

Masarykova univerzita

Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Projekt společnosti Purity, a.s.

Seminární práce

Vypracovali:

Brno 14.10.2014

Bartošíková Martina učo 425103

Horák Michal učo 391109

Janečková Petra učo 372282

Kratochvíla Jakub učo 321475

Macháčová Michaela učo 372199

Sanitráková Ludmíla učo 347367

Zpracovali:

Bartošíková Martina	učo 425103	Zásobovací funkce
Horák Michal	učo 391109	Výrobní funkce
Janečková Petra	učo 372282	Personální funkce, útvarová struktura
Kratochvíla Jakub	učo 321475	Ekonomická funkce
Macháčová Michaela	učo 372199	Odbytová funkce
Sanitráková Ludmila	učo 347367	Správní funkce

1. Zadání projektu

1.1. Základní údaje

Název společnosti: Purity, a.s.
Právní forma: akciová společnost
Sídlo: Brno
Datum založení : předpokládané datum 1. 1. 2015

1.2. Předmět činnosti

Předmět činnosti: Výroba domácích potřeb, hygienických a toaletních výrobků z papíru

Klasifikace ekonomických činností dle CZ-NACE

17.12 Výroba papíru a lepenky
17.22 Výroba domácích potřeb, hygienických a toaletních výrobků z papíru
46.1 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

Živnostenská oprávnění:

Živnosti volné – Výroba obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obory činností:

- Výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů
- Zprostředkování obchodu a služeb
- Velkoobchod a maloobchod

Výrobní program

Společnost Purity, s.r.o. podniká v oblasti celulózo-papírenského průmyslu. Proces produkce společnosti pokrývá celý proces od produkce issue papíru až po zpracování do finálního produktu. První hlavní část výrobního procesu probíhá v papírenských strojích, kde se z celulózy nebo sběrového papíru vyrobí velké mateřské kotouče tissue papíru. Druhá část již probíhá na zpracovatelských linkách, kde se mateřské kotouče transformují do finálních produktů.

Hlavní výrobní program podniku tvoří:

- Toaletní papír
- Kuchyňské utěrky
- Papírové ubrousky
- Jumbo reels
- Papírové kapesníky

Klíčovou je obchodní značka Purity, která je zastoupena výše uvedenými projekty. Značka asociuje čistotu, kvalitu.

Dalším tržním segmentem jsou privátní značky. Společnost Harmony je schopna sloučit výrobní proces a kvalitu produktů při přijatelných nákladech, čímž splní požadavky velkých retailových společností.

1.3. Produkční plán

Tabulka 1. plánovaný objem produkce na rok 2015 – jednotlivé výrobky

Zastoupení v celkové produkci (v %)	Objem produkce (v t)	Druh výrobku
7,89	1080	Kuchyňské utěrky
44,88	6145	Toaletní papír
11,19	1532	Papírové ubrousky
28,46	3897	Jumbo reels
7,57	1036	Papírové kapesníky

Tabulka 2. Celkový objem produkce

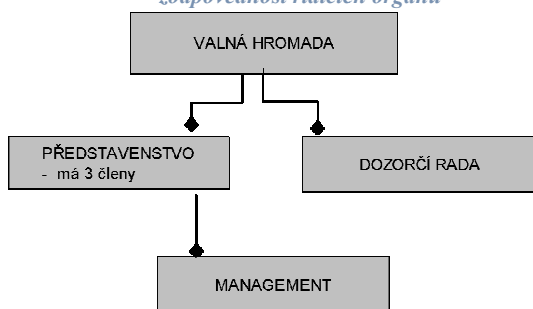
Rok 2015	Položka
13 690 tun	Naturální vyjádření
830 mil. Kč	Hodnotné vyjádření
568 mil. Kč	Přidaná hodnota

1.4. Plánovaná kapacita společnosti

Tabulka 3. Plánovaná kapacita společnosti 2015

Rok 2015	Položka
167	Plánovaný počet zaměstnanců
531 mil. Kč	Plánovaný dlouhodobí hmotný majetek

1.5. Správa společnosti PURITY a.s. - Mocenské vztahy a zodpovědnost řídicích orgánů



Corporate governance v PURITY a.s. : valná hromada, složená s akcionárů, volí představenstvo a dozorčí radu. Představenstvo je statutární orgán a je pověřeno obchodním vedením společnosti , s podporou managementu společnosti. Postavení, pravomoci, činnost a zodpovědnost vlastníků a orgánů společnosti se dále řídí stanovami, v souladu s právními předpisy.

2. Výrobní funkce

Zpracoval: [Bc. Michal Horák](#)

Následovně podkapitoly projektu popisují zajišťování výrobní funkce v podniku Purity, a.s.

2.1. Základné organizačné vymedzenie výrobného úseku

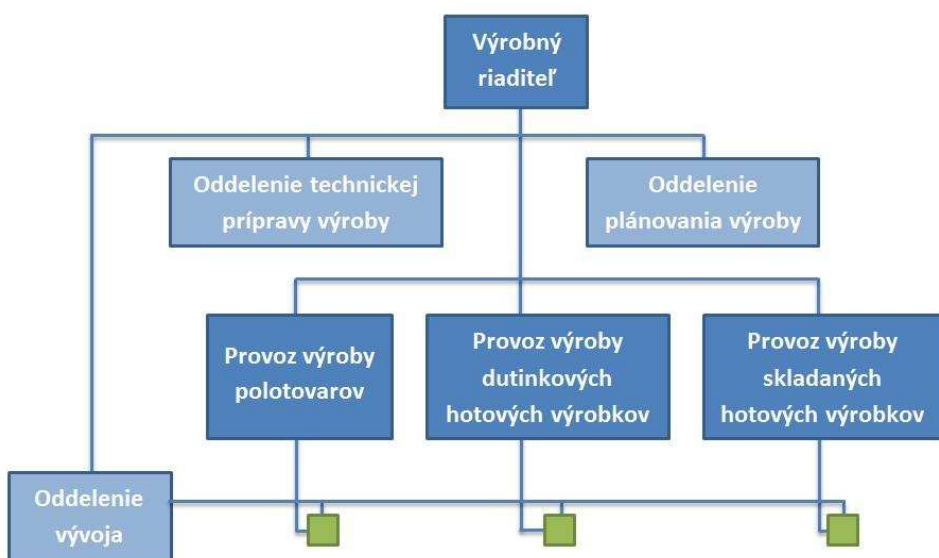
Rozdelenie výrobného úseku do ďalších organizačných zložiek je výrazne determinované technologickou povahou výroby hygienických papierových výrobkov. Vzhľadom k možnosti rozdelenia výrobného procesu podniku do dvoch, technologicky odlišných procesov (výroba samotného papiera/konverzia papiera do hotových výrobkov), je účelné organizačne oddeliť **provoz výroby polotovarov** a provoz výroby hotových výrobkov. Tým dochádza k uplatneniu princípu funkčnej špecializácie, a teda k využitiu úspor z rozsahu vďaka zvýšeniu produktivity práce [1, str. 55].

Rovnako tak je účelné rozdeliť provoz výroby hotových výrobkov na **provoz výroby dutinkových hotových výrobkov** a **provoz výroby skladaných hotových výrobkov**, najmä kvôli rozdielom v postupe konverzie papiera do týchto odlišných skupín výrobkov. Najvýznamnejším dôsledkom uplatnenia princípu funkčnej špecializácie v tomto prípade je úspora fixných nákladov výrobných dávok vďaka špecializácii robotníkov na prestavbu podobne špecializovaných liniek v prípade zmeny formátu výrobkov. Pretože výroba skupín dutinkových a skladaných výrobkov prebieha podobne a viaže podobne zameraný hmotný investičný majetok, z hľadiska strategického riadenia sú vymedzené dve strategické podnikateľské jednotky (SBU) - dutinkové výrobky a skladané výrobky.

Štábnymi útvarmi výrobného úseku podniku Purity, a.s. sú **oddelenie technickej prípravy výroby** a **oddelenie plánovania výroby**. Hlavnou úlohou oboch zmienených štábných útvarov je zabezpečenie súladu medzi hotovou výrobou podniku a požiadavkami odbytových trhov. Či už po technickej stránke produktu, v prípade odd. technickej prípravy výroby, či po kapacitnej stránke výroby a pripravnosti hotovej výroby, v prípade odd. plánovania výroby. Obedva štábne útvary úzko spolupracujú s odbytovým úsekom podniku, za účelom ich schopnosti zabezpečiť spomenutý súlad.

Špecifickú pozíciu vo výrobnom úseku zastáva **oddelenie vývoja**, ktoré je rovnako štábnym útvarom tohto úseku. Oddelenie vývoja vnáša do organizačnej štruktúry podniku prvky maticovej štruktúry [1. str. 77], pretože kmeňový zamestnanec tohto oddelenia sú doplnený o vybraných inžinierov z jednotlivých výrobných provozov. Je tak učené z dôvodu priblíženia vývojového procesu k miestu aplikovania nových poznatkov. Vybraní inžinieri sú za podmienky súhlasu vedúcich pracovníkov jednotlivých provozov uvoľňovaní pre účely vývoja na požiadanie vedúceho oddelenia vývoja.

Jednotlivé provozy i štábne útvary majú vždy jedného vedúceho pracovníka, ktorý je priamo podriadený výrobnému riaditeľovi. Výrobný riaditeľ je priamym podriadeným generálneho riaditeľa. Organizačné rozdelenie výrobného úseku do útvarov znázorňuje



n
a
s
l
e
d
u
j
ú
c
a

s
c
h
é
m
a

.

Takáto organizačná štruktúra bola vytvorená na základe výrobného prístupu k projektovaniu organizačnej štruktúry podniku [2, str. 271], pričom bola vzhľadom k veľkosti podniku zvolená nižšia rozlišovacia úroveň, pre zabezpečenie využívania úspor z rozsahu.

2.2. Plánovanie výrobného programu

Plánovanie výrobného programu podniku Purity, a.s. zabezpečuje oddelenie plánovania výroby. Plány výrobného programu (PVP) sú odvodené od plánov odbytu, ktoré sú vytvorené odbytovým úsekom podniku na základe analýzy potrieb súčasných a potenciálnych odbytových trhov [3, str. 171]. PVP ďalej zohľadňujú kapacitné možnosti jednotlivých zariadení a provozov ako celkov a taktiež možnosti nákupu [4, str. 22]. Cieľom tvorby PVP je zabezpečovanie výrobných kapacít pre budúcu schopnosť podniku uspokojiť odbytové trhy, a prispieť tým k dosiahnutiu strategického cieľa podniku.

2.2.1 Plánovanie výrobného programu a produkčných cieľov

Z časového hľadiska sú tvorené dlhodobé, strednodobé a krátkodobé plány výrobného programu. Okrem časového horizontu, po ktorý sú platné, sa líšia i v časovej a personálnej náročnosti na ich prípravu a schvaľovanie a tiež záväznosti vzhľadom k budúcemu smerovaniu podniku.

Komentář [M1]: To jsou všechny zavazne...

Dlhodobý plán výrobného programu je zostavovaný pracovníkmi oddelenia plánovania výroby na obdobie 5 rokov. Je aktualizovaný raz ročne, pričom musí byť schválený zodpovedným orgánom podniku najneskôr do konca šiesteho kalendárneho mesiaca. Jeho každoročná aktualizácia sa začína pripravovať v štvrtom mesiaci kalendárneho roku, pričom je v týždňových intervaloch predkladaný výrobnému riaditeľovi a vedúcemu pracovníkovi oddelenia plánovania výroby na pripomienkovanie. Vzhľadom k jeho strategickému charakteru je po fáze pripomienkovania predložený predstavenstvu podniku na schválenie. V prípade jeho neschválenia je dokument znovu prepracovaný, pripomienkovaný a predložený na schválenie na najbližšom zasadnutí predstavenstva podniku Purity, a.s. Dlhodobý plán výrobného programu musí byť vypracovaný v súlade s hlavnou podnikovou stratégiou a očakávanými podmienkami na odbytových trhoch. Plánuje v horizonte plánu tieto oblasti [5, str. 311]:

- rozvoj SBU podniku
- základné výrobné postupy

SBU podniku Purity, a.s. sú:

- dutinkové výrobky
- skladané výrobky

V prvej technologickej fáze, v ktorej je vyrábaný samotný papier, sú využívané dva základné výrobné postupy, ktoré na seba viažu špecifický hmotný investičný majetok. Odlišujú sa podľa použitia základnej suroviny, ktorou môže byť:

- buničina
- zberový papier

Schválený dlhodobý plán výrobného programu je komunikovaný ostatným oddeleniam výrobným riaditeľom na porade riaditeľov jednotlivých úsekov podniku, ktorý daný plán zapracujú do svojich dlhodobých plánov.

Strednodobý plán výrobného programu je zostavovaný opäť pracovníkmi oddelenia plánovania výroby, na základe informácií z dlhodobého výrobného plánu, odberateľských zmlúv a správ o ekonomických, technických a personálnych kapacitách, na dobu 1 roku. Je aktualizovaný dvakrát ročne, pričom musí byť schválený výrobným riaditeľom do konca tretieho, resp. desiateho mesiaca kalendárneho roku. Jeho predloženie ku schváleniu predchádza príprava plánu a jeho pripomienkovanie vedúcim oddelenia plánovania výroby. V prípade jeho neschválenia výrobným riaditeľom je plán prepracovaný, pripomienkovaný a predložený výrobnému riaditeľovi na schválenie do 14 kalendárnych dní. Predmetom strednodobého plánu výrobného programu sú rámcovo určené nasledujúce oblasti [5, str. 311]:

- potreba kapacít
- potreba výrobných faktorov počas plánovaného obdobia
- množstvá vyrobených výrobkov

Strednodobý plán výrobného programu obsahuje agregovaný plán pre všetky provozy, a zároveň čiastkové plány pre jednotlivé skupiny výrobkov v rámci SBU:

- dutinkové výrobky
 - toaletný papier
 - kuchynské utierky
 - jumbo reels

Komentár [M2]: Sledovano pleni nebo co?

Komentár [M3]: Co to znamena?

- skladané výrobky
 - papierové kapesníky
 - papierové ubrousky

Plán výrobného programu provozu výroby polotovarov je priamo odvodený od plánov SBU.

Krátkodobý plán výrobného programu je zostavovaný na dobu 1 mesiaca pracovními oddelenia plánovania výroby na základe podkladov z úseku odbytu o prijatých objednávkach. Pri zmene objednávok je operatívne upravený. Predmetom plánu je snaha o maximálne využitie dostupného hmotného investičného majetku vzhľadom k uspokojeniu prijatých objednávok [5, str. 313]. Plán je vytváraný za podpory ERP systému a využitiu metód lineárneho programovania. Plán je schvaľovaný vedúcim pracovníkom oddelenia plánovania výroby. Výrobnému riaditeľovi je tento plán komunikovaný prostredníctvom ERP systému. V prípade kolízie dostupnej výrobnéj kapacity provozu a objednávok od viacerých odberateľov naraz, rozhodne o poradí vybavenia jednotlivých objednávok výrobný riaditeľ. Významným kritériom rozhodovania je strategickosť odberateľa.

2.2.2 Príprava výrobného procesu

2.3 Vývoj a inovácie produktov

Pretože vývoj a inovácie produktov v celulóžno-papierenskom odvetví sa odvíjajú najmä od inovácií strojních zariadení, ktoré sú vo výrobnom procese používané, ťažiskom práce oddelenia vývoja (OV) nieje vlastný vývoj, ale snaha o čo najrýchlejšiu implementáciu nových dostupných technológií do výrobného procesu. Pracovníci oddelenia vývoja sa aktívne zúčastňujú odborných konferencií a veľtrhov, na ktorých sa informujú o technologických novinkách v odbore a spolupracujú s významnými inštitúciami zaoberajúcimi sa celulóžno-papierenským odvetvím. Pracovníci oddelenia sa zaoberajú detailnou analýzou dostupných technológií a postupov, v ktorej sú analyzované kľúčové ekonomické a technické parametre. Pracovníci OV vytvárajú správu, ktorá má formu odporúčenia zmien v oblastiach, ktorých sa vybrané inovácie bezprostredne týkajú.

Proces tvorby správy prebieha nasledovne. Pracovníci OV pripravujú na základe analýz dostupných inovácií dokument pre úsek odbytu, ktorý popisuje vplyv jednotlivých dostupných inovácií na vlastnosti produktu. Odbytový úsek následne vyberie tie inovácie produktu a technológií, ktoré menia vlastnosti produktu tak, že zvyšujú užitnú hodnotu pre zákazníka. OV následne vypracuje detailnú ekonomickú, technickú a personálnu analýzu inovácií vybraných odbytovým úsekom. Na základe tejto analýzy sú formulované odporúčenia, ktoré sú pripomeinkované ekonomickým, technickým a personálnym úsekom. Finálna správa je predložená na porade riaditeľov úsekov, na ktorej sú vybrané tie inovácie, ktoré sú v súlade s podnikovou stratégiou a ekonomickými, technickými a personálnymi kapacitami podniku.

Pre vybrané inovácie sú následne vypracované detailné postupy ich zavedenia v spolupráci s úsekmi, na ktoré zavádzaná inovácia vytvorí nároky. Pre každú inováciu je vytvorený projektový tím, ktorý zodpovedá za jej zavedenie. V čele projektového tímu je projektový vedúci, ktorý pri riadení projektu využíva nástroje projektového riadenia, napr. metódy CPM a Ganttové diagramy [6, str. 301].

Komentár [M4]: Ok tohle dejte do procesu...ale pozro na vstupy informaci

Vzhľadom k snahe podniku Purity, a.s. o posilňovanie jeho ekologickej značky PURITY sú zavádzané inovácie zamerané najmä na ekologizáciu výroby.

2.4 Výroba produktov

2.4.1 Organizačný typ výroby

V podniku Purity, a.s. je nákladovo výhodné aspoň čiastočne využiť princíp funkčnej špecializácie [8, str. 197] a teda je použitá **skupinová výroba**. Pritom jednotlivé provozy možno chápať ako dielne, v ktorých prebieha **prúdová výroba** na špecializovaných výrobných linkách. U provozov sa jedná o usporiadanie podľa predmetného princípu, pričom materiálový tok je časovo spojený [8, str. 197]. Produkčný proces v jednotlivých provozoch sa začína prísunom vstupov do konkrétneho procesu. Vstupy sú následne transformované výrobnou linkou, ktorá vykonáva niekoľko po sebe nasledujúcich operácií. Výstup je následne transportovaný do prislúchajúceho skladu výrobkov vnútropodnikovým logistickým systémom.

Komentár [M5]: Coz je definice dopovidajici ucebnici©

2.4.2 Výrobný typ

Z hľadiska opakovanosti výroby sa jedná vo všetkých provozoch o **sériovú výrobu**. V **provoze výroby polotovarov** je zakomponovaná i výroba v šaržach, nakoľko pripravovaná papierovina sa melie v nádrži o určitom objeme, ktorý determinuje veľkosť šarže [8, str. 197]. Každá výrobná linka je nastavená v rôznych dimenziách, ktoré pridávajú v transformamčnom procese hodnotu hotovému výrobku. Následne je na výrobnéj linke vyrobená výrobná dávka o veľkosti stanovenej oddelením plánovania výroby.

Komentár [M6]: Je to SBU? Prodava se polotovarov dál?

Komentár [M7]: Kolik?

2.4.3 Vstupy do výrobného procesu

Vo výrobnom procese jednotlivých provozov sú transformované okrem iných následovne hlavné vstupy [8, str. 189].

<i>Provoz výroby skladaných hotových výrobkov</i>	<i>Provoz výroby dutinkových hotových výrobkov</i>	<i>Provoz výroby polotovarov</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • papierenský technológovia • dispečer výroby 	<ul style="list-style-type: none"> • papierenský technológovia • dispečer výroby 	<ul style="list-style-type: none"> • drevárenský technológovia • papierenský technológovia • dispečer výroby • žeriavnik 	Pracovná sila
<ul style="list-style-type: none"> • ražebný stroj • plátový strihač • skladač formátu • formátovač balenia • 2 x balička 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 x ražebný stroj • 2 x dutinkový naviják • 2 x zásobníková veža • 2 x píla • 2 x formátovač balenia • 4 x balička 	<ul style="list-style-type: none"> • mlyn • papierenský stroj • vákuová sušička • 2 x naviják • dublňovací stroj • žeriav 	Strojné zariadenia

<ul style="list-style-type: none"> dublírované kotúče obaly 	<ul style="list-style-type: none"> dublírované kotúče dutinky obaly 	<ul style="list-style-type: none"> buničina zberový papier voda 	Materiál tvoriaci podstatu výrobku
<ul style="list-style-type: none"> farebné lepidlá farba potlačče iné 	<ul style="list-style-type: none"> farebné lepidlá iné 	<ul style="list-style-type: none"> oddelovač vlákien bielidlo vlákien zmäkčovadlo vlákien iné 	Pomocný materiál
<ul style="list-style-type: none"> elektrická energia iné 	<ul style="list-style-type: none"> elektrická energia iné 	<ul style="list-style-type: none"> elektrická energia zemný plyn iné 	Prevádzkový materiál

Za dostupnosť jednotlivých typov vstupov a ich kvalitu sú zodpovedné nasledujúce organizačné útvary podniku:

- personálny úsek** - zaopatruje pracovnú silu, ktorá kvalifikačne odpovedá potrebám podniku a v žiadúcich oblastiach zabezpečuje jej ďalší rozvoj prostredníctvom školení a kurzov
- technický úsek** - zabezpečuje dodávku energií (elektrická energia a zemný plyn) a zaobstaráva a zabezpečuje funkčné strojné zariadenia, na ktorých vykonáva údržbu zo svojich zdrojov
- úsek nákupu** - zaopatruje spotrebné materiálové vstupy na opatrovacích trhoch, je zodpovedný za ich kvalitu a včasné dodanie

2.4.4 Charakteristika výstupu výrobného procesu

Hodnotu hotového výrobku pre zákazníka ovplyvňujú nasledujúce parametre výrobku, ktoré dokáže podnik pružne meniť v závislosti od konkrétnej zákazky odberateľa - základná surovina, počet vrstiev papiera, vzor ražby, farba lepidla, aróma a obal. Informácie o konkrétnom nastavení jednotlivých parametrov výrobkov pri výrobe poskytuje odbytový úsek prostredníctvom podnikového informačného systému.

V záujme využitia úspor z rozsahu v proxe výroby polotovarov sú vyrábané len niektoré variácie parametrov, ktoré sú nastavované už pri výrobe polotovaru - základná surovina a počet vrstiev. Vyrábané variácie u jednotlivých výrobkov obsahuje nasledujúca tabuľka.

Variácia	Výrobok
<ul style="list-style-type: none"> 2-vrstvový papier zo zberového papiera 2-vrstvový papier z buničiny 4-vrstvový papier z buničiny 	Toaletný papier
<ul style="list-style-type: none"> 2-vrstvový papier z buničiny 	Kuchynské utierky

Komentár [M8]: Odbytový úsek sleduje výrobu?
Co stav zásob?

<ul style="list-style-type: none"> • 2-vrstvový papier z buničiny 	Papierové ubrousky
<ul style="list-style-type: none"> • 2-vrstvový papier zo zberového papiera • 2-vrstvový papier z buničiny • 4-vrstvový papier z buničiny 	Papierové kapesníky
<ul style="list-style-type: none"> • 2-vrstvový papier zo zberového papiera 	Jumbo reels

Ostatné parametre môžu z výrobného hľadiska naberať akýchkoľvek hodnôt, výrobná dávka s takto nastavenými parametrami však musí byť nákladovo ekonomická. Za posúdenie ekonomickej stránky výrobnej dávky je zodpovedný ekonomický úsek. Pre posúdenie využíva informácie z výrobného a odbytového úseku.

2.5 Riadenie kvality

Za riadenie kvality výrobných procesov podniku Purity, a.s. je zodpovedný samostatný úsek riadenia kvality, ktorý je priamo podriadený generálnemu riaditeľovi. Vzhľadom k tomu, že kontrola kvality výroby vedie k deštrukcii polotovarov a výrobkov, je uplatňovaná pre oba technologicky oddelené procesy výroby čiastočná kontrola. Za pravidelný odber vzorkov polotovarov a hotových výrobkov a ich kontrolu je zodpovedný laborant úseku riadenia kvality. K odhaleniu odchýlok sú využívané nástroje **štatistickej kontroly procesov (SPC)** [6, str.57]. Za kvalitné vykonanie kontroly kvality a adekvátne nastavenie kontrolných limitov je zodpovedný vedúci pracovník úseku riadenia kvality, ktorý spracúva v týždňových intervaloch správu o výsledkoch SPC a komunikuje ju generálnemu riaditeľovi a výrobnému riaditeľovi. V prípade zistenia štatisticky významnej odchýlky je okamžite telefonicky informovaný majster provozu, u ktorého bola odchýlka nameraná. Majster provozu je následne povinný spustiť mechanizmy, ktoré sa líšia v závislosti od veľkosti nameranej odchýlky. Forma kontroly kvality a kontrolované parametre výroby sa líšia v závislosti od provozu, a teda od produkčného procesu v ňom vykonávaného.

Riadenie kvality v provoze výroby polotovarov

V provoze výroby polotovarov je kontrolovaný proces na dvoch miestach - vymletá papierovina (výrobná kontrola) a dublérované kotúče (výstupná kontrola). Vzhľadom k využitiu metódy SPC má výrobná kontrola formu štatistickej regulácie a výstupná kontrola formu štatistickej prejímkky [7, str. 211]. Kontrolované parametre kvality sú napr.:

- papierovina
 - belosť
 - hutnosť
 - pH
- dublérované kotúče
 - pevnosť
 - plošná hmotnosť
 - drsnosť

Riadenie kvality v provoze výroby dutinkových hotových výrobkov

V provoze je štatisticky kontrolovaný proces na dvoch miestach produkčného procesu - narezané dutinkované kotúče (forma štatistickej regulácie) a zabalené hotové výrobky (forma štatistickej prejímk). Každý čiastkový proces je zároveň vizuálne kontrolovaný technologom výroby, ktorý obsluhuje strojné zariadenie vykonávajúce konkrétny proces. Pri spozorovaní viditeľných nedostatkov kvality je technolog oprávnený zastaviť konverznú výrobnú linku. Štatisticky kontrolovanými parametrami kvality sú nasledovné:

- narezané dutinkové kotúče
 - rozmery kotúča
 - hĺbka ražby
 - hustota navytia papiera
- zabalené hotové výrobky
 - rozmery závaru balenia
 - rozmery hotového výrobku

Riadenie kvality v provoze výroby skladaných hotových výrobkov

Kontrola kvality prebieha na troch miestach procesu - potisknuté a narezané pláty papiera, skladaný papier a zabalené hotové výrobky. Vizuálna kontrola procesu technologmi je identická s kontrolou v provoze výroby dutinkových hotových výrobkov. Kontrolovanými parametrami sú napr.:

- potisknuté narezané pláty
 - kvalita potisku
 - rovnosť rezu
- skladaný papier
 - rozmery zloženia
 - kvalita zlomov skladania
- zabalené hotové výrobky
 - rozmery závaru balenia
 - rozmery hotového výrobku

[1] BLAŽEK, L., *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

[2] DONELLY, James H. a kol., *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

[3] SYNEK, M. a kol., *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 429 s. ISBN 80-7179-736-7

[4] NOVOTNÝ, J., SUCHÁNEK, P., *Nauka a podniku II*. 1. vyd. Brno: MU ESF Brno, 2007. 141 s. DSO 1. ISBN 978-80-210-4496-8.

[5] WOHE, G., KISLINGEROVÁ, E., *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

[6] RUSSELL, Roberta S. a Bernard TAYLOR. *Operations management :quality and competitiveness in a global environment*. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2006. 808 s. ISBN 0-471-69209-3.

[7] VANĚČEK, D. a kol, *Organizace práce a výroby*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2001. 242 s. ISBN 80-7040-480-9.

[8] TOMEK, G., VÁVROVÁ, D. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0

3. *Odbytová funkce*

Zpracoval: Michaela Macháčová

4. *Ekonomická funkce podniku*

Ekonomická funkce podniku

Komentář [a9]: Fáze konceptu

Zpracoval: Jakub Kratochvíla

Ekonomická funkce podniku má zajistit finanční stabilitu tak, aby podnik bezproblémově fungoval po finanční stránce. Jedná se zejména o finanční plánování, kontrolu, způsobu financování, řízení likvidity, alokaci nákladů a dividendové politiky.

Finanční plánování a kontrola

Finanční plánování a kontrola definuje finanční strategii a cíle podniku a způsob, jakým se kontroluje plnění plánů a cílů.

Finanční strategie podniku

Finanční strategií podniku je růst hodnoty podniku za udržení finanční stability. Tyto hlavní cíle budou podporovány následujícími dílčími cíli:

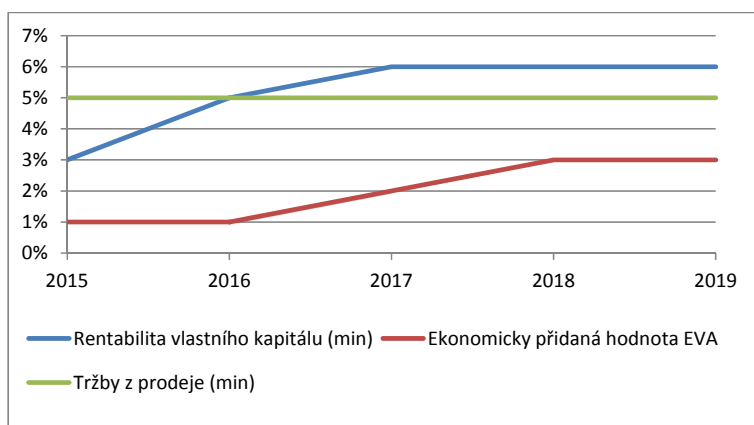
- Růst tržeb z prodeje výrobků
- Zajištění likvidity podniku

Aby bylo dosažení cílů měřitelné, jsou pro podnik stanoveny následující numericky vyjádřené cíle, které budou zároveň sloužit pro kontrolu plnění plánů.

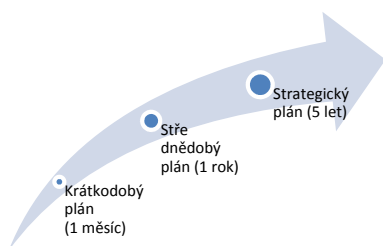
	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita vlastního kapitálu (min)	3%	5%	6%	6%	6%
Ekonomicky přidaná hodnota EVA	1%	1%	2%	3%	3%
Tržby z prodeje (min)	5%	5%	5%	5%	5%
Podíl čistého pracovního kapitálu NWC	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Harmonogram plnění

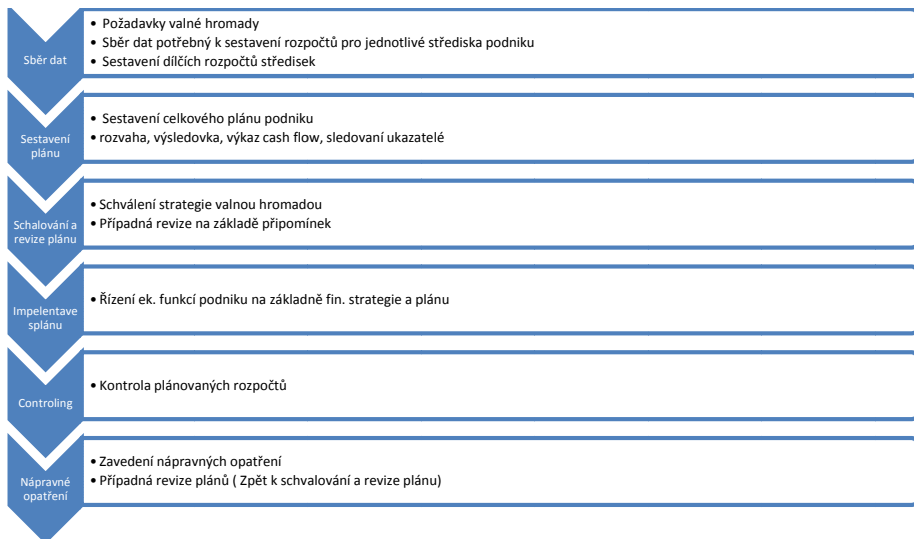
Komentář [a11]: Čísla zatím orientační



Dlouhodobý strategický plán je naplánován na horizont 5 let. Vedle dlouhodobého plánu, jsou sestavovány střednědobé plány, které se každý rok revidují dle aktuální situace na trhu. Krátkodobé měsíční operativní plány slouží zejména pro controlling. Tyto plány jsou koncipovány tak, aby byl dosažen strategický cíl v horizontu 5 let.

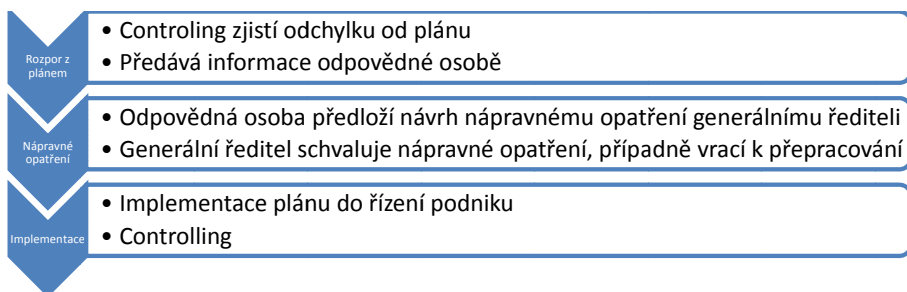


Proces sestavení finančního plánu



Proces controllingu.

Controlling má zvláštní útvar v ekonomickém oddělení podniku. Zaměstnanci controllingu provádí měsíční kontroly plnění plánovaných rozpočtů. Případné odchylky se hlásí odpovědné osobě za jednotlivá střediska podniku. Odpovědné osoby a jejich střediska navrhnou opatření pro nápravu, které před zavedení musí schválit generální ředitel.



Řízení vnějších a vnitřních finančních vztahů

Stanovení forem financování podniku

V Souladu s podnikovou strategií o dosažení finanční stability podniku, se struktura pasiv bude řídit dle čistého pracovního kapitálu. Cílem je, aby se NWC co nejvíce blížilo nule, nejlépe se rovnalo nule.

Vznik společnosti	
Oběžný majetek	Krátkodobá pasiva
Fixní majetek	NWC
	Dlouhodobá pasiva

->

Strategický plán	
Oběžný majetek	Krátkodobá pasiva
Fixní majetek	Dlouhodobá pasiva

.....

Řízení složek pracovního kapitálu

Koncepce podnikového účetnictví

Ekonomická struktura podniku

Dividendová politika

Literatura

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.

HUNČOVÁ, Magdalena. *Manažerské účetnictví-základy*. 1.vyd. Ostrava: Mirago, 1999, 125 s. ISBN 80-859-2268-1.

5. Zásobovací funkce

Zpracovala: Martina Bartošiková

Další funkce, vykonávaná v našem podniku Purity, a.s., je zásobovací, jež můžeme tak jako výrobu zařadit mezi funkce primární. Oddělení zásobování se zabývá nákupem vstupů a služeb, dopravou vstupů, finálních výrobků a skladováním nakoupeného materiálu, polotovarů a finálních výrobků připravených k expedici.

Komentář [M12]: Neee©

Mezi suroviny, který náš podnik obstarává, řadíme:

- sběrný papír,

- buničinu (celulózu)
- chemikálie

Mezi materiály, které potřebujeme k vykonávání zásobovací funkce, patří:

- eur palety,
- kartony pro skladování a přepravu,
- balicí papír, folie a další materiály pro skladování a následnou distribuci a transport.

Do zabezpečení chodu daného oddělení jsme přijali 19 zaměstnanců:

Komentář [M13]: Pozor, nejdříve cinnosti pak lidi

- **ředitel zásobování-** kontroluje chod celého oddělení, dohlíží na efektivní komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi řízení, zadává kritéria pro výběr dodavatelů odběratelů a kontroluje jejich dodržování, svolává porady se všemi vedoucími ve svém oddělení, na poradách zadává úkoly následujícího období a kontroluje výsledky předcházejícího období.

- **obchodní ředitel-** spolupráce s právními zástupci společnosti, příprava kontraktů a obchodních smluv, příprava podkladů pro právní zástupce pro vymáhání pohledávek, příprava podkladů pro případné další obchodní spory.

- **vedoucí nákupčích-** strategické plánování nákupu, řízení a zodpovědnost za nákup, vedení týmu nákupčích, účast na jednáních s dodavateli, řešení případných reklamací s dodavateli, zpracování materiálové poptávky a následné doplnění zásoby skladu, zpracování objednávek a zakázek v závislosti na prodejních skladech

- **nákupčí (4)-** nákup materiálu a služeb pro výrobu, komunikace s dodavateli (jednání o cenách nakupovaného materiálu a termínů dodání), vzájemná spolupráce se zaměstnanci z výrobní funkce, logistiky a prodeje, spolupráce při tvorbě cen pro zákazníky

o nákupčí sběrných surovin -

§ *nákupčí uzavírající kontrakty se sběrnými surovinami*

§ *nákupčí přímých kontraktů_*na odvoz odpadů od velkých společností produkující větší odpad papírů při své činnosti např. odvoz kartonů a papírů z obchodních center, odvoz kancelářských papírů z kanceláří

velkých bank, kancelářských budov (zde se snažíme obstarávat kvalitní papír)

- o nákupčí buničiny
- o nákupčí chemikálii

· **vedoucí skladníků-** odpovědnost a zajištění plynulého chodu skladu, řízení procesu příjmu, skladování a výdeje materiálu a zboží, vedení dvou zaměstnanců skladu, úzká spolupráce s obchodním oddělením, řízení inventur, zavádění systémů pro řízení a monitorování procesů ve skladě, řešení případných reklamací a situací vzniklých při doručování objednaného zboží zákazníkům, dozor nad technickým stavem mechanizace

· **skladník (3)-** příjem materiálu do skladu a jeho kontrola, manipulace se zbožím ve skladu, příprava a nakládka zboží pro expedici k zákazníkovi

- o skladník pracující ve skladě polotovarů
- o skladník pracující ve skladě hotových výrobků
- o skladník zastupující v případě potřeby (z důvodu nemoci apod.)

· **obchodní zástupci (3)-** zásobování a péče o stávající odběratele, vyhledávání nových potenciálních zákazníků, poskytování informací o produktech, vedení evidence o obchodních případech, spolupráce s ostatními odděleními společnosti,

- o OZ uzavírající kontrakty s menšími obchodními partnery - úkolem sehnat co nejvíce malých odběratelů za příznivější ceny, tímto způsobem se závislost na případných problémech konkrétního menšího dodavatele minimalizuje, v našem podniku je 70% odebraného zboží od menších odběratelů. Úkolem je správně zhodnotit možnosti menšího odběratele jak z objemového hlediska tak i platební morálky. Z těchto důvodů nabízíme 5% slevu při platbách v hotovosti nebo na dobírku.

- ~~Na-na~~ Moravě
- ~~Vy~~ Čechách

- o OZ uzavírající kontrakty s velkými obchodními partnery (Makro, Tesco, Hypernova apod.) - má za úkol zajistit větší odběry, zisk je nižší než u menších odběratelů, jelikož velcí odběratelé tlačí na cenu, mají delší splatnosti, z těchto důvodů udržujeme odběr od větších dodavatelů pouze 30%. Výhodou je zajištění plynulejšího provozu našeho podniku.

· **sekretářka**- tisk smluv, sjednávání schůzek, vyřizování telefonních hovorů, přebírání a odesílání korespondence atd.

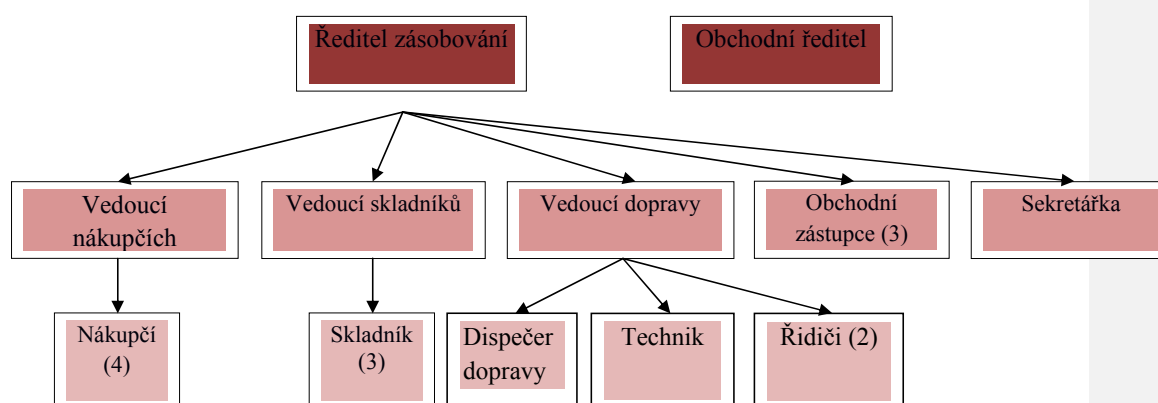
· **vedoucí dopravy**- kontrola a dohlížení včasného odesílání zboží pro odběratele podle uzavřených kontraktů a objednávek, kontrola dodržení termínu dodávek a včasné expedice, zpracování objednávek a jejich zadávání do informačního systému využívaného v našem podniku ERP.

· **dispečer dopravy**- koordinace a správná a včasná realizace přepravy, spolupráce se zaměstnanci obchodního a účetního oddělení a případně i s oddělením reklamací, komunikace s dodavateli, zákazníky a v případě nutnosti zajištění externí dopravní firmy pro přepravu zboží.

· **řidič (2)**- přepravují vstupy a hotové výrobky k odběratelům

· **technik** – má na starost veškerou techniku v provozu, která souvisí s přesunem osob a materiálu

Organizační struktura 1



Zdroj: Vlastní konstrukce

5.1 Nákup

Do zásobovací funkce spadá nákup, jakožto jedna z její hlavní činnosti, díky níž je možné zajistit vstup požadovaných materiálů a surovin potřebných pro výrobu daného zboží.

Kromě nákupu určeného množstvím vstupů se nákupčí zabývají také nákupem služeb jako např. odvoz odpadů, opravy automobilů apod. Je nutné stanovit výši materiálu a surovin v závislosti na požadovaném objemu výroby podle objednávek. Nákup se realizuje poté, co se provede průzkum trhu a jednotlivých dodavatelů, tzn. že, zhodnotí se jejich nabízené ceny, kvalita surovin a materiálů, dodacích a dalších parametrů, na základě nichž se poté rozhodneme, zda na nabídku přistoupíme a smlouvu s dodavatelem vstupů podepíšeme či ne.

Komentář [M14]: Technická fce

Komentář [M15]: Obecně, jak to provádíte na zaklade jakých dat?

Komentář [M16]: To by mělo byt samostatne jako hodnoceni dodavatele

Nákup se realizuje na 3 úrovních a to strategické, taktické a operativní. Strategický nákup (je v kompetenci vrcholového vedení podniku. Strategický nákup realizuje ředitel zásobování ve spolupráci s obchodním ředitelem. V případě nákupu na dané úrovni se rozhoduje např. o tom, jestli není vhodnější některé činnosti v podniku outsourcovat. Na úrovni taktického nákupu řešíme kontrolu kvality materiálů a vstupů případně služeb, reklamace apod. činnosti na dané úrovni řízení jsou v kompetenci vedoucího nákupčích. Zaměstnanci v případě nákupu na nejnižší úrovni a to operativní se zabývají tvorbou objednávek, příjmu a vykládce apod. Operativní plán nákupu na této úrovni řízení spočívá již v konkrétních výpočtech potřeby položek pro danou výrobu, administrativní záležitosti, služby apod. Uvedené činnosti realizuje nákupčí.

Komentář [M17]: Ok, jak uvod dejme tomu, ale dosti obecně...

Proces nákupu probíhá ve 3 fázích [2]:

- **fáze před udělením kontraktu** – v dané fázi si musíme uvědomit potřebu nákupu a naplánujeme si, co je přesně potřeba pořídit, v jakém množství, jaká by měla být dodací lhůta a za jakých podmínek. V dané fázi také navrhujeme postup, v jakém budeme výběr dodavatele realizovat. Je nutné si také vyžádat potřebné informace, na jejichž základě se rozhodneme pro výběr pro nás toho nejvhodnějšího dodavatele. – vedoucí nákupu na základě podkladů dodaných od jednotlivých nákupčích pro konkrétní dodavatele, s kterými jednali o případných dodávkách.
- **udělení kontraktu** – vybíráme si vhodného dodavatele a vyjednáваме s ním o cenách a dalších podmínkách spolupráce
- **fáze po udělení kontraktu**- následně proběhne převzetí objednaných surovin či materiálů, kontrola úplnosti dodávky a její funkčnosti, uskladnění.

Komentář [M18]: Např.?

Komentář [M19]: Tyhle uz mate ve strategickem nakupu, kde hodnotite cenove nabidky

5.1.1 Plánování nákupu

Plánování nákupu spadající do dané fáze se snažíme věnovat značnou pozornost, jelikož v případě špatného nákupu může dojít ke zbytečným finančním ztrátám. Špatným nákupem se rozumí např. pořízení např. nadbytečného množství surovin či materiálů, pořízení vstupů za

vyšší cenu, než jakou nabízejí konkurenční dodavatelé, nákup nekvalitních vstupů apod. Koupě nekvalitních materiálů a surovin následně ovlivní výrobní proces. Přes veškerou snahu kontrolovat kvalitu celého výrobního procesu může dojít vlivem nekvalitních vstupů k finálním výrobkům nízké kvality, proto je nutné, aby nákupčí kladl při výběru dodavatelů také důraz na kvalitu surovin. Je nutné udělat kontrakt o dodávkách s uvedením minimální požadované kvality.

5.1.2 Výběr a hodnocení dodavatelů

Podnik Purity, a.s. má celkem kontrakty s 5 nákupními centry, 7 building offci, se 4 bankami, 3 krajskými soudy a s 23 sběrnými surovinami.

Komentář [M20]: Nemá, neexistuje☹

Výběr dodavatele patří mezi velmi důležité činnosti týkající se zásobovací funkce podniku. Nesprávný výběr může zapříčinit spoustu problému jako je např. špatná kvalita vstupu, vysoké ceny surovin a materiálu, zpoždění dodacích termínů apod. Dané problémy mají vliv na konečného zákazníka. Jak jsme již uvedli, nekvalitní vstupy ovlivní celý proces výroby a následně i finální produkt, vysoké ceny vstupu se promítnou i do cen konečného výrobku atd. Náš podnik při výběru dodavatele preferuje především tyto faktory: Kvalitu vstupu, Schopnost dodavatele dodat potřebný materiál včas a v požadovaném množství, ceny vstupů a spolehlivost dodavatele.

Komentář [M21]: A nyní upozorňujeme...BUDEME SE OPAKOVAT!!!

Abychom zjistili, zda dodavatel splňuje námi preferované faktory, provádíme bodové hodnocení dodavatelů, které probíhá následovně (Úvod do podnikového hospodářství, 2. vydání):

1) Stanovíme si faktory, které jsou pro náš podnik nejdůležitější.

Náš podnik preferuje:

Komentář [M22]: V pořadí?

- kvalitu vstupů
- schopnost dodavatele dodat potřebný materiál včas a v požadovaném množství
- ceny vstupů
- spolehlivost

2) Jednotlivým faktorům přiřadíme váhu podle jejich důležitosti tak, aby celkový součet vah byl 1.

Pro podnik Purity,a.s. jsou dané preference následující:

- Kvalita vstupů (váha 0,3)
- Schopnost dodat potřebný materiál včas a v požadovaném množství (váha 0,25)
- Ceny vstupů (váha 0,25)

Spolehlivost (váha 0,2)

- 3) Každý dodavatel získá pro každé kritérium body od 1 do 5, čím vyšší má počet bodů, tím je pro nás dodavatel vhodnější.
- 4) Bodové ohodnocení u každého kritéria následně vynásobíme jednotlivými vahami.
- 5) Dodavatel s nejvyšším váženým celkovým počtem bodů je umístěn na první pozici (nejvhodnější).

Příklad hodnocení dodavatelů 1

Hodnotící kritéria	Váhy	Dodavatel A		Dodavatel B		Dodavatel C	
		Počet b.	váženo	Počet b.	váženo	Počet b.	váženo
Kvalita vstupů	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Schopnost dodat požadovaný materiál včas a v požadovaném množství.	0,25	3	0,75	4	1	3	0,75
Ceny vstupů	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,5
Spolehlivost	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Výsledek		3,2		3,75		2,75	

Závěr: Z dané tabulky vidíme, že by pro náš podnik byl nejvhodnější dodavatel B s váženým celkovým počtem bodů 3,75 a naopak nejméně vhodný dodavatel pro náš podnik by byl dodavatel C s celkovým váženým počtem bodů 2,75.

Komentář [M23]: nEE...

Komentář [M24]: to je příklad z učebnice?

Hodnocení dodavatelů provádí jednotliví nákupčí, přičemž vedoucí nese za dané hodnocení zodpovědnost a musí ho poskytnout ke schválení řediteli zásobování. Preferujeme přímé nákupy, které si sjednáme sami na odvoz papírů.

5.2 Skladování

Podnik Purity, a.s. využívá 2 druhy skladů- sklad polotovarů a finální produkce. Do skladu polotovarů se umísťují rozpracované výrobky, které ještě nejsou připravené pro expedici k zákazníkovi. Sklad finální produkce obsahuje již hotové výrobky, které jsou následně distribuované konečnému zákazníkovi.

Do funkce skladování jsme přijali 2 skladníky, přičemž jeden z nich pracuje ve skladě polotovarů a druhý ve skladě hotových výrobků. Na efektivní práci skladníků dohlíží jejich nadřízený – vedoucí skladu.

Každá položka má ve skladu finální produkce podle daného druhu (Toaletní papír, kuchyňské utěrky, papírové ubrousky, jumbo reels, papírové kapesníky) a typu (bez vzoru, se vzorkem, parfémované apod.) vyhrazené místo, což zajišťuje zaměstnancům přehled o uskladňovaných položkách a tím i větší produktivitu práce. Skladníci díky přehlednému uskladnění ušetří spoustu času a s tím spojených nákladů. Pro uskladnění položek ve skladu se v našem podniku využívá analýza ABC (Paretova analýza), kterou objasníme níže.

Komentář [M25]: Nějaký systém? Odborně?

5.2.1 Analýza ABC

Jedná se o analýzu závislosti příčin a důsledků, která pojednává o tom, že 80% důsledků je způsobeno 20% příčinami. Jednotlivé položky ve skladu finálních výrobků rozčleňujeme do skupin A, B a C. Skupinu A obsahuje nejvíce prodávané položky, které nám přinášejí největší tržbu a naopak skupinu C charakterizují položky prodávané nejméně s nejmenším podílem na tržbě. Obecně řečeno mezi nejvíce prodávané položky patří toaletní papíry, přičemž se liší jejich prodejnost liší v závislosti na typu daného výrobku (zda se jedná o toaletní papíry jednovrstvé, dvouvrstvé, třívrstvé; se vzorkem, bez vzorku, bílé, šedé, recyklované apod.) Plánovaný objem produkce toaletního papíru na rok 2015 je 6145 tun, což tvoří 44,88 % z celkové produkce. Dané položky řadíme tedy do skupiny A. Mezi nejméně prodávané položky patří papírové kapesníky s předpokládaným objemem produkce v roce 2015 1036 tun. Tyto výrobky tvoří pouze 7,57 % celkové produkce, řadíme je do skupiny C.

Komentář [M26]: Nerozumím...

Kromě typu jsou výrobky ve skladu uspořádávány podle ABC analýzy. Jak již víme, distribuce toaletního papíru je pro náš podnik nejzásadnější, proto ho skladníci ukládají nejbliže ke dveřím pro rychlejší manipulaci. Naopak položky zařazené do skupiny C, což jsou v našem případě papírové kapesníky, jsou ukládány na konci skladu, jelikož manipulace s uvedeným zbožím je méně častá.

5.2.2 Systémy uplatňované v rámci zásobovací funkce v podniku Purity, a.s.

ERP

Podnik Purity, a.s. využívá informační systém ERP (Enterprise resource planning), jehož součástí je i modul MRP I (Material requirements planning) díky němuž je možné, aby výrobci mohli komunikovat se skladníky a nákupčími. Daný systém nám určí, jaký materiál je k výrobě potřeba a v jakém množství. Systém též obsahuje informace a skladových zásobách. Jakmile do systému zadáme, jaké množství a jaké druhy výrobků chceme vyrábět, ukáže systém aktuální stav zásob a v případě, že potřebné vstupy nejsou na skladě, určí množství, které je nutné pořídit.

JIT

JIT je metoda, díky níž je možné podstatným způsobem snížit zásoby, avšak bezchybné fungování pomocí tohoto principu bývá poměrně náročné. Pro efektivní fungování JIT je potřebné, aby dodávka k odběrateli dorazila v potřebnou dobu, což může překazit např. nějaká nečekaná událost. Výhodou je, že odběrateli nezůstává zboží na skladě, čímž odpadávají náklady na skladování, několikanásobnou manipulaci, skladovou evidenci a inventury. [5]

V rámci JIT jsou jednotlivé procesy zásobovány požadovanými položkami v potřebném množství, kvalitě a čase tzn., že dostávají materiál či výrobek v okamžiku, kdy jej právě potřebují. Materiál je pořizován na základě požadavků z výroby. Výroba u JIT probíhá plynule a přímo se realizuje a neblokuje vložený kapitál v zásobách materiálů ani hotových výrobků. [3]

5.2.3 Hodnocení efektivity řízení zásob

Zásoby sledujeme dle sjednaných kontraktů. Zásobám se snažíme věnovat značnou pozornost, jelikož jejich výše a způsob řízení mají vliv na rentabilitu podniku a na spotřebu disponibilních finančních zdrojů.

Společnost sleduje dané ukazatele [3]:

- *Obrátka zásob*- kolikrát se zásoby obrátí během daného období

OZ = náklady na prodané zásoby/ průměrná výše zásob

- *Doba obrátu zásob* – informuje o tom, za jak dlouho se průměrně obrátí zásoby

DOZ = 360 x průměrná výše zásob/ náklady na prodané zásoby

K určení objednávkového množství se využívá vzorec pro výpočet ekonomického objednávkového množství [1]:

$$m_{opt} = \sqrt{\frac{2 * B * N_f}{N_v}}$$

Kde: m_{opt} ekonomicky optimální objednávkové množství

B.....roční spotřeba v naturálních jednotkách

N_f fixní náklady objednávky

N_v skladovací náklady na naturální jednotku za rok

5.3. Doprava a vlastnictví vozidel společnosti

Doprava je realizována ve vlastní režii, v případě nedostatků vozů zajišťujeme externí přepravu GEIT a PPL, která je dopředu smluvně zajištěná.

Na zaměstnance dopravy dohlíží vedoucí distribuce a zodpovídá za plnění činností souvisejících s dopravou vstupů a finálních výrobků. Mezi zaměstnance dopravy dále patří dispečer, technik a 2 řidiči. Technik dohlíží na provoz techniky v podniku, která souvisí s převozem osob či materiálu.

Náš podnik vlastní celkem 6 nákladních vozů a 4 automobily osobní. 5 nákladních vozů je do 3,5 tun a 1 vůz do 15 tun. Z celkového počtu 4 automobilů je 1 automobil vyšší střední třídy určen pro generálního ředitele, který výhradně používá toto vozidlo a to pro firmu i své soukromé účely. Naše společnost vlastní 3 další osobní vozidla nižší třídy, jež používají nákupčí a OZ na uzavírání kontraktů a předvádění naší produkce.

Literatura:

1. NOVOTNÝ, Jiří a Petr SUCHÁNEK. *Nauka o podniku II*. Brno: Masarykova univerzita, 2007.
2. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1501-5.
3. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA A KOL. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
4. WOHE, Gunter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.
5. ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

6. Personální funkce

Zpracovala: Petra Janečková

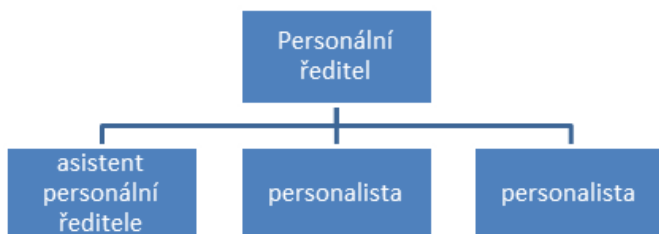
Personální funkce je zajišťována personálním útvarem. Úkolem personálního útvaru je:

- Vytváření a analýza pracovních míst – definování pracovních úkolů, stanovování odpovědnosti a pravomocí, pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst, aktualizace uvedených materiálů
- Personální plánování – plánování potřeby pracovníků, způsobu pokrytí, plánování personálního rozvoje pracovníků

- Získávání, výběr a přijímání pracovníků – příprava výběrového řízení, získávání pracovníků, zajištění výběru pracovníků, komunikace s uchazeči, vyjednání podmínek s nově přijímaným zaměstnancem, uvedení na pracoviště, zajištění adaptace ve spolupráci s přímým nadřízeným nově přijatého pracovníka, stanovení garanta nově přijatého zaměstnance, vyhodnocení adaptace na základě zpětné vazby garanta.
- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců – stanovení obsahu a metod hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, zpracování návrhu opatření.
- Rozmísťování pracovníků – zařazení pracovníka na pracovní místo, převádění na jinou práci či jiné pracoviště.
- Ukončování pracovního poměru
- Odměňování – stanovování nástrojů ovlivňování pracovního výkonu, motivace pracovníků, organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- Vzdělávání pracovníků – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, hodnocení efektivity vzdělávacích programů, zajištění vzdělávacích aktivit.
- Pracovní vztahy – organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory, jsou-li založeny), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zajištění disciplinárních jednání, zvládání konfliktů a komunikace v organizaci.
- Péče o pracovníky – péče o pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, vedení agendy pracovní doby, stanovování pracovního režimu, zajišťování záležitostí sociálních služeb, zajišťování kulturních aktivit.
- Personální informační systém – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkající se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí. Zajišťování komunikace s úřady, zajišťování součinnosti s úřady při případných kontrolách.
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.[1]

Personální útvar je přímo podřízený řediteli společnosti. Personální útvar je tvořen personálním ředitelem, asistentem personálního ředitele a personalistou / mzdovou účetní. Schéma personálního oddělení znázorňuje následující obrázek. Analýza jednotlivých pracovních míst je uvedna v příloze č. 1.

Obrázek 1. Schéma personálního oddělení



Zpracováno: Janečková Petra

6.1. Personální plánování

Personální plánování navazuje na celý proces plánování organizace. Jeho úkolem je přizpůsobení kapacit zaměstnanců dlouhodobým, střednědobým a krátkodobým potřebám podniku.[2] Personální plánování v podniku navazuje na rozhodnutí generálního ředitele, které je v souladu se strategií podniku a aktuální potřebou pracovníků jednotlivých oddělení. O potřebě pracovníků jednotlivých útvarů rozhodují ředitelé příslušných útvarů. Proces personálního plánování má zajistit nábor dostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků, stabilizaci pracovníků, optimální využití potenciálu zaměstnanců, zvyšování výkonnosti zaměstnanců, v případě potřeby omezování stavu zaměstnanců.[3]

6.2. Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je klíčovou činností personální funkce. Je základem pro následující procesy personálních činností. Nábor a výběr zaměstnanců vychází právě ze specifikace pracovních míst, která definuje povinnosti, pracovní podmínky, vazby pracovního místa na pracovní místa jiná a další faktory konkrétního místa. Pro každé pracovní místo zaměstnanec personálního útvaru ve spolupráci s vedoucím příslušného oddělení vypracuje podrobnou analýzu pracovního místa dle následujících bodů. [4]

- Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek
 1. Kdo vykonává práci, jaký je název pracovní funkce. Jak je pracovní místo organizačně začleněno.
 2. Co vyžaduje daná práce, jaké je její povaha. Specifikace úkolů, povinností, odpovědností spojené s pracovní pozicí.
 3. Jak se práce provádí. Metody práce, způsob práce, použité nástroje.
 4. Proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě takovým způsobem.
 5. Kdy se úkoly a povinnosti vykonávají. Časové sekvence jednotlivých činností.
 6. Kde se úkoly a povinnosti vykonávají. Lokalizace pracovní pozice.

7. Jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností, hierarchické uspořádání z hlediska obtížnosti, frekvence, důležitosti.
8. Komu je pracovním odpovědný.
9. Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším.
10. Jaké jsou normy výkonu, jaký se standardní výkon
11. Možnost výcviku při vykonávání práce
12. Stanovení obvyklých pracovních podmínek. Fyzikální, sociální a platové souvislosti práce.
 - Otázky týkající se pracovníka:
 1. Fyzické požadavky
 2. Duševní požadavky
 3. Dovednosti
 4. Vzdělání a kvalifikace
 5. Pracovní zkušenosti
 6. Charakteristiky osobnosti a postojů.

Příklad analýzy pracovního místa pro pracovní pozici personálního ředitele je uveden v příloze č.1 .

6.3. Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců sestává z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků - Informace o potřebě vytvoření či obsazení pracovní pozice přichází od ředitele podniku.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa - Analýza pracovního místa je zpracována personálním oddělením ve spolupráci s vedoucím příslušného útvaru
3. Zvážení alternativ - v rámci úsporného hospodaření pracovní silou jsou zvažovány alternativní možnosti, jako například pokrytí práce formou přesčasů, formou částečného úvazku, formou dočasného pracovního poměru, uzavřením dohody, využití outsourcingu.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa (nároky na fyzickou zdatnost, zdraví a vzhled, dosažené znalosti a dovednosti, zvláštní vloh, zájmy, předpoklady, popřípadě osobní situace), na kterých bude založeno získávání a výběr pracovníků - Personální útvar vyhodnotí požadavky, jež budou sloužit jako kritéria výběru. Požadavky budou rozčleněny na podstatné, žádoucí, popřípadě zvláštní.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů - Ředitel personálního oddělení zvaží, zda bude použit interní či externí nábor.
6. Volba metod získávání pracovníků – na základě rozhodnutí o použití interního či externího nábory, definovaných kritériích výběru personální ředitel stanoví cílovou

skupinu, na niž se nábor zaměří. Následně stanoví metody použité pro získání dostatečného množství vhodných uchazečů.

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů – personální útvar s ohledem na definovaná kritéria výběru stanoví dokumenty a informace požadované od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání zpracuje personální útvar s ohledem na kritéria výběru, cílovou skupinu a zvolenou metodu.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání – zajistí personální útvar
10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi – zajistí personální útvar. Předložené dokumenty všech uchazečů budou zpracovány do přehledné tabulky, která bude obsahovat následující informace: příjmení a jméno uchazeče, datum přijetí žádosti uchazeče, stav žádosti.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací – předvýběr, bude proveden s použitím informací z dokumentů dodaných uchazeči. Tyto informace jsou porovnávány s požadavky obsazovaného pracovního místa. K zajištění objektivnosti a eliminaci individuálních předsudků vůči uchazečům je doporučováno, aby předvýběr prováděli alespoň dva lidé. Výsledkem předvýběru je rozřídění uchazečů do tří skupin: velmi vhodní, kteří jsou v každém případě pozváni do dalšího kola výběrového řízení, vhodní – postupují do dalšího kola výběrového řízení v případě, že není počet vhodných uchazečů dostačující, a nevhodní, jimž je odeslán odmítavý dopis s poděkováním.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám - Výstupem předvýběru je seznam uchazečů, který postupuje do dalšího kola výběrového řízení. Vhodný počet uchazečů 5 – 10 uchazečů, pro vyšší pozice 10 – 15 (například v případě vysoce kvalifikovaného specialisty).
13. Výběr pracovníků - Vybraní uchazeči jsou dále pozváni personálním útvarem k osobnímu setkání. Konkrétní metody výběru pro jednotlivé pracovní pozice budou zpracovány vedoucím personálního oddělení v interních směrnících podniku. Konečný výběr provádí personální ředitel ve spolupráci s vedoucím příslušného útvaru, popřípadě přímým nadřízeným nového zaměstnance.

6.4. Pracovněprávní podmínky zaměstnávání, personální administrativa

Personální útvar zajišťuje vedení pracovně právní agendy v souladu s příslušnými právními předpisy. Jedná se o dokumentaci související se vznikem pracovních poměrů i vztahů zakládaných dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr, dále související se změnami, průběhem a ukončením pracovního poměru. Současně je v kompetenci personálního oddělení péče o zaměstnance, což souvisí s dodržováním právních předpisů oblasti zákazu diskriminace a zajištění rovného zacházení, ochrany osobních údajů zaměstnanců, osobních práv zaměstnanců a také ochrany majetkových práv zaměstnanců. Související právní předpisy:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení
- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění
- Předpis č. 101/2000 Sb. Zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů

6.4.1. Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr vzniká podpisem pracovní smlouvy. Náležitosti pracovní smlouvy upravuje Zákoník práce. V případě uzavírání dohody o práci konané mimo pracovní poměr (Dohoda o provedení práce a Dohoda o pracovní činnosti) se tento vztah také řídí zákoníkem práce. Pracovní smlouvu podepisuje ředitel personálního oddělení, jakožto pověřená osoba ve věcech personálních.

V souladu s výše uvedenými předpisy, personální oddělení zajišťuje také vyplnění a odeslání přihlášky a odhlášky zaměstnance na příslušnou zdravotní pojišťovnu a pobočku České správy sociálního zabezpečení. Současně zajišťuje podání příslušných ročních vyúčtování daní srážkových a ze závislé činnosti na Finanční úřad.

6.4.2. Průběh pracovního poměru

6.4.3. Ukončení pracovního poměru

6.5. Sledování a hodnocení výkonu zaměstnanců

6.6. Odměňování

6.7. Rozvoj a vzdělávání

6.8. Řízení a vedení lidí

6.9. Firemní komunikace a firemní kultura

6.10. Snižování stavu zaměstnanců

6.11. Péče o zaměstnance a bezpečnost práce

[1] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

[2] WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. Úvod do podnikového hospodářství. 2. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2; str 138.

[3] Meritum Personalistika. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

[4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

7. *Technická funkce*

9 *Správní funkce*

Zpracovala: Ludmila Sanitráková

Správní funkce společnosti zahrnuje dílčí funkce corporate governance, organizování, plánování, kontrolu dosažených cílů, vedení účetnictví, účetní výkaznictví a správu, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Jejím cílem je zajistit správný chod společnosti pomocí funkcí řídicího i správního charakteru, stanovení zodpovědnosti pracovníků popř. oddělení a být v souladu s právními předpisy. Jedná se zejména o Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník [1] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce a Zákon č. 435/2004 Sb., O zaměstnanosti, Zákon č. 235/2004 Sb., o DPH, Zákon č. 563/1991 Sb., O účetnictví, Zákon č. 90/2012 Sb. O obchodních společnostech a družstvech, [2] a dalšími principy např. OECD, týkající Corporate Governance, Daňový řád – č. 280/2009 Sb. [3], Zákon č. 586/1992 Sb. O daních z příjmů, [4]

9.1 *Corporate governance*

Corporate governance, tedy řízení a správa společností jsou dle OECD systémy, postupy a procesy podle, kterých je organizace řízena a kontrolována. Struktura správy společnosti zdůrazňuje rozdělení práv a odpovědnosti mezi různé součásti organizace, jako jsou členové představenstva, manažeři, akcionáři a jiné zainteresované osoby, a stanovuje pravidla a postupy pro rozhodovací procesy". [5]

Týká se kapitálových společností a řídí se mimo jiné zákonem č. 418/2001 Sb., O trestní odpovědnosti firem, zákonem č. 256/2004 Sb., O podnikání na kapitálovém trhu, zákonem č. 21/1992 Sb., O bankách [6] aj.

9.1.1 *Řešení mocenských vztahů a odpovědnost řídicích orgánů*

Společnost Purity je akciovou společností, která se na základě stanov v souladu se zákonem o obchodních korporacích, skládá z vrcholných orgánů:

Tento systém je dualistický.

- Valná hromada

Valná hromada volí představenstvo, které tvoří statutární orgán společnosti a vykonává obchodní vedení. Do působnosti valné hromady patří také dle občanského zákoníku a zákona o obchodních korporacích schvalování a změny stanov.

- Dozorčí rada

Valná hromada volí dozorčí radu, která má 3 členy a dohlíží na výkon působnosti představenstva a činnost společnosti. Členové rady nesmí být likvidátorem nebo členem představenstva a jejich působnost je vymezena v obchodním zákoníku.

- Představenstvo

Představenstvo má 3 členy a předsedou je generální ředitel. Je pověřeno obchodním vedením společnosti, mimo jiné svolává valnou hromadu. Členové jednají za společnost každý samostatně, mohou být však na základě stanov i kolektivním orgánem. Zde jsou kolektivním orgánem. Zajišťuje také řádné vedení účetnictví, předkládá valné hromadě ke schválení řádnou, mimořádnou, konsolidovanou, případně mezitímní účetní závěrku a v souladu se stanovami také návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty. Při své činnosti se řídí stanovami a již výše zmíněnými zákony, zejména obchodním zákoníkem a občanským zákoníkem. Základní kapitál společnosti činí ????

9.1.2 Realizace práv akcionářů

Práva akcionářů v Purity a.s. se řídí Zákonem o obchodních korporacích a dle předpisů Burzy cenných papírů. Podnik v souladu s platnou legislativou zveřejňuje informace pro akcionáře a veřejnost v rámci výroční zprávy a účetní závěrky, dále vkládá informace pro akcionáře, týkající se konání Valné hromady a dalších informací na své webové stránky. Za uveřejňování informací nese zodpovědnost představenstvo společnosti. Generální ředitel předkládá valné hromadě ke schválení návrh na rozdělení zisku/ztráty a roční výkazy, které zpracoval finanční útvar se spoluúčastí oddělení controllingu, jemuž ostatní útvary dodávají informace a účetní podklady.

9.1.3 *Vztahy ke stakeholderům*

Zainteresané subjekty dle Freemana jsou „skupiny a jednotlivci, kteří mohou ovlivnit podnik a chování manažerů v reakci na tyto skupiny a jednotlivce. [7] Na vztahy k těmto stakeholderům lze dle Kašparové pohlížet jako na určitou konkurenční výhodu či inovaci, která může zajistit dlouhodobou existenci podniku např. přijetím konceptu CSR, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle, zasahuje do všech oblastí působení firmy a je považován za moderní koncept podnikání. [8]

V PURITY a.s. jako nově vstupujícího podniku na daný trh má za cíl nejen dosáhnout zhodnocení vložených prostředků, ale také dobré vztahy se stakeholdery a mezi nejdůležitější patří tyto skupiny:

Vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, instituce, komunity.

Důvodem proč zde nejsou zařazeny odbory je skutečnost, že podnik teprve vzniká a je záležitostí budoucích zaměstnanců, zda si organizaci založí. Společnost PURITY přijala a zavádí koncept CSR, který je podrobně zapracován do podnikových organizačních norem. Za přípravu a implementaci je zodpovědný pracovník sekretariátu generálního ředitele, který bude zodpovědný za splnění CSR včetně informování vedení společnosti a vlastníků prostřednictvím zprávy, kterou je povinen předkládat 1x ročně generálnímu řediteli.

- Vlastníci – povinnost informovat akcionáře vyplývá ze zákona
- Zákazníci – kvalita produktů bude sledována v oddělení kvality, obchodní oddělení má na starosti vztahy se zákazníky, vyřizuje případné dotazy a řeší reklamace. Informace o výrobcích budou umístěny na obalech, v katalogích společnosti a na webových stránkách.
- Dodavatelé – výměna informací probíhá v rámci oddělení nákupu
- Zaměstnanci – vztahy se zaměstnanci se řídí zákoníkem práce, zákonem o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.

- Státní správa – komunikaci s institucemi zajišťuje v oblasti daní finanční oddělení, za vložení účetní závěrky do obchodního rejstříku je zodpovědný finanční ředitel.

Pracovník pověřený implementací prvků společenské zodpovědnosti podniku CSR bude spolupracovat s personálním, obchodním, marketingovým a obchodním oddělením, kde v rámci své působnosti bude dohlížet na posilování vztahů s dodavateli, sledování spokojenosti zaměstnanců a zákazníků, podporovat dobré vztahy s místní komunitou, prostřednictvím zveřejňování informací o společnosti na podnikových webových stránkách i prezentací aktivit podniku prostřednictvím médií, také budování dobrého jména společnosti v součinnosti s marketingovým a obchodním oddělením útvaru odbytu .

Dále bude zodpovědný za komunikaci s institucemi státní správy a smosprávy v oblasti informování o aktivitách podniku, včetně sledování vývoje v legislativě.

- Návrh aktivit podniku Purity v oblasti CSR:

9.1.4 Procesy zveřejňování informací

Společnost má nastaveny procesy zveřejňování informací tak aby včas a vyčerpávajícím způsobem zveřejňovala všechny aktuální informace důležité pro všechny skupiny stakeholderů podniku a tím zároveň splní legislativní požadavky, týkající se uveřejňování podnikových informací tak, jak si to jednotlivé zákony žádají. Jedná se zejména o povinnosti dle občanského zákoníku, zákona o obchodních korporacích a zákona o konkursu a vyrovnání, kde je stanovena povinnost informovat věřitele společnosti a menšinové vlastníky. Dle zákona o zaměstnanosti a zákoníku práce je podnik povinen poskytovat informace svým zaměstnancům. Činí tak na svých webových stránkách, firemních nástěnkách, oběžnicích, prostřednictvím liniových vedoucích.

- Výroční zpráva

Společnost zveřejňuje informace o účetních závěrkách a výroční zprávu dle zákona o účetnictví a zákona o obchodních korporacích v souladu s nejvyššími standardy účetnictví s auditem od nezávislého auditora a vkládá je do obchodního rejstříku. Za vypracování podkladů je zodpovídá generální ředitel, oddělení controllingu zpracovává údaje, které získává ze všech útvarů společnosti včetně štábního útvaru generálního ředitele. Spolupracuje s externím auditorem. Auditora navrhuje finanční ředitel.

- Webové stránky podniku

Další informace, týkající se kontaktů, sortimentu, marketingovou strategii, dlouhodobé cíle a podnikovou vizi zveřejňuje na webových stránkách společnosti PURITY a.s., jejíž

realizaci a spravování má na starosti technický úsek, oddělení IT ve spolupráci s marketingovým oddělením, které dodává podklady o portfoliu výrobků a personálním oddělením, které zodpovídá za informace o volných pracovních místech. Vše předkládá ke schválení generálnímu řediteli.

- Nástěnky

Informace pro zaměstnance budou umístěny také na nástěnkách v jednotlivých budovách, tak aby byly přístupné všem. Budou obsahovat informace o : činnosti podniku, strategii, cílech, volných pracovních pozicích, volnočasové akce, soutěže, přehled změn zákonů, týkající se situace na pracovním trhu, informace o úspěších zaměstnanců, tiskové zprávy podniku. Za nástěnky je zodpovědný pracovník IT oddělení.

- Katalogy

9. 2. Organizace, plánování, kontrola

9.2.1 Sestavení podnikové strategie

Podniková strategie vychází z vize podniku a jsou v ní obsaženy dlouhodobé cíle podniku, kterých má být v budoucnu dosaženo, stejně tak i množství prostředků na jejich dosažení.

Směřování podniku (vizi) navrhuji vlastníci podniku. Vizí podniku PURITY je produkce kvalitních papírenských výrobků v souladu s ochranou životního prostředí, která bude splňovat představy zákazníků.

Podnikovou strategii PURITY je :

Podniková strategie se skládá z těchto dílčích strategií :

1. Marketingová
2. Výrobová
3. Finanční
4. Personální
5. Strategie řízení

Návrhu strategie předchází analýza vnějšího a vnitřního prostředí PURITY, která byla zpracována v předchozích kapitolách a její výsledky předal útvar controllingu ředitelům útvarů, kteří navrhuji dílčí strategie, ve spolupráci s příslušnými odděleními.

9.2.2 Tvorba organizačních struktur

Organizační strukturu si navrhuji a mohou měnit ředitelé útvarů, ve spolupráci s vedoucími oddělení, kteří mohou změny rovněž iniciovat. Své změny konzultují s personálním oddělením. Změny velkého rozsahu, anebo týkající se top managementu schvaluje generální ředitel.

9.2.3 Tvorba podnikové dokumentace

Jak uvádí Veber, je podniková dokumentace s organizačního hlediska jeden z nejdůležitějších nástrojů organizace a řízení podniku.[1] [9] V PURITY je rozdělena na:

1. Zákonem stanovená – stanovy, živnostenská oprávnění, kontrakty, rozhodnutí valné hromady, certifikáty

1. Vnitropodniková – vize, dlouhodobé cíle atp.

Dokumentaci vnitropodnikovou lze dále rozlišit:

- Výrobní – katalogy, které vytváří marketingové oddělení ve spolupráci s oddělením technické přípravy výroby a obchodním oddělením, obchodní ředitel zodpovídá za obchodní korespondenci se zákazníky a dodavateli
- Technologická – technologické postupy, projektová dokumentace, za jejichž tvorbu zodpovídá oddělení technické přípravy výroby, výrobního útvaru.
- Řízení – nařízení, směrnice, rozhodnutí, pracovní postupy
- Účetní a majetková, za něž zodpovídá finanční ředitel a patří zde kalkulační listy, evidence majetku podniku, účetní, mzdová, daňová agenda, odpisy, účetní závěrka,
- Právní dokumenty – pracovní smlouvy má na starosti a zodpovídá za ně personální ředitel, znění obchodních smluv a dokumentů vypracovává podnikový právník, který podléhá generálnímu řediteli
- Organizační dokumentace – směrnice, metodické postupy, standardy, řády (požární, spisový, skartační), za jejichž dodržování nesou zodpovědnost linioví vedoucí.
- Majetková – doklady o koupi majetku a licencí – za ně zodpovídá finanční ředitel

Všechny dokumenty jsou uchovávány v elektronické podobě, v případech kdy to ukládá zákon i v listinné podobě po zákonem stanovenou dobu.

9.2.4 Kontrola realizace podnikových záměrů

Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry a určení zda bylo dosažení shody kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům. Dělí se na[2] :

- Interní – kterou provádí každý řídicí a také výkonný pracovník v rámci svých povinností a svěřených pravomocí
- Externí – probíhá pokud to vyžaduje smluvní vztah podniku nebo existují zákonné požadavky, př. audit účetní závěrky provádí nezávislý auditor

Kontrolní pravomoci

1. Valná hromada dohlíží na činnost představenstva a dozorčí rady
2. Generální ředitel kontroluje všechny funkční i štábní útvary i jednotlivé zaměstnance
3. Ředitelé útvarů kontrolují činnost vedoucích oddělení
4. Vedoucí oddělení dohlíží na jim podřízené výkonné pracovníky
5. Bezpečnostní pracovník má metodicko-kontrolní pravomoc dohlížet na dodržování předpisů BOZP, PO vůči všem zaměstnancům a je podřízen personálnímu řediteli.

Výsledky kontroly předává každý odpovědný pracovník svému přímému nadřízenému vedoucímu pracovníkovi a také útvaru controllingu.

9.3 Vedení účetnictví a účetní výkaznictví

9.3.1 Vedení účetních záznamů

Vedení účetních záznamů se řídí zejména zákonem o účetnictví. Oběh účetních záznamů se řídí směrnicí zákona o účetnictví, která upravuje náležitosti účetního dokladu. Vedení účetních záznamů má na starosti ekonomický tvar. Běžné denní účetní úkony provádí účetní podnikové účtárny. Dohled provádí hlavní účetní. Informace a data potřebná pro každodenní vedení účetní agendy získává prostřednictvím účetního softwaru, který je v podniku zaveden a vkládají do něj údaje pověřeni pracovníci jednotlivých útvarů. Jde o údaje o příjmu materiálu, vyskladnění, cestovní náhrady.

- Zásobování

Pověřený pracovník oddělení nákupu z technického útvaru zadává do počítače denní údaje o úbytích a přírůstcích na skladě zásob.

- Obchodní oddělení

Pracovník obchodního oddělení zadává do počítače údaje o prodaných kusech výrobků.

- Plánovací oddělení

Pracovník plánování investic zadává do počítačového programu přehled o stavu dlouhodobého majetku podniku

9.3.2 Účetní závěrka a externí výkaznictví

Podnik PURITY a.s má povinnost dle zákona o obchodních korporacích, vypracovat a zveřejnit roční účetní závěrku, kterou vypracovává ekonomický útvar a předává generálnímu řediteli, který ji předkládá ke schválení valné hromadě. Účetní závěrka je ve složení :

- Rozvaha
- Výkaz zisků a ztrát
- Cash flow
- Příloha k účetní závěrce
- Výroční zpráva

Má také povinnost nechat vypracovat její nezávislý audit, který spolu s účetní závěrkou vkládá do obchodního rejstříku.

9.3.3 Daňová agenda

Za zpracování odvodů ročního vyúčtování daně z příjmů právnických osob, záloh na tuto daň, vyčíslování daně z přidané hodnoty, popřípadě dalších přímých a nepřímých daňových povinností i komunikaci s finanční správou nese zodpovědnost finanční ředitel a zpracovává je hlavní účetní ve spolupráci s ostatními pracovníky účtárny.

9.3.4 Mzdová agenda

Vedení mzdových záznamů, výpočet mezd, komunikace se ČSSZ, zdravotními pojišťovnami má na starosti účtárna, konkrétně mzdová účetní, podléhající hlavní účetní. Personální oddělení dodává podklady o způsobu a rozložení odměňování každého

zaměstnance. Komunikaci s výše zmíněnými institucemi ohledně nástupu či odchodu nového zaměstnance má na starosti osobní oddělení personálního útvaru.

9.3.5 Platební styk

Bezhotovostní i hotovostní platební styk má na starosti účtárna ekonomického útvaru, konkrétně hlavní účetní, která zajišťuje placení faktur za dodávky zboží a služeb, pomocí standartního elektronického platebního příkazu, dle oprávnění generálního ředitele a ostatní nestandardní platby schvaluje generální ředitel a vystavuje příkaz k úhradě. Hlavní účetní vede pokladní deník, eviduje příjmy a výdaje a vede přehled o pohledávkách a závazcích podniku.

9.3.6 Vnitropodnikové zúčtování a výkaznictví

Finanční ředitel nastavuje vnitropodnikové ceny ve spolupráci s controllingem. Controller sleduje vnitropodnikové toky, o nichž vypracovává zprávy pro finančního ředitele. Data získává z účtárny ekonomického útvaru.

9.4 Správní činnosti

Tato oblast zahrnuje činnosti, které zajišťují běžný chod podniku. Zahrnuje :

9.4.1 Vztah k životnímu prostředí

???? Nějaké ISO????

9.4.2 Právní služba

V PURITY jsou právní služby podřízeny přímo generálnímu řediteli. Jedná se o externího právníka. Tento pracovník má na starosti znění obchodních smluv, pracovní smlouvy, nařízení, směrnice a také složitější právní úkony, jako je vymáhání pohledávek, soudní spory atp.

9.4.3 Agenda BOZP a PO

Tato agenda musí být v souladu se zákonem o veřejném zdraví, zákoníkem práce, vnitropodnikovými nařízeními a směrnicemi. Za školení pracovníků v oblasti bezpečnosti práce a kontrolu dodržování směrnic je zodpovědný vedoucí oddělení kvality, který podléhá přímo generálnímu řediteli. Také zodpovídá za vybavení zaměstnanců pracovními pomůckami, vhodné hygienické podmínky a úpravu pracoviště, kde je zodpovědný za sledování stavu, popř. návrhy opatření pro zlepšení pracovních podmínek.

9.4.4 Pojistná agenda

9.4.5 Spisová a archivní služba

[1] Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník. [online] In: Sběrka zákonů. 3.9.2014 , [cit. 2014-27-09] Dostupný na WWW: <
http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/NOZ_interaktiv.pdf>.

[2] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (o obchodních korporacích), §46. [online] In: Sběrka zákonů. 25.9.2014 , [cit. 2014-27-09] Dostupný na WWW: <
<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=90~2F2012&rpp=15#seznam>>.

[3] Daňový řád č. 280/2009 Sb. [online] In: Sběrka zákonů. 25.9.2014 , [cit. 2014-27-09] Dostupný na WWW: <
<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=90~2F2012&rpp=15#seznam>>.

[4] Zákon č. 586/1992 Sb. O daních z příjmů. [online] In: Sběrka zákonů. 25.9.2014 , [cit. 2014-27-09] Dostupný na WWW: <
<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=90~2F2012&rpp=15#seznam>>.

[5] Vebové stránky OECD

[6] Zákon č. 418/2012 Sb., č. 256/2004 Sb., č. 21/1991 Sb., [online] In: Sběrka zákonů. 3.10.2014 , [cit. 2014-27-09] Dostupný na WWW:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/banky/>.

[7] FREEMAN, R.E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston : Pitman. 1984. 276 s. ISBN 0-27-301913-9.

[8] KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V., Moderní přístupy ke společenské zodpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada Publishing, 2013, 1. Vydání, ISBN 978-80-247-4408-3.

[9] VEBER, J. a kol. management Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. Praha : Management Press, 2011, 734 s., ISBN 978-80-7261-200-0.

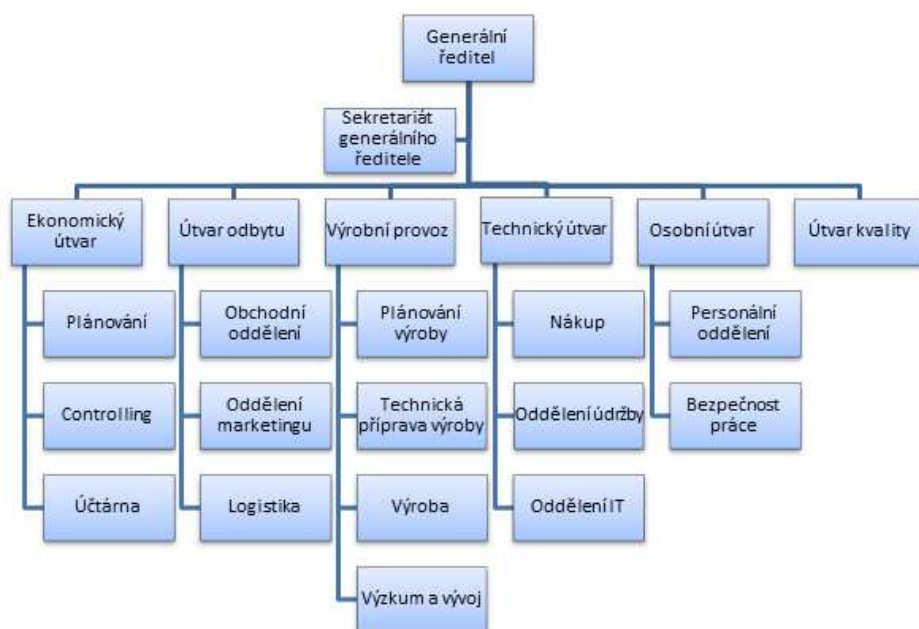
[1] VEBER, J. a kol. management Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. Praha : Management Press, 2011, 734 s., ISBN 978-80-7261-200-0.

[2] VEBER, J. a kol. management Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. Praha : Management Press, 2011, 734 s., ISBN 978-80-7261-200-0.

10. Organizační schéma společnosti

Společnost Purity, a.s. nese znaky liniově štábní útvarové struktury. Sekretariát generálního ředitele zde má funkci štábního útvaru a je přímo podřízen generálnímu řediteli. Ostatní útvary – ekonomické oddělení, obchodní, výroba, technické oddělení, personální oddělení, oddělení kvality jsou přímo podřízeny generálnímu řediteli. Řídicí místa jednotlivých útvarů jsou zastoupeny řediteli útvarů.

Obrázek 2. Schéma útvarové struktury společnosti



Zpracovala: Janečková Petra

7.1. Analýza činností útvarů podniku

Generální ředitel

- řídí, organizuje, kontroluje chod společnosti
- zajišťuje plánování na strategické úrovni
- má rozhodovací pravomoc

Secretariát generálního ředitele

Ekonomický útvary

Útvar odbytu

Výrobní provoz

Technický útvar

Osobní útvar

- je plně podřízen generálnímu řediteli
- zajišťuje funkci personálního plánování
- zajišťuje realizaci získávání, výběru a přijímání pracovníků
- zajišťuje hodnocení pracovního výkonu, odměňování, zpracovává mzdový systém
- identifikuje, plánuje, zajišťuje realizaci vzdělávání pracovníků
- zajišťuje ukončování pracovních poměrů
- vede personální agendu
- zajišťuje dodržování příslušných zákonů a legislativních opatření týkající se personální agendy a bezpečnosti práce

Útvar kvality

Tabulka 6. Přehled pracovních pozic dle útvarů

Počet pracovníků	Útvar v podniku	Pracovní pozice
1		Generální ředitel
2	Sekretariát GŘ	Asistentka GŘ
1	Sekretariát GŘ	Pracovník CSR
1	Ekonomický útvar	Ředitel ekonomického útvaru
1	Ekonomický útvar	Hlavní účetní
1	Ekonomický útvar	Controller accountant
	Ekonomický útvar	Odborná účetní
	Ekonomický útvar	Pomocná účetní

1	Odbyt	Ředitel odbytu
1	Odbyt	Asistentka ředitele odbytu
3	Odbyt	Obchodník
	Odbyt	Zaměstnanec oddělení marketingu
1	Odbyt	Vedoucí odbytu
1	Odbyt	Vedoucí skladu
3	Odbyt	Skladník
	Odbyt	Zaměstnanec oddělení logistiky / obsluha VZV
1	Výrobní úsek	Výrobní ředitel
1	Výrobní úsek	Asistentka výrobního ředitele
3	Výrobní úsek	Technolog TPV
3	Výrobní úsek	Plánovač výroby
1	Výrobní úsek	Asistentka plánování výroby
6	Výrobní úsek	Mistr výroby
6	Výrobní úsek	Dispečer výroby
10	Výrobní úsek	Technolog výroby
48	Výrobní úsek	Výrobní dělník
4	Výrobní úsek	Vývojový pracovník

1	Technické oddělení	Ředitel technického oddělení
1	Technické oddělení	Asistentka ředitele technického oddělení
1	Technické oddělení	Vedoucí oddělení nákupu
4	Technické oddělení	Nákupčí
1	Technické oddělení	Dispečer dopravy
2	Technické oddělení	Řidič
	Technické oddělení	Vedoucí oddělení údržby
	Technické oddělení	Údržbář
	Technické oddělení	Informační technik
1	Personální oddělení	Personální ředitel
1	Personální oddělení	Asistent personálního ředitele
3	Personální oddělení	Zaměstnanec personálního oddělení / Mzdová účetní
1	Oddělení kvality	Manažer útvaru kvality
4	Oddělení kvality	Pracovníci útvaru kvality
1	Zásobovací oddělení	Ředitel zásobování
1	Zásobovací oddělení	Obchodní ředitel
1	Zásobovací oddělení	Vedoucí nákupčích
4	Zásobovací oddělení	Nákupčí
1	Zásobovací oddělení	Vedoucí skladníků

3	Zásobovací oddělení	Skladníci
3	Zásobovací oddělení	Obchodní zástupci
1	Zásobovací oddělení	Sekretářka
1	Zásobovací oddělení	Vedoucí dopravy
1	Zásobovací oddělení	Dispečer dopravy
1	Zásobovací oddělení	řidič
1	Zásobovací oddělení	technik

ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

Personální ředitel

Pracovní místo: Personální ředitel

Číslo klasifikace zaměstnání dle KZAM-R: 123 2 Vedoucí pracovníci personálních útvarů a útvarů průmyslových vztahů.

Charakteristika práce: Vedoucí pracovník personálního útvaru za účasti ředitele a ve spolupráci s řídicími pracovníky jiných útvarů plánuje, řídí, koordinuje činnost personálního útvaru podniku.

Povinnosti: Má zodpovědnost za strategické řízení veškerých personálních procesů. Zajišťuje efektivní fungování procesu nábory, adaptace, hodnocení a motivace zaměstnanců, odměňování, vzdělávání. Je odpovědný za plynulý a efektivní chod personální agendy společnosti. Je odpovědností za kompletní agendu vzdělávání (plánování, organizace, administrace). Zajišťuje efektivní proces nábory napříč celou společností, Je zodpovědný za řízení mzdových nákladů. Zajišťuje poradenství liniovým manažerům v pracovních právních oblastech. Zajišťuje správu interních HR směrnic, Je zodpovědný za firemní komunikaci, řeší případné konflikty na pracovišti. Zastupuje společnost při jednání s příslušnými úřady a agenturami. Zajišťuje pravidelný reporting pro vedení společnosti.

Vybavení: kancelářská technika, mobilní telefon, nestandardní typ SW.

Bezprostředně nadřízená funkce: ředitel podniku

Vztah k ostatním pracovním místům: Spolupracuje s řídicími pracovníky jiných útvarů podniku. Je nadřízený zaměstnancům personálního útvaru (asistentu personálního útvaru, personalistům)

Pracovní podmínky: pracovník je vystaven duševní zátěži

Rizika: -

Vzdělání: Vysokoškolské strojírenské vzdělání

Požadovaná praxe: praxe na manažerské pozici v oblasti HR ve výrobní firmě minimálně 3 roky

Duševní požadavky a charakteristiky osobnosti: Znalost pracovních právních problematik, dobré komunikační a prezentační dovednosti, kultivovanost vystupování a zevnějšku, komunikativní znalost anglického jazyka, uživatelská znalost práce na PC, schopnost rychle se učit a pružně reagovat na změny, schopnost praktického myšlení, řídicí průkaz skupiny B.

Fyzické požadavky: výkon této pozice není omezen žádným onemocněním.