

# ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

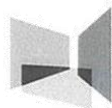
Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management  
obchodu

**Základní principy personálního managementu  
v USA a v ČR  
Bakalářská práce**

**Liudmila Siedina**

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Liudmila Sieedina**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a management obchodu**

Název tématu: **Základní principy personálního managementu v USA a v ČR**

Cíl: Cílem bakalářské práce je analyzovat základní principy personálního managementu v USA a Evropě a na základě analýzy stanovit jaké principy za jakých podmínek lze aplikovat v evropském prostředí, ev. naopak.

Rámcový obsah:

1. Personální management orientovaný na činnost personálních útvarů
2. Trendy v personálním managementu obecně
3. Charakteristika společnosti Cummins se sídlem v USA
4. Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s. se sídlem v ČR
5. Analýza jednotlivých personálních principů a činností
6. Výsledky analýzy a konkrétní návrhy pro evropský či americký personální management

Rozsah práce: 25 – 30 stran


Seznam odborné literatury:

1. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
3. KOLEKTIV. *Abeceda personalisty 2011*. 4. vyd. Praha: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.
4. TORRINGTON, D. – HALL, L. *Human Resource Management*. 7. vyd. Londýn: Prentice Hall Press, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2.
5. PECHOVÁ, J. – ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Management Press, 2016. 178 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

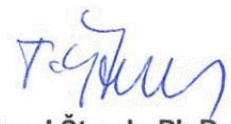
Datum zadání bakalářské práce: únor 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2018


L. S.




**Ing. Jana Pechová, Ph.D.**  
Vedoucí práce



**doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.**  
Vedoucí katedry



**Mgr. Petr Sulc**  
Prorektor ŠAVŠ



**Liudmila Sieedina**  
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 9.12.2019

Děkuji Ing. Janě Pechová, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod.....	9
Teoretická část.....	11
1 Personální management.....	11
1.1 Hlavní cíle personálního managementu a filozofie.....	12
1.2 Hlavní činnosti personálního managementu .....	14
2 Personální management v USA a v Evropě.....	22
2.1 Charakteristiky personálního managementu v USA.....	22
2.2 Charakteristiky personálního managementu v Evropě.....	23
2.3 Rozdíly personálního managementu v USA a v Evropě .....	24
Praktická část.....	27
3 Metodika praktické části.....	27
3.1 Případová studie.....	27
3.2 Druhy případových studií .....	27
3.3 Charakteristika podniků .....	28
3.3.1 Společnost Cummins Inc.....	28
3.3.2 ŠKODA AUTO a.s. ....	30
3.4 Výběr a popis srovnávacích bodů .....	31
3.5 Celkové shrnutí případové studie.....	38
Závěr .....	40
Seznam literatury .....	42
Seznam obrázků a tabulek.....	44

## Seznam použitých zkratek a symbolů

<b>ČR</b>	Česká republika
<b>USA</b>	Spojené státy americké
<b>ŠA</b>	ŠKODA AUTO a.s.
<b>Cummins Inc</b>	Cummins Incorporated



## Úvod

Cílem práce je analýza základních principů personálního managementu v USA a v Evropě. Výstupem práce je na základě analýzy stanovit principy, za jakých podmínek lze principy aplikovat v evropském prostředí, případně naopak.

Personální management je jedna z nejdůležitějších oblastí života podniku. Díky němu je možné mnohonásobně zvýšit efektivitu práce. Samotný koncept personálního managementu má poměrně široký rozsah: od ekonomicko-statistického po filozoficko-psychologický. Systém personálního řízení poskytuje neustálé zlepšování metod práce s personálem a aplikování výsledků. Podstatou personálního managementu, včetně zaměstnanců, zaměstnavatelů a dalších vlastníků podniku, je navázání organizačních, ekonomických, sociálně psychologických a právních vztahů subjektu a předmětu managementu. Tyto vztahy jsou založeny na zásadách, metodách a formách vlivu na zájmy, chování a činnosti pracovníků s cílem maximalizovat jejich využití. Zaujímají vedoucí postavení v systému podnikového řízení.

Mezi oblasti činnosti personálního řízení patří implementace následujících funkcí: vyhledávání a adaptace personálu, operativní práce se zaměstnanci, která spočívá ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, provádění operativního hodnocení zaměstnanců, organizování práce zaměstnanců, motivace zaměstnanců a strategická práce se zaměstnanci.

Je třeba zmínit, že personální management je soubor metod ovlivňování zaměstnanců organizace za účelem dosažení úspěchu společnosti a jejího účinného fungování.

V teoretické části bakalářské práce jsou popsány základní pojmy personálního managementu a hlavní cíle personálního managementu, které jsou zaměřeny na vedení a péči o zaměstnance a hlavní činnosti personálního útvaru. Uvedené jsou i hlavní funkce personálního managementu v organizaci, mezi které patří: plánování personálu, přizpůsobení, certifikace, motivace, hodnocení a školení zaměstnanců. Na konci této části jsou bodově popsány hlavní činnosti personálního managementu, které se zabývají potřebami nových a stávajících zaměstnanců v procesu práce. Následně jsou uvedeny základní principy personálního

managementu v USA a základní principy personálního managementu v Evropě. Pomocí nich je možné zjistit, jaké principy a z jakých důvodů lze aplikovat v evropském prostředí nebo v americkém. Na konci této kapitoly jsou uvedeny srovnávací body, podle nichž se ukazují rozdíly mezi personálním managementem v USA a v Evropě.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na zkoumání dvou velkých společností: ŠKODA AUTO a.s. se sídlem v České republice a Cummins Inc. se sídlem v USA a pobočkou v České republice. Cílem této práce je zjistit, jestli ve společnosti Cummins Inc. na pobočce v Praze je používán americký nebo evropský systém řízení. Analýza bude prováděna metodou kolektivních případových studií pomocí rozhovoru s vedoucími pracovníky zkoumaných společností.

## **Teoretická část**

### **1 Personální management**

Personální management je oblast znalostí a praktických činností, jejichž cílem je poskytnout organizaci vysoce kvalitní personál schopný vykonávat pracovní úkoly, které mu jsou přiděleny, a jejich optimální využití. Je také součástí systémů řízení kvality organizace. Hlavním účelem personálního řízení je umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku (Michael Armstrong, 1999). Podstatou personálního řízení je řídit lidi způsobem, který povede ke zvýšení výkonnosti organizace. Personální management ukazuje, jakým způsobem se vyhnout nedostatkům v organizaci spojených s prací manažerů, kde často dochází ke snížení efektivity, jak správně využít nejdůležitější zdroje, jako jsou čas a personál.

Hlavním cílem personálního managementu je, co nejlépe využít vlastní schopnosti, vědomě řídit průběh vlastního života, pomáhat překonat vnější a vnitřní problémy nejen v práci, ale i v osobním životě. Podle Armstronga (1999) existuje několik hlavních činností personálního managementu: vytváření prostředí, díky kterému se budou lépe získávat, vzdělávat a motivovat lidé; neustálé rozvíjení lidského potenciálu, které motivuje zaměstnance k dosažení cílů podniku; napomáhání organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se různým zájmům interních a externích stran; vytváření vzájemných vztahů a podporování týmové práce uvnitř organizace; sledování mezinárodního, národního i místního vývoje ovlivňujícího praxi zaměstnávání lidí; řízení jakýchkoliv změn, a to jak externích, tak interních.

Vedoucí pracovníci mají být vysoce kvalifikovaní, aby díky jejich řízení docházelo k co nejefektivnějšímu využití lidských zdrojů, jejich času a potenciálu. Personální management je tedy účelným a důsledným používáním metod a technik řízení v praxi a v každodenním životě, aby bylo možné co nejlépe využít čas a vlastní schopnosti, dovednosti a znalosti pracovníků, vědomě kontrolovat průběh osobního a společenského života a překonávat vnější okolnosti.

Personální management je vykonáván vedoucími pracovníky na všech úrovních organizační struktury. Součástí podniku bývá odborný personální útvar, který má především metodickou a organizační funkci. Rozhodnutí, která jsou personálními

úkoly, jsou zahrnuta v pracovní náplni vedoucího pracovníka a jsou v gesci personálního útvaru, závisí na velikosti podniku a způsobu jeho řízení.

Činnosti personálního útvaru jsou považovány za systém, ve kterém jsou vzájemně propojeny činnosti, kde každá činnost ovlivňuje přímo nebo nepřímo další činnosti.

Podle Kocianové (2012) lze činnosti personálního útvaru rozdělit na:

1. transformační činnosti – cílem je přesvědčit celý personál společnosti o potřebě urgentní transformace a jasně stanovit nový směr změn. Hlavním cílem je analýza situace na trhu a stavu společnosti – je třeba zdůraznit potřebu změny, upozornit na překážky, které budete muset překonat, změnu rozdělit na konkrétní cílové parametry účinnosti a navrhnout schéma procesů.
2. Transakční činnosti se zabývají určením potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a náborem zaměstnanců ve spolupráci s vedoucími jednotkami, vzděláním a rozvojem zaměstnanců, odměňováním, a hlavně zabezpečením lidských zdrojů.

Mezi hlavní činnosti řídicího pracovníka patří soubor mnoha aktivit a postupů směřujících k naplnění stanoveného cíle. Činnosti řídicího pracovníka se dělí na jednotlivé funkce: plánování, organizování, kontrolování, koučování, delegování, vedení a hodnocení.

Podle Henryho Fayola (Muchinskyho, 2000) se dělí činností řídicího pracovníka na: plánování, organizování, příkazování, kontrolu a koordinaci.

Přesto se jednotlivé manažerské funkce dělí především na základě jejich zaměření.

## **1.1 Hlavní cíle personálního managementu a filozofie**

Hlavním cílem personálního managementu je vedení zaměstnanců a péče o ně.

Podle Armstronga (1999) mezi důležité cíle personálního managementu patří:

- Vytváření prostředí pro možnost získávání a motivování lidí, aby zabezpečili nutné stávající i budoucí pracovní činnosti.
- Rozvíjení lidského potenciálu a vytváření klima pro motivaci zaměstnanců k plnění cílů společnosti.

- Podpora organizace v přizpůsobení se rozmanitým zájmům zainteresovaných osob (akcionářů, dodavatelů, zákazníků atd.).
- Posilování vzájemných vztahů a podpora týmové práce uvnitř podniku.
- Sledování mezinárodního, národního i místního vývoje ovlivňující praxi.
- Prosazování a podporování změn, pokud je to nutné, tím se stávat stabilizujícím faktorem.

Řízení lidských zdrojů je praktická činnost, jejímž cílem je poskytnout podniku kvalifikovaný personál schopný vykonávat pracovní funkce, které jsou mu přiděleny, a to kvalitně a dle optimálního využití personálu.

Hlavním cílem personálního managementu je co nejefektivnější využití pracovních zdrojů. Hlavní funkce systému řízení personálu organizace: plánování personálu, přizpůsobení, certifikace, motivace, hodnocení a školení zaměstnanců.

Filozofie personálního managementu je filozofické a koncepční chápání podstaty personálního managementu, jeho výskytu, vazby na jiné vědy a oblasti manažerské vědy, chápání myšlenek a cílů, na nichž je personální management založen. Zejména filozofie personálního managementu bere v úvahu proces personálního managementu z logického, psychologického, sociologického, ekonomického, organizačního a etického hlediska.

Podstatou filozofie personálního řízení organizace je to, že zaměstnanci mají při práci v zaměstnání příležitost uspokojit své osobní potřeby. Jinými slovy jsou vytvořeny podmínky pro spravedlivé, rovné, otevřené a důvěryhodné vztahy v organizaci; každý zaměstnanec může plně využít své dovednosti; každý zaměstnanec má příležitost hrát aktivní roli při přijímání důležitých výrobních rozhodnutí; pracovníci jsou přiměřeně a spravedlivě odměněni; nezbytné je vytvořit bezpečné a zdravé podmínky. Za tuto cenu získá správa věrnost personálu organizace a náklady na vytvoření takových podmínek se jistě vyplatí. Organizace, které nezajímá zlepšení kvality pracovního života, nejsou schopni řídit své zaměstnance. Filozofie personálního řízení organizace spočívá nejen v uspokojování personálních potřeb organizace, ale také v úplném uspokojení potřeb zaměstnanců. To je úkol systému řízení personálu organizace ve filozofickém smyslu. Filozofie personálního řízení organizace je nedílnou součástí filozofie organizace, jejího založení.

## 1.2 Hlavní činnosti personálního managementu

*„Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, teda jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledku jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Josef Koubek, 2000. str 45)*

Moderní koncepce personálního řízení jsou založeny na uznání rostoucí důležitosti osobnosti zaměstnance, na studii jeho motivace, schopnosti jej správně formulovat a přizpůsobovat v souladu se strategickými úkoly, kterým společnost čelí.

Přestože z pohledu managementu je hlavním cílem podnikání zisk, moderní teorie a praxe personálního managementu věnuje značnou pozornost potřebě uspokojovat nejen materiální, ale i sociální potřeby zaměstnanců.

Personální řízení by mělo být systematické, to znamená, že je nutný koordinovaný přístup ke všem oblastem formování a regulace zaměstnanců společnosti: nábor pracovníků, zajišťování vedoucích pracovníků, školení a další vzdělávání, výběr a zaměstnání.

Řízení lidských zdrojů se skládá z následujících bodů:

1. Personální plánování
2. Analýza pracovních míst
3. Získávání pracovníků
4. Výběr pracovníků
5. Přijímání a orientace pracovníků
6. Hodnocení pracovníků
7. Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků
8. Podnikové vzdělání pracovníků
9. Odměňování pracovníků
10. Pracovní vztahy
11. Péče o pracovníky
12. Personální informační systém

## **1. Personální plánování**

Personální plánování slouží k tomu, aby se všechny strany plánování posuzovaly pouze ve spojení se strategickými plány organizace a v souladu s obdobími těchto plánů. To znamená, že pokud jsou stanoveny krátkodobé a dlouhodobé cíle společnosti, je nutné stanovit a naplánovat požadovaný počet pracovníků k dosažení stanovených cílů v daném období.

## **2. Analýza pracovních míst**

Analýzu pracovních míst je možné chápat jako jednu z klíčových činností při rozhodování a vykonávání mnoha dalších personálních aktivit pro úspěšnost celkové podnikové práce. Daná činnost by měla analyzovat a popisovat komplex aktivit na pracovním místě.

Analýza pracovních míst je diferenciací pracoviště na jedné straně prostřednictvím činností, které jsou na něm prováděny, a na druhé straně prostřednictvím požadavků na vzdělání, zkušenosti a odpovědnost nezbytnou pro úspěšnou realizaci činností na tomto místě.

Současně se provádí pro následné řešení mnoha důležitých organizačních a personálních problémů: navrhování pracoviště, hledání potřebné organizace zaměstnanců, objektivní výběr zaměstnanců, provádění formálního hodnocení činností zaměstnance, kvalifikační školení a rekvalifikace zaměstnanců, organizování kariéry zaměstnanců v souvislosti s materiálními a morálními pobídkami pro zaměstnance, jakož i v souvislosti s úkolem zajistit bezpečnost při práci.

## **3. Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je systém cílených akcí k přilákání odborníků s potřebnými vlastnostmi k dosažení cílů stanovených organizací.

Je možné rozlišit následující nezbytné podmínky pro vyhledávání pracovníků:

- existence potřeby výběru pracovníků určitého profilu;

- přítomnost osob, ze kterých se dá vybrat;
- účast osoby provádějící rešerši a profesionální výběr.

K nalezení požadovaného kandidáta může personální manažer (nebo jiný zaměstnanec personálního oddělení) použít interní nebo externí zdroje personálního vyhledávání. Interní zdroje jsou vlastní informační systémy společnosti, které umožňují „zadat“ kandidáta (vlastní datová banka; oznámení o volných pracovních místech ve společnosti; informace od zaměstnanců společnosti, prostřednictvím kterých lze oslovit přátele nebo příbuzné, kteří takovou práci potřebují). Externí zdroje zahrnují jakékoli informační zdroje třetích stran poskytované personálem.

Hlavním účelem získávání je přilákat pracovníky s nezbytnou kvalifikací a nezbytnými osobními vlastnostmi, kteří jsou schopni co nejefektivněji řešit úkoly, které jim jsou přiděleny. Efektivita činností zaměstnance se chápe jako míra dosažení nejen výrobních cílů, ale také sociálních a osobních cílů, včetně ochrany zdraví zaměstnance a jeho rozvoje jako jednotlivce.

Výsledkem profesionálního výběru by měla být volba nejprofesionálnějšího zaměstnance (tj. ne nejlepší, ale profesionálně nejvýznamnější pro tuto činnost). V případě běžného (bez zvláštního zabezpečení) výběru se dává přednost žadateli, který požadavky splňuje lépe než ostatní uchazeči.

#### **4. Výběr pracovníků**

Výběr – definice psychologických a profesních vlastností lidí za účelem určení jejich relevance k určitému zaměstnání. Při výběru zaměstnanců se bere v úvahu: touha nebo neochota uchazeče zapojit se do této činnosti, schopnost účinně tuto činnost vykonávat a potřeba podniku pro tyto zaměstnance. Při výběru personálu se také bere v úvahu morální, etická, genderová, věková a psychologická charakteristika konkrétní osoby (temperament, charakter, schopnost, osobnostní orientace). Obecně by výběr personálu měl kombinovat sociální zralost, morální vlastnosti, odbornou způsobilost a speciální diagnostiku psychologických charakteristik člověka.

Odborný výběr je tzv. postup pravděpodobnostního posouzení odborné způsobilosti člověka, ocenění možnosti zvládnutí určité speciality, dosažení



požadované úrovně dovednosti a účinné plnění odborných povinností. Při odborném výběru se rozlišují 4 složky: lékařská, fyziologická, pedagogická a psychologická. Ve své podstatě je profesionální výběr sociálně-ekonomickou událostí, a pokud se jedná o metody výběru, jsou to biomedicínské a psychologické.

Výběr správného kandidáta může pomoci zvýšit produktivitu, zisk a také loajalitu zaměstnanců. Nesprávná volba přispívá ke zvýšení fluktuace zaměstnanců, vzniku konfliktů v týmu, demotivaci zaměstnanců, zhoršení efektivity oddělení nebo společnosti, jakož i ke zvýšení počtu nekvalifikovaných odborníků, což má přímý dopad na obchodní pověst společnosti na trhu, kvalitu poskytovaných produktů nebo služeb. To vše může způsobit vysokou nestabilitu podnikání a při pravidelných chybách během výběru i uzavření podniku, nebo dokonce celé společnosti.

Výběr pracovníků začíná popisem volné pozice a její analýzou pro přiměřenost současné situace na trhu práce a v zaměstnávající společnosti. V případě potřeby se upraví popis úlohy. Dále začíná fáze hledání kandidátů.

## **5. Přijímání a orientace pracovníků**

Přijímání pracovníků je možné chápat dvěma způsoby: v užším a širším smyslu. V užším pojetí přijímání pracovníků vznikají procesy počátečních fází pracovního poměru firmy. V širším smyslu také vznikají samotné procesy, ale související s přechodem stávajícího pracovníka firmy na novou pozici v rámci dané společnosti.

Prvním krokem k co nejproduktivnější práci zaměstnance je jeho profesní orientace a sociální přizpůsobení v týmu. Poradenství při výkonu povolání je komplex vzájemně propojených ekonomických, společenských, lékařských, psychologických a pedagogických činností. Jedná se o 776 diagnostických parametrů, plánování pracovních zdrojů, hodnocení dostupných zdrojů, cílů, podmínek a vyhlídek na rozvoj organizačních potřeb personálu, nábor, popis metod šíření informací o personálních potřebách.

## **6. Hodnocení pracovníků**

Personální hodnocení je komplexní systém pro identifikaci charakteristik zaměstnanců, který je zaměřen na pomoc vedoucímu organizace při přijímání manažerských rozhodnutí ke zvýšení výkonu podřízených.

Hlavním cílem hodnocení je určit vztah mezi náklady na udržení zaměstnance a množstvím práce, kterou skutečně vykonal, jinými slovy, zda je výhodné udržet konkrétního zaměstnance na konkrétním místě. Posouzením potenciálu stávajících zaměstnanců je možné nominovat jednoho z nich na vedoucí pozici bez nákladů na nalezení a zaškolení nových zaměstnanců. Přijatá opatření nakonec pozitivně ovlivňují výkonnost jednotlivých zaměstnanců a společnosti.

## **7. Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků**

Rozmísťování pracovníků v podniku je nepřetržitý proces ve sledování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovních sil, hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a maximálně tak přispíval k dosahování podnikových cílů. Propouštění pracovníků je plně v kompetenci podniku. Pokud jde o penzionování, pak podnik může ovlivnit do jisté míry pouze jeho načasování, nemůže však jednat proti vůli zaměstnance a v rozporu s platnými předpisy. V penzionování pracovníků existují dva odlišné přístupy k respektování důchodového věku při rozhodování o dalším zaměstnávání pracovníků. (Josef Koubek, 2000)

## **8. Podnikové vzdělávání pracovníků**

Podnikové vzdělávání je cílený, organizovaný a systematický proces osvojování znalostí, dovedností a komunikačních metod pod vedením zkušených učitelů, mentorů, specialistů a manažerů.

Umožňuje zhodnotit činnosti zaměstnanců, identifikovat potenciál zaměstnanců, naučit je pracovat v režimu multitaskingu, dosahovat jejich cílů, spolupracovat s partnery. Na školení se zaměstnanci učí řešit problémy ve stresových situacích, s omezeným časem, ukázat organizační a kreativní schopnosti.

Účelem podnikového vzdělávání je rozvíjet odborné kompetence zaměstnance a dovednosti týmové práce. Díky vysoké produktivitě zaměstnance bude společnost schopna úspěšně plnit své strategické cíle a zaměstnanec si bude rozvíjet komunikační, organizační a vůdčí schopnosti.

Personální rozvoj je systematický proces zaměřený na formování zaměstnanců, kteří odpovídají potřebám podniku, a na studium a rozvoj výrobního a vzdělávacího potenciálu zaměstnanců.

## **9. Odměňování pracovníků**

Odměňování zaměstnanců je uznáním výsledků jejich činnosti na pracovišti zaměstnavatelem. Mezi povinnosti každého zaměstnance by mělo jako nejdůležitější patřit svědomité plnění jejich pracovní funkce.

Pro efektivní činnost musí vedení společnosti provádět vhodná opatření, která motivují zaměstnance, aby se zajímali o jejich práci. Pracovní motivace je jednou z nejdůležitějších funkcí personálního řízení.

Odměňování zaměstnanců je jedním z nejnaléhavějších problémů sociálně-ekonomických vztahů jakékoli organizace, na jehož řešení závisí nejen pracovní aktivita lidí, ale také strategická stabilita a rozvoj organizace. Odměna zaměstnanců je spravedlivé a důstojné uznání zaměstnanců, jejich skutečný a možný socioekonomický přínos pro organizaci, společnost a samotné. Odměňování personálu by mělo zahrnovat nejen finanční odměny, ale také uznání pracovního a lidského potenciálu.

Pracovní motivace je soubor motivačních sil pro růst produktivní pracovní síly. Tyto motivační síly zahrnují nejen materiální výhody, ale také morální, které lze vyjádřit v uspokojení z práce, v prestiži práce, v plnění vnitřních lidských postojů a morálních potřeb.

Mzdy jsou hlavním zdrojem pobídek a příjmů zaměstnanců v podniku. Proto je jeho velikost regulována státem a hlavami podniků.

## **10. Pracovní vztahy**

Pracovní vztahy jsou vztahy založené na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o osobním výkonu zaměstnance v pracovní funkci (práce podle pozice, profese nebo speciality nebo specifického typu práce, která mu byla přidělena) za mzdu. Zaměstnanec, který nastoupil do pracovního poměru, je povinen dodržovat vnitřní pracovní řád a zaměstnavatel je povinen mu poskytnout pracovní podmínky v souladu s právními předpisy, kolektivní nebo individuální pracovní smlouvou.

Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vzniká pracovní poměr na základě pracovní smlouvy. Pracovní vztahy mohou navíc vzniknout také na základě skutečného přístupu zaměstnance k práci se znalostmi nebo na účet zaměstnavatele, a to i v případě, že pracovní smlouva nebyla uzavřena.

Na první pohled má každý jednotlivý tým své specifické vlastnosti a je téměř jedinečný, proto se rozlišují různé typy vztahů v týmu. Kromě toho však moderní věda podle mnoha kritérií dokázala rozeznat pouze tři základní modely pracovních vztahů mezi zaměstnanci. Je zajímavé, že všechny ostatní úvahy o jedinečnosti vztahů jsou spjaty spíše s emocionální citlivostí konkrétních zaměstnanců. Druhy vztahů v týmu lze rozdělit na: formální vztahy, přátelské a nekontrolované.

## **11. Péče o pracovníky**

V dnešní době mnoho velkých a významných společností věnuje velkou část pozornosti péči o zdraví a pohodu svých zaměstnanců. A mnoho z nich si uvědomuje, že se jedná o účinný stimulant pro tým. Mnoho velkých společností potvrzuje, že komplexní podpůrná opatření pro zaměstnance se nakonec ukázala jako prospěšná pro zaměstnavatele.

Zdraví zaměstnanců je nejdůležitější věc pro každou společnost. Je však třeba zdůraznit, že zdraví zaměstnanců by mělo začít vytvářením bezpečných pracovních podmínek.

## **12. Personální informační systém**

Personální informační systém je úložiště informací vybavené postupy pro zadávání, vyhledávání, umísťování a vydávání informací. Přítomnost takových postupů je hlavním rysem informačních systémů, které je odlišují od jednoduchých shluků informačních materiálů.

Personální informační systém je takový systém, který je souborem osobních údajů obsažených v databázi, jakož i informační technologie a technické prostředky umožňující zpracování těchto osobních údajů pomocí automatizačních nástrojů nebo bez jejich použití.

Úspěch organizací závisí většinou na lidech, kteří jsou v ní zaměstnáni. Proto je nutné s nimi pracovat jako s důležitým kapitálem. Personální agenda zahrnuje širokou škálu činností, jejichž zjednodušení nebo automatizaci zajišťují různé informační systémy zaměstnanců. Při jejich implementaci je nutné spoléhat na skutečné potřeby organizace a nejprve se zamyslet nad jejich výhodami pro zaměstnance.

Správné vytváření a ukládání osobních souborů zaměstnanců organizace umožňuje zajistit úplnou důvěrnost dokumentů v osobních souborech a zakázat jiným osobám neoprávněný přístup. Proto personální informační systémy jsou nezbytné pro řízení lidských zdrojů společnosti.

## 2 Personální management v USA a v Evropě

Moderní způsoby a metody komunikace zajišťují mezikulturní komunikaci mezi různými národy, výměnu zkušeností a znalostí, avšak systém personálního řízení v každé zemi zůstává unikátní díky mentalitě, tradicím, kultuře a také díky charakteristickým vlastnostem komunikace na území státu.

### 2.1 Charakteristiky personálního managementu v USA

Americký přístup k řízení podniku byl formován velkým vlivem formování národa. Obrovský proud přistěhovalců ze západní Evropy s sebou přinesl kulturní a náboženské tradice, které také ovlivnily vytvoření modelu řízení.

Lze vyčlenit tři zásadní modely řízení lidských zdrojů:

1. Harvardský model – zahrnuje čtyři oblasti (toky lidských zdrojů, pracovní systémy, systémy odměňování, vliv zaměstnanců), respektive hlavní úkoly, které uskutečňují manažeři. Pomocí daného modelu lze specifikovat analýzu na organizační úrovni a zajistit komparativní analýzu komplexního řízení lidských zdrojů. Model také akceptuje sociokulturní vlivy na rozhodování managementu o personálních činnostech.
2. Model souladu – Michiganská škola (1984) navrhla, aby řízení lidských zdrojů a organizační struktury byly v souladu s organizační strategií. Model popisuje vhodný systém lidských zdrojů, který je orientován na výkon, odměňování, výběr, hodnocení a rozvoj.
3. Stochastické modely – představují variantu modelu souladu, které jsou omezeny na podmínky USA. Tento model ukazuje, že zdroje se mění v závislosti na strategických potřebách organizace. Tento model se snaží zjistit a popsat existence soudržnosti a dlouhodobosti mezi politikami a postupy řízení lidských zdrojů pro zrychlení uskutečňování strategických změn.

Ohledně fungování systému hodnocení zaměstnanců je důležitým rysem amerického přístupu k řízení lidských zdrojů skutečnost, že přímý nadřízený by měl mít informace nejen o svých bezprostředních podřízených, ale i dělníků, kteří jsou v organizační hierarchii o několik úrovní níže. Takový manažer posuzuje vedoucí

pracovníky nižšího stupně hodnocením práce každého z pracovníků s přihlédnutím k reakcím, které identifikovali, ověřují a schvalují je.

Práce každého zaměstnance se hodnotí pravidelně jednou až několikrát ročně. Vznikne příslušný dokument podniku, s nímž se seznámí jak zaměstnanec, tak vedoucí pracovníci při projednávání výsledků hodnocení. Podepsaný dokument uvádí seznam chyb podřízeného a způsoby k jejich odstranění. Další setrvání ve funkci může záviset právě na ukazatelích zvyšující se kvality práce. Výpověď zaměstnance nebo vyloučení z výkonu funkce může vést k naplnění pouze nadřízeného o několik úrovní vyššího, než je přímý nadřízený propouštěného zaměstnance. Pokud je ten druhý členem odborového svazu, jsou důvody propuštění projednávány s jeho zástupci a v souladu s pracovní smlouvou. Proti rozhodnutí o propuštění se zaměstnanec může odvolat soudně nebo s odvoláním nejvyššího vedení firmy. Někdy je iniciováno vytvoření speciálních komisí pro pracovní konflikty, které se zabývají problémy stížností zaměstnanců na neoprávněné propuštění. Součástí komise jsou zástupci administrativy a personálu.

Tento princip umožňuje nejvyššímu vedení poskytovat dobré informace při řešení otázek řízení lidských zdrojů ohledně nejslibnějších zaměstnanců. Výsledkem je skutečná centralizace řízení lidských zdrojů v podniku.

## **2.2 Charakteristiky personálního managementu v Evropě**

V současné době jsou hospodářské vztahy mezi evropskými státy tak propojené, že několik zemí lze posuzovat jako jedinou z hlediska mentality a jejího dopadu na vládnutí. Země úzce spolupracují zejména se svými sousedy na základě ekonomických smluv a závazků. Model řízení, který zahrnuje zkušenosti s řízením v několika evropských zemích najednou, se nazývá evropský model řízení.

Aktivní vývoj evropského modelu řízení začal ve 40. letech 20. století. Během tohoto historického období museli manažeři organizací v evropských zemích činit důležitá rozhodnutí zaměřená na provádění strategických úkolů a nést za to odpovědnost. Během Druhé světové války a po ní bylo výzkumné středisko managementu přesunuto z Velké Británie do USA. Evropský model však nepřestal být unikátním. Aby byla tato skutečnost potvrzena, v mnoha zemích Evropy se vědci zabývali touto otázkou. V Německu se těmito otázkami zabýval M. Weber.

Díky jeho vědeckému výzkumu byl odvozen koncept „ideálního typu“ v organizaci, který později nazval byrokracií.

Evropský model řízení je tedy reprezentován kombinací různých národních modelů. Důležitou roli při vývoji modelu hraje Velká Británie. Britský model se vyznačuje rychlým a plynulým přechodem ze specializace manuální práce na automatizaci, což bylo impulsem pro pokročilé vzdělávání specialistů, vývoj a implementaci inovací a vynálezů v průmyslové výrobě.

Nejvýznamnější britští vědci, kteří přispěli k pojetí řízení lidských zdrojů, jsou: D. Guest, J. Storey, Ch. Hendry a A. Pettigrew, K. Leggeová, K. Sisson a J. Purcell.

David Guest na konci 80. let rozšířil harvardský model o další kritéria, která se týkají dalších cílů politiky, vysoké kvality a flexibility, vysoké míry oddanosti.

John Purcell líčí uplatnění řízení lidských zdrojů jako příčinu podstatné koncentrace moci v rukou managementu. Politika a praxe řízení lidských zdrojů v organizaci je na ústupu a personální management se spojuje s termíny, jako je: týmová práce, kooperace, schopnosti, flexibilita, výkon, odměňování, posilování pravomoci, kultura, spoluodpovědnost, harmonizace a učení. (Kocianová, 2012)

John Storey vyjadřuje důležitou roli rozdělení práce mezi zaměstnance organizace do různých úrovní. A také ukazuje nutnost dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků. Aby organizace byla schopna plnit stanovené cíle.

### 2.3 Rozdíly personálního managementu v USA a v Evropě

Popsání hlavních modelů řízení lidských zdrojů ukazuje existenci rozdílů, v následující tabulce č. 1 jsou uvedeny některé z nich.

Tabulka 1 Rozdíly hlavních modelů řízení lidských zdrojů v USA a v Evropě

Kontrolní bod	USA	Evropa
Rozhodovací charakter	individuální	individuální
Rozdělení činností	přísné	nepřísné
Specializace pracovníků	úzká	široká



Sounáležitost pracovníků	k profesi	k firmě
Kariérní růst	rychlý	zpomalený
Zacílenost vedoucích	na výkon podniku	na kvalifikovaný personál
Ideální manažer	vedoucí	vůdce
Vztah k podřízeným	formální	formální
Náklady na školení pracovníků	nízké	vysoké
Struktura řízení	přísná	měkká
Odměna za práci	individuální	individuální
Příjem na pracovní pozici	krátkodobý	dlouhodobý

Zdroj: vlastní zpracování

Téměř ve všech amerických organizacích je hlavní důraz kladen na psychologické nastavení každého jednotlivého zaměstnance s cílem pocitu vítěze (celá národní ideologie v USA je založen na principu dosažení individuálního úspěchu). Vrcholoví manažeři amerických firem se neustále snaží udržovat atmosféru neformální rivality v kolektivu a používají různé metody k podpoře vnitřní konkurence.

V USA již dávno pochopili, že práce v oblasti řízení lidských zdrojů musí vycházet z použití silné výzkumné základny, sítě poradenských služeb, vyspělé správy infrastruktury s vysokou mírou centralizace.

Evropský model řízení má významné odlišnosti od modelů v USA, jehož charakteristickým znakem je poměrně tvrdý přístup k problematice personálního řízení. Většina evropských zemí intenzivně rozvíjí zásady řízení, které každému zaměstnanci poskytují příležitost převzít roli v procesu řízení. Kromě toho se evropský model řízení vyvinul ve směru určování lidského chování a zároveň na

něj měl kolektivní vliv. Tento manažerský model tak již dlouhou dobu předpovídal status „sociální“ osoby.

Avšak srovnávací popis hlavních modelů řízení (evropských a amerických), které byly v moderním kontextu tak odlišné, ukazuje jejich blízkost. Proto jsou všechny modely použitelné na různých kontinentech, i když pracují se zcela odlišnými lidmi.

## **Praktická část**

### **3 Metodika praktické části**

#### **3.1 Případová studie**

V praktické části zkoumáme dvě velké společnosti, kterými jsou ŠKODA AUTO a.s. se sídlem v České republice a Cummins Inc. se sídlem v USA a pobočkou v České republice. Cílem této práce je analýza modelu personálního managementu, který se používá v těchto dvou společnostech pro zjištění informace, zda ve společnosti Cummins Inc. s pobočkou v ČR se uplatňuje spíše americký nebo evropský personální management.

Zvolenou metodou je kolektivní případová studie pomocí rozhovoru, který proběhl 20. června 2020 s vedoucími pracovníky společnosti ŠKODA AUTO a.s. a společnosti Cummins Inc. s pobočkou v Praze.

#### **3.2 Druhy případových studií**

Případové studie jsou jedním z účinných nástrojů marketingové politiky, které ovlivňují konečné rozhodnutí. Mezi hlavní cíle kvalitativních případových studií lze identifikovat: snížení nejistoty a jako důsledek toho zvýšení pravděpodobnosti přijetí důvěryhodného manažerského rozhodování a do hloubky porozumět všem detailům. Případová studie dává možnost zaměřit se nejenom na mikro a makro sociologické otázky zkoumaného tématu, ale poskytuje i možnost provedení analýzy u obou společností bez nutnosti vzájemného hodnocení.

Existuje několik druhů případových studií.

Podle Stakea (2005) se případové studie rozlišují na:

- Intrinšitní případová studie – věnuje se případu jen kvůli němu samému bez vztahu k obecnější problematice. Vybrané stránky případu se popisují co nejhlouběji, cílem je celistvé porozumění případu.
- Instrumentální případová studie – nejprve je vybrán jev a následně podrobně zkoumány případy, které tento jev reprezentují. Cílem této studie je porozumět teoretickým otázkám.

- Kolektivní případová studie – je prováděna na základě předpokladu, že sledováním více případů lze dosáhnout širšího vhledu do dané problematiky. Tyto studie jsou využívány v komparativních výzkumech testujících určitou teorii.

Pro řešení cílů závěrečné práce byla zvolena metoda kolektivní případové studie pomocí rozhovoru s vedoucími pracovníky společnosti ŠKODA AUTO a.s. a společnosti Cummins Inc. s pobočkou v Praze. Tato studie a metoda umožňuje možnost získat informace pro stanovený cíl praktické části.

Pro získání informací kolektivní případové studie bylo zvoleno pro obě společnosti interview, kterého se účastnili vedoucí pracovníci společnosti ŠKODA AUTO a.s. a vedoucí pracovníci společnosti Cummins Inc. s pobočkou v Praze.

### **3.3 Charakteristika podniků**

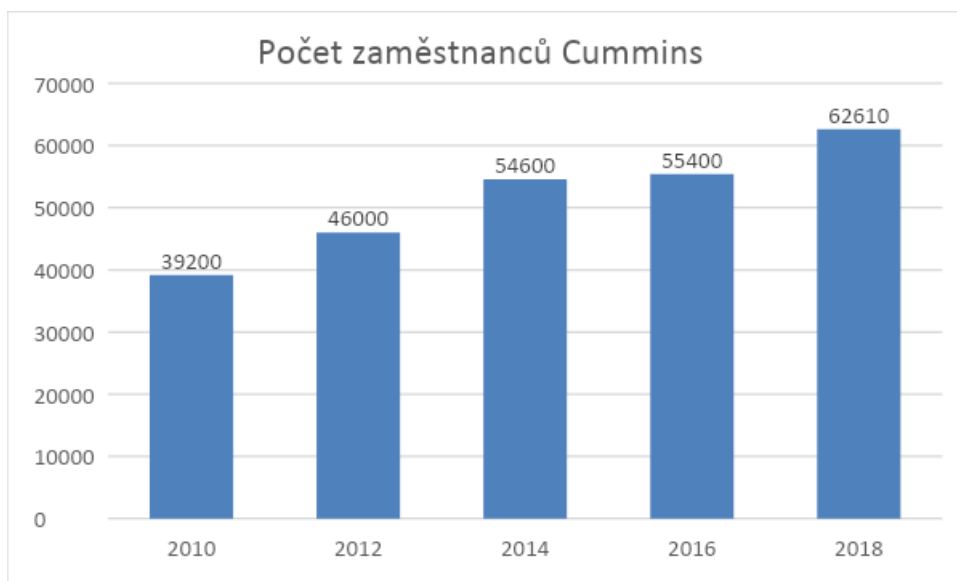
Pro porovnání personálních managementů v Evropě a USA byla zvolena jedna česká firma a jedna americká. Praktická část bakalářské práce se zabývá zkoumáním dvou společností ŠKODA AUTO a.s. a Cummins Inc. s pobočkou v ČR. Oba podniky jsou významní ve svém odvětví.

ŠKODA AUTO a.s., je jedním z největších světově známých výrobců automobilů a zároveň je největším zaměstnavatelem v České republice. Cummins Inc. Je jeden z největších světově známých výrobců dieselových motorů pro kamiony, traktory a autobusy.

#### **3.3.1 Společnost Cummins Inc.**

První společnost je Cummins Inc. s hlavním sídlem v USA ve městě Columbus. V ČR existuje jedna pobočka, která se nachází v Praze. Americká společnost Cummins Inc. je mezinárodní obchodní společnost, která se zabývá výrobou a distribucí dieselových motorů, plynových motorů, filtrů a souvisejících technologií. Zakladatelem společnosti je Clessie Cummins, byla založena v roce 1919 jako Cummins Engine Company a v současnosti má necelých 60 tisíc zaměstnanců.

**Obrázek 1 Počet zaměstnanců Cummins Inc.**



Zdroj: zpracováno podle Výročních zpráv Cummins (2010-2018)

Cummins Inc. je společnost zabývající se velkoobchodním a maloobchodním prodejem motorů a generátorových agregátů, náhradních dílů a služeb. Distribuční síť společnosti se skládá z více než 600 distributorů a 7 500 servisních míst ve více než 190 zemích.

Cummins Components je tvořena ze čtyř různých oblastí podle toho, čím se zabývají: Cummins Filtration, Cummins Emission Solutions, Cummins Fuel a Cummins Turbo Technologies. Společnost Cummins Filtration navrhuje, vyrábí a distribuuje vzduchové, palivové, hydraulické a olejové filtry pro motory pracující ve všech provozních podmínkách pod ochrannými známkami Cummins a Fleetguard.

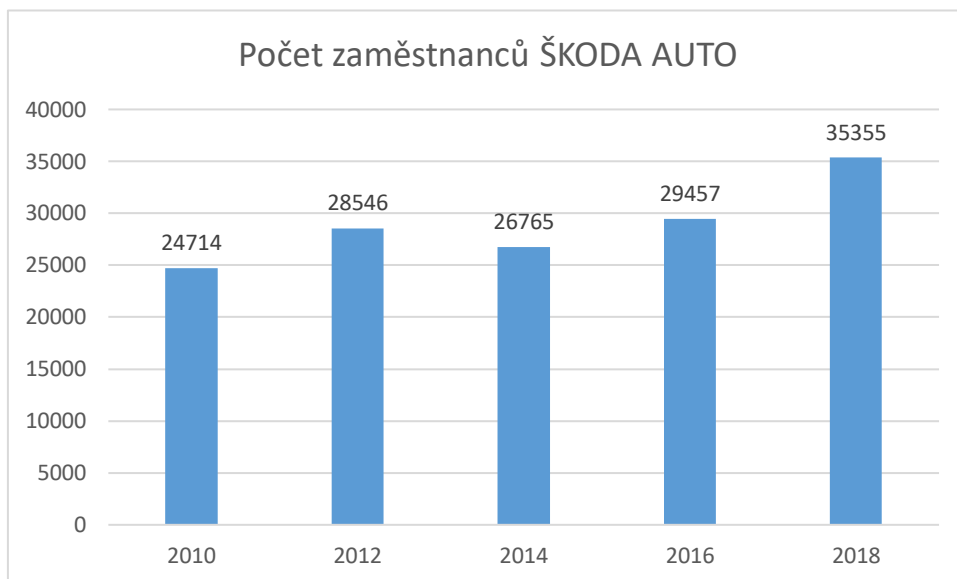
Společnost Cummins Turbo Technologies navrhuje a vyrábí turbodmychadla a související produkty pro dieselové motory pod ochrannými známkami Cummins a Holset. Společnost Cummins Emission Solutions navrhuje a dodává systémy pro dodatečnou úpravu výfukových plynů nezbytných pro splnění současných a budoucích emisních norem, včetně systémů SCR a EGR + DPF, od Euro-5 po Euro-6 a výše. Společnost Cummins Fuel Systems navrhuje a vyrábí vysoce výkonné palivové systémy, které pomáhají snižovat atmosférické emise a zároveň maximalizovat produktivitu a úsporu paliva.

### 3.3.2 ŠKODA AUTO a.s.

Druhá společnost je ŠKODA AUTO a.s. se sídlem v České republice. Jedná se o mezinárodní obchodní společnost zabývající se výrobou automobilů. Hlavní závod se nachází ve městě Mladá Boleslav. V rámci ČR má dva další výrobní závody v Kvasinách a ve Vrchlabí. Společnost byla založena v roce 1895 Václavem Laurinem a Václavem Klementem. V současnosti má necelých 34 tisíc zaměstnanců. V současné době se vyrábějí automobily značky ŠKODA v Německu, na Slovensku, v Rusku, na Ukrajině, v Kazachstánu, Číně, Indii, Alžírsku. Ve městě Mladá Boleslav byla v závodě založena Vysoká škola Škoda Auto a technická škola. Tyto školy poskytují vysoce kvalifikovaný personál technických a ekonomických profilů.

Na konci roku 2016 společnost představila svůj první velký crossover Kodiaq. Ve druhé polovině roku 2017 byl zahájen prodej nového kompaktního crossover Karoq, v prosinci 2018 byl představen kompaktní rodinný vůz Scala a v únoru 2019 nový crossover Kamiq. V roce 2017 předseda představenstva Škoda Auto Bernhard Maier uvedl, že v rámci firemní strategie 2025 se společnost chystá do roku 2022 uvést do výroby 30 nových modelů, z toho až 10 modelů elektrických a hybridních automobilů. Očekává se, že se do vývoje elektrických vozidel, hybridů typu plug-in a služeb poskytujících mobilitu investují přibližně dvě miliardy EUR. Současně byla uvedena premiéra prvního sériového plug-in hybridu založeného na Superb, který dokázal překonat pouze při elektrické trakci asi 55 km. Škoda Auto také začala v roce 2019 vyrábět trakční baterie pro elektrická vozidla koncernu Volkswagen v závodě v Mladé Boleslavi. Počáteční objem výroby bude 150 tisíc kusů ročně, s dalším nárůstem.

**Obrázek 2 Počet zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s.**



Zdroj: zpracováno podle Výročních zpráv ŠKODA AUTO (2010-2018)

### 3.4 Výběr a popis srovnávacích bodů

Pro porovnání dvou společností byly zvoleny některé tzv. kontrolní srovnávací body pro charakteristiku jejich systémů řízení lidskými zdroje. Na otázky ohledně vybraných charakteristik modelů řízení, které by mohly ohrozit společnost, odpověděli vedoucí vybraných podniků.

**Tabulka 2 Hlavní modely řízení lidských zdrojů dle rozhovorů s ved. pracovníky**

Kontrolní bod	Cummins Inc. USA-pobočka	ŠKODA AUTO, a.s.
Příjem na pracovní pozici	krátkodobý	dlouhodobý
Zacílenost vedoucích	na výkon podniku	na kvalifikovaný personál
Struktura řízení	přísná	měkká
Rozdělení činností	přísné	nepřísné
Specializace pracovníků	úzká	široká

Náklady na školení pracovníků	nízké	vysoké
Sounáležitost pracovníků	k profesi	k firmě
Ideální manažer	vedoucí	vůdce
Kariérní růst	rychlý	zpomalený

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět z tabulky podle kontrolních bodů rozdíly mezi personálním řízením lidí ve společnostech existuje. Po provedeném interview se podařilo získat informace týkající se řízení lidskými faktory od vedoucích pracovníků společnosti Cummins Inc. s pobočkou v Praze i od vedoucích pracovníků ŠKODA AUTO a.s. následující:

1. **Příjem na pracovní pozice ve společnosti Cummins Inc.** na pobočce v Praze probíhá následujícím způsobem: prvním krokem je pohovor, dalším krokem je rozhodnutí o přijímání, pak přichází příprava pracovní smlouvy a posledním důležitým krokem jak pro pracovníka, tak i pro zaměstnavatele je podepsání pracovní smlouvy, ve které jsou popsána všechna práva a povinnosti, podle kterých pracovník a zaměstnavatel musí postupovat. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. probíhá příjem na pracovní pozici stejným způsobem jako ve společnosti Cummins Inc. na pobočce v Praze. Je třeba poznamenat, že pracovní smlouva se podepisuje s pracovníkem nejprve na první tři měsíce (tzv. zkušební doba), pak po zkušební době se podepisuje smlouva na rok, pak pokud zaměstnanci i zaměstnavateli všechno vyhovuje, podepisují smlouvu na dobu neurčitou.
2. **Zacílenost vedoucích ve společnosti Cummins Inc.** Během rozhovoru s vedoucím dané organizace se podařilo zjistit, že manažeři jsou zacílení na výkon podniku a stanovené strategické cíle společnosti. Při dosažení stanovených strategií zaměstnanci společnosti dostávají finanční bonus, proto jsou vedoucí zacílení na výkon a strategii společnosti. Což je typickým znakem amerického modelu managementu. Během rozhovoru s vedoucím ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. se podařilo zjistit, že vedoucí pracovníci jsou



více zaměřeni na kvalifikovaný personál. Vysvětlují to tak, že pokud je pracovník kvalifikovaný ve své pracovní oblasti, tak i cíle strategie společnosti budou dosaženy. Vedoucí pracovník ŠA také uvedl, že dle jeho názoru je nejlepší vedoucí otec-velitel, který ví, jak vytvořit vzdělávací program a jak provádět cvičení. Zaměstnanci za ním mohou přijít a promluvit si o jakémkoli problému s tím, že je přesvědčen, že jim jej pomůže vyřešit a společně naleznou správné a elegantní řešení. S ním je to snadné, nemá konflikty s vedením, a pokud je třeba na ambrazuru, bude v blízkosti. Jinými slovy – vedoucí oddělení je nenápadný vůdce, který musí být v souladu s tím, co vytváří a který zajišťuje úroveň vzdělávání, dostačující pro úspěch.

3. **Struktura řízení ve společnosti Cummins Inc.** Struktura řízení personálu ve společnosti se dá charakterizovat jako měkká. Díky tomu že manažeři se snaží svým zaměstnancům co nejlépe vysvětlit jejich chyby a netlačí na ně, naopak se jim snaží pomoci vyřešit jejich problém a tím pádem ukazují pracovníkům, kde byla chyba provedena. Struktura řízení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je taky charakterizovaná za měkkou. Kvůli tomu že nadřízení pracovníci se svými podřízenými pracovníky se snaží najít přístup k práci, který nebude tláčit na podřízeného, aby mohl v klidu pracovat a neudělal další chybu. Nadřízení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. dodržují pravidla minimálního tlaku na podřízeného, aby udělal minimum chyb.
4. **Rozdělení činností ve společnosti Cummins Inc.** Vzhledem k měkké struktuře řízení organizace lze říct, že i rozdělení činností ve společnosti nebudou přísná, ale srozumitelná. Každý má své přesně stanovené úkoly, ale každý pracovník může nahradit jiného pracovníka a udělat jeho úkol. Pro společnost to není špatné, protože pokud by pracovníka „X“ byli nuceni propustit z jeho místa, tak by pracovník „Y“ nahradil pracovníka „X“ do doby, než se najde nový pracovník „Z“ na tuto pracovní pozici. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. během rozhovoru s vedoucím vyplynulo, že profil pozice obsahuje požadavky na kvalifikaci zaměstnance, který zastává tuto pozici. Obvykle obsahuje seznam znalostí, dovedností a osobnostních kvalit potřebných k tomu, aby zaměstnanec úspěšně plnil své povinnosti. Ale vzhledem k tomu, že v dnešní době se stává, že někteří zaměstnanci musí být propuštěni, tak jiný pracovník ho musí umět zastat a převzít krátkodobě

jeho pracovní úkoly. Tím pádem není ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. přísné rozdělení činností.

5. **Specializace pracovníků ve společnosti Cummins Inc.** Specializace zaměstnanců podniku je relativně široká vzhledem k tomu, že rozdělení činností ve společnosti není striktní. Specializace pracovníků ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je široká, opět kvůli rozdělení činností, které není přísné. A lze říci, že i specializace pracovníků ve společnosti je široká a lze to odůvodnit také tím, že společnost ŠKODA AUTO a.s. nestojí na jednom místě, ale neustále vyvíjí něco nového.
6. **Náklady na školení ve společnosti Cummins Inc.** Během zkoumání se podařilo zjistit, že společnost provádí školení zaměstnanců zaměřená na zlepšení jazykových znalostí a profesních zkušeností. Aby zaměstnanci společnosti neustále rozvíjeli svoje pracovní zkušenosti a mohli se dostat do jiných pozic. Během interview se podařilo získat informaci od vedoucího pracovníka společnosti ŠKODA AUTO a.s., že společnost neustále provádí pro své zaměstnance školení, díky kterým zaměstnanci mají možnost poznávat něco nového a taky díky těmto školením mají vyšší možnost karierního růstu ve společnosti. Závěrem je nutné říct, že společnost ŠKODA AUTO a.s. má vysoké náklady na školení.
7. **Sounáležitost pracovníků ve společnost Cummins Inc.** Lze říct, že pracovníci jsou více orientovaní na firmu než na profesi. Je to dáno tím, že společnost Cummins Inc. na pobočce v ČR se snaží dát zaměstnancům vše, co je potřeba pro práci a starají se o to, aby naučili pracovníka věci, které potřebuje pro práci ve společnosti. A tím pádem vyplývá to, že sounáležitost pracovník vnímá více k firmě. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je sounáležitost pracovníků také více k firmě. To je dáno tím, že zaměstnavatel i přímý nadřízený pracovník se snaží pro zaměstnance vytvořit všechny potřebné podmínky, aby zaměstnanec mohl přinést společnosti prospěch. Také uvádí, že při řešení strategických úkolů zvyšují motivaci. Jedním z hlavních aspektů je schopnost učit se rozhodování. Lidé rádi pracují na projektech, kde mají volební právo. Schopnost vyjádřit svůj názor, přispět k vytvoření produktu zvyšuje motivaci zaměstnanců, kterou nelze získat finanční odměnou.

8. **Ideální manažer ve společnosti Cummins Inc.** Jedná se spíše o vůdce než vedoucího, který je nejen zaměřen na výkon pracovníka, ale také na dobré vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, a také se snaží vytvořit dobré vztahy mezi kolegy na pracoviště. Z rozhovoru s vedoucím pracovníkem bylo zjištěno, že společnost je zaměřena na stanovené cíle a na stanovenou strategii, ale vedoucí pracovník na pobočce v Praze se snaží nejen dosáhnout stanovených cílů společnosti, ale také dosáhnout i dobré atmosféry v kolektivu. Ideální manažer ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je vůdce, který je více zaměřen na lidské faktory, ale také se musí snažit plnit stanovené cíle a strategie společnosti. Jak se podařilo zjistit od vedoucího pracovníka společnosti ŠKODA AUTO a.s., zastává pravidlo, že pokud jsou na pracovišti mezi kolegy normální vztahy, dosahovat stanovených cílů a strategií bude jednodušší.
9. **Kariérní růst ve společnostech Cummins Inc.** Kariérní růst pracovníků na pobočce dané organizace v České republice je výrazně zpomalený ve srovnání s kolegy v Americe. Kariérní cesta v podstatě znamená různé pozice, které zaměstnanec zastává tím, jak roste v organizaci. Zaměstnanec se může většinu času pohybovat vertikálně, ale může se také pohybovat i horizontálně, jak uvádí vedoucí pracovník společnosti.

Kvůli znalosti všech složitostí profese, ale s takovými schopnostmi, zaměstnanec může úspěšně jít nahoru na kariérním žebříčku, protože před ním stojí zcela jiné úkoly. Bude se zabývat vývojem strategie společnosti, rozvojovými a plánovacími otázkami, vytvořením týmu profesionálů připraveného k dosažení cílů stanovených vedením. A již najatí zaměstnanci se budou muset vypořádat s vysoce specializovanými problémy, proto se provádí různé studie, které i dávají takovou možnost.

Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. kariérní růst probíhá relativně zpomaleně. Například jak se podařilo zjistit od vedoucího pracovníka, je možnost dvouletého školení na pozici vedoucího pracovníka (koordinátora), kdy se v průběhu dvou let zaměstnanec zúčastní všech školení, a pak je ze získaných dovedností a znalostí zkoušen.

Tabulka 3 Komparační analýza podniku Cummins Inc.

Kontrolní bod	Cummins Inc.	Cummins Inc. na pobočce v ČR
Příjem na pracovní pozici	krátkodobý	<b>dlouhodobý</b>
Zacílenost vedoucích	na výkon podniku	na výkon podniku
Struktura řízení	přísná	<b>měkká</b>
Rozdělení činností	přísné	<b>nepřísné</b>
Specializace pracovníků	úzká	<b>široká</b>
Náklady na školení pracovníků	nízké	<b>vysoké</b>
Sounáležitost pracovníků	k profesi	<b>k firmě</b>
Ideální manažer	vedoucí	<b>vůdce</b>
Kariérní růst	rychlý	<b>zpomalený</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tato tabulka ukazuje, jak na pobočce v ČR ve společnosti Cummins Inc. probíhá řízení lidí. Jak lze vidět z tabulky, existují rozdíly v řízení mezi hlavní pobočkou v Americe a pobočkou v Praze.

Na základě prováděné analýzy lze říct, že ve společnosti Cummins Inc. na pobočce v Praze se používá spíše evropský personální management, což je také ovlivněno evropským prostředím a trhem.

Tabulka 4 Komparační analýza podniků

Kontrolní bod	Cummins Inc. na pobočce v ČR.	ŠKODA AUTO, a.s.
Příjem na pracovní pozici	dlouhodobý	dlouhodobý
Zacílenost vedoucích	<b>na výkon podniku</b>	<b>na kvalifikovaný personal</b>
Struktura řízení	měkká	měkká
Rozdělení činností	nepřísné	nepřísné
Specializace pracovníků	široká	široká
Náklady na školení pracovníků	vysoké	vysoké
Sounáležitost pracovníků	k firmě	k firmě
Ideál manažera	vůdce	vůdce
Kariérní růst	zpomalené	zpomalené

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této práce byla analýza modelu personálního managementu, který se používá v těchto dvou společnostech, pomocí případových studií, aby se zjistilo, jestli ve společnosti Cummins Inc. s pobočkou v ČR se uplatňuje americký nebo evropský personální management.

Po provádění analýzy modelu personálního managementu pomocí kolektivních případových studií lze vidět z tabulky, že společnost se odlišuje jenom v zacílenosti vedoucích. Ve společnosti Cummins Inc. na pobočce v Praze jsou zacílení spíše na výkon podniku, ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. se jedná spíše o kvalifikovaný personál. Podle všech ostatních bodů mají společnosti stejná specifika, na základě

toho lze udělat závěr, že v Cummins Inc. na pobočce v Praze se uplatňuje spíše evropský personální management.

### **3.5 Celkové shrnutí případové studie**

Metodou kolektivní případové studie byla provedena analýza pomocí rozhovoru s vedoucími pracovníky dvou společností. Cílem této metody bylo zjistit, jestli ve společnosti Cummins Inc. na pobočce v Praze se uplatňuje americký nebo evropský personální management.

Po provedení analýzy metodou kolektivní případové studie se podařilo zjistit informace, díky nimž byla provedena analýza konkrétních kontrolních bodů, kterými jsou: příjem na pracovní pozici, zacílenost vedoucích, struktura řízení, rozdělení činností, specializace pracovníků, náklady na školení pracovníků, sounáležitost pracovníků, ideální manažer a kariérní růst. Výsledkem analýzy metodou kolektivních případových studií je, že ve společnosti Cummins Inc. na pobočce v Praze uplatňují evropský model řízení.

Po provedení rozhovoru s vedoucími pracovníky společnosti ŠKODA AUTO a.s. a vedoucími pracovníky společnosti Cummins Inc. s pobočkou v Praze byly zjištěny následující kontrolní body. Příjem na pracovní pozici je dlouhý proces, který začíná pohovorem a postupně vede až k podepsání smlouvy. Ve společnosti Cummins Inc. na pobočce v Praze, tak i ve společnosti Škoda Auto a.s. to funguje tak, že první tři měsíce má zaměstnanec zkušební dobu, po zkušební době dostane smlouvu na rok, a po roce dostane smlouvu na dobu neurčitou. V americkém modelu řízení probíhá příjem na pracovní pozici naopak krátkodobým způsobem. Zacílenost vedoucího pracovníka ve společnosti Cummins Inc. je na výkon podniku, ale zároveň, jak lze vidět ze struktury řízení, jde také o dobrou atmosféru na pracovišti a dobré vztahy s kolegy, nejedná se jenom o výkon, stanovené cíle a strategie společnosti. Vedoucí pracovník společnosti Cummins Inc. na pobočce v Praze chce, aby v kolektivu byla dobrá atmosféra a zároveň dosáhli stanovených cílů a strategií společnosti. Dalším důkazem, že na pobočce v ČR v Cummins Inc. se uplatňuje spíše evropský personální management, je, že vedoucí pracovníci se snaží, aby sounáležitost pracovníka byla spíše k firmě než k profesi, a proto dávají možnost svým zaměstnancům se účastnit dalších školení, na které společnost dává vysoké náklady. Což také potvrzuje analýzu, že společnost Cummins Inc. na

pobočce v Praze věnuje velkou pozornost vzdělávání zaměstnanců, aby zaměstnanci mohli mít další možnost vzdělání a mohli se tak učit něčemu novému. Tím motivují zaměstnance, aby chtěli pracovat ve společnosti, měli touhu neustále rozvíjet své znalosti, a tím měli i možnost kariérního růstu. Stejný způsob řízení lze pozorovat právě ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., která pracuje s evropským modelem řízení.

## Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza základních principů personálního managementu v USA a v Evropě. Na základě této analýzy pak stanovit, jaké principy a za jakých podmínek je lze aplikovat v evropském prostředí, eventuálně naopak.

Teoretická část bakalářské práce se skládá ze dvou kapitol. První kapitola detailně popisuje personální management a hlavní činnosti personálního managementu, jeho hlavní cíle a filozofii. Druhá kapitola teoretické části bakalářské práci analyzuje základní principy a hlavní charakteristiky personálního management v USA a v Evropě.

Provedená analýza ukazuje odlišnosti a shody evropského a amerického personálního managementu. Největší význam po provedení analýzy má odlišnost vzhledem k vnitřní mentalitě a okolnostem analyzovaných principů personálního managementu v různých zemích.

Hlavní odlišnosti jsou: příjem na pracovní pozici, zacílenost vedoucích, struktura řízení, rozdělení činností, specializace pracovníků, náklady na školení pracovníků, sounáležitost pracovníků, ideální manažer a kariérní růst.

Společnými rysy jsou: rozhodovací charakter, vztah k podřízeným a odměna za práci.

Na základě analýzy je velmi optimální otázkou, které z postupů by bylo vhodné mezi analyzovanými státy proměnit. Vzhledem k odlišnosti faktorů, které ovlivňují použití užitečných metod v personálním managementu.

Podle amerického personálního managementu je hlavní důraz kladen na psychologické nastavení každého jednotlivého zaměstnance s cílem pocitu vítěze (celá národní ideologie v USA je založena na principu dosažení individuálního úspěchu). Vrcholoví manažeři amerických firem se neustále snaží udržovat atmosféru neformální rivality v kolektivu a používají různé metody k podpoře takové vnitřní konkurence.

Naproti tomu evropský personální management má poměrně tvrdý přístup k problematice personálního řízení. Většina evropských zemí intenzivně rozvíjí zásady řízení, které každému zaměstnanci poskytují příležitost převzít roli



v procesu řízení. Kromě toho se evropský model řízení vyvinul směrem určování lidského chování a zároveň na něj měl kolektivní vliv. Tento manažerský model tak již dlouhou dobu předpovídal status „sociální“ osoby.

Při doporučení evropské země nebo americké jsou jakékoli principy personálního managementu velice netolerantní na základě interního posouzení každé osoby, poté mohou vznikat mezilidské konflikty.

Cílem praktické části byla analýza modelu personálního managementu, které se používají ve dvou společnostech, a sice ŠKODA AUTO a.s. a Cummins Inc. s pobočkou v ČR. Analýza byla provedena metodou kolektivních případových studií pomocí rozhovoru s vedoucími pracovníky. Cílem bylo zjistit, jestli ve společnosti Cummins Inc. s pobočkou v ČR se uplatňuje americký nebo evropský personální management.

Pro provedení analýzy metodou kolektivních případových studií byly zvoleny kontrolní body, kterými jsou: zacílenost vedoucích, struktura řízení, rozdělení činností, specializace pracovníků, náklady na školení pracovníků, sounáležitost pracovníků, ideální manažer a kariérní růst. Po provádění analýzy metodou kolektivních případových studií se podařilo odpovědět na stanovený cíl praktické části práce. Výsledky metody kolektivních případových studií prokázaly, že ve společnosti Cummins Inc. s pobočkou v Praze se uplatňuje model evropského personálního managementu.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, MICHAEL. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, MICHAEL. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

*Cummins Inc. USA* [online]. Columbus:Cummins Inc., 2019 [2019-12-9]. Dostupné z: <https://www.cummins.com/>

*Cummins Praha* [online]. Praha: Cummins, 2019 [2019-12-9]. Dostupné z: <http://www.cummins.cz/uvod.php>

Durakova, Irina. *Personální management*. Moskva: Vědecké a publikační středisko INFRA-M, 2009, ISBN 978-5-16-003563-5.

Dvořáková, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vydání. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2012, ISBN 978-80-7400-347-9.

Kocianová, Renata. *Personální řízení: východisko a vývoj 2*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3269-5.

KOLEKTIV. *Abeceda personalisty 2011*. 4. vyd. Praha: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-51-4.

Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky: 4. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

Muchinsky , Paul. *Psychology Applied to Work*. 8 vydání. United States: Wadsworth Publishing Company, 2005. ISBN 978-04-95-09-32-37.

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2019-07-15]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.

Tapomoy, Deb. *Managing :Human resources&industrial relations*. 1 vyd. Naraina:New Delhi, 2009, ISBN 978-81-7446-699-0.

TAYLOR, S. -- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

TORRINGTON, D. HALL, L. *Human Resource Management*. 7. vyd. Londýn:  
Prentice Hall Press, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2.

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Počet zaměstnanců Cummins Inc.....	29
Obrázek 2 Počet zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. ....	31

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Rozdíly hlavních modelů řízení lidských zdrojů v USA a v Evropě .....	24
Tabulka 2 Hlavní modely řízení lidských zdrojů dle rozhovorů s ved. pracovníky .....	31
Tabulka 3 Komparační analýza podniku Cummins Inc.....	36
Tabulka 4 Komparační analýza podniků.....	37

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Liudmila Sieedina		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Základní principy personálního managementu v USA a v Evropě		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra marketingu a managementu	<b>2019 ROK</b>	<b>ODEVZDÁNÍ</b>
<b>POČET STRAN</b>	48		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	2		
<b>POČET TABULEK</b>	4		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Cílem bakalářské práce je analyzovat základní principy personálního managementu v USA a v Evropě. Na základě analýzy stanovit, jaké principy a za jakých podmínek lze aplikovat v evropském prostředí, ev. naopak.</p> <p>V teoretické části jsou popsány základní pojmy personálního managementu a hlavní cíle personálního managementu, které se zaměřují na vedení a péči o zaměstnance. Také jsou uvedené hlavní činnosti personálního managementu, které umožňují charakterizovat vše, co se týká zaměstnance v procesu práce. V druhé kapitole teoretické části jsou popsány základní principy</p>		

	<p>personálního managementu v Evropě a v USA a dále uvedeny jejich rozdíly.</p> <p>Cílem praktické části bakalářské práce je analýza modelu personálního managementu, které se používají v těchto dvou společnostech pro zjištění, zda ve společnosti Cummins Inc. s pobočkou v ČR se uplatňuje spíše americký nebo evropský personální management.</p>
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p>Personální management, cíle personálního managementu, hlavní činnosti personálního managementu.</p>

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Liudmila Sieedina		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Administration and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	The main principles of personnel management in USA and Europe		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Marketing and Manageme nt	2019 YEAR	
<b>NUMBER OF PAGES</b>	48		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	2		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	4		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	0		
<b>SUMMARY</b>	<p>The main goal of the bachelor thesis is to analyze the basic principles of personnel management in the USA and Europe. Based on the analysis to determine which principles and under what conditions can be applied in the Europ , ev. on the contrary.</p> <p>The theoretical part describes the basic concepts of personnel management and the main objectives of personnel management, which focus on leadership and care of employees. The main activities of personnel management, which allows to characterize everything that concerns the employee in the work process, are also listed. The second chapter of the</p>		

	<p><b>theoretical part describes the basic principles of personnel management in Europe and the United States and their differences.</b></p> <p><b>The aim of the practical part of the bachelor's thesis is to analyze the personnel management model used in these two companies to determine whether the branch of Cummins Inc. based in the Czech Republic, uses American or European personnel management.</b></p>
<b>KEY WORDS</b>	<p><b>Personnel management, main goals of personnel management, activities of personnel management.</b></p>