

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

**POPIS PRACOVNÍCH POZIC V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE**

Bakalářská práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

**Autor:** Mgr. Dana Václavková

**Vedoucí práce:** Mgr. Markéta Šupplerová

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Popis pracovních pozic v organizační struktuře vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 30. 3. 2018

Podpis .....

Ráda bych poděkovala především vedoucí své práce za metodické vedení, odbornou pomoc a nezměrnou trpělivost. Můj velký dík patří také firmě a jejím pracovníkům, kteří mi maximálně vyšli vstříc a poskytli mi přístup k veškerým materiálům, které jsem pro zpracování práce potřebovala. V neposlední řadě děkuji mé rodině za veškerou podporu a pomoc, které se mi od ní dostalo.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Mgr. Dana Václavková</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>Mgr. Markéta Šupplerová</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2018
<b>Název práce:</b>	Popis pracovních pozic v organizační struktuře
<b>Anotace práce:</b>	Cílem práce je vytvořit popis pracovních míst vybraných pracovních pozic v konkrétní firmě. Práce je rozdělena do tří hlavních částí – první je teoretický rámec, za ním následuje seznámení s firmou, poslední část je věnována zpracování samotných popisů pracovních míst ve firmě.
<b>Klíčová slova:</b>	Pracovní pozice, popis pracovního místa, organizace, organizační struktura, náplň práce
<b>Title of Thesis:</b>	Job Descriptions in Organizational Structure
<b>Annotation:</b>	My thesis goal is to create job place description of chosen work places. The thesis is divided in three major parts – theoretic framework, firm identification and job places description creation.
<b>Keywords:</b>	Job, Job Description, Organization, Organizational Structure, Job Duties
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Pracovní náplň zaměstnance
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	Literatura – 17 knih. 2 elektronické zdroje.

	Interní dokumenty firmy - organizační řád, pracovní řád, vnitřní směrnice, organizační struktura, pracovní náplň zaměstnance 4x, pracovní postup – přijetí nového zaměstnance.
<b>Rozsah práce:</b>	56 s. (80 760 znaků s mezerami včetně příloh)

## Obsah:

Anotace.....	4
Úvod.....	7
1 Definice pojmů.....	10
2 Vývoj firmy (definice sledovaného souboru):.....	14
2.1 Změny v organizační struktuře a vývoj počtu zaměstnanců.....	14
2.2 Analýza stávajícího popisu pracovních míst ve firmě.....	18
3 Vytvoření popisu pracovních pozic.....	20
3.1 Metodický rámec vytváření popisu pracovního místa.....	20
3.2 Popis pracovních pozic.....	23
3.2.1 Jednatel firmy A.....	24
3.2.2 Jednatel firmy B.....	26
3.2.3 Vedoucí obchodního oddělení.....	28
3.2.4 Vedoucí ekonomického oddělení.....	30
3.2.5 Vedoucí oddělení řízení provozu.....	32
3.2.6 Vedoucí oddělení elektroinstalace.....	34
3.2.7 Vedoucí oddělení průmyslové automatizace.....	36
3.2.8 Vedoucí oddělení výroby.....	38
3.2.9 Vedoucí oddělení vývoje HW 1.....	40
3.2.10 Vedoucí oddělení vývoje HW 2.....	41
3.2.11 Vedoucí oddělení vývoje HW 3.....	43
3.2.12 Vedoucí oddělení SW Brno.....	44
3.2.13 Vedoucí oddělení SW Havířov.....	45
3.2.14 Vedoucí oddělení SW Prostějov.....	45
Závěr.....	48
Seznam použitých zdrojů.....	51
Seznam tabulek a grafů.....	53
Seznam obrázků.....	53
Seznam příloh.....	54
Přílohy.....	55

## Úvod

Ve své práci se věnuji popisu pracovních míst v konkrétní české firmě. Jedná se o firmu, která se zabývá zakázkovou výrobou elektronických systémů pro české i zahraniční klienty. Z důvodu anonymizace ji budu označovat pouze jako firmu, případně Firmu. Firma vznikla v roce 2006 a původně se jednalo o činnost vykonávanou zakladatelem na základě živnostenského oprávnění. V roce 2008 nabyla organizace právní statut společnosti s ručením omezeným. V současné době se firma úspěšně rozvíjí a vedle klientů z České republiky získává zakázky i ze zahraničí.

Pro firmu je tedy nezbytné kvalitní strategické plánování, jehož nedílnou součástí je plánování lidských zdrojů. Stýblo (2010, str. 19) v tomto kontextu zdůrazňuje zejména otázku počtu pracovníků, jejich struktury a také jakou kvalifikací a dovednostmi by tito pracovníci měli disponovat, tak aby byla zabezpečena co nejvyšší efektivnost podnikových procesů. Autorská dvojice Eden a Long (Eden, Long, 2015, str. 150) podtrhuje vedle nutnosti zpracování plánu pracovních pozic také monitoring pracovních pozic, díky němuž je možné předejít zbytečnému neefektivnímu navyšování počtu pracovníků. Zpracování popisu pracovních míst je tedy jednou ze základních personálních činností, na níž se váží další činnosti. Je podkladem pro vytvoření plánu pracovních pozic a stává se tak podstatným prvkem v personálním plánování.

Cílem této práce je tedy zpracovat popisy pracovních míst pro vybrané pracovní pozice ve firmě. Pro dosažení tohoto cíle jsem zvolila v první fázi metodu analýzy firemních dokumentů (vnitřních směrnic, stávajících popisů pracovních míst a dalších dokumentů). Prostřednictvím analýzy dokumentů jsem zjišťovala způsob zpracování popisů pracovních míst ve firmě a také jsem stanovila okruh pracovních pozic, pro něž budu popis pracovního místa vytvářet. Pro samotný sběr informací o pracovních místech jsem použila metodu polostrukturovaného rozhovoru.

Práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola je zaměřena na seznámení se základními pojmy, které budou v práci použity. Jedná se zejména o definování termínů jako je pracovní pozice, pracovní místo, popis pracovní pozice, náplň práce

a podobně, případně vztahů mezi těmito pojmy. Toto teoretické uvedení do problematiky považuji za nezbytné jednak z hlediska sjednocení terminologie a jednak z důvodu seznámení čtenáře se způsobem používání uvedených termínů v této práci. Jedná se sice o termíny známé a často používané, přesto by mohlo dojít k určitým nepřesnostem, protože obsah jednotlivých pojmů se může u různých autorů lišit.

Druhá kapitola je věnována bližšímu seznámení s organizací, o níž práce pojednává. Hlavní pozornost je přitom věnována vývoji firmy z hlediska změn v organizační struktuře a chodu firmy v souvislosti s nárůstem počtu zaměstnanců firmy. Od roku 2008, kdy byla firma založena, se rozrostl počet zaměstnanců z původního počtu 11ti zaměstnanců (5 osob zaměstnaných na hlavní pracovní poměr, 6 osob pracujících na základě dohody o provedení práce) až na 103 zaměstnanců na počátku roku 2018 (72 osob zaměstnaných v rámci hlavního pracovního poměru, 31 osob pracujících na základě dohody o provedení práce).

V rámci druhé kapitoly jsem se věnovala také analýze stávajících popisů pracovních míst ve firmě. V současné době je vytváření popisů pracovních míst ve firmě tak říkajíc v plenkách. Zatím pověřené oddělení vypracovalo popisy pouze čtyř pozic. Zpracované popisy pracovních míst mají podobu stručného výčtu jednotlivých činností, které jsou v kompetenci zaměstnance. Postrádají však jakékoli další informace související s výkonem práce na daném pracovním místě. Ovšem, jak jsem zjistila na základě prostudované literatury, většina autorů považuje za nedílnou součást popisu pracovního místa také informace o širším kontextu výkonu práce. Proto jsem se rozhodla zpracovat popisy pracovních míst tak, jak to doporučuje Armstrong (1999, str. 868 – 870) nebo Borsíková (2012, str. 33), tzn. že vedle samotné náplně práce zaměstnance obsahuje popis pracovního místa také informace o postavení pracovníka v rámci hierarchie firmy, jeho pravomocech, odpovědnosti apod.

Třetí kapitola představuje jádro práce. Uvádím v ní zpracované popisy pracovních pozic čtrnácti vedoucích pracovníků firmy. Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců firmy nebylo možné v rámci této práce zpracovat popisy pracovních míst pro všechny pracovní pozice. Přistoupila jsem proto k určité redukci a zaměřila



jsem se na vedoucí pracovníky firmy. Konkrétně se jedná o oba jednatele firmy a vedoucí jednotlivých oddělení. Zdrojem pro určení konkrétních pozic, pro něž jsem zpracovala popisy pracovních míst, je organizační struktura, která je součástí vnitřních směrnic firmy. U každého pracovního místa jsem pak v popisu pracovního místa uvedla název pozice, velikost úvazku, místo výkonu práce, přímého nadřízeného, počet přímo podřízených zaměstnanců, obecný účel pracovního místa, jeho hlavní úkoly a požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka. Jak jsem již uvedla výše, pro sběr informací o pracovních místech jsem využila metody polostrukturovaného rozhovoru.

Práci uzavírá krátké shrnutí. Podstatnou součástí tohoto oddílu je také krátká rekapitulace cíle práce a zhodnocení, zda došlo k jeho naplnění. Součástí závěru je i zběžné zhodnocení popisů pracovních míst, které byly vypracovány ekonomickým oddělením firmy, a jejich srovnání s popisy pracovních míst vytvořenými v rámci této práce. Zjištěné rozdíly jsou zde také prezentovány.

# 1 Definice pojmů

V následujícím textu se budu věnovat popisu pracovních činností v organizační struktuře konkrétní firmy. Stěžejní termíny jako jsou např. organizační struktura, pracovní pozice, popis pracovní pozice nebo náplň práce apod. jsou sice běžně používány, přesto se jejich pojetí může u různých autorů poněkud lišit. Považuji proto za důležité přiblížit základní pojmy, s nimiž budu na dalších stránkách pracovat.

Jak jsem již uvedla výše, zabývám se ve své práci vytvořením popisu pracovních činností vybraných pracovníků ve středně velké firmě. Přičemž při určení velikosti firmy vycházím z definice mikropodniků, malých a středních podniků uvedených v Uživatelské příručce Evropské komise k Doporučení Komise 2003/361/ES, které nabylo účinnosti k 1. 1. 2005 (Uživatelská příručka EK, str. 14). Jedná se tedy o firmu, která zaměstnává méně než 250 osob, jejíž roční obrat nepřesahuje 50 milionů Euro a roční bilanční suma nepřesahuje 43 milionů Euro. Ve firmě tohoto rozsahu je již nezbytné stanovit určitou formalizovanou strukturu, která napomůže harmonizovat kolektivní úsilí směrem k cílům organizace. Armstrong (2007, str. 246) vidí strukturu organizace jako „*rámec pro zabezpečování práce*“, který „*je tvořen jednotkami, funkcemi, divizemi, odděleními a formálně vytvořenými pracovními týmy, do nichž jsou seskupovány činnosti týkající se jednotlivých procesů, projektů, výrobků nebo odborných disciplín*“. Struktura tak podle Armstronga definuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a určuje pravomoci a odpovědnosti v rámci organizace (Armstrong, 2007, str. 247). Obdobně vidí organizační strukturu i Aldag a Stearns (1987, in Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 115), podle kterých se jedná o „*mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace*“. Také Veber a kol. (2009, str. 227) definuje organizační strukturu jednoduše jako kostrou instituce, která umožňuje dosahovat plánovaných cílů organizace.

Organizační struktura se odráží v organizačním řádu (Vláčil, J. in Velký sociologický slovník, 1996, str. 723). Organizační řád popisuje činnost jednotlivých organizačních útvarů. Náplň konkrétních pracovních míst pak udávají popisy pracovních míst. Popisy pracovních míst spolu s organizačním řádem charakterizují úkoly, činnosti a

kompetence příslušející té které funkci (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 116).

Než se budu blíže věnovat samotným popisům pracovních míst a jejich funkci v organizaci, považuji za nezbytné uvést, co vlastně termín pracovní místo označuje. Šikýř (2014, str. 86) pracovním místem rozumí „*základní organizační jednotku obsazenou zpravidla jedním zaměstnancem a vymezenou souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce*“. Lze tedy říci, že zaměstnanec na určitém pracovním místě plní v rámci své pravomoci svěřené pracovní úkoly a odpovídá za jejich výkon. Pracovní místo je základní organizační jednotkou. Jejich spojováním do útvarů, oddělení, divizí apod. vzniká organizační struktura organizace (Šikýř, 2012, str. 47 – 48). Také Bělohávek (1996, str. 100) vidí jako zásadní pro určení pracovního místa organizační strukturu, která určuje postavení pracovníka v rámci hierarchie moci, a popis práce, který udává povinnosti spjaté s výkonem dané funkce. Kocianová (2010, str. 41) navíc zdůrazňuje stabilitu pracovního místa – konkrétní pracovní místo se nemění, ani je-li obsazeno různými osobami.

Obsahem práce na konkrétním pracovním místě jsou pracovní úkoly zaměstnance, které jsou vymezeny pracovní náplní (Šikýř, 2012, str. 47). Komplexní obraz pracovního místa můžeme získat prostřednictvím analýzy pracovního místa. V rámci analýzy pracovního místa získáváme nejen informace o obsahu práce, jak jej definuje Šikýř, ale především širší souvislosti výkonu práce (kompetence, vazba na další pracovní místa, podmínky výkonu práce atd.) (Koubek, 2007, str. 43). Všechny tyto informace jsou obsaženy v popisu pracovního místa. Také Stýblo (1993, str. 237 – 238) hovoří v souvislosti s popisem pracovního místa o „*určení náležitosti pracovního místa*“ (tamtéž, str. 238), přičemž to je dle něj jeden ze čtyř kroků analýzy pracovního místa.

Popis pracovního místa je tedy něčím více než jen pouhým výčtem úkolů daného pracovníka. Podle Armstronga (1999, str. 210) vyjadřuje popis pracovního místa „*účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit*“. Jedná se tedy o stěžejní dokument, na jehož základě je pak definována role pracovníka a specifikace pracovního místa z hlediska

požadavků na pracovníka.

Také Borsíková důrazně rozlišuje mezi popisem práce (tj. písemným pokynem zaměstnavatele konkrétnímu zaměstnanci o jeho pracovních úkolech vyplývajících z pracovní smlouvy) a popisem pracovního místa, který sumarizuje pracovní úkoly a podmínky jejich výkonu. Součástí popisu pracovního místa jsou podle ní také pracovní prostředky, technické a technologické podmínky, nástroje, normy výkonu apod. (Borsíková, 2012, str. 33).

Werther a Davis (1992, str. 145) používají namísto pojmu „popis pracovního místa“ termín „popis práce“. Popis práce definují jako informaci o „*pracovních povinnostech, podmínkách a dalších aspektech daného povolání*“ (Davis, Werther, 1992, str. 145), která je zpravidla písemné povahy a vypovídá o charakteru jednotlivých prací. Autoři také zdůrazňují, že v rámci jedné organizace by měly mít popisy práce stejnou formu (tamtéž, str. 145).

Podle Dědiny a Cejthamra by měl popis pracovního místa obsahovat také konkrétní předpoklady pro výkon práce. Tyto předpoklady rozdělují na:

- nezbytné, bez nichž nelze danou práci vůbec vykonávat,
- nutné pro úspěšné zvládnutí úkolů vyplývajících z náplně práce,
- žádoucí (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 227).

Ve své práci jsem se rozhodla vycházet z pojetí M. Armstronga (1999, str. 868 – 870) a B. Borsíkové (2012, str. 33). Na základě jejich doporučení budu při zpracování popisů pracovních míst specifikovat u každého popisu následující body:

- název pozice,
- kdo je přímým nadřízeným pracovníka,
- počet podřízených zaměstnanců,
- obecný účel pracovního místa,
- hlavní úkoly zaměstnance,

- požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka.

Uvedené body jsou u každé pozice zpracovány do podoby uceleného popisu pracovního místa. Tento dokument bude sloužit firmě při náboru nových zaměstnanců a případných remodelacích pracovního místa. Jedna jeho kopie podepsaná zaměstnancem i zaměstnavatelem pak bude uložena v osobním spisu zaměstnance.

## 2 Vývoj firmy (definice sledovaného souboru):

Organizace, o níž má práce pojednává, je skutečnou firmou se sídlem v České republice, která působí v oblasti zakázkového vývoje elektronických systémů. V rámci zachování její anonymity ji budu dále označovat pouze jako firmu, případně Firmu.

Firma vznikla v roce 2006 a (jak jsem již uvedla) zabývá se vývojem a výrobou elektronických systémů na základě objednávky zákazníka. V současné době se firma úspěšně rozvíjí a daří se jí získávat zakázky jak v České republice, tak i v zahraničí. Původně se jednalo o činnost vykonávanou zakladatelem na základě živnostenského oprávnění. Již v roce 2007 ale začali ve firmě pracovat první dva zaměstnanci a s rostoucím objemem zakázek bylo nezbytné dále navyšovat také počet pracovníků. S postupným růstem firmy bylo třeba změnit organizaci a právní statut firmy, a proto byla v polovině roku 2008 založena společnost s ručením omezeným.

### 2.1 Změny v organizační struktuře a vývoj počtu zaměstnanců

O poměrně bouřlivém rozvoji firmy svědčí i následující graf č. 1, který ukazuje, jak se v letech 2008 – 2018 (přesněji od doby vzniku společnosti s ručením omezeným do konce ledna roku 2018) měnil počet zaměstnanců firmy. Graf zachycuje počty pracovníků vždy k 1. lednu každého roku, s výjimkou roku 2008. Za tento rok je počet zaměstnanců vyčíslen ke dni vzniku společnosti s ručením omezeným.

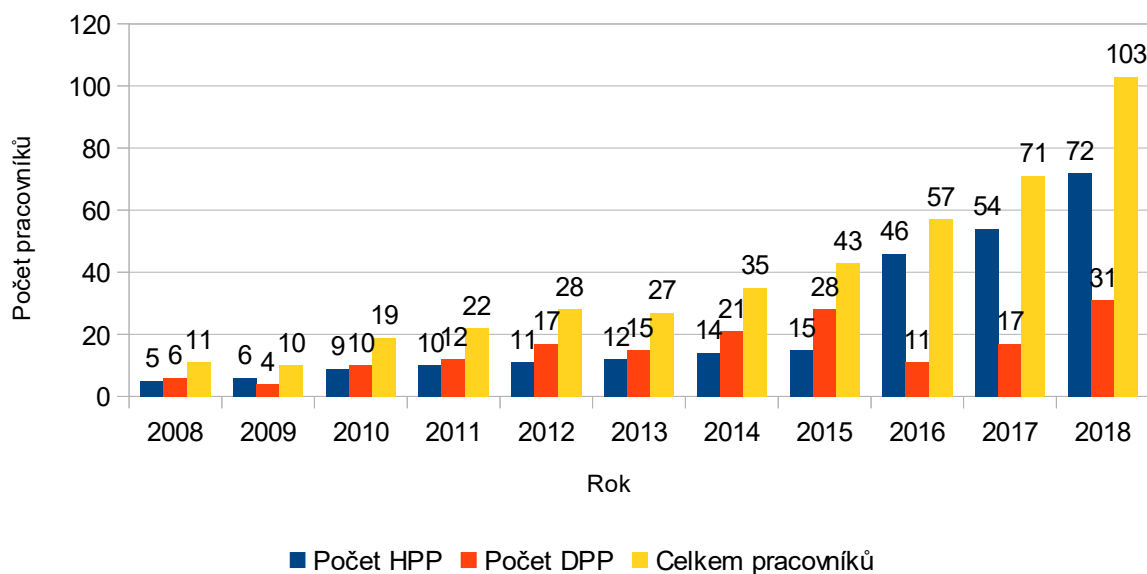
Žluté sloupce znázorňují celkový počet pracovníků pracujících ve firmě v daném roce, tedy zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr i na dohodu o provedení práce. Z grafu je zřejmé, že kromě drobného poklesu v počtu pracovníků v letech 2009 a 2013 má firma neustálou tendenci k růstu. Ještě lépe tento trend dokazují modré sloupce, které představují počet zaměstnanců pracujících v hlavním pracovním poměru. Z grafu je patrné, že počet těchto zaměstnanců se každým rokem zvyšoval.

Oproti tomu červené sloupce, které představují počet pracovníků pracujících na základě dohody o provedení práce, nevykazují zdaleka tak vyrovnaný vývoj. Z grafu můžeme vyčíst určité výkyvy, které jsou způsobeny především skutečností, že na

základě dohod o provedení práce pro firmu většinou pracují studenti středních a vysokých škol. U těchto pracovníků je častější fluktuace než u pracovníků zaměstnaných v hlavním pracovním poměru. Řada z nich také časem uzavírá s firmou smlouvu o práci na hlavní pracovní poměr.

### Graf č. 1 – Vývoj počtu pracovníků firmy v letech 2008 – 2018

Zdroj: Vlastní zpracování



S nárůstem počtu projektů, jejich vzrůstající složitosti a zvyšováním množství pracovníků bylo třeba přijmout určité změny ve fungování firmy. Především bylo nezbytné přizpůsobit organizační strukturu novým podmínkám. K jejím úpravám docházelo postupně v návaznosti na ekonomickou rentabilitu stávajícího uspořádání organizace.

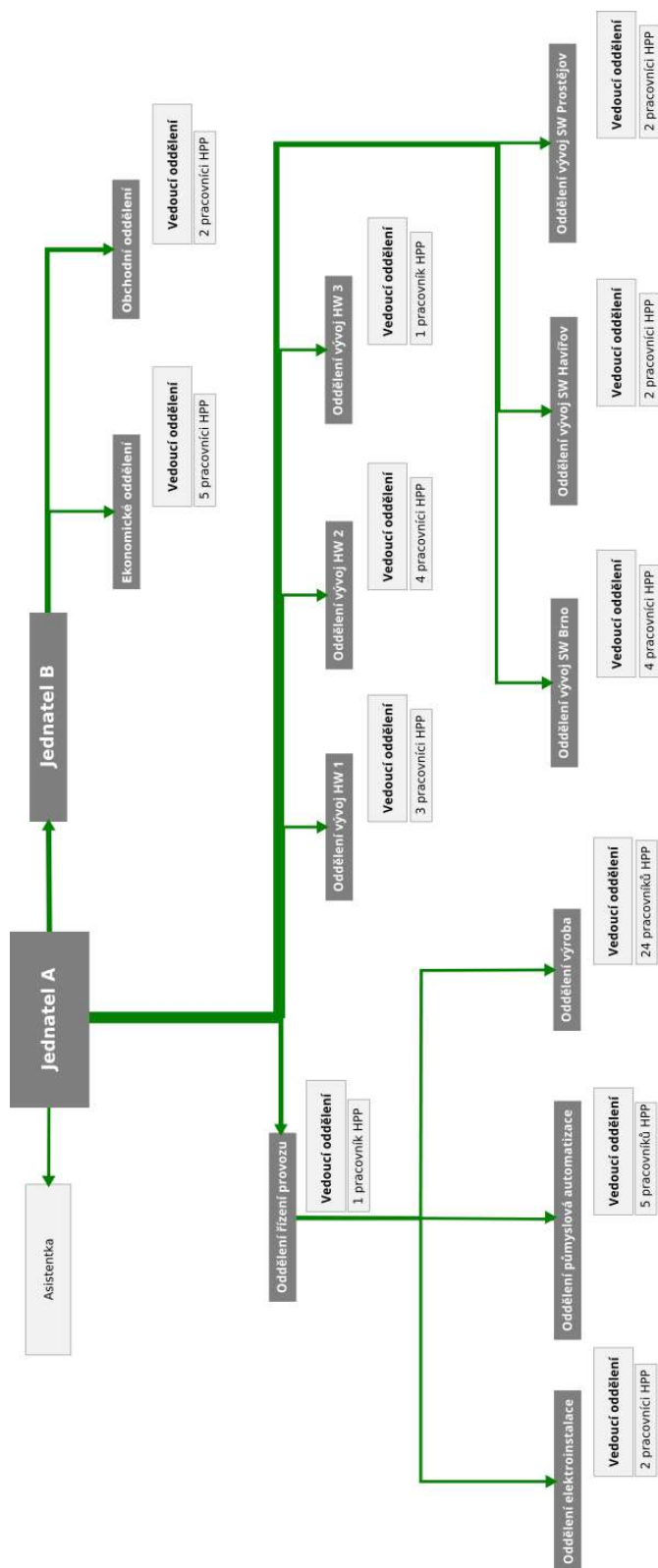
Ve své práci vycházím z organizační struktury aktualizované k 1. 1. 2018. Zásadní změnou, ke které dochází je sdružení oddělení výroby, elektroinstalace a průmyslové automatizace pod nově vzniklé oddělení řízení provozu (viz níže obrázek č. 1). Dříve zodpovíдалo každé z těchto oddělení přímo jednatelem společnosti. Nově tedy tato tři oddělení zastřešuje oddělení řízení provozu, a teprve jeho vedoucí podléhá jednatelem organizace.

Další významnou změnou je rozdělení oddělení pro vývoj hardware na tři menší oddělení – HW 1, HW 2 a HW 3. Při současném množství projektů, na nichž firma pracuje, toto uspořádání totiž umožňuje jejich kvalitnější řízení. Při předchozím uspořádání zodpovídal vedoucí oddělení za cca 6 – 7 hlavních projektů a několik dalších menších projektů, případně projektů v přípravné fázi. Pro vedoucího bylo velmi obtížné udržet si přehled o všech projektech a bylo nemožné, aby byl podrobně seznámen se všemi detaily každého projektu. Naproti tomu díky rozdělení jednoho velkého oddělení na tři menší zodpovídá každý vedoucí pouze za 2 – 3 hlavní projekty. Nová organizační struktura tak umožňuje vedoucím udržet si přesný přehled o stavu každého projektu a účastnit se klíčových jednání v souvislosti s vedením projektů. Vedoucímu každého z oddělení je svěřeno řízení konkrétního projektu, přičemž k práci používají stejné pracovní postupy a metody.

Výše uvedené platí obdobně i pro oddělení vývoje software. Také v tomto případě bylo jedno oddělení (tentokrát pro vývoj software) rozděleno na tři menší s obdobnými úkoly. Jedná se o oddělení SW Brno, SW Havířov a SW Prostějov.

Ze schématu organizační struktury firmy (viz obrázek č. 1) není zcela patrná skutečnost, že za ekonomickým oddělením je skrytá ještě externí účetní kancelář, která vede veškeré účetnictví firmy. Toto však uvádím jen pro úplnost, na výběr pracovních pozic, jejichž popisy pracovního místa zpracovávám v rámci této práce, tento fakt nemá vliv.





**Obrázek č. 1: Organizační struktura firmy.**

Zdroj: vlastní zpracování na základě organizační struktury uvedené v interních směrnících firmy.

## 2.2 Analýza stávajícího popisu pracovních míst ve firmě

Je nutné říci, že firma v době psaní této práce nemá zpracované popisy pracovních míst pro všechny pracovní pozice. S tvořením popisů pracovních míst teprve začíná. Aktuálně má vypracovány popisy pracovních míst pro čtyři pozice, konkrétně se jedná o zaměstnance ekonomického oddělení (vedoucí a tři pracovníci). Tento úsek zajišťuje jak ekonomicko-účetní, tak personální záležitosti firmy, proto byl také pověřen zpracováním popisů pracovních míst.

Dokumenty s popisy pracovních míst ve firmě najdeme pod označením „pracovní náplň zaměstnance“ a jsou součástí osobních složek zaměstnanců (resp. stanou se součástí osobních složek zaměstnanců, až budou vypracovány). V současné době je vytváření popisů pracovních míst ve firmě v počátcích. Dlouho se firma soustředila především na technickou a odbornou stránku podnikání a personální činnosti zůstávaly poněkud opomíjené. Vzhledem k rodinnému stylu vedení firmy byly kompetence jednotlivých pracovníků často přidělovány pouze ústně po vzájemné dohodě mezi vedením a pracovníkem. Až v poslední době, zejména v souvislosti s nárůstem počtu zaměstnanců, se již toto uspořádání stalo zcela nedostačující a firma se začala více věnovat i formálním a personálním otázkám. Jedním z prvních kroků bylo pověření ekonomického oddělení vypracováním popisů pracovních míst všech zaměstnanců v celé firmě. Ekonomické oddělení bylo zvoleno z toho důvodu, že již plnilo některé úkoly, které spadají do oblasti personalistiky (např. zajišťovalo školení, navrhovalo úpravy organizační struktury apod.).

Vedoucí ekonomického oddělení tedy nechala na základě pověření vedení firmy všechny zaměstnance svého oddělení písemně zpracovat náplň jejich práce. Vytvořené dokumenty prostudovala a po dohodě s dotyčnými zaměstnanci zrevidovala a, pokud to bylo nutné, doplnila nebo upravila. Zpracované náplně práce shromažďuje jednatel B, který zodpovídá za ekonomické a personální otázky. Po té, co bude kompletace popisů pracovních míst všech pracovníků firmy dokončena, budou tyto použity jednak jako podklad pro další personální činnosti (remodelace pracovních míst, nábor nových pracovníků apod.), jednak budou zařazeny do osobní složky každého zaměstnance.

Mám-li provést analýzu již zpracovaných popisů pracovního místa, lze říci, že zpracované popisy ve firmě splňují požadavek Werthera a Davise (1992, str. 145) na jednotnou podobu popisu pracovních míst v celé organizaci. Jsou vázány na konkrétní osobu (v hlavičce je uvedeno jméno zaměstnance) a mají podobu seznamu konkrétních úkolů – např. „přiřazení plateb k fakturám“ nebo „Redmine – sledování času“ (viz příloha č. 1). Neobsahují však bližší informace o postavení konkrétního pracovníka v rámci hierarchie firmy, jeho pracovních podmínkách, ani nezmiňují informace ohledně kompetencí (pravomocí a odpovědností) spojených s tím kterým pracovním místem.

Z výše popsaného důvodu jsem pro zpracování popisu pracovních pozic zvolila model, který uvádí Armstrong (1999, str. 868 – 870) a Borsíková (2012, str. 33), kteří považují za nedílnou součást popisu pracovního místa také informace o širším kontextu výkonu práce. U každé z pozic tedy uvádím následující body: název pozice, místo výkonu práce, komu je zaměstnanec podřízen, kdo je podřízen jemu, obecný účel pracovního místa, hlavní úkoly zaměstnance a požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka. Tyto informace jsem, pokud to bylo možné, ještě konfrontovala s údaji uvedenými v Národní soustavě povolání (MPSV, 2017). Uvedenou podobu popisů pracovních míst jsem zvolila proto, že takto vyhotovené popisy mohou sloužit jako podklad i pro další personální činnosti. Například pro nábor nových zaměstnanců nebo pro hodnocení stávajících zaměstnanců. Se svým záměrem zpracovat popisy pracovních míst vybraných zaměstnanců v této podobě jsem seznámila vedení firmy. S jejich souhlasem jsem následně přistoupila ke sběru informací a samotnému zhotovení popisů pracovních míst vybraných zaměstnanců.

### 3 Vytvoření popisu pracovních pozic

Vzhledem ke stávajícímu počtu pracovníků firmy, který k 1. lednu 2018 čítal 103 pracovníků, není možné v rámci této práce vypracovat popisy pracovních míst pro všechna pracovní místa ve firmě. Omezují se proto na popis pracovních míst vedoucích pracovníků. Konkrétně se jedná o pozice vedoucích jednotlivých oddělení a dva jednatele firmy, celkem 14 pozic (viz obrázek č. 1: Organizační struktura firmy). Uvedené pracovní pozice jsem zvolila po dohodě s vedením firmy. Zpracování popisů pracovních míst těchto pozic je pro firmu prioritní, a to zejména s ohledem na uvedení informací o pravomocích, stanovení odpovědnosti a údajích o počtu podřízených pracovníků.

Jak jsem již uvedla v předchozí kapitole, při zpracování popisů pracovních míst jsem se opírala především o model, který uvádějí Armstrong (1999, str. 868 – 870) a Borsíková (2012, str. 33), doplněný o poznatky z Národní soustavy kvalifikací.

#### 3.1 Metodický rámec vytváření popisu pracovního místa

Cílem mé práce je vytvořit popisy pracovních pozic vybraných zaměstnanců. Jak jsem již uvedla výše, nejprve jsem si vymezila okruh osob, pro které budou popisy pracovních míst zpracovány. Dále jsem stanovila kroky nezbytné pro zpracování popisů. V první řadě se jednalo o studium odborné literatury a analýzu firemních dokumentů, dále jsem hovořila přímo se zaměstnanci, jejichž popisy pracovních míst jsem zpracovávala, a v poslední fázi sběru informací jsem ještě ověřovala zjištěné údaje u vedení firmy. Až posledním krokem bylo samotné zpracování dat a sestavení popisů pracovních míst pro vybrané zaměstnance.

Vytvoření popisu pracovního místa je tedy výsledkem analýzy pracovního místa. Kocianová (2010, str. 42) označuje analýzu personálních činností jako *“proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce (pracovního místa), umožňuje odlišit práci (pracovní místo) od jiných prací (pracovních míst)”*. Obdobně vnímá analýzu pracovního místa Koubek. Podle něj poskytuje analýza pracovního místa komplexní obraz práce na daném pracovním místě a zároveň i o

pracovníkovi, který má na tomto místě pracovat (Koubek, 2009, str. 43). Analýza pracovního místa usiluje o objektivní obraz pracovního místa. Jejím cílem je, jak jsem uvedla výše, zpracování popisu pracovního místa.

Při zhotovování popisů pracovních míst jsem tedy nejprve analyzovala firemní dokumenty, které se k dané problematice vztahují. Tj. především Organizační řád (interní směrnice IS001-02, 2018), jehož součástí je také stručná organizační struktura firmy a obecný nástin pracovní náplně vedoucích jednotlivých oddělení (IS001-02, 2016, str. 8). Dále jsem prostudovala Pracovní řád (interní směrnice IS002-02, 2016), dokument Organizační struktura, který přesně zachycuje postavení všech zaměstnanců firmy, a materiály ekonomického oddělení, zejména již vypracované popisy pracovní náplně zaměstnanců (viz příloha č. 1, kde uvádím jednu z pracovních náplní v anonymizované podobě). Získané informace jsem porovnála s odbornou literaturou vztahující se k tématu, která zároveň tvoří teoretické ukotvení této práce. Na základě těchto poznatků jsem se rozhodla rozšířit stávající popisy pracovních pozic o některé údaje, které pracovní náplň zaměstnanců firmy neobsahuje. Jedná se zejména o upřesnění postavení zaměstnance v rámci hierarchie firmy, stanovení, komu je podřízen a komu nadřízen, a za jaké činnosti nebo procesy pracovník odpovídá.

Mým cílem tedy bylo zjistit co nejpřesnější informace o dané pracovní pozici a náplni práce zaměstnance. V přípravné fázi jsem se tedy, jak jsem již uvedla výše, věnovala studiu interních dokumentů a připravila si podklady pro samotný sběr informací. Ten probíhal ve dvou fázích – nejprve jsem hovořila přímo s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, jejichž popisy pracovních pozic jsem chtěla zpracovat, poté jsem správnost získaných informací ověřila rozhovorem s vedením firmy.

Pro zjišťování náplně práce a činností vykonávaných jednotlivými vedoucími jsem zvolila techniku expertních rozhovorů, které měly charakter polostrukturovaného rozhovoru. Ten je podle Kubátové (2013, str. 57) založen na závazném schématu otázek, ovšem bez toho že by byl tazatel vázán jejich přesnou formulací či pořadím. Tato technika také umožňuje klást doplňující či kontrolní otázky tak, aby bylo zajištěno oboustranné porozumění.

Před samotnou realizací rozhovorů jsem si na základě analýzy popisů pracovní náplně (součást dokumentů poskytnutých ekonomickým oddělením firmy) připravila tři (resp. čtyři) základní okruhy otázek. Ty jsem stanovila na základě sdružování jednotlivých úkolů uvedených v náplních práce zpracovaných ekonomickým oddělením do větších celků. Konkrétně se jednalo o tato témata:

- personální činnosti – tj. činnosti související s personálním zajištěním pracoviště, náborem, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků a celkově vyplývající z vedení zaměstnanců;
- vedení projektů – patří sem všechny činnosti, které souvisejí s projektem od jeho přidělení konkrétnímu vedoucímu pracovníkovi až po jeho předání zákazníkovi, respektive ukončení vývoje zařízení;
- další činnosti – jedná se o činnosti, které vedoucí pracovník vykonává, případně z jeho pracovní pozice vyplývají, ale nespádají do předchozích oblastí;
- podíl na vedení firmy – toto téma se týká pouze dvou vedoucích oddělení (oddělení HW 1 a HW 2), jedná se o pravomoci a odpovědnost vyplývající z členství v úzkém čtyřčlenném vedení firmy.

V rámci každé z výše uvedených oblastí jsem si připravila několik konkrétních bodů a otázek, které jsem chtěla s jednotlivými pracovníky projít. Jednalo se pouze o určitou osnovu, jejímž hlavním účelem byla kontrola, zda byly v průběhu rozhovoru pokryty všechny oblasti, které bylo třeba postihnout.

Se svolením vedení firmy jsem poté oslovila vybrané pracovníky, vysvětlila jsem jim účel našeho setkání a dohodla si s nimi termín schůzky. Schůzky se konaly v období od 3. do 16. února a probíhaly v prostorách firmy, nejčastěji v kanceláři vedoucího. Rozhovoru jsem se účastnila pouze já a dotyčný zaměstnanec. Každé setkání trvalo přibližně 40 – 45 minut a mělo formu polostrukturovaného či polostandardizovaného rozhovoru. Jak jsem uvedla již výše, metodu jsem zvolila proto, že nevyžaduje striktní dodržování formulace a pořadí otázek, ale pokud to situace vyžaduje, umožňuje menší odchylky od plánu rozhovoru. Mohla jsem tak klást doplňující otázky, v případě potřeby měnit pořadí otázek nebo přeformulovat otázku tak, aby jí

dotazovaný lépe porozuměl.

Na začátku rozhovoru jsem dotazovaným vždy znovu vysvětlila účel našeho setkání a nastínila jsem, jak bude setkání probíhat. Samotný rozhovor jsem si se svolením dotazovaných nahrávala, abych se mohla lépe soustředit na jeho průběh a zároveň minimalizovala možnost zkreslení výpovědi dvojitým přepisem. Vedle toho jsem si po celou dobu dělala poznámky. Vzhledem k tomu, že cílem práce je zpracování popisů pracovních míst nikoli výzkum, nejsou záznamové archy ani přepisy rozhovorů součástí této práce.

Údaje získané v průběhu rozhovorů jsem ještě ověřovala a doplňovala rozhovorem s nadřízeným dotazovaných, abych snížila zkreslení dané subjektivním posouzením vlastního postavení. Získané údaje jsem zpracovávala v co nejkratší době od jejich sběru a postupně v pořadí, ve kterém jsem je sesbírala. Na základě záznamu jsem provedla přepis rozhovoru do počítače, který jsem poté ještě zkonfrontovala s písemnými poznámkami a případně doplnila. Poté jsem na základě těchto informací přistoupila k samotnému zpracování popisů pracovních míst. To znamená, že jsem všechny zjištěné údaje rozdělila do jednotlivých oblastí a vytvořila z nich ucelený popis pracovní činnosti, kompetencí a dalších údajů tvořících popis pracovního místa.

Popisy pracovních míst jsou v této práci uvedeny v takovém pořadí, jak jsou uvedeny v organizační struktuře firmy (viz obrázek č. 1).

### **3.2 Popis pracovních pozic**

Než přistoupím k samotným popisům pracovních pozic, považuji za nezbytné uvést několik skutečností, k nimž je třeba přihlédnout. V první řadě je to fakt, že popisy pracovních pozic vedoucích oddělení vývoje HW 1, HW 2 a HW 3 jsou totožné. Historicky se jednalo o jedno velké oddělení, které bylo rozděleno kvůli lepší správě projektů na tři menší oddělení. V současnosti se všechna tři oddělení zabývají obdobnou problematikou a k řešení zadaných úkolů využívají stejné pracovní postupy a metody. Odlišují se pouze v konkrétních projektech, které jim byly

svěřeny. Nicméně obecné zásady práce, kompetence a úkoly vedoucích těchto oddělení se shodují. Protože nepovažuji za účelné uvádět v rámci této práce opakovaně stejná data, předkládám kompletní popis pracovního místa pouze u vedoucího oddělení vývoje HW 2 a u vedoucích oddělení HW 1 a HW 3 uvádím pouze zkrácenou verzi s odkazem na kapitolu 3.2.10.

V návaznosti na výše řečené bylo ze stejného důvodu jako u oddělení pro vývoj hardware rozděleno jedno velké oddělení pro vývoj software. V současné době tedy existují tři relativně nezávislá oddělení – oddělení SW Brno, SW Havířov a SW Prostějov. Také tato oddělení jsou zcela rovnocenná a jejich vedoucí disponují obdobnými kompetencemi, proto i zde uvádím kompletní popis pracovního místa pouze u vedoucího oddělení SW Prostějov. Vedoucí oddělení SW Brno a SW Havířov uvádím opět pouze ve zkrácené podobě s odkazem na kapitolu 3.2.14.

Dále je třeba zmínit fakt, že firma má dva jednatele, z nichž jeden má na starosti ekonomické a finanční záležitosti firmy a druhý zodpovídá za technickou a provozní oblast. Abych mohla kompetence obou jednatelů jednoznačně a srozumitelně odlišovat, zavedla jsem následující označení: jednatel, který je zakladatelem firmy a v jehož kompetenci jsou odborné technicko-provozní záležitosti, bude dále označován jako „jednatel A“, kdežto jednatel, který je odpovědný za hospodaření firmy, ponese označení „jednatel B“. Tím zůstane zachována anonymita obou jednatelů a zároveň bude jasné, kterého z nich se ten který výrok týká.

### **3.2.1 Jednatel firmy A**

**Název pozice:** Jednatel firmy

**Místo výkonu práce:** Prostějov

**Nadřízený:** Není nikomu podřízen

**Přímí podřízení:** 7 vedoucích jednotlivých oddělení

**Obecný účel pracovního místa:** Zastupuje firmu navenek, podílí se na určování vize a cílů firmy a určování firemní strategie. Zastřešuje firmu zejména po odborné



stránce. Je zodpovědný za chod firmy.

### **Hlavní úkoly:**

– Podíl na vedení firmy:

Jednatel je členem úzkého čtyřčlenného vedení firmy (spolu s druhým jednatelem firmy a vedoucími oddělení HW 1 a HW 2). Z tohoto titulu se podílí na strategickém řízení firmy. Spolurozhoduje o zajišťování a výběru zakázek, které firma přijme a bude řešit.

– Personální činnosti:

Účastní se výběrových řízení na vedoucí zaměstnance a podílí se na konečném rozhodnutí o přijetí či nepřijetí všech pracovníků firmy. Schvaluje návrhy vedoucích jednotlivých oddělení, které jsou mu podřízeny, na přemístění, případně propuštění podřízených zaměstnanců, a jejich zařazení do pracovní pozice. Na návrh vedoucích oddělení schvaluje výši odměn pracovníků. Spolu s jednatelem B rozhoduje o výši mzdy všech zaměstnanců firmy.

– Odborné činnosti:

Jednatel A aktivně vyhledává obchodní příležitosti a oslovuje potenciální klienty. Spolu se zástupci obchodního oddělení jedná se zákazníky o možnostech a návrzích technických řešení jejich zakázky. Po zajištění prvotního kontaktu se zákazníkem a dohodnutí objemu zakázky a jejího technického řešení předává jednání obchodnímu oddělení, se kterým úzce spolupracuje a které zajistí vypracování cenové nabídky a pokračuje v dalším kontaktu se zákazníkem. Pokud se v průběhu dalších jednání vyskytnou komplikace, řeší tyto osobně.

Vede a celkově zastřešuje šest vývojových oddělení (HW 1, HW 2, HW 3, SW Brno, SW Havířov, SW Prostějov) a celou provozní oblast (oddělení řízení provozu a jemu podřízené oddělení elektroinstalace, oddělení průmyslové automatizace, oddělení výroby). Přiděluje vedoucím jednotlivých oddělení projekty, které budou řešit. Vedoucí každého oddělení má pravomoc vyjádřit se k tomu, zda mu bude konkrétní projekt přidělen. Je-li to možné, je jeho názoru vyhověno.

Jedenkrát měsíčně svolává schůzku vedoucích pracovníků oddělení ohledně kontroly plnění zakázek, rozdělení úkolů a řešení případných komplikací. Dále poskytuje rady a odborné a metodické vedení podřízeným pracovníkům a celkově zastřešuje práci podřízených.

**Požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka:** odolnost vůči stresu, pečlivost, profesionální vystupování, schopnost práce v týmu, schopnost vést a motivovat tým, efektivní komunikace, vyjednávací schopnosti, trestní bezúhonnost, odborné znalosti v oblasti elektrotechniky na úrovni vysokoškolského vzdělání, alespoň 7 let praxe v oboru, minimálně 4 roky praxe na vedoucí pozici.

### 3.2.2 Jednatel firmy B

**Název pozice:** Jednatel firmy

**Místo výkonu práce:** Prostějov

**Nadřízený:** Není nikomu podřízen

**Přímí podřízení:** Vedoucí ekonomického oddělení

**Obecný účel pracovního místa:** Zastřešuje firmu, spolurozhoduje o veškerých finančních aktivitách a tocích. Je hlavním ekonomem firmy.

#### **Hlavní úkoly:**

- Podíl na vedení firmy:

Jednatel je členem úzkého čtyřčlenného vedení firmy (spolu s druhým jednatelem firmy a vedoucími oddělení HW 1 a HW 2). Z tohoto titulu se podílí na strategickém řízení firmy. Spolurozhoduje o zajišťování a výběru zakázek, které firma přijme a bude řešit.

- Personální činnosti:

Jednatel B podepisuje za firmu pracovní smlouvy všech zaměstnanců, podepisuje

také všechny dohody o provedení práce. Jednatel se účastní výběrových řízení na vedoucí zaměstnance a podílí se na konečném rozhodování o přijetí či nepřijetí veškerých pracovníků. Jedná se všemi nově přijatými zaměstnanci o výši jejich platu a dalších podmínkách práce.

Schvaluje návrhy vedoucích jednotlivých oddělení na přemístění, případně propuštění podřízených zaměstnanců, a jejich zařazení do pracovní pozice. Schvaluje výši odměn podřízených pracovníků. Spolurozhoduje o výši mzdy všech zaměstnanců firmy.

– Odborné činnosti:

Jednatel B zastřešuje veškeré ekonomicko–hospodářské aktivity firmy. Jedná jménem firmy s Finančním úřadem, Úřadem práce, bankami, Celní správou a dalšími institucemi. Vystavuje za firmu faktury a schvaluje proplácení faktur. Odesílá všem pracovníků mzdy na základě podkladů dodaných externí účetní firmou.

Aktivně vyhledává obchodní příležitosti pro firmu. Účastní se obchodních jednání s potenciálními zákazníky i se zákazníky, s nimiž již firma dojednala zakázku.

Úkoluje vedoucí ekonomického a obchodního oddělení zodpovídá za činnost těchto oddělení a po technické a odborné stránce je vede a koordinuje jejich aktivitu v souladu s cíli firmy. Za tímto účelem svolává alespoň jedenkrát týdně poradou vedoucích obou oddělení, na níž jsou vyhodnocovány zadané úkoly a rozdělovány úkoly na další období.

Shromažďuje, zakládá a eviduje veškerou dokumentaci firmy. Jedná se zejména o listiny, smlouvy a další dokumenty.

– Další činnosti:

Zodpovídá za technickou způsobilost, pravidelné technické kontroly a další činnosti spojené s provozem všech firemních vozů. Za tímto účelem úkoluje pracovníky ekonomického oddělení.

**Požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka:** odolnost vůči stresu, pečlivost, profesionální vystupování, schopnost práce v týmu, schopnost vést a motivovat tým,

efektivní komunikace, vyjednávací schopnosti, trestní bezúhonnost, vysokoškolské vzdělání v oblasti ekonomiky, minimálně 7 let praxe v oboru, alespoň 4 roky praxe na vedoucí pozici.

### 3.2.3 Vedoucí obchodního oddělení

**Název pozice:** Vedoucí obchodního oddělení

**Místo výkonu práce:** Prostějov

**Nadřízený:** Jednatel B

**Přímí podřízení:** 2 pracovníci obchodního oddělení

**Obecný účel pracovního místa:** Zastupuje firmu při obchodních jednáních. Na základě poptávky sestavuje obchodní nabídky pro potenciální zákazníky.

#### **Hlavní úkoly:**

– Personální činnosti:

Vedoucí oddělení se účastní výběrových řízení zaměstnanců a podílí se na konečném rozhodování o jejich přijetí či nepřijetí. V rámci pověření a předpisů navrhuje přemístění či propuštění podřízených zaměstnanců a jejich zařazení do pracovní pozice.

Vedoucí má pravomoc rozdělovat práci uvnitř svého týmu. Svolává zpravidla 1x týdně schůzku pracovníků oddělení ohledně rozdělení úkolů týmu a řešení případných komplikací. 1x měsíčně kontroluje evidenci sledování času odpracovaného na jednotlivých projektech všech zaměstnanců oddělení. Sleduje docházku zaměstnanců oddělení, 1x měsíčně odesílá docházkové listy pracovníků na ekonomické oddělení.

Dále poskytuje rady a odborné a metodické vedení podřízeným pracovníkům a celkově zastřešuje práci podřízených. Navrhuje odměny podřízených pracovníků a řeší v první instanci žádosti o zvýšení platu, přeložení apod. Své návrhy předává ke

schválení jednatelem společnosti. Podle Organizačního řádu (str. 9) také zajišťuje zvyšování odborné kvalifikace podřízených zaměstnanců.

– Odborné činnosti:

Vedoucí obchodního oddělení se osobně účastní jednání se zákazníky. Podílí se na přípravných jednáních, která předcházejí uzavření smlouvy se zákazníkem, a komunikuje se zákazníkem i v průběhu realizace zakázky.

Na základě poptávky zákazníků zpracovává cenové nabídky. Činí tak ve spolupráci s dalšími odděleními firmy (zejména s odděleními vývoje HW a SW a oddělením výroby). Zodpovídá za včasné a správné vyhotovení cenové nabídky a její doručení zákazníkovi.

Je-li nabídka zákazníkem akceptována dojednává se zákazníkem konkrétní rozsah zakázky, včetně pevně daného rozsahu prací, technické specifikace a termínu vyhotovení zakázky. Na základě těchto jednání sepisuje ve spolupráci s externím právním poradcem návrh konečného znění smlouvy, které předkládá ke schválení jednatelem. Stejným způsobem připravuje smlouvy o vícepracích a servisní smlouvy.

Vedoucí obchodního oddělení odpovídá za průběh celé objednávky. Sleduje termíny dohodnuté se zákazníkem a zodpovídá za dodržování těchto termínů, v případě že není možné sjednaný termín dodržet, informuje o tom neprodleně zákazníka. Zodpovídá také za včasnou a správnou fakturaci jednotlivých etap každého projektu.

Dále kontaktuje dodavatele a vyjednává s nimi o cenách materiálu. Poptává přístroje a služby nezbytné pro práci jednotlivých oddělení.

V neposlední řadě rozděluje úkoly podřízeným pracovníkům a sleduje plnění těchto úkolů.

– Další činnosti:

Spolu s podřízenými denně kontroluje systém pro zadávání připomínek a reklamací a řeší případné reklamace zákazníků a zajišťuje servis. Na základě požadavku na servis zajišťuje servisní podporu, případně pracovníky a výjezdovou techniku nezbytnou pro provedení servisních oprav.

**Požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka:** odolnost vůči stresu, profesionální vystupování, vyjednávací schopnosti, efektivní komunikace, schopnost práce v týmu, schopnost vést a motivovat tým, ochota učit se novým věcem a zdokonalovat se, trestní bezúhonnost, odborné znalosti v oblasti ekonomiky či obchodu alespoň na úrovni středoškolského vzdělání, práce s MS Office na uživatelské úrovni, alespoň 5 let praxe v oboru, alespoň 3 roky praxe na vedoucí pozici.

### **3.2.4 Vedoucí ekonomického oddělení**

**Název pozice:** Vedoucí ekonomického oddělení

**Místo výkonu práce:** Prostějov

**Nadřízený:** Jednatel B

**Přímí podřízení:** 5 pracovníků ekonomického oddělení

**Obecný účel pracovního místa:** Vedení ekonomického oddělení, zajištění základních personálních činností, rozdělování úkolů podřízeným pracovníkům a koordinace jejich činnost v souladu s cíli organizace.

#### **Hlavní úkoly:**

– Personální činnosti:

Vedoucí oddělení se účastní výběrových řízení zaměstnanců a podílí se na konečném rozhodování o jejich přijetí či nepřijetí. V rámci pověření a předpisů navrhuje přemístění, případně propuštění podřízených zaměstnanců, a jejich zařazení do pracovní pozice.

Vedoucí má pravomoc rozdělovat práci uvnitř svého týmu. Svolává 1x týdně schůzku pracovníků oddělení ohledně rozdělení úkolů týmu a řešení případných komplikací. 1x měsíčně kontroluje, zda evidence sledování času odpracovaného na jednotlivých projektech (vede se kvůli vyhodnocení nákladů), kterou si vede každý

pracovník, odpovídá skutečnosti. Sleduje a eviduje docházku zaměstnanců oddělení.

Dále poskytuje rady a odborné a metodické vedení podřízeným pracovníkům a celkově zastřešuje práci podřízených. Navrhuje odměny podřízených pracovníků a řeší v první instanci žádosti o zvýšení platu, přeložení apod. Své návrhy předává ke schválení jednatelům společnosti. Podle Organizačního řádu (str. 9) také zajišťuje zvyšování odborné kvalifikace podřízených zaměstnanců.

– Odborné činnosti:

Vedoucí oddělení zajišťuje sepsání pracovních smluv, dohod o provedení práce, případně dohod o pracovní činnosti, a rozvázání těchto smluv. Tyto smlouvy pak předkládá k podpisu jednateli B, který zároveň zajistí jejich podepsání druhou stranou. Vedoucí předává informace o nástupu nových pracovníků pověřenému zaměstnanci oddělení, který zajistí jejich řádné proškolení a seznámení se všemi základními postupy spojenými s výkonem jejich práce. Dále vedoucí oddělení eviduje veškeré personální změny.

Vedoucí oddělení ve spolupráci s vedoucími jednotlivých oddělení eviduje u všech pracovníků firmy docházku, práci přesčas, vybranou dovolenou apod. Vypracovává podklady, na základě kterých externí účetní kancelář zpracovává mzdy zaměstnanců. Eviduje pracovní cesty a kontroluje proplacení vyúčtování pracovních cest. Vystavuje zápočtové listy pro evidenci důchodového pojištění a potvrzení o příjmech zaměstnanců pro účely přiznání daně z příjmů (včetně zajištění dokladů od všech zaměstnanců).

Na základě pokynu z obchodního oddělení vystavuje faktury, kontroluje jejich proplacení a eviduje faktury po splatnosti. Dohlíží také na párování zahraničních plateb a úhradu všech závazků a dobropisů. Dále zhotovuje dotační pracovní smlouvy, zajišťuje jejich podepsání příslušnými osobami, kontroluje platby dotačních faktur a zabezpečuje nezbytné doklady dle dotačních podmínek.

Vedoucí také shromažďuje všechny účetní doklady. Odpovídá za evidenci veškerých účetních dokladů, celních dokladů, faktur, smluv apod.

– Další činnosti:

Vedoucí oddělení na základě informací z Redmine zpracovává a vyčísluje náklady na jednotlivé projekty. Dále zakládá a eviduje darovací smlouvy a smlouvy o praxích konaných ve firmě.

Na základě pověření jedná s externími institucemi (např. Úřad práce, banky apod.).

Eviduje nárok na stravné jednotlivých zaměstnanců a zařizuje objednávky stravenek a jejich doručení zaměstnancům.

**Požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka:** pečlivost, komunitační schopnosti, schopnost práce v týmu a vedení týmu, trestní bezúhonnost, minimálně středoškolské vzdělání ekonomického směru, alespoň 5 let praxe v oboru, alespoň 2 roky praxe na vedoucí pozici.

### 3.2.5 Vedoucí oddělení řízení provozu

**Název pozice:** Vedoucí oddělení řízení provozu

**Místo výkonu práce:** Prostějov

**Nadřízený:** Jednatel A

**Přímí podřízení:** 2 pracovníci oddělení, 3 vedoucí podřízených oddělení (odd. výroby, odd. průmyslové automatizace, odd. elektroinstalace)

**Obecný účel pracovního místa:** zastřešení provozní části firmy, je styčným bodem mezi nejvyšším vedením a podřízenými odděleními, krizový management.

#### **Hlavní úkoly:**

– Personální činnosti:

Vedoucí oddělení se účastní výběrových řízení zaměstnanců svého oddělení a oddělení podřízených a podílí se na konečném rozhodování o jejich přijetí či nepřijetí. V rámci pověření a předpisů navrhuje přemístění, případně propuštění



podřízených zaměstnanců (včetně zaměstnanců podřízených oddělení), a jejich zařazení do pracovní pozice.

Vedoucí má pravomoc rozdělovat práci uvnitř svého týmu. Svolává 1x týdně schůzku pracovníků oddělení ohledně rozdělení úkolů týmu a řešení případných komplikací. 1x měsíčně kontroluje, zda evidence sledování času odpracovaného na jednotlivých projektech (vede se kvůli vyhodnocení nákladů), kterou si vede každý pracovník, odpovídá skutečnosti. Sleduje docházku zaměstnanců oddělení, 1x měsíčně odesílá docházkové listy pracovníků na ekonomické oddělení.

Dále poskytuje rady a odborné a metodické vedení podřízeným pracovníkům a celkově zastřešuje práci podřízených. Navrhuje odměny podřízených pracovníků a řeší v první instanci žádosti o zvýšení platu, přeložení apod. Své návrhy a návrhy vedoucích podřízených pracovišť předává ke schválení jednatelům společnosti. Podle Organizačního řádu (str. 9) také zajišťuje zvyšování odborné kvalifikace podřízených zaměstnanců.

– Odborné činnosti:

Vedoucí oddělení řeší každodenní provoz podřízených oddělení, vůči nimž vykonává také kontrolní funkci. Navrhuje personální přesuny, optimalizaci pracovní síly a změny vnitřních postupů. Zastřešuje činnost celé provozní sekce firmy. Představuje styčný bod mezi nejvyšším vedením firmy a podřízenými odděleními. 1x týdně svolává poradu vedoucích podřízených oddělení ohledně rozdělení úkolů.

Ve spolupráci s odděleními vývoje hardware zajišťuje kompletní návrhy sériové výroby elektronických zařízení. Jedná s dodavateli, vyjednává s nimi o ceně a možnostech dodání součástek a dalších komponent.

Směrem k zákazníkům vystupuje jako krizový manažer. Řeší se zákazníky i dodavateli stížnosti. Odpovídá za dodržení stanovených termínů a pokud není možné daný termín ze strany firmy dodržet (zdržení na straně subdodavatelů či přímo firmy), informuje o tom neprodleně zákazníka a dojedná s ním další postup.

– Další činnosti:

Spolupracuje s obchodním oddělením na zpracování cenových nabídek. Zadává

údaje do Redmine, kontroluje evidenci skladových zásob v CIS. Předkládá jednatelům ke schválení návrhy na větší investice a nákupy dražších přístrojů a technického zařízení.

**Požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka:** profesionální vystupování, odolnost vůči stresu, schopnost práce v týmu, schopnost vést a motivovat tým, efektivní komunikace, vyjednávací schopnosti, ochota učit se novým věcem a zdokonalovat se, trestní bezúhonnost, odborné znalosti v oblasti elektrotechniky na úrovni vysokoškolského vzdělání, alespoň 7 let praxe v oboru, minimálně 3 roky praxe na vedoucí pozici.

### 3.2.6 Vedoucí oddělení elektroinstalace

**Název pozice:** Vedoucí oddělení elektroinstalace

**Místo výkonu práce:** Prostějov

**Nadřízený:** Jednatel A

**Přímí podřízení:** 3 pracovníci oddělení elektroinstalace

**Obecný účel pracovního místa:** Zodpovídá za instalační práce, pomáhá oddělením vývoje hardware a software se spouštěním technologií.

#### **Hlavní úkoly:**

- Personální činnosti:

Vedoucí oddělení se účastní výběrových řízení zaměstnanců a podílí se na konečném rozhodování o jejich přijetí či nepřijetí. V rámci pověření a předpisů navrhuje přemístění, případně propuštění podřízených zaměstnanců, a jejich zařazení do pracovní pozice. Má pravomoc rozhodovat, kteří zaměstnanci se budou účastnit montáží ve dnech pracovního klidu, a o výběru náhradního volna zaměstnanců oddělení.

Vedoucí má pravomoc rozdělovat práci uvnitř svého týmu. Svolává 1x týdně

schůzku pracovníků oddělení ohledně rozdělení úkolů týmu a řešení případných komplikací. 1x měsíčně kontroluje, zda evidence sledování času odpracovaného na jednotlivých projektech (vede se kvůli vyhodnocení nákladů), kterou si vede každý pracovník, odpovídá skutečnosti. Sleduje docházku zaměstnanců oddělení, 1x měsíčně odesílá docházkové listy pracovníků na ekonomické oddělení.

Dále poskytuje rady a odborné a metodické vedení podřízeným pracovníkům a celkově zastřešuje práci podřízených. Navrhuje odměny podřízených pracovníků a řeší v první instanci žádosti o zvýšení platu, přeložení apod. Své návrhy předává ke schválení jednatelům společnosti. Podle Organizačního řádu (str. 9) také zajišťuje zvyšování odborné kvalifikace podřízených zaměstnanců.

– Odborné činnosti:

Vedoucí oddělení zodpovídá za instalační práce v místě zakázky. Veškeré přípravné práce provádí se svým týmem v prostorách firmy k tomuto účelu vyhrazených. Samotná instalace probíhá u zákazníka. Součástí instalačních prací je montáž kabeláže, montáž zařízení, jeho oživení, diagnostika a testování na místě montáže. Zodpovídá také za konfiguraci zařízení před jeho spuštěním do provozu. Při testování a úpravách nastavení spolupracuje s pracovníky dalších oddělení, zejména oddělení vývoje software a oddělení vývoje hardware.

Vedoucí oddělení zodpovídá za zhotovení předinstalační dokumentace. Dále je odpovědný za aktualizaci a pravidelné doplňování dokumentace ve verzovacím systému SVN.

Spolu s ostatními zaměstnanci oddělení provádí proškolení obsluhy instalovaných zařízení. Vedoucí oddělení vede realizaci projektu, který je mu přidělen, až po jeho finální předání zákazníkovi. V průběhu vedení projektu jedná se zákazníky a subdodavateli.

Po dokončení instalačních prací zasílá projektovému manažerovi krátké vyhodnocení akce. V případě, že některé činnosti nemohly být řádně dokončeny, stanoví termín, kdy budou tyto doplněny.

– Další činnosti:

Spolupracuje s dalšími odděleními na tvorbě cenových nabídek (odhad spotřeby materiálu, rozsahu prací a času montáže). 1x týdně se účastní schůzky s vedoucími oddělení řízení provozu, oddělení výroby a oddělení průmyslové automatizace, ohledně plánování úkolů na další období.

**Požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka:** profesionální chování, zodpovědnost, odolnost vůči stresu, schopnost práce v týmu, schopnost vést a motivovat tým, efektivní komunikace, vyjednávací schopnosti, ochota učit se novým věcem a zdokonalovat se, trestní bezúhonnost, odborné znalosti v oblasti elektrotechniky a slaboproudu na úrovni vysokoškolského vzdělání, alespoň 5 let praxe v oboru, minimálně 2 roky praxe na vedoucí pozici.

### 3.2.7 Vedoucí oddělení průmyslové automatizace

**Název pozice:** Vedoucí oddělení průmyslové automatizace

**Místo výkonu práce:** Prostějov

**Nadřízený:** Jednatel A

**Přímí podřízení:** 5 pracovníků oddělení průmyslové automatizace

**Obecný účel pracovního místa:** Zastřešení a koordinace činnosti všech pracovníků oddělení, programování PLC strojů.

**Hlavní úkoly:**

– Personální činnosti:

Vedoucí oddělení se účastní výběrových řízení zaměstnanců a podílí se na konečném rozhodování o jejich přijetí či nepřijetí. V rámci pověření a předpisů navrhuje přemístění, případně propuštění podřízených zaměstnanců, a jejich zařazení do pracovní pozice.

Vedoucí má pravomoc rozdělovat práci uvnitř svého týmu. Svolává 1x týdně schůzku pracovníků oddělení ohledně rozdělení úkolů týmu a řešení případných komplikací. 1x měsíčně kontroluje, zda evidence sledování času odpracovaného na jednotlivých projektech (vede se kvůli vyhodnocení nákladů), kterou si vede každý pracovník, odpovídá skutečnosti. Sleduje docházku zaměstnanců oddělení, 1x měsíčně odesílá docházkové listy pracovníků na ekonomické oddělení.

Dále poskytuje rady a odborné a metodické vedení podřízeným pracovníkům a celkově zastřešuje práci podřízených. Navrhuje odměny podřízených pracovníků a řeší v první instanci žádosti o zvýšení platu, přeložení apod. Své návrhy předává ke schválení jednatelům společnosti. Podle Organizačního řádu (str. 9) také zajišťuje zvyšování odborné kvalifikace podřízených zaměstnanců.

– Odborné činnosti:

Vedoucí oddělení vede realizaci projektu, který je mu přidělen, od jeho přípravy, přes zahájení, vývoj až po podporu vedení výroby a předání hotového díla zákazníkovi. Zpravidla vede jeden hlavní projekt, který je fázi vývoje a cca dva projekty, které jsou buď v pokročilejších fázích zpracování nebo v přípravě, tak aby byla zajištěna kontinuita práce.

Vedoucí oddělení koordinuje činnost všech pracovníků oddělení. Na základě zadání klienta zpracuje vedoucí oddělení celkovou koncepci a návrh řešení zadání. Poté zajistí jednotlivé kroky projektu, tzn. vytvoření projektu rozvaděče a zapojení elektroniky, objednávku nezbytného materiálu, zhotovení řídicího software, výrobu či přizpůsobení hardware, montáž zařízení, instalaci software a oživení zařízení, testování zařízení a jeho převoz k zákazníkovi a instalaci na určené místo. Po celou dobu trvání projektu je vedoucí oddělení v kontaktu se zákazníkem a ve spolupráci s obchodním oddělením reaguje na jeho připomínky, návrhy a případné reklamace.

Vedle programování samotného PLC odpovídá vedoucí také za návrh a vytvoření ovládacího panelu pro styk s obsluhou. Nese také odpovědnost za proškolení obsluhy pověřeným pracovníkem. Dále vedoucí oddělení zajišťuje zpracování technické dokumentace a návodu k použití zařízení.

Ve spolupráci s obchodním oddělením zpracovává vedoucí oddělení cenové nabídky

pro zákazníky.

– Další činnosti:

Řeší připomínky a reklamace zadané zákazníky v Redmine. Prostřednictvím systému Redmine zajišťuje objednávky materiálu.

**Požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka:** odolnost vůči stresu, schopnost práce v týmu, schopnost vést a motivovat tým, efektivní komunikace, vyjednávací schopnosti, ochota učit se novým věcem a zdokonalovat se, trestní bezúhonnost, odborné znalosti v oblasti elektrotechniky nebo programování na úrovni vysokoškolského vzdělání, alespoň 5 let praxe v oboru, minimálně 2 roky praxe na vedoucí pozici.

### 3.2.8 Vedoucí oddělení výroby

**Název pozice:** Vedoucí oddělení výroby

**Místo výkonu práce:** Prostějov

**Nadřízený:** Jednatel A

**Přímí podřízení:** 24 pracovníků oddělení výroby

**Obecný účel pracovního místa:** Organizace a koordinace výroby zařízení tak, aby byla zajištěna její kontinuita.

**Hlavní úkoly:**

– Personální činnosti:

Vedoucí oddělení se účastní výběrových řízení zaměstnanců a podílí se na konečném rozhodování o jejich přijetí či nepřijetí. V rámci pověření a předpisů navrhuje přemístění, případně propuštění podřízených zaměstnanců, a jejich zařazení do pracovní pozice.

Vedoucí má pravomoc rozdělovat práci uvnitř svého týmu. Svolává 1x týdně

schůzku pracovníků oddělení ohledně rozdělení úkolů týmu a řešení případných komplikací. 1x měsíčně kontroluje, zda evidence sledování času odpracovaného na jednotlivých projektech (vede se kvůli vyhodnocení nákladů), kterou si vede každý pracovník, odpovídá skutečnosti. Sleduje docházku zaměstnanců oddělení, 1x měsíčně odesílá docházkové listy pracovníků na ekonomické oddělení.

Dále poskytuje rady a odborné a metodické vedení podřízeným pracovníkům a celkově zastřešuje práci podřízených. Navrhuje odměny podřízených pracovníků a řeší v první instanci žádosti o zvýšení platu, přeložení apod. Své návrhy předává ke schválení jednatelům společnosti. Podle Organizačního řádu (str. 9) také zajišťuje zvyšování odborné kvalifikace podřízených zaměstnanců.

– Odborné činnosti:

Vedoucí oddělení organizuje výrobu zařízení – na základě objednávky zajistí dostatečné množství materiálu, objedná u dodavatelů výrobu desek plošných spojů (DPS), případně výrobu některých zakázkových komponent (krabičky na míru apod.). Dále zadá osazení DPS pracovníkům oddělení.

Zajišťuje spolupráci s dalšími odděleními firmy, zejména oddělením vývoje hardware a oddělením vývoje software. A to především při výrobě a instalaci testovacích pracovišť. Vedoucí oddělení odpovídá za provedení požadovaných testů zařízení. Ve spolupráci s obchodním oddělením se podílí na vytváření cenových nabídek (nacenění materiálu a práce).

Vedoucí oddělení vydává pokyny pověřeným zaměstnancům ohledně objednávek materiálu a zboží. Dále vede elektronickou evidenci skladu materiálu. Řeší zadávání reklamací a požadavků zákazníků do Redmine a rozděluje je k řešení podřízeným pracovníkům.

– Další činnosti:

Spolu s dalšími pracovníky oddělení zadává do firemní Wiki návody a fotonávody na zhotovení zařízení, která vyrábí. Tyto slouží pro snadnější zaškolování nových pracovníků.

**Požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka:** odolnost vůči stresu, schopnost

práce v týmu, schopnost vést a motivovat tým, efektivní komunikace, vyjednávací schopnosti, ochota učit se novým věcem a zdokonalovat se, trestní bezúhonnost, odborné znalosti v oblasti elektrotechniky na úrovni vysokoškolského vzdělání, alespoň 7 let praxe v oboru, minimálně 3 roky praxe na vedoucí pozici.

### 3.2.9 Vedoucí oddělení vývoje HW 1

**Název pozice:** Vedoucí oddělení vývoje HW 1

**Místo výkonu práce:** Prostějov

**Nadřízený:** Jednatel A

**Přímí podřízení:** 2 pracovníci oddělení HW 1

**Obecný účel pracovního místa:** Zajistit úspěšné vedení zadaného projektu, rozdělovat úkoly podřízeným pracovníkům a koordinovat jejich činnost v souladu s cíli organizace.

**Hlavní úkoly:** Shodují se s úkoly a kompetencemi vedoucího oddělení HW 2 (viz kapitola 3.2.10), proto považují za nadbytečné je na tomto místě znovu uvádět.

Vedoucí oddělení HW 1 je spolu s oběma jednatelem a vedoucím oddělení HW 2 členem úzkého čtyřčlenného vedení firmy, proto má také pravomoci vyplývající z výkonu této funkce (viz kapitola 3.2.10 Vedoucí oddělení vývoje HW 2).

**Požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka:** odolnost vůči stresu, schopnost práce v týmu, schopnost vést a motivovat tým, efektivní komunikace, vyjednávací schopnosti, ochota učit se novým věcem a zdokonalovat se, trestní bezúhonnost, odborné znalosti v oblasti elektrotechniky na úrovni vysokoškolského vzdělání, alespoň 7 let praxe v oboru, minimálně 3 roky praxe na vedoucí pozici.



### 3.2.10 Vedoucí oddělení vývoje HW 2

**Název pozice:** Vedoucí oddělení vývoje HW 2

**Místo výkonu práce:** Prostějov

**Nadřízený:** Jednatel A

**Přímí podřízení:** 4 pracovníci oddělení HW 2

**Obecný účel pracovního místa:** Zajistit úspěšné vedení zadaného projektu, rozdělovat úkoly podřízeným pracovníkům a koordinovat jejich činnost v souladu s cíli organizace.

#### **Hlavní úkoly:**

– Podíl na vedení firmy:

Vedoucí oddělení HW 2 je členem úzkého čtyřčlenného vedení firmy (spolu s oběma jednatelem firmy a vedoucím oddělení HW 1). Z tohoto titulu se podílí na výběru zakázek, které firma přijme a bude řešit.

– Personální činnosti:

Vedoucí oddělení se účastní výběrových řízení zaměstnanců a podílí se na konečném rozhodování o jejich přijetí či nepřijetí. V rámci pověření a předpisů navrhuje přemístění, případně propuštění podřízených zaměstnanců, a jejich zařazení do pracovní pozice.

Vedoucí má pravomoc rozdělovat práci uvnitř svého týmu. Svolává 1x týdně schůzku pracovníků oddělení ohledně rozdělení úkolů týmu a řešení případných komplikací. 1x měsíčně kontroluje, zda evidence sledování času odpracovaného na jednotlivých projektech (vede se kvůli vyhodnocení nákladů), kterou si vede každý pracovník, odpovídá skutečnosti. Sleduje docházku zaměstnanců oddělení, 1x měsíčně odesílá docházkové listy pracovníků na ekonomické oddělení.

Dále poskytuje rady a odborné a metodické vedení podřízeným pracovníkům a celkově zastřešuje práci podřízených. Navrhuje odměny podřízených pracovníků a

řeší v první instanci žádosti o zvýšení platu, přeložení apod. Své návrhy předává ke schválení jednatelům společnosti. Podle Organizačního řádu (str. 9) také zajišťuje zvyšování odborné kvalifikace podřízených zaměstnanců.

– Odborné činnosti:

Vedoucí každého oddělení HW má pravomoc vyjádřit se k tomu, zda mu bude konkrétní projekt přidělen. Je-li to možné, je jeho názoru vyhověno.

Vedoucí oddělení vede realizaci projektu, který je mu přidělen, od jeho přípravy, přes zahájení, vývoj až po podporu vedení výroby a předání hotového díla zákazníkovi. Zpravidla vede jeden hlavní projekt, který je fázi vývoje a cca pět projektů, které jsou buď v pokročilejších fázích zpracování, nebo v přípravě.

Osobně jedná se zákazníky a podílí se na zpracování cenových nabídek. Spolu s klientem formuluje požadavky na zařízení či parametry řešení zakázky. Zodpovídá za odhad časového a finančního plánu projektu a jeho dodržení.

Dále se podílí vytváření koncepce, nastiňuje řešení zakázky na základě objednávky zákazníka. Osobně se účastní vývoje HW v jednotlivých projektech, jedná se zejména o následující činnosti: provede analýzu problematiky, vytvoří základní koncepci řešení, spolu s ostatními pracovníky oddělení navrhne, jaká technologie bude použita, včetně návrhu konkrétního hardware zařízení (návrh plošného spoje DPS, zajištění výroby, výběru a nákupu komponent), zajistí návrh koncepce a implementace firmware, výrobu prototypů, testování zařízení až po předání zařízení klientovi a nasazení do ostrého provozu.

Je-li potřeba provádět automatizované testování, odpovídá vedoucí oddělení za provedení testování. To znamená, že ve spolupráci s ostatními pracovníky oddělení zajistí vznik testovacího pracoviště, navrhuje jeho koncepci, složení, realizaci a zodpovídá za jeho fungování.

– Další činnosti:

Vedoucí oddělení jedná s dodavateli. Poskytuje osobní podpora při zavádění zařízení do výroby, a to včetně doporučení týkajících se výrobních postupů pro pracovníky oddělení výroby. Nese odpovědnost za spolupráci oddělení s ostatními odděleními,

zejména s odděleními vývoje SW, výroby a instalace.

Dále vedoucí oddělení vede následnou podporu dokončených projektů, které již byly předány zákazníkovi. Pověřuje podřízené vytvářením dokumentace k vyrobeným zařízením a v případě potřeby poskytuje spolu s týmem podporu přímo v terénu.

Zajišťuje evidenci úkolů v Redmine a spolu s ostatními pracovníky oddělení zaznamenává poznatky do firemní Wiki.

**Požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka:** odolnost vůči stresu, schopnost práce v týmu, schopnost vést a motivovat tým, efektivní komunikace, vyjednávací schopnosti, ochota učit se novým věcem a zdokonalovat se, trestní bezúhonnost, odborné znalosti v oblasti elektrotechniky na úrovni vysokoškolského vzdělání, alespoň 7 let praxe v oboru, minimálně 3 roky praxe na vedoucí pozici.

Stejný popis pracovního místa platí i pro vedoucí oddělení vývoje HW 1 a HW 3 (viz kapitoly 3.2.9 a 3.2.11).

### **3.2.11 Vedoucí oddělení vývoje HW 3**

**Název pozice:** Vedoucí oddělení vývoje HW 3

**Místo výkonu práce:** Prostějov

**Nadřízený:** Jednatel A

**Přímí podřízení:** 1 pracovník oddělení HW 3

**Obecný účel pracovního místa:** Zajistit úspěšné vedení zadaného projektu, rozdělovat úkoly podřízeným pracovníkům a koordinovat jejich činnost v souladu s cíli organizace.

**Hlavní úkoly:** Shodují se s úkoly a kompetencemi vedoucího oddělení HW 2 (viz kapitola 3.2.10), proto považují za nadbytečné je znovu uvádět.

**Požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka:** odolnost vůči stresu, schopnost práce v týmu, schopnost vést a motivovat tým, efektivní komunikace, vyjednávací schopnosti, ochota učit se novým věcem a zdokonalovat se, trestní bezúhonnost, odborné znalosti v oblasti elektrotechniky na úrovni vysokoškolského vzdělání, alespoň 7 let praxe v oboru, minimálně 3 roky praxe na vedoucí pozici.

### 3.2.12 Vedoucí oddělení SW Brno

**Název pozice:** Vedoucí oddělení SW Brno

**Místo výkonu práce:** Brno

**Nadřízený:** Jednatel A

**Přímí podřízení:** 4 pracovníci oddělení SW Brno

**Obecný účel pracovního místa:** Zajistit úspěšné vedení zadaného projektu, rozdělovat úkoly podřízeným pracovníkům a koordinovat jejich činnost v souladu s cíli organizace.

**Hlavní úkoly:** Shodují se s úkoly a kompetencemi vedoucího oddělení SW Prostějov (viz kapitola 3.2.14), proto považují za nadbytečné je na tomto místě znovu uvádět.

**Požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka:** odolnost vůči stresu, schopnost práce v týmu, schopnost vést a motivovat tým, efektivní komunikace, vyjednávací schopnosti, ochota učit se novým věcem a zdokonalovat se, trestní bezúhonnost, odborné znalosti v oblasti programování na úrovni vysokoškolského vzdělání, znalosti programovacích jazyků Java, C++, C#, znalost dalších programovacích jazyků výhodou, alespoň 5 let praxe v oboru, alespoň 2 roky praxe na vedoucí pozici.

### 3.2.13 Vedoucí oddělení SW Havířov

**Název pozice:** Vedoucí oddělení SW Havířov

**Místo výkonu práce:** Havířov

**Nadřízený:** Jednatel A

**Přímí podřízení:** 2 pracovníci oddělení SW Havířov

**Obecný účel pracovního místa:** Zajistit úspěšné vedení zadaného projektu, rozdělovat úkoly podřízeným pracovníkům a koordinovat jejich činnost v souladu s cíli organizace.

**Hlavní úkoly:** Shodují se s úkoly a kompetencemi vedoucího oddělení SW Prostějov (viz kapitola 3.2.14), proto považuji za nadbytečné je na tomto místě znovu uvádět.

**Požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka:** odolnost vůči stresu, schopnost práce v týmu, schopnost vést a motivovat tým, efektivní komunikace, vyjednávací schopnosti, ochota učit se novým věcem a zdokonalovat se, trestní bezúhonnost, odborné znalosti v oblasti programování na úrovni vysokoškolského vzdělání, znalosti programovacích jazyků Java, C++, C#, znalost dalších programovacích jazyků výhodou, alespoň 5 let praxe v oboru, alespoň 2 roky praxe na vedoucí pozici.

### 3.2.14 Vedoucí oddělení SW Prostějov

**Název pozice:** Vedoucí oddělení vývoje SW Prostějov

**Místo výkonu práce:** Prostějov

**Nadřízený:** Jednatel A

**Přímí podřízení:** 2 pracovníci oddělení SW Prostějov

**Obecný účel pracovního místa:** Zajistit úspěšné vedení zadaného projektu,

rozdělovat úkoly podřízeným pracovníkům a koordinovat jejich činnost v souladu s cíli organizace.

### **Hlavní úkoly:**

#### – Personální činnosti:

Vedoucí oddělení se účastní výběrových řízení zaměstnanců a podílí se na konečném rozhodování o jejich přijetí či nepřijetí. V rámci pověření a předpisů navrhuje přemístění, případně propuštění podřízených zaměstnanců, a jejich zařazení do pracovní pozice.

Vedoucí má pravomoc rozdělovat práci uvnitř svého týmu. Svolává 1x týdně schůzku pracovníků oddělení ohledně rozdělení úkolů týmu a řešení případných komplikací. 1x měsíčně kontroluje, zda evidence sledování času odpracovaného na jednotlivých projektech (vede se kvůli vyhodnocení nákladů), kterou si vede každý pracovník, odpovídá skutečnosti. Sleduje docházku zaměstnanců oddělení, 1x měsíčně odesílá docházkové listy pracovníků na ekonomické oddělení.

Dále poskytuje rady a odborné a metodické vedení podřízeným pracovníkům a celkově zastřešuje práci podřízených. Navrhuje odměny podřízených pracovníků a řeší v první instanci žádosti o zvýšení platu, přeložení apod. Své návrhy předává ke schválení jednatelům společnosti. Podle Organizačního řádu (str. 9) také zajišťuje zvyšování odborné kvalifikace podřízených zaměstnanců.

#### – Odborné činnosti:

Vedoucí oddělení vede realizaci projektu, který je mu přidělen, od jeho přípravy, přes zahájení, vývoj až po předání hotového díla zákazníkovi. Zpravidla vede jeden až dva hlavní projekty, které jsou ve fázi vývoje a cca pět projektů, které jsou buď v ve fázi přípravy nebo jim se svým týmem poskytují servis.

Vedoucí oddělení se účastní jednání se zákazníkem a podílí se na návrhu řešení zakázky. Spolupracuje s obchodním oddělením na vytvoření podkladů pro obchodní nabídky (jedná se zejména o propočty hodin a počtu pracovníků nezbytných pro zhotovení zakázky).

Spolu s ostatními pracovníky oddělení vytvářejí přímo samostatný software nebo software určený do zařízení vyvíjených oddělením pro vývoj hardware. Oddělení zajišťuje také software na testovací pracoviště oddělení vývoje HW 1, HW 2 a HW 3. Při předání projektu zákazníkovi pověří vedoucí oddělení některého z podřízených, aby provedl zaškolení uživatelů a obsluhy zařízení.

V případě reklamace zařízení obdrží vedoucí oddělení podnět k jejímu řešení od obchodního oddělení nebo prostřednictvím zákaznické sekce v Redmine. Vedoucí oddělení pak pověří řešením problému některého z pracovníků oddělení.

– Další činnosti:

Vedoucí oddělení nese odpovědnost za spolupráci oddělení s ostatními odděleními, zejména s odděleními vývoje HW a instalace. Zajišťuje evidenci úkolů v Redmine a spolu s ostatními pracovníky oddělení zaznamenává poznatky do firemní Wiki.

Dále vedoucí oddělení vede následnou podporu dokončených projektů, které již byly předány zákazníkovi. Pověřuje podřízené vytvářením dokumentace (uživatelská příručka, administrátorská dokumentace, manuál) k vyrobenému software a v případě potřeby poskytuje spolu s týmem podporu přímo v terénu.

**Požadavky na osobnost a kvalifikaci pracovníka:** odolnost vůči stresu, schopnost práce v týmu, schopnost vést a motivovat tým, efektivní komunikace, vyjednávací schopnosti, ochota učit se novým věcem a zdokonalovat se, trestní bezúhonnost, odborné znalosti v oblasti programování na úrovni vysokoškolského vzdělání, znalosti programovacích jazyků Java, C++, C#, znalost dalších programovacích jazyků výhodou, alespoň 5 let praxe v oboru, alespoň 2 roky praxe na vedoucí pozici.

Stejný popis pracovního místa platí i pro vedoucí oddělení vývoje SW Brno a SW Havířov (viz kapitoly 3.2.12 a 3.2.13).

## Závěr

Ve své práci jsem se zabývala zpracováním popisů pracovních míst vybraných pracovníků v konkrétní firmě. Jedná se o středně velkou firmu, která v současné době zaměstnává 103 osob – 72 osob na hlavní pracovní poměr a 31 osob v rámci dohody o provedení práce. Ve firmě dochází v posledních letech k dynamickému vývoji. Vzrostl počet pracovníků a je tedy nutné tomu přizpůsobit organizační strukturu. Teprve v posledních měsících se také objevily snahy vedení zřídit pozici personalisty, případně malého personálního oddělení, které by řešilo i další personální otázky kromě prostého nábory zaměstnanců a zajištění nezbytných školení.

V rámci těchto snah začalo ekonomické oddělení s vypracováním popisů pracovních míst. Tyto snahy jsou však teprve v počátcích a omezují se na sumarizaci činností, které daný zaměstnanec vykonává, tedy na popis práce na pracovním místě v Koubkově terminologii (Koubek, 2009, str. 43). Tento způsob jsem shledala nevyhovujícím, proto jsem se na základě studia odborné literatury rozhodla rozvinout jednotlivé popisy pracovních míst tak, aby ukazovaly pracovní pozici více plasticky. Vzhledem k počtu zaměstnanců firmy jsem nutně musela přistoupit k redukci výběrového souboru. Po dohodě s vedením firmy jsem proto zvolila 14 pozic vedoucích pracovníků firmy. Jedná se o dva jednatele a dvanáct vedoucích oddělení. Zpracování popisů pracovních míst pro tyto konkrétní pozice je pro firmu důležité zejména z hlediska stanovení kompetencí (pravomocí a odpovědností) zaměstnanců.

Cílem mé práce tedy bylo zpracovat popisy pracovních míst čtrnácti vedoucích pracovníků firmy. K jeho dosažení jsem využila techniku analýzy dokumentů (k rozboru interních firemních dokumentů) a techniku expertních rozhovorů, které měly podobu polostrukturovaného rozhovoru (k samotnému sběru dat). Tuto techniku jsem zvolila s ohledem na to, že dává tazateli jistou svobodu ohledně pořadí a formulace otázek a umožňuje klást doplňující otázky, neboť jí jde především o validitu dat.

Před samotným započítáním rozhovorů jsem si na základě studia odborné literatury a analýzy firemních dokumentů, především pak náplní práce zaměstnanců



ekonomického oddělení, připravila tematické okruhy, které bylo třeba v průběhu rozhovoru postihnout. Samotný sběr dat proběhl ve dvou fázích – v první fázi jsem hovořila přímo se zaměstnanci, jejichž popisy pracovních míst jsem zpracovávala, ve druhé fázi jsem shromážděná data ověřila rozhovorem s jednateli firmy. Tento postup jsem zvolila proto, abych minimalizovala možné zkreslení. Dalším krokem bylo zpracování získaných údajů a sestavení popisů pracovních míst pro vybrané pracovní pozice.

Všechny rozhovory jsem absolvovala v průběhu přibližně tří týdnů. Každý trval přibližně 40 – 45 minut a účastnili jsme se ho pouze já s dotazovaným. Již před realizací rozhovoru byl dotazovaný seznámen s jeho účelem a průběhem, a abych se vyhnula možnému zkreslení plynoucímu z dvojího přepisu (na záznamový arch a z něj do počítače), se svolením dotazovaného jsem rozhovor nahrávala a zároveň si dělala poznámky. Získané údaje jsem zpracovávala v co nejkratší době od jejich sběru do podoby popisu pracovních míst, tak jak jsou uvedeny v kapitole 3.

Zpracované popisy pracovních míst se stanou součástí osobní složky zaměstnance a zároveň budou k dispozici personalistovi, případně personálnímu oddělení, bude-li zřízeno. Popisy pracovních míst se uplatní například při náboru nových zaměstnanců, při restrukturalizaci či remodelaci pracovních míst nebo pro zpracování specifikace pracovního místa. Specifikaci pracovního místa definuje Koubek (2007, str. 43) jako nároky na pracovníka plynoucí z pracovního místa.

Téma zpracování popisů pracovních míst jsem zvolila s ohledem na požadavky a potřeby firmy. Výstupy této práce (tzn. konkrétní popisy pracovních míst) budou sloužit pro potřeby firmy. Spolu s popisy dalších pracovních míst budou využity k personálnímu plánování, získávání pracovníků. Utvoří základ pro hodnocení pracovníků a jejich odměňování. V neposlední řadě pak mohou napomoci s identifikací vzdělávacích potřeb pracovníků. Koubek (2007, str. 90) zdůrazňuje význam popisu pracovního místa také pro práci liniových manažerů, jimž usnadňuje organizování práce. Nelze zcela pominout ani přínos, který může popis pracovního místa mít i pro samotného pracovníka, který na jeho základě získá jasnou představu o svých kompetencích, povinnostech a rozsahu odpovědnosti.

Na závěr je však ještě nutné zmínit, že popis pracovního místa není pro vždy daný a neměnný. Může se v průběhu času měnit v závislosti na proměnách potřeb firmy. Ty jsou zjišťovány v procesu analýzy pracovních míst, která je systematickým procesem, který usiluje o co možná nejvyšší efektivitu výkonu práce. Na základě analýzy pracovních míst může dojít k redesignu či modifikaci pracovního místa a s ním spojeného popisu pracovního místa.

## Seznam použitých zdrojů

### Literatura

Armstrong, M. (1999). *Personální management* (Dotisk). Praha: Grada.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.

Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.

Borsíková, B. (2012). *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda.

Davis, K., & Werther, W. B. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.

Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.

Eden, J., & Long, T. (2015). *77 jednoduchých způsobů jak zvýšit produktivitu a zisk*. Praha: Management Press.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

Kubátová, H. (2013). *Sociologický výzkum pro andragogy*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.

Stýblo, J. (2010). *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: Vysoká finanční a správní, o.p.s.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.

Vláčil, J. (1996). Organizace. In Petrušek, M., Vodáková, A., & Maříková, H. (Eds.), *Velký sociologický slovník* (str. 723 – 724). Praha: Karolinum.

### **Elektronické zdroje:**

Evropská komise. (2006). *Nová definice malých a středních podniků Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. MMR, ke dni 15. 2. 2018. Retrieved from [http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP\\_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf?ext=.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf?ext=.pdf)

Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2017). *Národní soustava kvalifikací*. MPSV, ke dni 25. 3. 2018. Retrieved from <http://nsp.cz/>

### **Interní dokumenty firmy:**

IS001-02 Organizační řád (interní směrnice), účinná od 26. srpna 2016.

IS002-02 Pracovní řád (interní směrnice), účinná od 1. října 2016.

Organizační struktura, aktuální k 1. lednu 2018.

Pracovní náplň zaměstnance (u zaměstnanců ekonomického oddělení), aktuální k 1. lednu 2018.

Pracovní postup – přijetí nového zaměstnance, účinný od 1. října 2016.

## **Seznam tabulek a grafů**

Graf č. 1: Vývoj počtu pracovníků firmy v letech 2008 – 2018 15

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Organizační struktura firmy 17

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Náplň práce zaměstnance

55

## Přílohy

### Příloha č. 1: Pracovní náplň zaměstnance:

#### PRACOVNÍ NÁPLŇ

---

#### *Jméno zaměstnance*

##### **POKLADNA**

Kontrola a pomoc při vedení pokladen.  
Vedení pokladny – evidence materiálu.  
Vyplácení cestovních výloh.  
Vyplácení doplatků a výběr za materiál.  
Proplácení dokladů.

##### **DOTACE**

Evidence dotačních faktur a dodacích listů.  
Přiřazení plateb k fakturám.  
Docházky pracovníků podílejících se na dotacích.  
Zajištění smluv s dodavateli na projekty.  
Zasílání podkladů SimplyPro.

##### **ÚČETNICTVÍ**

Zakládání docházek.  
Kontrola a případná oprava zaúčtování dokladů.

##### **SMĚRNICE**

Zastřešení práce (*jméno zaměstnance*) s vytvářením směrnic, ISO.

##### **TELEFONY**

Smlouvy s *operátorem 1* a *operátorem 2*, evidence nákladů telefonů, zajišťování roamingů, datového připojení apod. dle požadavků.  
Vedení přehledu o nákladech jednotlivých telefonních čísel, zpracování podrobného vyúčtování.

##### **MATERIÁL**

Evidence nákupů.

##### **REDMINE**

Sledování času.

## **EKONOMIKA**

Vedení cash flow.

Práce s účetními výkazy.

Zpracování a evidence prací.

Zpracování a evidence ekonomických přehledů.

Evidence cen a výkonů jednotlivých činností.

Vypracování měsíční tabulky Náklady na firemní vozy.

V ..... dne .....

.....

Jednatel společnosti

.....

Zaměstnanec

Pozn.: Jména pracovníků a názvy operátorů byly z dokumentu odstraněny z důvodu anonymizace dokumentu.