



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU



FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN V KONCEPTU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V PONDIKU

PROPOSAL OF CHANGES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN COMPANY.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

NIKOLA SLAVÍČKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nikola Slavičková

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn konceptu personálního řízení v podniku

v anglickém jazyce:

Proposal of Changes for Human Resource Management in a Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

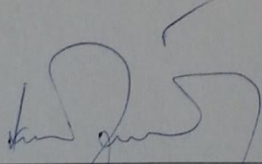
Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. A KOL. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- CHLÁDKOVÁ A., BUKOVJAN P. PERSONALISTIKA. 3. Vydání. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2012. 504 s. ISBN 978-80-7357-726-1.
- KOCIÁNOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

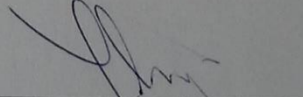
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.





prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

ABSTRAKT

Bakalářská práce je návrhem změn v personálním řízení podniku ve firmě TOS KUŘIM – OS, a.s. Cílem téhle práce je navrhnout takovou změnu v oblasti personálního řízení, která bude pro podnik přínosem. Teoretická část zahrnuje souhrn poznatku z oblasti personalistiky. Co to personalistika je, čím se zabývá, které činnosti v této oblasti je potřeba ve firmě zlepšit a zdokonalit. Dále se v práci dočteme o personálním auditu a jeho průběhu. Analytická část zahrnuje současnou situaci společnosti. Praktická část se zaměřuje na aplikaci snímku pracovního dne. Díky výsledkům z této analýzy, se můžou navrhnout řešení, ze kterých se vybere jedno, nejoptimálnější.

ABSTRACT

Bachelor's thesis is a proposal alternations of concept personal management in company TOS KUŘIM, a.s.. Objective of this job is to propose such changes in personnel management, which will be good business. The theoretical part includes a summary of findings from the field of Human resources for example what human resources is, what it does and that activities in this area will need to be in the company to improve and enhance. Furthermore, the work tells us about the personnel audit and its progress. Analytical part includes the present situations in company. The practical part focuses on the application frame work day. Thanks to these results of this analysis, they can suggest solutions that will select a single, optimal.

KLÍČOVÁ SLOVÁ

Personální řízení, řízení lidských zdrojů, SWOT analýza, personální audit, snímek pracovního dne, popis pracovního místa

KEY WORDS

Personnel management, Management of Human resources, SWOT analysis, Human resources audit, picture working day, describe working place.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE:

SLAVÍČKOVÁ, N. *Návrh změn konceptu personálního řízení v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 50 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2015

.....
podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Touhle cestou bych ráda chtěla poděkovat Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za ochotu, její cenné rady a veškeré konzultace při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat celému personálnímu oddělení ve společnosti TOS KUŘIM – OS, a. s., za jejich ochotu a umožnění sepsání bakalářské práce.

V poslední řadě, bych chtěla poděkovat svojí rodině a blízkým za plnou podporu nejen při psaní bakalářské práce, ale za podporu během celého studia.

Obsah

ÚVOD.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Řízení lidských zdrojů a personální řízení	14
1.1.1 Personální řízení	14
1.1.2 Řízení lidských zdrojů	14
1.2 Personální činnost.....	15
1.2.1 Postavení a úkoly	17
1.3 Tvorba pracovního místa	17
1.3.1 Analýza pracovního místa	18
1.3.2 Pracovní role	18
1.3.3 Vytvoření pracovních úkolů a pracovních míst.....	19
1.3.4 Obsah práce.....	20
1.3.5 Metody pracovního postupu	20
1.4 Personální audit	21
1.4.1 Cíle personálního auditu	22
1.4.2 Hlavní výhody personálního auditu:.....	22
1.4.3 Situace, kdy se provádí personální audit	23
1.4.4 Fáze procesu personálního auditu.....	24
1.4.5 Metody využívané při personálním auditu	25
1.4.6 Metody používané při výstupu Auditů	26
2 ANALYTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	27
2.1 Skupina ALTA	27
2.1.1 Základní informace	27
2.1.2 Vize společnosti.....	28
2.2 Předmět podnikání společnosti TOS KUŘIM – OS, a. s.....	28

2.3	Historie a současnost v TOS Kuřim	29
2.4	Výrobní program TOS KURĚM – OS, a. s. tvoří:	30
2.5	Organizační struktura	31
2.6	Strategie společnosti	31
2.7	Cíle společnosti.....	32
2.7.1	Lidské zdroje.....	32
2.7.2	Rozvoj firemní kultury.....	33
2.8	Aktivity společnosti	33
2.8.1	Hlavní realizované projekty.....	34
2.9	Financování společnosti	34
2.10	SWOT analýza společnosti	35
3	PRAKTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	36
3.1	Seznámení s personálním auditem	36
3.2	Pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců	36
3.3	Co je potřeba před započítím celého snímku pracovního dne?	37
3.3.1	Označení činnosti.....	37
3.4	Realizace personálního auditu	38
3.4.1	Aplikace snímku pracovního dne	38
3.5	Výstup snímku pracovního dne	38
3.6	Návrhy řešení.....	40
3.6.1	Rozvrh Pracovníka 1.....	41
3.6.2	Rozvrh Pracovníka 2.....	41
3.6.3	Rozvrh Pracovníka 3.....	41
	Závěr.....	43
	Seznam použitých zdrojů	45
	ODBORNÁ LITERATURA	45
	WEBOVÉ STRÁNKY A JINÉ ZDOJE.....	47

Seznam obrázků.....	49
Seznam Grafů	49
Seznam příloh.....	50

ÚVOD

Ve své bakalářské práci se zabývám personální činností a budu se snažit najít způsob, jak co nejvíce zlepšit a zkvalitnit práci pracovníků v jejich pracovní době. Kvalitní pracovní síla je jeden z nejdůležitějších faktorů, aby podnik dokázal fungovat na co nejvyšší úrovni. Proto se o tohle odvětví stará oddělení personalistiky, které se snaží najít nejlepší řešení jak docílit co nejefektivnějšího rozdělení pracovních úkolů mezi jednotlivé pracovníky.

Velmi často se v podnicích vyskytuje problém s rozdělením pracovních úkolů. Díky tomu se například může stát, že jedno oddělení má práce nadbytek, potřebuje rozšířit o pracovní jednotku, přeorganizovat jejich pracovní činnosti nebo přehodnotit jejich pravomoc. Úkolem personalisty je zjistit tyhle problémy a udělat takové opatření, které budou pro podnik co nejlepší z hlediska nákladů i lidských zdrojů. Pro řešení takového typu problému se používá metoda personálního auditu. Tuhle metodu jsem v rámci své práce mohla vyzkoušet na oddělení projekce ve společnosti TOS KUŘIM – OS, a. s.

Hlavním cílem bakalářské práce je uspořádání pracovních činností tak, aby byly vykonávány zaměstnanci společnosti TOS KUŘIM – OS, a. s. co nejlépe a nejkvalitněji. Tohoto cíle se budu snažit dosáhnout za pomoci personálního auditu. Mým cílem v praktické části je celkové zhodnocení poznatků, které získám během aplikace personálního auditu. Audit je rozdělen do jednotlivých fází, které musí jít chronologicky za sebou, aby dosáhly správných výsledků. Nejprve je potřeba se seznámit s pracovní náplní pozorovaných pracovníků. Před započítáním snímku pracovního dne je potřeba mít nachystané tabulky, do kterých se podrobně zaznamenávají jednotlivé činnosti. V tabulkách je potřeba rozeznávat druhy činností, které si rozdělím podle důležitosti. Díky těmto výsledkům budu schopna navrhnout řešení, kterélepší nebo v nejlepší případě odstraní problémy s uspořádáním pracovních činností. Hlavním úkolem snímku pracovního dne je tedy sledovat využití pracovního času zaměstnanců a jejich vytížení.

V úvodní části se zaměřím na teoretické definice, které souvisí s personalistikou. Za svůj život se jistě každý z nás setkal s nějakým personalistou. Většinou je to právě on, kdo zastupuje společnost při přijímacích pohovorech na pracovní pozici, nebo při nástupu na pracovní pozici je to právě on, kdo vás seznamuje s pracovištěm a firemním

řádem. Proto si myslím, že je velmi přínosné zmínit alespoň základní informace o tom, za co vše personalistika odpovídá a co má na starosti. Dále se budu věnovat teoretickému popisu průběhu auditu, jeho jednotlivým fázím a metodám potřebným pro jeho aplikaci.

Další část s názvem Analytická, má za úkol seznámit se společností TOS – KUŘIM OS, a.s., která je pro mě velmi zajímavá už jen díky samotné vizi společnosti. Ta vyzdvihuje do popředí její přednosti a to hlavně poctivost, solidnost a kvalitní práci. Protože je zákazník jedna z nejdůležitějších motivací společnosti, snaží se mu naslouchat a vyrobit takový výrobek, který bude podle jeho představ. Ke splnění dílčího cílu potřebuji zjistit informace o společnosti např. předmět podnikání, historie, výrobní program, organizační strukturu, aj., které mi poskytne právě personální oddělení.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Tyto dva termíny, se kterými se v praxi můžeme setkat v oblasti řízení lidí v organizaci, se často považují za synonyma. Z teoretického hlediska tomu tak není, odborné literatury řeší tyto dva termíny jako dva odlišné celky z pohledu vývoje.

1.1.1 Personální řízení

Historie personálního řízení sahá až do doby před druhou světovou válkou, kdy se začaly objevovat první známky personálních útvarů, z nichž se formulovala personální politika organizace, a rozvíjely se metody personální práce. Personální práce byla orientovaná převážně na vnitroorganizační problémy, např. zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Podniky nebraly moc velký zřetel na dlouhodobé a strategické řízení v oblasti lidských zdrojů v organizaci, šlo spíše o povahu operativního řízení. [8]

1.1.2 Řízení lidských zdrojů

Jde o koncepci řízení, která začala fungovat až v 50. a 60. letech minulého století. „*Řízení lidských zdrojů se stává jádrem organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.*“ [8, s. 15]. Nejdůležitější výrobní vstup pro podnik se stává kvalitní pracovní síla. „*Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí*“ [8, s. 15]

Charakteristika řízení lidských zdrojů:

1. **Strategický přístup** – zaměřuje se na dlouhodobou prosperitu, dlouhodobé dopady, které mohou nastat na základě rozhodnutí v oblasti personální práce.
2. **Orientace na vnější faktory** – je velmi důležité sledovat populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich rozvoj a životní způsob, legislativu, apod.
3. **Personální práce je záležitostí všech vedoucích pracovníků, nejen odborných specialistů** – hlavním důvodem téhle změny je lepší znalost pracovníků jednotlivých pracovních útvarů. Vedoucí pracovník zná lépe svoje

pracovníky, než personální útvar, proto čím dál častěji personalisté spolupracují s vedoucími jednotlivých pracovních úseků.

4. Klade mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů proto, aby organizace byla co nejflexibilnější v oblasti připravenosti na změnu.
5. Dohlíží a snaží se o co největší kvalitu pracovního života a spokojenosti pracovníků. [8]

1.2 Personální činnost

„Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovní právní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Někdy se hovoří o personálních službách, a to zejména tehdy, pokud je personální útvar vnímán jako subjekt, který zajišťuje požadavky a potřeby zaměstnanců – vnitřních klientů.“ [3, s. 17]

Činnosti, které se zaměřují na člověka v pracovním procesu v jednotlivých oblastech:

- **Organizace**

1. Podoba organizace – vytvoření organizace, která seskupuje činnosti, potřebné pro integraci a kooperaci tak, aby organizace reagovala na změnu pružně a zároveň umožnila dobrou komunikaci a rozhodování. [1]
2. Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí – rozhoduje o náplni práce, o zodpovědnosti na pracovištích za vykonávanou práci a o jednotlivých rolích, které budou maximalizovat spokojenost a také motivaci pracovníků. [1]
3. Rozvoj organizace – stimulování, plánování a realizace programů, které se zaměřují na zvýšení a zlepšení situace v podniku za účelem dobré adaptace na změny, které na základě působení vnitřních i vnějších faktorů mohou v podniku nastat. [1]
4. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) – předcházení rizikům, které mohou nastat při špatném dodržování BOZP. [3]

Zaměstnanecké vztahy

„Zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů vytvářením klimatu důvěry a vytváření pozitivnější psychologické smlouvy.“ [1 s. 44]

- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Pro personalistu je velmi důležité vědět, v jaké oblasti je nutné pracovníka vzdělávat. Péče o rozvoj zaměstnanců je další důležitou činností, díky které dochází ke zkvalitnění znalostí a dovedností pracovníků a tím i ke zvýšení a zlepšení výkonu organizace. Vzdělávání probíhá formou kurzů, školení, exkurzí a seminářů. Rozlišujeme vzdělání, které je nezbytné pro výkon určité práce a vzdělání, které není nutné při výkonu práce, ale rozvíjí schopnosti a dovednosti a tím zvyšuje zaměstnatelnost.

- **Zabezpečování lidských zdrojů**

1. *„Plánování lidských zdrojů – odhadování budoucích potřeb pracovníků, jak z hlediska jejich počtu, tak z hlediska úrovně dovedností a schopností a vytváření a realizace plánů směřující k uspokojení těchto potřeb*
2. *Získávání a výběr – zabezpečování počtu a struktury pracovníků, které organizace potřebuje.“ [1, s. 44]*

- **Řízení pracovního výkonu**

Snaží se dosáhnout lepších výsledků organizace, jednotlivých týmů, ale i jednotlivců tím, že se snaží řídit výkon v rámci dohodnutých cílů, požadavků a schopností. Snaží se zlepšovat pracovní výkon, tím že analyzuje potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje. [1]

- **Řízení odměňování**

1. *„Systémy odměňování – vytváření mzdových a platových struktur a systému, které budou spravedlivé, srovnatelné, srozumitelné a průhledné“ [1, s. 44]*
2. *Zásluhové odměny – proměnlivá složka mezd a platů, která se odvíjí od výsledků, schopností, velikosti přínosů, dovedností a úsilí jednotlivých pracovníků.*

3. Nepeněžní odměny – např. uznání, vyšší odpovědnost a pravomoc, příležitosti k růstu na pracovních pozicích, aj. [1]

- **Pracovní vztahy**

1. *„Kolektivní pracovní vztahy – řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbory a jejich členy.*
2. *Zapojování a participace pracovníků – naslouchat pracovníkům, poskytovat jim informace a radit se s nimi o záležitostech společného zájmu.*
3. *Komunikace – vytváření a poskytování informací, které pracovníky zajímají.“*
[1, s. 44]

1.2.1 Postavení a úkoly

Personální práce spočívá zpravidla ve výkonu operativních činností nutných k fungování celé organizační jednotky. K pracovněprávním povinnostem vedoucího pracovníka patří:

- kontrolovat a řídit práci zaměstnanců a pravidelně hodnotit jejich pracovní výkon,
- organizovat práci tak, aby byla co nejlépe vykonaná
- vytvářet takové pracovní podmínky, aby zajišťovaly bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu práce,
- odměňovat zaměstnance dle smluv a mzdových předpisů,
- zajistit dodržování právních a vnitřních předpisů,
- přijmout takové opatření, aby došlo k ochraně majetku organizace. [3]

Na základě aktuálních přístupů k řízení lidských zdrojů se mění role vedoucího směrem k rostoucí odpovědnosti za motivaci lidí a rozvoji jejich pracovních kompetencí. Odpovídá za stabilizaci pracovníků, řízení výkonu pracovníků, jejich vzdělání a rozvoj. Nesmíme tu zapomenout zmínit i pracovní spokojenost. [3]

1.3 Tvorba pracovního místa

Tvorba pracovního místa se zařazuje mezi procesy, díky kterým jsme schopni definovat konkrétní pracovní úkoly potencionálního zaměstnance a zařadit je do

základních prvků organizační struktury. Tyto pracovní úkoly musí zajistit nejen efektivní uspokojení potřeb organizace, ale i potřeb pracovníka zařazeného na toto dané pracovní místo. [8]

1.3.1 Analýza pracovního místa

Poskytuje určitý obraz práce a pracovního místa a tím zároveň vytváří představu o samotném zaměstnanci, který bude zastávat danou pozici. Při analýze pracovního místa jsou nutné zejména procesy zajišťování, uchovávání a analýza získaných informací. [8]

Analýza přináší objektivní obraz pracovního místa, ale je rozhodujícím východiskem pro proces, který vytváří pracovní místa neboli design pracovních míst, či změnu jejich profilu, tedy jejich re-design. Analýza také napomáhá hledat optimální struktury úkolů pracovních míst, metod a jejich plnění a podmínek při, kterých jsou plněny. Nejde tu jen o uspokojení technologických a organizačních potřeb, ale i sociálních a personálních potřeb pracovníků. [8]

Pracovní místo, které je nově definované se po určitém čase opět musí analyzovat a celý cyklus se musí opakovat. [8]

1.3.2 Pracovní role

V současné době se klade více důraz na flexibilitu a připravenost na změny. Od pracovníků se častěji vyžaduje flexibilnější přístup, aby dále rozvíjeli svoje dovednosti a dokázali rychle reagovat na nové požadavky, s nimiž se setkávají. V tomto případě se už nejedná o pracovní místo, nýbrž o pracovní roli. [8]

Pracovní role popisuje úlohu, kterou musí jedinec „hrát“ při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřuje jakési chování, potřebné k vykonávání stanovených úkolů práce. Definuje spíše požadavky, jak se má práce vykonávat, než jednotlivé úkoly. [8]

Role:

- Individuální = vykonává jen jedna osoba.
- Druhové = řada lidí vykonává podobné činnosti, např. manažeři.

Specifikaci požadavků pracovníka na pracovní místo můžeme nahradit pojmem schopnost, neboli schopné chování pro vykonávání individuální nebo druhové role.

Schopnosti :

- Tvrdé schopnosti = odborné schopnosti, odborná způsobilost, kvalifikace.
- Měkké schopnosti = odpovídající či žádoucí chování. [8]

1.3.3 Vytvoření pracovních úkolů a pracovních míst

Musíme zajistit:

1. Pracovní úkoly, které budou přispívat k dosažení cílů.
2. Pracovní úkoly, které přináší zaměstnancům uspokojení a motivaci.
3. Pracovní úkoly, které nebudou mít negativní dopad na fyzické a duševní zdraví.
4. Pracovní úkoly, které musí být v souladu s kvalifikací a schopnostmi zaměstnance.
5. Pracovní úkoly, které jsou v souladu se zákony a dalšími předpisy. [8]

Důležité otázky, které je nutno si položit před jednotlivým seskupováním úkolů do pracovních míst jsou:

1. Co? (úkoly, které je potřeba splnit)
2. Kde? (umístění organizace a pracoviště)
3. Kdy? (časový interval, kdy se úkol splní)
4. Proč? (důvod, proč organizace daný úkol požaduje)
5. Jak? (metody, jak správně provádět práci)
6. Kdo? (duševní a fyzické vlastnosti pracovníka)

Odpověď na tyto otázky vymezují charakteristiky organizace, charakteristiky pracovníků a vnější faktory. [8]

Proces pracovních míst a úkolů můžeme rozdělit do čtyř fází:

1. Specifikace úkolů – úkoly, které je zapotřebí plnit
2. Specifikace metod – provedení jednotlivých úkolů
3. Kombinace jednotlivých úkolů a přiřazování jednotlivým pracovním místům, přiřazení jedinců na konkrétní místo – což znamená, jak seskupit jednotlivé úkoly, aby se vytvořilo pracovní místo
4. Stanovení vztahu pracovního místa s jinými pracovními místy [8]

První a třetí fáze tvoří obsah povinnosti pracovního místa. Druhá fáze znázorňuje, jak se má správně práce vykonávat a čtvrtá fáze určuje odpovědnost za jednotlivá pracovní místa. [8]

1.3.4 Obsah práce

Dříve se pro stanovení obsahu práce používala **specializace práce**, což znamenalo, že pracovník na svém pracovním místě vykonával, co nejužší stanovené pracovní úkoly a to pokud možno pomocí jednoduchých operací, při kterých dosáhl zručnosti a automatičnosti, vedoucí k časové úspoře na jednotku práce a tím i k zvýšení produktivity práce. V dnešní době se využívá spíše modernějších trendů a to např. rotace práce, rozšiřování obsahu práce a obohacování práce. [8]

Rotace práce je v podstatě periodické obměňování vykonávané práce. Může docházet, jak o obměňování místa, úkolu nebo jen jednotlivých operací. Při obměňování pracovních úkolů dochází v první řadě o osvojování nových zkušeností a dovedností. Rotace je jedna z metod, která vzdělává pracovníky při výkonu práce. [8]

1.3.5 Metody pracovního postupu

Hlavním cíle metod práce je nalézt, co nejlepší způsob, jak vykonávat určitou práci. K tomu se nejčastěji používají postupové diagramy, vývojové diagramy, pohybové studie, časové studie a náhodná pozorování. [8]

Postupový diagram je jednoduchý nástroj, znázorňující graficky pořadí jednotlivých činností, které musí proběhnout, aby byla vykonávaná práce splněna.

Člení se na jednotlivé činnosti:

1. Operace
2. Doprava
3. Kontrola
4. Čekání
5. Skladování

Diagram je chronologicky uspořádaný, takže je snadné odhalit případné nedostatky, plýtvání prostředky nebo třeba i zbytečné operace. [8]

1. Operační diagramy – znázorňují operace a kontroly během průběhu jednotlivých úkolů (slouží k celkovému pochopení úkolů)
2. Postupové diagramy toků – znázorňují pohyb materiálových toků, toků výrobků a samotného skladování
3. Diagramy hromadný činností – koordinují jednotlivé časy činností a nečinností dvou a více osob, strojů. [8]

Vývojový diagram je vlastně druh postupového diagramu, vyskytuje se u takových pracovních úkolů, u kterých se může objevit více variant řešení. Postup práce se tak větví a v určitých bodech je potřeba se rozhodnout co je nejlepší. [8]

Pohybová studie: úkolem této studie je rozpoznat základní pohyby, které jsou nezbytné ke splnění pracovního úkolu a na základě toho, se snaží navrhnout nejvhodnější způsob, jak tyto pohyby a přesuny vzájemně sladit.

Časová studie je postup jak stanovit průměrné doby potřebné ke splnění daného úkolu.

Postup:

1. Rozdělení na jednotlivé operace, z nichž u každé zjistíme potřebný čas.
 2. Určení nejdůležitějších operací.
 3. Pomocí výběru nebo korekce původních údajů se stanoví čas potřebný k provedení.
 4. Součtem času potřebných na všechny operace se stanoví čas potřebný na celý úkol.
 5. Stanoví se dodatečná doba potřebná na přechody mezi operacemi a čas vymezený pro osobní potřebu pracovníků.
 6. Součet dvou posledních kroků určuje standardní čas potřebný na splnění úkolů.
- [8]

Náhodné pozorování je statistická metoda, pozorování za účelem zvýšení efektivnosti a hospodárnosti. Spočívá v řadě náhodných pozorování jedince vykonávajícího pracovní úkol. Výsledky jsou zaznamenávány. Na základě přiměřeného počtu pozorování lze vyvozovat závěry o obsahu práce a metodách, které jsou na pracovišti vykonávány. [8]

Všechny uvedené postupy mají zjistit, jak se práce vykonává, aby bylo možné hledat nejlepší způsob, jak práci vykonávat z hlediska potřeb organizace, ale i možností pracovníka. [8]

1.4 Personální audit

Personální audit se považuje za nástroj řízení lidských zdrojů, díky kterému management získává informace pro efektivnější řízení a práci s lidskými zdroji. Lidský faktor, je velmi významný pro společnost, protože může významně ovlivnit prosperitu a

výkonnost společnosti. Společnost se snaží zlepšovat práci s lidskými zdroji, protože vědí, že právě lidské zdroje napomáhají udržet konkurenceschopnost společnosti na trhu. Personální audit má za úkol, objektivně posoudit vnitropodnikové lidské zdroje. [13]

Neexistuje přesná definice, která by vysvětlovala, co to vlastně personální audit znamená. Můžeme však obecně říci, že hodnotí objektivně kvalitu lidských zdrojů ve společnosti. Může být aplikován buď na celou společnost, nebo pouze na určitý úsek např. oddělení V odborné literatuře se můžeme setkat s různými definicemi. Je členěn na dva směry, a to na audit personálních činností a na audit zaměstnanců, někdy označován jako manažerský audit. Audit řízení lidských zdrojů je nástrojem kontroly a zlepšení personálního managementu. V tomhle procesu se získávají informace o úlohách a pojetí personálního řízení v podniku. [13]

Personální neboli manažerský audit se snaží vyhodnotit odborné manažerské schopnosti a předpoklady osob. Velmi často se používá pro identifikaci rozvojových potřeb zaměstnanců, a také se využívá pro kariérové a personální plánování. [13]

1.4.1 Cíle personálního auditu

1. zjištění personální situace v podniku
2. přesná analýza jednotlivých procesů a činností v personální a sociální oblasti
3. posouzení zda kompetence, jednotlivé profese všech zaměstnanců odpovídají firemním potřebám, strategiím a cílům
4. zjištění, jak je pracovník vytížený na své pozici
5. nalezení dalšího potenciálu v rozvoji zaměstnanců
6. zhodnocení úrovně komunikace ve společnosti, pracovní podmínky a vztahy, spokojenost zaměstnanců [15]

1.4.2 Hlavní výhody personálního auditu:

- zefektivnění procesů
- snížení nákladů v oblasti řízení lidských zdrojů
- optimalizace organizační struktury
- ohodnocení potenciálu jednotlivých zaměstnanců
- identifikování potřeb rozvoje zaměstnanců
- zvýšení výkonnosti zaměstnanců

- zvýšení spokojenosti zaměstnanců [13]

1.4.3 Situace, kdy se provádí personální audit

Změna podnikového vlastnictví

Jedná se o spolupráci společností formou různých partnerství. Díky spolupráci může společnost získat nové zdroje a různé výhody se spolupracujícími organizacemi. Nástroje této spolupráce jsou fúze a akvizice. Pod pojmem fúze označujeme splynutí dvou nebo více organizací v nový podnik a tím vytvoření úplně nové identity pro výslednou společnost. Akvizice znamená převzetí podniku, při kterém organizace, která je převzatá je zcela pohlcena a přestává existovat. [13]

Zavádění nových cílů a strategií

Pro společnost je velmi důležité stanovení svých cílů a strategií, pro to aby společnosti fungovala, tak jak se od ní očekává. Management se pomocí cílů a strategií snaží tvořit a realizovat svoje rozvojové záměry, které mají zásadní význam pro chod celé organizace. [13]

Transformace podnikové organizace

Podniky se během své životnosti neustále mění a rozvíjí, s tím taky velmi úzce souvisí změna organizačních struktur. Důvody v reorganizaci organizačních struktur bývá hned několik, např. odstranění původní nedostatků společnosti, zásadní změny, modernizace, aj. Organizační struktura se musí vhodně přizpůsobit určené strategii, která je velmi důležitým faktorem pro správný chod společnosti. Dalším faktorem, při kterém se obvykle mění organizační struktura, je změna velikosti společnosti. Jiné faktory jsou třeba technologie a stabilita prostředí. Veškerá reorganizace, která v podniku proběhne, se dotýká i lidských zdrojů. [13]

Potřeba zlepšení výkonu firmy

Vysoká konkurence nutí podniky, aby se neustále rozvíjely a dokázaly pružně reagovat na požadavky zákazníka. Aby společnost v tomto prostředí získala svoje postavení a udržela se tak na trhu musí hledat oblasti, ve kterých má určité nedostatky a snažit se je odstranit. Velmi důležitá oblast, která se musí neustále kontrolovat, jsou lidské zdroje, kde můžeme narazit na velmi slabé místa. Tato místa můžou snižovat výkonnost a kvalitu podniku. Proto je třeba slabá místa analyzovat pomocí personálního auditu a snažit se je odstranit. [13]

Potřeba posouzení lidského potenciálu ve firmě

Pro podnik je velmi důležité správné zformování a využití lidských zdrojů. Není důležité pouze získání kvalitních lidských zdrojů, ale zajistit jejich zkvalitňování a zdokonalování, stanovit správnou motivaci. Pro efektivní řízení lidských zdrojů je nutné objektivně posoudit lidský potenciál. [13]

1.4.4 Fáze procesu personálního auditu

Personální audit je velmi časově náročný proces, ve kterém je základem úspěchu dobré naplánování a jasná, srozumitelná komunikace mezi všemi účastněnými stranami. [13]

Jednotlivé fáze personálního auditu:

1. Příprava

První fáze zahrnuje stanovení priorit, časový rozvrh, přípravu, určení témat, domluvit konkrétní postup, jak audit provádět. V této fázi je velmi důležité si stanovit prvotní cíle auditu, kterých se budeme snažit dosáhnout. Musíme se seznámit s účastníky personálního auditu, musíme znát jejich odpovědnosti a úkoly. V téhle fázi si musíme také vytvořit formulář, do kterého budeme podrobně zaznamenávat veškeré informace získané během personálního auditu. [13]

2. Realizace

Aplikace hmotného auditu na předem určený předmět zkoumání. Auditóři se musí plně soustředit na sběr dat, které jsou předmětem celého zkoumání. Délka auditu je vždy individuální záležitostí na dalších faktorech, které ovlivňují celý audit např. Velikosti zkoumané skupiny, na rozsahu auditu, a dalších. [13]

3. Vyhodnocení a zpracování závěrečné zprávy

Třetí fáze se zaměřuje na vyhodnocení dat a přípravu reportu, který musí být vždy v písemné formě. Report obsahuje doporučení a návrhy změn vyplývající z auditu. Jedná se většinou o zkvalitnění lidských zdrojů a to např. zavedení lepší motivace pro zaměstnance, rozvíjení dovedností, rozdělení pracovních úkolů do týmů, aj. Tato doporučení jsou ne vždy zavedena všechna, záleží na domluvě všech zúčastněných stran personálního auditu. [13]

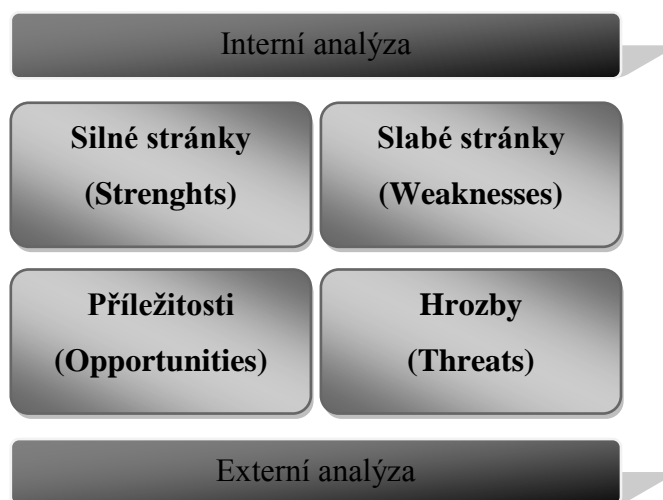
4. Implementace

Personální audit je považován za úspěšný, pokud se podaří jeho závěry a doporučení implementovat co nejdříve do praxe. Není nutné, aby všechna doporučení byly

aplikované ihned po provedení auditu, podnik si může stanovit časový harmonogram a postupně zavést jednotlivé návrhy. [13]

1.4.5 Metody využívané při personálním auditu

- **SWOT analýza** – snaží se odhalit na jedné straně silné a slabé stránky (SW) a na straně druhé příležitosti a hrozby (OT). Účelem této analýzy je hodnocení současného stavu organizace. [2]



Obrázek 1 - SWOT analýza

- **Řízené rozhovory** – obsahují otevřené a cílené otázky. Seznam otázek má pevnou strukturu a slouží ke zjištění a validaci otázek. [2]
- *„Snímek pracovního dne – slouží k získání objektivních údajů o využití pracovního času. Zmapuje a kategorizuje činnosti zaměstnanců s cílem lepšího poznání jejich pracovní vytiženosti a organizace jejich činností v jednotlivých útvarech. „ [15, s. 5]*
- **Pozorování na pracovišti** – je doplňující metodou pro předchozí dvě. Slouží k zmapování kvality a kvantity úkolů prováděných pracovních činnostech.
 1. **Mystery shopping** – neboli „utajený nákup“, pozorovatel fiktivně provádí např. nákup v obchodě a u toho pozoruje sledovaného pracovníka. Tato metoda se však nedá využít všude. [2]

2. **Stínování** – pozorovatel (většinou vyškolený pracovník) je přítomen na pracovišti, kde se provádí výzkum a sleduje jednotlivé pracovníky při práci. Činnosti si zaznamenává do předem připraveného archu, který mu slouží pro lepší orientaci při výsledném rozboru. [2]

1.4.6 Metody používané při výstupu Auditů

- *„Analýza – metoda zkoumání složitějších skutečností, rozkladem na jednodušší.*
- *Syntéza – metoda, která sjednocuje několik jednodušších informací do jednoho celku*
- *Dedukce – metoda využívaná při návrhu řešení a doporučení.*
- *Paretova analýza - metoda pro určení priorit, na které je třeba se zaměřit při analýze informací.“ [15, s. 5]*

2 ANALYTICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE

2.1 Skupina ALTA

2.1.1 Základní informace

ALTA je obchodně-průmyslová skupina, která se snaží během svojí působnosti na tuzemském i zahraničním trhu postupně rozvíjet. Společnost ALTA je založena od roku 1991 jako právnická forma společnosti s ručením omezením, již od počátku své činnosti působila v zahraniční obchodní oblasti se zaměřením hlavně na země střední a východní Evropy. Během svého vzniku se specializovala v oblasti exportu hlavně na dodávky investičních celků, obráběcích strojů, strojírenského zboží, zařízení na výrobu stavebních hmot, zařízení na těžbu, úpravu kamene a rud. V oblasti importu převládaly hlavně železorné suroviny a částečně i strojírenské zboží. [9]

Rok 1994 znamená transformaci společnosti ALTA na akciovou společnost. Holdingovou strukturu společnost dotvořila v roce 2011.

Skupina ALTA je tvořena mateřskou společností ALTA Invest, a. s. a jejími dceřinými společnostmi v tuzemsku i zahraničí, díky nimž mohou poskytnout širokou škálu obchodních, engineeringových, výrobních a finálních služeb v řadě průmyslových oblastí:

- Společnost ALTA a. s. nabízí a poskytuje hlavně obchodní, projekční, engineeringové a finanční služby na vysoké úrovni.
- Společnost TOS KURŮM – OS, a. s., ČKD BLANSKO-OS, a. s., ŠKODA MACHINE TOOL a. s. a SE-MI Technology, a. s., představují důležitou výrobní a projekční základnu v oblasti obráběcích strojů a zařízení pro hlubinnou a povrchovou těžbu.
- Společnost ALVEL, a. s. (JV TVEL 2012) a DMS s. r. o. Poskytují špičkové vědecké, engineeringové a logistické služby v oblasti jaderné energetiky
- Společnost ALTA RUS, ALTA URAL ALTA UKR patří mezi nejvýznamnější dceřiné zahraniční společnosti skupiny ALTA.
- Společnost ALTA CZ, a. s. se věnuje zejména podpůrným činnostem v rámci skupiny ALTA. [9]

2.1.2 Vize společnosti

Skupina ALTA si chce udržet svoji pozici silného a spolehlivého partnera hlavně pro své dodavatele, zákazníky a zaměstnance. Základní vlastnosti, které společnost staví do popředí je hlavně poctivost, solidnost, loajalita a kvalitní práce. Skupina ALTA se snaží být vzorem především v oblasti společenské odpovědnosti, ohleduplnosti a hlavně v oblasti životního prostředí.

Motto: „ *ÚSPĚCHY DOSAŽENÉ V PRŮBĚHU VÍCE NEŽ DVACETI LET TVRDÉ A USILOVNÉ PRÁCE NÁM DÁVAJÍ VŠECHNY MOŽNOSTI VNÍMAT SOUČASNOU SITUACI V EVROPSKÉ I SVĚTOVÉ EKONOMICÉ, PŘEDEVŠÍM JAKO NOVOU VÝZVU A PŘÍLEŽITOST.*“ [16, str. 3]

2.2 Předmět podnikání společnosti TOS KUŘIM – OS, a. s.

Hlavním předmětem podnikání společnosti:

- Výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie, výroba součástí pro převod otáčivého pohybu a výroba lineární techniky.
- Výroba strojů a zařízení pro jednotlivá hospodářská odvětví, výroba obráběcích strojů a zařízení.
- Zprostředkování obchodu strojů a jejich součástí tzn. obráběcích a tvářecích.
- Zprostředkování služeb v oblasti strojírenské výroby.
- Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- Činnost technických poradců hlavně v oblasti strojírenství, hutnictví a energetiky.
- Projektování elektrických zařízení.
- Kovoobrábění.
- Zámečnictví.
- Výroba, instalace a opravy strojů.
- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd. [20]

2.3 Historie a současnost v TOS Kuřim

Vznik závodu TOS Kuřim vycházel z tradic brněnské Zbrojovky, která jako jedna z prvních zavedla sériovou výrobu obráběcích strojů konkrétněji frézovací stroje a soustruhy po první světové válce. Současně probíhající zbrojní výroba dala obráběcím strojům potřebnou kvalitu a díky tomu se frézky, ale i soustruhy dobře prodávali nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. Výroba v Kuřimi byla zaměřena hlavně na přesné vyvrtávací stroje, hoblovací stroje na kuželová ozubená kola, soustruhy, konzolové frézky a speciální stroje. V roce 1950 byl zřízen národní podnik s názvem TOS Kuřim. [11]

Historii závodu provádí bohatý sortiment brousících, vyvrtávacích, vrtacích i speciálních strojů. Mezi nejvíce rozšířené stroje patří světoznámé frézovací stroje F3, F4, F5 a soustruhy SV18 a SV18 R. [11]

Jako celek se stává národní podnik TOS Kuřim v roce 1965 součástí Továren strojírenské techniky se sídlem v Praze, krátce na to dochází k osamostatnění TOS Olomouc a TOS Galanta. Od té doby patří k mateřskému závodu TOS Kuřim, který se po 1. 1. 1991 stává akciovou společností, závody v Lipníku nad Bečvou, ve Znojmě a Jasově. TOS Kuřim se stala jako první strojírenský podnik východních zemí v roce 1991 držitelem dokladu o certifikaci systému, jakosti pro vstupní kontrolu a zkoušení výrobků dle normy ČSN ISO 9003. [11]

Teprve převratné politické změny uskutečněné koncem 80. let a z nichž plynoucí snaha o odstátnění podniků způsobily, že 1. 5. 1992 vzniklo 5 nových samostatných subjektů – akciové společnosti TOS Kuřim, Slévárna Kuřim, TOS Lipník, TOS Znojmo a TOS Jasová. Původní státní akciová společnost ukončila činnosti, na základě vyhlášeného konkurzu. [11]

Po roce 2005 se společnost TOS KUŘIM – OS, a. s. ve svém technickém rozvoji zaměřila na větší stroje. Jako úspěšný výstup technického rozvoje se zahajuje v roce 2008 výroba a dodávky strojů FRP a modernizace strojů FREZ, které v minulosti TOS – KUŘIM – OS, a. s. dodávala. Významným partnerem při realizaci exportu se stala společnost ALTA, a.s. realizovaný prodej na trhy východu vyústil v roce 2005 vstupem do TOS Kuřim. Od roku 2005 je ALTA, a. s. stoprocentním vlastníkem TOS KUŘIM - OS, a. s., postupně i stoprocentním vlastníkem společnosti KULIČKOVÉ ŠROUBY KUŘIM, a. s. a devadesátiprocentním vlastníkem společnosti SLEVÁRNA KUŘIM a.

s. Společnost ALTA, a. s. se stala i strategickým partnerem. V této nové etapě po restrukturalizaci činnosti na století ekonomické a finanční stability byl zahájen dlouhodobý rozvoj TOS KUŘIM – OS, a. s. a celé skupiny. [11]

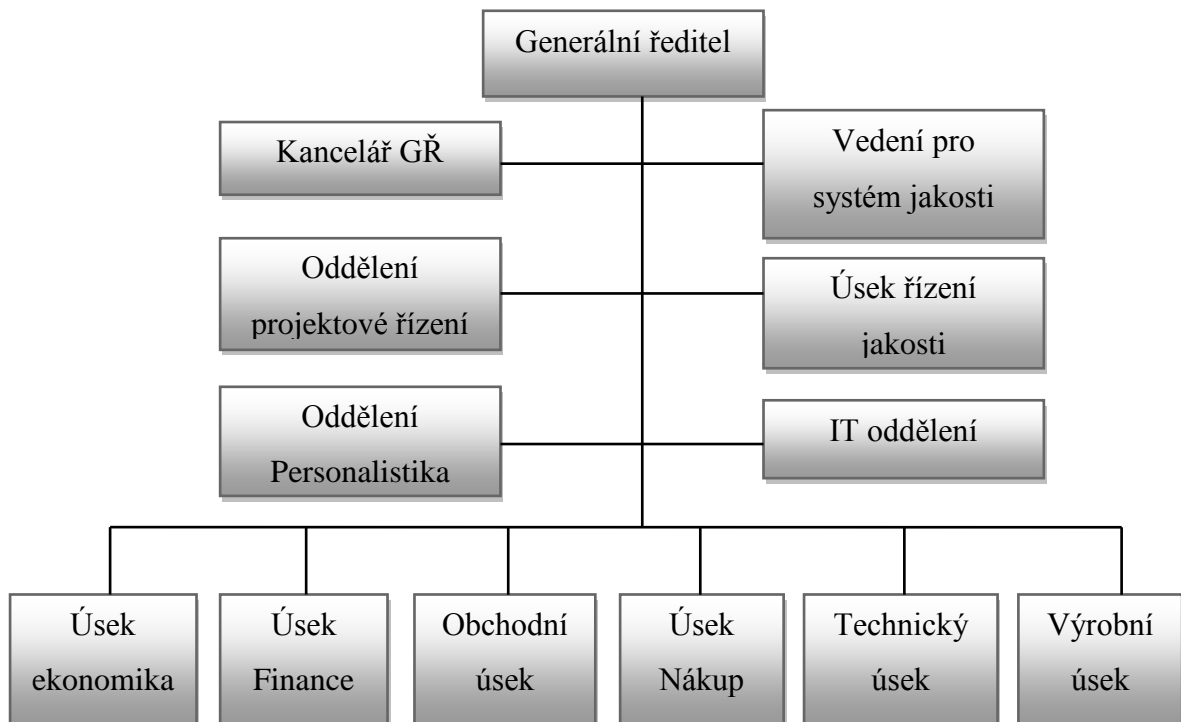
2.4 Výrobní program TOS KUŘIM – OS, a. s. tvoří:

- Ložové frézky a obráběcí centra FS.
- Frézky a obráběcí centra s posuvným stojanem FF.
- Rovinné frézky a obráběcí centra s posuvným portálem FRF.
- Frézky a obráběcí centra s posuvným stojanem po samostatném loži FU.
- Horizontální frézky a obráběcí centra s pevným rámem FO.
- Rovinné frézky a obráběcí centra s pevným portálem a přestavitelným příčnickem FRP.
- Rovinné frézky a obráběcí centra s posuvným portálem po samostatném loži FRU.
- Jednúčelové stroje dle požadavků zákazníka. [11]



Obrázek 2 - ukázka obráběcího centra s posuvným portálem FRF [17]

2.5 Organizační struktura



Obrázek 3 - Organizační struktura TOS KUŘIM - OS, a. s. platná od 1.10.2013

2.6 Strategie společnosti

Strategie celé společnosti spočívá v tom, že vychází z filozofie, která je založena na orientaci na zákazníka. To znamená, že celý proces začíná od identifikací počátečních potřeb zákazníka, prochází veškerým průběhem konstrukcí, výroby, montáže a předání výrobku zákazníkovi a končí pozáruční péčí. Všechny stroje jsou soustavně inovovány a to jak samotné stroje, tak i komponenty, systémy a příslušenství spojené s výrobkem. Společnost je zaměřena teritoriálně na celosvětový trh a je velmi známá na strojírenském trhu. Svoje jméno se snaží neustále udržovat díky, inovacím, dobré komunikaci se zákazníky a spolupráci s jinými společnostmi.

Ve společnosti je zaveden systém jakosti dle EN ISO 9001:2008, který je velkým plusem pro společnost, protože působí jako důvěryhodný nástroj kvality

dodávek pro zákazníka. Během svého fungování TOS Kuřim – OS, a. s. získala i řadu ocenění za technické provedení strojů.

2.7 Cíle společnosti

Hlavním cílem společnosti TOS KUŘIM – OS, a.s. je dosáhnout významného postavení na světovém trhu, se zaměřením na obráběcí stroje, s cílovou skupinou energetika, železniční doprava, strojírenství, těžký průmysl, letecký průmysl, lodní doprava a výroba stavebních strojů. [18]

Proto, aby mohla společnost dosáhnout hlavního cíle, musí stanovit jednotlivé kroky k tomu, aby dosáhla stanoveného cíle. A to jsou:

1. Konkurenceschopný výrobce v oblasti extrémně těžkých strojů
2. Zvýšení kvality, posílení technologie a technického řešení strojů
3. Modernizace strojů = inovace a technický rozvoj
4. Zkrácení doby výroby stroje na 5 měsíců u strojů FS, FUT, FU
5. Rozšíření portfolia firmy a důležité generální opravy strojů
6. Lidské zdroje (konsolidace struktury zaměstnanců)
7. Zkvalitnění servisně poradenských služeb
8. Turnkey solution (zajištění většího poměru dodavek tzv. na klíč)
9. Dosažení kvality strojů na nejvyšší úrovni kvality ve světě jako např. (Německo, Itálie, USA) [18]

2.7.1 Lidské zdroje

Společnost se snaží udržet a zachovat stálý počet zaměstnanců a to kolem 360 – 380 zaměstnanců. Proto, aby splňovali a dodrželi tohle pravidlo, je ve společnosti vytvořen systém nástupnictví a personální zálohy. To znamená, že pokud se ve společnosti uvolní nějaká pozice, snaží se ji zaplnit z vlastních zdrojů, jen výjimečně takovou situaci řeší ze zdrojů vnějších. Z toho důvodu si společnost vytvořila tzv. personální zálohy. [18]

- Vytipování na základě referencí vedoucího úseku vhodné kandidáty na místa vedoucích zaměstnanců. Těmto vybraným zaměstnancům zajistit podmínky pro

další vzdělávání a profesní rozvoj. Úkolovat je tak, aby bylo možné ověřit schopnosti pro náročnější pozici. [18]

- Vytvořit systém rotace výrobních dělníků tam, kde je možné zvýšení univerzálnosti, zejména pak u zaměstnanců montáže.

Systematicky zajišťovat přístupnost dat a předávání informací mezi zaměstnanci - zamezit vzniku nezastupitelnosti. [18]

Dále se společnost v rámci řízení lidských zdrojů snaží udržet projekt Školící středisko (redislokace). Tento projekt má za úkol spolupracovat s odbornými učilišti, středními a vysokými školami. Poskytovat studentům v průběhu školních let povinné praxe, pomáhat při spolupráci na diplomových a ročníkových pracích. Snaží se také vytvořit zázemí pro kvalitní absolventy. Na druhou stranu se soustavně snaží propagovat ve školních zařízeních svoje produkty a prosperitu zaměstnání. Nezapojuje se jen do spolupráce se školami. Aby ve společnosti pracovali jen ti nejlepší zaměstnanci, mají možnost se i oni vzdělávat díky vzdělávacím programům, které společnost nabízí. Zaměstnanci se tak mohou zdokonalovat například v cizích jazycích. [18]

2.7.2 Rozvoj firemní kultury

Rozvoj firemní kultury společnost řeší zavedením tzv. „etického kodexu“. Do kterého spadá vše, co se týká dodržování komunikačních linií, environmentální politika. Cílem tohoto kodexu je vybudování loajality zaměstnanců k firmě, aktivní přístup, hrdost a tzv. „zlomení tradice“. [18]

2.8 Aktivity společnosti

Společnost zaměřuje svoji aktivitu nejen do výroby kvalitních výrobků, ale má i velmi dobré postavení v oblasti celoživotního vzdělávání zaměstnanců, také se snaží šířit povědomí o technických oborech a v neposlední řadě spolupracuje se školami, jak středními tak vysokými. Díky této spolupráci, má TOS KUŘIM – OS, a. s. možnost velkého výběru, kterým projdou jen ti nejlepší a nejkvalitnější uchazeči.

2.8.1 Hlavní realizované projekty

1. Systém realizace personálních změn, zpracování nových zaměstnanců a přijímání absolventů všech profesí a stupňů škol.
2. Orientace na motivaci - spolupráce se školkami a vytváření motivačních úkolů pro děti 4-6 let
3. Řemesla pro základní školy – 6–15let – realizace návštěv ve školách, poskytnutí exkurzí, atd.
4. NC programování – SOU, SOŠ – 15-19let – software a hardware určené pro výuku, dále společnost umožňuje stáže pro studenty
5. Projekty pro SŠ – poskytnutí praxí, odborné exkurze
6. Projekty pro VŠ – praxe, stáže, odborné exkurze, vedení diplomových a ročníkových prací
7. Spolupráce na realizaci cizích projektů – Produkty AUTODESK, podpora výuky, výukové systémy pro všechny kategorie, spolupráce se vzdělávacími agenturami
8. Spolupráce s INTEMAC – vztah k oboru, propojení aktivit škol a průmyslu
9. Nabídka školícího střediska TOS – možnost pronájmu školícího střediska externím firmám
10. Spolupráce s úřady práce – rekvalifikace + externí vzdělávací společnost Gradua cegos, která se zaměřuje na odborné kurzy, praxe a výchovu lektorů
11. Stabilizace zaměstnanců realizací systému celoživotního odborného i jazykového vzdělávání. [19]

2.9 Financování společnosti

Financování společnosti funguje tak, že zákazník za výrobu obráběcího stroje nebo pracoviště musí uhradit zálohu, ze které se nakoupí potřebný materiál a začne se s prací. Pokud zákazník není schopný zaplatit zálohu, může si vzít úvěr přímo u společnosti ALTA, a.s., která je schopná nabídnout celou škálu úvěrových, platebních a zajišťovacích operací. Společnost kromě těchto finančních prostředků, získává prostředky např. z různých dotací od států nebo od EU za různé projekty, pod kterými vyrábí svoje výrobky.

2.10 SWOT analýza společnosti

Tvorba SWOT analýzy na celou společnost je velmi rozsáhlá, proto jsem se snažila zachytit jen její část, která souvisí s personálními činnostmi společnosti.

Silné stránky – samotné zaměření společnosti, schopnost dodat včas moderní řešení, vysoká kvalita a přesnost ve výrobě, program vzdělávání zaměstnanců i veřejnosti, spolupráce se středními technickými školami, možnosti exkurzí, praxí, kvalitní a modernizované pracoviště, kvalifikovaní zaměstnanci.

Slabé stránky – náročnost výroby výrobku -> výroba 20 obráběcích pracovišť ročně, náročnější zakázky, které jsou náročnější více na čas -> méně zakázek ročně a méně zaměstnanců, malý zájem zaměstnanců o zdokonalování např. v jazycích.

Příležitosti – dobré jméno společnosti na trhu, kvalitní reklama a propagace např. veletrhy, účast na veřejných akcích s technickým zaměřením, aj. Rozvíjení vztahů se zákazníkem, spolupráce se školami a školkami -> za účelem získání potenciálních kvalifikovaných zaměstnanců, konkurence na trhu.

Hrozby – konkurence na trhu, nerealizované inovace, ztráta zákazníků, ztráta dobrého jména na trhu, špatná komunikace s veřejností a potenciálním zákazníkem, špatné uchycení vzdělávacího programu pro zaměstnance a veřejnost.

3 PRAKTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

3.1 Seznámení s personálním auditem

Proto, aby se dal celý audit realizovat, musela jsem podrobně nastudovat důležité informace, jak se audit provádí a co je vše zapotřebí. Nejprve si musím ujasnit, pro kolik lidí, kde a za jakým cílem audit bude realizován. S personálním oddělením jsme se domluvili, že audit provedu na oddělení, které spadá pod konstrukci TOS KUŘIM – OS, a. s. a jeho název je Projekce. Důvody proč provádět audit právě zde byly, časté stížnosti zaměstnanců tohoto oddělení.

Hlavní důvody nespokojenosti zaměstnanců spočívá s řešení problémů, které tolik nesouvisejí s jejich hlavní pracovní náplní. V momentě, kdy vytvářejí pro zákazníka určitý návrh, musí mít stoprocentní koncentraci, pokud jim do téhle práce vstoupí nějaká vedlejší činnost, musí svojí práci odložit. Když se tohle děje za den velmi často, je těžké se s prací posunout dopředu. Proto zde může docházet k problémům, jako je zpoždění předání návrhů na oddělení nákupu, kde pokračuje další fáze celého vývoje výrobku. Takle situace může mít za následek i stresové situace z důvodů časové tísně projektu.

Díky personálnímu auditu budu schopna určit, zda je potřeba vytvořit další pracovní místo, které by minimalizovalo tyhle problémy, nebo bude stačit uspořádat pracovní den tak, aby nedocházelo k těmto problémům.

3.2 Pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců

K tomu abych dokázala určit, jak jednotliví zaměstnanci využívají svůj pracovní čas, musím znát jejich pracovní náplň. Tyhle informace mi může poskytnout pouze personální oddělení. Z důvodů ochrany osobních údajů v mojí práci nebudu uvádět jména pracovníků a jejich identifikační údaje, která pro nás nejsou až tak podstatná. Je velmi důležité před započítáním samotného snímku dne si podrobně nastudovat popis pracovní pozice. Abych díky tomu dokázala určit, které činnosti během dne jsou důležitější než jiné.

K dispozici mám dokument, který se jmenuje „Popis pracovního místa – činnosti“. Zde mohu zjistit nejdůležitější informace o pracovní pozici jako:

- Název a identifikační údaje pozice.
- Jméno pracovníka.

- Znalosti, které potřebuje pro tuhle pozici (rozděleny na všeobecné, odborné základní, odborné specializované a jazykové znalosti).
- Jména a vlastnoruční podpisy pracovníka s datem podpisu, vedoucího pracovníka, přímého vedoucího a personalisty.
- Popis pracovní činnosti, za které odpovídá, zabezpečuje, vykonává a s kým spolupracuje.

Na oddělení Projekce budu provádět snímek pracovního dne u tří pracovníků. Každého pracovníka si označím, aby nedošlo k záměně mezi sebou. Po dobu téhle práce je budu označovat jako Pracovník 1, 2 a 3. Název pozice Pracovníka 1 je Vedoucí konstrukce, Pracovníka 2 a 3 Konstruktor. Pracovník 1 musí splňovat činnosti viz. Příloha 1 a Pracovník 2 a 3 viz Příloha 2.

3.3 Co je potřeba před započítáním celého snímku pracovního dne?

Před započítáním celého snímku dne je potřeba vytvořit si tabulku, do které budu vše přehledně a pečlivě zaznamenávat po dobu celého dne. Díky této tabulce bude vše přehlednější a bude jednodušší z téhle tabulky určit nějaký výsledek. Na každého zaměstnance budeme potřebovat minimálně jednu tabulku, ale raději si nachystám dvě, kdyby bylo více činností, které by se nevešly do jedné tabulky. Tabulka obsahuje čas, kdy začala činnost, označení činnosti, poznámka v případě důležité informace, doba trvání činnosti. Ukázku tabulky, kterou jsem vytvořila, obsahuje Příloha 3.

3.3.1 Označení činnosti

Jednotlivé činnosti si rozdělím do skupin z důvodů toho, abych byla schopná určit, která činnost je pracovní, která nepracovní. Jednotlivé druhy dostanou svoje specifické označení.

Skupiny, které budu rozlišovat jsou:

1. Pracovní činnost = PČ
2. Činnost, kvůli které musel pracovník přerušit svou práci, která byla nezbytná a časově se nedala odložit (např. důležitý telefonát ohledně zakázky, konzultace s vedoucím) = ČD
3. Činnost, kvůli které musel pracovník přerušit svoji práci, ale nebyla tolik důležitá (např. telefonát o zjištění informací ohledně dokončení zakázky, toaleta, oběd, vaření kávy a čaje, aj.) = ČN

4. Soukromá činnost = SČ

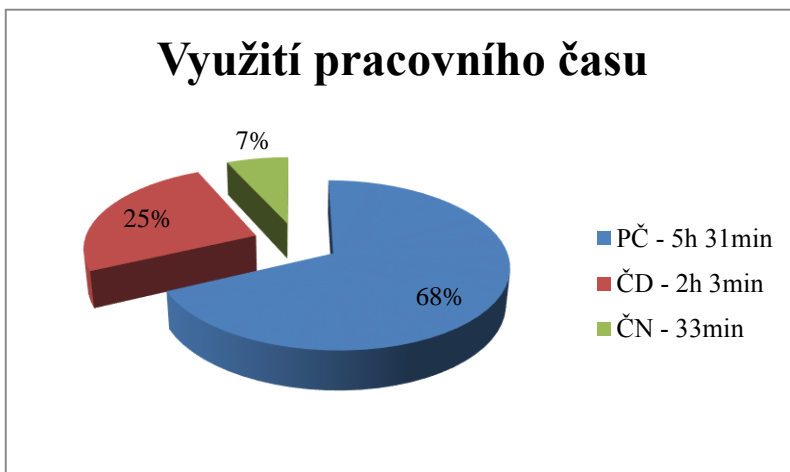
3.4 Realizace personálního auditu

3.4.1 Aplikace snímku pracovního dne

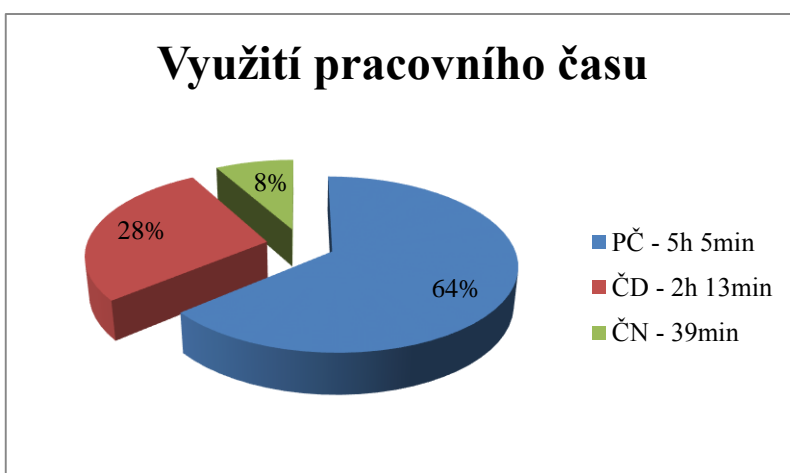
Aby byl snímek pracovního dne přesný, musím být již v 6 hodin ráno na pracovišti, kdy Pracovník 1 a 3 přichází. Pracovník 2 přichází v 7 hodin. K mému seznámení s nimi došlo již předchozí den. Celý den jsem se snažila je pečlivě sledovat a zaznamenávat si každou změnu, která nastala při jejich práci. Během pozorování se objevil menší problém, kdy všichni seděli v jedné velké kanceláři, která však byla rozdělena stěnami. Docházelo k tomu, že jsem nestíhala v jeden okamžik sledovat všechny, jak bych chtěla. Všichni tři však byli velmi ochotní a v momentě, kdy jsem zaznamenávala činnosti jednoho pracovníka, neváhali a přišli mi říct, že jim právě narušil práci například telefonát nebo musejí odejít na konzultaci na oddělení konstrukce. Při pozorování jsem si všimla činností, kvůli kterým musejí velmi často přerušovat svojí práci a řešit je. Díky tomu dochází k častému přerušování práce na aktuálních nabídkách, při kterých se musí soustředit. V okamžik, kdy pracovník přeruší svojí práci a musí se věnovat jiné, je velmi složité navázat na to, kde skončil. Celý den jsem zaznamenávala do předem přichystaných tabulek, které mi usnadnily práci. Pro lepší orientaci, tyhle tabulky příkládám jako přílohy. Pro pracovníka 1 je to Příloha 4, pro pracovníka 2 je to Příloha 5 a pro pracovníka 3 je to Příloha 6. Zde můžete vidět činnosti, které po celý den vykonávali. V tabulkách jde i velmi přehledně vidět, jak docházelo k častému narušování jejich práce jinými činnostmi.

3.5 Výstup snímku pracovního dne

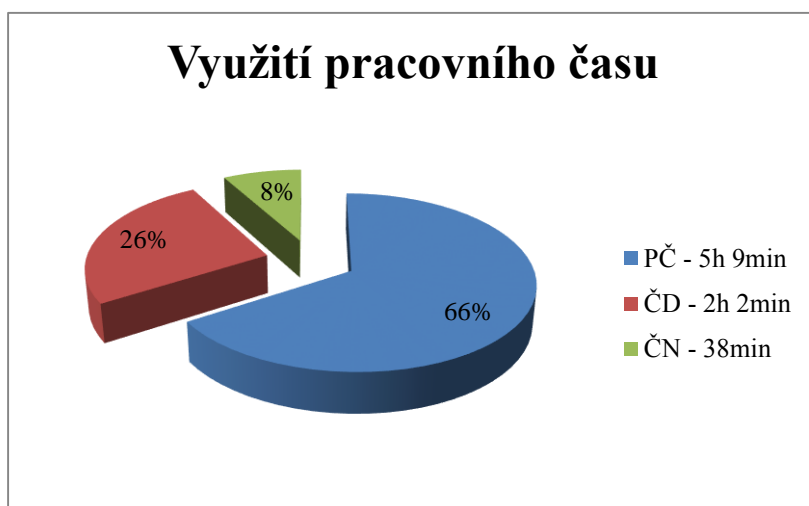
Z grafů můžeme vidět využití pracovního času jednotlivých pracovníků.



Graf 1 - využití pracovního času - Pracovník 1



Graf 2 - využití pracovního času - Pracovník 2



Graf 3 - využití pracovního času - Pracovník 3

Všechny tři grafy mají podobné procentuální rozložení. Na grafech je zřejmé, že nejvíce procent využití pracovního času mají pracovní činnosti tedy „PČ“. Druhé největší časové zastoupení mají důležité činnosti, kvůli kterým musí pracovník přerušit práci „ČD“. A poslední tedy třetí umístění mají činnosti, kvůli kterým přerušit pracovník svoji práci, ale nejsou tolik důležité „ČN“. Z tohoto pohledu, zaměstnanci využívají svůj pracovní čas velmi dobře, protože největší zastoupení mají skupiny PČ a ČD.

Grafy nám bohužel neukazují strukturu celého pracovního dne. K tomu nám slouží vyplněné tabulky, kde můžeme vidět přesné pracovní rozložení. Zde je velmi dobře vidět, že zaměstnanci musí neustále přerušovat svoji práci a věnovat se jiným problémům, které musí vyřešit. Časté přerušování způsobuje problémy, kterým se dá jednoduše předcházet.

3.6 Návrhy řešení

Problém na tomto oddělení by mohly vyřešit následující návrhy řešení:

1. Vytvoření nové pracovní pozice

Při tomto řešení musíme brát v potaz, že pokud bychom vytvořili novou pracovní pozici, společnost by musela vynaložit nejen náklady na mzdu, ale i čas na vytvoření nové pozice. V případě že by taková pozice byla vytvořena, musel by být pracovník seznámen se všemi aktuálními nabídkami, na kterých zaměstnanci oddělení projekce pracují. Hlavní pracovní náplní téhle pozice by tedy byla, schopnost komunikace mezi zákazníkem, dodavatelskými společnostmi a jinými. Situace, ve společnosti však nedovoluje vytvořit novou pracovní pozici, z důvodů plné kapacity zaměstnanců.

2. Reorganizace pracovní činností

To znamená, že pro každého pracovníka se vytvoří rozvrh. Rozvrh má stanovený časový harmonogram, kdy a jaké činnosti bude vykonávat. Činnosti s názvem operativní úkoly si pracovníci rozdělí do tzv. služeb, kdy se budou při výkonu těchto úkolů střídát. Jedná se o vyřizování telefonátů, popřípadě předání vzkazu příslušnému pracovníkovi. Každý pracovník má stanovenou jinou dobu na vyřízení těchto činností.

Pro problém, který nastal u zaměstnanců oddělení projekce, navrhuji vyřešit reorganizací pracovních činností.

Po konzultaci s jednotlivými pracovníky jsem vytvořila rozvrhy, které ovlivňují jejich pracovní činnosti a nejvíce vyhovují z hlediska času.

3.6.1 Rozvrh Pracovníka 1

6:00h – 6:30h kontrola pošty, případné odpovědi

6:30h – 9:00h práce na nabídkách

9:00h – 10:30h operativní úkoly

10:30h – 11:30h práce na nabídkách

11:30h – 12:00h oběd

12:00h – 13:00h operativní úkoly

13:00h – 14:00h práce na nabídkách

Jelikož je Pracovník 1 vedoucí oddělení Konstrukce, může se stát, že dojde k porušení rozvrhu. Z důvodů řešení naléhavých problémů, které nařídí nadřízený a musí se neprodleně vyřešit. V takovém případě je nezbytné rozvrh porušit.

3.6.2 Rozvrh Pracovníka 2

7:00h – 7:30h kontrola pošty, případné odpovědi

7:30h – 9:30h práce na nabídkách

9:30h – 10:30h operativní úkoly

10:30h – 11:30h práce na nabídkách

11:30h – 12:00h oběd

12:00h – 12:30h operativní úkoly

12.30h – 14:30h práce na nabídkách

14:30h – 15:00h operativní úkoly

3.6.3 Rozvrh Pracovníka 3

6:00h – 6:30h kontrola pošty, případné odpovědi

6:30h – 10.00h práce na nabídkách

10:00h – 11:00h operativní úkoly

11:00h – 11.30h práce na nabídkách

11:30h – 12:00h oběd

12:00h – 12:30h práce na nabídkách

12.30h – 13:15h operativní úkoly

13:15h – 14:00h práce na nabídkách

Jelikož je Pracovník 2 a 3 podřízený Pracovníku 1, může se stát, že dojde k narušení rozvrhu z důvodů řešení důležitějších problémů, které nařídí nadřízený. V tomto případě je nezbytné daný problém vyřešit a rozvrh narušit.

Závěr

V závěrečné části své bakalářské práce bych ráda zopakovala své hlavní poznatky z celé práce. Zpracování této práce bylo pro mne velmi zajímavé, zejména samotné aplikování personálního auditu v praktické části. Získala jsem spoustu cenných informací a zkušeností v oblasti personalistiky, které mi do budoucna budou velmi přínosné.

V první části práce jsem se věnovala teoretickým poznatkům a základním definicím v oblasti personalistiky, kde se můžeme dočíst spoustu zajímavostí např. jaký je rozdíl mezi personalistikou a řízením lidských zdrojů. Dozvíme se zde, že aplikací samotného auditu celý proces teprve začíná. Dále jsou v této části vysvětleny jednotlivé základní definice, bez kterých se v oblasti personalistiky jen těžce obejdeme. Nejdůležitější částí je výstup a následná implementace samotného návrhu řešení. V závěru této části je popsán samotný personální audit a vše co obnáší, kde se můžeme dočíst, jak správně zpracovat personální audit, který ve skutečnosti není tak lehký, jak by se mohlo zdát.

Druhá část práce obsahuje informace o společnosti TOS KUŘIM – OS, a.s. Samotná společnost TOS KUŘIM vznikla už v roce 1942, kdy velmi vzrostla poptávka po strojích. Společnost TOS KUŘIM se postupem času vypracovala k velmi významnému postavení na trhu v oblasti strojírenství a od roku 1991 se stává akciovou společností, díky čemuž spadá pod křídla skupiny ALTA a. s., jako dceřiná společnost. Podnik je proslulý svými výrobky v podobě obráběcích strojů např. frézky a různých druhů obráběcích center. Za hlavní cíl společnost považují dosáhnout významného postavení na světovém trhu se zaměřením na obráběcí stroje. Společnost se může také pyšnit systémem jakosti dle EN ISO 9001:2008, který je velmi důvěryhodný nástroj pro zákazníka. V oblasti lidských zdrojů se společnost snaží udržet stále zaměstnance v maximálním počtu 380 pracovníků. V případě uvolnění pracovního místa se společnost snaží čerpat z vlastních zdrojů, jen zřídka k tomuto používá zdrojů vnějších. Velmi zajímavé a specifické pro společnost TOS KUŘIM – OS, a. s. je projekt s názvem Školící středisko, který se snaží podporovat ze všech sil. Náplní tohoto projektu je spolupráce s odbornými učiteli, středními a vysokými školami. Poskytují studentům odborné praxe, exkurze a pomoc při vypracování závěrečných prací.

V poslední, třetí části, se věnuji části z personálního auditu a to snímku pracovního dne. V začátku bylo velmi důležité, zajistit si základní informace o zaměstnancích, kteří měli být pozorováni, jako znát jejich pracovní náplň, za co odpovídají, co vykonávají, zabezpečují, aj. Tyhle informace mi mohlo poskytnout pouze personální oddělení, můžeme do nich nahlédnout v přílohách 1 a 2. V rámci ochrany osobních údajů nemohu zveřejňovat jména pracovníků, proto jsem je označila jako Pracovník 1, 2 a 3. Před samotným snímkem pracovního dne jsem si nachystala arch, do kterého jsem zaznamenávala jednotlivé činnosti za celý den. Již zmíněný arch, nebo tabulku můžeme vidět v příloze 3. Činnosti jsem si rozdělila do tří skupin, z důvodu snadnějšího určení výsledku. Samotný snímek pracovního dne probíhal hladce, zaměstnanci na oddělení projekce byli velmi milí, ohleduplní a snažili se mi se vším pomoci. Snímky pracovních dnů každého zaměstnance můžeme vidět v přílohách 4, 5 a 6. kde lze pěkně vidět, jak často docházelo k přerušování a odbíhání od jejich práce. Hlavními důvody byly telefonáty nebo konzultace problému, který v daný moment nastal. Časté přerušování práce způsobovalo opoždění předání nabídky oddělení nákupu, neméně důležitým faktorem zdržení byly stresové situace z důvodu časové tísně. Na základě výše popsaného zjištění jsem navrhla opatření, které by měly problém minimalizovat, v nejlepším případě úplně odstranit. Jednalo se o dva návrhy. První návrh, vytvoření nové pracovní pozice. Tento návrh je však nevyhovující z důvodů plné kapacity pracovníků ve společnosti. Jako druhý návrh a tím i optimální řešení, byla reorganizace pracovních činností. V tomto řešení jsem navrhla každému pracovníkovi individuální rozvrh s rozepsanými časy jednotlivých činností, které bude během dne vykonávat. Rozvrh jsem se snažila sestavit, tak aby každému z nich vyhovoval.

Věřím, že mé navrhované řešení bude prospěšné a zaměstnanci budou spokojenější při každodenní práci. Zároveň doufám, že realizace personálního auditu podniku TOS KUŘIM – OS, a. s. pomohla, nejen k vyřešení daného problému a bude v budoucnu námětem a oporou pro zrealizování dalšího personálního auditu ve společnosti.

Seznam použitých zdrojů

ODBORNÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, c2002, 856 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.: *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H .Beck 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- [5] FOTR, Jiří; DĚDINA, Jiří; HRŮZOVÁ, Helena: *Manažerské rozhodování*. 3.vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o. 2003. ISBN 80-86119-69-6.
- [6] CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 503 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-7357-726-1
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [9] STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margerita: *Meritum PERSONALISTIKA 2006*. Praha: ASPI, a.s. 2005. ISBN 80-7357-148-X
- [10] VEBER, Jaromír a kol: *Management (Základy-prosperita-globalizace)*. 1.vyd. Praha: Management Press 2003. ISBN 80-7261-029-5

WEBOVÉ STRÁNKY A JINÉ ZDOJE

- [11] Historie a současnost. *TOS Kuřim*: JIMI reklama, s.r.o, 2008. 54 s.
- [12] KUBINSKÁ, Marta. *Personální audit pomáhá určit strategické cíle*. [online]. c2006. [cit. 2015-04-02].
Dostupné z WWW: <[http://ihned.cz/?s1=0&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=save&p=000000_save&article\[id\]=18097310&article\[area_id\]=>](http://ihned.cz/?s1=0&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=save&p=000000_save&article[id]=18097310&article[area_id]=>)
- [13] KOVALČÍKOVÁ, Jitka. *Personální audit a jeho využití v konkrétní firmě*. Praha 2006. Diplomová práce na Podnikohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ing. Jan URBAN, CSc.
- [14] MARQUES, Carlos, JIRÁSEK, František a kol: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: BI 1996.
- [15] Město Valašské Meziříčí. *Metodika personálního auditu* [online]. c2011 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z WWW:
<<http://www.valasskemezirici.cz/search/?term=Metodika+person%C3%A1ln%C3%ADho+audit>>
- [16] Roční zpráva 2013: ALTA. SKUPINA ALTA. [online]. c2013 [cit. 2015-04-02].
Dostupné z WWW:
<http://www.alta.cz/download/rocnizprava2013cz_web.pdf>
- [17] *TOS KUŘÍM - OS, a. s.: Profil společnosti* [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.tos-kurim.cz/spolecnost/profil-spolecnosti/>>
- [18] TOS KUŘÍM - OS, a. s. *Představení společnosti TOS KUŘÍM - OS, a. s.: Profil absolventa*. Kuřim. Kuřim, 2014.

- [19] TOS KUŘIM - OS, a. s. *Strategie společnosti TOS KUŘIM - OS a ČKD BLANSKO - OS 2015 - 2017*. Kuřim. Kuřim, 2015.
- [20] TUČKOVÁ, J. *Návrh na zlepšení vzdělávacího systému ve spol. TOS Kuřim-OS, a.s. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 60 s.* Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.
- [21] URBAN, Jan. *Manažerský audit - jaký je jeho význam a cíl?* [ONLINE]. c2005 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z WWW: <http://mam.ihned.cz/1-10102490-17398420-107700_d-6f>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - SWOT analýza	25
Obrázek 2 - ukázka obráběcího centra s posuvným portálem FRF [17]	30
Obrázek 3 - Organizační struktura TOS KUŘIM - OS, a. s. platná od 1.10.2013	31

Seznam Grafů

Graf 1 - využití pracovního času - Pracovník 1	39
Graf 2 - využití pracovního času - Pracovník 2	39
Graf 3 - využití pracovního času - Pracovník 3	39

Seznam příloh

Příloha 1: Popis pracovní činnosti – Pracovník 1	I
Příloha 2: Popis pracovní činnosti – Pracovník 2 a 3.....	II
Příloha 3: Ukázka Tabulky pro Snímek pracovního dne	III
Příloha 4: Snímek pracovního dne – Pracovník 1	IV
Příloha 4: Snímek pracovního dne – Pracovník 1	V
Příloha 5: Snímek pracovního dne – Pracovník 2	VI
Příloha 5: Snímek pracovního dne – Pracovník 2	VII
Příloha 6: Snímek pracovního dne – Pracovník 3.....	VIII
Příloha 6: Snímek pracovního dne – Pracovník 3.....	IX

Příloha 1: Popis pracovní činnosti – Pracovník 1

Popis pracovní činnosti:

V rámci svého funkčního zařazení a pracovní náplně zaměstnanec:

1. Zodpovídá za:

- činnost oddělení Projekce,
- nabídkové projekty na jednoúčelové stroje, univerzální stroje a automatické linky tak, aby odpovídaly požadavkům nejnovější techniky a svými parametry dosahovaly světové úrovně a splňovaly podmínky dohodnuté s odběrateli,
- aktualizaci Popisů pracovních míst přímo podřízených pracovníků.

2. Zabezpečuje:

- konzultaci a oponenturu nabídkových projektů z hlediska technického řešení a nákladů,
- poptávková a výběrová řízení uzlů a komponentů pro nabídkové projekty,
- schvalování a podpisy na nabídkových projektech,
- další úkoly nadřazeným vedoucím.

3. Vykonává:

- pracovní činnost v souladu s platnými PN – PO, SO, OP a technickými normami,
- řeší koncepci nejsložitějších nabídkových projektů na jednoúčelové stroje, univerzální stroje a automatické linky,
- schvaluje koncepci jednotlivých nabídkových projektů na JÚS, US a AL,
- kontroluje podklady pro stanovení UVNV,
- zúčastňuje se obchodně – technických jednání s odběrateli JÚS,
- systematicky sleduje odbornou literaturu v oblasti jednoúčelových strojů, univerzálních strojů a automatických linek, navazujících oborů a získané poznatky uplatňuje v rámci oddělení

4. Spolupracuje:

- zastupuje oddělení ve styku s jinými útvary podniku, o všech jednáních informuje vedoucího útvaru.

Příloha 2: Popis pracovní činnosti - Pracovník 2 a 3

Popis pracovní činnosti:

V rámci svého funkčního zařazení a pracovní náplně zaměstnanec:

1. Zodpovídá za:

- projekční výkresy zpracované nabídky z hlediska dodržení technologie, produkce apod.,
- zpracování technologie obrábění součástí požadovaných zákazníkem a výběr optimálních nástrojů a technologie,
- zadává a řídí práci dalších spolupracujících projektantů, konzultuje s nimi jejich návrhy a oponuje je.

2. Zabezpečuje:

- výběrová řízení nástrojového vybavení pro nabídkové projekty,
- další úkoly uložené nadřízeným vedoucím.

3. Vykonává:

- pracovní činnost v souladu s platnými PN – PO, SO, OP a technickými normami,
- zpracovává nejsložitější nabídky jednoúčelových strojů a automatických linek s dodržením optimální technologie a využití optimální koncepce,
- zpracovává podklady pro stanovení ÚVNV nabídkových projektů, provádí odborné odhady ÚVNV dílčích uzlů,
- sleduje další průběh prací na strojích po ukončení nabídkových řízení až po jejich převzetí,
- soustavně doplňuje svoje znalosti z oboru obráběcích strojů a vhodně je aplikuje při své práci,
- zúčastňuje se technických jednání se zákazníky.

4. Spolupracuje:

- při zpracování nabídek s pracovníky konstrukce a CONTR,
- řeší připomínky PROD a zákazníka, zapracovává je do nabídkových projektů

Příloha 4: Snímek pracovního dne – Pracovník 1

Čas	Název činnosti	Označení Činnosti	Poznámka	Doba trvání
5:50	Příchod do firmy	PČ		
5:51	Příchod do kanceláře	PČ		1 min
5:51	Zapínání PC	PČ		5 min
5:56	Vaření kávy	ČN		2 min
5:58	Kontrola pošty	PČ		15min
6:13	Posouzení technologie	PČ		45 min
6:58	Informace o nabídkách (Turecko)	PČ		8 min
7:06	Konzultace	ČD	Konzultace pracovníkem 2	20 min
7:26	Vrácení k práci		Informace o nabídkách	52min
8:18	Uklid místnosti	ČD	Přerušování práce z důvodů uklidu kanceláří	15 min
8:33	Telefon	PČ		10 min
8:43	Práce na nákladech pro nový stroj	PČ	Aktuální náplň práce, při které vykonává i následující činnosti do oběda	Celkem 2h 35min
9:53	Vaření čaje	ČN		1min
9:55	Telefon	ČD		2min
9:57	Konzultace s pracovníky 2 a 3	ČD	Na základě telefonátu	20 min
10:45	Telefon	ČD		5 min
10:50	Konzultace s pracovníky 2 a 3	ČD	Na základě telefonátu	6 min
11:15	Oběd	ČN		30 min
11:45	Příchod	PČ	Pokračování práce na nákladech	35min
12:20	Konzultace s pracovníky 2 a 3	ČD	Nad zakázkou a o veletrhu	45 min
13:05	Vrácení k práci		Práce na nákladech	20min

13:25	Konzultace s pracovníky 2 a 3	ČD	nad zakázkou	10 min
13:35	Vrácení k práci		Práce na nákladech	20 min
13:55	Vypínání PC	PČ	Konec pracovní doby	5 min

Příloha 5: Snímek pracovního dne – Pracovník 2

Čas	Název činnosti	Označení Činnosti	Poznámka	Doba trvání
6:55	Příchod do firmy	PČ		2min
6:57	Příchod do kanceláře	PČ		
6:58	Zapínání PC	PČ		5 min
7:03	Vaření kávy	ČN		3 min
7:06	Konzultace s pracovníkem 1	PČ	Na aktuálním projektu	20 min
7:26	Kontrola pošty	PČ		15 min
7:41	Zpracování podkladů	PČ	Reakce na poštu	30 min
8:11	Telefon	PČ		5 min
8:18	Úklid místnosti	ČD	Přerušeni práce z důvodu úklidu kanceláře	15 min
8:33	Tvorba zakázky	PČ	Práce, při které vykonává ostatní činnosti	1 h 16 min
9:48	Telefon	ČD		5 min
9:53	Zápis kontaktní do pošty	ČD		1 min
9:57	Konzultace s pracovníkem 1 a 3	ČD	Nad zakázkou	20 min
10:17	Telefon	ČD		8 min
10:25	Konzultace	ČD	S konstrukcí	13 min
10:38	Toaleta	ČN		3 min
10:41	Návrat k tvorbě zakázky	PČ		9 min
10:50	Konzultace s pracovníkem 1 a 3	ČD		6 min
10:56	Návrat k tvorbě zakázky	PČ		21 min
11:17	Oběd	ČN		30 min
11:47	Tvorba zakázky	PČ		33 min
12:20	Konzultace	ČD	Nad zakázkou a o veletrhu	45 min

	s pracovníkem 1 a 3			
13:05	Telefon	ČD		10 min
13:15	Vaření kávy	ČN		3 min
13:18	Tvůrba zakázky	PČ		7 min
13:25	Konzultace s pracovníkem 1 a 3	ČD		10 min
13:35	Návrat k tvorbě zakázky	PČ		1h 15 min
14:50	Ukončení prac.činností	PČ		5 min
14:55	Vypínání PC	PČ	Konec pracovní doby	2 min

Příloha 6: Snímek pracovního dne – Pracovník 3

Čas	Název činnosti	Označení Činnosti	Poznámka	Doba trvání
5:55	Příchod do firmy	PČ		2 min
5:57	Příchod do kanceláře	PČ		
5:58	Spouštění PC	PČ		5 min
6:03	Kontrola pošty	PČ		20 min
6:23	Nabídkové projekty	PČ		30 min
6:53	Konzultace s Konstrukcí	PČ	Vyřešení problémů s chlazením u stroje	35 min
7:28	Toaleta	ČN		3 min
7:31	Práce na nabídkách	PČ		47 min
8:18	Úklid místnosti	ČD	Přerušeni práce z důvodu úklidu kanceláře	15 min
8:33	Telefon	ČD		7 min
8:40	Práce na nabídkách	PČ		1h 15 min
9:55	Vaření čaje	ČN		2 min
9:57	Konzultace s pracovníkem 1 a 2	ČD		20 min
10:17	Telefoní konzultace	ČD	Ohledně nástrojů	8 min
10:25	Práce na nabídkách	PČ		25 min
10:50	Konzultace s pracovníkem 1 a 2	ČD		6 min
11:17	Oběd	ČN		30 min
11:47	Telefon	ČD	Dořešení problémů ohledně chlazení	10 min
11:57	Práce na nabídkách	PČ		23 min
12:20	Konzultace s pracovníkem 1 a 2	ČD		45 min
13:05	Toaleta	ČN		3 min
13:08	Práce na nabídkách	PČ		17 min
13:25	Konzultace	ČD		10 min

	s pracovníkem 1 a 2			
13.35	Práce na nabídkách	PČ		25 min
14:00	Vypínání PC	PČ	Konec pracovní doby	5 min