt 2001“. Jednalo se o využití SW ARIS, které byl použit jako nástroj k efektivnímu zmapování jednotlivých procesů v souvztažnosti k pracovním pozicím. Po vyhodnocení je možné kompletně přetvořit organizační architekturu podniku na pružnější model a delegovat mnohem efektivněji jednotlivé pravomoci. Pomocí „Projektu 2001“ si vydobyla Jihočeská plynárenská ještě významnější postavení na trhu.

Je předpoklad, že se společnost bude nadále rozvíjet, protože plyn je jeden ze strategických zdrojů. V blízké budoucnosti dojde ke vstupu strategické partnera do Jihočeské

k posílení pozice na trhu, která zajistí silnou pozici v konkurenčním prostředí.

Přehled literatury:

- Truneček, J. a kol.: Management v informační společnosti, VŠE Praha, 1997, str.228,
ISBN 80-7079-201-9
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky,
Management Press, Praha, 2002, str. 367, ISBN 80-7261-033.-3
- Synek, M. a kol.: Podniková ekonomika, Aleko, Praha, 1992, str.448,
ISBN 80-85341-37-9
- Plamínek, J.: Synergický management, Argo Praha, 2000, str.328,
ISBN 80-7203-258-5
- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Grand Publishing a.s., Praha 2002, str. 856,
ISBN 80-247-0469-2
- Koubek, J.: Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku, VŠE Praha, str. 143,
ISBN 80-7079-030
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuler O.:
Management, Rubico, Olomouc 2001, str.642, ISBN 80-85839-45-8
- Hron, J., Tichá, I. : Strategické řízení, ČZU v Praze, 2003, s. 234, ISBN 80-213-0922-9
- Malý, M., Dědina, J.: Organizační architektura, Manager Podnikatel, Praha 1996, s. 166,
ISBN 80-7187-064-1
- Scheer, A.W. : ARIS – od podnikových procesů k aplikačním systémům, COMSOFT,
Brno 1999, s. 168, ISBN 80-238-4719-8
- Rolínek, L. : Učební texty-Základy řízení, ZF v Českých Budějovicích, 2000, s. 93

Vaněček, D., Kareš, J. : Technika zpracování diplomových, bakalářských a jiných
písemných prací, České Budějovice, 2001

Dědina, J.: Podnikové organizační struktury, Victoria Publishing, Praha 1996.
Str. 117, ISBN 80-7187-029-3

Frýbert, B., a kol.: Jak transformovat podnik?, Montanex, 1995, str.75,
ISBN 80-85780-25-9

Koontz, H., Weihrich, H.: Management, Victoria Publishing, Praha 1993, str.659,
ISBN 80-85605-45-7

Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.: Management, Grada Publishing, Praha
1997, ISBN 80-7169-422-3

Zadrazilová, Khelerová.: Management obchodní firmy, Grada Publishing, Praha 1995,
str 138, ISBN 80-85623-72-2

Horalíková, M.: Personální řízení, ČZU, Praha 2004, str. 217

Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů, C:H:Beck, 2001, str. 264,
ISBN 80-7979-389-2

Foot, M., Hook, C.: Personalistika, Computer Press, Praha 2002, str. 490
ISBN 80-7226-515-6

Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách , Grada Publishing, Praha 2004, str. 168
ISBN: 80-247-0405-6

Stýblo J.: Moderní personalistika, Grada Publishing, Praha 1998, str 138,
ISBN: 80-7169-616-1

- Mayerová M.: Stres, motivace a výkonnost, Grada Publishing, Praha 1997, str 132
ISBN: 80-7169-425-8
- Kahle B., Stýblo J.: Praktická personalistika, Pragoeduca, Praha 1998, str 249
ISBN: 80-85856-60-3
- Koubek J.: Řízení pracovního výkonu, Management Press, Praha 2004, str 209
ISBN: 80-7261-116-x
- Němec O.: Učení texty, Lidské zdroje na trhu práce, VŠE v Praze 2002, str 138
- Ludlow R., Panton F.: Zásady úspěšného výběru pracovníků, Grada Publishing, Praha
1995, ISBN: 80-7169-252-2
- Energetický zákon č. 458/2000 a jeho Novela č. 640 na www.sbcr.cz
- Projekt „Aris 2001“ www.qaris.cz
- Jihočeská plynárenská a.s. www.jcp.cz

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
JEMNÉDELSKÁ FAKULTA
ústřední knihovna
Studentů 13
262 05 Praha Březňovsko