

Moravská vysoká škola Olomouc

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Michaela Pajbachová

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav společenských věd

Michaela Pajbachová

Řízení lidských zdrojů dnes

Human resources management today

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Vlastimil K. Vyskočil, CSc.

Olomouc 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Mladá Boleslav 15. 3. 2009

Děkuji panu Ing. Vlastimilu K. Vyskočilovi, CSc., za odborné vedení a cenné rady a podněty při vypracování mé bakalářské práce.

Úvod

Má bakalářská práce pojednává o součásti podnikání, kterou je zajišťování lidského kapitálu, jeho udržení a rozvoj za účelem zvýšení zisku firmy, ale zároveň se jedná o oblast, která se jednoznačně ekonomicky pojmout nedá. Důvodem je právě předmět této činnosti a to člověk jako takový. Se svými schopnostmi, nadáními, vlastnostmi, emocemi, životním přístupem, vzorci chování, přáními, způsoby chování, touhou po penězích...

Řešená problematika má v dnešní době velký význam: naštěstí si současný svět uvědomuje, jak důležitou roli lidé jako zaměstnanci hrají, jak vysoko může díky dobré práci s nimi firma stoupnout nebo naopak jak hluboko padnout.

Při volbě tématu pro tuto práci jsem vůbec neváhala. Na základě mnohaleté praxe vím, co mne z celého širokého spektra činností v podniku nejvíce oslovuje, co je mi blízké a o čem tedy budu se zájmem psát.

Domnívám se, že otázka lidských zdrojů je dnes velmi aktuální. Procházíme dobou velkých změn, naštěstí nejen věcných, ale také myšlenkových. Trend podnikání se začíná měnit, manažeři si uvědomují, že nejde jen stále zvyšovat rychlost, zvětšovat kapacity, zavádět stále vícesměnné provozy, dosahovat stále větších zisků. Zjišťují, že nový pohled na věc je pro ně vlastně velmi užitečný. Tam, kde dříve viděli jen osobní čísla, nacházejí překvapeně případný bohatý potenciál. Jen vědět, jak jej využít.

Celou dobu jsem měla na mysli jediné: ukázat, že člověk může být pro firmu nesmírným přínosem, pokud s ním bude správně jednáno a zacházeno, po všech stránkách. Tento vyrovnaný přístup pak bude přinášet spokojenost oběma stranám.

V práci jsem čerpala ze současné odborné literatury, z aktuálních informačních zdrojů, z firemních zdrojů. Snažila jsem se co nejvíce o vlastní pohled na danou problematiku. Nechtěla jsem jen splnit zadání napsat bakalářskou práci, chtěla jsem najít skutečnou podstatu problému. Pracovní proces je jedna ze stěžejních činností života člověka.

Práce je členěna víceméně na tři části: v první jsem se snažila podchytit moderní trendy v širokém spektru oblasti lidských zdrojů tak, jak o nich hovoří odborníci. Druhá část zobrazuje aktuální stav na trhu práce, nejen u nás, ale i v Evropské unii. Třetí část pak přibližuje personální trendy v konkrétním dnešním velkém podniku.

Obsah:

1	Moderní teorie	7
1.1	Řízení lidí	7
1.1.1	Řízení lidských zdrojů	7
1.1.2	Řízení lidského kapitálu	8
1.1.3	Procesy řízení lidských zdrojů	11
1.2	Práce a zaměstnávání lidí	14
1.2.1	Práce	14
1.2.2	Zaměstnanecký vztah	15
1.2.3	Psychologická smlouva	15
1.3	Zabezpečování lidských zdrojů	15
1.3.1	Plánování lidských zdrojů	16
1.3.2	Řízení talentů	17
1.3.3	Získávání a výběr pracovníků	17
1.4	Řízení pracovního výkonu	18
1.4.1	Rozvoj lidských zdrojů	19
1.4.2	Rozvoj manažerů	20
1.5	Odměňování	21
1.6	Pracovní vztahy	22
1.6.1	Péče o pracovníky	22
1.6.2	Ochrana zdraví a bezpečnost při práci	22

2	Trh práce	23
2.1	Situace na trhu práce v Evropské unii	23
2.2	Situace na trhu práce v České republice	26
3	Škoda Auto, a. s. – významná příležitost zaměstnanosti	27
3.1	Představení společnosti	27
3.2	Transformační procesy v oblasti řízení lidských zdrojů – joint venture Škoda Volkswagen	27
3.2.1	Výchozí situace v roce 1991 a příprava na transformaci	28
3.2.2	Nejdůležitější změny v oblasti řízení lidských zdrojů	30
3.3	Organizace dnes	30
3.3.1	Péče o lidské zdroje	31
3.3.2	Rozvoj lidských zdrojů	33
3.3.3	Plánování lidských zdrojů	36
3.3.4	Služby pro lidské zdroje	37
3.3.5	Vnější vztahy	40
3.3.6	Bezpečnost a ochrana	42

Hlavní text

1 – MODERNÍ TEORIE

1.1 – Řízení lidí

1.1.1 - Řízení lidských zdrojů = strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří ve firmě pracují a přispívají k dosažení jejich cílů.

Funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které propojují *filozofii lidských zdrojů*, jež popisuje klíčové hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí, *strategii lidských zdrojů*, definující směr, kterým se chce toto řízení ubírat, *politiku lidských zdrojů*, tj. zásady definující uplatňování a realizování těchto hodnot a principů, *procesy v oblasti lidských zdrojů*, tzn. postupy a metody k uskutečňování plánů a politik, *praxi v oblasti lidských zdrojů*, neformální přístupy při řízení lidí, a *programy v oblasti lidských zdrojů*, které umožňují, aby se vše výše zmíněné realizovalo dle plánu.

Cíle řízení lidských zdrojů: schopnost organizace prostřednictvím lidí plnit své cíle a to v oblastech efektivnosti organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnaneckých vztahů, uspokojování rozdílných potřeb a překlenování rozdílů mezi teorií a praxí.

Charakteristiky řízení lidských zdrojů:

- *rozmanitost*: existuje mnoho modelů, postupy v různých firmách jsou také různé
- *strategický rys*: ŘLZ musí být v souladu se strategií firmy
- *tendence k oddanosti a angažovanosti*: snaha vyvolat u zaměstnanců citovou vazbu
- „*lidský kapitál*“: přístup k lidem jako k aktivům (bohatství)
- *unitární rys*: předpoklad, že zaměstnanci mají stejné zájmy jako zaměstnavatelé
- *individualistický rys*: důraz se klade na vazbu mezi organizací a jednotlivými pracovníky
- *aktivita prováděná manažery*: praktická stránka v rukou liniových manažerů
- *podnikové hodnoty*: řízení lidí v souladu s cíli firmy

Výzvy vyplývající ze současné světové situace:

Globalizace – firmy musí brát v úvahu nové prvky, např. nestálost politické situace, směnné kurzy, odlišné kulturní charakteristiky, mentalitu...

Růst prostředkem zisku – firmy musí podporovat mezi pracovníky volný pohyb informací a vzájemné předávání zkušeností a poznatků (učící se firma)

Technika a technologie – musí se stát součástí pracovního prostředí

Intelektuální kapitál – firmy se musí naučit najít si a udržet talenty

Prvek změny – nutná pružnost firem při přijímání změn jako výzev

Mezinárodní řízení lidských zdrojů:

Jedná se o proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních nebo globálních organizacích, zahrnuje celosvětové řízení lidí. Vzhledem k rozdílům, které je nutno zohledňovat při uplatňování tohoto typu řízení, bylo vytvořeno heslo „myslet globálně, jednat lokálně“. Zahnuje vyvažování potřeb kontroly, autonomie, koordinace, udržování rovnováhy. Podniky si musí ujasnit, které aktivity jsou pro ně klíčové, být důslední, zásadoví, ale i pružní, respektovat lokální zvyky a současně dosahovat stejnosti u výrobku, předávat znalosti a vytvářet nové, myslet neustále globálně, ale být zodpovědný za lokální záležitosti. Při zajišťování pracovníků pro pracovní místa v zahraničí platí, že cílem je obsadit všechna místa, nebo alespoň jejich většinu, místními lidmi. Ti důvěrně znají místní trhy, společenství, kulturu, hospodářství, mluví místním jazykem, jsou kulturně asimilovaní, mohou být orientovaní na dlouhodobá hlediska a pracovat dlouhodobě, nezauímají povýšenecké přístupy, které si někdy osvojují expatrianti (zaměstnanci země původu firmy dočasně pracující v zemi jiné). Ti jsou naproti tomu drazí a je obtížné je řídit vzhledem k adaptaci na neznámé prostředí a práci v něm, potíží vznikajícím po jejich návratu do mateřského podniku po době strávené v zahraničí i jejich odměňování.

1.1.2 - Řízení lidského kapitálu = získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování; zaměřuje pozornost managementu na strategie, které je třeba přijmout ke zvýšení přidané hodnoty, jejímž zdrojem jsou lidé, ukazuje způsoby dosahování výhody lidského kapitálu tak, že vysvětluje, kde a jak investice do lidí přinesou největší návratnost.

Lidský kapitál = vlastnosti, schopnosti, znalosti, dovednosti pracovníků; jedná se o přidanou hodnotu tvořenou lidmi předávanou firmě

Intelektuální kapitál = zásoby a toky znalostí, které jsou firmě k dispozici (jedná se o nehmotné zdroje, které spolu s hmotnými tvoří tržní hodnotu podniku)

Společenský kapitál = složka intelektuálního kapitálu, jedná se o znalosti odvozené ze sítě vztahů uvnitř organizace i mimo ni

Organizační kapitál = znalosti vlastněné organizací (manuály, databáze...)

Měření lidského kapitálu: sledování vazeb a příčinných souvislostí mezi různými soubory údajů o lidských zdrojích za pomoci statistických metod

Složky měření:

- ✓ *základní údaje o pracovních silách:* demografické údaje (počty pracovníků z hlediska pracovního místa, rasy, věku, pohlaví, absence, mzdy...)
- ✓ *údaje o rozvoji lidí a jejich výkonu:* řízení pracovního výkonu, programy vzdělávání a rozvoje, údaje o přípravě na povolání...
- ✓ *údaje o názorech a postojích:* názory, diskusní skupiny, postoje...
- ✓ *údaje o výkonu:* finanční, provozní, zákaznické
- ✓ *nefinanční proměnné:* inovace, podíl na trhu, provádění podnikové strategie, důvěryhodnost a spolehlivost manažerů, odbornost manažerů...

Personální útvar: útvar lidských zdrojů, zaměřuje se na řízení a rozvoj lidí v podniku a to v podobě personálního plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběru pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoje, řízení odměňování, vztahů s pracovníky, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péči o pracovníky, personální správy, záležitostí rovného zacházení atd. Hlavní úlohou obecně je umožnit podniku dosáhnout svých cílů tím, že mu předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se týká nějak jeho pracovníků. Cílem je zabezpečit, aby podnik vytvářel personální strategie, politiku a praxi, které poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů mezi nimi a managementem. Personální útvary na vyšší úrovni se snaží dosáhnout zabezpečení toho, aby personální strategie byly provázány se strategiemi podnikovými.

Úlohy personálních útvarů a řízení lidských zdrojů mohou být v praxi velmi rozdílné. Může se jednat o roli „interní agentury“, kdy je útvar považován za nákladově samostatnou jednotku a své činnosti fakturuje ostatním útvarům. Dále může zastávat roli „interního konzultačního útvaru“, kdy prodává své služby interním zákazníkům.

Také na něj může být nahlíženo jako na „podnik uvnitř podniku“, kdy může obchodovat s některými svými činnostmi nejen v rámci podniku, ale i externě. Dalším typem je „externí poradenská služba“, kdy se jednotky podniku obracejí na nezávislé firmy mimo podnik.

Organizace a personální obsazení závisí, samozřejmě, na velikosti podniku, na formě jeho organizace, charakteru činnosti, druhu pracovníků a roli, kterou hraje. Při vytváření organizace personálního útvaru je nutno pamatovat na to, že musí být v souladu s potřebami firmy a podnikání.

Stále častěji jsou dnes některé personální služby nakupovány od externích dodavatelů. Mezi hlavní důvody patří úspora nákladů (lze zmenšit personální útvar), koncentrace úsilí pracovníků personálního útvaru (mohou se soustředit na své klíčové úkoly) a získání odbornějších služeb (lze získat zkušenosti či know-how, které nejsou v podniku k dispozici).

Personalisté:

Jejich role závisí na tom, do jaké míry jsou specialisty či generalisty, podle úrovně, na které pracují (strategická, administrativní...), podle potřeb podniku, podmínek, v kterých pracují a podle vlastních schopností. Kvalitní personalisté hrají jakousi roli partnerů v podnikání, vytvářejí strategie lidských zdrojů provázané se strategiemi podnikovými, zasahují, inovují, iniciují, působí jako poradci a průvodci, zaměřují se na problémy podniku a podnikání, spolupracují s liniiovými manažery na plnění cílů – výkonů. Základní úlohou je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům (vedení, liniioví manažeři, vedoucí týmů, řadoví pracovníci). Služby se mohou týkat všech stránek řízení lidských zdrojů (plánování, získávání, výběr, rozvoj pracovníků, odměňování, vztahy, zdraví, bezpečnost a péče o pracovníky). Schopnosti, které by měli personalisté mít, se dají rozčlenit do šesti oblastí:

- ♣ **znalost podniku a kultury:** personalista rozumí podnikovému prostředí, konkurenčním tlakům a hybným silám, klíčovým činnostem a procesům v podniku a vlivu podnikových strategií, podnikové kultury, vztahu personální politiky a praxe k výkonu podniku a snaží se toto vše správně uplatňovat
- ♣ **strategické schopnosti:** personalista se snaží zúčastnit formulování podnikové strategie a přispět k jejímu vytvoření, přispívá k vytváření jasné vize a hodnot pro podnik, vytváří a realizuje promyšlené, logické a propojené personální strategie odpovídající strategií podnikové, chápe význam měření

lidského kapitálu, zavádí systémy měření a zabezpečuje jejich správné používání

- ♣ **efektivnost organizace:** personalista přispívá k analýzám a pochopení problémů souvisejících s lidmi a navrhuje řešení, pomáhá formovat zdroje tým, že zabezpečuje kvalifikovanou, oddanou a angažovanou pracovní sílu, pomáhá zavádět takové systémy práce, které povedou k optimálnímu využívání lidí, přispívá k vytváření a rozvoji procesů řízení znalostí
- ♣ **interní konzultace:** analýza a pochopení problémů souvisejících s lidmi a návrhy jejich řešení, používání intervenčního stylu k uspokojení potřeb klientů, role katalyzátoru, experta, procesy konzultování k řešení problémů a záležitostí souvisejících s lidmi, koučování lidí za účelem vyrovnání se s problémy, předávání dovedností
- ♣ **poskytování služeb:** předvídání požadavků a jejich zohledňování v poskytování vlastních služeb, poskytování účinných a efektivních služeb v každé oblasti řízení lidských zdrojů, rychlé a účinné reakce na žádosti o personální služby, pomoc či radu, posílení pravomoci liniových manažerů, ale zároveň dozor nad nimi
- ♣ **soustavný odborný rozvoj:** zdokonalování a rozšiřování svých znalostí a dovedností, hledání vzorů nejlepší praxe, přehled o novinkách v dané oblasti, sledování výzkumu a jeho praktických důsledků

Linioví manažeři:

Mají zásadní význam pro úspěšnost personální politiky a praxe. Odpovídají za práci skupiny vyšší úrovně hierarchie řízení a jsou umístěni na nižších úrovních, většinou na nejnižší. Nemívají odpovědnost za řízení nebo dozor, ale spíše za každodenní provádění práce než za strategické záležitosti. Mezi jejich činnosti patří řízení lidí, provozních nákladů, poskytování odborných znalostí, organizování, přidělování práce, rozpis směn, sledování pracovních procesů, prověřování kvality, jednání se zákazníky, měření, posuzování výkonu.

1.1.3 – Procesy řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů: přístup k rozhodování o záměrech a plánech podniku v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Je to přístup postupující v souladu se záměry organizace o budoucím směřování. Hlavním cílem je vytvořit postoj k tomu, jak zacházet s důležitými

záležitostmi týkajícími se lidí, umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, která mají dlouhodobý dopad na chování a úspěch organizace.

Strategie lidských zdrojů: vyjadřují, co mají podniky v úmyslu v souvislosti s různými stránkami politiky praxe řízení lidských zdrojů. Jsou propojeny s podnikovou strategií. Účelem je usměrnit vytváření a realizaci programů řízení lidských zdrojů. Tvoří základnu pro strategické plánování a umožňují organizaci posuzovat dosažený pokrok a hodnotit výsledky v porovnání s cíli. Strategie mohou být *rámcové* (obecné záměry, jak by měli být lidé řízeni a rozvíjeni, jak přilákat a udržet kvalitní pracovníky; hrubé obrysy) a *specifické* (co se udělá v oblasti řízení talentů, trvalého zlepšování zabezpečování lidských zdrojů, řízení znalostí, vzdělávání a rozvíjení, odměňování, zaměstnaneckých vztahů; přesnější návrhy).

Vytváření a realizace strategií lidských zdrojů: při vytváření strategie je nutno nejprve *posoudit její proveditelnost*, tj. zda počty a typy lidí potřebných k zabezpečení úspěšnosti návrhu lze získat včas, s přijatelnými náklady a zda jsou očekávané chování reálná. Dále je nutno *rozhodnout o vhodnosti*, tzn. prozkoumat souvislosti a důsledky strategie z hlediska nedotknutelných složek politiky lidských zdrojů (např. rychlé snižování počtu pracovníků), *stanovit cíle* – neboli hlavní záležitosti, na nichž chceme pracovat a které jsou odvozeny od podnikové strategie. Nakonec *rozhodneme o prostředcích k dosažení cíle*: nejlépe co nejtěsnějším přizpůsobením vnitřním a vnějším podmínkám. Vlastní realizace strategie pak nebývá často snadná, neboť se obvykle narazí na rozpor mezi teoretickými poznatky a plány a skutečnou praxí. Leckdy některé pojmy či trendy více lidí pochopí více způsoby. Strategie bývají navíc vyjadřovány dost abstraktně a je pracné aplikovat je do jasně stanovených postupů a cílů.

Politika lidských zdrojů: stabilní pravidla přístupu k řízení lidí v daném podniku. Definuje filozofii a hodnoty společnosti týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí. Slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů při zaměstnávání lidí. Zajišťuje při jednání o záležitostech týkajících se lidí v celé organizaci přístup v souladu s podnikovými hodnotami. Pomáhá utvářet podnikovou kulturu. Zahrnuje následující hodnoty: *spravedlnost* (zásada nestrannosti, slušné zacházení s pracovníky, stejné příležitosti k zaměstnávání a povyšování, spravedlivé odměňování), *ohleduplnost* (zohledňovat situaci jedinců při rozhodování ovlivňujících perspektivy, jistoty nebo sebeúcty pracovníků), *učení probíhající v podniku* (potřeba podporovat vzdělávání a rozvoj, nabízet příležitosti, poskytovat podporu), *výkon* (kultura výkonu a zlepšování,

zpětná vazba), vztah pracovní – mimopracovní život (umožnit dosahovat rovnováhu), kvalita pracovního života (zlepšování – posilování pocitu uspokojení z práce formou zvyšování rozmanitosti, odpovědnosti, pravomocí, omezování stresu), pracovní podmínky (zdravé, bezpečné, v rámci možností příjemné). Při formulování politiky lidských zdrojů je třeba pochopit podnikovou kulturu a její základní hodnoty, analyzovat existující politiku, analyzovat vnější vlivy, vyhodnotit oblasti, kde je zapotřebí nové politiky, zjistit názory manažerů na tuto politiku, zjistit názory pracovníků a představitelů odborů, analyzovat všechny získané informace, projednat a schválit politiku s managementem a odbory a nakonec informovat o přijaté politice.

ŘLZ založené na schopnostech se týká výsledků analýzy schopností za účelem informování a zlepšování procesu řízení pracovního výkonu, získávání a výběru, rozvoje pracovníků a odměňování pracovníků. Schopnost je pro tyto potřeby definována jako zásadní, danému člověku vlastní charakteristiky, které vedou k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu či jako dovednosti a chování, které organizace očekávají, že budou jejich pracovníci uplatňovat ve své práci.

Schopnosti chování: očekávané chování, tzn. typ chování, který je zapotřebí k odvádění výsledků v podobě týmové práce, komunikace, vedení lidí a rozhodování.

Odborné schopnosti: znalosti a dovednosti nezbytné k efektivnímu zastávání rolí. Mezi zohledňované schopnosti patří zejména: týmová orientace, komunikace, řízení lidí, orientace na zákazníka, orientace na výsledky, řešení problémů, plánování a organizování, odborné dovednosti, schopnost vést, podniková a podnikatelská orientace, rozhodování, orientace na změnu, rozvíjení jiných lidí, vliv a schopnost přesvědčovat, iniciativa, interpersonální dovednosti, strategická orientace, kreativita, práce s informacemi, zaměření na kvalitu, sebedůvěra a asertivita, seberozvíjení, řízení.

Emoční inteligence: schopnost orientovat se v citech, pocitech, náladách, jak svých, tak i jiných lidí. Zahrnuje sebeovládání, což je schopnost kontrolovat rozvratné, rozrušující nálady, impulsy nebo jim dát jiný směr a regulovat své chování (s tím souvisí sebekontrola, důvěryhodnost a čestnost, iniciativa, adaptabilita, otevřenost vůči změnám a touha uspět), dále znalost sama sebe, tj. schopnost rozpoznávat a chápat své nálady, emoce, pohnutky a jak působí na ostatní (sebedůvěra, realistické sebehodnocení a znalost vlastních emocí), sociální vědomí – pochopení emočních postojů ostatních lidí a umění s nimi na základě toho jednat (empatie, formování a udržování talentu, znalost organizace, citlivost ke kulturním zvláštnostem, oceňování rozmanitosti a služba klientům) a sociální dovednosti, kdy se jedná o řízení vztahů a

budování sítí za účelem dosažení žádoucích výsledků od jiných lidí i dosažení osobních cílů a schopnost budovat vztahy.

Řízení znalostí: postup vytváření, získávání, zvládnání, předávání a využívání znalostí sloužící ke zlepšení procesu učení a výkonu v podniku. Zabývá se jak stavem, tak pohybem znalostí. Mohou být v databankách, prezentacích, zprávách, knihovnách, dokumentech, učebnicích, příručkách, v informačních systémech, na schůzích, seminářích, kurzech, v publikacích, videích, intranetu... Účelem řízení znalostí je získávání znalostí od těch, kteří je mají, a předávání těm, kteří je potřebují, to vše v zájmu zlepšení efektivnosti organizace. Obecně se nejvíce uplatňují následující systémy řízení znalostí: intranet, skladiště dat, podpůrné systémy pro rozhodování, groupware (skupinově používané informační komunikační technologie – e-mail...), sítě, zájmová společenství či diskusní skupiny, „žluté stránky“ či adresáře odborníků.

Analýza rolí, schopností a dovedností:

Analýza rolí = proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při výkonu své práce a jaké dovednosti a schopnosti k tomu potřebují. Výsledkem této analýzy je profil role. Účelem analýzy role je získat informace týkající se celkového účelu, tj. proč daná role existuje, organizace, tj. komu je držitel role zodpovědný a kdo jemu, hlavní oblast výsledků nebo odpovědností, tj. čeho má držitel dosáhnout v každé ze složek role, a požadavky na schopnosti, tj. specifické odborné schopnosti potřebné pro výkon role.

Analýza schopností používá analýzu chování ke stanovení toho chování, které ovlivňuje výkon role a vede k vytvoření soustavy schopností. K analýze schopností existuje několik přístupů: názor experta, strukturovaný rozhovor, workshop (diskuse, seminář), metoda kritických případů, analýza pomocí mřížky prvků práce, hodnocení schopností k práci.

Analýza dovedností určuje dovednosti, které jsou nezbytné k dosažení přijatelné úrovně výkonu. Užívá se hlavně u technických, řemeslných, manuálních a administrativních prací.

1.2 – Práce a zaměstnávání lidí

1.2.1 - Práce – vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností za různým účelem: získání peněz, pocitu užitečnosti, úspěchu, prestiže.

Mění se způsoby práce: růst zaměstnávání pracovníků na částečný úvazek, tendence podniků smluvně si zabezpečovat práci dodavatelským způsobem, využívání vnějších zdrojů... Všeobecně dnes existuje dalek menší jistota zaměstnání a tradice

celoživotního zaměstnání mizí. Zaměstnavatelé jsou méně oddaní, méně loajální k zaměstnancům a naopak. Zaměstnanci si spíše budují kariéru, zaměstnatelnost.

1.2.2 - Zaměstnanecký vztah = vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem či mezi zaměstnanci navzájem. Má několik dimenzí: strany, tj. manažery, zaměstnance, předmět, tzn. práci, odměnu, kariéru, komunikaci, kulturu, strukturu, tj. formální pravidla, procedury, neformální – porozumění, očekávání, a fungování, existenci na různé úrovni organizace, je ovlivněn procesy, jako komunikace, a styl řízení. Personalisté mohou přispět k vytváření produktivního zaměstnaneckého vztahu následujícími způsoby: během rozhovorů v průběhu získávání a výběru pracovníků uvádět reálná fakta, v programech orientace pracovníků informovat o personální politice a personální praxi, o jejích hodnotách, o kvalitě a službách zákazníkovi, vydávat příručky pracovníka, během řízení pracovního výkonu pravidelně projednávat a přezkoumávat očekávání týkající se pracovního výkonu, zavádět a používat plány osobního rozvoje, používat programy vzdělávání a rozvoje pracovníků a manažerů, povzbuzovat kontakty mezi manažery a vedoucími týmů a členy těchto týmů, uplatňovat politiku průhlednosti, vytvářet a uplatňovat slušně personální procedury (projednávání stížností, disciplinární řízení, stejné příležitosti...), spravedlivě uplatňovat systém odměňování, adekvátně poskytovat rady a doporučení týkající se postupů, procesů, záležitostí v oblasti vztahů s pracovníky.

1.2.3 - Psychologická smlouva = společná víra jedince a zaměstnavatele ve věci vzájemných očekávání; pracovníci očekávají, že se s nimi bude zacházet slušně, že budou dostávat práci, při které budou využívat své schopnosti, budou mít příležitosti k dalšímu růstu, budou mít názor zaměstnavatele na jejich práci; zaměstnavatel očekává, že bude pracovník pracovat co nejlépe, budou ochotní, loajální, oddaní... Povaha psychologické smlouvy se v dnešní době často mění, zejména v důsledku vlivu globální konkurence a jejího dopadu na fungování podniků. Firmy dnes už nejsou stabilní, ani dlouhodobé, převažuje nejistota, zaměstnavatelé nenabízejí jistotu zaměstnání. Nejdůležitější je flexibilita, adaptabilita a rychlost reakcí a role jedinců se mění. Neplatí ani očekávání postupu v podobě povyšování v hierarchii funkcí. V důsledku zeštíhlování kladou podniky větší požadavky na zaměstnance a netolerují ty, kteří tyto požadavky nesplňují.

1.3 - Zabezpečování lidských zdrojů = získávání, udržování a využívání lidí, které podnik potřebuje. Propojení podnikové strategie se strategií zabezpečování lidských zdrojů je založeno na pochopení směru, jímž se podnik ubírá, a na pochopení z toho vyplývajících potřeb lidských zdrojů z hlediska počtů potřebných v souvislosti

s plánovanými činnostmi, dovedností potřebných s ohledem na vývoj techniky, technologie a trhů výrobků s ohledem na strategie zvyšování kvality a snižování nákladů, vlivu restrukturalizací v podniku v důsledku racionalizace, decentralizace, snižování počtu řídicích úrovní, fúzí..., plánů změn kultury podniku v takových oblastech, jako je schopnost včasných dodávek, normy výkonu, kvalita, služba zákazníkovi, týmová práce a flexibilita.

1.3.1 - Plánování lidských zdrojů = stanovování potřeby lidských zdrojů požadované podnikem za účelem dosažení strategických cílů. Mělo by být součástí podnikového plánování.

Důvody plánování lidských zdrojů:

- 1) Plánování ze skutečných a podstatných důvodů: má praktický dopad v optimalizaci využívání zdrojů a formuje a rozvíjí dovednosti, které vyžadují čas, identifikuje potenciální problémy a minimalizuje možnosti špatného rozhodnutí.
- 2) Plánování z důvodu prospěšnosti: pochopení současnosti z důvodu konfrontace s budoucností, přijímání jasných rozhodnutí, osvobození myšlení, ohlížení se dozadu a poskytování přehledu a zajišťování dlouhodobých pohledů na věc.
- 3) Plánování z organizačních důvodů: informování o plánech tak, aby získaly podporu a to i od lidí, propojení plánů podnikových i lidských zdrojů.

Mezi cíle plánování lidských zdrojů patří získat a udržet si takové počty lidí, které podnik potřebuje, a kteří zároveň mají požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti, předcházet problémům souvisejícím s přebytkem či nedostatkem lidí, formovat pracovní sílu a tak přispívat ke schopnosti firmy adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí, snižovat závislost firmy na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, zlepšit využívání lidí zaváděním flexibilnějších systémů práce.

Procesy plánování lidských zdrojů:

- a) Podnikové strategické plány: definování budoucích úrovní činností vyžadujících nové dovednosti.
- b) Strategie zabezpečování lidských zdrojů: plánování za účelem získání konkurenční výhody pomocí rozvíjení intelektuálního kapitálu.
- c) Plánování pomocí scénáře: představa toho, kam podnik míří a jaké to pro něj bude mít důsledky v potřebě lidských zdrojů.
- d) Prognózy poptávky a nabídky: odhady budoucí potřeby pracovníků a počtů těch, kteří budou k dispozici.
- e) Analýza pohybu: analýza současných trendů fluktuace pracovníků pro účely prognóz nabídky pracovních sil.

f) Analýza pracovního prostředí: analýza prostředí, ve kterém lidé pracují, se zaměřením na to, jaký prostor je jim poskytován pro využívání a rozvíjení jejich dovedností a dosahování spokojenosti s prací.

g) Analýza operační efektivnosti: analýza produktivity, využívání lidí a podmínek pro růst flexibility za účelem schopnosti reakce na nové požadavky.

Odchody pracovníků z podniku: analýza počtu odcházejících pracovníků a příčin jejich odchodu poskytuje informace, které pomohou k objasnění možných problémů a jejich řešení za účelem stabilizace pracovníků.

Plánování činností:

Plán zabezpečování lidských zdrojů: zabezpečování lidských zdrojů z řad pracovníků organizace, plán získávání pracovníků z vnějších zdrojů (počty a typy pracovníků a čas, kdy budou potřeba, pravděpodobně zdroje jejich získávání, plány používání alternativních zdrojů, např. pracovníků na částečný úvazek, realizace programu získávání pracovníků), plány „atraktivního zaměstnavatele“ (lepší odměňování, možnosti k rozvoji, vzdělání, kariéře, zvýšená zaměstnatelnost, vyváženost pracovního a mimopracovního života, příspěvky na stěhování...).

Plán flexibility: zabezpečit větší flexibilitu činností, zlepšit využívání dovedností a schopností pracovníků, snížit náklady spojené se zaměstnáváním, snižování počtu pracovníků s eliminací propouštění nadbytečných pracovníků, zvýšení produktivity. Možnosti: využívání pracovníků na částečný úvazek, sdílení pracovního místa (job-sharing), práce doma, distanční práce (jsou napojeni na podnik pomocí terminálu), flexibilní pracovní doba, systém přesčasů, směny.

1.3.2 - Řízení talentů – jedná se o novou koncepci, znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i budoucnosti, ty jsou hlavním zdrojem podniku.

1.3.3 - Získávání a výběr pracovníků – zahrnuje definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů.

Definování požadavků: mohou se posuzovat odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti, praxe, zvláštní požadavky, vhodnost pro organizaci, další požadavky, možnost splnit očekávání uchazeče...

Přilákání uchazečů: nejprve je vhodná analýza silných a slabých stránek firmy, nabídek konkurence, své potřeby pracovníků a požadavků na ně v souvislosti s tím, co jim

může nabídnout. Pak je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, v případě neúspěchu se obrátit na vnější zdroje, nejčastěji formou inzerování, počítačových sítí, využitím externích služeb.

Posuzování uchazeče jako klíčový problém výběru pracovníků: při posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované místo porovnáváme povahu pracovního místa a požadavky na charakteristiky pracovníka se zjištěnými či uváděnými charakteristikami, problém je v tom, že posuzujeme pracovní způsobilost a osobnost člověka, tzn. vlastnosti, které se nedají měřit.

Výběr uchazečů: dnes nezvažujeme jen plnění požadavků obsazovaného pracovního místa uchazečem, ale i celopodniková a úseková kritéria. U celopodnikových kritérií se jedná o schopnost uchazeče přijmout hodnoty firemní kultury a podílet se na ní. U úsekových pak o vlastnosti odpovídající určitému útvaru či týmu (výzkum x výroba...). Některé metody: dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti (pomocný nástroj), pohovor (nestrukturovaný – volně plynoucí, strukturovaný – předem dané otázky, čas, obsah), assessment centre (diagnosticko-výcvikový program), grafologie... U testů může jít o testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, osobnosti...

Udržení kvalitních zaměstnanců: spočívá pravděpodobně zejména ve snaze být společností, pro kterou lidé chtějí pracovat, dále ve výběru těch pravých lidí, vytvoření pocitu dobrého startu a vedení a odměňování za dodržování závazků.

Pracovní smlouva: musí obsahovat název a informace o pracovním místě, předmět výkonu práce, zodpovědnost, pracovní podmínky, informace o místě výkonu práce, datum nástupu do zaměstnání, termínovanou pracovním poměru, příp. další náležitosti.

1.4 - Řízení pracovního výkonu: proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů, cílem je nastolit kulturu vysokého výkonu, kde jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností. Jedná se o neustále probíhající cyklus tří částí a to: plánování, kdy jde o uzavírání dohod o pracovním výkonu a rozvoji, aktivita, což je řízení pracovního výkonu během roku, a zkoumání a posuzování, což je posuzování pokroku a úspěšnosti, aby bylo možné připravit a dohodnout plány akcí vedoucích k vyhodnocení pracovního výkonu. Dohody o pracovním výkonu definují očekávání v podobě profilu role. Profil role definuje roli v podobě očekávaných výsledků, toho, co držitel role musí znát a být schopen dělat, jak by se měl chovat a schopnost respektování hodnot organizace. Vlastní řízení pracovního výkonu by mělo být

přirozeným postupem všech dobrých manažerů a zahrnovat udávání směru, sledování a měření výkonu a podnikání tomu odpovídajících kroků. Zkoumání a posuzování pracovního výkonu by se mělo opírat o skutečný pracovní výkon jedince. Kritérii pro něj jsou dosažené výsledky v porovnání s cíli, existující a uplatňovaná úroveň znalostí a dovedností, chování při práci ovlivňující výkon, míra, v jaké chování respektuje základní hodnoty podniku a každodenní efektivnost.

Novým rysem řízení pracovního výkonu je tzv. 360° zpětná vazba, což je systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z více zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, má podobu klasifikace nebo bodování týkajícího se různých stránek pracovního výkonu. Zaměřuje se především na schopnost vést, řízení sebe sama, komunikaci, vizi, organizační dovednosti, rozhodování, odbornost, energii, podnikavost, adaptabilitu. Při vytváření a realizaci této vazby je třeba:

- 1) definovat cíle – co přesně očekáváme, do jaké míry se týká osobního rozvoje, hodnocení...
- 2) rozhodnout o příjemci – komu má být tato zpětná vazba adresována
- 3) rozhodnout, kdo bude zpětnou vazbu poskytovat a zda bude anonymní
- 4) rozhodnout o oblastech práce nebo chování, jichž se bude tato vazba týkat
- 5) rozhodnout o metodě shromažďování údajů
- 6) rozhodnout o analýze dat a jejich prezentaci
- 7) naplánovat první program realizace – je lépe si proces nejprve ověřit a zaškolit zúčastněné
- 8) analyzovat výsledky pilotního ověření
- 9) plánovat a realizovat plný program
- 10) monitorovat a vyhodnocovat – zejména počáteční fáze realizace zpětné vazby

1.4.1 - Rozvoj lidských zdrojů: poskytování příležitostí k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace, jedná se o na podnik orientovaný přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii. Měl by být spojen s výkonem – měl by vést ke konkrétnímu zlepšování podnikového, útvarového, týmového a individuálního výkonu. Každý v podniku by měl být veden k učení a vzdělávání, pro to poskytují rámec procesy osobního rozvoje. Primární odpovědnost za rozvoj spočívá na jednotlivých pracovnících.

Vzdělávání: proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Může být *instrumentální*, tj. jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu, *poznávací*, výsledky jsou založeny na

zlepšení znalostí a pochopení věcí, *citové*, výsledky jsou založeny na formování postojů nebo pocitů než znalostí, *sebereflektující*, formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a tím nových znalostí. Cílem vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.

Koučování – řídicí styl a manažerský nástroj usnadňující zlepšování výkonu, vzdělávání a rozvoj jiných lidí, většinou formou osobního přístupu ke vzdělávání na pracovišti; úkolem kouče je pomáhat lidem, aby se učili. Role kouče by měla spojovat roli kolegy, poradce a trenéra. Základními principy koučinku je společné stanovení cíle, povzbuzování, zdůrazňování týmových úspěchů a jejich stavění nad úspěchy jednotlivců, rychlé posouzení schopností a slabých míst členů týmu, jejich inspirování, tvorba prostředí umožňující zaměstnancům dosáhnout úspěchu, poskytování zpětné vazby a učení. Kouč musí být trpělivý, časově dostupný, musí být schopen a ochoten vysvětlovat, proč mají zaměstnanci dělat to, co mají, širší kontext, má předávat znalosti a zkušenosti, být ochoten naslouchat novým myšlenkám a diskutovat o nich, být schopen poskytnout potřebné zdroje a nabídnout pomocnou ruku.

Mentoring – proces využívající speciálně vybraných a školených lidí, kteří vedou pracovníka a poskytují rady a podporu, čímž pomáhají při vzdělávání a rozvoji pracovníka; jde o metodu pomáhání lidem při učení (koučing je naproti tomu direktivní).

Rozvoj: vývojový proces, umožňující postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností, jedná se o vzdělávací aktivitu, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly, nesoustřeďuje se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě. Jednotlivci provádějí plánování osobního rozvoje s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů.

E-learning: elektronické vzdělávání, poskytování a správa příležitostí ke vzdělávání a jejich podpora pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců; výhodou je, že ke vzdělávání dochází, kdy je to zapotřebí a kdy je to nejvhodnější.

1.4.2 - Rozvoj manažerů – zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti. Cíli rozvoje manažerů je zabezpečit, aby chápali to, co se od nich očekává, zlepšit jejich výkon jako prostředek jejich přípravy na vyšší zodpovědnost, rozpoznat ty s potenciálem, vést je ke zpracování a realizování plánů osobního rozvoje, zabezpečit následnictví

v manažerských funkcích a revidování tohoto následnictví. Důležité schopnosti: *strategická* schopnost znát měnící se prostředí, příležitosti pro vytváření výrobků a trhů, podněty vyplývající z konkurence a silné a slabé stránky své organizace, *schopnost řídit změny*, rozpoznání potřeb změny, plánování programů změny, přesvědčování ostatních, *schopnost řídit týmy*, přimět různé skupiny lidí s různým povoláním a kvalifikací, aby společně efektivně pracovaly, *schopnost řídit vztahy*, efektivně vytvářet sítě vztahů s jinými lidmi za účelem sdílení informací a spojování zdrojů v zájmu dosahování společných cílů, *schopnost řízení v mezinárodním prostředí*, bez ohledu na hranice.

Emoční inteligence: řízení sama sebe, vědomí sama sebe, sociální vědomí, sociální dovednosti.

1.5 - Odměňování

Řízení odměňování: formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a jejich přispěním ke splnění cílů firmy.

Hodnocení práce: proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových relací, probíhá ve třech krocích: shromáždění informací o pracovním místě, výběr faktorů použitých k určení hodnoty různých prací a příprava a realizace plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty různých prací.

Analýza tržních sazeb: sledování tržní sazby stejných prací, jaké existují v organizaci, do značné míry je úroveň odměňování předmětem tržních sil, které je třeba při stanovování mzdových sazeb za jednotlivé práce brát v úvahu. Neexistuje konkrétní tržní sazba, protože se nepoužívají jednotné mzdové stupnice. Proto šetření budou mít jen povšechnou vypovídací hodnotu.

Mzdové/platové struktury: definují různé úrovně peněžní odměny za práce s ohledem na jejich relativní vnitřní hodnotu definovanou hodnocením práce, s ohledem na vnější relace zjištěné pomocí mzdových šetření a někdy i s ohledem na vyjednané sazby za práce, poskytuje prostor pro zvyšování odměny podle výkonu, schopností, přínosu nebo doby zaměstnání. Základní mzdové formy jsou časová mzda, plat, úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda, smluvní mzda, dodatkové formy pak prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, odměna za zlepšovací návrh, příplatky...

Zaměstnanecké výhody, penze a příplatky: složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Patří sem penzijní systémy, osobní jistoty (nemocenské, úrazové, zdravotní, životní pojištění), finanční výpomoc (půjčky, slevy na zboží...), osobní potřeby (dovolená, mateřská...), podnikové vozy, jiné výhody (stravování, mobilní telefony...), nehmotné výhody (atraktivní zaměstnavatel). V cizině není výjimkou, pokud zaměstnavatel (za účelem zvýšení své atraktivnosti) nabízí např. poskytnutí firemní limuzíny ve svatební den zaměstnance + finanční příspěvek, hrazení školného pro zaměstnance, vytvoření zázemí přímo ve firmě v podobě tělocvičny, kadeřnictví, kosmetikou, bazénu, ošetření u lékaře zdarma, zdarma oděv, potraviny, nápoje, placené volno mezi vánocemi a Novým rokem, poskytování dětských autosedaček novopečeným rodičům, poskytování bezúročných půjček na zakoupení osobního počítače atd.

1.6 - Pracovní vztahy – vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (zaměstnanecké vztahy), vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory), vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, vztahy k zákazníkům a k veřejnosti, vztahy mezi spolupracovníky... Pracovní vztahy mají svou formální i neformální stránku. Pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytváření produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.¹

1.6.1 - Péče o pracovníky: *povinná* daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně, *smluvní* daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni podniku a *dobrovolná*, jež je projevem personální politiky zaměstnavatele. Zahrnuje záležitosti pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti, ostatních služeb, péče o životní prostředí. Vedle odměňování je nejdůležitější k porovnávání podniku s jinými z hlediska atraktivnosti pro uchazeče.

1.6.2 - Ochrana zdraví a bezpečnost při práci:

Pracovní lékařství: obor preventivní medicíny, zabývající se diagnózou a prevencí zdravotních rizik při práci a také poškozením zdraví nebo stresem, k jejichž vzniku došlo navzdory preventivním krokům.

¹ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 305

Pracovní hygiena: měření a kontrola rizik prostředí (ergonomie...).

Ochrana zdraví a bezpečnost na pracovišti zahrnuje vytváření politiky ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, posuzování rizik, kdy se rozpoznávají nebezpečí a odhadují rizika s ním spojená, provádění auditů a inspekcí zaměřených na ochranu zdraví a bezpečnosti, zavádění zdravotních programů pro pracovníky, zvládnutí stresu, prevence nehod a úrazů, měření charakteristik ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, informování o nezbytných postupech směřujících k odpovídající ochraně, vzdělávání zaměřené na tyto postupy, organizování ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.

2 – TRH PRÁCE

2.1 - Situace na trhu práce v Evropské unii

Jak funguje trh práce v Evropské unii?

Téměř v žádné jiné oblasti není tak propastný rozdíl mezi Spojenými státy a členskými zeměmi Evropské unie jako ve fungování trhu práce. Evropské země zajišťují zaměstnancům mnohem silnější pozici než zaměstnavatelům, což s sebou nese výraznou nepružnost na trhu práce.

Míra rigidity pracovní síly je důležitým ukazatelem pro zahraniční investory. Čím je tento ukazatel nižší, tím lépe zaměstnavatel optimalizuje počet zaměstnanců a snižuje náklady spojené s přijímáním a propouštěním zaměstnanců. Do míry rigidity pracovní síly se promítá legislativní úprava pracovně-právních vztahů, rychlost získání nového pracovníka, možnost propouštění, administrativní složitost zaměstnávání pracovníků, možnost využívání nestandardních pracovních smluv, síla odborů v zemi, zákonná pracovní doba či délka výpovědní lhůty.

USA versus Evropa

Odbory mají v Evropské unii mnohem větší úlohu než v USA. Američané jsou zvyklí se sami o sebe postarat a nespolehat se na někoho jiného. Na druhou stranu díky odborům jsou v Evropě pracovní podmínky pro zaměstnance neustále vylepšovány.

Základním rozdílem mezi USA a Evropou však je zvýhodňování zaměstnance oproti zaměstnavateli. Výpovědní lhůty jsou v Evropě poměrně dlouhé a pro zaměstnavatele je velice obtížné optimalizovat počet zaměstnanců dle zakázek a momentálních potřeb. Proto mnoho zaměstnavatelů v období, kdy jsou zakázky na vzestupu a firma

prosperuje, váhá s přijímáním dalších zaměstnanců, protože by v období úpadku musela již propuštěným zaměstnancům během výpovědní lhůty vyplácet mzdu, a to po dobu několika měsíců.

Legislativní strnulost trhu práce a sociální výhody zaměstnanců jsou jeden z důvodů, proč jsou Spojené státy ekonomicky vyspělejší než Evropa. Pro americké zaměstnavatele není problém propustit zaměstnance. Na druhou stranu firmy rády sáhnou po nových zaměstnancích – trh práce je mnohem flexibilnější, a proto je v USA nakonec i nižší zaměstnanost.

Země EU v současné době přezkoumávají pracovní zákonodárství (úlohu, kterou ve vztahu k pracovní době hrají zákony). Zaměstnanci v Evropě pracují mnohem méně než v ostatních vyspělých zemích světa. Ve více než dvou třetinách členských zemí EU pracují občané v průměru méně než 40 hodin týdně (počítá se pouze pracovní době – mimo přestávek na oběd...). Během posledních let došlo téměř ve všech členských státech EU k poklesu délky pracovní doby.

Podnikatelská pružnost

V Evropské unii je součástí kampaně proti zaměstnávání „načerno“ omezování podpor v nezaměstnanosti a následných sociálních dávek a současné snižování přímého zdanění nízkých příjmů. Podniková pružnost je výsledkem optimálního zacházení s lidskými zdroji, cílem je pracovní síly přizpůsobovat, aniž by se lidé stávali nadbytečnými.

Orientace na trvalý vztah mezi podnikem a pracujícím (tak jako se to děje v Japonsku) maximalizuje investice do lidských zdrojů a zainteresovanost personálu. Pružnější politika důchodového zabezpečení, rozmanitost pracovní činnosti a větší možnost částečných úvazků odpovídají v mnoha případech přání pracujících a zájmům podniků, které chtějí lépe využít svého kapitálu. Takové úpravy pracovní doby směrem dolů jsou často blokovány nepružnou praxí, která standardizuje pracovní týden v Evropě.

Nejnižší rigidita pracovní síly v Evropě je na Slovensku

Dle údajů Světové banky je nejnižší rigidita pracovní síly na Slovensku, Dánsku a Švýcarsku. ČR se umístila na sedmém místě. Nejhůře dopadla Francie (kde průměrná týdenní pracovní doba je pouze 35,2 hodiny) a Řecko se Španělskem.²

² Dostupné na: www.mesec.cz/clanky/jak-funguje-trh-prace-v-evropske-unii/ 21.11.2008

Vladimír Špidla, Komisař pro zaměstnanost, sociální záležitosti a rovné příležitosti, ve svém článku Evropské hodnoty v globálním světě: pracovní místa a příležitosti pro všechny říká: „Evropa potřebuje vytvořit více a lepších pracovních příležitostí. Musíme posílat politiku aktivního trhu práce a podporovat aktivitu i ve vyšším věku. Současně musíme vytvářet nové formy zabezpečení zaměstnanců prostřednictvím kurzů a sociálních ochrany, která posiluje u zaměstnanců i firem jejich schopnost se adaptovat...Evropa by měla pružně zareagovat na všechny důsledky způsobené stárnutím populace. To se týká především jejího systému sociálního zabezpečení – důchody, zdravotní péče a dlouhodobá péče – i její politiky zaměstnanosti. Měli bychom investovat do odbornosti a do zlepšení kvality práce, s cílem zabránit předčasnému odchodu do důchodu starších zaměstnanců. Bez reformy bude stárnutí postupně vytvářet pro mladší generace obrovskou překážku.“³

Ve dnech 5. – 6. 2. 2009 se v Luhačovicích konalo zasedání evropských ministrů práce a sociálních věcí. Jednalo se o neformální setkání. Důležitým tématem byly směrnice o pracovní době. Ministři se shodli na tom, že bude platit maximální týdenní pracovní době 48 hodin, ale zaměstnanci se budou moci rozhodnout, zda chtějí pracovat přesčas.

Stálé zastoupení ČR při EU dne 13. 1. 2009 sdělilo, že norská vláda se rozhodla otevřít od 1. 5. 2009 pracovní trh občanům ČR a dalších států, které do Evropské unie vstoupily v roce 2004. Norsko sice není členem Evropské unie, ale je zapojeno do Evropského hospodářského prostoru. V něm také platí čtyři základní svobody EU včetně volného pohybu osob.

„Z 27 členských zemí EU nadále uplatňuje přechodná období na volný pohyb pracovních sil Německo, Rakousko, Belgie a Dánsko. Evropský pracovní trh bez bariér patří k prioritám českého předsednictví v Radě EU...“⁴

„Legálně pracujících cizinců je v ČR už přes 200 tisíc.“

Česká ekonomika stojí na cizincích čím dál víc. Legálně jich tu pracuje už přes 200 tisíc a za jediný rok se jejich počet zvýšil zhruba o čtvrtinu.

Firmy navíc hlásí, že mají více než sto tisíc volných míst. Proud cizinců z řady zemí však vysychá, hlavně např. ze Slovenska, kde lidé po tamějším oživení nacházejí lépe práci.

³ Dostupné na: http://ec.europa.eu/commission_barroso/spidla/policies_cs.cfm 21.11. 2008

⁴ Dostupné na: <http://cz.liberec-region.cz/rservice.php> 6.2.2009

Seznam zemí, odkud k nám lidé budou jezdit, zatím není ještě hotový. Půjde hlavně o evropské nečlenské země EU. Tedy země s podobností kultury a jazyka. Například Ukrajina, Bělorusko nebo Moldavsko. Ve hře jsou však například také Vietnamci. Volný přístup nebudou mít zřejmě například lidé z muslimských států.⁵

Ministr práce a sociálních věcí Petr Nečas uvedl:

„Jsou rizikové země, kde nemáme důvod usnadňovat lidem vstup na naše území...nechceme, aby tu byla vlastní ghetta cizinců žijících svým vlastním životem. To některé země velmi podcenily.“⁶

2.2 - Situace na trhu práce v České republice

Společnost Ipsos Tambor v září 2008 provedla pro sdružení Gender Studies průzkum na více než 600 respondentech všech skupin zaměstnanců od nekvalifikovaných dělníků přes řemeslníky až po zástupce vrcholového managementu firem ve věku od 18 do 65 let - 320 mužů a 280 žen - a dospěla k následujícím výsledkům:

Vysoký věk zaměstnanců vnímají jako nejčastější příčinu diskriminace v zaměstnání více než dvě třetiny účastníků průzkumu. Kvůli nedostatku vzdělání cítí diskriminaci polovina zaměstnanců, především na nižších pracovních pozicích. Největší rozdíly v přístupu zaměstnavatelů k pracovníkům různých pohlaví spatřují respondenti v otázce výše platů. „Jak ženy, tak i muži si uvědomují, že ženy berou méně,“ vysvětlila Jitka Kolářová z Gender Studies. Na tento jev poukazovalo 39% žen a čtvrtina mužů. Různé další odměny jako stravenky, firemní vzdělávání a jazykové kurzy však podle 90% účastníků průzkumu mohou čerpat ženy stejně jako muži. Podle průzkumu dále klesá zastoupení žen s přibývajícím vyšší pracovní funkce. Podle poloviny respondentů je ve vedoucích pozicích více mužů než žen; více žen než mužů v nich naopak zaznamenala necelá desetina lidí. Větší vstřícnost od zaměstnavatelů by lidé přivítali zejména při podpoře na mateřské a rodičovské dovolené. Pouze pět procent respondentů pracuje ve firmě, v níž na rodičovskou dovolenou odešel nějaký muž.⁷

Pokusme se vyjádřit trh práce v ČR analýzou SWOT:

Mezi silné stránky patří existence základního institucionálního rámce týkajícího se trhu práce, zkušenosti načerpané z realizace dosavadní aktivní politiky zaměstnanosti, poznatky získané z realizace programů sloužících jako příprava na budoucí čerpání

⁵ SŮRA, J., *Česko otevře pracovní trh cizincům už příští rok*, MF Dnes, 6.2.2009

⁶ NEČAS, P., *Česko otevře pracovní trh cizincům už příští rok*, MF Dnes, 6.2.2009

⁷ Dostupné na: <http://www.novinky.cz/clanek/154606-firmy-diskriminuji-zamestnance-kvuli-pohlavi-i-veku>
21.11.2008

prostředků z Evropských strukturálních fondů, legislativní zabezpečení antidiskriminačního přístupu ke vzdělávání, relativně rovný přístup žen a mužů ke vzdělání a poměrně hustá a relativně rovnoměrně regionálně rozložená síť vzdělávacích zařízení.

Slabou stránkou je stabilně se zvyšující podíl dlouhodobě nezaměstnaných, prohlubující se regionální rozdíly na trhu práce, narůstající počty nezaměstnaných osob ve skupinách znevýhodněných na trhu práce v důsledku nedostatečné možnosti uplatnění znevýhodněných jedinců na trhu práce, demotivující systém sociálních dávek, neúplná provázanost především středního školství s potřebami trhu práce, chybějící prostupnost vzdělávacích programů, nízká informační gramotnost, špatná dostupnost informačních technologií, xenofobní postoje ve společnosti, nerovné postavení žen a mužů na trhu práce z hlediska pracovního uplatnění...

Příležitostí je posílení prevence v aktivní politice zaměstnanosti, adaptace systému středního školství na podmínky trhu práce, vytvoření ucelené koncepce a systému celoživotního učení zahrnujícího i systém rekvalifikací, včetně vymezení kompetencí jednotlivých subjektů, vytvoření systému vzdělávání pracovníků v oblasti pedagogicko-psychologického poradenství a práce se znevýhodněnými jedinci, posílení finančních zdrojů o prostředky z Evropské unie, rozvoj multikulturní společnosti, zvýšení flexibility trhu práce.

Ohrožení může vyplynout z nedostatečné absorpční kapacity na využití finančních prostředků z Evropské unie, nedokončení koncepce a institucionálního systému ve vztahu k trhu práce, pokračující malá schopnost středního školství reagovat na potřeby trhu práce, pokračující stav nekonceptčnosti a roztříštěnosti systému celoživotního učení a rekvalifikací, přetrvávající nedůvěra většinové populace vůči menšinám...⁸

3 – ŠKODA AUTO, A. S. – VÝZNAMNÁ PŘÍLEŽITOST ZAMĚSTNANOSTI

3.1 - Představení společnosti

Firma vznikla v roce 1895 a začala s výrobou jízdních kol Slavia a motocyklů. Od roku 1905 se zaměřila na výrobu osobních automobilů, první nesl název Voiturette A. V roce

⁸ Dostupné na: <http://www.strukturalni-fondy.cz/equal/2-4-4-ohrozeni> 3.12.2008

1925 došlo ke sloužení firmy Laurin a Klement, a. s., v Mladé Boleslavi, a Škodových závodů Plzeň. Od tohoto okamžiku se také začal používat symbol okřídleného šípů, kde vlastní šíp znamená pokrokové výrobní metody, oko ve znaku pak přesnost, technickou bystrost a rozhled. Velký kruh znázorňuje všestrannost výroby, svět, a jakési křídlo pak odbyt, zejména do zahraničí. Od roku 1991 se Škoda Auto, a. s., stala součástí koncernu Volkswagen. Díky nové organizaci práce, zavedení nové technologie a podstatně zvýšenému úsilí managementu a pracovníků dosáhla výroba rekordního počtu 220.000 automobilů Favorit, Forman a Pick-up zlepšené kvality. V roce 1994 nahradila oblíbený Favorit Felicia a její verze Felicia Combi. Dnes z montážních linek sjíždějí vozy modelové řady Fabia (Fabia Combi, Fabia GreenLine, Fabia Combi GreenLine), Octavia (Octavia Combi, Octavia RS, Octavia Combi RS, Octavia Scout), Octavia Tour (Tour Combi), Roomster (Roomster Scout) a Superb (Superb GreenLine), které nacházejí odbyt na více než 100 trzích. Výsledná produkce firmy tvoří 10 % celkového exportu České republiky. V Mladé Boleslavi také nalezneme Muzeum Škoda Auto, ve kterém se nachází 72 exponátů a které bylo otevřeno 22. 9. 1995. Muzeum původně vzniklo v Německu, ovšem po přesažení počtu 35 kusů vozů se přestěhovalo do Mladé Boleslavi, kde také došlo k rozšíření sbírky. Mezi exponáty nepatří jen vozy, ale návštěvník dostává možnost prohlédnout si i karosérie, motory, designové studie... Firma zaměstnává více než 25 000 lidí, jejichž průměrný věk se pohybuje kolem 38 let. Ve městě sídla firmy Wolfsburgu v Německu najdeme také futuristický areál Autostadt, jenž představuje oslavu automobilismu a úspěchů koncernu, a zároveň se jedná o prodejní místo, kde má svůj pavilón i Škoda Auto, a. s., a na němž se podíleli čeští architekti, konstruktéři a umělci.

3.2 - Transformační procesy v řízení lidských zdrojů – joint venture Škoda Volkswagen

3.2.1 - Výchozí situace v roce 1991 a příprava na transformaci

Před založením joint venture byla situace ve Škodě zcela jiná, než ve Volkswagenu, se kterým se hodlala spojit. Podíl žen na počtu pracovníků představoval téměř jednu třetinu, což výrazně přesahovalo podobný podíl v automobilovém průmyslu v Německu i jiných mezinárodních automobilkách. Ženy pracovaly v administrativě, ale i v dalších oblastech výroby – montáži, předmontážních etapách, a v sociálních zařízeních firmy, která nebyla v západních podnicích také obvyklá. Tento podíl žen sloužil k zajištění existenční jistoty rodiny či dosažení vyšších příjmů domácnosti.

Podle vládní dohody zde byli zaměstnání také zahraniční dělníci z Vietnamu a z Kuby. Dále v oblasti výroby ve zvláště ztížených podmínkách bylo nasazeno v určitých obdobích až 1500 dělníků ve výkonu trestu. Po Havlově amnestii v roce 1990 byli propuštěni, následkem čehož vznikl nedostatek pracovních sil vedoucí k dočasnému zastavení výroby. Více než 10 % počtu pracovníků tvořili učni a to zejména díky existenci učňovské školy Škoda, regionálního učňovského centra k získávání kvalifikace nejen vlastního podniku.

Průměrná délka zaměstnání odpovídala socialistickým determinantám trhu práce, kde byla změna zaměstnavatele spíše výjimkou. Existovaly omezené možnosti, ochota a motivace jej měnit. Typickým znakem výrobních závodů v plánovaném hospodářství (včetně Škody) bylo také dočasné zastavování výroby v důsledku chybějících dílů a následné přesčasy, aby se splnil plán. Panovala všeobecná nechuť k dalšímu vzdělávání – průměrně připadala na jednoho pracovníka jedna hodina školení ročně!

Stěžejní problém z hlediska této bakalářské práce nalezneme v oblasti socialistického hodnotového systému, který ideologicky zdůrazňoval význam manuální práce a výrobních dělníků jako představitelů dominantní třídy společnosti, což v praxi vedlo k tomu, že dělník (také díky přesčasům a prémie) vydělával více než jeho mistr. Lidé neměli zájem zastávat v provozu řídicí funkce, chyběly ale nejen finanční stimuly. Dělníci mohli lehce znesnadňovat život nadřazeným politickými argumenty. Z těchto důvodů existoval výrazný problém nedostatečného potenciálu vést druhé a snažit se jim porozumět.

V transformačním procesu joint venture měl tento fakt obrovskou váhu. Transformace někdejšího socialistického kádrového řízení na podmínky tržní ekonomiky se netýkala jen přizpůsobení doposud používaných personálních systémů a nástrojů, ale šlo především o změnu filozofie personálního řízení, vedení pracovníků, o spektrum personálních úkolů a činností a organizační strukturu. V té době neexistoval žádný teoretický návod na „správnou“ metodu transformace, proto se diskutovalo o různých přístupech. Východiskem v personální oblasti bylo přesvědčení, že zásadní změna může být účinná jen tehdy, bude-li prováděna za spoluúčasti českých manažerů. V listopadu 1991 proběhl společný dvoustranný workshop, jehož se zúčastnili všichni dřívější čeští řídicí pracovníci, několik mladých českých potenciálních manažerů a čtyři němečtí pracovníci z centrály. Součástí setkání bylo zmapování situace, poznání silných stránek firmy (kvalifikace, zkušenosti, improvizace, ochota ke spolupráci) a slabých stránek (chybějící systém hodnocení a rozvoje pracovníků, nedostatky v organizaci, byrokratičnost, špatný vztah k práci). Byl vytvořen seznam témat a úkolů

personálního řízení. Pro každý projekt byl určen český vedoucí a němečtí manažeři byli všem k dispozici. Transformace v reálu samozřejmě nebyla jen o úspěchu. Např. byl pozdě použit nástroj písemného dojednání cílů nebo bylo v prvních dvou letech spuštěno příliš mnoho nových projektů, díky čemuž došlo k přetížení a vyčerpání jejich realizátorů a tím ke zhoršení výsledků. Z celkového pohledu ovšem během tří let od založení joint venture se podařilo vytvořit personální řízení typické pro tržní hospodářství, s orientací na zákazníka, s moderními nástroji, otevřenými řídicími pracovníky, vzdělávacím systémem.

3.2.2 - Nejdůležitější změny v oblasti ŘLZ

Transfer know-how: vedle klasického rozdělení opatření na off-the-job a on-the-job, které představuje zprostředkování znalostí a dovedností jednak pomocí seminářů, tématických workshopů, jednak pomocí učení přímo v průběhu pracovního procesu, se tu objevil problém zásadní modifikace postojů a vztahů k práci, řešitelný samozřejmě jen v dlouhodobém časovém horizontu. Situace ve Škodě vyžadovala nastoupení nových cest, které se dosud ve Volkswagenu nepoužívaly nebo nedostatečně systematicky. Na začátku byly obsazeny strategické pozice pracovníky koncernu – šlo o řízení jakosti, odbytu a controlling. Další klíčové pozice byly obsazeny tzv. tandemy = dvěma lidmi – pracovníkem koncernu a českým manažerem. Lokální pracovníci byli podporováni poradci a specialisty. V oblasti personálního řízení se uplatňovala participace na projektech. Personálnímu vedení byli k dispozici tři pracovníci z centrály, kteří měli iniciovat projekty, sledovat je, nabízet potřebné pomocné metody. Koncem roku 1994 byl transfer know-how ve vysoké míře realizován, většina lidí z centrály mohla Mladou Boleslav opustit. Nové systémy a nástroje fungovaly, zbylí pracovníci se změnili z iniciátorů na kouče.

3.3 - Organizace dnes

V čele firmy stojí představenstvo, tvořené předsedou a pěti členy. Představenstvo dnes tvoří výhradně německý management. Členové jsou zodpovědní za jednotlivé oblasti firmy a to oblast ekonomie (E), prodeje a marketingu (P), výroby a logistiky (V), technického vývoje (T) a řízení lidských zdrojů (Z).

Oblast Z – Řízení lidských zdrojů (stěžejní z hlediska této práce) je strategickým partnerem pro dosahování cílů společnosti a současně poskytovatelem personálních služeb pro ostatní oblasti. Jejím hlavním cílem je „Získat, rozvíjet a udržet motivované zaměstnance“. Je rozdělena na šest útvarů:

- ❖ **Péče o lidské zdroje** (ZB)
- ❖ **Rozvoj lidských zdrojů** (ZC)
- ❖ **Plánování lidských zdrojů** (ZP)
- ❖ **Služby pro lidské zdroje** (ZS)
- ❖ **Vnější vztahy** (ZR)
- ❖ **Bezpečnost a ochrana značky** (ZO)

Charakteristika jednotlivých útvarů:

3.3.1 - Péče o lidské zdroje (ZB) – každá odborná oblast zde má svého vlastního poradce pro otázky týkající se lidských zdrojů, tzv. HR Business Partnera, ti podporují vedoucí v jejich personální práci.

V modelu procesu tohoto útvaru jsou vstupy: požadavky na obsazení volného pracovního místa, uchazeči o zaměstnání, vybraní zaměstnanci, změny od zaměstnanců, stížnosti zaměstnanců, požadavky na změnu zařazení, požadavky vedoucích a zaměstnanců, požadavky z koncernových a dceřiných společností, požadavky externích subjektů. Souvisejícími podklady jsou dokumentace IMS Škoda, plán personálu, kolektivní smlouva, pracovní řád, formuláře a vzory ZB, personální postupy ZB, funkční schéma a plánovaná struktura, zákoník práce a související zákony a předpisy a VW vysílací politika. Činnost spočívá v náborech zaměstnanců, zaměstnaneckých záležitostech, mzdách, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, sociálních službách, poradenské činnosti pro odborné útvary a zaměstnance. Zdroji jsou kvalifikovaní zaměstnanci ZB a podřízených útvarů, kanceláře, výpočetní a komunikační technika. Do výstupů v rámci tohoto útvaru patří hlášení či požadavky na obsazení volných pracovních míst, obsazení míst zaměstnanci + dokumentace, uzavřené pracovní smlouvy, zaměstnanec zaevidovaný v SAP (v mzdových systémech apod.), aktualizace personálních dat, přehledy o stavu personálu, změny v zařazení zaměstnanců (profesní, mzdové...), informace na úřad práce, vyřízené stížnosti zaměstnanců, splněné požadavky vedoucích, zaměstnanců, splněné požadavky koncernových a dceřiných společností, externích subjektů, doporučení řešení v oblasti práce s HR. Zákazníky jsou zaměstnanci, vedoucí, odbory, agenturní firmy, externí subjekty, koncernové a dceřiné společnosti.

Příprava zaměstnanců: zahrnuje plánování, zajišťování, realizaci a evidenci povinné přípravy zaměstnanců společnosti, navazující na nástupní školení. Je organizována tak, aby zaměstnanec plnil specifické úkoly na konkrétním funkčním místě, vychází ze strategie společnosti, zákonných požadavků a používané technologie.

Kvalifikační požadavky a kvalifikační rozvoj: zásady a postupy při stanovování kvalifikačních požadavků na danou profesi a funkční místo, posuzování požadavků vzdělání a odborné praxe a kvalifikační rozvoj zaměstnanců. Matice kvalifikačních požadavků stanovuje kvalifikační požadavky vzdělání na danou profesi a funkční místo, skládá se z obecné a nadstavbové části, obecnou část tvoří požadavky na profesi stanovené katalogem kvalifikačních požadavků, obsah nadstavbové části určuje přímý nadřízený v souladu s potřebami pracoviště. Záznam o kvalifikaci zaměstnance je dokladem o plánovaných a vykonaných vzdělávacích aktivitách zaměstnance (netýká se školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která se zaznamenávají do zápisníku bezpečnosti práce a školení požární ochrany).

Povolání do managementu: v době podání žádosti o povolení do managementu útvaru ZB (interní sdělení se stanoviskem příslušného člena představenstva) musí již existovat organizační předpoklady (např. existence organizační jednotky, schválený a podepsaný popis funkčního místa). Funkční místo je ohodnoceno jako FK (vedoucí org. jednotky)/EMK (rozšířený okruh managementu) pozice. Jakmile existují organizační předpoklady, posoudí ZB a ZC následujícím způsobem osobní předpoklady na základě profilu požadavků na funkční místo a hodnocení potenciálu vedoucími organizačních jednotek. Interní kandidáti - doporučení vedoucího a člena představenstva odpovědného za danou oblast po dohodě a odsouhlasení se ZC. Externí kandidáti: z trhu práce: výsledky představovacího rozhovoru s kandidátem, event. posudek personální poradenské firmy, doporučení dřívějších nadřízených, pracovní výsledky, životopis, kandidáta, rozhovor s příslušným členem představenstva budoucím nadřízeným; z koncernu: doporučení z koncernu, předběžný výběr dvěma členy představenstva, po dohodě a odsouhlasení konkrétním budoucím nadřízeným, přičemž útvar EOP poskytuje organizační podporu. Prověřování osobních předpokladů se provádí zásadně na základě principu více očí (rozhovory, doporučení vedoucích zaměstnanců). Kompletní předlohy dosazení do funkce předkládá útvar ZB s komentářem (volba, vývoj počtu vedoucích...) ke schválení představenstvu. Po schválení dosazení do funkce vystaví ZB dopis o dosazení do funkce, který bude podepsán dvěma členy představenstva, tj. za příslušnou oblast a za oblast Z. Dosazení do funkce budou pravidelně oznamována v intranetu ZB.

Přiznávání smluvních mezd tarifním zaměstnancům: jedná se o zaměstnance, kteří pracují v profesích asistent, specialista, koordinátor, systémový organizátor (IT specialista), designer, tlumočnick, vývojový zaměstnanec, konstruktér, zdravotnický zaměstnanec – lékař. Počet možných zaměstnanců se smluvní mzdou a okruh pracovních pozic a funkcí je dohodnut s odbory. Ostatní mzdové nároky jsou stanoveny kolektivní smlouvou.

Zahraniční výjezdy: firma neustále rozšiřuje své aktivity v zahraničí. K tomu, aby byla v době globalizace ve světě úspěšná, potřebuje nejen špičkové produkty, ale i odborníky, kteří mají přehled o světových trendech, ale také o specifikách jednotlivých trhů a zemí. Jedním z důležitých nástrojů pro osobní profesní rozvoj je tak v současné době zahraniční výjezd (Global Assignment), kdy je zaměstnanec vyslán na místo, které je jednak přínosem z hlediska jeho odborného rozvoje a kde na druhé straně bude i on přínosem pro společnost. Zahraniční výjezd představuje významný prvek úspěšného rozvoje managementu v rámci celého koncernu a efektivní nástroj pro předávání know-how uvnitř koncernu. Výjezd se proto uskutečňuje na základě koncernových pravidel. První krokem je rozhovor s přímým nadřízeným, v němž je třeba si vyjasnit to, o jakou pozici a kde půjde. V mnoha případech projeví o konkrétního zaměstnance zájem partnerská oblast v zahraničí na základě dobrých osobních zkušeností a spěšné spolupráce.

Typy výjezdů: *Shor Term Assignment (krátkodobý výjezd)* – používá se v případě zvláštních projektů, předávání vědomostí a osobního rozvoje, délka se pohybuje mezi 4 – 15 měsíci; *Long Term Assignment (dlouhodobý výjezd)* – pro strategické pozice v rámci koncernu a v případech, kdy není k dispozici vhodný místní kandidát, trvá od 3 do 5 let, min. 16 měsíců, výjezd zahrnuje přesun zaměstnance s rodinou, vybavením domácnosti a osobních věcí; *IPD Assignment* – je součástí programu profesního rozvoje, jehož cílovou skupinou jsou zaměstnanci s vysokým potenciálem profesního růstu, měl by být spojen se specifickým projektem, úkolem, trvá 6 – 15 měsíců, cílem je i posilování vazeb v rámci koncernu.

3.3.2 - Rozvoj lidských zdrojů (ZC) – ve vyspělých ekonomikách se v posledních letech začal chápat zásadní význam lidí pro posílení konkurenceschopnosti společnosti.

Jedním ze základních úkolů oddělení Rozvoje lidských zdrojů je proto získávání, kvalitní výběr a příprava budoucích zaměstnanců, jejich neustálý rozvoj prostřednictvím celoživotního vzdělávání a učení orientované na zvýšení kompetencí a výkonnosti jednotlivců i týmů.

Odborné školy Škoda Auto, odštěpný závod: Škoda Auto, a. s., Střední odborné učiliště strojírenské, odštěpný závod, připravuje žáky v denním studiu ukončeném maturitní zkouškou a denním studiu ukončené závěrečnou zkouškou s výučním listem. Všechny obory jsou zaměřeny na strojírenství a elektrotechniku. Pro absolventy tříletých oborů z řad žáků školy a zaměstnanců společnosti je organizováno denní a dálkové nástavbové studium. Společnost investovala v posledních letech do výstavby a modernizace svého vzdělávacího zařízení více než sto milionů korun. Výchovně

vzdělávací činnost školy se řídí ustanoveními Zákona o soustavě základních škol, středních a vyšších odborných škol č. 561/2004 Sb. a dalšími vyhláškami MŠMT ČR. Žákům 9. tříd základních praktických škol, základních speciálních škol, případně základních škol, kteří splnili povinnou devítiletou školní docházku v 9. nebo 8. třídě, je nabízen obor se zaměřením na automontážní práce. Výuka tohoto oboru probíhá pomocí odlišných výchovných a vyučovacích metod, prostředků a forem, bez výuky cizích jazyků. Díky investicím dnes probíhá výuka v moderních učebnách vybavených audiovizuální technikou, ve speciálně vybavených odborných učebnách pro výuku informačních technologií s přístupem na internet, pro výuku cizích jazyků, programování CNC strojů, elektroniky, hydrauliky, pneumatiky, obsluhy programovatelných automatů a oprav motorových vozidel. S výjimkou tříletého oboru se zaměřením na automontážní práce se na SOU strojírenském vyučuje němčina a angličtina. Oba jazyky mohou žáci využít v praxi při studijních pobytech v Německu a Velké Británii.

Škoda Auto Vysoká škola: byla založena v roce 2000 jako první a dosud jediná firemní vysoká škola v ČR. Je soukromou vysokou školou neuniverzitního typu. V rámci profesního bakalářského studijního programu poskytuje vzdělání v oborech Podniková ekonomika a management obchodu a Podniková ekonomika a management provozu v prezenční i kombinované formě. V říjnu 2005 získala škola akreditaci navazujícího magisterského studijního programu. V současné době ho nabízí v oborech Globální podnikání a finanční řízení podniku, Globální podnikání a marketing, Podniková ekonomika a management provozu a Globální podnikání a právo. Výuka byla zahájena v akademickém roce 2006/2007. Bakalářský program trvá 3,5 roku a stojí 18.500,- Kč na semestr, magisterský trvá 2 roky a stojí dle oboru 20.000,- Kč – 39.000,- Kč za semestr. K 9. 10. 2008 studovalo na škole prezenční formou 527 studentů, kombinovanou 271.

Nábor a personální marketing: na základě plánované potřeby pracovních sil a definovaných kompetenčních profilů pro pracovní místa zajišťuje útvar ZC/3 získávání a výběr pracovníků z interních a externích zdrojů.

- Burza volných pracovních míst: zdroj interních uchazečů, porovnání předpokladu uchazeče s požadavky na pracovní místo (preference zaměstnance firmy před externím zájemcem s cílem využít kvalifikace současného zaměstnance, umožní zvýšení šance osobního rozvoje pro schopného pracovníka), činnosti: vyhotovování a evidence multifunkčních elektronických průkazů pro zaměstnance, žáky a studenty, event. i externí zaměstnance, které slouží k regulování vstupu/vjezdu do areálu společnosti, k elektronické identifikaci v aplikacích..., zpracovávání hlášení nových nástupů

a výstupů zaměstnanců pro všechny zdravotní pojišťovny, změny do SAP, zhotovování duplikátů zápočtových listů, vystavování potvrzení o osobních datech bývalých zaměstnanců pro potřebu státních orgánů, poskytování poradenství při vyřizování žádostí o všechny druhy důchodů, spolupráce s Okresními správami, příprava, zhotovování a vydávání průkazů důchodcům, optická archivace podpisových vzorů na skenovacím pracovišti pro závody Mladá Boleslav, Vrchlabí, Kvasiny.

- Personální marketing: průzkum trhu pracovních sil a spolupráce se školami, evidence aktuálních a preferovaných motivačních strategií v souvislosti s hledáním nových zaměstnanců. Cílem je zaujmout motivovat potenciální zájemce o zaměstnání ve Škoda Auto a vyhledat, přesvědčit a získat specialisty, kvalitní odborníky a špičkové pracovníky nedostatkových profesí. Nejčastějšími nástroji personálního marketingu jsou tiskové inzerce, využití médií rádia a regionálních TV, personální servery práce, spolupráce se studenty, školami, univerzitami a studentskými organizacemi, masívní náborové akce v jednotlivých městech i spolupráce s úřady práce... Dále zahrnuje zajišťování odborných praxí, bakalářských a diplomových prací, výběrový program Just-pool, účasti na odborné soutěži, Trainee-program, Veletrhy pracovních příležitostí, Škoda Day...
- Náborové centrum: zdroj externích uchazečů – porovnání předpokladu uchazeče s požadavky na pracovní místo, ověření odborných a osobních předpokladů uchazeče (testování, realizace výběrových pohovorů), předvedení práce a pracoviště v reálné podobě, představení pracovní skupiny a pracovního prostředí, vyhodnocení uchazečů, jejich informování o výsledcích výběrového řízení. Informace pro úspěšné uchazeče a příprava dokumentů nutných pro absolvování nástupního školení. Spolupracuje s personálním marketingem na strategiích personálního marketingu, na přípravě inzerce. Vede databázi uchazečů o zaměstnání.

Talent management: cílem je zaměřit personální rozvoj na strategické cíle a úkoly podniku, zajistit identifikaci zaměstnanců s podnikem, rozvoj podnikové kultury vedoucí k inovaci a dalšímu růstu, prohloubit orientaci na zákazníka vně i uvnitř podniku, objevit skrytý a nevyužitý potenciál zaměstnanců a uplatnit jej, růst role vedoucího jako promotera při personálním rozvoji svých zaměstnanců, vědomí vlastní zodpovědnosti za osobní růst a další sebevzdělávání u zaměstnanců. Zaměřuje se na následující cílové skupiny: studenti, Trainees, kandidáti do Assessment Center Management, kandidáti do managementu, opatření Future For You.

Junior Student Talent – Pool - cílem je rozvoj studentů – talentů s možným potenciálem pro budoucí převzetí úkolů v managementu nebo osobní a profesní rozvoj a pracovní uplatnění ve ŠA. Členům je nabízena exkurze v závodech Mladá Boleslav, Vrchlabí, Kvasiny, odborná praxe, zajímavé téma diplomové práce a diplomantský pobyt, odborné a neodborné přednášky a semináře, setkání se zajímavými lidmi, účast na tuzemském veletrhu. Kandidát pak musí splňovat následující podmínky: VŠ technického nebo ekonomického směru, min. 3 semestry před dokončením, komunikační znalost alespoň jednoho cizího jazyka, aktivita, flexibilita, ochota učit se novému, zájem o firmu, o kariérní růst v ní, úspěšné absolvování výběrového řízení.

ZCA Vzdělávání: úkolem je zabezpečit veškeré školící aktivity pro zaměstnance: vytváření výukových programů pro jednotlivé cílové skupiny, školení přímo na místě, kde zákazník pracuje, příprava zaměstnanců v předstihu na novou techniku a technologii, zapojení pracovníků ZCA do různých projekčních týmů, připravujících novou výstavbu, inovaci linek nebo nové multimediální prostředky. ZCA je i poradcem a interním konzultantem, pomáhajícím rozvoji organizace, vytváří i interaktivní a virtuální multimediální výukové programy. To vše ve skupinách neodborná příprava, technická příprava, odborná a organizační podpora, analýza potenciálu.

3.3.3 - Plánování lidských zdrojů (ZP) – zodpovídá za plánování personálu a personálních nákladů. Současně je odborným místem pro tvorbu hodnotících a mzdových systémů a pracovněprávní témata. Je partnerem pro dohody s odbory a kolektivní vyjednávání.

Odměňování: tarifní (tvorba mzdových systémů tarifních zaměstnanců, odměňování týmové práce, řízení paritní komise, hodnocení pracovních pozic) a mimotarifní.

Plánování lidských zdrojů: plánování personálu a personálních nákladů (zpracování a kontrola rozpočtu personálních nákladů za firmu, plánování a kontrola fondu pracovní doby – přesčasy, nemocnost..., kontrola hospodárnosti vynaložených prostředků), plánování financí (koordinace plánování a čerpání investičních a režijních nákladů oblasti plánování lidských zdrojů, plánování a kontrola čerpání prostředků sociálního fondu, příprava podkladů za oblast Z na jednání Investičního výboru a PITu, kontrola splátek poskytnutých půjček na bydlení, evidence žádostí o dary a podpory, příprava jednání Výboru pro dary a podpory a příprava smluv ve spolupráci s dalšími útvary), koncepce a projekty oblasti plánování lidských zdrojů.

Vztahy se zaměstnanci: jednání s odbory (kolektivní smlouva, konzultace v oblasti kolektivní smlouvy a její výklad, jednání s odbory, analýzy a statistiky, informační systémy) a pracovní právo (poradenská činnost v pracovněprávní oblasti, vzory a

postupy v pracovněprávních vztazích, spolupráce s odbory – metodická podpora při projednávání, informování a spolurozhodování, odškodňování pracovních úrazů).

Kolektivní smlouva: upravuje a doplňuje pracovní vztahy, je v souladu se zákony; upravuje pracovní dobu (systémy), mzdy (stanovuje tarify, příplatky, bonusy, osobní ohodnocení), odstupné, odměny při pracovních výročích, sociální výpomoc, půjčky, dotaci závodního stravování, nárok na pracovní volno s náhradou mzdy v případě úmrtí, svatby, stěhování, vytypovaným pracovníkům při péči o dítě, se zdravotním postižením... Sjednává se na 1 – 2 roky. Dodatky jsou možné.

3.3.4 - Služby pro lidské zdroje (ZS) – koordinuje sociální servis pro zaměstnance, rozvíjí podmínky pro zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců a motivaci pro zlepšovatelství. Poskytuje a rozvíjí služby zaměstnancům, zaměřené na informovanost a komunikaci se zaměstnanci, jako je např. elektronická docházka či zaměstnanecký portál.

Sociální služby: poskytování sociálních výpomocí, půjček a ubytování, provozní záležitosti rekreačních zařízení a ubytoven, zajišťování stravovacích služeb, dopravy do zaměstnání, pracovních oděvů a činností pro osoby zdravotně znevýhodněné.

Sociální péče: odměna při *pracovním výročí* (3 roky u firmy = 2.500,- Kč, 5 let = 5.000,-, 10 let = 8.000,-, 15 let = 10.000,-, 20 let = 15.000,-, 25 let = 20.000,-, 30 let = 25.000,-, 35 let = 30.000,-, 40 let = 35.000,-, 45 let = 40.000,-), odměna při odchodu do *důchodu* (při min. 10 letech nepřetržitého zaměstnání ve firmě při dosažení důchodového věku a ukončení pracovního poměru z důvodu odchodu do starobního důchodu odměna ve výši 2 průměrných měsíčních výdělků, stejně tak při odchodu do plného invalidního či předčasného důchodu), výpomoc při *narození dítěte* (každému z rodičů zaměstnanému u firmy 3.500,- Kč), stejně tak při nezrušitelném osvojení dítěte, při *úmrtí zaměstnance* jednorázová částka jako sociální výpomoc rodině zaměstnance: 10.000,- Kč manželovi, manželce, druhovi, družce, partnerovi, partnerce nebo osobě blízké, která s ním žila ve společné domácnosti a byla na něj odkázaná výživou, 15.000,- Kč na každé nezaopatřené dítě; v případě úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu či nemoci z povolání: manželu a dítěti odškodnění dle platných právních předpisů sociální výpomoc ve výši šestinásobku průměrného měsíčního výdělku zemřelého, stejně tak druhovi, partnerovi nebo osobě blízké odkázané na něj výživou, příspěvky na *stravování* (12,- Kč na teplé jídlo na 8 h práce), *výpovědi z organizačních důvodů* (jen u seniora, tj. zaměstnanec po 30 letech nepřetržitého zaměstnání), příspěvek na *jesle* (od 1. 1. 2007 30% měsíčních provozních nákladů), *půjčka na bydlení* (zaměstnanec musí být u firmy min. 1 rok, předložit požadované dokumenty, preferováno je bydlení v MB, Kvasínách, Vrchlabí; půjčku nelze získat na

vypořádání společného jmění manželů či vyrovnání závazků mezi příbuznými, např. dědictví, ani na úhradu jiné půjčky).

Doprava do zaměstnání: v případech, kdy doprava není zajištěna veřejnou nebo zvláštní linkovou dopravou, je organizována pro pravidelné směny, neorganizuje se pro ranní a odpolední směny v pracovní dny.

Pracovní uplatnění pro osoby zdravotně postižené: firma umožňuje pracovní uplatnění těchto osob na vytypovaných pracovištích, povinný podíl těchto osob dle zákona činí 4% a je možné jej plnit několika způsoby: zaměstnáváním těchto osob, kombinací zaměstnáváním osob a odebíráním výrobků od organizací zaměstnávajících více než 50% těchto zaměstnanců nebo zadáváním výrobních programů těmto zaměstnavatelům, odvodem do státního rozpočtu za neplnění (za každou nesplněnou osobu 2,5 násobek průměrné celorepublikové mzdy).

Přechodné ubytování: je poskytováno pouze při nástupu novým zaměstnancům, kteří nemají bydliště v MB, Kvasinách či Vrchlabí a nejbližším okolí; je poskytováno zaměstnancům v profesích, kterých je na trhu práce nedostatek, (studentům, praktikantům, Trainees ve smluvních ubytovacích zařízeních), obvyklá doba přechodného ubytování je 5 let.

Penzijní připojištění: od 1. 4. 2001 přispívá firma na penzijní připojištění, od 1. 1. 2008 částkou 500,- Kč: zaměstnanec musí být u firmy min. 3 měsíce, vlastní vklad alespoň 100,- Kč.

Ochrana zdraví: firemní zdravotnictví (Nestátní zdravotnické zařízení Škoda Auto, a. s., se sídlem v Poliklinice Škoda) zajišťuje pro všechny zaměstnance společnosti závodní preventivní péči, tzn. pracovní lékařství (hlavním úkolem je předcházení poškození zdraví při práci), včetně provozu ošetřovny 1. pomoci (v areálu závodu nepřetržitý provoz, v pobočných závodech lékaři PL a dispečinky hasičů) a rehabilitaci.

Úkoly závodní preventivní péče: posuzování zdravotní způsobilosti (při nástupních a dalších periodických prohlídkách), prohlídky pracovišť (hodnocení pracovních podmínek z hlediska možného poškození zdraví z práce), zajišťování 1. pomoci (školení zaměstnanců v poskytování 1. pomoci, poskytování předlékařské 1. pomoci na ošetřovně, poskytování 1. pomoci lékaři pracujícími ve firmě včetně chirurgického ošetření, spolupráce se záchrannou službou), poradenská a konzultační činnost pro odborné útvary a zaměstnance (fyziologie práce, psychologie práce, ergonomie – úprava pracovních míst, projektování a výstavba pracovišť a zavádění nových technologií, výchova v oblasti ochrany a podpory zdraví...), zdravotní koučink pro jednotlivce a skupiny zaměstnanců, programy podpory zdraví. Jednotlivá pracoviště jsou rozdělena do 10 preventivních obvodů. Lékaři i zdravotnický personál jsou zaměstnanci firmy.

Rehabilitační péče: preventivní x léčebná; úkoly: provádět léčebnou rehabilitaci dle platného předpisu od odborného lékaře, vyhotovovat plán léčebné rehabilitace a realizovat jej dle metodických postupů daných na úseku léčebné tělesné výchovy, fyzikální terapie, vodoléčby a ergonomie, realizovat předepsané funkční vyšetření a rozbor, sledovat a dokumentovat stav klientů a informovat lékaře o průběhu a výsledcích terapie, analyzovat podmínky, zjišťovat fyzickou a poznávací zátěž zaměstnanců v důsledku provádění pracovní činnosti v určitém pracovním prostředí, spolupracovat v rámci ergonomie na zvyšování přítomnosti zaměstnanců, doporučovat a navrhovat opatření k úpravě pracovních míst, vhodnou kompenzační činností či vybavením, plánovat preventivní individuální rehabilitaci pro jednotlivé zaměstnance či skupiny, realizovat preventivní programy, doporučovat vhodné aktivity pro zlepšení stavu celkově, učit správné pohybové stereotypy při pracovních a denních činnostech, podporovat zdravý životní styl a pohybový režim zaměstnanců formou poradenství, školení komplexu rehabilitačních kurzů.

ZSA – Personální projektový management: zabývá se rozvojem a poskytováním informačních služeb pro zaměstnance Škoda Auto a cílenou komunikací s dílčími cílovými skupinami:

- Projekty a služby HRIS, Personální statistiky: HRIS = HR informační systém (SAP HR, Portál pro zaměstnance)

Projekty a služby HRIS zajišťuje zejména poskytování personálních statistik, činnosti související s budováním a provozem HRIS, koordinaci přidělování výpočetní techniky a poradenství a služby uživatelům výpočetní techniky v oblasti Z.

- Interní komunikace: Média interní komunikace, koncepce, setkání managementu, zaměstnanců, celopodnikové průzkumy názorové hladiny

Zajišťuje informování zaměstnanců o všech relevantních událostech (od průběžných informací z jednotlivých oblastí firmy až po vize a strategické plány, koordinuje získávání informací z odborných útvarů, prostřednictvím auditů, šetření a online rozhovorů (tzv. „chat“) dává zaměstnancům možnost vyjádřit názor na dění ve firmě, komplexním a včasným informováním zaměstnanců pomáhá vytvářet prostředí vzájemné důvěry a spolupráce. Patří sem *tištěné a elektronické informace* – Škoda Auto Týdeník, nejnovější informace ze společnosti každé úterý elektronicky i v tištěné podobě, Týdeník aktuálně, speciální vydání v případě klíčových informací, PC informační ostrovy; *motivační programy* – představování nových modelů zaměstnancům, autosalon pro zaměstnance, dny otevřených dveří, setkání managementu, výroční setkání oblastí, konference, *projekty* – náběhy nových vozů – koordinace projektu za oblast Z, celopodniková šetření, audit interní komunikace.

- Centrum návrhů z. e. b. r. a.: organizování systému zlepšovatelství ve společnosti, motivace, koordinace procesu posuzování, realizace a odměňování návrhů z. e. b. r. a.

Systém z. e. b. r. a. se stává nástrojem pro komunikaci a řízení pro vedoucí a supervizory se svými spolupracovníky. Návrhy se podávají přímo na pracovišti. Tam dochází i k rozhodnutí a k případnému zajištění realizace, pokud je to v kompetenci těchto pracovníků. Návrh z. e. b. r. a. je písemně zpracovaný návrh, který konkrétně popisuje řešení na zlepšení stávajícího stavu. Partnerem pro zpracování těchto návrhů a jejich zaregistrování je nadřízený (vedoucí, koordinátor, mistr). Pokud je návrh zaregistrován, je okamžitě poskytnuta odměna za podání návrhu ve výši 10 bodů na konto z. e. b. r. a. Ostatní druhy odměn jsou podmíněny realizací návrhu. Body lze vyměňovat za peníze v poměru 1 bod = 13 Kč nebo za zboží ve smluvní prodejně.

Personální pool: s nejvyšší mírou sociální odpovědnosti systémově řeší situaci zaměstnanců, kteří jsou zdravotně znevýhodnění, dlouhodobě nemocní, samoživitelů a samoživitelek, nebo zaměstnanců, kteří nemohou dlouhodobě vykonávat svoji dosavadní činnost, příp. jsou ohroženi organizační změnou. Zajišťuje zejména: zřizování a koordinaci chráněných pracovišť, péči o zaměstnance zdravotně znevýhodněné, dlouhodobě nemocné, samoživitele..., vytipování vhodných činností pro zaměstnance zařazené do Personálního poolu, operativní nasazování zaměstnanců na jednorázové projekty.

3.3.5 - Vnější vztahy (ZR) – usiluje o získávání investičních pobídek a veřejných podpor pro firmu. Má na starosti sledování a ovlivňování legislativy týkající se automobilového průmyslu. Dále pak rozvíjí spolupráci s veřejnou správou a zájmovými organizacemi na regionální, národní i mezinárodní úrovni. Tým zodpovídá za prezentaci společenské odpovědnosti (CSR) společnosti Škoda Auto.

Státní a EU podpory: Návazně na strategické záměry firmy vyhledává a projednává podporu na úrovni státu, ministerstev, krajů, obcí i dalších institucí včetně Evropské komise (Roomster, Technologické centrum Česana, A-SUV). Poskytuje základní metodické vedení ostatním útvarům při přijímání dotací včetně posouzení, zda přijetí podpor je opodstatněné z technického, ekonomického a strategického hlediska a projekty kontroluje.

Administrace veřejné podpory – tou se míní veškeré činnosti, které budou pracovníci firmy vykonávat v souvislosti s žádostí o veřejnou podporu, využitím veřejné podpory či plněním podmínek poskytovatele podpory (státu, EU či jiného subjektu pověřeného státem atd.).

Formy veřejné podpory: mohou být různé – dotace, daňové úlevy (sleva na dani, prominutí příslušenství daně), kapitálová účast, půjčka, odklad daně, bankovní záruka, zvýhodněný úvěr, odprodej pozemku za zvýhodněnou cenu atd.

Kumulace veřejné podpory: jeden a tentýž náklad nelze vykazovat pro účely podpory dvakrát, ve většině případů rovněž nelze, aby jeden a týž projekt byl podpořen z více zdrojů, přísná kontrola.

Možnosti veřejné podpory pro Škoda Auto: v ČR k hlavním nástrojům veřejné podpory i pro velké firmy z automobilového průmyslu patří *Zákon o investičních pobídkách*, který podporuje investice do modernizace výroby, výzkum a vývoj podporuje *Program na podporu technologických center a center strategických služeb*, některá opatření z *Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů* jsou směřována na podporu vzdělávání, spolupráce škol a podniků a rozvoje konkurenceschopnosti. Spolupráci mezi firmami podporuje opatření z *Operačního programu Průmysl a podnikání*, některé specifické výzkumné úkoly lze řešit s podporou státního rozpočtu, mezinárodní spolupráci v oblasti aplikovaného výzkumu podporuje *6. rámcový program* a některé *komunitární programy* EU apod. V současnosti se jak v ČR, tak v celé EU připravují nové programy pro tzv. programovací období 2007 – 2013. Pro potenciální žadatele je důležité vědět, že hospodářská politika EU předpokládá podporu rozvoje lidských zdrojů, vědy a výzkumu, životního prostředí a nově také větší konkurenceschopnosti.

Oprávněnost žadatele: splňuje jak obecné podmínky pro příjemce podpory (bezdlužnost apod.), tak spadá mezi oprávněné žadatele i z hlediska zaměření programu. Každý program uvádí, kdo je oprávněným žadatelem. Jak v ČR, tak v EU existuje řada nejrůznějších programů podpory, každý z nich je zaměřen na podporu určité činnosti, na podporu určité cílové skupiny, programy se liší z hlediska formy, výše podpory, tzv. uznatelných nákladů atd.

Programy podpory: mohou být rámcové s orientačním vymezením určitých aktivit, které mohou být dále upřesněny v rámci tzv. opatření (tak se člení např. stávající Operační programy, které jsou podporované státem a EU). Jsou vyhlášované buď ministerstvy nebo jimi pověřenými subjekty (Úřady práce, CzechInvest atd.). Vyhlášení programu nebo podprogramu podpory se děje prostřednictvím výzev, které musí být zveřejněny v tisku, na internetu apod. Výzva informuje potenciální žadatele o časovém, věcném, finančním a formálním rámci podpory. Automobilový průmysl patří mezi tzv. citlivá odvětví, kde je podpora značně omezená. Rovněž velké podniky jsou méně podporovány.

Uznatelné náklady: jedná se o specifikované náklady, na základě jejichž objemu se stanoví výše podpory. Je třeba je pečlivě evidovat a vykazovat. Typy nákladů se liší

podle programu – mohou to být investice, režijní náklady, personální náklady, náklady na vzdělávání a rekvalifikace, cestovné atd.

Veřejná podpora: proces, kdy je určitému subjektu poskytnuto určité zvýhodnění ze strany veřejné správy, vesměs finančního charakteru. Poskytovatelem veřejné podpory nebo podpory z EU může být stát, samospráva, případně jiný subjekt, který byl státem k tomu pověřen. Veřejná podpora narušuje ve svém principu hospodářskou soutěž, proto její poskytování je velmi pečlivě sledováno státem, Evropskou komisí, Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže, Antimonopolním úřadem EU atd.

Externí vztahy: podpora odborných útvarů společnosti při jejich komunikaci se státními orgány. Aktivně se podílí na jednáních s představiteli samosprávy a státu při rozhodování o infrastruktuře či bytové výstavbě, na národní úrovni se věnuje problematice Národního alokačního plánu nebo biopaliv. Na mezinárodní úrovni hájí zájmy společnosti a koncernu v oblasti CARS 21 nebo snižování emisí CO₂.

Corporate Social Responsibility – CSR: koordinuje firemní aktivity související se společenskou odpovědností firmy a podílí se na návrzích směřujících k jejímu zdokonalení. Zabezpečuje prezentaci firmy jako společensky odpovědné firmy a to v oblasti ekonomické (transparentní zveřejňování výsledků, corporate governance), sociální (chráněné dílny, projekty Zdravá firma či 50+) i environmentální (snižování emisí, zavádění ekologických modelů, spalování biomasy, recyklace, podpora dětských dopravních hřišť).

V rámci programu pro životní prostředí a bezpečnost silničního provozu byl zahájen projekt na podporu Dětských dopravních hřišť. Mnoho dětí se každoročně stane obětí dopravních nehod a nezáleží na tom, zda vlastní nepozorností, či chybou řidiče. Jejich preventivní vzdělávání v oblasti silničního provozu je velmi důležité, a proto bylo rozhodnuto zabývat se touto formou podpory. Dětských hřišť rozličné úrovně se v ČR nachází několik desítek. Vzhledem k finančním prostředkům, které byly vyčleněny na tuto akci, bylo rozhodnuto podpořit dvě dětská dopravní hřiště. Jejich výběr byl podmíněn úrovní hřiště a působením Škody Auto v dotčeném regionu. Volba tedy nakonec padla na dětské dopravní hřiště Mladá Boleslav a Náchod. Prvně jmenované bylo vybráno logicky, protože se nachází v sídelním městě firmy. Náchod byl vybrán z několika důvodů: je to největší dětské dopravní hřiště v republice, má velmi dlouhou a bohatou historii a nachází se v Královéhradeckém kraji, kde má dva závody i Škoda Auto. Pro příští dva roky se firma stává generálním partnerem a forma podpory zahrnuje např. nová jízdní kola pro děti, vybavení učeben či podporu jednotlivých akcí.

3.3.6 - Bezpečnost a ochrana značky (ZO) – zajišťuje prevenci při ochraně majetku společnosti, ochrany firemního know-how, informací či prototypů. Současně je

partnerem při řešení úkolů spojených s požární ochranou a dopravně provozními problémy.

Po organizační stránce sem patří Hasičský záchranný sbor, Obrana – civilní ochrana, Ochrana závodu Mladá Boleslav, Technické zabezpečení, Strážní služba, Bezpečnostní služba a dopravní inspekce, Ochrana závodu Vrchlabí, Ochrana závodu Kvasiny, Bezpečnostní situace, Ochrana vývoje a Ochrana proti počítačové kriminalitě.
Činnosti:

Požární ochrana: požární prevence (spolupráce s kontrolními orgány PO, organizování a koordinace činností na úseku požární prevence ve společnosti, sledování provozu schopnosti požárně bezpečnostních zařízení, provádění preventivních prohlídek pracovišť, provádění odborné přípravy požárních hlídek, odborná příprava zaměstnanců včetně nástupních školení, školení externích firem, zajišťování opatření k provádění požárně nebezpečných prací ve společnosti, servis hasicích přístrojů, zajišťování podkladů pro pojišťovny, zpracování podkladů a zpráv o stavu PO ve společnosti), požární represe (provádění požárních zásahů podle příslušné dokumentace požární ochrany a poplachového plánu, záchranné práce při živelních pohromách a jiných mimořádných událostech, hasební a záchranné práce prováděné samostatně nebo v součinnosti s dalšími jednotkami při soustředění a nasazení sil a prostředků integrovaného záchranného systému, spolupráce při poskytování první pomoci zaměstnancům společnosti).

Krizové řízení: společnost je zařazena do plánu krizové připravenosti (havarijního plánu), plní úkoly v oblasti ochrany obyvatelstva v rozsahu stanoveném těmito plány; vůči svým zaměstnancům zabezpečuje informování o hrozících mimořádných událostech a plánovaných opatřeních, varování, evakuaci, popř. ukrytí, organizování záchranných prací a organizování přípravy k sebeochraně a vzájemné pomoci.

Obrana: návrh, zpracování a údržba dokumentů krizového řízení společnosti, návrh, zpracování a údržba dokumentů Plánu opatření pro hospodářskou mobilizaci, zpracování a vedení dokumentace ke stálým tlakově odolným úkrytům, hospodárné využití přidělených finančních prostředků od Státní správy hmotných rezerv, na základě uzavřené smlouvy s Armádou ČR zajišťuje úkoly mobilizačních dodávek pro armádu ČR.

Civilní ochrana: skladování a ošetřování materiálu CO (ochranných masek, filtrů, zdravotních balíčků...), údržba stálých tlakově odolných krytů v provozuschopném stavu (filtroventilační zařízení, kolektivní filtry...), přednášky pro studenty SOUs, návrh, zpracování a údržba dokumentů CO.

Ochrana závodů: povolování dlouhodobých vstupů externím zaměstnancům, krátkodobých vstupů externím zaměstnancům, návštěv, vjezdů interních i externích,

dlouhodobých oprávnění k přenosu předmětů mimo areál závodu, čerpání PHM do kanystrů a jejich přeprava v areálu i mimo areál závodu, poskytování metodické pomoci při ochraně majetku společnosti, osobního majetku a zdraví zaměstnanců, včetně školení a přednášek.

Dopravní inspekce: monitorování a soustavné hodnocení situace v silničním provozu, zejména chování všech jeho účastníků, organizační a řídicí činnosti při řešení aktuálních problémů v silničním provozu, zjišťování, vyřizování, příp. dokumentace protiprávních jednání účastníků silničního provozu, namátkové kontroly technického stavu motorových vozidel, ve spolupráci s útvary VFP a VFV zjišťování závad ve stavu pozemních komunikací, dopravního značení a dopravních zařízení a neprodlené odstranění zejména těch závad, které bezprostředně ohrožují bezpečnosti a plynulost silničního provozu, provádění prvotních úkonů na místech dopravních nehod a vyřízení dopravních nehod v kooperaci s Policií ČR, dopravně bezpečnostní akce v kooperaci s policií, dopravně bezpečnostní zajištění akcí pořádaných v objektech společnosti, povolování výjimek ze zákazu jízdy Just in Time vozidel, organizace a příprava školení řidičů referentských vozidel, činnosti ve zkušební komisi při závěrečných zkouškách řidičů motorových vozíků, vydávání klíčů k parkovištím referentských vozidel, zpracování odborných posudků ke zlepšovacím návrhům.

Technické zabezpečení: analýza stavu na úseku ochrany majetku a osob prostředky technického zabezpečení, navrhování nových postupů při ochraně majetku a osob v závislosti na vývoji technických prostředků, schvalování technických specifikací pro systémy elektronického zabezpečení společnosti, ověřování legislativních norem v oblasti použití elektronických zabezpečovacích systémů, spolupůsobení při aplikaci odchylek do vnitropodnikových norem, organizování, plánování a dokumentování školení zaměstnanců firmy, zaměřených na zacházení s elektronickými bezpečnostními systémy a jejich využití, vypracování podkladů pro odborná školení v oblasti zabezpečovací techniky, navrhování, schvalování a vypracování podkladů a požadavků pro firmy, které realizují elektronické zabezpečovací systémy, vyhodnocování nabídek na zařízení technického zabezpečení z technického hlediska, analýza údajů vyplývajících z činnosti týkající se zabezpečení objektů, navrhování opatření pro použití systémů elektronického zabezpečení, vyvíjení nových postupů při řešení problémů vzniklých v souvislosti s napadením objektů u kterých bylo zjištěno vniknutí překonáním technického zabezpečení.

Ochrana vývoje: povolování vstupů, vjezdů, do objektů Technického vývoje, provádění bezpečnostních analýz pro plánování zkušebních procesů, externích firem spolupracujících na utajovaných projektech, prezentačních prostorů, povolování pořizování obrazové dokumentace, poskytování metodické pomoci při bezpečnostním

zajištění utajovaných skutečností firmy včetně školení zaměstnanců k zacházení s utajovanými skutečnostmi.

Ochrana proti počítačové kriminalitě: realizace projektů v oblasti bezpečnosti informačních systémů s Policií ČR, popř. s dalšími bezpečnostními složkami, spolupráce na prováděných bezpečnostních prověrkách externích dodavatelů se zaměřením na bezpečnost a zajištění IS ve vztahu k utajovaným skutečnostem firmy a koncernu VW, realizace školení a poradenská činnosti pro zaměstnance odborných útvarů v otázkách zabezpečení IS s ohledem na ochranu utajovaných skutečností, realizace specializovaných úkolů a projektů v oblasti vyšetřování trestné činnosti páchané prostřednictvím výpočetní techniky a informačních systémů proti zájmům společnosti.

Závěr

Myslím, že se mi podařilo uskutečnit svůj záměr vytýčený při přípravě bakalářské práce a tím bylo podat obsažný, objektivní a zároveň srozumitelný pohled na danou problematiku po stránce teoretické i praktické.

V první části, která se zaměřila na teoretické pojetí oblasti řízení lidských zdrojů, moderní trendy, chápání člověka ve firmě, jeho postavení a přístup k němu, jsem se snažila využít dostupných odborných publikací a informací a názorů osob uznávaných ve světě personálních otázek. Druhá část, hovořící o současné situaci na trhu práce, měla podat pravdivý obraz aktuálního stavu. Poukázat na dnešní problémy, postupy, trendy řešení, snahy o zlepšení. Součástí je i analýza SWOT trhu práce v naší zemi. Závěrečná část zobrazuje personální procesy v jedné naší skutečné velké automobilové firmě s dlouholetou tradicí, která se snaží obstát a uspět v tržních podmínkách nejen u nás, ale i ve světě.

Výsledkem je zjištění, že v této firmě se jednoznačně snaží uplatňovat právě shora uvedené teoretické prvky, trendy, poznatky, styly práce atd. v oblasti personálních činností. Praxe ovšem ukazuje, že stále existuje určitý odstup zaměstnanců jako takových. Ano, respektují daná pravidla a postupy. Ano, pracují pro firmu, vzdělávají se, získávají praxi, z čehož mají užitek nejen oni, ale i podnik. Ale – stále je cítit, že oni sami se nepovažují za součást firmy. Vědí, že jsou zde zaměstnaní, ale nemají jakýsi pocit uvědomění či souznění s podnikem. Otázkou, a dle mého názoru spíše filozofickou či psychologickou, zůstává, zda se o to snažit. Zda usilovat o nějaký hodnotový posun ve prospěch zaměstnavatele. Zda je to tak správně... Je pravda, že např. v Japonsku, kde mají k práci lidé zcela odlišný přístup, a to právě spíše založený na pěstování určité citové angažovanosti či hluboké loajálnosti, dosahují firmy překvapivých výsledků. Já si ovšem nemyslím, že takoví lidé jsou šťastní ve smyslu uvědomování si sebe sama, své lidské hodnoty, svobody. Také si myslím, že se v této fázi dostáváme již trošku někam jinam, protože tyto otázky souvisí s dnešními světovými problémy (včetně dnešní tzv. krize), které já považuji jen za věcný projev špatného nasměrování lidského způsobu života obecně ve prospěch získávání stále většího množství statků, pohodlí, výhod na úkor druhých či planety. Za východisko považuji změnu myšlení, ale ta je, samozřejmě, velmi těžká.

V oblasti řízení lidských zdrojů bych pokračovala v nastoleném směru, tj. snaze přistupovat k člověku jako takovému, stanovit ve spolupráci s ekonomy, psychology a dalšími odborníky určitá pravidla, ale i respektovat potřeby člověka seberealizace. Myslím, že by to dalo práci, výsledek by stál za to.

Anotace:

Přímení a jméno autora:	Pajbachová Michaela
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Řízení lidských zdrojů dnes
Název práce v anglickém jazyce:	Human resources management today
Vedoucí práce:	Ing. Vlastimil K. Vyskočil, CSc.
Počet stran:	52
Počet příloh:	12
Rok obhajoby:	2009
Klíčová slova v českém jazyce:	Řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, trh práce, rozvoj lidských zdrojů
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Human resources management, human capital, labour market, development of human resources

Tato bakalářská práce se snaží ukázat člověka jako součást dnešního ekonomického světa. První část zobrazuje teoretické pojetí problému – aktuální světové trendy, změnu pohledu na člověka. Ten není již jen součástí podniku jako nějaký stroj, ale je mu přiznáván velký potenciál, ke kterému je ovšem třeba umět přistupovat, aby z něj obě strany mohly mít užitek. Druhá část

zachycuje poslední stav na trhu práce v Evropské unii a v České republice. Poslední část popisuje praxi v konkrétním velkém podniku.

This dissertation is trying to show the human being as a part of today's economic world. The first part presents a theoretical interpretation of the problem – current world trends and the change of the view of the human being. They are not only a part of the company like a machine any more but they represent a great creative power which should be approached wisely so that both sides may profit. The second part gives a survey of the recent state on the labour market in the European Union and in the Czech Republic. The last part describes the practice in a concrete big company.

Literatura a prameny:

- 1) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Grada, 2007
- 2) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Management Press, 2004
- 3) BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance: Computer Press, 2004
- 4) URBAN, Jan: Řízení lidí v organizaci: ASPI, 2003
- 5) Absolventská práce - VOŠE Mladá Boleslav (2004)
- 6) Intranet firmy Škoda Auto, a. s.
- 7) Firemní tisk
- 8) Internet

Seznam zkratk:

a. s. – akciová společnost

A-SUV – sportovně-užitkové vozidlo třídy A

CO – civilní ochrana

CSR – Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firmy)

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

HR – Human Resources (Lidské zdroje)

IPD – International Personal Development (Mezinárodní osobní rozvoj)

IS – Informační síť

IT – Information Technologie

Kč – korun českých

MB – Mladá Boleslav

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

PHM – Pohonné hmoty

PO – Požární ochrana

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

SAP – Docházkový systém

Sb. – Sbíрка

SOU – Střední odborné učiliště

SWOT – Strength, Weakness, Opportunity, Threatment (analýza)

ŠA – Škoda Auto

TV – televize

VŠ – vysoká škola

VW – Volkswagen

Seznam příloh:

- 1) Žádost o uzavření dohody o pracovní činnosti/provedení práce
- 2) Návrh na personální opatření z důvodu organizačních změn
- 3) Snížení osobního ohodnocení
- 4) Upozornění na porušení povinnosti
- 5) Návrh na rozvázání pracovního poměru
- 6) Návrh na okamžité zrušení pracovního poměru
- 7) Cestovní příkaz
- 8) Vyúčtování pracovní cesty
- 9) Dovolena na zotavenou
- 10) Přihláška do jazykového kurzu
- 11) Žádost o přístup do systémů a aplikací EOv
- 12) Firemní tisk