

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalářské kombinované studium
2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Milan Fejfar

Strategie řízení lidských zdrojů

Praha 2015

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor combined studies
2012–2015

BACHELOR THESIS

Milan Fejfar

Strategy of Human Resources

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Veronika Svatošová Ph.D.

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 uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....

Milan Fejfar

Poděkování

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování Ing. Veronice Svatošové Ph.D. za její cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá strategií řízení lidských zdrojů a jejími personálními činnostmi od personální práce a její úlohy v organizaci, činnosti řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, jejich rozmísťování a propouštění, vzdělávání a péče o ně. Druhá část práce se věnuje praktickému výzkumu, který pojednává o strategii řízení lidských zdrojů v organizaci Škoda Auto. Praktická část pomocí analýzy dokumentů, metody dotazování, pozorování a komparace odpovídá na řadu otázek z prostředí organizace i mimo ni.

Klíčová slova

Analýza, auto, cíl, efektivita, komunikace, konkurenceschopnost, motivace, odborné, organizace, péče, strategie, systematický, Škoda, rozvoj, usnadnění, zaměstnanci, zdroje.

Annotation

The bachelor thesis in theoretical part deals with strategy of human resources from personal work and its role in organization, directing of human resources, getting staff, their selection, their deployment and layoffs, education and care of them. The second part of the bachelor thesis is based on practical research, which deals with strategy of human resources in organization Škoda Auto. Practical part matches for a lot of questions from environment of organization and surroundings. Research methods are analysis of documents, method of interrogation, observation and comparison.

Key words

Analysis, car, care, communication, competitiveness, development, efficiency, facilitation, motivation, organization, professional, resources, staff, strategy, systematic, Škoda, target.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI.....	10
1.1 Pojetí a význam personální práce.....	10
1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	10
1.3 Intelektuální a lidský kapitál.....	11
2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
2.1 Získávání pracovníků.....	13
2.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky.....	13
2.3 Volba metod získávání pracovníků.....	14
2.4 Výběr pracovníků.....	16
2.5 Rozmísťování a propouštění pracovníků.....	18
2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci.....	22
2.7 Péče o pracovníky.....	25
3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	28
3.1 Definice strategického řízení lidských zdrojů.....	29
3.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů v organizacích.....	29
3.3 Cíle strategického řízení lidských zdrojů.....	30
3.4 Přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů.....	31
4 CÍL A POPIS VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	34
5 POUŽITÉ METODY, TECHNIKY A POSTUPY.....	35
6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE (ŠKODA AUTO A.S.).....	37
7 ANALÝZA A HODNOCENÍ STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....	39
7.1 Metoda osobního dotazování.....	39
7.2 Analýza dokumentů.....	40
7.3 Pozorování.....	40

7.4	Komparace	41
8	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	44
8.1	HPO: Proměna v moderní organizaci aneb nutnost připravit pracovníky společnosti ŠKODA na budoucnost.....	44
8.2	Shrnutí a diskuze	50
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	52
	ZÁVĚR.....	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

V současné době je ve strategii lidských zdrojů čím dál častěji kladen důraz na vzdělávání a péči o zaměstnance. Zejména proto, že lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším, co jednotlivé organizace vlastní. Z tohoto důvodu vynakládají nemalé investice na jejich vzdělávání a rozvoj, aby udrželi krok s konkurencí nebo ještě lépe aby ji předstihli a byli o krok před ní, a tím pádem získali konkurenční výhodu.

Strategie rozvoje lidských zdrojů je založena na celoživotním vzdělávání a učení je předpokladem vzniku dobře fungující společnosti. Inovace vytváří člověk svou schopností získávat znalosti a na jejich základě produkovat nové poznatky, využitelné pro zdokonalování výroby, služeb, řízení organizací apod.

Vytváření podmínek a prostředí pro učení všech pracovníků organizace je základem úspěšnosti organizace a předpokladem pro vznik učící se organizace. Účinným nástrojem pro vznik učících se organizací je kompetenční přístup. Kompetence se stává základní kategorií rozvoje lidských zdrojů. Cílem vzdělávání a rozvoje podle kompetencí je, aby byl učící se jedinec schopen zvládat všechny úkoly a situace, které bude řešit a vykonávat v dané organizaci.

V této práci je zkoumána strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů nejdříve obecně a v praktické části je zaměřena na rozvoj a péči o lidské zdroje v organizaci Škoda Auto a.s. Autor si vybral tuto organizaci z toho důvodu, že zde již více než tři roky pracuje a má tedy možnost blíže poznat, jakými způsoby organizace rozvíjí znalosti a dovednosti svých zaměstnanců a jak o ně pečuje.

Při psaní této práce autor vychází hlavně z knižních publikací. Dále čerpal ze znalostí a dovedností, které získává během svého působení v organizaci a hlavně z informací, které mu byly poskytnuty personálním oddělením firmy. Nemalé množství informací získával tak přímo od zaměstnanců organizace, kterých se přímo dotazoval při svém výzkumu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI

1.1 Pojetí a význam personální práce

Personální práce tvoří oblast řízení organizace, která je zaměřená na všechno, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, od jeho získávání, formování, fungování, využívání, 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.

Jakákoliv organizace může fungovat pouze tehdy, když se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat tyto zdroje:

- a) materiální zdroje;
- b) finanční zdroje;
- c) lidské zdroje;
- d) informační zdroje.

Ústředním cílem organizace je shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů, aby správně fungovala. Materiální a finanční zdroje jsou však zdroje, které samy o sobě nejsou k ničemu, jsou to tak zvané neživé zdroje. Někdo tyto zdroje musí oživit a uvést je do pohybu. Tím oživujícím článkem uvádějícím zdroje do pohybu jsou právě lidské zdroje. Pohonnou hmotou lidských zdrojů jsou zdroje informační, tedy v první řadě znalosti a dovednosti vybudované na základech – na schopnostech zaměstnanců. (Koubek, 2007, s. 13)

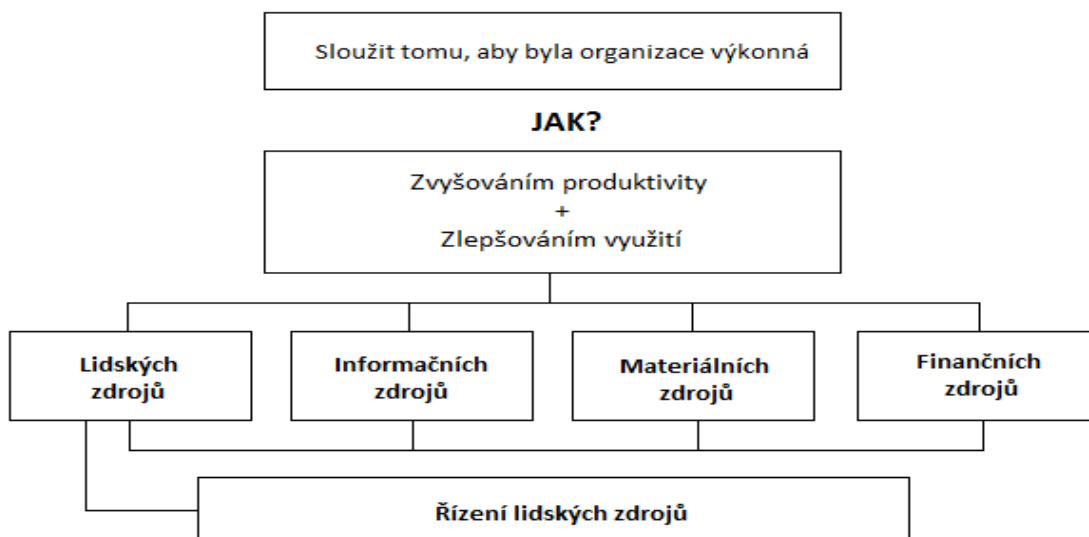
1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Ústředním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit to, aby organizace byla výkonná a aby její výkon neustále narůstal. Zajistit tento úkol můžeme pouze soustavným zlepšováním využití všech zdrojů – materiálních, finančních, lidských a informačních.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

1. Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
2. Perspektivní využívání pracovních sil v organizaci.
3. Formování týmů, co nejefektivnějšího vedení lidí a optimálních mezilidských vztahů v organizaci.
4. Sociální a personální rozvoj pracovníků organizace.
5. Důsledné dodržování všech pracovních zákonů, zaměstnanosti lidí a práv zaměstnanců a vytváření co nejlepší zaměstnavatelské pověsti organizace.

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: (Koubek, 2007, s. 17)

1.3 Intelektuální a lidský kapitál

Intelektuální kapitál tvoří zásoby a toky schopností, dovedností a znalostí, které má organizace k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde především o zdroje nehmotné, které společně se zdroji hmotnými (peníze a hmotné jmění) tvoří celkovou nebo tržní hodnotu celé organizace. Intelektuální kapitál má tři složky:

- a) Lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace.
- b) Společenský kapitál – zásoby a toky znalostí, které vyplývají ze sítě vnitřních i vnějších vztahů organizace.

- c) Organizační kapitál – znalosti, které vlastní organizace, uložené v manuálech, databázích apod.

Pojetí intelektuálního kapitálu jasně ukazuje, že hlavní význam mají jednotliví organizační pracovníci. Důležitá také je investice do lidí, do lidského kapitálu. Výsledkem investování do lidského kapitálu by mělo být zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což především vyúsťuje z rozšiřování kvalifikační základny a z především z růstu úrovně znalostí a schopností.

Také sami zaměstnanci musejí ve svém vlastním zájmu do svých znalostí, dovedností a schopností investovat, neboť jim právě tyto investice přinášejí vyšší výdělků, větší spokojenost s prací, lepší uplatnění v budoucnosti a do jisté míry také pocit jistoty zaměstnání. Důležitým motivačním prvkem investic do lidského kapitálu je to, že se takto vytváří velice unikátní a nenapodobitelná kvalita týmu organizace, představující mimořádně významnou výhodu před konkurencí. Intelektuální a lidský kapitál má v daném ohledu své praktické využití v koncepci řízení talentů.

2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

2.1 Získávání pracovníků

2.1.1 Pojetí a úkoly získávání pracovníků

Získávání zaměstnanců, společně s jejich výběrem je klíčovou fází utváření pracovní síly organizace a do určité míry rozhoduje o pracovnících, které bude mít organizace k dispozici. Rozhoduje také o tom, jestli bude plnění cílů organizace zajištěno pracovníky, kteří jsou pro ni potřební. V neposlední řadě rozhoduje také o prosperitě, konkurenceschopnosti a úspěšnosti organizace.

Právě pro tuto činnost se ujal název nábor pracovníků. V moderní teorii se řízení lidských zdrojů odlišuje především v pojetí náboru a získávání zaměstnanců. Nábor pracovníků znamená především získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. V dnešních dnech se ale mnohem častěji objevují názory, že mnohem efektivnější je získávat zaměstnance ze současných pracovníků organizace.

Při získávání pracovníků spolu soupeří dvě strany: na straně jedné stojí organizace a její potřeba získat pracovní sílu, a na straně druhé stojí potencionální uchazeči o práci, tedy lidé, kteří hledají vhodné nebo alespoň lepší zaměstnání, než měli doposud. V této skupině mohou být zastoupeni i současní zaměstnanci organizace, kteří chtějí změnit svoji pracovní pozici v rámci organizace.

Při získávání pracovníků musíme docílit takového toku informací mezi oběma těmito stranami, aby případný zájem o zaměstnání reagoval na nabídku práce v organizaci. Zpětnou vazbu na nabídku zaměstnání v organizaci může velice ovlivnit sama nabídka práce a vnitřní podmínky firmy, stejně tak ale významně i vnější podmínky, které se vyznačují velmi rozsáhlou proměnlivostí. (Armstrong, 2007)

2.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Získávání pracovníků má v současnosti již celkem dokonale metodologicky vypracovaný postup, kterého je výhodné se držet. Předchází se tím časovým a dalším ztrátám a snižuje se doba trvání, po kterou je dané pracovní místo neobsazené.

Nezbytné pro efektivní průběh získávání pracovníků je co pokud možná nejlepší znalost povahy daných pracovních míst, kterou jsou přinášeny analýzou pracovních míst, a předvídatost uvolňování nebo utváření nových pracovních pozic. Tento proces je důležitou součástí personálního plánování.

Samotný proces získávání pracovníků je složen z několika po sobě jdoucích kroků:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
2. Specifikace a popis dané obsazované pracovní pozice.
3. Zvážení možných alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je založeno získávání a poté výběr pracovníků.
5. Identifikace možných zdrojů uchazečů.
6. Výběr metod získávání pracovníků.
7. Volba informací a dokumentů, které jsou požadovány od uchazečů.
8. Popis nabídky zaměstnání.
9. Zveřejnění nabídky daného zaměstnání.
10. Shromažďování informací a dokumentů od jednotlivých uchazečů.
11. Předvýběr uchazečů sestavený na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k jednotlivým výběrovým procedurám.

2.3 Volba metod získávání pracovníků

Musíme vycházet z toho, že je potřeba určitým lidem sdělit, že existují volná pracovní místa v organizaci a snažíme se je zlákat k tomu, aby se o daná místa ucházeli

a) Uchazeči se nabízejí sami

Toto platí především pro organizace, které mají dobrou pověst jako zaměstnavatel, mohou nabídnout dobře placenou a zajímavou práci a často využívají celkem pasivní metodu získávání zaměstnanců. Dané organizaci se lidé nabízejí sami, ať již přicházejí osobně nebo využívají písemnou formou.

Výhody: snižuje náklady na inzerci, které mnohdy dosahují nemalé částky

Nevýhody: uchazeči zřídka kdy mají přesnou představu o potřebách organizace, velká část z nich je pro organizaci zcela nepotřebných, poskytuje nedostatečnou možnost výběru

b) Doporučení současného pracovníka organizace

Při tomto získávání pracovníků je nutné zaměstnance řádně informovat, aby o daném uvolněném pracovním místě věděli včas a také věděli další informace o povaze pracovního místa.

Výhody: mezi hlavní výhody patří především nižší náklady a také skutečnost, že uchazeči bývají velmi často vhodní jak po odborné stránce, tak i svojí charakteristikou, neboť zaměstnanec si u svého současného zaměstnavatele nechce pošramotit dobrou pověst nevhodným doporučením

Nevýhody: poměrně omezená možnost výběru, ale také nebezpečí neobjektivního výběru nebo upřednostňování známých či příbuzných.

c) Vývěsky

Poměrně snadnou a levnou metodou získávání zaměstnanců je zveřejňování informací o volných pracovních místech na vývěskách. Vývěsky bývají nejčastěji umístěny na takovém místě, kudy velmi často všichni pracovníci procházejí.

Výhody: v první řadě to jsou nižší náklady a také to, že případní uchazeči dostávají informaci dostatečně včas na, aby sami posoudili, zda se na danou pracovní pozici hodí a budou se o ni ucházet.

Nevýhody: tyto informace zaznamenají jen ti lidé, kteří se dostanou k vývěsce a všimnou si jí. Tato metoda oslovuje omezený počet potenciálních uchazečů.

d) Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Jedná se velmi často používanou metodu při získávání zaměstnanců. Velká část organizací si vychovává své vlastní pracovníky v podobě mládeže. Jde o dělnická povolání a zajišťuje si tím mladé manuální zaměstnance.

Výhody: ta největší výhoda je, že vzdělávací ústav dělá většinou sám firmě předvýběr a doporučuje ji konkrétní absolventy. Organizace do posledního detailu zná profil studenta počínaje známkami a konče praktickými dovednostmi.

Nevýhody: největší nevýhodou je sezónnost nástupu do organizace, kvůli délce školního roku a tím zaniká možnost operativního obsazování míst.

e) Spolupráce s úřady práce

Pracovní úřady neslouží pouze osobám, které se ucházejí o zaměstnání, ale také organizacím hledajícím zaměstnance. Pro organizaci jde o velice výhodné podmínky. Proto jim bývá proto doporučováno, aby této možnosti využívaly.

Výhody: Jde o velmi levnou metodu. Úřady práce zajišťují zaměstnání naprosto bezplatně a to jak pro organizaci, tak i pro uchazeče

Nevýhody: omezený výběr uchazečů, kteří jsou na úřadu práce registrovaní. V určité míře jde o osoby s nižší kvalifikací nebo jiné osoby, které je složité někam umístit.

2.4 Výběr pracovníků

Prioritou výběru zaměstnanců je poznat, jaký z daných žadatelů o zaměstnání, které jsme shromáždili během průběhu získávání pracovníků a kteří prošli výběrem, by měl co nejvíce vyhovovat požadavkům nejen určitého pracovního místa, ale také by zlepšil utváření mezilidských vztahů na všech pracovištích organizace. Dále je také nutné, aby byl schopen se sžít s hodnotami určité pracovní skupiny a přispíval k vytváření a zlepšování organizační a týmové kultury. V neposlední řadě by požadovaný pracovník měl být do určité míry flexibilní a oplýval potencionálem se přizpůsobit možným změnám, jak na pracovišti, tak i v pracovní skupině a organizaci.

Celý proces výběru musí brát v úvahu odborné znalosti a dovednosti, ale také charakteristiku osobnosti, flexibilitu a v neposlední řadě jeho potenciál. Při procesu výběru pracovníků se posuzuje schopnost uchazeče danou práci vykonávat. Musíme tedy jasně specifikovat kritéria, která budou využívána při tomto hodnocení a prověřit spolehlivost daných kritérií, abychom mohli co nejlépe předvídat potencionální budoucí pracovní výkon uchazeče a zvolit co nejobektivnější metody, které by nám ukázaly, jak by potencionální uchazeč o zaměstnání kritériím vyhovoval.

Při rozhodování výběru pracovníků mají velmi významnou roli také metodologické otázky, protože samotnému výběru potencionálních zaměstnanců musí nutně předcházet výběr určitých kritérií hodnocení uchazečů a také výběr metod tohoto posuzování. V neposlední řadě musíme věnovat nemalou pozornost organizaci výběru pracovníků a především vhodnému jednání s uchazeči.

Samotný výběr pracovníků a způsob jak je celý proces organizací veden, má rozhodující význam pro to, jaké zaměstnance bude mít daná organizace v budoucnosti

k dispozici. Společně se získáváním pracovníků je jejich výběr jednou z klíčových fází při formování pracovních sil organizace.

Nesmíme zapomenout, že výběr není pouze jednostranná záležitost. Z jedné strany si pracovník vybírá organizaci, v které by chtěl působit a ze strany druhé si organizace vybírá pracovníky na požadované pracovní místo. Tuto okolnost musíme mít vždy při jednání s uchazeči na paměti.

2.4.1 Fáze výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků bývá propojen s procesem získávání pracovníků. U procesu výběru pracovníků rozlišujeme dvě fáze: předběžnou a vyhodnocovací.

- 1. Předběžná fáze** – tuto fázi začínáme tím, když vznikne potřeba pro obsazení určitého volného místa v organizaci. Hned po té musí okamžitě následovat tři kroky, které charakterizují předběžnou fázi:
 - a) Definujeme dané pracovní místo a stanovíme hlavní pracovní podmínky. Nejdůležitějším krokem je totiž detailní a přesný popis pracovního místa, které potřebujeme obsadit.
 - b) Při druhém kroku zkoumáme, jaké by měl mít uchazeč osobní vlastnosti, dovednosti, znalosti a v neposlední řadě kvalifikaci, aby byl schopen úspěšně vykonávat práci na daném pracovním místě.
 - c) Poslední krok vychází z kroku druhého a už přesně udává požadavky na délku praxe, specializaci, zvláštní schopnosti, kvalifikaci a vzdělání a osobní vlastnosti, které jsou nutné pro to, aby byl uchazeč uznán vhodným pro organizaci.

- 2. Vyhodnocovací fáze** následuje po fázi předběžné s určitým časovým odstupem. Do té doby totiž musíme v procesu získávání zaměstnanců shromáždit dostatečné množství vhodných uchazečů o pracovní místo. Také fáze vyhodnocovací se skládá z několika kroků:
 - a) Zkoumání dokumentů, dotazníků a dalších potřebných podnětů.
 - b) Předběžným pohovorem jsou doplněni určité skutečnosti.
 - c) Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti.
 - d) Výběrový pohovor.
 - e) Zkoumání referencí.
 - f) Lékařské vyšetření.
 - g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
 - h) Informování uchazečů o rozhodnutí.

2.4.2 Metody výběru pracovníků a jejich použití

1. Dotazník především vyplňují uchazeči o zaměstnání ve většině rozsáhlejších organizací. Vyplňování dotazníků je vhodné ve velkém množství případů a nejčastěji jsou zakládány do osobních spisů přijatých pracovníků a bývají zdrojem informací evidence jednotlivých pracovníků. Poslední dobou se čím dál více přechází na dotazníky elektronické.
2. Porovnávání a průzkum životopisu taktéž patří mezi velmi oblíbené prostředky výběru pracovníků, především však bývají využívány společně s jinou metodou. Jde o univerzální metodu výběru pracovníků.
3. Testy pracovní způsobilosti vytvářejí souhrn testů různého zaměření a také spolehlivosti a validity. Celkově jsou tyto testy považovány za doplňkový a pomocný prostředek pro výběr pracovníků.
 - Testy inteligence – slouží k tomu, abychom posoudili, jak jsou pracovníci schopni plnit dané požadavky a myslet.
 - Testy schopností – mimo schopnosti mechanické a motorické jsou zaměřeny i na spoustu schopností duševních.
 - Testy znalostí a dovedností – prověřují rozsah dovedností či znalost odborných návyků, které se uchazeč naučil při přípravě na určité povolání nebo přímo ve škole.
 - Testy osobností – jde o skupinu často různě po sobě jdoucích testů rozdílného záběru, které je možno označit jako reálně psychologické. Vyobrazují různé stránky osobnosti uchazeče, jeho hlavní povahové rysy, jestli je introvert nebo extrovert, emotivní nebo racionální, společenský či uzavřený atd.
 - Skupinové metody výběru pracovníků – mívají rozdílnou podobu, vždy však jde o takzvanou simulaci řešení určitého praktického problému nebo hraní nějaké role.

2.5 Rozmíst'ování a propouštění pracovníků

Tento proces lze definovat nejpřesněji jako kvantitativní, kvalitativní, prostorové a časové spojování zaměstnanců s jejich pracovními úkoly a danými pracovními místy, abychom co nejlépe zlepšili vztah mezi pracovníkem, jeho prací a určitým pracovním

místem. Tím dosáhneme zlepšení, týmového, individuálního i celood organizačního pracovního výkonu.

Spojováním zaměstnanců s pracovními místy dosáhneme oddělení pracovníků od pracovních míst, která doposud vykonávala a část tohoto oddělování mívá podobu opouštění těchto pracovních míst danými pracovníky organizace. Nezbytné při rozmísťování zaměstnanců je, abychom přihlíželi za prvé k profilu samotného pracovníka a za druhé k povaze a profilu pracovního místa.

Při rozmísťování zaměstnanců stojí proti sobě z jedné strany samotní pracovníci se svým profilem, hlavně svým výkonem a na straně druhé pracovní místo se svým profilem a určité požadavky na úroveň výkonu. Proto se pro ně snažíme nalézt ty nejvhodnější pracovníky, kteří budou sami od sebe co nejlépe vykonávat svěřenou práci a snažit se, aby plnili cíle dané organizace.

V moderním řízení lidských zdrojů je kladen čím dál větší důraz na tzv. šití pracovních míst a úkolů danému pracovníkovi na míru. Rozmísťování zaměstnanců v určité organizaci je nekončící proces, při kterém probíhá sladování počtu a struktury pracovních míst se strukturou a počtem pracovníků. Dále hledáme co nejlepší řešení, jak dosáhnout toho, aby zaměstnanec podával co nejlepší výkon a stoprocentně tím přispíval ke spokojenosti managementu organizace.

Rozmísťování zaměstnanců velmi těsně souvisí s řízením pohybu pracovníků do organizace, z organizace a uvnitř organizace.

2.5.1 Formy rozmísťování pracovníků v rámci mobility uvnitř organizace

Při procesu, kdy se snažíme soustavně sladit profil pracovníků s profilem pracovních míst, a také v procesu, při kterém soustavně hledáme možnosti, jak zlepšit pracovní výkon a optimálně využít pracovníky, se při rozmísťování pracovníků uplatňují některé důležité personální aktivity.

Rozmísťování pracovníků, které se uskutečňuje v rámci mobility pracovníků uvnitř organizace, tvoří:

a) Povýšování pracovníků

Povýšením rozumíme takový druh pohybu, při němž pracovník v rámci organizace přechází na náročnější, důležitější a ve velké většině na lépe placenou pracovní pozici, kdy se tedy zlepšuje pracovníkové postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace. K povýšení může dojít jak na základě přímého rozhodnutí příslušných míst organizace, tak i z důvodu nabídky volného pracovního místa,

po kterém následuj běžné výběrové řízení. V obou těchto případech je důležité, aby se jednalo o spravedlivá a jasná kritéria výběru pracovníků. (Koubek, 2007)

b) Převádění pracovníků na jinou práci

Řeč je o takovém druhu pohybu, při kterém pracovník přechází na jiné pracovní místo v rámci organizace. Toto pracovní místo by však mělo mít přibližně stejný obsah a charakter práce, význam i postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace jako předchozí pracovní místo. Stejně tak by se mělo jednat i o zhruba stejné mzdové ohodnocení.

c) Přerazování pracovníků na nižší funkci

Jedná se o sesazení daného pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace. Tento proces bývá velmi často doprovázen snížením platu nebo mzdy, na což v drtivé většině samotní zaměstnanci, kterých se to týká, reagují velmi negativně.

2.5.2 Formy rozmístování pracovníků v rámci vnější mobility

Vnější mobilita pracovníků organizace má svou aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránka je tvořena řetězcem procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků. Rozmístováním v tomto případě rozumíme obsazení uvolněného pracovního místa.

Pasivní stránka vnější mobility zaměstnanců organizace je tvořena několika způsoby ukončování pracovního poměru, ať už se jedná o propouštění nebo penzionování pracovníků. Nesmíme opomenout ani rezignaci nebo úmrtí daného pracovníka.

Pořadí způsobů tzv. trvalého ukončení pracovního poměru:

a) Propouštění pracovníka

Jedná se ukončení pracovního poměru, které z různých důvodů, které vznikají jak na straně samotné organizace, například z důvodu nadbytečnosti pracovníka, tak i na straně pracovníka.

b) Penzionování pracovníků

Při penzionování pracovníků existují dva rozdílné přístupy k respektování důchodového věku při rozhodování o dalším zaměstnávání pracovníků. Hlavní výhodou politiky pružného důchodového věku je to, že organizace využívá znalostí, dovedností a zkušeností osob produktivního věku. Výhodou politiky pevného důchodového věku je, že není potřeba jednotlivě posuzovat výkonnost pracovníka. Nevýhodou je, že organizace velice často přichází o schopné a zkušené pracovníky, především nedělnických kategorií.

c) Rozhodnutí pracovníka z organizace odejít

Možnosti, kterými organizace disponuje při vyjednávání se zaměstnanci odhodlanými odejít, bývají většinou velice omezené.

d) Ukončení pracovního poměru z důvodu úmrtí

2.5.3 Nadbytečnost, snižování počtu pracovníků a jeho metody

Při nadbytečnosti zaměstnanců mluvíme o stavu, kdy organizace kvůli změnám své hospodářské situace, změnám prostředí, ve kterém funguje, změnám svých činností nebo změnám používané techniky a technologie již nadále nepotřebuje tak velký počet pracovníků a je nutné tento stav snížit.

Snižovat počty svých pracovníků může organizace více způsoby, avšak pouze jeden z nich, a tím je propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti poutá pozornost právě z toho důvodu, že postihuje ty pracovníky, kteří se neprovinili žádným prohřeškem. Nutné je zdůraznit, že když jsou pracovníci propouštěni z důvodu nadbytečnosti, není hlavní příčina v těchto pracovnících, ani v jejich pracovním výkonu či schopnostech, ale právě v tom, že organizace jejich práci, kterou až doposud vykonávali, již nepotřebuje.

Snižování stavu zaměstnanců by mělo probíhat tak, aby nebyla ohrožena pověst zaměstnavatele, tedy za pomoci postupů, které nejsou pro pracovníky tak bolestivé. Řešení, která nejsou úplně bezkonfliktní, například omezující přesčasové práce, zavedení kratší pracovní doby, nebo omezení rozsahu prací, které jsou zabezpečovány z externích zdrojů.

Když už je propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti nevyhnutelné, je nutné zajistit, aby výběr pracovníků, kteří budou určeni k propuštění, byl založen

na zásadách šetrnosti a spravedlnosti vůči daným pracovníkům. V neposlední řadě musí být výběr založen a na kritériích, která budou výhodná pro samotnou organizaci. V současnosti jsou ve světě používány dvě metody výběru pracovníků, které jsou určeny k propouštění pro jejich nadbytečnost.

1. Metoda LIFO – založena na tom, že pracovníci, kteří pracují v dané organizaci déle, by měli mít větší morální právo na práci. Tato metoda je založena na reálně zjiitelném kritériu, tedy na délce zaměstnání v organizaci.
2. Metoda založená na výkonu pracovníků – vychází naopak z toho, že větší morální právo na práci pracovníci, kteří jsou výkonnější. Jde však o méně objektivní metodu.

2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

2.6.1 Pojetí a postavení vzdělávání a rozvoje v systému personální práce

V moderní společnosti se velice často mění požadavky na dovednosti a znalosti zaměstnanců, aby byli schopní fungovat jako pracovní síla a byli zaměstnatelní. Z tohoto důvodu musejí své dovednosti a znalosti neustále rozšiřovat a prohlubovat.

Vzdělávání včetně formování pracovních schopností se v současné době stále častěji stává celoživotním procesem.

Nezpochybnitelně pozitivní je vliv vzdělávání na ekonomický růst. Pro organizační rozvoj je charakteristické soustředění se na změnu ve fungování celé organizace a jejích částí. Je pro něj charakteristická společná práce na konkrétních problémech za chodu organizace. Vzdělávací aktivity mají podpůrnou roli. (Hroník, 2007, s. 20)

V současnosti již nestačí tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců, jako například je zácvik, přeškolení nebo doškolení, ale čím dál více se jedná o rozvojové aktivity, které jsou zaměřené na rozšiřování znalostí a dovedností pracovníků. Právě tyto rozvojové aktivity utvářejí připravenost na změny a flexibilitu zaměstnanců.

Hlavní důvody toho, proč by se organizace měli věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků:

- Každým dnem se objevují novější poznatky a vznikají nové technologie.
- Čím dál výraznější proměnlivost lidských služeb, což si vynucuje pružnou reakci organizace a jejích pracovníků.

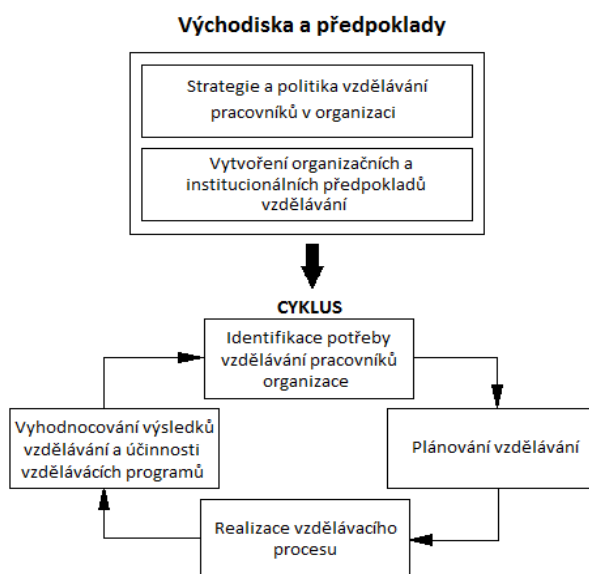
- Neustálé inovace techniky a technologií v jednotlivých organizacích.
- Lidé musejí zvládat čím dál častější organizační změny.
- Zvětšující se nároky na kvalitu výrobků a služeb.
- Zvyšování proměnlivosti podnikatelského prostředí.
- Rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích.

2.6.2 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Jedním z nejméně efektivních způsobů vzdělávání pracovníků v organizaci je co nejlépe organizované systematické vzdělávání. Jde o neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání pracovníků a opírající se o důsledně vytvářené institucionální a organizační předpoklady vzdělávání.

Samotný cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání zaměstnanců konkrétní organizace. Poté následuje fáze plánování vzdělávání, při níž řešíme různé otázky, například v souvislosti s časovým plánem, kterých pracovníků se bude konkrétně určité vzdělávání týkat, metody a obsah vzdělávání a v neposlední řadě ohledně rozpočtu daného vzdělávání. Neboť vzdělávání svých zaměstnanců je pro organizaci velmi nákladnou záležitostí, musí ji samozřejmě zajímat, do jaké výše jsou vytyčené cíle vzdělávání plněny a jakým způsobem se při tom osvědčují určité metody a nástroje, které jsou využívány k samotnému vzdělávání. Vzdělávání jako investice do lidských znalostí a dovedností může podporovat ekonomický růst, zvyšovat produktivitu a mít pozitivní vliv na osobní a sociální rozvoj. (Mužík, 2012, s. 123)

Obrázek 2: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků



Zdroj: (Koubek, 2007, s. 260)

2.6.3 Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost

Postupem času vznikla velmi rozsáhlá škála metod vzdělávání, které můžeme rozdělit do dvou velkých skupin.

Metody, které jsou používány především ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti:

1. Instruktaž při výkonu práce – jedná se o nejčastěji používanou metodou, jde o jeden z nejjednodušších způsobů jednorázového zácviku. Pracovní postup je předváděn zkušeným pracovníkem.
2. Coaching – jde o dlouhodobější vysvětlování, instruování, sdělování připomínek zaměstnanci, ale i kontrolu jeho práce nadřízeným pracovníkem.
3. Mentoring – je z velké části podobný coachingu, některá odpovědnost a iniciativa však leží na vzdělávaném pracovníkovi, který si vybírá sám svého „učitele“.
4. Counselling – jde o jednu z nejnovějších metod formování pracovních schopností zaměstnanců. Jedná o vzájemnou spolupráci mezi nadřízeným a podřízeným.
5. Asistování – jde o tradiční a nezdělanou využívanou metodu. Určitý pracovník je přidělen jako pomocná síla k jinému zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá plnit jeho úkoly
6. Rotace práce – jedná se o metodu, při které je daný pracovník postupně v určitém období úkolován pracovními povinnostmi v rozdílných částech organizace.
7. Pracovní porady – během těchto porad se pracovníci seznamují s konkrétními fakty a problémy, které se týkají celé organizace. Při pracovních poradách je velice důležitá komunikace. Pro efektivní plnění daných úkolů je podstatné zejména to, jakým způsobem si pracovníci určité informace poskytují. (Khelerová, 2010)

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:

1. Přednáška – nejčastěji se zaměřuje na zprostředkování reálných informací nebo teoretických znalostí.

2. Přednáška spojená s diskusí – jinak řečeno seminář, jde o metodu, při které jsou zprostředkovávány spíše znalosti. Během diskuse přichází řada na řešení problémů a různé nápady.
3. Demonstrování – dovednosti a znalosti jsou zprostředkovávány názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předvádění funkčních vlastností a pracovních postupů a obsluhy konkrétních zařízení.
4. Workshop – jedná se o skupinové cvičení, při kterém řešíme týmově konkrétní problémy a hlavně z komplexnějšího hlediska. Výhodou je, že se můžeme se spolupracovníky dělit o nápady.
5. Brainstorming – jde o vyzvání skupiny účastníků vzdělávání, aby každý sám za sebe navrhl určitý způsob řešení konkrétního problému. Po představení návrhů je uspořádána diskuse, při níž hledáme nejlepší řešení.
6. Simulace – tato metoda je ještě více zaměřena na praxi a aktivní účast vzdělávaných pracovníků. Účastníci vzdělávání obdrží podrobný scénář a jsou vyzváni, aby během dané doby učinili neoptimálnější rozhodnutí.
7. Outdoor training/learning – tuto metodu nazýváme také „adventure education“. Jedná se o učení pomocí hry a pohybových aktivit. V poslední době jde o velmi často využívanou metodu pro vzdělávání pracovníků, především na manažerských pozicích. Pracovníci při hraní her řeší určité problémy a tím se vzdělávají.
8. E-learning – jde o vzdělávání pomocí počítačů. Díky počítačům nám je umožněno simulovat určitou pracovní situaci, můžeme se vzdělávat pomocí schémat, grafů a obrázků, které poskytují daným osobám nepřeberné množství informací a umožňují jim průběžně hodnotit jejich znalosti.

2.7 Péče o pracovníky

2.7.1 Pojetí a cíle péče o pracovníky

Zaměstnanci jsou tím nejdůležitějším a nejvíce ceněným zdrojem, který organizace má k dispozici, a také proto bývají v tržním prostředí jedním z nejdražších zdrojů, hlavně když jde o pracovníky kvalifikované. Také proto si zaměstnavatelé čím dál častěji uvědomují, že jejich konkurenceschopnost a úspěšnost v určité míře závisí

na zaměstnancích a především jejich schopnostech, motivaci a pracovním chování. V nemalé míře také záleží na spokojenosti a vztahů zaměstnanců k zaměstnavateli, a proto je nesmírně nutné jim věnovat důslednou péči. V podstatě neexistuje univerzální a jednoznačná definice péče o pracovníky.

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- a) Povinná péče o pracovníky – je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami, které jsou uzavírány na vyšší, nadpodnikové úrovni.
- b) Smluvní péče o pracovníky – daná kolektivními smlouvami uzavřenými pouze na úrovni konkrétní organizace.
- c) Dobrovolná péče o pracovníky – bývá výrazem personální politiky daného zaměstnavatele, výrazem jeho snahy o získání výhody oproti konkurenci.

Péči o zaměstnanci v organizaci rozdělujeme na tři druhy zájmů, ze kterých vyplývají dané cíle:

1. Celospolečenské zájmy a cíle – týkají se zdraví a sociálního rozvoje člověka, občanských práv, sledující ale i např. prosperitu, stabilitu a sociální mír.
2. Individuální zájmy a cíle člověka a uspokojování jeho potřeb.
3. Zájmy a cíle zaměstnavatele, u kterých se jedná o zabezpečení potřebných pracovníků, rozvoje jejich pracovních znalostí a dovedností a sociálních vlastností, jejich motivace a výkonu a vytváření bezproblémových pracovních vztahů.

2.7.2 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

V současné době je ve světě nabízeno nepřehledné množství služeb, které jsou poskytovány na pracovišti pracovníkům v souvislosti vykonáváním jejich práce. Množství těchto služeb se každým dnem rozšiřuje.

1. Stravování zaměstnanců a také možnost občerstvení ovlivňuje jejich pracovní výkon a zároveň je službou poskytovanou pracovníkovi. Velmi často stravování zaměstnanců patří mezi hlavní povinnosti zaměstnavatele a struktura a především kvalita je často kontrolována a posuzována vnějšími orgány. V dnešní době zaměstnavatel na stravu většinou přispívá, ale čím dál častěji zaměstnavatelé nabízejí i bezplatné stravování.

2. Zaměstnanci musí mít k dispozici místa, která slouží k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka, jako jsou například toalety a umývárny, šatny, odpočívárny, parkoviště atd. Poskytování těchto služeb vyplývá ze zákona a musí odpovídat daným normám.
3. Povinností každého zaměstnavatele je zajištění určitého zdravotnického minima. Ve větších organizacích se vyskytují zdravotnické služby v podobě samostatných zdravotnických zařízení, které jsou umístěny uvnitř organizace.
4. Každý zaměstnavatel by měl zaměstnanci poskytnout pracovní oděv a nutné ochranné pracovní pomůcky. V některých organizacích se dokonce zaměstnavatel stará o čištění a údržbu zaměstnancova pracovního oděvu, to bývá povinné spíše ale ve větších organizacích. Jde o dobrovolnou službu zaměstnavatele zaměstnancům.
5. Někteří zaměstnavatelé zajišťují svým pracovníkům dopravu do zaměstnání, nebo alespoň přispívají na dopravní náklady. Tato služba zaměstnancům u nás poměrně hojně existovala v minulosti. Postupně ale dochází k úbytku těchto služeb.
6. Určitou část služeb pro zaměstnance tvoří služby poradenské, které se týkají pracovníka povolání jako například vzdělávání nebo finanční a právní poradenství

3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hlavní charakteristikou řízení lidských zdrojů je to, že je strategické. Tato charakteristika je formulována pojetím strategického řízení lidských zdrojů – integrovaným přístupem k utváření strategií lidských zdrojů, které organizacím umožňují splňovat jejich cíle. K pochopení pojmu strategického řízení lidských zdrojů, musíme nezbytně pochopit pojetí strategie, na němž je postaveno.

Pojetí strategie

Strategie udává směr, kterým se organizace ubírá ve vztahu ke svému okolí. Jde o proces definování jasných záměrů a propojování zdrojů s potřebami a příležitostmi. Podniková strategie se týká získávání konkurenční výhody. Efektivní utváření a realizace strategie jsou závislé na strategické schopnosti manažerů organizace. Strategie bývá popsána ve strategických plánech a realizována a formulována pomocí dlouhodobých strategických plánů v procesu strategického řízení. Strategie se určuje podle realizace, ve které bývá zahrnuto řízení změny a plánování. Významným prostředkem strategie je nutnost dosažení strategického souladu. Tento termín je používán ve třech významech (Armstrong, 2007, s. 115):

1. Sladění schopností a zdrojů organizace s příležitostmi existujících ve vnějším prostředí.
2. Sladění jedné oblasti strategie, například strategie řízení lidských zdrojů, s podnikovou strategií.
3. Zabezpečování toho, aby různé stránky strategie byly vzájemně skloubeny a vzájemně se podporovaly.

Strategie může mít řadu významů:

- Plán nebo něco podobného – směr, návod, postup.
- Ideál, model, tj. důslednost v chování v průběhu času.
- Stanovisko, základní způsob činnosti organizace.
- Taktický trik, specifický manévr směřující k přelstění konkurenta.
- Strategie se vždy týká toho, co by mělo být, nikdy neexistuje v současnosti.
- Strategie je popis na budoucnost orientované akce, směřující k nějaké změně.

3.1 Definice strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o plánech a záměrech určité organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající, které se týká zaměstnávání lidí, stabilizace pracovníků a získávání výběru, rozvoje a vzdělávání pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Pojetí strategického řízení lidských zdrojů je odvozeno od pojetí řízení lidských zdrojů a strategie. Představuje model řízení lidských zdrojů a především jeho zaměření na strategii, spójitost a integraci a připojuje k tomu nejdůležitější prvky strategie, tj. strategický záměr, konkurenční výhodu, na zdrojích založenou strategii, strategickou schopnost a strategický soulad. Velice důležitým prvkem v rozvoji lidských zdrojů je také správná motivace. Termín motivace pochází z latinského slova moveo-hýbám a vyjadřuje se tím hybná síla chování. Otázka motivace je otázkou, proč se člověk chová tak, jak se chová. (Farková, 2002, s. 56)

Strategické řízení lidských zdrojů je akt, který postupuje v souladu s danými záměry organizace o budoucím směřování, které chce v budoucnu nastolit. Z tohoto procesu se v průběhu času vynořuje proud určitých rozhodnutí, která vytvářejí modely, vzory přijaté organizací v oblasti řízení lidských zdrojů, a která pomáhají definovat některé oblasti, ve kterých je potřeba vytvořit konkrétní strategie lidských zdrojů. Ty jsou pak orientovány na rozhodování organizace o tom, co je potřeba udělat a co je třeba pozměnit v jednotlivém řízení lidí. Neméně důležitou funkci má také politika vedení, odměňování a sociální politika. (Kociánová, 2010)

Význam strategického řízení lidských zdrojů:

- Použití plánování.
- Logicky promyšlený přístup k vytváření a řízení systémů personální práce, který je založen na politice zaměstnávání lidí a strategii pracovní síly.
- Přizpůsobení aktivit a politiky řízení lidských zdrojů určité jasně formulované podnikové strategii.
- Nahlížení na lidi v organizaci jako na strategický zdroj pro dosažení konkurenční výhody.

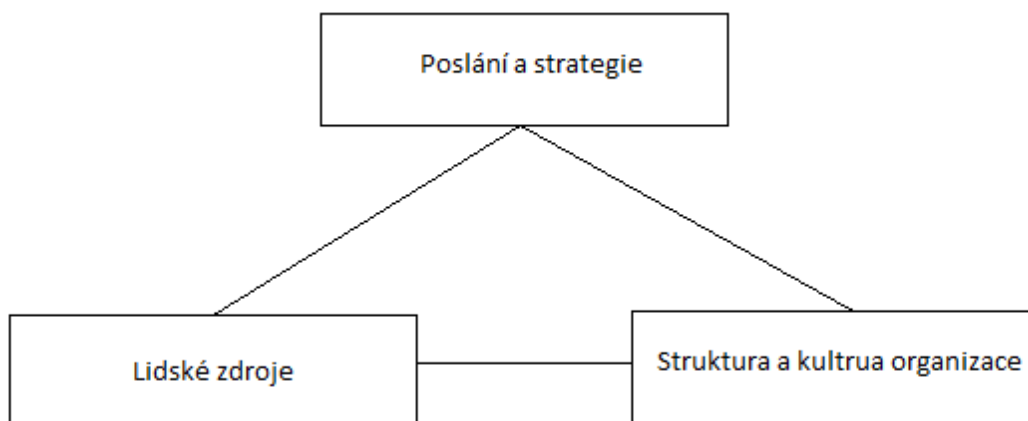
3.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů v organizacích

V současné době se organizační struktura rozšiřuje o organizační kulturu, která se stává velmi významným prostředím pro utváření a přijímání změn, a tedy pro efektivní fungování organizace.

Rozvoj lidských zdrojů v organizaci představuje soustavný systém strategických, procesních a provozních aktivit a v jeho rámci usilujeme o sladění dovedností, znalostí a motivaci pracovníků se strategickými cíli organizace za účelem maximalizace její výkonnosti. Toho je dosaženo důsledným propojením celkové strategie organizace se strategií lidských zdrojů, která následně ovlivňuje koncept rozvoje jednotlivých pracovníků.

Některé organizace zakotvují strategie lidských zdrojů do formulace svého poslání nebo vizí a umožňují tak odpoutat funkci rozvoje lidských zdrojů od její tradičně pasivní role. Činnosti spojené s rozvojem lidských zdrojů se vyčleňují z personálního oddělení a přibližují se k nejvyšším rozhodovacím úrovním. V menších a malých organizacích by měla být funkce rozvoje lidských zdrojů umístěna v blízkosti vrcholového vedení a v případě, že neexistuje formální oddělení, měly by být úvahy s rozvojem lidských zdrojů součástí strategického řízení. (Cimbálníková, 2013, s. 34)

Obrázek 3: Tři prvky efektivního fungování organizace



Zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 34)

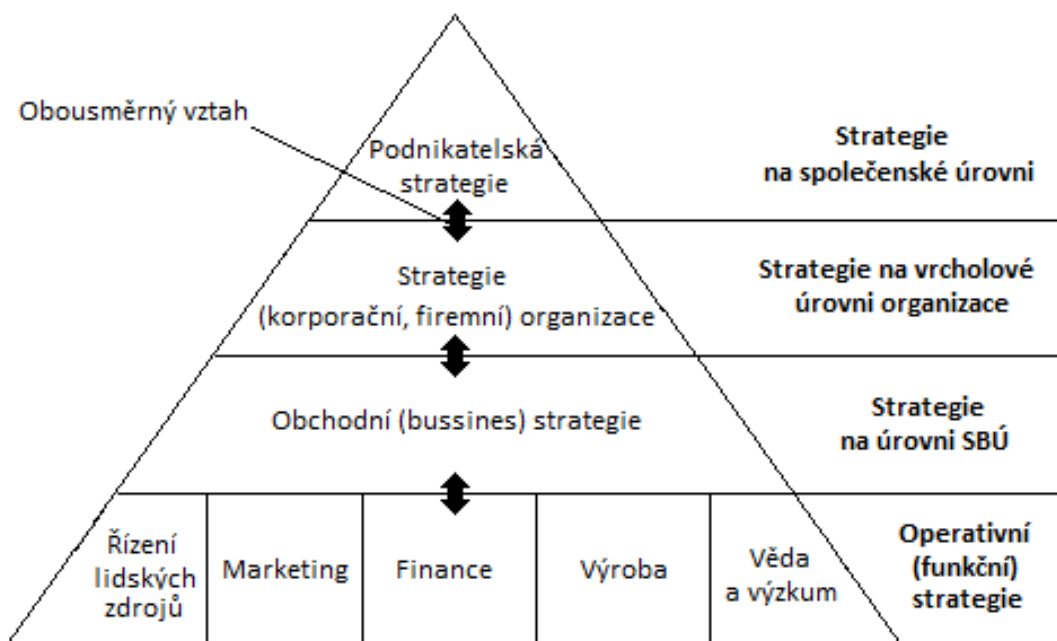
3.3 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Nejdůležitějším cílem strategického řízení lidských zdrojů je utvářet jasné stanovisko k tomu, jak můžeme zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají pracovníků. Usnadňuje nám a umožňuje konat strategická rozhodnutí, která je nutné udělat a která mají velmi důležitý a dlouhodobý dopad na chování a úspěšnost dané organizace tím, že zabezpečují, aby organizace zaměstnávala kvalifikované, oddané a v neposlední řadě dobře motivované pracovníky, kteří jsou potřební k dosahování dlouhodobé konkurenční výhody. Moderní přístupy definují učící se organizaci jako

organizaci „založenou na dovednostech, tvořivosti a přenosu znalostí a prozíravosti. Toto je typické pro systematické řešení problémů, učení se od jiných a docilování konkurenceschopnosti rychlým a efektivním transferem nejnovějších poznatků a jejich zprostředkování pracovníkům. (Stýblo, 1998, s. 66)

Při zkoumání cílů strategického řízení lidských zdrojů, je nutné zvážit, jak moc by strategie lidských zdrojů měla brát v úvahu zájmy všech zúčastněných stran, které jsou zainteresované na organizaci, tedy zájmy managementu, vlastníků a pracovníků. Měkké strategické řízení lidských zdrojů klade v řízení lidí větší důraz na stránku lidských vztahů, na neustálý rozvoj, zapojování pracovníků do rozhodování, komunikaci, jistotu zaměstnání, kvalitu pracovního života a vyváženost mimopracovního a pracovního života.

Obrázek 4: Hierarchie strategií



Zdroj: (Mallya, 2007, s. 36)

3.4 Přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů přijalo za svou celkovou a na zdrojích založenou filozofii. V rámci této filozofie existují tři případné přístupy a to řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti, řízení zaměřené na vysoký výkon a řízení zaměřené na vysokou úroveň zapojování pracovníků do rozhodování.

Hodnoty a personální politika organizace vytváří velmi významný a zcela nenapodobitelný zdroj. Toho lze dosáhnout tím, že:

- Firma má kvalitnější zaměstnance než konkurence.
- Firma se rozvíjí a vychovává jedinečný intelektuální kapitál podniku.
- Podporuje se učení probíhající v organizaci.
- Existují pro organizaci specifické hodnoty a kultura stmelující organizaci.

Přístupy opírající se o řízení zaměřené na vysoký výkon:

Ta nejvíce výkonná práce v sobě musí zahrnovat vytvoření několika vzájemně navazujících procesů, které společně mají obrovský vliv na výsledky organizace prostřednictvím jejich zaměstnanců v takových oblastech, jako je kvalita, růst, produktivita, úroveň služeb zákazníkům, zisky a nesmíme zapomenout na zabezpečení růstu hodnot pro akcionáře. Toho dosáhneme zlepšováním znalostí a dovedností, a také zaměstnáváním motivovaných pracovníků.

Hlavními hnacími silami, systémy podpory a kulturou jsou:

- Decentralizované, přenesené rozhodování zabezpečované těmi, kteří mají nejbližší k zákazníkovi – aby se neustále zlepšovala nabídka zákazníkům.
- Rozvíjení schopností lidí na všech úrovních pomocí vzdělávání, se zvláštním důrazem schopnost řídit sám sebe a na týmové schopnosti.
- Procesy výkonu, výroby a řízení lidí, které jsou v souladu s cíli organizace – aby se podpořily důvěra, nadšení a oddanost.
- Slušné zacházení s těmi, kteří v důsledku změn opouštějí organizaci.

Model řízení zaměřeného na vysokou míru oddanosti

Jednou z důležitých charakteristik řízení lidských zdrojů je to, že se klade jeho veliký důraz na význam zvyšování vzájemné loajality a oddanosti v dané organizaci.

Přístupy k vytváření organizace s vysokou mírou oddanosti jsou následující:

- Vytvářejí kariérní žebříčky a kladou velký důraz na vzdělavatelnost a oddanost, což jsou vysoce ceněné rysy pracovníků na všech organizačních úrovních.
- Vysoká úroveň funkční flexibility, která je doprovázená opuštěním na první pohled stabilních a strnulých popisů pracovních míst.
- Omezení úrovní řízení a upuštění od rozdílného zacházení s pracovníky různého postavení a různých kategorií.

- Časté spoléhání na týmovou strukturu, což slouží k šíření informací, organizaci práce a strukturování, a hlavně řešení problémů.
- Manažeři by měli vytvářet takové úkoly a pracovní místa, ze kterých pracovníci organizace budou cítit uspokojení.
- Nastolit politiku nenásilného přesouvání nebo propouštění zaměstnanců z práce a zaručit trvalé zaměstnání s možností využití externích pracovníků k pokrytí odchylek ve výrobě.
- Obměnit formy hodnocení a způsob odměňování a zaměřit se na odměny za zásluhy a výkon a podíly na zisku.
- Častěji zapojovat pracovníky do řízení kvality.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍL A POPIS VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit strategii řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci (Škoda Auto). Na základě zjištěných poznatků navrhnout opatření pro zvýšení účinnosti zkoumané strategie.

Dalším cílem výzkumného šetření je zjistit, jak zvýšit schopnost lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je tím hlavním zdrojem, který firma vlastní a získává tím oproti konkurenci značnou výhodu. Velice důležité je to, aby organizace měla pro uspokojování svých potřeb, ať už současných nebo budoucích, k dispozici kvalifikované zaměstnance. A toho lze dosáhnout právě tím, že se organizace o své zaměstnance bude pečlivě starat a neustále rozvíjet jejich znalosti a dovednosti.

Nadále je cílem práce zjistit, jaké konkrétní cíle strategického řízení lidských zdrojů Škoda Auto využívá, jakým způsobem dosahuje toho, aby vedoucí pracovníci získali více odpovědnosti a aby byli flexibilnější. Důležitou otázkou také je, jak organizace dosahuje vytvoření nových kariérních drah pro své zaměstnance a jak zvyšuje transparentnost a udržení odborných znalostí ve společnosti. Práce je podrobena analýze, jak se společnost Škoda snaží odbourat byrokracii a docílit efektivnějších a časově méně náročných procesů. Autor práce zjišťuje, jakým způsobem chce organizace podpořit proces proměny společnosti pomocí cílené komunikace a jak podporuje vedoucí pracovníky při zvládání a odbourávání překážek v procesu změn. V dalším bodě praktické části bakalářské práce je porovnávána strategie řízení lidských zdrojů organizace Škoda Auto se strategií společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s r.o., která sídlí v Nošovicích, blízko Frýdku-Místku a zabývá se také výrobou osobních automobilů.

Konečným bodem výzkumného šetření je na základě zjištěných faktů navrhnout, jak zlepšit rozvoj lidských zdrojů v organizaci a jak pracovníky lépe motivovat, aby měli větší zájem se aktivně podílet na rozvoji lidských zdrojů.

5 POUŽITÉ METODY, TECHNIKY A POSTUPY

Hlavním cílem autorova výzkumu bude zodpovědět otázky týkající se strategie řízení lidských zdrojů v organizaci Škoda Auto a.s. Jedná se především o tyto otázky:

- Jaké jsou hlavní body strategie řízení lidských zdrojů ve Škoda Auto?
- Jakým způsobem se organizace snaží vychovat zkušené a kompetentní zaměstnance k udržení konkurenceschopnosti?
- Jak se organizace snaží zefektivnit práci svých zaměstnanců k aktivnímu plnění vytyčených cílů organizace?
- Jak jsou zaměstnanci motivováni?
- Jakým způsobem Škoda Auto řídí své lidské zdroje v porovnání s jinou organizací?

K zodpovězení všech těchto otázek budeme využívat metody, techniky a postupy jako jsou metoda osobního dotazování, analýza dokumentů a pozorování.

a) Metoda osobního dotazování:

Velikou výhodou osobního dotazování je vysoká přesnost, je spolehlivé z hlediska přítomnosti určitého vzorku a také z maximální pravdivosti konkrétních odpovědí. Při dotazování může daný tazatel respondentovi ukázat různé materiály týkající se dané otázky. Během osobních rozhovorů mívají respondenti také z velké části mnohem více času na promyšlení odpovědi a tazatel mnohem lépe pochopí danou problematiku.

Metoda osobního dotazování byla v autorově výzkumu tou nejvyužívanější metodou a to z toho důvodu, že sám autor v organizaci Škoda Auto pracuje a má tak přehled, kde se určitá oddělení nacházejí a kde se na konkrétní otázky dotazovat. Při tomto výzkumu strávil nejvíce času s pracovníky personálního oddělení organizace, které mu zodpověděly mnoho dotazů, především o přijímání, adaptaci a péči o zaměstnance a také mu poskytly mnoho materiálů, ze kterých při zpracování výzkumu čerpal. Dále se autor dotazoval a čerpal materiály od vrcholových manažerů z oblasti řízení lidských zdrojů, kteří byli ve většině případů vstřícní a zodpověděli položené dotazy.

b) Analýza dokumentů

Analýzu dokumentů využíváme v případě, když se například nemůžeme na něco přímo zeptat. Z hlediska výzkumu se jedná obvykle o velmi náročnou metodu. Pokud ale mám adekvátní a ověřené zdroje, může nám tato metoda přinášet zajímavé a využitelné výsledky. V současné době se čím dál častěji využívá propojování veřejně dostupných rejstříků a databází.

Autor ve svém výzkumu analyzoval a vyhodnocoval především materiály, které získal na personálním oddělení, na vzdělávacích institucích organizace Škoda Auto a v administrativním centru této organizace. Další užitečné informace k analýze autor získal také na intranetu společnosti a dalších informačních portálech.

c) Pozorování

Pozorování je základem jakékoli výzkumné metody. Na rozdíl od běžného pozorování je systematické – jde o záměrné a plánovité sledování určitých jevů a zákonitostí. Výsledkem pozorování je nejen popis skutečnosti ale i její vysvětlení.

Autor při svém výzkumu pozoroval, jak pracovníci Škoda Auto vnímají zaměstnání v této organizaci, jak jsou spokojeni se samotnou péčí o ně a jak využívají všemožné benefity, které jim jsou organizací poskytovány.

d) Komparace

Jde o jakési srovnávání dvou podobných subjektů. Na základě takového srovnávání pak lze vyvozovat závěry o vlastnostech objektů nebo procesů. Předpokladem komparace je přesnost předešlých metod – pozorování, popisu a měření.

Autor v jedné z částí této práce na základě zjištěných poznatků porovnává strategii lidských zdrojů organizace Škoda auto s konkurenční společností Hyundai Motor Manufacturing Czech.

6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE (ŠKODA AUTO A.S.)

ŠKODA AUTO a.s. je největší výrobce osobních automobilů v České republice. Sídlo její společnosti je v Mladé Boleslavi. Na území České republiky má ještě další dva výrobní závody v Kvasinách a ve Vrchlabí. V Mladé Boleslavi se vyrábějí modelové řady Fabia, Octavia a Rapid, v Kvasinách Roomster, Yeti a Superb, ve Vrchlabí pouze převodovky. Mimo to ještě vlastní Střední odborné učiliště a Vysokou školu. Oba tyto vzdělávací ústavy se nacházejí v Mladé Boleslavi. Základní jmění organizace se udává ve výši 16 708 850 000 Kč, jediným vlastníkem je od roku 2007 společnost Volkswagen International Finance N.V. se sídlem v Amsterdamu.

ŠKODA AUTO a.s. je v současnosti největší českou organizací podle tržeb. V roce 2012 její tržby dosahovaly 252,5 mld. Kč. Tato společnost je současně i největším českým exportérem a pátým největším českým zaměstnavatelem. Na konci roku 2012 měla Škoda Auto a.s. téměř 25 tisíc zaměstnanců. Organizace Škoda Auto patří mezi nejoblíbenější zaměstnavatele v České republice. Svým pracovníkům nabízí nespočet benefitů, a to především prostřednictvím organizace Odbory KOVO, které pracovníkům spoluvytvářejí pravidla odměňování, vyjednávají sociální výhody a poskytují pracovníkům celou řadu dalších výhod.

Závody Škoda auto v ČR jsou z velké části soběstačné a to v tom smyslu, že si většinu součástí a dílů do automobilů vyrábí sama. Vlastní veliké hutě, lisovny, svařovny a v neposlední řadě montážní linky, kde se automobily kompletují. Nesmíme opomenout ani vývojové centrum Česana. Organizace se však neobejde bez dílů dodávaných externími dodavateli, ať už jde o sedačky, dveřní výplně, nárazníky nebo drobný spojovací materiál.

Organizace Škoda auto je rozdělena do několika divizí a těmi jsou oblasti – ekonomie, prodej a marketing, výroba a logistika, technický vývoj, řízení lidských zdrojů a nákup.

Vozy Škoda Auto a.s. se prodávají s velkým úspěchem téměř po celém světě. Automobily značky Škoda jsou k dostání v Evropě, Asii, Africe, Jižní Americe a od roku 2007 také v Austrálii. Hlavními zahraničními závody, kde se vyrábějí automobily značky Škoda, jsou Nižnij Novgorod a Kaluga v Rusku, Pune a Aurangabád v Indii a posledním je Šanghaj v Číně. Všechny tyto závody slouží pouze jako montážní střediska. Automobily se tam posílají rozložené a to z důvodu osvobození od cla, a to proto, že tato složka tvoří podstatnou část ceny.

Z tohoto důvodu se vyplatí v České republice automobily demontovat a v konečné destinaci opět smontovat dohromady. Do Nižného Novgorodu a Kalugy se torza automobilů a součástky posílají v kontejnerech vlaky, do indických měst Pune a Aurangabád, taktéž v kontejnerech ale na lodích. To samé platí i o Šanghaji v Číně.

V současné době automobilka Škoda Auto pokračuje ve své růstové strategii, kde se snaží pomocí vzdělaných a kompetentních zaměstnanců vyrovnat dravé konkurenci. V rámci modelové a designové ofenzívy posílí automobilka své prodejní aktivity na evropských i dalších zahraničních trzích. Vedle posilování dobré pozice v Evropě sází česká automobilka na růstové trhy v Číně a v Rusku.

Historie značky

Škoda Auto a.s. historicky navazuje na společnost Laurin & Klement, založenou roku 1895 jako podnik na výrobu jízdních kol a později i motocyklů. Během roku 1905 Laurin & Klement vyrábí první prototyp automobilu, pojmenovaný Voiturette, který je okamžitě trhákem.

V roce 1925 se společnost stala součástí veliké strojírenské organizace Akciová společnost, předtím Škodovy závody v Plzni. Od roku 1930 se název změnil na Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP) a spolu s mateřskou organizací se v období II. světové války stala součástí nacistického. Po této válce se v rámci úpadkového řízení a zestátnění průmyslu osamostatnila a získala nový název Automobilové závody, národní podnik (AZNP).

Po 2. světové válce byla z koncernu vyjmuta výroba nákladních automobilů, která byla přesunuta do samostatných společností, které sídlily v Jablonci nad Nisou a Mnichově Hradišti. Tyto užitkové automobily byly později přejmenovány na značku LIAZ. Po pádu centrálně řízeného hospodářství v roce 1990 se podnik vrátil k názvu Automobilový koncern ŠKODA a.s. a v roce 1991, když byl zprivatizován koncernem Volkswagen Group, jako Škoda automobilová a.s. Od roku 1997 organizace přešla na název Škoda Auto a.s., který využívá doposud.

Příloha A – Organizační struktura ŠKODAAUTO.

7 ANALÝZA A HODNOCENÍ STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

7.1 Metoda osobního dotazování

Tato metoda je ve výzkumu využita formou osobního interview. Autor se snažil oslovit s žádostí o rozhovor ty nejkompentnější manažery v oblasti řízení lidských zdrojů z organizace Škoda Auto. Ne všechny žádosti však byly přijaty s kladným ohlasem a přesvědčit alespoň některé vedoucí pracovníky útvarů dalo velmi mnoho práce. Je více než zřejmé, že vrcholoví manažeři společnosti Škoda Auto mají velmi nabitý program, v němž se velice obtížně hledá sebemenší prostor pro jakékoliv mimopracovní aktivity.

I přesto, že jsou manažeři organizace velmi zatíženi pracovními povinnostmi, nakonec s žádostí o rozhovor souhlasili dva pracovníci. První z nich byl Roman Kubišta, který v této nadnárodní organizaci plní funkci vedoucího útvaru Plánování HR a sociálních služeb a druhým byl Ing. Pavel Hlaváč, který vede oddělení plánování lidských zdrojů.

Ing. Roman Kubišta se nejprve pro nedostatek času omluvil, ale později s krátkým rozhovorem přeci jen souhlasil. Schůzku si s autorem výzkumu sjednal v zasedací místnosti vedle jeho kanceláře. Romanu Kubištovi byly pokládány otázky, ale celý rozhovor později přešel spíše do diskuze. Podle něho jedním z nejdůležitějších prvků ve strategii řízení lidských zdrojů je tzv. Job rotace, o které se rozpovídal. Zaměřoval se především na to, že job rotace musí být systematicky řízená, aby se nestalo, že se člověk ocitne v oblasti, které vůbec nerozumí. Podle jeho názorů jsou největší přednosti job rotací je to, že se pracovníci stanou všestrannějšími a kompetentnějšími k provádění svěřených úkolů.

Příloha B – Rozhovor Roman Kubišta.

Ing. Pavel Hlaváč reagoval na žádost o rozhovor velice kladně, což autora výzkumu velmi příjemně překvapilo. Pro nedostatek času ovšem souhlasil jenom s telefonickým rozhovorem. I přesto autorovi poskytl dostatek informací pro jeho práci. Pan Ing. Hlaváč se rozpovídal především o globálním pojetí projektu HPO neboli High Performance Organization, což lze volně přeložit jako vysoce výkonnou organizaci. Vysvětlil, že jde o jakýsi stav, do kterého si představuje dostat organizaci Škoda Auto, především připravit pracovníky společnosti na budoucnost. V rozhovoru bylo také zmíněno, že strategie HPO je rozdělena do pěti hlavních sekcí a to jsou: Výkonná

organizace, HR revoluce, Organizační efektivita, Chytrá administrativa a Change management a komunikace.

Příloha C – Rozhovor Pavel Hlaváč.

7.2 Analýza dokumentů

Druhou výzkumnou metodou, kterou autor výzkumu využíval, je metoda analýzy dokumentů. U této metody byly analyzovány dokumenty, které autorovi byly poskytnuty především pracovníci personálního oddělení nebo které sám získal, například prostřednictvím intranetu společnosti.

Autor cíleně vyhledával vhodné dokumenty, z nichž získával informace o určitých jevech ve společnosti. Analyzovány byly dokumenty o strategickém řízení lidských zdrojů, struktura organizace, platových tarifech, příplatcích, poskytovaných benefitech, povinných i nepovinných vzdělávacích programech a školeních pro určité okruhy pracovníků, o administrativě a dalších důležitých věcech.

Všechny vyhledané dokumenty byly nadále podrobeny celkové analýze. Výsledkem bylo zjištění, jakým způsobem se mohou pracovníci společnosti vzdělávat a přispět tím ke konkurenceschopnosti organizace, jak jsou motivováni (výše platových tarifů, příplatky), skladba jednotlivých benefitů atd., jaké prostředky jsou využívány pro rychlejší adaptaci pracovníků, jakým způsobem se snaží organizace zlepšit pracovní podmínky a zefektivnit tak práci jednotlivých útvarů atd.

Strategií řízení lidských zdrojů v této organizaci je si vychovávat a zaměstnávat kvalifikované a kompetentní pracovníky, kteří budou udržovat vysoký standart značky Škoda Auto a také ho nadále rozvíjet. Dále se společnost Škoda Auto snaží vytvářet všemožné vzdělávací kurzy pro své pracovníky za účelem zajistit této značce s celosvětovým věhlasem konkurenceschopnost na světovém trhu automobilového průmyslu.

7.3 Pozorování

Metoda pozorování probíhala vzhledem k tomu, že sám autor je zaměstnancem organizace Škoda Auto, za běžného provozu. Autor systematicky, záměrně a plánovitě sledoval dané zaměstnance, jevy a zákonitosti, neboť sám byl součástí dané sociální skupiny a prostředí, účastníkem sociálních vazeb a byl začleněn do konkrétní situace. Byl vytyčen cíl pozorování, minimálně formalizovány určité nástroje pro sběr dat. V průběhu sbírání jednotlivých informací bylo několikrát nutné vzhledem k prostředí změnit předem stanovenou hypotézu.

Výsledkem pozorování byly částečně ovlivněny začleněním autora do sledovaného prostředí. I přesto byly zjištěny jisté výsledky. Jedním z nejdůležitějších poznatků výzkumu bylo, že jednotliví pracovníci velmi negativně reagují na změnu prostředí. Pro pracovníky jde o obrovskou psychickou zátěž, což negativně působí na jejich pracovní výkon. Dalším poznatkem bylo, že pracovníci mají velmi malou snahu se sami vzdělávat. Potřebují k tomu určitý impulz, nejlépe takový, který pocítí na výplatní pásce a při tom si neuvědomují, že to zlepšuje jejich kvalifikaci a potencionální budoucí uplatnění na vyšších pracovních pozicích.

Dále bylo při pozorování zjištěno, společnosti Škoda Auto velmi výrazně pomáhá v péči o zaměstnance organizace Odbory KOVO. Jde o dobrovolnou organizaci zaměstnanců Škoda Auto, která sdružuje její zaměstnance. Odbory garantují svým pracovníkům co největší ochranu jejich pracovních míst a odpovídající pracovní podmínky. Dále každoročně vedou s organizací Škoda Auto dlouhá jednání o kolektivní smlouvě, aby svým členům zajistili vhodné individuální a právní vztahy se zaměstnavatelem a především každoročně rostoucí mzdu s ohledem na ekonomickou situaci.

7.4 Komparace

Autor se na základě zjištěných poznatků snažil porovnat organizaci Škoda Auto s konkurenční automobilkou Hyundai Motor Manufacturing Czech, která vyrábí v moravskoslezském kraji osobní automobily značky Hyundai.

Prvním prvkem, který se rozhodl autor práce porovnávat je způsob motivace pracovníků v obou těchto organizacích. Organizace Škoda Auto se snaží maximálně motivovat své pracovníky, aby aktivně plnili vytyčené cíle společnosti. O to samé se samozřejmě snaží i automobilka Hyundai Motor Manufacturing Czech. Mezi nejdůležitější motivační prvky v obou organizacích patří mzda.

V organizaci Škoda Auto se mzda skládá z fixního tarifního základu, osobního ohodnocení, které se vypočítává procenty z hrubé mzdy, z prémie za práci v daném kolektivu a z různých příplatků (práce přesčas, práce ve svátek, příplatky za práci v odpolední a noční směně nebo práce ve stíženém prostředí). V organizaci HMMC se složení mzdy podobné, ale vzhledem nižší produkci automobilů, jsou tarify v průměru o 900 Kč nižší než v mladoboleslavské společnosti. I přesto se jedná o jednoho z nejohlíbenějších a nejlépe hodnocených zaměstnavatelů tohoto regionu, neboť zaměstnanci organizace HMMC si stojí v porovnání s ostatními pracovníky v jiných organizacích moravskoslezského kraje velice dobře.

Škoda Auto si může dovolit, na rozdíl od svého nošovického konkurenta, svým zaměstnancům vyplácet vyjimečné bonusy z prodeje souvislosti s úspěchy Škoda Auto a splňováním plánů výroby nad stanovený rámec. Jedná se o částku 15 – 20 tisíc korun pro každého zaměstnance společnosti, což slouží jako velmi příjemný motivační prvek.

V neposlední řadě v rámci motivačních prvků je nutné zmínit, že zaměstnanci Škoda Auto mohou čerpat nespočet dalších benefitů jako jsou bezúročné půjčky až do výše 400 000 Kč, bezplatné získání pracovního oděvu včetně bot, příspěvky na rekreaci, příspěvky na stravování, výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance, využití podnikových rekreačních zařízení, zápůjčky na bydlení, úrazové pojištění, příspěvek při narození dítěte atd. Naproti tomu zaměstnanci HMMC mohou čerpat pouze příspěvky na rekreaci a bezplatné získání pracovního oděvu. V tomto směru není péče o zaměstnanci v nošovickém závodě zdaleka tak propracovaná.

Dalším bodem, který se autor rozhodl porovnávat je, jakým způsobem se obě mezinárodní organizace snaží vzdělávat své zaměstnance a zajistit tak své společnosti konkurenční výhodu. Pro obě organizace je nesmírně důležité, aby se pracovníci neustále vzdělávali, zlepšovali své znalosti, dovednosti a schopnosti. Je to právě z toho důvodu, že neustále dochází k různým inovacím, ať již techniky, různých postupů výroby nebo rozvoj softwaru.

Zde ovšem vzniká jakýsi problém pro organizaci HMMC, neboť velká část zaměstnanců jsou externí pracovníci, které si společnost pouze najímá. Z tohoto důvodu společnost HMMC má zájem o vzdělávání pouze svých kmenových zaměstnanců, protože nikdo neví, jak dlouho jednotliví externí pracovníci na svém pracovním místě zůstanou. Je jasné, že vzdělávání externích pracovníků tak nemá žádný smysl a jednalo by se tak pouze o plýtvání finančních prostředků nošovické automobilky.

V organizaci Škoda Auto pracuje více jak 25 000 zaměstnanců různých úrovní od dělnických profesí až po vrcholové manažery. Z tohoto důvodu je nutné při vzdělávání pracovníky rozdělovat do určitých vzdělávacích skupin, podle výkonu jejich profese. Je samozřejmé, že například lakýrníci nebo montážní dělníci nebudou mít stejnou náplň vzdělávacích programů jako vrcholoví manažeři, kteří řídí různé úseky závodu. Vzdělávací kurzy se také dělí na doporučené, povinné a povinné dle vykonávané profese.

Organizace HMMC věnuje velké úsilí do začleňování nových pracovníků do chodu organizace, neboť si velice dobře uvědomuje, že jde o nezbytný proces, který

urychlí jejich adaptaci. Pro tyto účely využívá nespočet vzdělávacích kurzů, které jsou zaměřené od dělnických profesí až po vrcholový management. Zaměstnanec je v této firmě formálně uveden na pracoviště, předán bezprostřednímu nadřízenému a seznámen se svým pracovním kolektivem, ve kterém bude působit. Kromě seznámení s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru a povahy práce, čekají nové pracovníky nezbytná školení (např. BOZP a PO), je jim představeno pracovní místo, předáno zařízení potřebné k výkonu práce a přiděleny první úkoly. Není zapomínáno na vyjádření důvěry a přání úspěchu v nové práci.

Naproti tomu organizace Škoda Auto využívá program Rapidly on Board. Rapidly on Board je onboardingový program pro nové zaměstnance, kteří nastupují z externího trhu práce na pozice technicko – hospodářských zaměstnanců a to včetně manažerů. Jedná se o adaptační proces pro usnadnění vstupu zaměstnance do firmy. Společným cílem je tedy brzké a kvalitní zapracování nového zaměstnance tak, aby se do týmu a jeho činnosti mohl zařadit co nejdříve a zároveň se ve své nové roli cítil komfortně.

Program Rapidly on Board je průvodcem nového zaměstnance po dobu prvního roku ve společnosti. Jedná se o kombinaci povinných a doporučených opatření. Z tohoto důvodu jsou rozlišovány dvě cílové skupiny, a to technicko – hospodářští zaměstnanci a manažeři. Iniciativa při přihlašování a zodpovědnost za plnění jednotlivých opatření je na straně samotného zaměstnance.

8 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

8.1 HPO: Proměna v moderní organizaci aneb nutnost připravit pracovníky společnosti ŠKODA na budoucnost

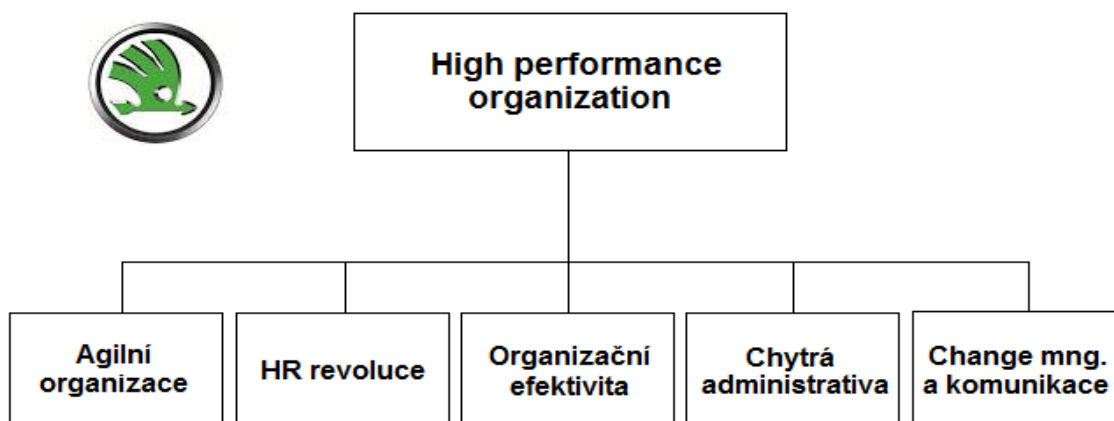
V této kapitole jsou autorem interpretovány výsledky pozorování, rozhovorů a analýzy. Nové technologie, noví konkurenti, emise CO₂, měnící se potřeby zákazníků, rostoucí význam východních trhů, i politická a ekonomická rizika – současné prostředí automobilového trhu je značně proměnlivé a plné výzev. Společnosti, které si v něm chtějí udržet silnou pozici, musí jednat rychle, měnit zaběhnuté zvyklosti a přizpůsobovat novým nárokům své zaměstnance. Takový přístup vyžaduje odvahu, nové, neotřelé nápady a rozhodné jednání. Navíc je zásadní být ve všech těchto ohledech vždy rychlejší než konkurence. Klíčem k úspěchu pro společnost dneška již není její velikost, nýbrž rychlost, pohotovost a schopnost adaptace jejich zaměstnanců.

Škoda Auto je dnes v silné pozici díky doposud největšímu, modernímu a atraktivnímu produktovému portfoliu a obchodnímu úspěchu. V uplynulých letech se společnost značně rozrostla a podařilo se jí proniknout na globální trhy. Za tímto úspěchem stojí především práce každého ze zaměstnanců firmy. Avšak v prostředí globálního trhu není radno usínat na vavřínech minulých a současných úspěchů. Nyní nastal čas využít příležitosti a dostat své zaměstnance do patřičné formy. A právě adaptace na stále se měnící podmínky trhu je jedinou cestou, jak zajistit nejen udržitelný úspěch růstové strategie, ale i budoucnost značky ŠKODA a jejich zaměstnanců. Proto automobilka přichází s projektem HPO, aby k tomu vytvořila ty správné podmínky.

Jaký je však konkrétní význam HPO pro společnost ŠKODA? „High Performance Organization“ znamená pro pracovníky Škoda Auto především připravenost čelit všem výzvám současnosti i budoucnosti. Úkolem projektu HPO je předávat dovednosti strategie Simply Clever organizace ku prospěchu zaměstnanců organizace, aby byli oproti konkurenci vždy o krok napřed, a mohli se stát moderní a inovacím přístupnou organizací. To obnáší i pružnější personální strukturu a globální, otevřené smýšlení každého zaměstnance. Aby organizace tohoto cíle dosáhla, je nutné vyhodnotit a v mnoha případech i zvýšit efektivitu zaměstnanců organizace. Projekt HPO navíc umožní vytyčit nové kariérní dráhy pro členy nejrůznějších pracovních týmů.

Zároveň je však třeba mít na paměti podstatu dané činnosti, jíž je vývoj, výroba a prodej vynikajících, cenově výhodných vozů té nejvyšší kvality, zcela zacílených na zákazníka. A právě přístup zaměstnanců, který klade zákazníka do středu zájmu, přináší společnosti dlouhotrvající úspěch. Podle autora projekt HPO pomůže společnosti Škoda Auto ještě více se zaměřit na své cíle. Organizace se díky strategickému řízení svých zaměstnanců stane flexibilnějšími ve spolupráci napříč všemi odděleními, jako jeden tým. K tomu je zapotřebí otevřít se změnám a prolomit pomyslné zábrany. Jistě to bude všechny pracovníky této rozsáhlé organizace stát úsilí, ale odměnou jim bude společná investice do budoucnosti značky ŠKODA.

Obrázek 5: Struktura strategie HPO



Zdroj: (autor práce)

HPO: Jak funguje?

Aby se ŠKODA AUTO prostřednictvím projektu HPO proměnila v moderní organizaci, je nutné rozpracovat řadu rozličných témat a podnětů. Na základě počáteční analýzy byl projekt rozdělen na několik modulů zaměřených na identifikaci příležitostí pro transformaci společnosti. Každý modul je řízen daným vedoucím a jeho týmem zodpovědným za nastavení a spuštění procesů, které mají přinést očekávané výsledky. Následující přehled popisuje činnost každého modulu a představuje odpovědné vedoucí, jež každý z projektů zastřešují.

8.1.1 Agilní organizace

Modul Agilní organizace se zaměřuje na zlepšení spolupráce a komunikace se zaměstnanci napříč všemi útvary. Aby mohla být společnost ŠKODA AUTO flexibilnější a agilnější, musí mít odpovídajícím způsobem nastavenou efektivní strukturu. Toho se dosáhne především rozšířením řídicího rozpětí a snížením počtu řídicích úrovní.

Z jakého důvodu to organizace dělá?

- Aby vedoucí pracovníci získali více odpovědnosti.
- Aby snížení počtu rozhraní a řídicích úrovní urychlilo rozhodovací proces.
- Aby se odbourala byrokracie.
- Aby byla organizace flexibilnější.

8.1.2 HR Evoluce

Modul s názvem HR Evoluce zahrnuje vytvoření nových kariérních drah pro zaměstnance. Ve společnosti ŠKODA AUTO bude stoupat význam odborných a projektových kariérních drah, které budou postaveny na stejném základě jako kariéra vedoucího pracovníka. Dalším úkolem modulu HR Evoluce je vypracování procesu job rotací a posílení řízení výkonnosti v naší společnosti. Nové kariérní dráhy a rotace poskytnou našim zaměstnancům zcela nové příležitosti.

Jakým způsobem to funguje:

- Vytvořením nových kariérních drah pro zaměstnance.
- Stanovením pravidel pro rotace zaměstnanců.
- Zvýšením transparentnosti a udržením odborných znalostí ve společnosti.
- Nastavením nástrojů pro řízení výkonnosti.

Job rotace

Dalším bodem strategie rozvoje lidských zdrojů je Job rotace. Job rotace znamená změnu pracovní pozice, která rozšiřuje obzory a otvírá nové kariérní příležitosti. Jde o novou strategii ve firmě Škoda Auto a mezi zaměstnanci vzbuzuje zvědavost, ale také obavy z toho co tato strategie přinese. Cílová skupina pracovníků typických pro Job rotaci, jsou pracovníci, kteří vykonávají více než pět let stále stejnou práci. Někteří pracovníci jsou spokojeni, ale jiní chtějí získat novou kvalifikaci, nové kontakty a rozšířit si obzory.

Autor zmiňuje, že jde o systematicky řízené job rotace. Není možné, aby se stalo, že by se daný pracovník ocitl v oblasti, které nebude vůbec rozumět. Proto není možné dělat přesuny typu z logistiky do výroby nebo z lakovny na svařovnu. Na nové pozici pracovník bude moci uplatnit své stávající znalosti a zkušenosti a k nim se přiučí nové věci, které ho posunou o krok dál. Se získáním nových znalostí, schopností a dovedností se zaměstnanec stane všestrannějším a tím výrazně vzrostou jeho šance na budoucí kariérní postup.

Naopak bez pracovní rotace se jednotlivým pracovníkům velmi snižuje šance na kariérní růst. V organizaci Škoda Auto a v její strategii řízení lidských zdrojů jsou pracovní rotace základním předpokladem pro vstup do manažerských pozic. Je potřeba ale také zmínit, že součástí projektu HPO, tedy vysoce výkonné organizace jsou nové kariérní příležitosti, které nabízí rozvoj pracovníků i pro odborníky a také v oblasti projektového vedení.

V případě pracovních rotací je každý případ posuzován jednotlivě. Není to tak, že i když je pracovník dlouhou dobu na jenom pracovním místě, tak i přesto bude organizace trvat na jeho rotaci. U vybraných pracovních pozic je delší setrvání žádoucí a dokonce i přínosné. V případě Job rotací se velké většině bavíme o technicko-hospodářských pozicích, ale i pro zaměstnance na dělnických pozicích je job rotace velmi důležitá.

Job rotace probíhá tak, že vedoucí jednotlivých útvarů navrhuje ve spolupráci s oblastí personalistiky možná řešení pro jednotlivé pracovníky svých týmů. Při tomto procesu je důraz brán na kvalifikaci, ale i na zdravotní stav a osobní situaci. Rotace zaměstnanců probíhá několika způsoby. Jde buď o přesun na volnou pracovní pozici s odlišnou náplní práce, nebo o vzájemnou výměnu dvou zaměstnanců na různých pracovních pozicích. I v tomto případě stále platí, že musí dojít ke změně pracovní činnosti. K té může dojít v některých případech i při setrvání na stejné pozici. Takový případ můžeme také považovat za job rotaci. Jednou z nejvíce pozitivních věcí je skutečnost, že samotné plánování jednotlivých rotací nutí vedoucí více přemýšlet o dalším směřování podřízených pracovníků, což pro ně představuje příležitost pro další rozvoj ve své profesi.

Nabídka volných pracovních míst bývá neustále přístupná pro všechny zaměstnance firmy Škoda Auto a je každý měsíc aktualizována na zaměstnaneckém portále. Vliv na svoji pracovní rotaci mají ale také samotní pracovníci, kterých se má rotace týkat. Žádný zaměstnanec se nesmí cítit být nucen se vydat nechtěným směrem

v rámci pracovní rotace. Pro organizaci je žádoucí, aby každý pracovník sám ovlivňoval svoji pracovní rotaci a sám i přicházel se svými nápady a návrhy.

8.1.3 Organizační efektivita

Podstatou modulu Organizační efektivita je analýza struktury celé společnosti a definice činností zaměstnanců, které pro ni jsou pro automobilku klíčové. Zásadní otázkou je, jak se značka ŠKODA může prostřednictvím svých pracovníků v budoucnu odlišit od konkurence. Již teď může organizace vyhledat určitá vodítka a zahájit analýzy klíčových a neklíčových činností. Organizační efektivita pro zaměstnance znamená dělat správné věci a dělat je dobře.

Co organizace dělá?

- Podporuje a soustředí se na klíčové kompetence této firmy.
- Zvyšuje efektivitu pracovních postupů.
- Analyzuje trh s ohledem na neklíčové činnosti.
- Díky svým zaměstnancům se stává flexibilnější organizací.

8.1.4 Chytrá administrativa

Modul Chytrá administrativa si klade za cíl snížit komplexitu firemních procesů a posílit spolupráci napříč útvary a ulehčit tím práci zaměstnancům. Ústředními tématy jsou „Chytré IT“, odbourávání byrokracie a projektová práce. Významné budoucí projekty budou zastřešeny tzv. projektovými domy, které zlepší řízení projektů vedených napříč různými útvary a zefektivní práci a spoustě pracovníkům v různých oblastech usnadní život.

Čeho chce organizace dosáhnout?

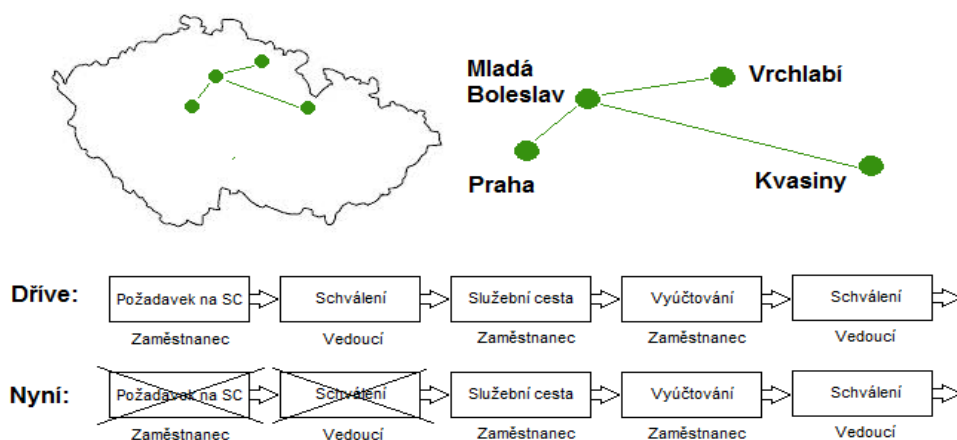
- Prostřednictvím projektových domů přivést již v rané fázi projektu všechny zúčastněné zaměstnance z různých oblastí společnosti do jednoho týmu.
- Rozšířit nasazení moderních a inteligentních IT nástrojů pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců.
- Odbouráváním byrokracie docílit efektivnějších a časově méně náročných procesů.

Snazší práce díky Chytré administrativě

Podle autorova názoru je zjednodušení administrativy, šikovná IT řešení, odbourávání byrokratické zátěže je obrovský krok kupředu, jak ulehčit zaměstnancům práci. Doba se zrychluje takovým tempem, že není snadné obstát bez dostatečně rychlé reakce na nové trendy a inovace konkurenčních automobilů. Podařit se to může jen připraveným hráčům, jejichž organizace funguje efektivně a dokáže hbitě reagovat na dění na trhu.

Hlavním úkolem je zjednodušit život zaměstnancům společnosti tím, že odbourá zbytečné překážky, které stojí v cestě efektivní práci. A tým modulu Chytrá administrativa se již může pochlubit prvními výsledky. Jak se autor dozvěděl, s platností od prvního září, odpadá velkému počtu zaměstnanců povinnost zadávat cestovní příkaz pro služební cesty mezi výrobními závody v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí či při pracovních cestách do hlavního města. Novinka se týká pracovních cest, při kterých zaměstnanec nežádá o finanční zálohu. Spolu se zrušením cestovního příkazu automaticky zaniká i potřeba schvalování tohoto typu cest vedoucími pracovníky. K tomu odpadá navíc i čas trávený vyúčtováním cest, u nichž nebyly vyčísleny žádné cestovní náklady. Podobných pracovních cest proběhne během roku kolem pěti tisíc, což už se dá hodnotit jako značná časová úspora. Podle autorova zjištění se však podařilo zjednodušit i další procesy: Při objednávání položek drobné a krátkodobé spotřeby (například vybavení kanceláří) se snížil počet schvalovatelů, zrychlil se rovněž proces přidělování nových oprávnění a přístupů v případě změn na pracovních pozicích.

Obrázek 6: Příklad ušetření času zaměstnancům díky chytré administrativě:



Zdroj: (autor práce)

8.1.5 Change Management a komunikace

Modul Change Management a komunikace se stará o přísun informací o projektu HPO k různým cílovým skupinám. Podpora se týká především vedoucích pracovníků, kteří tak mohou efektivně provádět změny související s projektem HPO. Projekt HPO může u zaměstnanců uspět pouze díky transparentní komunikaci a dostatečnému přísunu informací.

Co je hlavním cílem organizace?

- Podpořit proces proměny společnosti pomocí cílené komunikace.
- Podpořit vedoucí pracovníky při zvládnání a odbourávání překážek v procesu změn.

8.2 Shrnutí a diskuze

Podle autorova názoru je společnost Škoda Auto a.s. jednoznačně jednou z nejlepších organizací co se týče problematiky péče o zaměstnance a řízení lidských zdrojů. V České republice nebo dokonce i Evropě by se obtížně hledala společnost s propracovanější strategií. Ve všech bodech výzkumu se autor přesvědčil, že na strategické řízení lidských zdrojů je kladen obrovský důraz a to především z důvodu vyšší konkurenceschopnosti a maximální připravenosti svých pracovníků do budoucna.

Pomocí výzkumu došlo k zodpovězení hlavních výzkumných otázek, které byly na počátku stanoveny. Hlavní body strategie řízení lidských zdrojů ve společnosti Škoda Auto jsou agilní organizace, HR revoluce, organizační efektivita, chytrá administrativa a change management a komunikace. Strategie HPO organizace Škoda Auto využívá k vychovávání a přípravě zaměstnanců na budoucnost, což ji zajišťuje konkurenceschopnost. Pomocí bodů organizační efektivita a chytrá administrativa chce organizace docílit výrazného zefektivnění práce svých zaměstnanců, což povede k aktivnímu plnění vytyčených cílů společnosti. Organizace Škoda Auto využívá mnoho prostředků k motivaci svých zaměstnanců. Jde především o mzdu, s jejíž výší jsou zaměstnanci spokojeni, neboť patří k nevyšším v daném oboru. Dále mohou pracovníci využívat i různé benefity jako jsou příspěvky na rekreaci, rekondiční pobyty, příspěvky na stravování, zápujčky na bydlení, úrazové pojištění, příspěvek při narození dítěte a mnoho dalších.

Dále autor porovnával mladoboleslavskou automobilku s konkurenční organizací. Ve všech bodech, ve kterých autor porovnával organizaci Škoda Auto

a nošovickou automobilku HMMC, vyšla vítězně společnost Škoda Auto. Z výzkumu je jasné, že organizace HMMC v mnoha směrech za mladoboleslavským gigantem zaostává. Ale není se čemu divit. Škoda Auto působí na českém trhu od roku 1895 a za tuto dlouhou dobu své existence získala v oblasti řízení lidských zdrojů mnoho poznatků a pro své pracovníky vytvořila v porovnání s ostatními zaměstnavateli poměrně komfortní podmínky. Oproti tomu společnost HMMC je v České republice poměrně nováčkem, neboť zde působí teprve od roku 2006. I přes tuto krátkou dobu působení si organizace HMMC vypracovala mezi veřejností, především v moravskoslezském regionu, velice dobrou pověst jako kvalitní zaměstnavatel s výbornými podmínkami pro své zaměstnance.

Hlavní přínos práce je především v tom, že autor získal podrobné informace o vizi a budoucích plánech organizace, ve které již léta pracuje. Měl možnost nahlédnout na společnost ze zcela jiného pohledu, než byl zvyklý. Získal nespočet zajímavých informací o strategii High performance organization. Všechny tyto poznatky, které autor během svého rozsáhlého výzkumu získal, jistě využije ve své kariéře ve společnosti Škoda Auto.

Další možný výzkum by se podle autorova názoru mohl týkat například vztahu mezi společností Škoda Auto a jejími dodavateli. Vztah mezi dodavatelem a odběratelem je z obecného hlediska vždy velice křehký a citlivý. Škoda Auto má vzhledem k obrovskému množství různých dílů, což je způsobeno šesti modelovými řadami, nespočet dodavatelů téměř z celého světa. Podle autora by se mohlo jednat velmi zajímavé a přínosné téma pro potencionální výzkum.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Podle autorova názoru by se v budoucnosti organizace Škoda Auto měla zaměřit na rozvoj a především radikálnější změny, neboť současný trh si to vyžaduje. Většina pracovníků nemá rádo změnu. Někteří z nás mají dobrodružnou povahu, jsou zvědaví, ctižádostiví, plní energie a neustále hledají způsob, jak věci zvětšit, vylepšit, zrychlit. Bez změn to ovšem v dnešním světě nejde. Většina z nás velice zneklidní, když se jedná o nějakém přesunu nebo personální změně. Lidé totiž jsou velice pohodlní, nechtějí se učit novým věcem, mají obavy ze ztráty pracovní pozice nebo z nepřizpůsobení se novým podmínkám. V budoucnu by bylo dobré, aby se pracovníkům oznamovali změny, které se týkají jejich pracovního místa, co možná nejšetněji a s dostatečným časovým předstihem, aby se s tím samotní pracovníci mohli smířit a připravit se na změny. V budoucnu by bylo dobré, kdyby organizace Škoda Auto měla speciální a kvalifikované a odborně vzdělané pracovníky, kteří by pomáhali zaměstnancům se vyrovnat s nadměrnou psychickou zátěží způsobenou náročnými pracovními požadavky ze strany vrcholových manažerů.

V dnešním světě se dnes a denně přemýšlí nad tím, kde a jak ušetřit peněžní prostředky. Podle autorova názoru by se organizace Škoda Auto měla v budoucnu zamyslet nad příliš velkým počtem kmenových zaměstnanců. Společnost v současnosti zaměstnává více než 25 000 pracovníků. Autor se zamýšlí nad tím, že by bylo pro organizaci finančně mnohem výhodnější propustit z některých oblastí, jako je například CKD centrum (export rozložených vozů do Ruska a Indie), kmenové zaměstnance a nahradit je externími. Problémem ve zmiňovaném CKD centru je to, že jsou zde velice nestálé zakázky, které v současné době reagují i na politický vývoj. Velice často se tak stává, že zdejší pracovníci jsou nevytížení a tím pádem je společnost platí zbytečně. Pokud by se tito kmenoví zaměstnanci nahradili pracovníky externími, byli by najímáni podle počtu zakázek a jejich počty by mohli být pružně regulovány podle stavu zakázek.

V dnešní době se každým dnem rozvíjí nové technologie včetně těch výpočetních. V současné době jsou chytré telefony tak výkonné jako super počítač z doby před třiceti lety. A vývoj se nezpomaluje: Výkon počítačových procesorů se každé dva roky zdvojnásobí, což mění průmyslová odvětví po celém světě. Všechno se zrychluje. Chce-li organizace pokračovat v úspěchu, je třeba, aby si bedlivě hlídala náklady. Podle autora by se společnost Škoda Auto měla zaměřit na ještě větší mechanizaci organizace a na nahrazování některých pracovníků stroji. Nejprve by to

samozřejmě přinášelo obrovské investice na nákup nových strojů a příslušenství, ale v dlouhodobém horizontu by se jednalo o úspornou a velice efektivní vizi.

Dále je podle autora nesmírně nutné, aby lidé, kteří vytvářejí strategie, věděli, že půjde o obrovský úkol. Nicméně si musí uvědomit, že to je něco, co musí udělat – něco, co musí uskutečnit celá společnost – protože svět se mění rychle. Rovněž je nutné si uvědomit, že tato strategie řízení lidských zdrojů přinese nové příležitosti. Konec konců, práce v rychlejší, pružnější a konkurenceschopnější společnosti může být mnohem zajímavější. Bude také přitahovat nejlepší talenty, což je v současné době zásadní. A všechny tyto aspekty by měly bezesporu pro organizaci užitek.

Jak již autor uváděl, lidé většinou nemají změny moc rádi. Dokáží se s ní ale docela dobře sžít, když věří, že je nezbytná, a když ví, jak se s ní vyrovnat. Výhodou je, že organizace se současně nachází v silné pozici. To znamená, že pracovníci jsou ti, kteří definují proces změny. Utváří budoucnost přesně podle potřeb organizace. Nikdo na ně netlačí. Jsou to právě oni, kdo tahá za provaz a nastavuje tempo. Přijmutí této strategie za svou by zcela jistě bylo výhodné pro samotné zaměstnance i pro všechny ostatní ve společnosti. A právě tyto aspekty jsou podle autora nezbytné pro budoucí úspěch organizace Škoda Auto.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci se autor věnuje a do detailů popisuje rozsáhlé téma strategie řízení lidských zdrojů. V úvodu práce byla vypracována teoretická část, zabývající se strategií řízení lidských zdrojů a jejími personálními činnostmi jako jsou úloha personální práce a její úloha v organizaci, činnosti řízení lidských zdrojů, což zahrnuje získávání pracovníků, výběr pracovníků, jejich rozmístování a propouštění, vzdělávání a rozvoj a péče o ně. Teoretická část byla zakončena popisem strategického řízení lidských zdrojů.

Druhá část této bakalářské práce je věnována strategii řízení lidských zdrojů v mezinárodně uznávané a úspěšné organizaci, kterou je automobilka Škoda Auto a.s. V této části je popsán cíl a popis výzkumného šetření, použité metody, techniky a postupy. Dále je zde popsána charakteristika této nadnárodní organizace.

Největší úsilí bylo v této části poskytnuto analýze strategie, jejího hodnocení a interpretaci výsledků o řízení lidských zdrojů v této organizaci. Pro analýzu organizace byla využita metoda osobního dotazování, v jejímž rámci se autor sešel s dvěma vrcholovými manažery z oblastí řízení lidských zdrojů a péče o ně, kteří mu vstřícně poskytli rozhovor a zodpověděli všemožné otázky týkající se dané problematiky. Dále byla použita metoda analýzy dokumentů, které autorovy poskytly pracovnice personálního oddělení a metoda pozorování, neboť sám autor v této organizaci pracuje.

V práci je popsána strategie řízení lidských zdrojů firmy Škoda Auto. Jde o strategii HPO (high performance organization neboli vysoce výkonná organizace), která je rozdělena do pěti hlavních sekcí – agilní organizace, HR revoluce, organizační efektivita, chytrá administrativa a change management a komunikace. Jsou zde uvedeny postupy, jejichž prostřednictvím se chce organizace stát efektivnější a konkurenceschopnější.

V poslední části této práce se autor zabývá návrhy a doporučeními, jakým směrem by se podle jeho názoru měla organizace ubírat. Rozebírá a zdůrazňuje, které aspekty jsou podle něho nezbytné pro budoucí úspěch organizace Škoda Auto.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 1.vyd. Praha: Grada 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*, 1. Vyd. Univerzita Palackého v Olomouci 2013, ISBN 978-80-244-3288-5.

FARKOVÁ, M. *Úvod do psychologie*, 1. vyd. UJAK 2002, Praha, ISBN 807-04-804-59.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*, 1. vyd. Era-vydavatelství, 2002, ISBN 80-86517-20-9.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada 2006, ISBN 978-80-247-1457-8.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 3. vyd., Praha: Grada 2009, ISBN 80-247-1677-1.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada 2010, ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vyd., Management press 2012, ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, 1. vyd., Management press 2004, ISBN 80-7261-116-X.

KUCHARČÍKOVÁ, V. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2.vyd., Grada 2011, ISBN 978-80-247-3651-8.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, Grada 2006, ISBN 978-80-247-1911-5.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*, 1.vyd., Wolters Kluwer 2012, ISBN 978-80-7357-738-4.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*, Management press 2003, ISBN 978-80-7261-097-6.

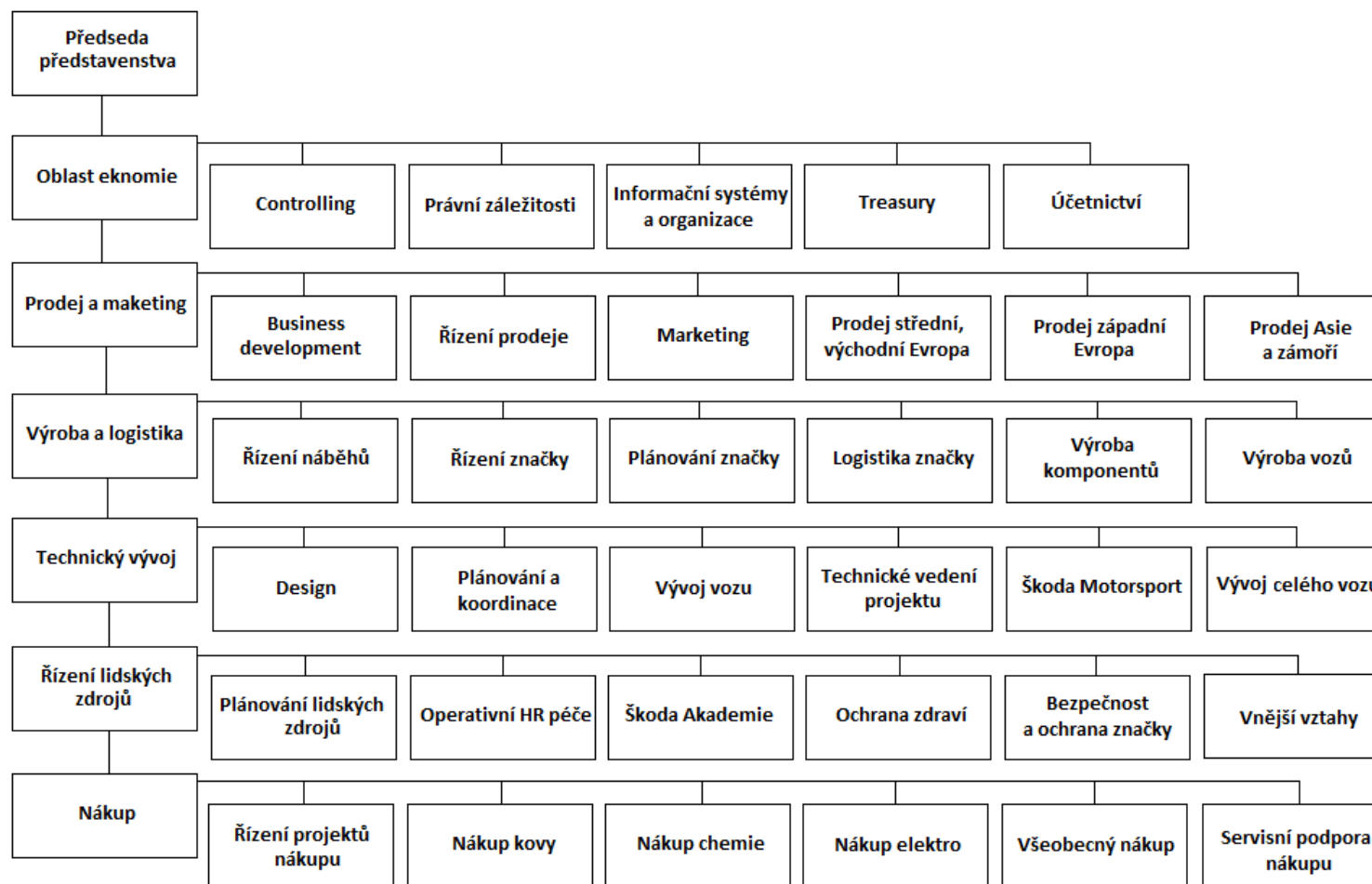
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	11
Obrázek 2: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků	23
Obrázek 3: Tři prvky efektivního fungování organizace	30
Obrázek 4: Hierarchie strategií	31
Obrázek 5: Struktura strategie HPO	45
Obrázek 6: Příklad ušetření času zaměstnancům díky chytré administrativě:	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační struktura ŠKODAAUTO	I
Příloha B – Rozhovor Roman Kubišta	II
Příloha C – Rozhovor Ing. Pavel Hlaváč.....	V

Příloha A – Organizační struktura ŠKODA AUTO



Zdroj: (autor práce)

Příloha B – Rozhovor Roman Kubišta

Roman Kubišta, vedoucí útvaru Plánování HR a sociálních služeb

Dobrý den, mohl bych se vás zeptat, jaký způsob strategie řízení lidských zdrojů je podle Vás nejúčinnější?

Dobrý den, podle mě jednou z nejúčinnějších strategií je tzv. Job rotace. Změna pracovní pozice rozšiřuje obzory a otvírá nové kariérní příležitosti. Jde o sousloví, které poslední dobou koluje firmou a mezi zaměstnanci vzbuzuje jak zvědavost, tak obavy z toho, co konkrétního s sebou tato „novinka“ přinese.

Když to vezmu ze svého pohledu, tak na své pozici jsem již zapracovaný, nadřízený je se mnou spokojený, mám svou práci rád. Proč bych měl zrovna já rotovat na nějakou jinou pozici ve firmě?

Zapomněl jste říci, jak dlouho už na své pozici působíte...

Dva roky.

Tak to ovšem nejste typický adept na pracovní rotaci. Počkejte ale, až budete na své pozici pět, sedm či více let. Možná budete situaci vidět jinak. A nemyslím tím hned spokojenost ze strany nadřízeného, ale spíše váš pohled na práci, kterou vykonáváte již delší dobu. Možná budete stále stejně spokojený, ale třeba budete chtít změnit prostředí, získat novou kvalifikaci, nové kontakty, rozšířit si obzory.

Ale za dalších, řekněme, pět let budu přece ve svém oboru ještě zkušenější, a tedy lepší. Neznamenal by potom pracovní rotace ztrátu know how?

Naopak. Je potřeba říci, že mluvíme o systematicky řízených job rotacích. Nemělo by se vám tedy stát, že byste se ocitl v oblasti, které nebudete vůbec rozumět. Přesuny typu „překladatel do vývoje agregátů“ nebo „zdravotní sestra do investičního controllingu“ nepředpokládáme. Na nové pozici tak budete moci svoje stávající znalosti a zkušenosti uplatnit a k nim načerpat nové. Stanete se všestrannějším zaměstnancem, čímž zároveň výrazně vzrostou šance na váš kariérní postup.

Znamená to tedy, že bez pracovní rotace můžu zapomenout na kariérní postup?

To ale není žádnou novinkou. V systému rozvoje zaměstnanců ve ŠKODA AUTO jsou pracovní rotace jedním ze základních předpokladů pro vstup do řad managementu. Job rotace už tady fungují pěknou řadu let, a to nejen mezi managementem, ale mezi technicko-hospodářskými pracovníky obecně. Příběhy mnoha kolegyň a kolegů jsou toho důkazem. Na druhou stranu je ale potřeba dodat, že

součástí projektu vysoce výkonné organizace jsou nové kariérní příležitosti, které nabízejí cestu rozvoje i pro odborníky a také v oblasti projektového vedení.

Těch se tedy pracovní rotace týkat nebudou?

U pracovních rotací je a bude každý případ posuzován individuálně. Pokud je u konkrétního druhu práce prokazatelné, že delší setrvání v jedné pracovní pozici je žádoucí a přínosné, bude pochopitelně odpovídajícím způsobem nastaven i požadavek na rotaci.

Budou se rotace týkat i přímého personálu ve výrobě?

Bavíme se z drtivé většiny o technicko-hospodářských zaměstnancích, přičemž job rotace budou podporovány jak u tarifních, tak u mimotarifních pozic. Pro zaměstnance v přímé oblasti kromě toho rotování mezi jednotlivými operacemi a činnostmi není nic nového. Je to pro ně každodenní praxe.

Jaká je tedy vlastně maximální doba pro setrvání na jednom pracovním místě?

Dle stanovených pravidel by doba setrvání na pracovní pozici neměla přesáhnout sedm let. Jak jsem ale již uváděl, každý případ bude posuzován individuálně. V některých případech tedy může rotace nastat i dříve, jindy naopak později. V případě managementu je pak doba setrvání na pozici již dlouhodobě nastavena nejvýše na pět let.

A jakým způsobem potom probíhá samotný proces job rotace?

Vedoucí útvarů navrhuje ve spolupráci s oblastí personalistiky možná řešení pro jednotlivé členy svých týmů. Přihlíží se přitom jak ke kvalifikaci, tak například i k osobní situaci či zdravotnímu stavu. Rotace zaměstnanců pak může proběhnout několika způsoby. Buď přesunem na volnou pracovní pozici s odlišnou náplní práce nebo vzájemnou výměnou dvou zaměstnanců na různých pracovních pozicích. I zde platí zásada, že musí dojít ke změně pracovní činnosti. K té může v jistých případech dojít i při setrvání na stejné pozici. Takový případ lze pak také považovat za pracovní rotaci. Velmi pozitivní je navíc skutečnost, že plánování rotací nutí vedoucí více přemýšlet o dalším směřování podřízených zaměstnanců, což pro ně představuje příležitost pro další profesní rozvoj.

Existuje nějaká burza pozic nabízených zájemcům o job rotace?

Nabídka volných pracovních míst je trvale přístupná všem zaměstnancům a je aktivně zveřejňována každý měsíc na Zaměstnaneckém portále. Vedle toho útvar ZB ve spolupráci se ZMI připravil platformu pro sdílení a výměnu informací ohledně kandidátů na pracovní rotace a nabídky odpovídajících volných míst.

Budu mít na svou pracovní rotaci vliv také já sám?

Ale samozřejmě! Rozhodně není v ničem zájmu, aby se kdokoliv ze zaměstnanců cítil být nucen vydat se nechtěným směrem. Je proto více než žádoucí, aby každý svou pracovní rotaci aktivně ovlivňoval a přicházel s vlastními nápady a návrhy.

Příloha C – Rozhovor Ing. Pavel Hlaváč

Rozhovor Ing. Pavel Hlaváč, vedoucí plánování lidských zdrojů

Dobrý den, mohl bych se Vás zeptat, jakou strategii se snaží Škoda Auto razit v souvislosti s řízením lidských zdrojů?

Dobrý den, Škoda Auto je obrovská korporace, která zaměstnává více jak 25 000 pracovníků. O strategii vedeme se svými spolupracovníky dlouhá jednání a diskutujeme o tom, jak nejlépe řídit lidské zdroje, aby naše organizace byla konkurenceschopná. Naším novým projektem v této souvislosti je HPO – high performance organization.

Mohl byste mi prosím přiblížit co za sebou pojem High Performance Organization skrývá?

High Performance Organization můžeme přeložit jako „Vysoce výkonnou společnost“. Zjednodušeně je to stav, do kterého chceme dostat naši firmu. V současné chvíli nabízíme produkty, o které je na trhu velký zájem. Značka je silná jako nikdy předtím. Automobilový průmysl se mění razantním tempem. Proto je nutné dobře připravit na budoucnost naše zaměstnance, což je v současné době důležitější než kdy jindy. Naše organizace musí být pružná, štlhlá a výkonná, aby dokázala rychle reagovat na výzvy trhu, tlak konkurence i legislativní změny. A projekt HPO v tomto pomůže.

Hovoříte o výzvách trhu. Mohl byste je blíže specifikovat?

Postupně se budou muset naši pracovníci vyrovnávat s mnoha novými tématy. V mnoha případech platí, že i když různé zákony a regulace budou platit až za několik let, my musíme naše zaměstnance na tyto dopady připravovat velmi intenzivně už nyní. Mezi ty, o nichž víme už nyní, patří významná redukce emisí CO₂ u naší flotily do roku 2020. Významným bodem je také další rozšíření bezpečnostních a asistenčních systémů. U produktů se budeme muset soustředit také například na vzrůstající požadavky na vybavení našich vozů informačními technologiemi. Všechna tato témata s sebou nesou dodatečné náklady a je vždy otázkou, zda budou zákazníci ochotni a schopni tyto náklady nést. Nesmíme však zapomínat ani na konkurenci, která se vzpamatovala z krize a je velmi agresivní. Jednak je potřeba jasně se od ní odlišit a rovněž srovnat krok s některými, zejména asijskými, konkurenty z pohledu ziskovosti.

Jaká konkrétní opatření se tedy v rámci HPO chystají?

Celý projekt je rozdělen do několika částí. Modul „Výkonná organizace“ má za cíl optimalizovat strukturu řízení, „HR Evoluce“ se věnuje rozvoji zaměstnanců a novým kariérním drahám, modul „Organizační efektivita“ analyzuje, které činnosti jsou pro firmu klíčové a které ne. „Smart Admin“ má poté za úkol vytvořit projektové struktury, snížit administrativní zátěž prostřednictvím moderních IT nástrojů a v neposlední řadě odbourat zbytečnou byrokracii. Každá z částí obsahuje konkrétní kroky vedoucí k výkonné organizaci, jejichž realizace je pro firmu nezbytná.

Do kdy má být celý projekt realizován a jak bude komunikován?

Zásadní nastavení bude realizováno do konce letošního roku. V oblasti organizace a administrace však musíme nejlepší řešení hledat vždy a neustále. Tento proces nikdy nekončí. Některé aktivity už výrazně pokročily, u jiných se konkrétní opatření v detailech definují. O nich budou všichni zaměstnanci brzy informováni ať již od svých vedoucích pracovníků, nebo prostřednictvím standardních komunikačních kanálů, jako je ŠKODA Mobil.

Je v souvislosti s HPO na místě obava ze ztráty pracovních míst?

Není. Naopak – tím, že se dnes dobře připravíme na budoucnost, bude pro nás snazší zajistit zaměstnanost v regionech, kde působíme, také v příštích letech. Nesmíme zapomínat, že mnozí výrobci v Evropě museli své závody kvůli nevyužitým kapacitám uzavřít, protože zareagovali příliš pozdě. To se nám nesmí stát! A když se podíváme na naše závody – například na rozvíjející se Kvasiny – můžeme říci, že i díky velmi dobrému dialogu se sociálním partnerem, odbory KOVO, jsme dnes v tomto ohledu úspěšní

Proč tedy ale s podobným projektem přicházíme nyní, když se firmě relativně daří?

Správně jste použil slovo „relativně“. Takový je totiž v dnešní době každý úspěch. To, že se nám dnes daří, už zítra nemusí platit. Platí, že úspěšná období jsou pro zajištění budoucnosti podniku nejnebezpečnější. To si musí každý z našich pracovníků uvědomit a přistupovat k budoucnosti naší firmy a nás všech opravdu odpovědně.

Z loňského roku známe pojem EVP neboli program na zlepšení hospodářského výsledku. Má s HPO nějakou souvislost?

EVP byl a je program zaměřený na hospodářský výsledek společnosti a jeho zajištění na trvale udržitelné hladině. To se nám ostatně také vloni s velkým přispěním všech ve firmě podařilo. Za to patří každému jednomu zaměstnanci velké poděkování.

HPO je jiné. Představuje náš pohled do zrcadla. Jsme připraveni přijmout výzvy, které před námi stojí? Jak budeme plnit stále rychleji se měnící přání našich zákazníků? Jak budeme úspěšně realizovat naši Růstovou strategii doma i ve světě? Naše dosavadní úspěšná práce a nasazení nemusí v budoucnu stačit. Jsem přesvědčen, že pokud naši práci i nadále podrobíme objektivnímu hodnocení, převezmeme osobní odpovědnost a nebudeme se bát rozhodnutí, bude společnost ŠKODA AUTO pro nadcházející období dobře připravena.

Bibliografické údaje

Jméno autora: Milan Fejfar

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Strategie řízení lidských zdrojů

Rok: 2015

Počet stran textu: 46

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová Ph.D.