

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ / KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Miroslav Jeništa

Řízení lidských zdrojů v nadnárodní společnosti

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR / COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Miroslav Jeništa

Management of human resources in a international company

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne: 26. února 2015

Miroslav Jeništa

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Prof. PhDr. Karlu Kamišovi, CSc., za jeho odborné vedení a pomoc při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat všem účastníkům dotazníku, kteří mi poskytli cenné informace a potřebné podklady pro zpracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá všeobecným pohledem na řízení lidských zdrojů v organizaci. Úvod práce charakterizuje problematiku managementu, je zde definován pojem manažer, úroveň managementu a manažerské funkce. Dále se hlavní část literární rešerše zabývá řízením lidských zdrojů, jejími úkoly a personální činností. Závěr teoretické části je věnován analýze pracovních míst, získávání a výběru pracovníků. Empirická část bakalářské práce se nejprve věnuje charakteristice společnosti a dále je na základě dotazníkového šetření zjišťována spokojenost zaměstnanců s řízením lidských zdrojů ve společnosti. Závěr práce je zaměřen na vyhodnocení empirické části a jsou zde uvedeny návrhy na zlepšení.

Klíčová slova

Kontrola, management, manažer, manažerské funkce, organizace, personální činnost, plánování, pracovník, rozhodování, řízení lidských zdrojů, vedení.

Annotation

Bachelor thesis deals with a general view of human resource management in the organization. The introduction describes the management issues, there is a defined term manager, management standards and managerial functions. Furthermore, the main part of the literature review deals with the management of human resources, tasks and personal activities. As the theoretical part is devoted to the analysis of jobs, recruitment and selection of staff. The empirical part of the thesis first describes the characteristics of the company and is based on a questionnaire survey employee satisfaction with the management of human resources in the company. The conclusion is focused on the evaluation of empirical and are given suggestions for improvement.

Key words

Company, kontrol, decision, employee, human ressource activities, human ressource management, leadership, management, manager, managerial functions, planning.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MANAGEMENT	11
1.1 Manažer	12
1.2 Úrovně managementu a jejich úloha	13
1.3 Manažerské funkce	14
1.3.1 Rozhodování	14
1.3.2 Plánování	15
1.3.3 Organizování.....	16
1.3.4 Personální zajištění (personalistika)	19
1.3.5 Vedení lidí.....	19
1.3.6 Kontrola	20
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	21
2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	21
2.2 Personální činnosti (služby, funkce).....	23
2.2.1 Analýza pracovních míst	23
2.2.2 Získávání pracovníků.....	25
2.2.3 Výběr pracovníků	29
2.3 Odměňování.....	33
II. EMPIRICKÁ ČÁST	34
3 Charakteristika společnosti TRW Autoelektrika, s. r. o.	34
3.1 Základní informace o společnosti	34
3.2 Historie společnosti TRW Automotive.....	35
3.3 Historie společnosti TRW Autoelektronika.....	36
3.4 Organizační struktura.....	36
3.5 Zásady řízení jakosti	37
3.6 Zásady v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (HSE) a Security	38
3.7 Zákazníci společnosti TRW Autoelektronika.....	39
3.8 Výrobky společnosti TRW Autoelektronika	40
4 Řízení lidských zdrojů	42
4.1 Personální oddělení společnosti	42

4.2	Vytvoření pracovního místa.....	43
4.3	Zahájení náboru a výběru zaměstnanců.....	43
4.4	Výběr kandidátů.....	44
4.5	Nabídka zaměstnání.....	44
4.6	Nástup do zaměstnání.....	45
4.7	Orientace a adaptace zaměstnanců.....	45
4.7.1	Orientace a adaptace výrobních dělníků.....	45
4.7.2	Orientace a adaptace TH zaměstnanců.....	46
4.7.3	Orientace a adaptace stávajících zaměstnanců při změně pozice.....	46
4.8	Vzdělávání a rozvoj.....	47
4.8.1	Vzdělávací akce.....	47
4.9	Plánování vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	47
4.10	Odměňování zaměstnanců.....	48
4.10.1	Odměňování, mzdová struktura a formy mzdy.....	48
4.10.2	Benefity.....	49
4.11	Vize a strategie řízení lidských zdrojů.....	50
5	Výzkumný vzorek.....	52
5.1	Analýza a interpretace dat získaných dat.....	52
5.2	Zhodnocení výsledků.....	65
5.3	Návrhy na zlepšení.....	66
	ZÁVĚR.....	68
	SEZNAM ZKRATEK.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Personální řízení, neboli řízení lidských zdrojů je velmi důležité pro každou organizaci, jež chce být úspěšnou na trhu práce. Personalistika v sobě zahrnuje vše, co se týká lidí v celém pracovním procesu a jedná se tudíž o promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co každá organizace má. Tedy lidí, kteří v organizaci pracují a přispívají k dosažení vytyčených cílů, ať už individuálně či kolektivně, a proto je řízení lidských zdrojů nedílnou součástí každé organizace. Ve světě se o řízení lidských zdrojů začíná hovořit již od počátku 80. let 20. století, kdy probíhala celková změna manažerského myšlení a chování. V současné době je personalistika chápána jako souhrn metodologií a rozhodování, které na úrovni organizace řídí a rozvíjejí chování lidí. Na rozdíl však od ostatních funkcí, které se v organizaci vyskytují, je funkce lidských zdrojů přímo ovlivňována chování lidí působících v organizaci.

Moderní řízení lidských zdrojů umožňuje organizacím, aby vytvářeli pracovní místa a s tím spojené pracovní úkoly podle schopností a dovedností každého jednotlivého pracovníka. Proto v dnešní době organizace investují nemalé prostředky nejen do svých finančních, materiálových a informačních zdrojů, ale především také do zdrojů lidských. Kvalitní řízení zajišťuje organizacím schopné a loajální pracovníky, kteří jsou připraveni pružně reagovat na všechny svěřené úkoly, podstupovat rizika a podle svých možností napomáhat organizaci k přiblížení se k vytyčeným cílům. Pokud tedy řízení lidských zdrojů nebude věnována dostatečná pozornost a čas, aby mohla organizace disponovat kvalitní pracovní silou, nebude možné ani za přispění nejmodernějších postupů a technologií dosahovat úspěchu.

Řízení lidských zdrojů bylo jako téma bakalářské práce zvoleno především proto, že se jedná o velmi aktuální problematiku, již je v poslední dekádě věnována velká pozornost a dochází tak k vzestupu, rozvoji a zavádění nových myšlenek do tohoto odvětví. Žádná úspěšná organizace se v dnešní době neobejde bez kvalitního a propracovaného systému řízení. Personalistika je živou součástí každé společnosti a v důsledku neustálého vývoje a změn se mění i pohled na oblast řízení lidských zdrojů, proto jsem přesvědčen, že personální řízení bude vždy aktuálním a diskutovaným tématem, jež bude vyžadovat neustálou pozornost.

Cílem této bakalářské práce na téma je především analyzovat a následně zhodnotit současný stav řízení lidských zdrojů v konkrétní společnosti. Pro zpracování empirické části byla vybrána společnost TRW Autoelektronika Benešov, jež je dodavatelem elektronických komponentů pro automobilový průmysl. Mezi cíle empirické části bakalářské práce patří charakteristika zvolené společnosti, provedení dotazníkového šetření a následná analýza a navržení případných změn v řízení lidských zdrojů.

Tato bakalářská práce se zabývá všeobecným pohledem na řízení lidských zdrojů, a proto zde není vymezen pouze některý z okruhů týkající se této problematiky. Teoretická část je nejprve zaměřena na management, kde je popisován samotný pojem management tak, jak ho definuje odborná literatura. Jsou zde uvedeny úrovně managementu a jejich úloha a dále je analyzován pojem manažer a jeho funkce, kdy mezi nejdůležitější manažerské funkce patří rozhodování, plánování, organizování, personální zajištění (personalistika), vedení lidí a kontrola. Druhou hlavní kapitolu teoretické části tvoří již samotné řízení lidských zdrojů a s tím spojené úkoly a činnosti, jako je tvorba pracovních míst nebo získávání a výběr pracovníků. Empirická část bakalářské práce se zaměřuje na charakteristiku konkrétní společnosti, a sice společnosti TRW Autoelektronika, která působí v automobilovém průmyslu. Nejprve jsou zde uvedeny základní informace o společnosti, její historie společně s historií celého koncernu, do něhož TRW Autoelektronika patří, organizační struktury firmy a také zásady řízení jakosti, výroby a zákazníci, s nimiž společnost spolupracuje. V další části jsou již konkrétně popisovány činnosti spojené s řízením lidských zdrojů ve společnosti TRW, jako je například vytvoření pracovního místa, výběr zaměstnanců či jejich adaptace a orientace. Empirická část je zakončena dotazníkem, jenž byl předložen zaměstnancům společnosti, jeho vyhodnocením a návrhy na zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – praktické a teoretické. Teoretická část bakalářské práce byla vypracována na základě odborné literatury, jež se váže k dané problematice a představuje všeobecný pohled na řízení lidských zdrojů a s tím spojených činností. Praktická část práce byla zpracována na základě veřejných zdrojů (internet a interní zdroje společnosti) a následně byl použit kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Dotazník byl vyplněn zaměstnanci společnosti a dále analyzován. Řízení lidských zdrojů ve společnosti TRW Autoelektronika bylo zpracováno pomocí interních organizačních směrnic a řádů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

Kociánová¹ definuje management takto: „*Management je chápán jako ucelené řízení všech politik a aktivit organizace (ekonomických, personálních, marketingových, obchodních, vývojových aj.), je souborem přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí své činnosti směřující k dosažení cílů organizace.*“

„*Management lze chápat jako proces koordinování činnosti skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“² Urban³ je přesvědčen, že „*cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace, a to s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí a že tento cíl je shodný pro řízení všech organizací – velkých i malých, soukromých i veřejných*“.

Pojem management vychází z anglického „**to manage**“, což v překladu znamená řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládat, uspět či dosáhnout.⁴ K rozvoji managementu přispěla a nadále se podílí řada disciplín, čerpá například poznatky z teorie řízení, sociologie, psychologie, teorie organizace a organizačního chování, práva, ekonomie, politologie, etiky a mnohých dalších.⁵

¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 13. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

² DONNELLY, J. H., J. L. GIBSON a J. M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, s. 24. ISBN 80-716-9422-3.

³ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 11. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

⁴ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 19. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 13. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

1.1 Manažer

„*Manažer je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů. Tento pojem vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchii zastává.*“⁶ Jak tvrdí Veber⁷ manažer je „*samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi*“. Urban⁸ ve své publikaci uvádí, že manažeři jsou odpovědní za dosahování cílů své organizace nebo v ní svěřeného úseku. Avšak odpovědnost samotná pro daný úspěch nestačí. I ten nejlepší a nejodpovědnější vedoucí nebude znamenat pro organizaci úspěch, pokud úkoly, které jsou mu svěřeny, nezvládá, ať již z toho důvodu, že neví, co vše k nim patří nebo je z jiného důvodu nedokáže vykonávat. Existují dva základní předpoklady, na kterých závisí schopnost manažerů dosahovat stanovených cílů. Prvním předpokladem je to, jak zvládají **odbornou dimenzi** své funkce a druhým předpokladem je **dimenze lidská** či **personální**. Do **odborné dimenze** spadá například rozhodování o pracovních postupech, organizaci práce, využívání zdrojů či strategii organizace a jejích úseků. **Personální dimenze** managementu má za úkol řízení lidských zdrojů, které dané postupy a strategie vykonávají, a to jak jednotlivců, tak i skupin. Řízení lidí však neznamená pouze zadávat úkoly a kontrolovat jejich správné plnění. Důležitá je i schopnost si pracovníky správně vybrat, následně pak svěřené úkoly jasně a srozumitelně vysvětlovat, přesvědčovat se, že jim pracovník rozumí a ví, jak při jejich plnění postupovat a zajišťovat takové podmínky, které jsou pro vykonání úkolů potřebné (například se ujistit, že se nevyskytují žádné překážky) a zároveň také o jejich výsledcích včas informovat apod. Manažer musí také často u tohoto řízení projevit schopnost vzbudit u pracovníků vyšší zájem o jejich práci, či řešit jejich osobní konflikty a problémy.

⁶ DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 258. ISBN 978-80-247-2149-1.

⁷ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 20. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁸ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 11. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

1.2 Úrovně managementu a jejich úloha

Manažeři představují v řízení firmy rozhodující činitele, a proto je v moderním managementu klíčový jejich výběr a výchova. Kvalita manažerů rozhoduje o řadě aspektů dané společnosti, závisí na nich určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí atd. Manažeři se v současné době podle Vebera⁹ rozdělují zpravidla do tří úrovní. Jsou to **manažeři první linie**, **střední management** a **vrcholoví manažeři**. Podle Blažka¹⁰ znamená pojem **první linie** pracovníka působícího v prvním, nejnižším stupni řízení. Dle daných odvětví se tyto pozice různí, ve výrobní firmě to bývá například mistr nebo dílovedoucí, v obchodu vedoucí prodejny, v nemocnici vrchní sestry, na univerzitě vedoucí katedry či například v kultuře vedoucí galerie. Mezi hlavní činnosti těchto manažerů patří vedení zaměstnanců na úrovni plnění každodenních úkolů. Zároveň také vykonávají dohled a kontrolu nad zaměstnanci, napravují chyby nebo řeší problémy, které se bezprostředně týkají a vyskytují ve svěřeném úseku provozu.¹¹ Do **středního managementu** je stále ještě řazena početná a dosti různorodá skupina řídicích pracovníků, kteří operují mezi manažery první linie a vrcholovými manažery.¹² Hlavní náplní pracovní činnosti středních manažerů je především získávání a poskytování informací, z čehož se udává, že tato činnost zabírá až 40% jejich pracovního času.¹³ Mezi **vrcholové manažery** (top management) jsou řazeni vedoucí pracovníci celé organizace, již řídí jako celek a reprezentují ji navenek, a to jak vůči vlastníkům, resp. nadřazeným orgánům, tak i vůči dalším důležitým subjektům související s organizací, jako jsou například zákazníci, dodavatelé, státy, bankovní instituce apod. V případě menších organizací může dojít k personální identitě mezi vrcholovými manažery a vlastníky (tzn. vlastník je např. též ředitelem), kdyžto naopak u velkých společností je funkce řízení zpravidla oddělena od funkce výkonu

⁹ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 28. ISBN 978-80-7261-200-0.

¹⁰ BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s.14. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

¹¹ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULERŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, s. 26. ISBN 80-858-3945-8.

¹² BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s.14. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

¹³ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 29. ISBN 978-80-7261-200-0.

vlastnických práv.¹⁴ Mezi vrcholové manažery patří generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů.¹⁵

1.3 Manažerské funkce

Jedním takovým tvrzením je, že zvládat manažerské „řemeslo“, znamená zvládat základní manažerské funkce.¹⁶ V případě manažerských funkcí (činností, aktivit) hovoříme o typických úlohách, které vedoucí pracovních ve své pozici řeší, avšak názory na klasifikace manažerských funkcí se různí. Odborná literatura popisuje mnoho klasifikací, zde je však uvedeno poměrně jednoduché a výstižné členění Harolda Koontze a Heinze Wiehricha. Společně uvádí, že manažerské funkce se dělí na plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků (personální zajištění), vedení lidí a kontrolu.¹⁷ Odborníci na tuto problematiku se shodují, že další velmi důležitou manažerskou funkcí je rozhodování. Nejen manažer, ale každý člověk se musí denně rozhodovat a v případě chybného rozhodnutí si následky ponese sám, avšak chybné rozhodnutí manažera může mít fatální následky na celou firmu.¹⁸

1.3.1 Rozhodování

V případě rozhodování se hovoří bezesporu o jedné z nejvýznamnějších činností, kterou manažeři v rámci managementu provádějí. Rozhodování se jako nedílná složka činnosti manažera uplatňuje při jakýchkoli jeho činnostech, nejčastěji pak při plánování, neboť základními aspekty plánovacích procesů jsou právě procesy rozhodovací.¹⁹ Manažery lze odlišovat podle mnoha aspektů, jako je například vzdělání, životní styl, počet let praxe či místo působení (vládní instituce, zdravotnictví, školství, průmysl),

¹⁴ BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s.15. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, s. 26. ISBN 80-858-3945-8.

¹⁶ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 80. ISBN 978-80-7261-200-0.

¹⁷ HRON, J. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000, s. 30. ISBN 978-80-213-0695-0.

¹⁸ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 80. ISBN 978-80-7261-200-0.

¹⁹ Tamtéž, s. 80.

jedno však mají všichni manažeři společné, musí rozhodovat. V roli rozhodovatele se manažer současně stává řešitelem problémů a podle toho musí volit vhodné prostředky pro jejich řešení a zároveň také hledat nové a efektivní způsoby provádění prací.²⁰ Přijmout rozhodnutí znamená proces volby mezi dvěma možnostmi neboli mezi dvěma rozhodovacími variantami. Jednou z významných a častých příčin podnikatelského neúspěchu je právě nekvalitní rozhodování. Význam celého rozhodování se současně odvíjí i od rozsahu zdrojů (obvykle finančních), které jsou na rozhodování vázány, resp. o kterých se rozhoduje.²¹

Rozhodovací proces

Veber²² chápe rozhodovací procesy jako **procesy řešení rozhodovacích problémů**, tj. problémů s více (tj. alespoň dvěma) variantami (alternativami) řešení. Členění problémů je představováno základním klasifikačním hlediskem, tzn. z hlediska složitosti a možnosti algoritmizace. Poté lze rozeznat **dobře a špatně strukturované problémy**.

1.3.2 Plánování

Bělohlávek, Košťan a Šuleř²³ definují plánování takto: „*Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.*“ Plánování je označováno jako výchozí bod, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností.²⁴ V případě plánování je nutné, aby manažer dokázal učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků, tedy cílů, postupů (akcí), zdrojů, úkolů (implementace) a kontroly.²⁵

²⁰ DONNELLY, J. H, J. L. GIBSON a J. M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, s. 164. ISBN 80-716-9422-3.

²¹ WEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 81. ISBN 978-80-7261-200-0.

²² Tamtéž, s. 83.

²³ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, s. 115. ISBN 80-858-3945-8.

²⁴ DONNELLY, J. H, J. L. GIBSON a J. M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, s. 100. ISBN 80-716-9422-3.

²⁵ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, s. 95. ISBN 80-858-3945-8.

Plány lze dle Vebera²⁶ dělit dle různých hledisek, jimiž může být:

- časové hledisko – dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé,
- úrovně rozhodovací (řídícího) procesu – strategické, taktické, operativní,
- věcné náplně plánu
- účel, kterému plány slouží, apod.

1.3.3 Organizování

Základní roli v případě organizování hraje organizační struktura, z níž vyplívá náplň práce všech jednotlivých útvarů a odtud je také dále odvozen obsah činnosti konkrétních pracovních míst²⁷. Bělohlávek, Košťan a Šuleř²⁸ definují organizační strukturu jako „*mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace*“.

Typy organizačních struktur

Existují dva základní typy organizační struktury, kdy každá organizace může používat jiný druh. Některé organizace mohou používat štíhlou organizační strukturu, jiné naopak širokou. V případě **štíhlé organizační struktury** lze hovořit o existenci mnoha úrovní mezi řadovými pracovníky a vrcholovým managementem a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. V opačném případě se **široká organizační struktura** vyznačuje malým počtem úrovní (třemi nebo čtyřmi) při velkém počtu pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím. Mezi charakteristické organizace vyznačující se štíhlou strukturou patří například armáda či velké výrobní a státní organizace. U takovýchto organizací lze od generálního ředitele přes ředitele jednotlivých divizí, vedoucích výrobních středisek, dílovedoucích a mistrů až po řadové dělníky napočítat hned několik úrovní. V případě široké organizační struktury lze mezi typické příklady řadit univerzitní fakultu, kde nejvyššího vedoucích představuje děkan, jenž řídí několik vedoucích kateder, pod které už přímo spadají jednotlivý podřízení

²⁶ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 108. ISBN 978-80-7261-200-0.

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, s. 116. ISBN 80-858-3945-8.

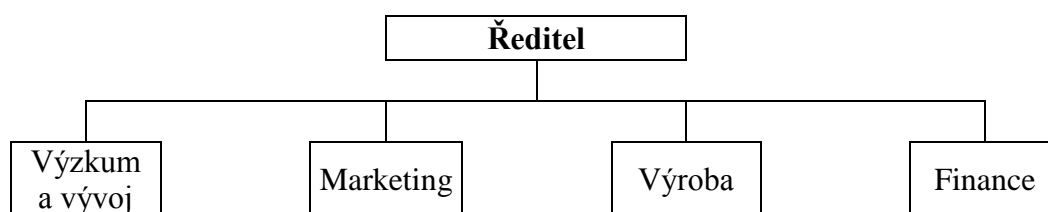
²⁸ Tamtéž, s. 95.

pedagogové. Vedle členění organizací dle tvaru struktury je možné dále rozlišovat uspořádání organizace **funkcionální, divizionální a maticové**.

Funkcionální struktura

Hlavním rysem funkcionální struktury je seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Toto seskupování podle podobnosti úkolů poté vede k tomu, že např. všichni pracovníci zabývající se finanční problematikou jsou seskupeni do jednoho útvaru, podobně jako třeba výzkumní a vývojoví pracovníci. Vedením takovýchto útvarů je obvykle pověřen odborný ředitel na danou problematiku (ředitel pro marketing, výzkum a vývoj, výrobu, finance, atd.). Charakteristické pro tuto jednoduchou organizační strukturu jsou většinou spíše malé a střední firmy, jež jsou zaměřeny na relativně menší počet služeb nebo výrobků, pro které je nutná vysoká specializace. Funkcionální organizační strukturu názorně ukazuje obrázek 1.

Obrázek 1: Funkcionální organizační struktura



Zdroj²⁹

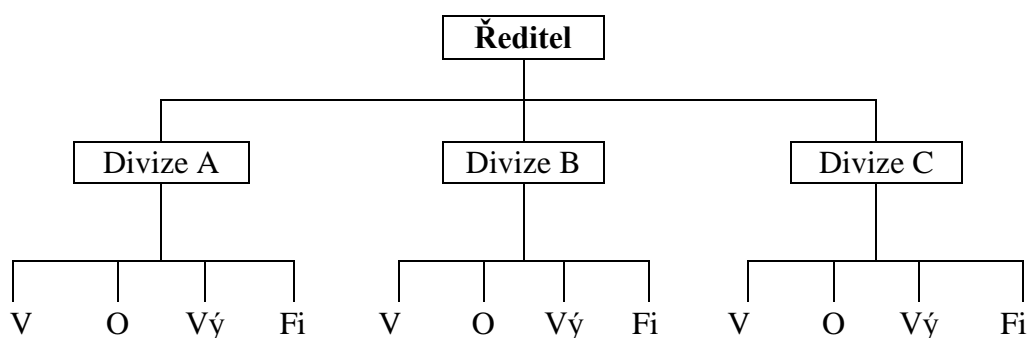
Divizionální struktura

V případě divizionální struktury dochází k vyčlenění relativně samostatných divizí. Tyto divize jsou členěny podle druhu výroby či služby (prodej potravin, kosmetiky, domácích potřeb), podle geografického umístění (Praha, Brno, Ostrava, Liberec) nebo podle typu zákazníka (hotely pro náročnou klientelu, pro turisty, pro mládež a studenty). Každá z divizí spravuje svůj vlastní úsek finanční, provozní,

²⁹ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 227. ISBN 978-80-7261-200-0.

obchodní nebo technický. Znamená to tedy, že odborné činnosti jsou přerozděleny mezi divize tak, aby umožňovali pružné a operativní jednání mezi jednotlivými divizemi.³⁰ Divizionální organizační strukturu názorně zobrazuje obrázek 2.

Obrázek 2: Divizionální organizační struktura



Poznámka: V – výzkum a vývoj, O – obchod, Vý – výroba, Fi - finance

Zdroj³¹

Maticová struktura

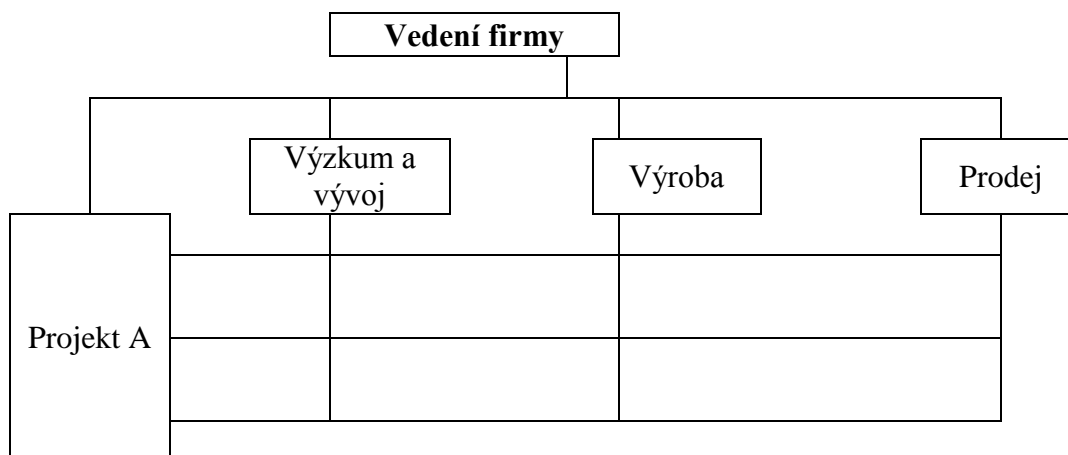
Maticová struktura v sobě zahrnuje prvky z již obou zmíněných struktur, tedy jak z funkcionální, tak i z divizionální. V tomto případě má každý pracovník vždy dva nadřízené, jednak odborného vedoucího (např. vedoucího výrobní přípravy) a poté i vedoucího celého týmu (např. týmu pro výstavbu určitého dálničního úseku). Pracovník je v tomto případě odpovědný oběma vedoucím. Každý z odborných týmů disponuje pracovníky z několika útvarů a ti všichni se dohromady podílejí na řešení daných úkolů.³² Maticovou organizační strukturu ukazuje obrázek 3.

³⁰ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, s. 117. ISBN 80-858-3945-8.

³¹ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 232. ISBN 978-80-7261-200-0.

³² BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, s. 117. ISBN 80-858-3945-8.

Obrázek 3: Maticová organizační struktura



Zdroj³³

1.3.4 Personální zajištění (personalistika)

Personalistiku Koontz a Weihrich³⁴ definují jako „*obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení*“. Hron³⁵ dodává, že se někdy v managementu personální zajištění vyčleňuje do samostatné disciplíny – řízení lidských zdrojů a v této souvislosti jde především o provádění a zajištění těchto dílčích činností: plánování, získávání vhodných pracovníků, zvyšování kvalifikace, případně rekvalifikace pracovníků, hodnocení pracovníků a jejich odměňování.

1.3.5 Vedení lidí

Hron³⁶ chápe vedení lidí jako „*schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů*“. McGregor vytvořil dva přístupy pro vedení lidí: „teorii X“ a „teorii Y“. Představitel z teorie X je průměrný člověk, který má přirozený odpor k práci, a proto se ji vyhýbá. Musí být kontrolován, usměrňován a musí se mu hrozit postihy. Typ pracovníka z teorie Y, je

³³ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 236. ISBN 978-80-7261-200-0.

³⁴ WEIHRICH, H. a H. KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, s. 342. ISBN 80-721-9014-8.

³⁵ HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000, s. 31. ISBN 978-80-213-0695-0.

³⁶ Tamtéž, s. 31.

takový člověk, kterého práce těší a má z ní radost, je ochoten nejen přijímat odpovědnost, ale také ji sám aktivně vyhledávat.³⁷

1.3.6 Kontrola

Vodáček a Vodáčková³⁸ definují kontrolu takto: „*Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí, je nezbytná na všech úrovních řízení. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací.*“ Jak uvádí Koontz a Weihrich³⁹, ve všech případech kontroly se základní kontrolní proces dělí do jednotlivých kroků: stanovení standardů, měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům a korekce odchylek od standardů a plánů.

³⁷ BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s.173. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

³⁸ VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, In: BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, s. 175. ISBN 80-858-3945-8.

³⁹ WEIHRICH, H. a H. KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, s. 544. ISBN 80-721-9014-8.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Každá organizace či jakákoliv jiná firma, může fungovat pouze za předpokladu, dojde-li k úspěšnému propojení, shromáždění a uvedení do pohybu materiálních zdrojů (strojů a jiných zařízení, energie a materiálu), finančních, informačních a lidských zdrojů. Tyto čtyři zdroje představují stěžejní úkol podnikového řízení a musí neustále docházet k jejich shromažďování, propojování a využívání.⁴⁰ Armstrong⁴¹ definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů*“. Jak píše Koubek⁴² „*personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje*“.

2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Jak uvádí Koubek⁴³, „*úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval*“. Je nezbytné, aby pro splnění úkolu společnost neustále zlepšovala využití všech zdrojů, kterými disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně navázáno na neustálé zlepšování a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů však

⁴⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 13. ISBN 80-726-1033-3.

⁴¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, s. 27. ISBN 80-247-0469-2.

⁴² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 14. ISBN 80-726-1033-3.

⁴³ Tamtéž, s. 17.

rozhoduje i o využívání všech ostatních zdrojů, tedy finančních, materiálních a informačních. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- **Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci**, znamená to tedy, že pracovní schopnosti zaměstnance zařazeného na dané pracovní místo musí v každém okamžiku odpovídat požadavkům zvoleného pracovního místa a to v maximální možné míře. Proces rozvoje pak musí pružně a s předstihem reagovat na proměnlivost požadavků pracovních míst. Zjednodušeně lze říci, že organizace musí *usilovat o zařazení správného člověka na správné místo* a zároveň také usilovat o to, aby byl člověk schopen reagovat na neustále se měnící požadavky pracovního místa, tedy aby byl flexibilní.
- **Optimální využívání pracovních sil v organizaci**, kdy musí být především optimálně využito fondu pracovní doby, ale zároveň také pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků. V této souvislosti se neustále preferuje tvorba pracovních úkolů „na míru“ uzpůsobených schopnostem a preferencím daného pracovníka.
- **Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci**. Tato orientace patří mezi ty nejmodernější v řízení lidských zdrojů, a i proto se zatím v odborné literatuře příliš nezdůrazňuje.
- **Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace**, kdy dochází především k rozvoji pracovních schopností a sociálních vlastností pracovníka, k rozvoji pracovní kariéry a vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce. V této souvislosti však dochází např. i ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních a organizačních zájmů nebo se zde projevuje uspokojování a rozvíjení materiálních i nemateriálních sociálních potřeb zaměstnanců. Důležitým faktorem jsou příznivé pracovní a životní podmínky, které musí organizace pro zlepšení kvality pracovního života svých zaměstnanců vytvářet.
- **Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace**.

První tři výše uvedené úkoly se zaměřují zejména na samotnou organizaci, kdežto čtvrtý úkol se výhradně a zároveň také oprávněně zaměřuje na zájmy jedince – zaměstnance. Tento úkol také popisuje skutečnost, že péče o sociální a personální rozvoj zaměstnance

v organizaci je nezbytná a nelze bez ní uspokojivě plnit a navazovat na předešlé tři úkoly řízení lidských zdrojů. Poslední, pátý úkol sleduje společně zájmy jak organizace, tak i zaměstnance.

2.2 Personální činnosti (služby, funkce)

Personální útvar každé organizace zaujímá mnoho různorodých úkolů, jednu z výkonných částí však představují personální činnosti (služby, funkce). Ze strany personálního útvaru dochází k zajištění, organizaci a koordinaci těchto činností, nezbytná je také kontrola a usměrnění všech ostatních pracovníků, kteří se v organizaci podílejí na personálním řízení a provádění personálních činností. Dalším úkolem personálního úseku je také vypracování a neustále zdokonalování metodiky vedení lidí. V literatuře se můžeme setkat s nespočtem různých pojetí personálních činností (služeb, funkcí), avšak Koubek⁴⁴ je uvádí v následující podobě: analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování, odměňování, podnikové vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

2.2.1 Analýza pracovních míst

Mezi jednu z klíčových personálních činností patří analýza pracovních míst. V případě této analýzy je velmi důležitá její kvalita, která rozhoduje o efektivním vykonávání mnoha dalších personálních činností. Lze tedy říci, že personální činnost rozhoduje o úspěšnosti celé personální práce v organizaci. Je vždy nutné, aby došlo k analýze práce a pracovních míst a to ještě před tím, než dojde k vykonávání ostatních personálních činností.⁴⁵ Armstrong⁴⁶ definuje analýzu pracovního místa jako „proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem

⁴⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 21. ISBN 80-726-1033-3.

⁴⁵ Tamtéž, s. 40.

⁴⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, s. 301. ISBN 80-247-0469-2.

vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat“. Koubek⁴⁷ píše, že „při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst“.

Hlavním cílem analýzy je detailní zpracování všech informací o daném pracovním místě a to do podoby tzv. *popisu pracovního místa*. Tento popis následně slouží jako podklad pro určení a odvození požadavků, které jsou kladeny na pracovníka na daném pracovním místě, hovoříme tedy o tzv. *specifikaci pracovního místa*. Existuje mnoho metod pro zjišťování informací o jednotlivých pracovních místech, mnohdy se dokonce pro stejnou metodu nebo variantu používají různá označení. Mezi často používané skupiny metod patří například **pozorování**, což je jednoduchá metoda používána buď samostatně, nebo i ve spojení s jinými metodami. Již z názvu lze vyvodit, že tato metoda používá jako nástroj analýzy pozorování, což znamená, že člověk pozoruje pracovníka nebo pracovníky při výkonu nějaké činnosti a zaznamenává si informace o dané činnosti (např. co se dělá, jak se to dělá, jaký čas to zabírá, pracovní podmínky nebo prostředí, atd.). Další metodou může být **pohovor**. V rámci této metody dochází k analýze pracovního místa pohovoru, který vede osoba s držitelem pracovního místa. Pohovor je zpravidla veden přímo na pracovišti a může být buď strukturovaný, nebo nestrukturovaný. V případě strukturovaného pohovoru jsou předem jasně stanovena pravidla a body, jak bude pohovor veden a má tedy tu výhodu, že jsou zjištěny všechny důležité aspekty práce. V neposlední řadě patří mezi metody analýzy také metoda **dotazníková**, jež disponuje množstvím variant a to především podle toho, na jakou práci je analýza zaměřena či kdo je zdrojem informací. Jednou z možných výhod této metody je její časová náročnost, jelikož umožňuje získání informací od mnoha respondentů během krátké doby.⁴⁸

⁴⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 40. ISBN 80-726-1033-3.

⁴⁸ Tamtéž, s. 72.

Při zpracování analýzy pracovních míst je vždy výhodné postupovat podle předem stanoveného plánu a dodržovat určité kroky. Jako jeden z úspěšných se osvědčil Coleho⁴⁹ následující postup:

1. Určit účel a cíle analýzy s přihlédnutím k potřebám dalších personálních činností.
2. Předložit hrubý plán akce vedení firmy.
3. Získat podporu vedoucích jednotlivých organizačních útvarů.
4. Prodiskutovat plán s liniovými manažery a specialisty a v případě potřeby jej upravit.
5. Snažit se získat představitele zaměstnanců (odborové předáky či jakési přirozené autority mezi zaměstnanci) pro spolupráci.
6. Sestavit podrobný plán s časovým rozvrhem.
7. Vybrat a vyškolit osoby, které budou analýzu provádět.
8. Informovat všechny pracovníky, na jejichž pracovní místa se analýza zaměří.
9. Realizovat pilotní (ověřovací) krok analýzy.
10. Kontrola výsledků a diskuze případných problémů.
11. Realizovat plánovanou akci v plné šíři.
12. Kontrola a vyhodnocování výsledků.
13. Zpracování popisů a specifikací pracovních míst.

Nedílnou součástí celého tohoto procesu je získání důvěry držitelů pracovních míst a zajištění si jejich spolupráce. Celý proces může ještě více usnadnit, podaří-li se předem získat ke spolupráci odbory či jiné organizace zaměstnanců.

Armstrong⁵⁰ dodává, že analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě: celkový účel, obsah, zodpovědnost, kritéria výkonu, odpovědnost, organizační faktory, motivující faktory, faktory osobního rozvoje a faktory prostředí.

2.2.2 Získávání pracovníků

Koubek⁵¹ definuje získávání pracovníků takto: *„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství*

⁴⁹ COLE, In: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 69. ISBN 80-726-1033-3.

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, s. 302. ISBN 80-247-0469-2.

odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“ Jedná se tedy o rozpoznávání a vyhledávání vhodných a žádoucích pracovních zdrojů, informování, která pracovní místa ve firmě jsou volná, dále pak o nabídku daných pracovních míst (často musí také společnost přesvědčovat vhodné kandidáty o výhodnosti práce ve společnosti), v jednání s uchazeči a v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace jsou později využity k výběru nejvhodnějších uchazečů) a v neposlední řadě v organizačním a administrativním zajištění všech zmíněných činností. Pro každou organizaci je získávání pracovníků současně s výběrem jednou z klíčových fází formování firemní pracovní síly (staffingu), ve značné míře rozhoduje o tom, jací pracovníci budou firmě k dispozici, a lze také říci, že se velmi významně podílí na tom, zda bude vytyčených cílů dosaženo potřebnou pracovní silou a zda bude organizace úspěšná, prosperující a konkurenceschopná. Systém získávání pracovníků proti sobě vždy staví dvě strany, z nichž jednu představuje organizace se svoji potřebou pracovních sil a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli, na straně druhé pak stojí samotné osoby, které se o práci ucházejí a vybírají si mezi různými nabídkami.⁵² Pokaždé se však nemusí jednat pouze o osoby, které nemají s organizací až do té doby nic společného, může také jít o stávající zaměstnance firmy, kteří z nějakých důvodů mají buď sami zájem o změnu pracovní pozice v rámci společnosti, nebo dojde k jejich uvolnění v souvislosti s úsporami či organizačními změnami. Při výběru a získávání zaměstnanců by nikdy nemělo dojít k diskriminaci ať už z hlediska pohlaví, věku, etnika, počtu dětí, atd.⁵³ Jak zde již bylo řečeno, moderní management usiluje o získávání pracovních zdrojů nejen z vnějšku, ale také z řad vlastních zaměstnanců.

⁵¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 117. ISBN 80-726-1033-3.

⁵² DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, s. 134. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁵³ BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 34. ISBN 978-80-7395-155-9.

Mezi vnitřní zdroje dle Koubka⁵⁴ patří:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či použití produktivnější technologie, v důsledku zlepšené organizace práce apod.,
- pracovní síly uvolněné v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na stávajícím pracovním místě,
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na stávajícím pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Mezi vnější zdroje lze zahrnout:

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce),
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo je nabídka (inzerát) organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Dalšími doplňkovými vnějšími zdroji jsou: ženy v domácnosti, důchodci, studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách), pracovní zdroje v zahraničí aj.

Každá z variant s sebou přináší jak výhody, tak i nevýhody. Pokud hovoříme o *výhodách* vnitřních zdrojů, Mayerová⁵⁵ mezi ně řadí např. to, že organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče, uchazeč lépe zná organizaci, jsou vynaloženy nižší náklady na získání pracovníků a obsazení místa je rychlejší. V opačném případě mezi *nevýhodami* patří např. omezený výběr pracovníků, zklamání kolegů, rivalita a náklady na vzdělání. I získávání pracovníků z vnějších zdrojů má své výhody a nevýhody. Za jednu z velkých *výhod* lze považovat, že škála schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než je možné nalézt uvnitř organizace nebo že mohou být přineseny

⁵⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 120. ISBN 80-726-1033-3.

⁵⁵ MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H, 2000, s. 63. ISBN 808602265x.

nové pohledy, názory a poznatky. Za *nevýhody* pak lze pokládat vyšší náklady na získávání a profesní přípravu, neznalost podniku uchazečem, seznámení potřebuje čas a peníze, stres z přechodu na nové působiště, představa vyššího platu a další.

Organizace působící ve vyspělých ekonomikách po celém světě upřednostňují obsazování volných pozic z vnitřních zdrojů, jelikož mají možnosti daleko snazšího získání informací, což znamená, že mají k dispozici informace o pracovních místech i pracovnících, s předstihem vědí, kdy a na které pozici dojde k uvolnění pracovníků nebo kdo ze zaměstnanců je schopen vykonávat náročnější a odpovědnější práci. V případě výběru pracovníka již působícího v dané společnosti je eliminováno zdoluhavé období adaptace nového pracovníka, které představuje nežádoucí, dočasně nižší pracovní výkony, zároveň nejsou nutné vysoké náklady na inzerci, výběr se zjednodušuje, apod. Dojde-li však k situaci, že firma není schopna pokrýt všechny volné pracovní pozice z vnitřních zdrojů, musí zvolit orientaci na vnější zdroje. V tomto případě pak nejčastěji spolupracuje s úřady práce či dalšími institucemi působícími na trhu práce a služeb nebo také i se vzdělávacími institucemi.

Proces získávání pracovníků a jeho kroky

V dnešní době je již při výběru pracovníků uplatňován poměrně přesný, metodologicky vypracovaný postup, který je vhodné dodržovat. Organizace se tak vyhne časovým, ale i dalším ztrátám a dojde k minimalizaci času, po který je pracovní místo neobsazeno. Koubek⁵⁶ uvádí několik na sebe navazujících kroků, které utváří proces získávání pracovníků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků – metod získávání pracovníků je mnoho.

Mezi často používané metody lze zařadit: uchazeči se nabízejí sami, doporučení

⁵⁶ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 122. ISBN 80-726-1033-3.

stávajícího zaměstnance, vývěsky (v organizaci nebo mimo ni), spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému, spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů, spolupráce s úřady práce, využívání služeb komerčních zprostředkovatelen, inzerce ve sdělovacích prostředcích, používání počítačových sítí (internetu).

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

2.2.3 Výběr pracovníků

Koubek⁵⁷ je přesvědčen, že po úspěšném zvládnutí procesu získávání pracovníků, kteří prošli předvýběrem, nastává zásadní zlom, kdy je hlavním úkolem výběru rozpoznat, který z uchazečů bude vhodným kandidátem na danou pracovní pozici a bude tak zároveň nejlépe vyhovovat požadavkům kladeným pracovním místem, ale bude také přispívat k harmonii mezilidských vztahů na pracovišti či v příslušné pracovní skupině. Každý z pracovníků by měl přispívat nejen svými odbornými znalostmi, zkušenostmi a nápady, ale také osobnostní charakteristikou, která bude mít pozitivní vliv na sociální klima v organizaci a přispěje ke zlepšení pracovního prostředí. Proces výběru umožňuje personalistům hodnotit způsobilost uchazeče. Poskytuje informace, zda bude uchazeč schopen vykonávat práci na požadovaném pracovním místě, proto je důležité správně zvolit **kritéria**, která budou použita při hodnocení pracovníka a je také nutné vzít v úvahu a prověřit **validitu** (platnost) a **spolehlivost** použitých kritérií, jelikož personálnímu úseku v organizaci pomáhají předvídat budoucí

⁵⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 156. ISBN 80-726-1033-3.

pracovní výkon uchazeče. Všechny metody je nutné najít a zvolit tak, aby co nejoptimálněji prokázaly, jak dalece zvoleným kritériím uchazeč vyhovuje. Koubek⁵⁸ uvádí, že „při výběru pracovníků hrají významnou roli metodologické otázky, že vlastnímu výběru pracovníků nutně musí předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení“. Na rozdíl od získávání pracovníků, je při výběru mnohem výrazněji kladen důraz na závažnost rozhodování. V závěrečné fázi je také nutné, aby byla věnována pozornost organizační stránce a bylo dodrženo vhodného jednání s uchazeči. Pokud hovoříme o procesu výběru pracovníků, jedná se společně se získáváním pracovníků o klíčovou fázi formování pracovní síly v organizace, proto je velmi důležitá kvalita a přiměřenost použitých metod, jež mají rozhodovací význam toho, které pracovníky pro sebe organizace získá.

Jak by se mohlo na první pohled zdát, při výběru pracovníků se jedná o poněkud jednostrannou záležitost, kdy aktivní a rozhodující roli zaujímá organizace, roli pasivní pak uchazeč. To je však zavádějící informace a ve skutečnosti tomu tak rozhodně není, jelikož se jedná o oboustrannou záležitost, kdy si nejen firma vybírá vhodného pracovníka, ale zároveň si pracovník vybírá firmu.

Fáze výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků je úzce spjat s procesem jejich získávání a v odborné literatuře lze často najít odlišné definice jednotlivých kroků (např. předvýběr je jednou považován za součást získávání, jindy zase za součást výběru). Výběr pracovníků je obvykle definován dvěma fázemi, předběžnou a vyhodnocovací. **Předběžná fáze** nastává ve chvíli, kdy se objeví potřeba obsadit volné či potencionálně volné pracovní místo a záhy musí následovat tři kroky charakteristické pro předběžnou fázi:

- definuje se příslušné pracovní místo (popis pracovního místa) a stanovují se základní pracovní podmínky na něm,
- zkoumá se, jakou kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na volném pracovním místě,
- třetí krok vychází z druhého a v tomto případě již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, věk, zvláštní

⁵⁸ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 156. ISBN 80-726-1033-3.

schopnosti a osobní vlastnosti uchazeče, nezbytné pro to, aby mohl být sledán, jako vhodný na danou pracovní pozici.

Po předběžné fázi nastává s určitým časovým odstupem **fáze vyhodnocovací**. Časová rezerva je nezbytná pro získávání a shromáždění určitého množství vhodných uchazečů. Vyhodnocovací fáze má také několik kroků, na rozdíl od předběžné fáze však není vždy nutné všechny tyto kroky podstoupit. Avšak jen ve výjimečných případech stačí použít pouze jednoho kroku, zpravidla se využívá kombinace dvou nebo i více kroků (metod). Nejčastěji se používají tyto kroky:

- zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem,
- předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a v písemných dokumentech,
- testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program),
- výběrový pohovor (interview),
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření (pokud je nutné),
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a
- informování uchazečů o rozhodnutí.

Není nezbytně nutné vždy využívat všech kroků vyhodnocovacího procesu, pokaždé závisí na povaze pracovního místa a také na kvalifikovanosti práce na něm.

Metody výběru pracovníků a jejich použití

Existuje mnoho metod a skupin výběru pracovníků, které ve své publikaci uvádí Koubek⁵⁹, z nichž se ve stručnosti zaměříme na ty nejpoužívanější. Jednou z nejrozšířenějších metod je **dotazník**, který obvykle vyplňují všichni uchazeči o pracovní místo ve větších organizacích, případně pokud se jedná o pracovní místo s méně kvalifikovanou manuální prací a v tomto případě se pak dotazník často stává rozhodující metodou výběru pracovníků. Další, hojně využívanou a oblíbenou metodou je **zkoumání životopisu**. Tato metoda se však využívá v kombinaci s jinou. Životopis představuje ucelené informace uchazeče o zaměstnání, takže se mohou posuzovatelé

⁵⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 164. ISBN 80-726-1033-3.

zaměřit nejen v první řadě na informace o dosaženém vzdělání a praxi uchazeče, ale také na jeho osobnostní stránku. Často mohou být pro výběr pracovníků použity také tzv. **testy pracovní způsobilosti**, které jsou někdy nevhodně označovány jako psychologické testy a to navzdory tomu, že ve skutečnosti jsou psychologické testy pouze součástí testů pracovní způsobilosti. Tyto testy nabízí širokou škálu nejrůzněji zaměřených testů, ať už se jedná o zaměření nejrůznější vhodnosti či spolehlivosti. Testy pracovní způsobilosti jsou spíše pomocný nebo doplňkový nástroj výběru pracovníků a vyspělé země se snaží jejich použití snižovat. Pokud se však organizace rozhodne pro použití testů pracovní způsobilosti, zpravidla využije *testy inteligence, schopností, testy znalostí a dovedností nebo testy osobnosti uchazečů*. Častou metodou spadající mezi tyto testy je i tzv. **skupinová metoda výběru pracovníků**. Ta může mít různou podobu, ale vždy se jedná o jakousi simulaci problému a jeho řešení. Účastníci skupiny předkládají návrhy řešení, argumentují a obhajují své návrhy před ostatními členy skupiny nebo naopak může skupina společně řešit jeden problém, kdy je každý z účastníků posuzován podle toho, jakým způsobem k řešení přispěl. Skupinová metoda je vhodným prostředkem pro výběr manažerů a na vedoucí pracovní místa. Při výběru manažerů může být také využito tzv. **assessment centre**, kdy jejich využívání v poslední době vzrůstá. Assessment centre může být ale také využito při výcviku manažerů (v tom případě se někdy mluví o development centre). Tato metoda je považována za velmi univerzální, u nás je však zatím málo známá a téměř nevyužívaná. Koubek⁶⁰ tvrdí, že „*assessment centre je v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Jejich pomocí však lze také hodnotit pracovní výkon stávajících manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech*“. Nejrozšířenější a nejvíce používanou metodou je **pohovor** (interview), který je kritiky i teoretiky považován za nejlepší z metod výběru pracovníků. Pohovor má tři hlavní cíle a to sice získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnou uchazeči informace o společnosti a o práci ve společnosti a posoudit osobnost uchazeče. V poslední době se mluví i o čtvrtém cíli a to založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem. Pohovor může být veden buď

⁶⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 166. ISBN 80-726-1033-3.

jednou osobou (zpravidla přímým nadřízeným obsazovaného pracovního místa), nebo i více posuzovateli. Doporučován je druhý způsob, který nabízí přece jen lepší posouzení uchazeče. Pohovor může mít mnoho podob, může se jednat o sérii po sobě jdoucích pohovorů jednotlivých posuzovatelů nebo může mít podobu jediného pohovoru skupiny posuzovatelů s uchazečem. V neposlední řadě může být použito skupinového pohovoru s více uchazeči najednou. Podle obsahu a průběhu se rozeznává strukturovaný (standardizovaný), nestrukturovaný (volně plynoucí) a polostrukturovaný pohovor. Dále mezi metody výběru pracovníků lze také zařadit **zkoumání referencí** z předchozích pracovišť (tedy pracovní posudky), **lékařské vyšetření** a **přijetí pracovníka na zkušební dobu**.⁶¹

2.3 Odměňování

Armstrong⁶² uvádí, že systém odměňování tvoří více složek. Skládá se tedy z **peněžní odměny** (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a **zaměstnaneckých výhod**, které dohromady tvoří celkovou odměnu. Jsou zde však také zahrnuty **nepeněžní odměny** (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a často se zde vyskytují také **procesy řízení pracovního výkonu**. V případě základní peněžní odměny (také základní mzdy nebo platu) lze hovořit o pevném platu nebo mzdě, jež je tvořena sazbou (tarifem) za danou práci nebo pracovní místo. U manuálních pracovníků se může jednat o denní nebo časovou sazbu. V závislosti k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem (délce praxe) mohou být k základní peněžní odměně poskytnuty také další peněžní odměny či je možné vyplatit zaměstnanci zvláštní příplatky nebo příspěvky. Nejsou-li takovéto platby součástí základní odměny, jsou označovány jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“. Mezi pohyblivé složky mzdy patří prémie, provize, odměna podle dovedností a schopností, odměna podle přínosu, mimořádné odměny (bonusy), příplatky a další. Jak zde již bylo uvedeno, někdy je možné udělit také tzv. nepeněžní odměny, tedy jakékoli odměny, které jsou zaměřeny na potřeby lidí a souvisí s dosažením určité úrovně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu či osobního růstu.

⁶¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 168. ISBN 80-726-1033-3.

⁶² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, s. 553. ISBN 80-247-0469-2.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

3 Charakteristika společnosti TRW Autoelektronika, s. r. o.

3.1 Základní informace o společnosti

Pro vypracování vlastní práce byla vybrána společnost TRW Autoelektronika působící v automobilovém průmyslu. Obchodní jméno společnosti je TRW Autoelektronika, s. r. o., se sídlem v Benešově, Jana Nohy 2048. Jedná se o společnost s ručením omezeným, jež je součástí amerického nadnárodního koncernu TRW Automotive

Svým zaměřením se dle ekonomické činnosti TRW Autoelektronika řadí mezi firmy působící v oblasti výroby ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla. Společnost TRW Autoelektronika je jedním z předních světových výrobců plastových a kovových spínačů a elektronických modulů pro automobilový průmysl v různých modifikacích. Spínače jsou rozděleny podle funkce (ovládání světel, zrcátek, topení, oken, atd.), způsobu ovládání (otočné, tlačítkové), určení (osobní a nákladní automobily), materiálu (převážně plastové a kovové) a umístění (kokpit, prostor motoru, převodovka, atd.).

Na obrázku 4 jsou očíslovány jednotlivé části společnosti:

1. Finanční oddělení
2. Výrobní část 1
3. Výrobní část 2
4. Ředitelství společnosti
5. Administrativní část (oddělení kvality, logistiky, technologie, výroby)
6. Kantýna
7. Šatny zaměstnanců
8. Oddělení údržby
9. Sklad expedice
10. Sklad materiálu 1
11. Sklad materiálu 2
12. Parkoviště zaměstnanců

Obrázek 4: Areál společnosti TRW Autoelektronika v Benešově



Zdroj⁶³

3.2 Historie společnosti TRW Automotive

Společnost TRW se může pyšnit dědictvím více než 110 let v automobilovém průmyslu. Společnost se v roce 2003 stala nezávislou dodavatelskou divizí automobilového průmyslu a to zároveň v roce 2004 odstartovalo její obchodování na newyorské burze New York Stock Exchange. Název TRW vzniká v roce 1958 a symbolizuje spojení jmen Thompson, Ramo, Wooldridge. Na svém počátku TRW se svými zakládajícími společnostmi vyvinula širokou škálu výrobků pro rodící se automobilový průmysl. Mezi ně patřili upevňovací prvky, čepice a šrouby, které byli později upraveny pro vytvoření prvního dvoudílného ventilu motoru. Stejně tak se i společnost TRW podílela v severní Americe na výrobě dřevěných kol pro Henryho Forda a jeho model T, či osvětlení a jiná elektrická zařízení v Evropě.⁶⁴

TRW Automotive je světovým lídrem v oblasti bezpečnostních prvků pro automobilový průmysl a jeden z největších výrobců pasivních i aktivních bezpečnostních technologií. Dnes společnost TRW Automotive disponuje 200 závody po celém světě, ve kterých pracuje více než 70 000 lidí. I nadále se společnost zaměřuje na vývoj nových bezpečnostních prvků, jako jsou například asistenční systémy řidiče,

⁶³ Mapy.cz. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/zakladni?x=14.6791370&y=49.7749315&z=15&l=2&or=1&oc=9hnNSxW4-z&source=firm&id=187814&q=jana%20nohy%202048>

⁶⁴ History: TRW Automotive. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.trw.com/AboutTRW/history>

airbagy, technologie bezpečnostních pásů, elektroniky či softwarů, které přispějí ke zvýšení bezpečnosti, komfortu a pohodlí vozidel zítřka.

3.3 Historie společnosti TRW Autoelektronika

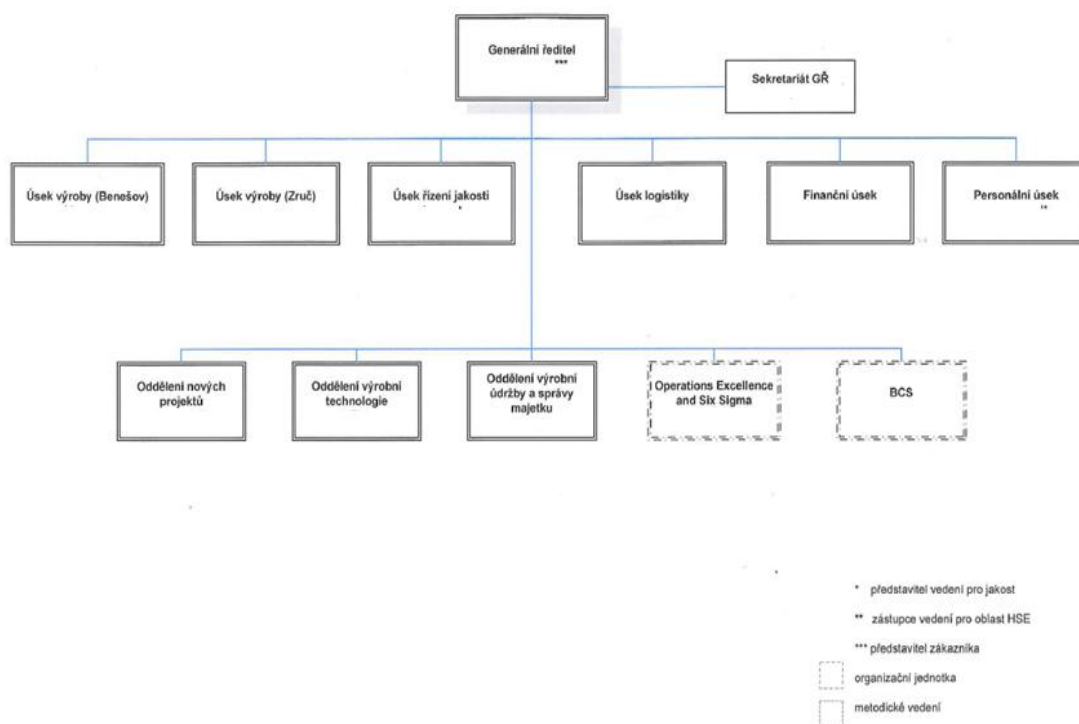
Historie benešovského závodu začíná v roce 1991, kdy výroba pro koncern TRW začala v bývalém podniku ČKD Polovodiče a již v roce 1992 dochází v rámci privatizace ČKD Polovodiče k založení samostatné společnosti jako báze pro budoucí TRW a zároveň ještě v témže roce koncern TRW koupil 97% společnosti ČKD a definitivně tak dochází k přejmenování společnosti na TRW Autoelektronika. V roce 1993 ještě dochází k odkoupení zbylých 3% a TRW tak získalo 100% podíl na společnosti TRW Autoelektronika. Dalším významným milníkem se pro společnost stal rok 2000, kdy byl zakoupen výrobní závod ve Zruči nad Sázavou a byl připojen k provozu benešovského závodu. V roce 2009 svádí společnost úspěšný boj s celosvětovou ekonomickou krizí a dnes patří mezi přední světové dodavatele v oblasti elektronických komponentů.⁶⁵

3.4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti TRW Autoelektronika Benešov je tvořena top managementem, přičemž nejvyšší úroveň představuje generální ředitel společnosti (Plant Manager), pod jehož přímé vedení spadají další členové top managementu, tedy vedoucí pracovníci jednotlivých úseků výroby, technologie, logistiky, kvality a IT. Každý z úseků tvoří jak technicko-hospodářští pracovníci (THP), tak i pracovníci výrobní (operátoři). Další úroveň vrcholového managementu představuje personální ředitel, jemuž je přímo podřízen celý úsek lidských zdrojů. Celkovou organizační strukturu firmy je možné vidět na obrázku 5.

⁶⁵ Historie. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://trwczech.cz/benesov/o-nas/historie>

Obrázek 5: Organizační struktura společnosti TRW Autoelektronika Benešov



Zdroj⁶⁶

3.5 Zásady řízení jakosti

Společnost TRW Autoelektronika je předním světovým dodavatelem dílů pro automobilový průmysl a z toho také vyplívají vysoké nároky na jakost (kvalitu) výrobků. Z tohoto důvodu firma klade vysoké požadavky na standardy v oblasti kvality, a proto je také systém managementu jakosti jednou z velmi důležitých částí managementu celé společnosti, jež je zaměřena na dosahování výsledků jakosti ve vztahu k uspokojování požadavků zákazníků a jejich zainteresovaných stran. Celé oddělení kvality, jakožto i s tím spojené systémy spadají pod vedoucího kvality, jež je přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti. Systém řízení jakosti slouží jako komplexní nástroj k přeměně politiky jakosti k dosažení vytyčených cílů firmy. Společnost TRW prezentuje a tedy chápe kvalitu svých výrobků jako schopnost produkovat a dodávat takové výrobky, které jsou v plném souladu s potřebami

⁶⁶ Interní materiály společnosti TRW Autoelektronika

a požadavky zákazníků a které plní nejvyšší standardy kladené automobilovým průmyslem. Jedním z hlavních cílů v oblasti kvality je dosáhnout úrovně nulové chybovosti a zároveň také implementace nástrojů neustálého zlepšování skrze celou společnost. Společnost TRW se svou politikou jakosti rozhodla přijmout závazek vůči svým zákazníkům a v jeho prosazování se reflektuje následující koncepce:

- Dodávat bezvadné výrobky, správně napoprvé a pokaždé
- Udržovat pracovní prostředí, které zajišťuje neustále zlepšování
- Ustanovit vynikající způsobilost všech procesů
- Zdůraznit mezi-funkční týmové spolupráce v rámci celého TRW
- Poskytovat školení a vzdělání všem zaměstnancům
- Respektovat globální normy TRW chování ⁶⁷

3.6 Zásady v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (HSE) a Security

Společnost TRW Autoelektronika klade vysoké nároky nejen v oblasti kvality, ale také na všechny svá ostatní oddělení, a proto se v souladu neustálého zlepšování rozhodla přihlásit k dodržování zásad mezinárodní normy ISO 14001, jejíž hlavním cílem je podporovat ochranu životního prostředí a prevenci znečišťování v rovnováze se sociálními a ekonomickými potřebami. V návaznosti na tuto normu vydalo vedení společnosti Politiku v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrany životního prostředí a ostražky a zabezpečení a to vše s ohledem na zákonné předpisy ČR a na požadavky koncernu TRW Automotive. Společnost se však může pyšnit i dalšími získanými certifikáty, jako například ISO TS16949 nebo mnoho dodavatelskými oceněními (GM QSB Certificate, Ford Q1, VW Formel QA91).

TRW Autoelektronika definuje cíle politiky HSE, a proto v této problematice postupuje tak, že:

- Zajišťuje soulad se všemi příslušnými právními požadavky
- Zajišťuje soulad se všemi příslušnými požadavky svých zákazníků
- Snižuje nepříznivé dopady pracovního prostředí na své zaměstnance

⁶⁷ Politika firmy. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://trwczech.cz/benesov/o-nas/politika-firmy>

- Snižuje nepříznivé dopady na životní prostředí
- Směřuje k dosažení takových podmínek, které budou minimalizovat náklady a HSE rizika
- Zlepšuje a měří své HSE systémy a dosahované výsledky
- Dbá o ostrahu a zabezpečení svých zaměstnanců a svých závodů

Svůj špičkový HSE program společnost realizuje tím, že:

- Vyvine a implementuje integrovaný systém řízení HSE
- Podporuje všechny své zaměstnance při naplňování vize společnosti
- Zajišťuje, že za problematiku HSE je odpovědný management
- Navrhuje smysluplné HSE cíle a ukazatele
- Pro naplnění vize a programů poskytne globální zdroje, znalosti a schopnosti, zprostředkuje výměnu informací o úspěšných programech a řešeních HSE problematiky a vyvodí poučení z neúspěchů ⁶⁸

3.7 Zákazníci společnosti TRW Autoelektronika

Společnost TRW Benešov dodává své výrobky krom Antarktidy do všech světadílů od Ameriky, přes Evropu, Afriku a Asii až do Austrálie. Mezi hlavní destinace však patří zejména Evropa (především Německo a Itálie) a Asie, kde má největší zastoupení Čína, jež zažívá obrovský nárůst na poli automobilového průmyslu. Benešovský závod dodává své výrobky většině předních světových výrobců osobních i nákladních automobilů. Jako ty nejvýznamnější lze jmenovat automobilky Volkswagen, Audi, Daimler, Mercedes-Benz, Škoda Auto, Fiat, Ford, Volvo a Scania. V menší míře, avšak i přesto má TRW Autoelektronika své zastoupení i u dalších světových výrobců luxusních automobilů, jako jsou například Lamborghini, Porsche či Bentley.

⁶⁸ Politika HSE. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://trwczech.cz/benesov/o-nas/politika-hse>

3.8 Výrobky společnosti TRW Autoelektronika

Jak již bylo několikrát uvedeno, společnost TRW Autoelektronika je předním světovým dodavatelem především plastových a kovových dílů pro automobilový průmysl, přičemž vyrábí spínače v mnoha designových provedeních, modifikacích či funkcích. Hlavní výrobní portfolio tvoří plastové otočné a tlačítkové spínače (obrázek 6). Převážně se jedná o elektronické spínače ovládající funkci světel, oken nebo spínače ovládající další funkce vozidla umístěné přímo na volantu. Tyto spínače jsou nejčastěji umístěny přímo v kokpitu vozidla a nadále se dělí na plastové spínače s membránou a bez membrány. Dalším typem výrobků jsou kovové spínače (obrázek 7), jež jsou převážně umístěny v prostoru motoru či převodovky. Další činností společnosti je i výroba tzv. desek plošných spojů (obrázek 4), jež jsou součástí většiny vyráběných typů spínačů a umožňují jejich veškerou elektronickou činnost.

Obrázek 6: Výrobky společnosti – plastové otočné a tlačítkové spínače

Plastové spínače otočné



Plastové spínače tlačítkové



Zdroj⁶⁹

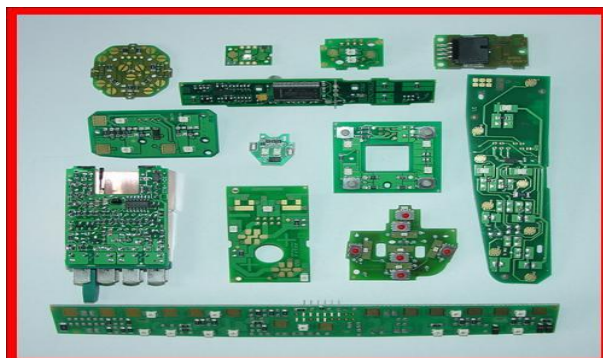
⁶⁹ Naše výrobky. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://trwczech.cz/benesov/fotogalerie/vyrobyky>

Obrázek 7: Výrobky společnosti – kovové spínače, desky plošných spojů

Kovové spínače



Desky plošných spojů



Zdroj⁷⁰

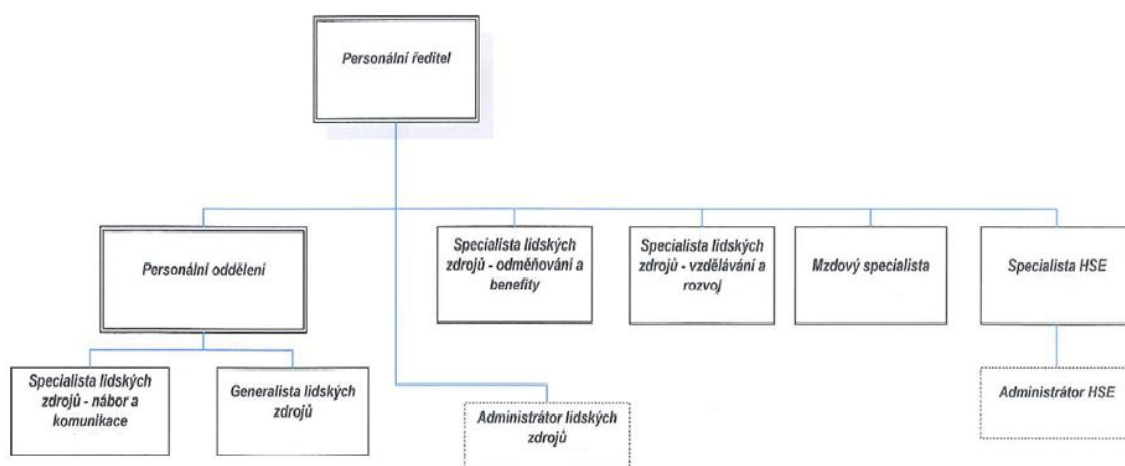
⁷⁰ Naše výrobky. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://trwczech.cz/benesov/fotogalerie/vyroby>

4 Řízení lidských zdrojů

4.1 Personální oddělení společnosti

Personalistikou a jejími problémy se zabývá interní oddělení lidských zdrojů, které je zodpovědné za veškeré činnosti v oblasti evidence uchazečů, náboru a přijímání nových pracovníků, vykazování skutečnosti týkající se kvalifikace nových uchazečů či sepisování nových smluv. Oddělení lidských zdrojů se současně zabývá také rozvojem a vzděláváním, které je nedílnou součástí každé společnosti, jež chce být na trhu úspěšná. Vedením personálního úseku ve společnosti TRW Autoelektronika je pověřen personální ředitel, jemuž jsou přímo podřízeni nejen jednotlivý personalisté (např. specialista lidských zdrojů), ale například také mzdový specialista či specialista HSE.

Obrázek 8: Organizační struktura personálního úseku



Zdroj⁷¹

⁷¹ Interní materiály společnosti TRW Autoelektronika

4.2 Vytvoření pracovního místa

Pro každé pracovní místo musí být zpracován jeho popis, neboli dokument vymezující kvalifikační požadavky a náplň práce. Požadavek na nábor nových zaměstnanců (Formulář P-0199) podává vždy vedoucí pracovník příslušného úseku na personální oddělení a to v případě požadavku na vytvoření nového systematizovaného pracovního místa nebo v případě žádosti o nábor zaměstnance na již vytvořené systematizované pracovní místo. Zároveň s požadavkem musí vedoucí pracovník vytvořit nový popis pracovní činnosti ještě před předáním požadavku na nábor zaměstnance či zrevidovat stávající popis pracovní činnosti pokud je to nutné z hlediska základních odpovědností a kompetencí. V případě, že jsou splněny všechny náležitosti, dochází k posouzení a schválení požadavku na základě interního formuláře personálním ředitelem, generálním ředitelem, ale také Vice Prezidentem celé divize a to již na základě formuláře MPR (Manpower Requirement – Nábor zaměstnance).

4.3 Zahájení nábora a výběru zaměstnanců

Společnost TRW Autoelektronika upřednostňuje při výběrovém řízení zájemce z řad vlastních zaměstnanců, z toho důvodu je nejprve každý nábor inzerován interně a to prostřednictvím oznámení na nástěnce personálního úseku a na internetových stránkách společnosti. Zároveň také v rámci plánu nástupnictví a plánu rozvoje talentů jsou nejprve oslovení zaměstnanci společnosti, kteří splňují kvalifikační předpoklady na danou pozici. Dojde-li k identifikaci takového zaměstnance ze strany PÚ, je nejprve nutné projednat možnost oslovení kandidáta s jeho přímým nadřízeným. V případě, rozhodne-li se společnost pro výběr kandidátů z externích zdrojů, zahájí se výběr inzercí. Vhodnou formu vyhledávání externích kandidátů určuje personální ředitel (např. internetová inzerce, tisk, personální agentury, atd.) a celý text inzerátu připravuje personální pracovník ve spolupráci s příslušným nadřízeným.

4.4 Výběr kandidátů

Výběr kandidátů probíhá ve 2 kolech výběrového řízení, kdy v prvním kole za účasti personalisty a přímého nadřízeného obsazované pozice dochází k tzv. předvýběru vhodných uchazečů (na základě životopisu nebo telefonického či osobního pohovoru) a kola druhého se již účastní personalista, přímý nadřízený, ale zároveň taky další nadřízený obsazované pozice. Kandidáti na danou pracovní pozici absolvují kromě osobního pohovoru také testy manuální zručnosti nebo dovednosti, požadovaných k výkonu pracovní pozice.

Pracovní pozice jsou ve společnosti TRW členěny do pěti následujících kategorií:

- Přímí a nepřímí dělníci – jsou přijímáni na základě pohovoru se supervizorem a referentem modulu (popř. budoucím přímým nadřízeným) a absolvují test manuální zručnosti
- Řadoví TH zaměstnanci - jsou přijímáni ve dvoukolovém procesu, a to na základě pohovoru se zaměstnancem PÚ, PŘ a s budoucím nadřízeným.
- Specialisté a vedoucí zaměstnanci do úrovně vedoucích oddělení - jsou přijímáni na základě pohovoru s PŘ, příslušným přímým nadřízeným a příslušným odborným ředitelem. V případě zájmu GŘ absolvují kandidáti také pohovor s GŘ. V případě, že je to vyžadováno, účastní se AC (Assessment Centre).
- Odborní ředitelé - jsou přijímáni na základě pohovoru s PŘ, GŘ, zástupcem divize BCS, popř. výstupů z AC (Assessment Centre). O přijetí rozhoduje BCS ředitel příslušné oblasti.
- Zaměstnanci v kategorii OIP (Operational Incentive Plan – Personální zaměstnanci) - jsou přijímáni na základě pohovoru s PŘ a BCS manažerem pro nábor a prochází Assessment Centre, který je řízen globálně z divize BCS – Řízení lidských zdrojů.

4.5 Nabídka zaměstnání

Vybranému TH kandidátovi zašle personální oddělení nabídkový dopis, který obsahuje nabízenou pozici, mzdové podmínky (individuální mzda), datum nástupu, podmínky pracovního poměru a zaměstnanecké benefity.

Pro přímé a nepřímé zaměstnance (tarifní mzda) jsou mzdové a ostatní podmínky stanoveny platnou Kolektivní smlouvou. Vše probíhá v souladu s platnou kolektivní smlouvou, pravidly BCS a českými právními předpisy.

4.6 Nástup do zaměstnání

Na základě akceptace nabídky zaměstnání ze strany kandidáta, je připravena pracovní smlouva se všemi náležitostmi dle zákoníku práce a kolektivní smlouvy.

4.7 Orientace a adaptace zaměstnanců

4.7.1 Orientace a adaptace výrobních dělníků

Orientace a adaptace výrobních dělníků je rozdělena do 3 etap, kdy probíhá výběrové řízení, vstupní školení a opakované vstupní školení. V průběhu výběrového řízení jsou kandidáti seznámeni se základními informacemi týkajícími se celé společnosti, charakteru a organizace práce. Na základě kontrolních testů jsou vybráni vhodní kandidáti a ti jsou následně proškoleni vstupním školením BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (Požární ochrana), vstupním školením ochrany proti antistatickému výboji na pracovišti, základními informacemi o společnosti a jsou seznámeni s pravidly v závodě, pracovním řádem, povinnostmi a právy zaměstnance, mzdovým systémem a kolektivní smlouvou. Na závěr výběrového řízení je ještě novým zaměstnancům předána papírová verze informačního materiálu, tzv. orientační balíček. Ve druhé fázi probíhá vstupní školení před nástupem zaměstnance na první směnu (90 minut před nástupem ve skupině max. 8 osob), jež obsahuje orientaci a práci ve výrobních provozech, pravidla HSE, seznámení s výrobní linkou (organizace práce na lince, formuláře, doklady a postupy), výrobní standardy a v neposlední řadě také informace týkající se řízení jakosti. Poslední fází adaptace výrobních dělníků je opakované vstupní školení, jež probíhá s odstupem 1 – 2 měsíců a zahrnuje proškolení ve všech uvedených oblastech. V tomto případě jsou zaměstnanci již více adaptováni a mohou tak v dané problematice diskutovat, pokládat konstruktivní otázky a vše si ještě jednou uceleně zopakovat.

4.7.2 Orientace a adaptace TH zaměstnanců

V případě, je-li přijat nový TH zaměstnanec, je nejprve jeho vedoucím pracovníkem ve spolupráci s personálním úsekem připraven formulář, jenž zahrnuje úkoly a činnosti, které je nutné připravit ještě před nástupem zaměstnance spolu s příslušnými termíny a zodpovědnostmi. Jedná se především o požadavky na pracovní prostředí a další administrativu. Přímý nadřízený je zodpovědný za plnění všech požadovaných úkonů tak, aby mohla následná orientace a adaptace nového zaměstnance probíhat plynule a bezproblémově. Následně TH zaměstnanec absolvuje vstupní školení, jež je totožné, jako u výrobních dělníků a následně je zaměstnanci ještě vypracován a předán tzv. adaptační plán. Adaptační plán zahrnuje funkce a úkoly, které by měl zaměstnanec zvládnout v průběhu adaptace a jež jsou v celém průběhu adaptace kontrolovány přímým nadřízeným. Po úspěšném procesu adaptace dochází k vyhodnocení adaptačního plánu a TH zaměstnanec je již samostatně schopen zvládat činnosti kladené daným pracovním místem.

4.7.3 Orientace a adaptace stávajících zaměstnanců při změně pozice

Zaměstnanci, jejichž pracovní funkce se mění, tvoří ve společnosti TRW Autoelektronika v rámci adaptace specifickou skupinou, protože jejich pracovní poměr ve společnosti již po určitou dobu trvá. Z celkového adaptačního procesu je tedy vypuštěna část orientace (obecné vstupní školení a seznámení s firmou a jejím organizačním řádem). Přemísťovaný zaměstnanec musí však i v tomto případě absolvovat školení bezpečnosti práce a požární ochrany na novém pracovišti a poté je další postup adaptace individuální podle typu zařazení nové pozice. Je tedy rozdílné, jedná-li se o výrobního dělníka, nevýrobního dělníka či TH zaměstnance a v těchto případech se poté postupuje dle standardního procesu adaptace, jež je uveden v předchozích kapitolách.

4.8 Vzdělávání a rozvoj

4.8.1 Vzdělávací akce

Vzdělávací akce je organizovaná činnost s cílem získání, prohloubení (tj. i udržení a obnovy) nebo zvýšení kvalifikace zaměstnanců společnosti TRW. Mezi základní typy vzdělávacích akcí, jež se zaměstnanci společnosti účastní, jsou periodické vzdělávací akce, neperiodické vzdělávací akce, doškolování v technikách péče o jakost, profesní a rozvojové vzdělávací akce a náběh nových výrobků. Veškeré vzdělávací akce, jež jsou společností v daném roce plánovány, jsou popsány v katalogu vzdělávacích akcí a jsou zde uvedeny především standardizované vzdělávací akce (periodické, neperiodické, vzdělávací akce z oblasti péče o jakost, popřípadě i profesní a rozvojové).

Periodické a neperiodické vzdělávací akce

Periodické vzdělávací akce jsou předepsány normami, vyhláškami a zákony pro vykonávání funkce nebo činnosti. V případě společnosti TRW Autoelektronika stanoveny dodatečné kvalifikační požadavky, které se týkají speciálních činností pájení, sváření a výroby elektroniky. Zaměstnanci, jež tyto činnosti vykonávají, proto musí být na tuto činnost svým vzděláním nebo vzdělávacími akcemi odpovídajícím způsobem kvalifikováni a jejich platnost je časově omezena. Zpracování plánu těchto vzdělávacích akcí zajišťuje personální úsek ve spolupráci se specialistou HSE a také ředitelem úseku řízení jakosti, kteří stanovují periodicitu podle platných norem, vyhlášek a zákonů. Plán vzdělávacích akcí je poté uložen na personálním úseku, kde je sledována i platnost osvědčení. V neposlední řadě zajišťuje PÚ organizaci všech vzdělávacích akcí a eviduje účast zaměstnanců na základě prezenční listiny či jiného průkazného záznamu o absolvování vzdělávací akce. Neperiodické vzdělávací akce jsou předepsané pouze normami, vyhláškami a zákony a nejsou žádným způsobem upraveny, ani dodatečně doplněny interními směrnici společnosti TRW a jejich platnost není časově omezena.

4.9 Plánování vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Roční plán vzdělávacích akcí zpracovává, vydává a spravuje personální úsek. Každý plán stanovený pro daný kalendářní rok specifikuje témata vzdělávání, počet osob, jež se mají jednotlivých vzdělávacích akcí účastnit, vzdělávací organizace, atd.

O termínech jsou účastníci vzdělávacích akcí s předstihem informováni PÚ. S plánem vzdělávání jsou seznámeni všichni vedoucí pracovníci a vedením společnosti schválený plán je závazný pro všechny zaměstnance. V důsledku změn, ke kterým v průběhu roku dochází, vznikají nové požadavky na vzdělávací akce, které nejsou zahrnuty v plánu vzdělávání. Tyto požadavky musí být nahlášeny specialistovi odměňování a vzdělávání, který zajistí jejich realizaci po schválení ředitelem PÚ. V závěru každého kalendářního roku je vzdělávací plán (tabulka 1) analyzován a vyhodnocen a o tomto hodnocení je informováno vedení společnosti, jež může na základě předložených závěrů vzdělávací plán pro následující rok modifikovat.

Tabulka 1: Vzdělávací plán

Akce	Termín	Odpovědný
Schválení rozpočtu na vzdělávání v rámci ročního plánu	červenec	PÚ Schvaluje Generální ředitel, který tímto krokem potvrzuje potřebné finanční krytí vzdělávacích akcí pro příští kalendářní rok.
Identifikace vzdělávacích potřeb	IV. kvartál	Vedoucí jednotlivých organizačních útvarů
Vyhodnocení potřeb a vytvoření plánu vzdělávacích akcí	IV. kvartál	PÚ
Schválení	leden	Ředitel personálního úseku

Zdroj⁷²

4.10 Odměňování zaměstnanců

4.10.1 Odměňování, mzdová struktura a formy mzdy

Odměňování zaměstnanců patří mezi formy motivace vedoucí k dosahování cílů společnosti a nejinak je tomu i ve společnosti TRW Autoelektronika. Při nástupu do společnosti je zaměstnanci stanovena mzda podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce s přihlédnutím k obtížnosti pracovních podmínek, dále pak podle pracovní výkonnosti zaměstnance a jeho pracovních výsledků. V závislosti na pracovním zařazení je zaměstnanci přiznán příslušný tarifní stupeň nebo je s ním uzavřena individuální dohoda o mzdě. Mzda pro daný kalendářní rok je společností TRW stanovena v rozmezí schválené mzdové struktury a pro daný rok je neveřejná. Mzdová struktura a její rozpětí je každoročně aktualizována a odráží jak stávající situaci

⁷² Interní materiály společnosti TRW Autoelektronika

na trhu automobilového průmyslu, tak i současnou mzdovou situaci v regionu. Pokud není interními předpisy společnosti stanoveno jinak, pak veškeré formy mzdy v přiznané výši platí pro stanovenou týdenní pracovní dobu v rozsahu 37,5 hodin u pracovníků ve směnném provozu a v rozsahu 40 hodin u ostatních zaměstnanců. Společnost TRW rozlišuje dvě základní formy mzdy vztahující se k pracovnímu poměru, jimiž jsou mzda tarifní a individuální. Tarifní mzda náleží výrobním a nevýrobním dělníkům a v současné chvíli je společností definováno 6 tarifních stupňů, které nesou označení T1 – T6. Zaměstnanci, kteří jsou odměňováni tarifní mzdou, mohou kromě základního tarifu dostat také doplňkové formy mzdy, mezi něž patří osobní složka, výkonnostní prémie, odměna za pracovní pohotovost, příplatky, roční odměna a mimořádná odměna. Individuální mzda je přiznávána technicko-hospodářským pracovníkům a v rámci zabezpečení spravedlnosti, objektivnosti a konzistentnosti mzdového systému je při sjednávání individuální mzdy přihlíženo ke mzdě zaměstnanců se stejným nebo srovnatelným profesním zařazením a také k pracovním zkušenostem a dovednostem zaměstnance. Stejně, jako výrobní a nevýrobní dělníci, tak i TH zaměstnanci mohou být odměňováni nad rámec individuální mzdy. Mezi doplňkové formy mzdy TH zaměstnanců patří odměna za pracovní pohotovost, příplatky a odměny podle příslušných ustanovení ZP nebo těchto ustanovení a roční a mimořádná odměna.

4.10.2 Benefits

Společnost TRW Autoelektronika poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu firemní benefitů, jež se řídí aktuálním zněním kolektivní smlouvy. Mezi tyto benefity patří cafeteria benefitů, měsíční prémiový pracovní bonus, roční prémiový pracovní bonus, příspěvek na stravování, cestovní příspěvek, odměny při odchodu do starobního či plně invalidního důchodu a příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanců. Cafeteria benefitů představuje systém odměňování, který v sobě zahrnuje různé druhy benefitů a každý zaměstnanec si může vybrat benefit podle svého uvážení. Každému zaměstnanci je přidělen určitý objem finančních prostředků v podobě bodů nahraných na benefitové kartě a zaměstnanec si tak podle svého uvážení může vybrat, zda své body uplatní v kategorii zdraví, kultury, sportu, rekreace a cestování nebo vzdělávání

a osobního rozvoje. U měsíčního prémiového bonusu zaměstnavatel přiznává zaměstnanci určitou finanční částku a to v případě, že zaměstnanec vykáže stanovenou pracovní dobu v rámci kalendářního měsíce. Roční prémiový bonus je poté zaměstnanci přiznán v případě jeho stoprocentní účasti na stanovených cílech společnosti. Další benefit, jež společnost TRW poskytuje, je příspěvek na závodní stravování, na který má zaměstnanec nárok za předpokladu, že odpracuje minimálně 3 hodiny v průběhu dané směny (daného dne). Pokud tak neučiní, je mu v případě odběru jídla účtována jeho plná výše. Další z řady benefitů jsou cestovní příspěvky, které jsou zaměstnanci přiznávány formou měsíčních paušálních příplatků dle stanovené tabulky a jejich výše se může pohybovat v závislosti na vzdálenosti od místa výkonu práce od 300 Kč až do téměř 1900 Kč měsíčně. Nárok na příspěvek na dopravu však mají pouze zaměstnanci, jež mají místo trvalého bydliště či faktického pobytu mimo rámec města, kde probíhá výkon práce, tedy měst Benešov a Zruč nad Sázavou. Odměna při odchodu do starobního či invalidního důchodu je vypočítána na základě délky trvání pracovního poměru ve společnosti TRW a za její správnost a včasnost odpovídá personální úsek. Posledním poskytovaným benefitem je příspěvek na penzijní připojištění, jež je poskytován zaměstnancům v hlavním pracovním poměru, kteří ve společnosti odpracovali minimálně 1 kalendářní rok a předloží uzavřenou platnou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem dle platného zákona. Výše příspěvku ze strany zaměstnavatele činí v příslušném měsíci částku rovnou příspěvku samotného zaměstnance, maximálně však 3 % ze základní měsíční mzdy. Jak zde můžeme vidět, společnost TRW Autoelektronika poskytuje svým zaměstnancům široké spektrum odměn a benefitů a zároveň se také snaží neustále svůj odměňovací systém rozšiřovat a zdokonalovat.

4.11 Vize a strategie řízení lidských zdrojů

Společnost TRW Autoelektronika se rozhodla přijmout nové vize a strategie v řízení lidských zdrojů. Proto byly také zvoleny slogany, jež stručně, jasně a výstižně shrnují, jakým směrem se chce společnost v této problematice ubírat.

Vize: „*Chceme být vnímáni jako respektovaný zaměstnavatel, který bude přitahovat kvalitní pracovníky a udržovat ve společnosti klíčové jedince pro zajištění dlouhodobého rozvoje společnosti*“.

Strategie: „*Naší strategií je mít správné lidi na správném místě, zaměstnance, kteří budou ve své práci spokojeni a budou schopni naplňovat vizi a strategii společnosti prostřednictvím nastavených cílů. Lidské zdroje se chtějí stát otevřeným a důvěryhodným partnerem všem zaměstnancům a manažerům společnosti*“.

Celý koncept strategie řízení lidských zdrojů se skládá ze tří základních pilířů. V případě prvního pilíře je nutné mít správné lidi na správném místě a ve správný čas, druhým pilířem jsou spokojení zaměstnanci a třetí pilíř si klade za úkol, aby řízení lidských zdrojů ve společnosti bylo business partnerem pro naše manažery a zaměstnance. Celý tento koncept by však nemohl fungovat bez poslední, neméně důležité složky a tou je otevřená a důvěryhodná komunikace. Cílem je vytvořit efektivní informační a komunikační systém, který pomáhá k naplnění celé vize a strategie. TRW Autoelektronika si uvědomuje, že komunikace podporuje efektivitu zavedených procesů, jako např. produktivita, kvalita, týmová spolupráce a motivace. Komunikace však také pomáhá vytvářet firemní kulturu, která podporuje rozvoj a upevňování žádoucích pracovních postojů a chování.

5 Výzkumný vzorek

Pro kvantitativní výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník, který je sestaven z celkem 19 otázek, je zaměřen na celkovou spokojenost a byl předložen zaměstnancům společnosti. Dotazník vyplnilo celkem 41 respondentů a to z řad TH zaměstnanců, výrobních i nevýrobních dělníků. Jedná se tedy o všeobecnou analýzu spokojenosti zaměstnanců napříč všemi úseky společnosti.

5.1 Metodologie výzkumu

Hlavní metodou pro výzkum je analýza dat získaných z dotazníkového šetření, která umožňuje rychlé získání potřebných kvantitativních údajů. Dotazník, který byl autorem vytvořen, obsahuje celkem 19 otázek. Dotazník zachovává anonymitu respondentů. V dotazníku byly použity pouze uzavřené otázky, kdy odpověď byla vybírána z předem definovaných možností. Pro dotazníkový výzkum byly přípustné pouze kompletně vyplněné dotazníky, případné nevyplněné dotazníky nejsou započítány do výsledků.

5.2 Časový harmonogram výzkumu

Výzkum byl prováděn kvantitativní formou mezi zaměstnanci společnosti TRW Autoelektronika. První fáze výzkumu začala dne 8.12.2014, kdy byl dotazník distribuován mezi vzorek respondentů. Sběr dotazníků byl ukončen 12.1.2015 a následně byla spuštěna druhá fáze, tedy analýza dotazníků.

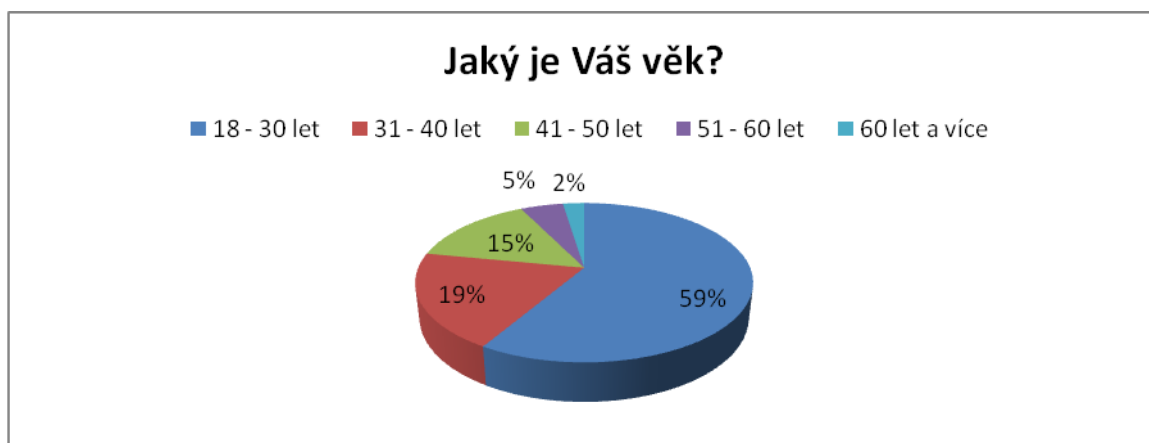
5.3 Analýza a interpretace získaných dat

Věk respondentů

První otázka se týkala věku respondentů. Největší zastoupenou věkovou kategorií ve společnosti je kategorie 18 – 30 let, na druhém místě je poté kategorie 31 - 40 let. Jak je tedy vidět podle zastoupení nejmladší věkové kategorie, společnost dává příležitost především mladým lidem, kteří pro ni představují perspektivu do budoucna, ale zároveň

je na druhém místě zastoupena kategorie 31 – 40 let, kdy tito zaměstnanci představují zkušenost a znalosti. Společnost tedy velmi dobře vybalancovává zastoupení dvou nejproduktivnějších věkových kategorií.

Graf 1: Věk respondentů



Zdroj⁷³

Pohlaví respondentů

Druhá otázka se týkala pohlaví respondentů a jak je z výsledků je patrné, společnost dává rovné příležitosti jak mužům, tak i ženám, jelikož zastoupení 46% mužů a 54% žen nehovoří o žádné velké převaze ani jednoho pohlaví.

Graf 2: Pohlaví respondentů



Zdroj⁷⁴

⁷³ Vlastní zpracování, 2015.

Nejvyšší dosažené vzdělání

Třetí otázka byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání. Zde nejvíce převládá vzdělání středoškolské s maturitou a hned za ním vzdělání vysokoškolské. Vzdělání středoškolské s maturitou, jakožto nejvíce zastoupené, je dáno především výrobním zaměřením společnosti. Vysokoškolsky vzdělání pracovníci jsou zastoupení téměř výhradně mezi TH zaměstnanci.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj⁷⁵

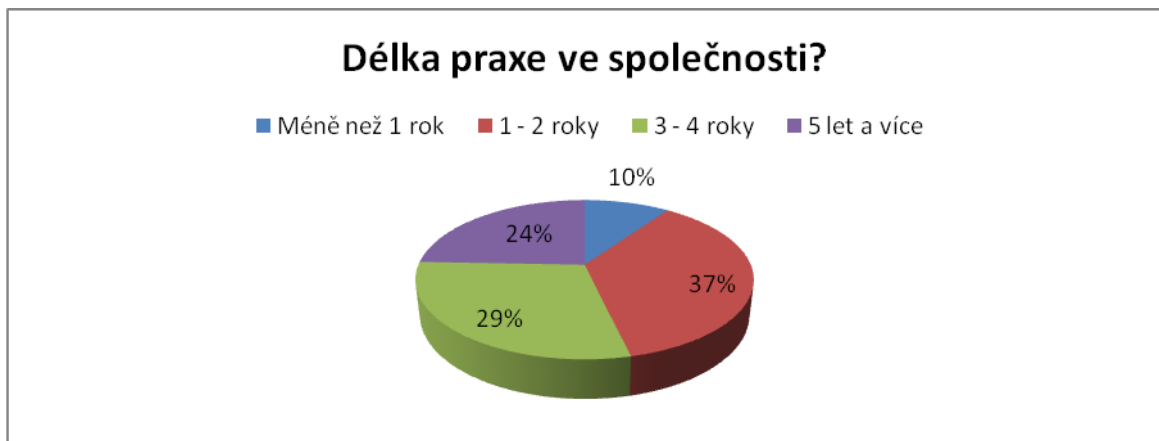
Délka praxe ve společnosti

Čtvrtá otázka zjišťovala délku praxe ve společnosti. Zde se téměř shodně sešli odpovědi 1 -2 roky a 3 – 4 roky. Toto je způsobeno především velkým zastoupením mladých lidí, vyplívajících z výsledků první otázky, ale i přesto tento výsledek poukazuje na to, že se jedná o stabilní společnost, která se snaží udržet si své stávající zaměstnance a kde většina zaměstnanců působí dlouhodoběji. Tento fakt potvrzuje i výsledek 24% pro odpověď 5 let a více.

⁷⁴ Vlastní zpracování, 2015.

⁷⁵ Vlastní zpracování, 2015.

Graf 4: Délka praxe

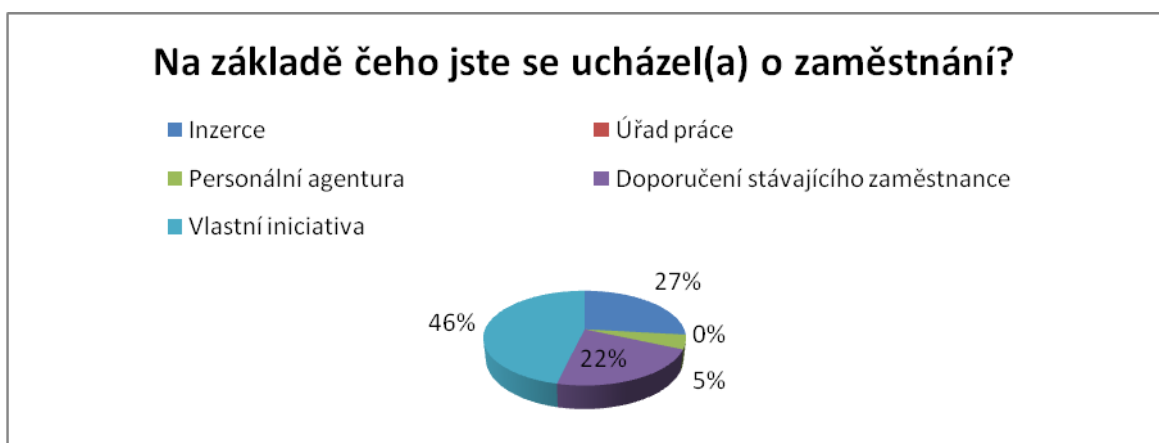


Zdroj⁷⁶

Způsob ucházení zaměstnance o zaměstnání

Na otázku, jakým způsobem se zaměstnanec ucházel o zaměstnání, téměř polovina respondentů (46%) odpověděla vlastní iniciativou. Je tedy vidět, že společnost TRW je vyhledávaným zaměstnavatelem a většina zaměstnanců se sama aktivně zasadila o získání práce v této společnosti. O zbylou část (27% a 22%) se podělila odpověď inzerce a doporučení stávajícího zaměstnance a jen velmi nepatrně (5%) zprostředkovatelská personální agentura.

Graf 5: Způsob ucházení zaměstnance o zaměstnání



Zdroj⁷⁷

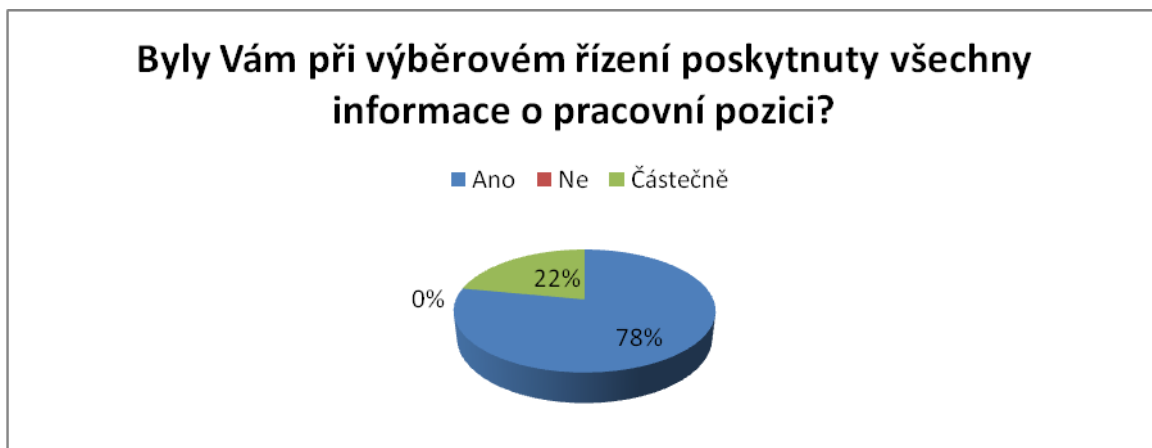
⁷⁶ Vlastní zpracování, 2015.

⁷⁷ Vlastní zpracování, 2015.

Poskytnutí informací o pracovní pozici

Na další otázku týkající se poskytnutí informací při výběrovém řízení většina respondentů odpověděla ano, tedy že jim byli poskytnuty veškeré informace spojené s pracovním místem. Odpověď částečně získala 22% z celkového počtu a ani jeden z respondentů neoznačil odpověď ne, z čehož vyplívá, že společnosti při výběrovém řízení poskytuje všechny důležité informace.

Graf 6: Poskytnutí informací o pracovní pozici



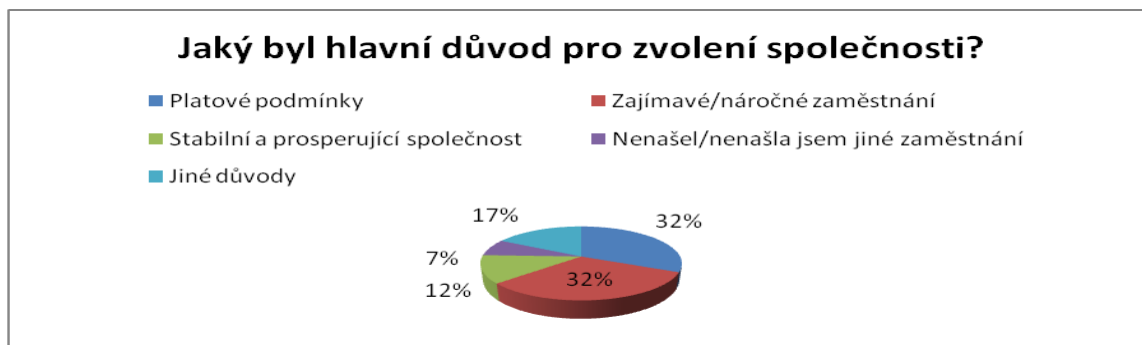
Zdroj⁷⁸

Hlavní důvody volby této společnosti

U otázky jaký byl hlavní důvod pro zvolení společnosti, se shodně s 32% na prvním místě umístily odpovědi platové podmínky a zajímavé/náročné zaměstnání. S již poměrně velkým odstupem byly na druhém místě uváděny jiné důvody, které respondenty ovlivňovali při volbě společnosti.

⁷⁸ Vlastní zpracování, 2015.

Graf 7: Důvody volby této společnosti

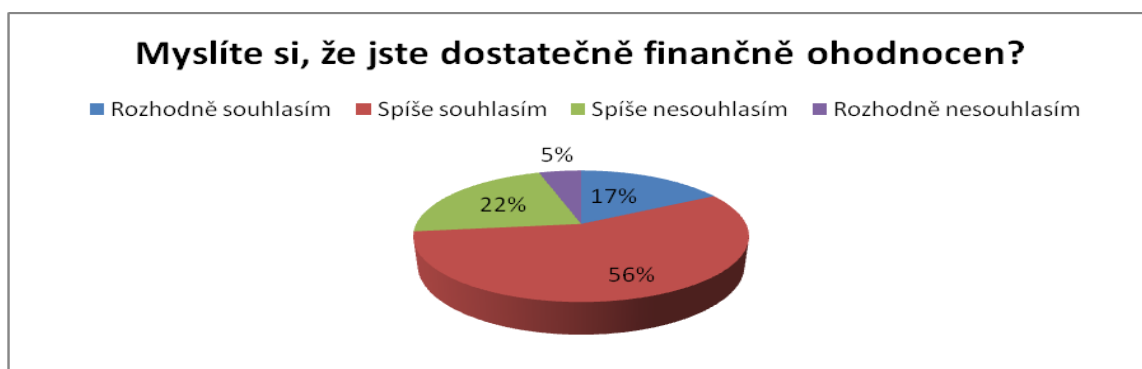


Zdroj⁷⁹

Finanční ohodnocení

Otázka osmá byla zaměřena na citlivé téma financí, kde byli respondenti dotazováni, zda si myslí, že jsou dostatečně finančně ohodnoceni za vykonávanou práci. I zde jsou výsledky pro společnost velmi pozitivní, jelikož více než polovina dotazovaných (56%) zaškrtnla druhou odpověď - spíše souhlasím. Většina zaměstnanců má tedy pocit, že je za svou práci relativně dostatečně ohodnocena.

Graf 8: Finanční ohodnocení



Zdroj⁸⁰

Četnost hodnocení nadřízeným pracovníkem

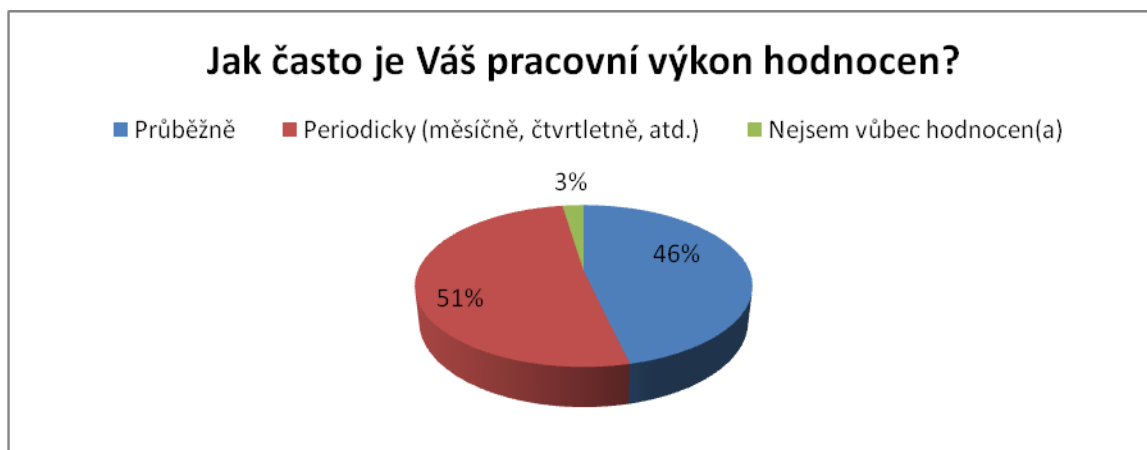
Jak často je Váš pracovní výkon hodnocen, bylo znění další otázky a odpovědi průběžně a periodicky (měsíčně, čtvrtletně, atd.) se tu sešli v téměř totožném výsledku. To vypovídá o tom, že společnost, respektive její manažeři téměř bez výhrady jedním

⁷⁹ Vlastní zpracování, 2015

⁸⁰ Vlastní zpracování, 2015.

z uvedených způsobů hodnotí výkony svých podřízených a tím poskytují zaměstnanci zpětnou vazbu nejen o spokojenosti s jeho pracovním výkonem, ale také s jeho schopnostmi, dovednostmi a celkovým přístupem.

Graf 9: Četnost hodnocení



Zdroj⁸¹

Vázanost odměňování na pracovní výkon

Zda je ve firmě odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon, je 63% zaměstnanců přesvědčených, že spíše ano. 22% zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a naopak 12% rozhodně souhlasí.

Graf 10: Vázanost odměňování na pracovní výkon



Zdroj⁸²

⁸¹ Vlastní zpracování, 2015.

⁸² Vlastní zpracování, 2015.

Největší motivace

Vyhodnocení otázky č. 11 týkající se největší motivace je celkem jednoznačné. 73% stávajících zaměstnanců považuje za největší motivaci peníze. S výrazným odstupem se poté seřadily všechny zbylé odpovědi, na druhém místě pocit dobře odvedené práce, na místě třetím pochvala a uznání od nadřízeného a na místě čtvrtém firemní benefity. Příspěvek na dopravu žádný ze zaměstnanců nepovažuje za motivaci.

Graf 11: Největší motivace



Zdroj⁸³

Motivace od nadřízeného

U otázky, zda dokáže nadřízený pracovník motivovat, 42% zaměstnanců uvádí spíše ano. 29% zaměstnanců je dokonce přesvědčeno, že rozhodně ano a podobný výsledek (24%) zaznamenala i odpověď spíše ne. Rozhodně nemotivováno se ze strany nadřízeného cítí 5% pracovníků.

Graf 12: Motivace od nadřízeného



Zdroj⁸⁴

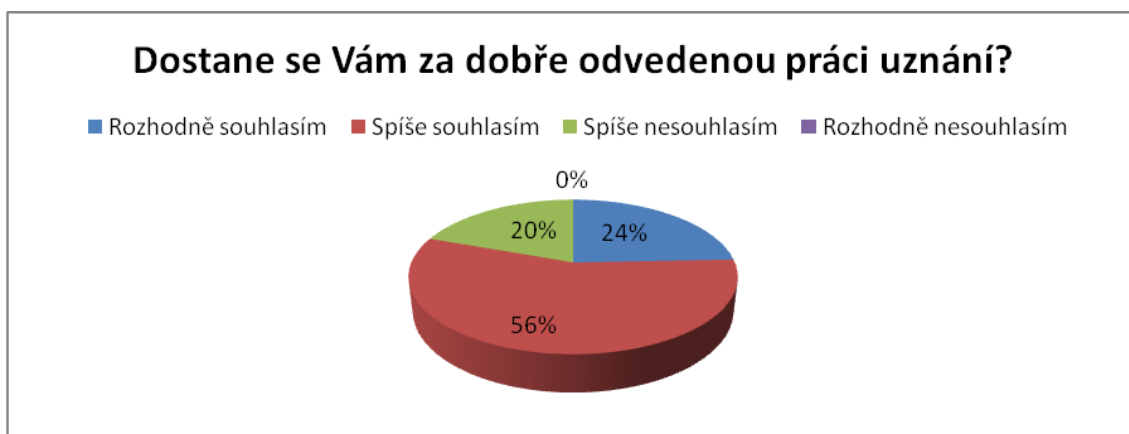
⁸³ Vlastní zpracování, 2015.

⁸⁴ Vlastní zpracování, 2015.

Uznání za dobře odvedenou práci

Za dobře odvedenou práci se dostává uznání 80% zaměstnanců, z čehož 56% si myslí spíše ano a 24% rozhodně ano. Zbýlých 20% zaměstnanců si myslí, že v případě dobře odvedené práce se jim uznání spíše nedostává, avšak nikdo ze zaměstnanců si nemyslí, že za odvedenou práci rozhodně nedostává žádné uznání, což poukazuje na skutečnost, že společnost si svých zaměstnanců váží a dokáže jim to dávat najevo.

Graf 13: Uznání za dobře odvedenou práci



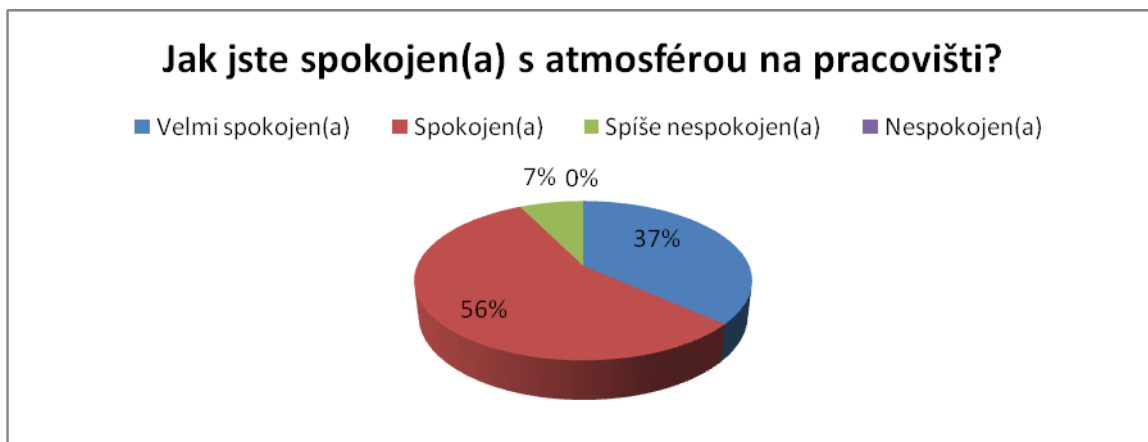
Zdroj⁸⁵

Atmosféra na pracovišti

Spokojeno s atmosférou na pracovišti je 56% zaměstnanců, tedy více než polovina dotazovaných. Velmi spokojeno s atmosférou na pracovišti je poté 37% a pouhých 7% je spíše nespokojeno. Výsledky této otázky jsou celkově hodnoceny jako velmi nadprůměrné a je tedy vidět, že společnost dbá na to, aby se zaměstnanci cítili na pracovišti dobře a spokojeně, což přispívá k větší efektivitě a produktivitě práce.

⁸⁵ Vlastní zpracování, 2015.

Graf 14: Atmosféra na pracovišti

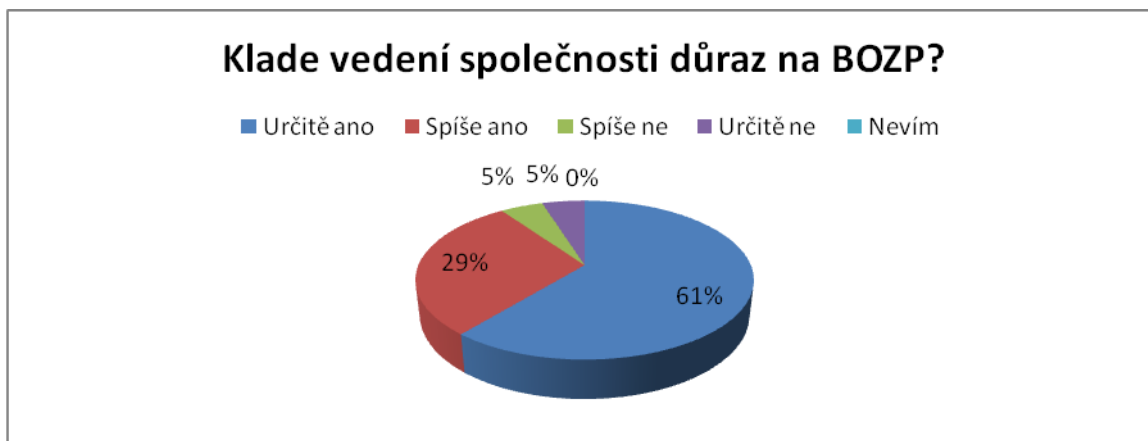


Zdroj⁸⁶

BOZP

Společnost TRW Autoelektronika aplikuje vysoké standardy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, což se projevilo i u výsledků otázky zaměřující se na toto téma. 61% pracovníků naprosto souhlasí s tvrzením, že společnost klade vysoký důraz na BOZP, 29% spíše souhlasí a zbylých 10% zaměstnanců spíše nebo určitě nesouhlasí.

Graf 15: BOZP



Zdroj⁸⁷

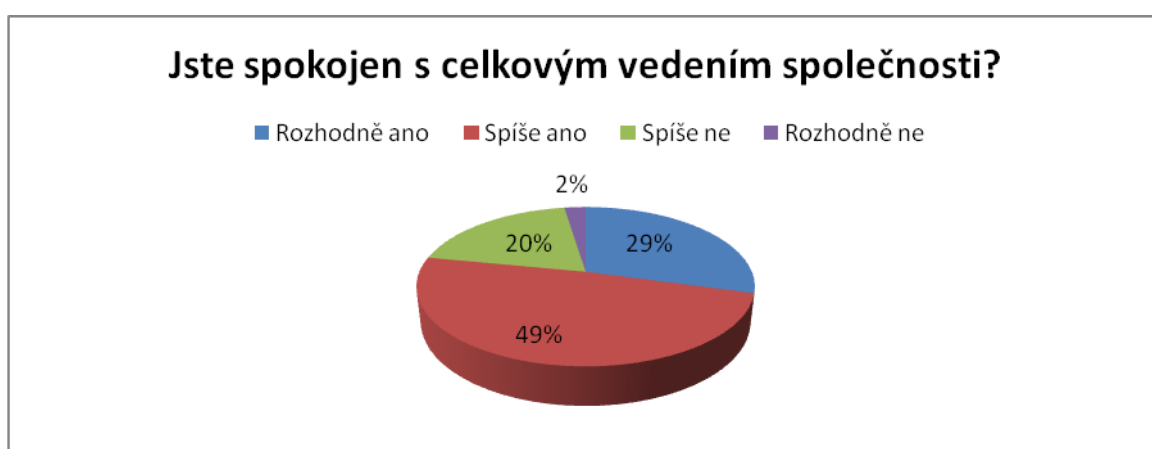
⁸⁶ Vlastní zpracování, 2015.

⁸⁷ Vlastní zpracování, 2015.

Spokojenost s vedením společnosti

Otázka č. 16 zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s celkovým vedením společnosti. 29% zaměstnanců je rozhodně spokojeno, 49% je spíše spokojeno a 20% spíše není spokojeno s tím, jak je společnost celkově vedena. Tato otázka v sobě zahrnuje mnoho aspektů, které mohou být hodnoceny (např. management společnosti, finanční politika, HR politika, atd.), a proto v tomto směru budou vždy existovat menší či větší rezervy a z toho vyplývající možnosti ke zlepšení.

Graf 16: Spokojenost s vedením společnosti



Zdroj⁸⁸

Doporučení společnosti

Jedna z posledních otázek analyzovala, zda by zaměstnanec doporučil společnost jako dobrého zaměstnavatele. 42% rozhodně ano, 46% dotazovaných se přiklání k odpovědi spíše ano a 10% by společnost jako dobrého zaměstnavatele spíše nedoporučilo. Zbývá 2% by společnost rozhodně nedoporučila.

⁸⁸ Vlastní zpracování, 2015.

Graf 17: Doporučení společnosti

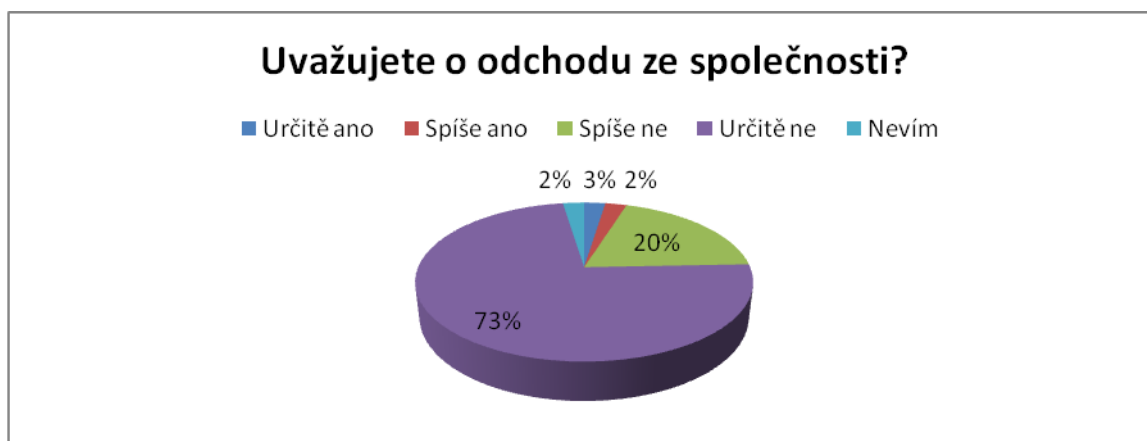


Zdroj⁸⁹

Odchod ze společnosti

Výsledky otázky, zda zaměstnanci vážně uvažují o odchodu ze společnosti, jsou velmi jednoznačné. 73% zaměstnanců v současné době určitě neuvažuje o odchodu. Je tedy vidět, že většina zaměstnanců si váží práce ve společnosti TRW Autoelektronika a i nadále chce být součástí této organizace.

Graf 18: Odchod ze společnosti



Zdroj⁹⁰

⁸⁹ Vlastní zpracování, 2015.

⁹⁰ Vlastní zpracování, 2015.

Celkové zhodnocení

Poslední souhrnnou otázkou v dotazníkovém šetření bylo hodnocení ostatních okolností spojených s pracovním výkonem. V tomto komplexním hodnocení bylo položeno celkem 12 doplňujících otázek týkajících se různých okolností, kdy zaměstnanci tyto okolnosti hodnotili známkami od 1 do 5 (1 = rozhodně spokojen(a), 2 = spíše spokojen(a), 3 = spíše nespokojen(a), 4 = rozhodně nespokojen(a), 5 = nevím). U každé jednotlivé otázky byly všechny známky zprůměrovány a tento průměr má charakter výsledné známky. Jak je vidět z výsledků, nejlépe hodnocena byla otázka týkající se pracovních podmínek, která získala celkové hodnocení 1,41 a znamená to tedy, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni s pracovními podmínkami ve společnosti. Na druhém místě s výsledkem 1,78 skončila otázka zjišťující jistotu zaměstnání. Z výsledku je patrné, že společnost poskytuje svým zaměstnancům jistotu zaměstnání. Na třetí příčce (1,83) shodně skončila organizace pracovní doby a vztahy s nadřízeným. Zaměstnanci jsou tedy spokojeni nejen s organizací pracovní doby, ale také velmi pozitivně hodnotí vztahy se svým nadřízeným pracovníkem. Na opačném konci hodnocení skončila otázka ohledně možnosti povýšení. Tuto otázku zaměstnanci hodnotili průměrnou známkou 2,44 a většina zaměstnanců je tedy spíše přesvědčena, že ve společnosti nemají možnosti povýšení. Výsledky všech ostatních otázek jsou uvedeny v grafu níže.

Graf 19: Celkové zhodnocení



Zdroj⁹¹

5.4 Zhodnocení výsledků

Po provedení analýzy dotazníkového šetření jsou výsledky celého průzkumu velmi uspokojivé a pro společnost povzbuzující. Téměř všechny dotazované kategorie byly respondenty hodnoceny velmi kladně, avšak jsou i takové, které mají poměrně velké rezervy a existují zde možnosti zlepšení. Společnost TRW dává ve své pracovním procesu příležitosti především mladším lidem ve věku 18 – 30 let, které na druhém místě doplňuje věková kategorie 31 – 40 let. Z dalšího výsledku je možno vidět, že společnost poskytuje rovné příležitosti mužům i ženám a neupřednostňuje ani jedno z pohlaví. V organizaci pracuje téměř shodný počet mužů (46%) a žen (54%). Jednoho z nejlepších výsledků (78%) poté dosáhla otázka, zda jsou potenciálním zaměstnancům při výběrovém řízení poskytovány veškeré informace. Z výsledku vyplývá, že společnost se snaží poskytnout všechny důležité informace týkající se pracovního místa a výkonu práce a nedochází tak k tomu, že by zaměstnanci nebyly poskytnuty informace, které by následně mohli ovlivnit jeho setrvání ve společnosti. Další otázkou,

⁹¹ Vlastní zpracování, 2015.

kteřá se v pozitivním slova smyslu umístila na špici hodnocení, byla otázka, zda zaměstnanci vážně uvažují o odchodu ze společnosti. Téměř tři čtvrtiny respondentů (73%) v současné době určitě neuvažují, že by společnost opustili. Je tedy patrné, že většina zaměstnanců je spokojena a i nadále hodlá spojit svoji pracovní kariéru se společností TRW Autoelektronika.

Na opačný konec hodnocení, dá-li se to tak vůbec říci, lze řadit například otázku týkající se motivace. Zde si 24% zaměstnanců myslí, že je nadřizený pracovník nedokáže potřebně motivovat. Další otázkou s velkým potenciál zlepšení je možnost povýšení. Tato otázka byla hodnocena spíše negativně a zaměstnanci jsou tedy přesvědčeni, že ve společnosti již nemají další možnost povýšení.

5.5 Návrhy na zlepšení

V případě mnoha otázek není nezbytně nutné navrhovat jakékoli návrhy na zlepšení, jelikož jejich výsledky byly velmi uspokojivé. Jedná se například o otázky týkající se věkové kategorie, rozdělení pohlaví ve společnosti, množství informací poskytovaných při výběrovém řízení či odchodu ze společnosti. Nejen tyto, ale i další otázky vykazují velmi pozitivní výsledky, a proto si myslím, že společnost v těchto oblastech udržuje vysoký standard a není nutné navrhovat změny v oblastech, které velmi dobře fungují.

Existují však i oblasti, ve kterých by společnost mohla provést určité změny vedoucí ke zlepšení. Jako první se nabízí **propagace firmy**, tedy otázka, na základě čeho se zaměstnanec uchází o pracovní pozici ve společnosti. Zda dosáhli velmi nízkého výsledku personální agentury a úřad práce. Návrhem na zlepšení je tedy určitě zapojení společnosti do spolupráce s úřadem práce, jehož služby mnohdy využívá mnoho kvalifikovaných a spolehlivých lidí, jež by mohli pro společnost znamenat přínos a tímto způsobem by se mohli o ní dozvědět. Další, dnes velmi moderní metodou, je spolupráce s personálními agenturami, které poskytují služby výhodné pro obě strany – zaměstnance i zaměstnavatele. Proto by společnost měla navázat spolupráci s agenturou, případně i více agenturami a zajistit si tak kvalitní pracovní sílu, jež mohou personální agentury nabídnout.

Mnoho zaměstnanců společnosti si myslí, že je nadřizený pracovník nedokáže motivovat. Na toto téma existuje mnoho kurzů a školení a bylo by tedy vhodné, aby

střední a top management společnosti tyto školení absolvoval a získal tak rozšířené a nezbytné informace, jak správně k podřízeným přistupovat a dokázat je tak motivovat. Motivace je velmi důležitá součást celého pracovního procesu, a čím je motivace lepší, tím je pracovní proces efektivnější a kvalitnější.

Dalším návrh se týká **možnosti povýšení**. Zde mají zaměstnanci pocit, že ve společnosti již nemají další možnosti kariérního postupu. V tomto případě by společnost svým zaměstnancům měla dát více najevo, že každý má možnosti postupu, jelikož společnost TRW disponuje mnoha úrovněmi pracovních pozic a tedy každý má možnost postoupit ve firemní hierarchii výše.

Poslední návrh na zlepšení je spojen s **možností vzdělávání a rozšiřování kvalifikace**. Hodnocení této otázky bylo spíše podprůměrné, a proto by společnost měla pořádat více nejen interních, ale také externích školení, které by zaměstnancům umožnili více se vzdělávat v různých oborech. V dnešní době existuje celá řada vzdělávacích institucí a organizací, které dokážou uspořádat jakákoli školení dle požadavků zákazníka.

V této kapitole bylo uvedeno několik návrhů na zlepšení, které vyplivali z dotazníkového šetření. Společnost TRW Autoelektronika však kontinuálně přispívá k rozvoji svých zaměstnanců tak, aby byli schopni dosahovat vytyčených firemních cílů. Z uvedených výsledků kvantitativního výzkumu je vidět, že převážná většina zaměstnanců je spokojena ve všech dotazovaných směrech a tudíž se veškeré návrhy na zlepšení týkají spíše drobných nedostatků.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat řízení lidských zdrojů v nadnárodní společnosti. Pro tuto charakteristiku byla zvolena společnost TRW Autoelektronika se sídlem v Benešově, jež dlouhá léta působí na trhu automobilového průmyslu. Na základě zjištění vyplívajících z dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci společnosti, došlo k vypracování návrhů, které by dle názoru autora mohla vést ke zlepšení.

První kapitola teoretické části bakalářské práce je všeobecně zaměřena na management, definuje postavení manažera v hierarchii společnosti, jeho klíčové kompetence a úkoly a také úrovně managementu a s tím spojené úlohy. Dále jsou v první části uvedeny manažerské funkce, kdy za hlavní funkce každého manažera považujeme rozhodování, plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a jejich kontrolu. V rámci kapitoly organizování jsou také popsány hlavní typy organizačních struktur, mezi něž patří struktura funkcionální, divizionální a maticová. Pro lepší orientaci a představitivost jsou všechny uvedené struktury znázorněny také graficky. Všechny kapitoly první části bakalářské definují pojmy a činnosti, jež jsou nezbytné a v dnešní době také již neodmyslitelné pro řízení lidských zdrojů.

V druhé části literární rešerše je pohlíženo na řízení lidských zdrojů tak, jak ho definuje odborná literatura a je v této části popsáno nejrozšířenějšími definicemi. Jako další jsou zde uvedeny úkoly řízení lidských zdrojů. Rozebírány jsou hlavní úkoly řízení, kterými jsou především vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci, optimální využívání pracovních sil v organizaci, formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci, personální a sociální rozvoj pracovníků organizace a v neposlední řadě také dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Všechny zmíněné úkoly jsou stručně popsány, jelikož se jedná o velmi důležitou část personalistiky, která reflektuje zájmy jak organizace, tak i samotných zaměstnanců. Jedna z posledních kapitol teoretické části se věnuje personální činnosti, tedy službám a funkcím, které jsou pro personální činnost charakteristické. Jako podkapitoly jsou zde definovány analýza pracovních míst, získávání a výběr

pracovníků, kdy jsou současně uvedeny také metody a fáze používané právě při výběru zaměstnanců. Závěrečnou kapitolou je velmi stručné shrnutí týkající se odměňování pracovníků.

Celá praktická část je všeobecným pohledem na problematiku řízení lidských zdrojů. Jedná se především o kapitoly pocházející z odborné literatury a definice odborníků na tuto problematiku, v mnoha případech jde ale také o vlastní myšlenky a postoje autora bakalářské práce. Praktická část tedy nabízí pohled na jednu z nejvýznamnějších součástí celého systému moderní ekonomiky – lidské zdroje.

V empirické části bakalářské práce je již charakterizována konkrétní organizace a její systém řízení lidských zdrojů. Proto tuto práci byla zvolena nadnárodní společnost působící na trhu automobilového průmyslu, a sice společnost TRW Autoelektronika. Tato společnost působí na trhu více, než 20 let a řadí se mezi světové dodavatele elektronických komponentů pro automobilový průmysl. Proto musí být i její systém řízení lidských zdrojů velmi propracovaný a kvalitní. Nejprve jsou však v úvodu vlastní práce uvedeny základní informace o společnosti, jako je například sídlo a zaměření společnosti nebo pohled na celé zázemí. V další kapitole je uvedena historie, která je rozdělena na dvě části a popisuje jak historii celého koncernu, tak i přímo historii benešovského závodu. Dále se empirická část bakalářské práce zabývá organizační strukturou, jež hraje velmi důležitou roli v každém systému řízení lidských zdrojů. Dalším popsaným bodem jsou zásady společnosti a to v oblasti řízení jakosti a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Poslední kapitolou všeobecné charakteristiky celé společnosti je představení výrobního portfolia, jímž se společnost zabývá.

Další kapitolou empirické části je již samotné řízení lidských zdrojů ve zvolené organizaci. Tato část práce se zabývá výhradně činnosti souvisejícími s lidskými zdroji. Ve stručnosti je zde představeno personální oddělení společnosti a poté již celý proces týkající se pracovního místa, od jeho vytvoření, přes zahájení naborů a výběru zaměstnanců, výběru kandidátů až po nabídku a nástup do zaměstnání. Všechny tyto činnosti jsou popsány tak, jak fungují ve společnosti TRW Autoelektronika podle vnitřních směrnic. Po úspěšném výběrovém řízení a nástupu zaměstnance se na řadu dostává jeho orientace a adaptace, a proto jsou v další kapitole analyzovány orientace všech nově nastoupivších zaměstnanců, ať už se jedná o technicko-hospodářské, výrobní pracovníky či stávající pracovníky, u kterých došlo ke změně pracovní pozice.

Závěrečné kapitoly vlastní části bakalářské práce se věnují vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, systému plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a nakonec odměňování, kde jsou popsány mzdové struktury a formy mzdy a také benefity poskytované společností TRW Autoelektronika Benešov.

Tato práce měla za cíl analyzovat systém řízení lidských zdrojů v konkrétní společnosti. Toto proběhlo formou studia a popisu jednotlivých částí systému řízení, ale především pak formou dotazníkového šetření. Dotazník byl předložen zaměstnancům společnosti a z jeho celkových výsledků vyplívá, že společnosti velmi dobře pracuje s lidskými zdroji. Na vysoké úrovni jsou téměř všechny dotazované oblasti, velmi dobře pak zaměstnanci hodnotí především poskytování veškerých informací při výběrovém řízení nebo potenciální odchod ze společnosti, a proto i z tohoto vyplívá, že nejen lidské zdroje, ale i celá společnost je velmi dobře řízena. Jednou z dalších pozitivně hodnocených oblastí jsou celkové podmínky a atmosféra ve společnosti. Nelze tedy říci, že s některými dotazovanými body jsou zaměstnanci výrazně nespokojeni, ale i přesto vždy existují rezervy a možnosti zlepšení. Jako příklad zde lze uvést spolupráci organizace s personálními agenturami a úřadem práce, kdy by mělo dojít k bližší kooperaci. Dalším bodem navrženým na zlepšení je celkový systém motivace, kde jsou zaměstnanci přesvědčeni, že nejsou ze strany nadřízeného pracovníka dostatečně a správně motivováni. Celkové výsledky dotazníkového průzkumu však působí velmi pozitivně a potvrzují tak vysoký standard řízení lidských zdrojů ve společnosti TRW Autoelektronika. Vytyčených výsledků tedy v bakalářské práci bylo dosaženo, jelikož došlo k detailní analýze řízení lidských zdrojů ve zvolené organizaci a to nejprve pomocí popisu jednotlivých činností personalistiky podle vnitřních směrnic a řádů společnosti a následně poté formou dotazníkového šetření, jehož se zúčastnilo 41 respondentů z řad zaměstnanců společnosti. Na základě všech informací došlo k detailní analýze a poté k uvedení návrhů na zlepšení, které by mohli vést k ještě kvalitnějšímu systému řízení lidských zdrojů.

Díky své pozici na trhu, jakožto světového výrobce a dodavatele pro automobilový průmysl je řízení lidských zdrojů ve společnosti na velmi vysoké úrovni. To je velmi důležité, jelikož spolehlivá a kvalitní pracovní síla je dnes nejcennějším zdrojem, jaké může společnost mít a především díky tomu být konkurence schopna. Pokud bude organizace disponovat pouze nejmodernějšími zařízeními a postupy,

nebude v jejích silách být úspěšnou, pokud nebude mít lidi, kteří budou schopni tyto postupy využít a pracovat s nimi. Společnost TRW Autoelektronika má k dispozici většinu moderních nástrojů popisovaných v odborné literatuře, které využívá a díky tomu může poskytovat svým zaměstnancům vysoké standardy ve všech personálních směrech. Vždy však záleží pouze na konkrétní společnosti a vedoucích lidech (personalistech), jak všech nástrojů využívají k aplikaci do praxe, jelikož zodpovědnost za řízení lidských zdrojů je rozdělena mezi jejich kompetence. Mezi největší pozitiva pro zaměstnance zkoumané organizace patří bezpochyby vysoký standard opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví, neustálá implementace moderních postupů v oblasti řízení lidských zdrojů a také vysoká úroveň a široká paleta poskytovaných benefitů. Proto pokud si společnost TRW i nadále udrží své vysoké standardy, bude vždy na své straně mít odborně kvalifikované, spolehlivé a loajální lidské zdroje, jež ji budou posouvat ke splnění všech vytyčených cílů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000, 135 s. ISBN 978-80-213-0695-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-721-9014-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

Historie. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://trwczech.cz/benesov/onas/historie>

History: TRW Automotive. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.trw.com/AboutTRW/history>

Mapy.cz. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/zakladni?x=14.6791370&y=49.7749315&z=15&l=2&or=1&oc=9hnNSxW4-z&source=firm&id=187814&q=jana%20nohy%202048>

Naše výrobky. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://trwczech.cz/benesov/fotogalerie/vyrobky>

Politika firmy. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://trwczech.cz/benesov/onas/politika-firmy>

Politika HSE. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://trwczech.cz/benesov/onas/politika-hse>

Seznam ostatních zdrojů

Nábor a výběr zaměstnanců. Benešov: TRW Autoelektronika, 2014, 6 s.

Vzdělávání a rozvoj. Benešov: TRW Autoelektronika, 2013, 3 s.

Motivace, odměňování a hodnocení. Benešova: TRW Autoelektronika, 2014, 5 s.

Organizační řád, popisy funkcí. Benešov: TRW Autoelektronika, 2014, 2 s.

Orientace a adaptace pracovníků. Benešov: TRW Autoelektronika, 2013, 8 s.

Strategie řízení lidských zdrojů. Benešov: TRW Autoelektronika, 2015, 12 s.

Organizační řád TRW Autoelektronika. Benešov: TRW Autoelektronika, 2013, 11 s.

SEZNAM ZKRATEK

- THP - Technicko-hospodářští pracovníci
- HSE - Health and Safety Environmental (Zdraví a bezpečnosti životního prostředí)
- MPR - Manpower Requirement (Nábor zaměstnance)
- PÚ - Personální úsek
- PŘ - Personální ředitel
- GŘ - Generální ředitel
- AC - Assessment Centre
- BCS - Body Control Systém (Divize koncernu TRW Automotive)
- OIP - Operational Incentive Plan (Provozní motivační plán, Personální zaměstnanci)
- BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- PO - Požární ochrana
- ZP - Zákoník práce

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Funkcionální organizační struktura.....	17
Obrázek 2: Divizionální organizační struktura.....	18
Obrázek 3: Maticová organizační struktura.....	19
Obrázek 4: Areál společnosti TRW Autoelektronika v Benešově	35
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti TRW Autoelektronika Benešov	37
Obrázek 6: Výrobky společnosti – plastové otočné a tlačítkové spínače.....	40
Obrázek 7: Výrobky společnosti – kovové spínače, desky plošných spojů	41
Obrázek 8: Organizační struktura personálního úseku	42

Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů.....	53
Graf 2: Pohlaví respondentů	53
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	54
Graf 4: Délka praxe	55
Graf 5: Způsob ucházení zaměstnance o zaměstnání	55
Graf 6: Poskytnutí informací o pracovní pozici	56
Graf 7: Důvody volby této společnosti.....	57
Graf 8: Finanční ohodnocení	57
Graf 9: Četnost hodnocení	58
Graf 10: Vázanost odměňování na pracovní výkon	58
Graf 11: Největší motivace	59
Graf 12: Motivace od nadřízeného	59
Graf 13: Uznání za dobře odvedenou práci	60
Graf 14: Atmosféra na pracovišti	61
Graf 15: BOZP.....	61
Graf 16: Spokojenost s vedením společnosti.....	62
Graf 17: Doporučení společnosti	63

Graf 18: Odchod ze společnosti.....	63
Graf 19: Celkové zhodnocení	65

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vzdělávací plán.....	48
----------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník spokojenosti.....	I
Příloha B - Vstupní školení - kontrolní test.....	V
Příloha C - Interní žádost o nábor	VII
Příloha D - Nábor zaměstnance.....	VIII

PŘÍLOHY

Příloha A - Dotazník spokojenosti

Dotazník spokojenosti

Dobrý den,

Jsem studentem 3. ročníku Univerzity Jana Amose Komenského v Praze a v rámci mé bakalářské práce bych Vás chtěl požádat o několik minut Vašeho času a vyplnění následujícího dotazníku. Tento dotazník je anonymní a jeho výsledky budou sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce na téma „Řízení lidských zdrojů“ a nebudou nikde publikovány. Vyplnění dotazníku nezabere více než 5 minut.

Předem děkuji za vyplnění.

Dotazník prosím vyplňujte formou kroužkování vždy pouze jedné odpovědi

1. Jaký je Váš věk?

- a. 18 – 30 let
- b. 31 – 40 let
- c. 41 – 50 let
- d. 51 – 60 let
- e. 60 let a více

2. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Žena
- b. Muž

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Vyučen(a) bez maturity
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vyšší odborné
- e. Vysokoškolské

4. Délka praxe ve společnosti?

- a. Méně než 1 rok

- b. 1 – 2 roky
 - c. 3 – 4 roky
 - d. 5 let a více
- 5. Na základně čeho jste se ucházel(a) o zaměstnání ve společnosti?**
- a. Inzerce
 - b. Úřad práce
 - c. Zprostředkovatelská personální agentura
 - d. Doporučení stávajícího zaměstnance
 - e. Vlastní iniciativa
- 6. Byly Vám při výběrovém řízení poskytnuty všechny informace týkající se pracovní pozice?**
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Částečně
- 7. Jaký byl hlavní důvod, proč jste se rozhodli pro práci v dané společnosti?**
- a. Platové podmínky
 - b. Zajímavé/náročné zaměstnání
 - c. Stabilní a prosperující společnost
 - d. Nenašel/venašla jsem jiné zaměstnání
 - e. Jiné důvody
- 8. Domníváte se, že jste dostatečně finančně ohodnocen za práci, kterou vykonáváte?**
- a. Rozhodně souhlasím
 - b. Spíše souhlasím
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Rozhodně nesouhlasím
- 9. Jak často je Váš pracovní výkon hodnocen Vaším nadřízeným pracovníkem?**
- a. Průběžně
 - b. Periodicky (měsíčně, čtvrtletně, pololetně, ročně)
 - c. Nejsem vůbec hodnocen(a)
- 10. Ve firmě je odměňování přiměřené vázáno na pracovní výkon?**
- a. Rozhodně souhlasím
 - b. Spíše souhlasím
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Rozhodně nesouhlasím
- 11. Co považujete za největší motivaci?**
- a. Peníze

- b. Pochvalu a uznání od nadřízeného
- c. Firemní benefity (příspěvek na sport, kulturu, zdraví, vzdělávání, stravování atd.)
- d. Příspěvek na dopravu
- e. Vlastní pocit dobře odvedené práce

12. Myslíte si, že nadřízený pracovník Vás dokáže dostatečně motivovat?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

13. Když odvedete dobrou práci, dostane se Vám za ni uznání?

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

14. Jak jste spokojen s atmosférou na pracovišti?

- a. Velmi spokojen(a)
- b. Spokojen(a)
- c. Spíše nespokojen(a)
- d. Nespokojen(a)

15. Domníváte se, že vedení společnosti klade ne bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci velký důraz?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne
- e. Nevím

16. Jste spokojen s celkovým vedením společnosti?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

17. Doporučil(a) byste společnost jako dobrého zaměstnavatele?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

18. Uvažujete v současné době vážně o odchodu ze společnosti?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne
- e. nevím

19. Nyní prosím uveďte, jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?

Ohodnoťte číslicemi od 1 do 5: 1 - Rozhodně spokojen(a), 2 - Spíše spokojen(a), 3 – Spíše nespokojen(a), 4 – Rozhodně nespokojen(a), 5 – Nevím, netýká se mě

- a. Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)
- b. Pracovní zátěž (množství práce)
- c. Délka pracovní doby
- d. Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky, směny)
- e. Mzdové ohodnocení
- f. Možnost povýšení
- g. Jistota zaměstnání
- h. Zaměstnanecké výhody
- i. Vztahy s nadřízením
- j. Zajímavost práce
- k. Informovanost o hospodaření/chodu společnosti
- l. Možnosti vzdělávání/rozšiřování kvalifikace

Příloha B - Vstupní školení - kontrolní test

VSTUPNÍ ŠKOLENÍ kontrolní test

Jméno a příjmení:

Osobní číslo:

Datum:

Prospěl(a):	ANO - NE
-------------	-------------

Návod na zpracování testu: Správnou odpověď označte křížkem ve volném poli vpravo vedle textu. Otázka může mít více správných odpovědí, v takovém případě je nutné označit všechny.

1. Jaký je předepsaný pracovní oděv pracovníka ve výrobě?

A:	Není předepsán.	
B:	Bílý plášť nebo halena (na určených pracovištích antistatický).	
C:	Modrý plášť nebo halena.	

2. Co je zakázáno na pracovišti?

A:	Jíst a pít (pít pouze na vyhrazených místech).	
B:	vzdalovat se z pracoviště mimo přestávky bez svolení předáka.	
C:	Používat mobilní telefon	

3. Mohu mít na pracovišti osobní věci? Jaké?

A:	Ano, cokoliv.	
B:	Ano, pouze brýle s pouzdem a psací potřeby.	
C:	Ne, žádné.	

4. Mohu ve firmě kouřit?

A:	Ano, pouze ve vyhrazeném prostoru.	
B:	Ne.	
C:	Ano, pouze v šatnách.	

5. Jaká místa jsou vyhrazená ve firmě pro ukládání osobních cenných předmětů?

A:	Šatní skříňky.	
B:	Zamykatelné skříňky na osobní věci.	
C:	Přidělené pracoviště.	

6. Na koho se obrátím v případě jakýchkoliv potíží či nejasností během práce?

A:	Na předáka.	
B:	Na plánovače výroby.	
C:	Na ředitele úseku výroby.	

7. Mohu pracovat na stroji, na kterém jsem nebyl řádně zaškolen?

A:	Ano, když si přečtu pracovní návodku.	
B:	Ano.	
C:	Ne.	

8. Co udělám v případě závady nebo poruchy na stroji?

A:	Zastavím práci a informuji předáka nebo odpovědného pracovníka.	
B:	Opravím ho.	
C:	Zastavím práci a odpočívám.	


9. K čemu slouží ochranné pomůcky proti výbojům statické elektřiny (ESD)?

A:	Chrání pracovníky.	
B:	Chrání citlivé součástky před poškozením.	
C:	Chrání životní prostředí.	

10. Jak využiji 10 minut zbývajících do konce směny po ukončení výroby?

A:	Osobní hygienou.	
B:	Odpočinkem.	
C:	Úklidem pracoviště dle pravidel 5S.	

Příloha C - Interní žádost o nábor

	
INTERNÍ ŽÁDOST O NÁBOR	
NOVÝCH zaměstnanců*	počet:
pomocných BRIGÁDNÍCH sil*	počet:
Náhrada	ANO/NE*
Nové pracovní místo	ANO/NE*
Nábor pro středisko č.	
Název funkce - ČI	
- AJ	
Popis pracovní činnosti	ANO/NE*
Kvalifikační požadavky- vzdělání, znalost cizích jazyků, ŘP, soft skills, dovednosti	
Praxe	
Termín nástupu	
Nástupní mzda	
Přímý nadřízený	
Datum:	Podpis:
Ředitel úseku:	
Datum:	Podpis:
Personální ředitel:	
Datum:	Podpis:
Generální ředitel:	
Datum:	Podpis:

Příloha D - Nábor zaměstnance

EMPLOYEE REQUISITION FORM

Requisition #



MPR No. of MPR list in the HR Portal

Business Unit		Europe Body Controls	
INFORMATION ABOUT THE OPEN POSITION			
Budgeted	Yes - Position is currently included in the current year OP		
	No - Position is not currently included in the current year OP		
	Yes - Position is currently included in the current year Forecast		HRMS employee forecast No.
	No - Position is not currently included in the current year Forecast		
Position Type	Addition		
	Replacement - If Replacement, list the name of employee being replaced and date of transfer/resignation below:		
Describe the business reason for the position and the alternatives evaluated prior to deciding to hire for the position:			
Position Title		Job Code	Grade/OIP Level
			Number of Positions
Job Function	Department Name	Department Number	Region
			Eastern Europe
Country		Specific Location (Facility/Plant Name and/or City & State)	
	- Salaried Full-time		
	- Salaried Part-time		
	- Salaried Temporary/Contract	Anticipated Duration of Assignment:	
	- Co-op/Student	Anticipated Duration of Assignment:	
	- Indirect		
	- Direct		
	- Other	Describe:	
Position will report to (Name and Title):			
Primary Position Responsibilities:			
Education and Certification Requirements (may also attach a job description)			
Experience and Skills Requirements (may also attach a job description)			
Special Requirements/Comments			
mark "X" if approved		Signature	Date
Hiring Manager:	not approved		
Next Management Level:	not approved		
Next Management Level:	not approved		
Human Resources:	not approved		
Finance:	not approved		
Unit/Functional Vice President:	not approved		
Executive Vice President	not approved		
Position has not been approved for the following reason(s):			

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Miroslav Jeništa

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Řízení lidských zdrojů v nadnárodní společnosti

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet internetových zdrojů: 6

Počet ostatních zdrojů: 7

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.