

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

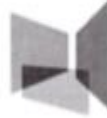
Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI VÝROBY ŠKODA AUTO a.s.

Bakalářská práce

Václav Bulíř

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M. A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Zpracovatel: **Václav Bulíř**
- Studijní program: **Ekonomika a management**
- Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**
- Název tématu: **Personální plánování v oblasti výroby Škoda Auto, a.s.**
- Cíl: Teoretická část bakalářské práce se bude zabývat problematikou plánování lidských zdrojů, vytvářením a analýzou pracovních míst. V praktické části bude zmapován systém plánování a provedena analýza celého procesu v oblasti výroby ŠKODA AUTO, a.s. Na základě výsledků budou navržena možná opatření pro urychlení a zefektivnění personálního plánování.
- Rámcový obsah:
1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce
 2. Plánování lidských zdrojů
 3. Vytváření a analýza pracovních míst
 4. Charakteristika vybrané organizace
 5. Případová studie stávajícího systému personálního plánování v oblasti výroby ŠKODA Auto, a.s.
 6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh možných opatření

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. AMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: GRADA, 2000. 964 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. HANZELKOVÁ, A. – KOSTROŇ, L. – KEŘKOVSKÝ, M. *Personální strategie krok za krokem.: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
4. DVORÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.



Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce



doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí katedry



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



Václav Bulif
Autor práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M. A. za odborné vedení mé závěrečné práce a velkou vstřícnost v průběhu vypracování. Dále děkuji mým kolegyním z práce za cenné rady, ochotu ve volném čase pomoci a v neposlední řadě mojí přítelkyni za trpělivost a psychickou podporu v průběhu práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Plánování lidských zdrojů	9
1.1 Význam plánování.....	9
1.2 Časové dimenze plánování	10
1.3 Proces plánování	11
1.3.1 Prognóza potřeby pracovních sil.....	12
1.3.2 Prognóza zdrojů pracovních sil.....	12
1.4 Personální plány	13
1.4.1 Plány výroby a odbytu	13
1.5 Zabezpečení lidských zdrojů	14
1.6 Oblasti plánování zaměstnanců	15
1.6.1 Plánování potřeby zaměstnanců.....	15
1.6.2 Plánování pokrytí zaměstnanců.....	15
1.6.3 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců	16
2 Vytváření a analýza pracovních míst	17
2.1 Analýza pracovního místa	17
2.1.1 Metody zjišťování informací o pracovních místech	18
2.1.2 Metody analyzování pracovního místa	19
2.1.3 Hodnocení pro analýzu pracovního místa	20
2.1.4 Popis pracovního místa	20
2.2 Vytváření pracovních míst.....	21
3 Charakteristika vybrané organizace.....	22
3.1 Popis oblastí PP, PPS a PPS-4	23
4 Případová studie stávajícího systému personálního plánování v oblasti výroby ŠKODA Auto a.s.	25
4.1 Proces plánování v oblasti výroby Škoda Auto a.s.....	26
4.2 Úrovně schvalování nepřímého personálu	27
4.3 Vznik nového projektu – PREMISY	28
4.4 Sběr požadavků od podílejících se oddělení.....	28
4.4.1 Rozdělení činností v projektu.....	29
4.4.2 Počet personálu v projektu	30
4.5 Formální postup schvalování	31

4.6	Předloha pro personální kolo	32
4.7	Předloha pro 7er-Kreis	33
4.8	Studie konkrétního případu	34
4.8.1	Premise projektu	34
4.8.2	Sběr požadavků.....	34
4.8.3	Stanovisko personálního týmu.....	35
4.8.4	Stanoviska 7er-Kreis.....	36
4.8.5	Rozhodnutí 7er-Kreis.....	37
5	Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh možných opatření.....	38
	Závěr	39
	Seznam literatury	40

Seznam použitých zkratek a symbolů

SOP	Start of production
EOP	End of production
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
CW	Calendar week
CI	Corporate identity
AND	Logický součin
XOR	Exkluzivní logický součet
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
PAQ	Position Analysis Questionnaire
MPDQ	Management Position Description Questionnaire
THZ	Technicko hospodářský zaměstnanec

Úvod

Bakalářská práce se zabývá personálním plánováním ve společnosti Škoda auto a.s. Jakožto přední výrobce automobilů v České republice je pro automobilku velmi důležité si udržet stále zaměstnance, ale zároveň pružně reagovat na vývoj trhu s osobními automobily a dle toho přizpůsobovat počet zaměstnanců. Proto je podstatné využívat personální plánování a být na tyto výkyvy trhu připraven.

Cílem práce je obeznámení s aktuálními procesy personálního plánování ve společnosti Škoda auto a.s., následné detailní zkoumání těchto procesů, porovnání aktuálního stavu se vzory, podle kterých by měly tyto procesy postupovat. Prozkoumání výsledků a možné navrzení zefektivnění těchto procesů.

Práce je dělena na teoretickou a praktickou část. V úvodu teoretické části jsou poskytnuty informace definující plánování pro společnosti a jaký význam má pro budoucnost. Dále do jakých časových úseku je plánování děleno. Následuje objasnění personálních plánů, které jsou úzce propojeny s plánováním výroby a odbytu. A v závěru první kapitoly můžeme nalézt vysvětlení zabezpečení lidského kapitálu a jak naplánovat budoucí potřeby a pokrytí zaměstnanců. V druhé části teorie jsou nastíněny analýzy pracovních míst spolu s jejich metodami zjišťování a analyzování získaných informací. Nesmějí chybět hodnotící kritéria pracovní pozice s následným vytvořením dané pozice.

Úvodem do praktické části je charakteristika společnosti Škoda Auto a.s. a její členění. V případové studii se nejdříve nastíní schvalovací úrovně personálního procesu a kde celý projekt vzniká. Dále následuje vysvětlení sběru požadavků jednotlivých oddělení, které se podílejí na projektu spolu s formálním postupem a důležitými předlohami. Na závěr jsou ukázky jednotlivých stanovisek a rozhodnutí schvalovacích úrovní, které se podílely.

1 Plánování lidských zdrojů

1.1 Význam plánování

Je obecně chápáno, že plánování má v organizaci své postavení pro budoucí rozvoj a konkurenceschopnost organizace. *„Plánování je cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být dosaženo, tzn., určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení.“* (Kocianová, 2010, str. 70). Výstupem by měl být jasně specifikovaný plán s cíli, přesným postupem a časovým horizontem, kterého se bude týkat a kdy se bude realizovat. Plánování se skládá z menších dílčích plánů v konkrétních oblastech, které se v celkovém snažení protnou, a vznikne tzv. souhrnný plán. *„Plánování zahrnuje výběr mezi možnostmi budoucího průběhu činností. Plán tak poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů ... Plánování je proces, který vyžaduje intelekt; vyžaduje, abychom vědomě určovali průběh činností a zakládali naše rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech“* (Koonzt, Weihrich, 1993, str. 118).

Plány se musí v průběhu času přizpůsobovat, a to z důvodu udržení jejich efektivnosti. Velmi podstatnou část v přizpůsobování plánů hrají vynaložené náklady.

O efektivitě plánování rozhodují dle Kociánové (2010):

- cíle,
- akce,
- zdroje,
- implementace.

Prvek plánování	Klíčová manažerská rozhodnutí
Cíle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Které cíle přicházejí v úvahu? 2. Jaký je význam uvažovaných cílů? 3. Jak jsou cíle na sobě vzájemně závislé? 4. Kdy by mělo být jednotlivých cílů dosaženo? 5. Jak je možné jednotlivé cíle měřit? 6. Který manažer (organizační jednotka) by měl za dosažení cíle odpovídat?
Akce	<ol style="list-style-type: none"> 1. Které důležité akce mohou přispět k dosažení cílů? 2. Jaké informace o uvažovaných akcích jsou k dispozici? 3. Jaká vhodná technika umožní předpovědět budoucí důsledky každé akce? 4. Kdo má zodpovídat za realizaci jednotlivých akcí?
Zdroje	<ol style="list-style-type: none"> 1. O jakých zdrojích je třeba při plánování uvažovat? 2. Jaké závislosti existují mezi uvažovanými zdroji? 3. Která rozpočtová technika by měla být použita? 4. Kdo by měl zodpovídat za sestavení rozpočtu?
Implementace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Má při implementaci plánu převažovat uplatnění pravomoci, nebo přesvědčování? 2. Jaké zásady by měly být při implementaci plánu dodržovány?

Zdroj: (Kociánova, 2010)

Obrázek 1 – Efektivita plánování

Plánování je nepostradatelná činnost v rozvoji organizace. Touto cestou si společnost stanovuje své cíle a způsoby, jak jich dosáhnout. Odpovědnost za plánování v organizacích přebírají manažeři, kteří se na tvorbě plánů podílejí. Dále plány pomáhají kontrolovat a průběžně přizpůsobovat. Na plánovací činnosti mají zásluhy i ostatní zaměstnanci organizace, kteří pomáhají cíle plnit a podávat zpětnou vazbu (Kociánová, 2010).

1.2 Časové dimenze plánování

Velmi podstatnou částí plánování je časový rámeček, pro který je plán vypracovaný. Čím je časový horizont bližší, tím by měl být konkrétnější a přesnější. Naopak delší podnikové cíle se zobecňují a tím se zvětšuje prostor pro budoucí plány (Koubek, 2009). Značně záleží na firmě, jejím výrobním a užívacím cyklu produktu, postavení na trhu a jak významnou roli hraje výzkum. Firma, která má krátký výrobní nebo užívací cyklus, bude s největší pravděpodobností užívat krátkodobější plánovací

dimenze. Naopak firma s monopolním postavením, využívající výzkum a vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, dává přednost dlouhodobějšímu plánování.

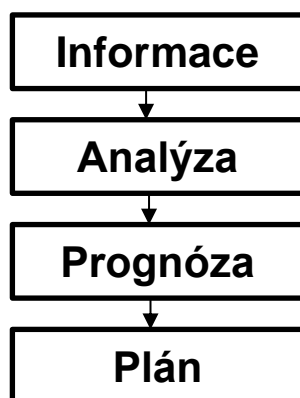
Koubek (2009) rozlišuje plány:

- dlouhodobé neboli strategické,
- střednědobé neboli taktické (či též manažérské),
- krátkodobé neboli operativní.

Časové vymezení plánů si každý přizpůsobuje, tudíž jeho vnímání může být různé. Jak bylo zmíněno, velkou roli zde má užívací cyklus výrobku, v případě personálu se jedná o kvalifikaci nebo postavení společnosti na trhu.

1.3 Proces plánování

Proces plánování by měl mít přesně daný postup, aby kroky jednotlivých oddělení do sebe zapadaly v časových horizontech. Každé oddělení si tento proces ovšem přizpůsobuje. *„Stejně jako v případě plánování jiných oblastí je pro personální plánování rozhodující předvídání, prognóza. V tomto případě jde především o prognózu potřeby pracovních sil v organizaci a prognózu zdrojů pracovních sil, z nichž je možné zmíněnou potřebu pokrýt.“* (Koubek, 2009, str. 98). Proces plánování tedy závisí na kvalitě stanovených prognóz, které lze zpracovávat jenom pokud jsou k dispozici důkladné znalosti aktuálního stavu. Dalšími aspekty, které mohou ovlivňovat proces plánování, jsou události, stavy, principy a vztahy v této oblasti vzájemně související nebo nesouvisející.



Zdroj: (Koubek, 2009)

Obrázek 2 - Páteř plánovacího procesu

„Kvalita prognóz tedy závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, jež však nelze provádět bez pečlivého a detailního zjišťování informací“ (Koubek, 2009, str. 98). Páteří plánovací procesu je tedy dle Koubka (2009) následující posloupnost:

V tomto procesu je nutné postupovat metodicky. Krok po kroku, který je přesně stanovený, a vynechání jednoho kroku by mohlo zapříčinit velké odchylky v budoucích výsledcích. Nejen přesný metodický postup, ale také informace musejí pocházet z ověřených zdrojů, které nám zaručí správný základ pro budoucí postup v procesu plánování.

1.3.1 Prognóza potřeby pracovních sil

Pokud organizace zpracovává prognózu pro budoucí potřeby pracovních sil, nutností je analýza a informace. Záleží i na jejím výrobním zaměření a plánovaných změnách. Dále by se měla soustředit na možné situace a vývoj trhu, do kterého zasahuje anebo bude chtít zasahovat. S vývojem trhu je pevně spojený technologický pokrok (Armstrong, 2007).

V případě, že se firma zaměřuje na zapracování nových technologií, je to pro ni finančně náročné, ale zároveň potřebuje stanovit prognózu budoucí potřeby pracovních sil. Společnost do prognózy musí zakomponovat přirozený odchod zaměstnanců, který musí také průběžně sledovat a zaznamenávat. V případě prognóz potřeby pracovních sil je důležité se zaměřit na věkové (demografické) struktury zaměstnanců, z níž se odvozuje tzv. reprodukční potřeba pracovníků na další časové období. Hraje zde roli věková struktura, vyznačující se setrvačností s druhem stability, a zároveň zastoupením v každé generaci. Toto značně ulehčuje odhady pracovníků pro následující období.

1.3.2 Prognóza zdrojů pracovních sil

Prognóza zdrojů pracovních sil vyžaduje přesné informace o aktuálním stavu pracovníků v organizaci, týkající se možných přesunů, ať už se jedná o úsporu nebo navýšení počtů těchto zaměstnanců. Zároveň je velmi důležité zvážit profesně-kvalifikační strukturu pracovníků v organizaci (Kociánová, 2010). V úvahu zde připadá možnost rozvoje, ale také do jaké míry je organizace ochotna měnit kvalifikační nároky na pracovníky. Dalším podstatným ukazatelem je populační vývoj ve státě a v bezprostřední blízkosti společnosti (kde má umístěny hlavní

výrobní členy). Současně je potřeba brát v úvahu aktuální situaci a trendy na trhu práce.

1.4 Personální plány

Personální plány by měly usilovat o co největší přesnost ve spojení s produkčními a ostatními cíli organizace. Takovéto plány slouží především jako cenné indikátory pro budoucí směřování společnosti. „*Plány lidských zdrojů jsou odvozovány z plánů organizace a představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb*“ (Dvořáková, 2007, str. 114). V plánech jsou také zahrnuty formy odměňování, kariérního růstu, vzdělávání a další možné benefity.

Při tvorbě plánů je potřeba počítat i s možným přebytkem nebo nadbytkem pracovníků a s tím spojenými náklady. Přebytek pracovníků může být do jisté míry vyřešen pomocí přirozených odchodů (odchody do důchodu, změny zaměstnání). Dále je nutné brát v úvahu časový horizont personálního plánu. Personální plány sestaveny dle těchto kritérií by měly být co nejflexibilnější, aby dokázaly reagovat na vývoj trhu a s tím spojený plán výroby a odbytu. Jelikož je velmi těžké předpovídat budoucí stavy trhu, jsou vytvářeny tzv. plány flexibility, které mají za úkol zrychlit reakci firmy na nečekané výkyvy trhu. Plány flexibility obsahují například: směnovou práci, dohody o pracích (DPP nebo DPČ), částečné úvazky nebo sdílená pracovní místa (Armstrong, 2007).

1.4.1 Plány výroby a odbytu

Sestavování plánů se odvíjí od mnoha prvků, které může organizace přímo ovlivnit. Jedním z těchto prvků je stanovení cílů, které jsou ustanoveny v rámci dlouhodobého i střednědobého plánu (Koubek, 2009). Tyto cíle se zakládají na výrobě a předpokladu odbytu souvisejícího s vývojem trhu. Dále jsou ovlivňovány reakcí trhu na daný produkt či službu. Jsou zde zahrnuty i možné příležitosti, které se objeví, a firma na ně včas dokáže zareagovat. Na základně těchto informací jsou stanovovány budoucí plány produktivity, které se spojují s nároky na výrobní personál. V případě navýšení pracovního personálu je důležité zvážit potřebnou kvalifikaci tohoto personálu. Jednou z možností může být i zhodnocení efektivnějšího využití stávajících zaměstnanců společnosti. V opačném případě se organizace musí připravit i na možné snižování zájmu o produkt a s tím spojený odbyt a přizpůsobení výroby.

1.5 Zabezpečení lidských zdrojů

Zabezpečováním pracovního kapitálu se obecně rozumí propojení a maximální harmonizace lidských zdrojů se strategiemi, potřebami dané organizace a plného využití pracovního kapitálu. Strategickým nárokům musí také odpovídat složení zaměstnanců, které bude tvořit kulturu organizace, dále výběr a možné povýšení zaměstnanců. *„Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využívala. Týká se rovněž těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a – pokud neexistuje žádná jiná možnost – i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů.“* (Armstrong, 2007, str. 301).

Dnešní moderní pojetí řízení lidských zdrojů se více zaměřuje na hledání lidí, kteří budou svým chováním a postoji přispívat k lepšímu fungování a tím pádem úspěchu celé organizace. Se zabezpečením lidských zdrojů se pojí dle Armstronga (2007, str. 302) dvě základní otázky:

„Jaké lidi potřebujeme k tomu, abychom byli skutečně konkurenceschopní jak v současnosti, tak i v dohledné budoucnosti?“

„Co musíme udělat, abychom získali, zformovali a udrželi si tyto lidi?“

Celý postup, který zabezpečuje pracovní kapitál, záleží na lidech, jež mají na starosti danou oblast personálu v rámci strategického plánu. Slovy Quinna Millse (1983, str. 97) jde o proces *„plánování myslícího na lidi.“*

Cílem těchto pracovníků je sjednocovat podnikové strategie se strategiemi zabezpečování lidských zdrojů. Musí zde fungovat maximální harmonie mezi lidmi, kteří se podílejí na budoucím směřování organizace a firemními strategiemi, které Armstrong (2007, str. 302) definuje jako:

„počty potřebných v souvislosti s plánovanými činnostmi; dovedností (kvalifikace) potřebných s ohledem na vývoj techniky, technologie a trhů výrobků i s ohledem na strategie zvyšování kvality a snižování nákladů; vlivu restrukturalizací v organizaci v důsledku racionalizace, decentralizace, snižování počtu řídicích úrovní, fúzí, vývoje na trhu výrobků nebo zavádění nové technologie – například systému výrobních buněk, tedy modulární organizace práce; plánů změn kultury organizace v takových oblastech, jako je schopnost včasných dodávek, normy výkonu, kvalita,

služba zákazníkovi, týmová práce a flexibilita, která signalizují potřebu lidí s různými postoji, přesvědčením a osobními charakteristikami.“ Koncepce zabezpečení lidských zdrojů v organizaci zastává velmi důležitou roli, zajišťuje potřebný pracovní kapitál a dovednosti k podpoře podnikové strategie.

1.6 Oblasti plánování zaměstnanců

Organizace se snaží za pomoci plánování zaměstnanců dosáhnout „*strategických cílů organizace*“ (Šikýř, 2012, str. 60). K plnění těchto cílů je potřeba mít připravené plány pro současnou i budoucí potřebu zaměstnanců, odhadování pokrytí této potřeby z vnitřních nebo vnější zdrojů personálu. Popřípadě je řešení možné doplnit o předpoklad nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců.

Plánování zaměstnanců zahrnuje podle Šikýře (2012, str. 60):

„Plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců, plánování personálního rozvoje zaměstnanců.“

Součástí tohoto plánování je personální rozvoj zaměstnanců, který nejen že zlepšuje kvalifikaci pracovníků organizace, ale hlavně zvyšuje atraktivnost zaměstnavatele, čímž zvyšuje oddanost a snižuje fluktuaci lidí.

1.6.1 Plánování potřeby zaměstnanců

Organizace se plánováním potřeby zaměstnanců snaží předpovědět budoucí nároky na výrobní a nevýrobní personál. Na tomto plánování může záležet úspěšnost realizace podnikových cílů (Armstrong, 2007). Personální plánování musí být pružné, co se týká rychlosti změn v personálních potřebách. Přizpůsobení aktuálního stavu ve firmě a její budoucí potřeby, kolik pracovníků a jak vzdělaných je aktuálně na trhu práce a také časový horizont. Stanovení takovéto potřeby se dosáhne podle řádně vypracované prognózy pracovních sil.

1.6.2 Plánování pokrytí zaměstnanců

Základní informací pro pokrytí potřeby zaměstnanců je kategorie pracovníků, které plánujeme přivést do organizace (Šikýř, 2012). Je důležité rozhodnout, zda se bude jednat o výrobní neboli „dělnické“ profese, pomocné, obslužné, administrativní nebo řídicí pracovníky. Nadále se rozhoduje, z jakých zdrojů se bude čerpat, první možností se vždy naskytuje pokrytí z vlastních řad.

Další možností je přerozdělení pracovníků z organizace, čímž můžeme zvýšit jejich pracovní výkon, díky jejich efektivnějšímu zařazení. Přerozdělení pracovníků je možné pouze v případě, kdy organizace nějaké pracovníky už má. Naskytují se zde dvě varianty: interní a externí pokrytí. Interní pokrytí se rozumí zaměstnání z vlastních řad. Externě přes personální agenturu takzvané „pronajímání pracovníků“ nebo nalezení nového pracovníka.

1.6.3 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců je úzce spojeno s plánováním potřeby a plánováním pokrytí této potřeby. Mezi plánování rozvoje zaměstnanců se řadí plánování kariéry a následnictví vedoucích pracovníků (Koubek, 2009). Jedná se o navržení takového rozvoje, který má za úkol stabilizovat potřebné pracovníky, ukázat jasnou budoucí perspektivu v organizaci a v maximální míře je sladit. Jde o velmi důležitou část personálního plánování, kterou se plánuje budoucí management v organizaci. Úvahy o takovémto rozvoji je nutné podložit podle Koubka (2009) ekonomickými charakteristikami, postavením v povolání, úrovněmi mezd a platů, vzděláním a životními podmínkami. Všechny tyto informace musejí být zaznamenávány podle jednotlivých kritérií do tzv. personálních evidencí (Hanzelková, 2013).

2 Vytváření a analýza pracovních míst

„Pracovní místo je základní organizační jednotka obsazená jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce“ (Šikýř, 2012, str. 46). Skrze pracovní místo, které určuje postavení zaměstnance v organizaci, je zaměstnavateli umožňováno realizovat požadovaný výkon a tím pádem strategické cíle organizace. Armstrong (2000) nastiňuje, že před tím, než se vytvoří pracovní místo, by měla být provedena analýza požadavků pracovních úkolů pro danou pozici. Požadavky závisí na několika faktorech firmy: na cílech, technologii a technickém pokroku.

2.1 Analýza pracovního místa

„Analýza pracovních míst je velmi důležitou činností v systému personálního řízení, je východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit“ (Kociánová, 2010, str. 42). Analýzou pracovního místa se tedy rozumí sběr, analýza a následné uspořádání informací o náplni práce. Dále se tyto informace používají pro základní strukturalizaci dané pozice, mohou sloužit i pro vzdělání a hodnocení pracovníků.

Za cíl si analýza klade hledat možnosti zlepšování efektivity práce. V úvahu se musejí vzít i změny, které přímo nesouvisí s pracovním místem, jako třeba technika nebo organizace. Na základě analýzy se dále postupuje při vymezování nových pracovních úkolů a povinností. Popřípadě se může zvážit vytvoření nové pozice a převedení těchto úkolů na ni. *„Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst“ (Koubek, 2009, str. 43).* Podle Koubka (2009, str. 43) se vymezují pojmy pro vytvoření a analýzu pracovního místa:

„jde o pohyb, jakým může být uchopení a zvednutí, více takovýchto pohybů dohromady vytváří úkon, pracovní úkol složený z jedné či více operací, s operacemi úzce spjatý jejich rozsah, aby se nepřekrývaly, odpovědností, již je spojena s dalšími pracovními místy, se všemi výše zmíněnými body nám vzniká pracovní místo.“

Pracovním místem tedy rozumíme nejmenší dílek v organizační struktuře, který je úzce propojený pomocí úkolů a odpovědností s ostatními a dohromady tvoří organizaci.

2.1.1 Metody zjišťování informací o pracovních místech

Před zvolením metody analýzy pracovního místa je potřeba zjistit, zda používáme správný zdroj informací o pracovních místech. V tomto případě záleží na profilu společnosti a charakteru činností již se budou analyzovat a na tomto základě se zvolí správná metoda.

Rozhovory

Rozhovory jsou časově velmi náročné a je zde nutná dovednost na straně zaměstnance, který tuto analýzu provádí. Je to základní metoda a efektivní jenom v případě přesně strukturovaného rozhovoru pomocí připravených otázek.

Dotazníky

Dotazníky šetří čas potřebný v případě rozhovoru, avšak tento čas je vložen do přípravy specifického dotazníku tak, aby byl co nejpřesněji „ušitý“ na míru dané pozice. Při nepřilísné specifikaci se stává neurčitým a z výsledku se nedá tolik těžit.

Pozorování

V případě pozorování, které je jak časově nejnáročnější což z něj dělá nejméně používanou, tak zároveň nejpřesnější metodou, již využívají ve velkém manuální pracovníci. Ideálně se používá v různých kombinacích s dalšími metodami, sledováním zaměstnanců a jejich činností „co“, „jak“ a „proč“ dělá s jakým časovým rámcem.

Záznamy

Záznamy jsou hojně využívány vedoucími pracovníky. Může být často těžké je analyzovat. Komplikují to zejména informace dostupné jenom pro vedoucí pracovníky nebo neznalost použité terminologie specifické pro každou osobu.

2.1.2 Metody analyzování pracovního místa

Na výsledky analýzy pracovního místa má největší vliv výběr správné metody sběru informací o pracovním místě. Pro správný výsledek analýzy je nejdůležitější správný výběr kritérií, jako jsou účel, za jakým bude analýza použita, stupeň odbornosti, efektivita získávání údajů nutných ke zpracování a v neposlední řadě dosažitelnost informací a dostatek času (Armstrong, 2000).

Funkční analýza

Tato analýza je nejpoužívanější a jedna z nejefektivnějších, co se týče podrobnosti výsledků. Má přesně danou strukturu a využívají se normované popisy činností, odpovědností a ostatních požadavků na pracovní místa, samozřejmě nezapomíná ani na komplexitu procesu a rozebírá je na vztahy k lidem, údajům a prostředí. K takto dobrým výsledkům jí pomáhají organizační dokumenty, které popisují charakteristiky práce. Z jejich výsledků se nadále vytváří podoba obsahu práce.

Kvantitativní analýza

Kvantitativní metoda je využívána z důvodu lepšího pochopení principu procesů a s nimi spojenými činnostmi. Vychází z dotazníků, které obsahují seznam pracovních úkonů. Avšak je dosti nákladná a poměrně zdlouhavá, takže se nepoužívá až tak často a nahrazují ji jiné metody analyzování.

Metoda PAQ

PAQ je univerzální metodou, která je založena na dotazování a v některých případech velmi podobná funkční analýze. Tato metoda staví na kategorizaci činností pracovníka do šesti skupin, a dalších 194 prvků, které podrobně rozepisují kategorie činností. Mezi těchto šest hlavní skupin patří: informační vstupy, duševní vstupy, fyzické činnosti, vztahy s ostatními lidmi, pracovní prostředí a jiné souvislosti a charakteristiky. Formulována je do standardního, avšak zdlouhavějšího dotazníku.

Metoda MPDQ

MPDQ, jak už název napovídá, jde spíše o metodu analýzy pro manažerské pozice. Podobně jako u metody PAQ je zde rozdělení do 13 kategorií, které rozvádí dalších 208 položek. Je to velmi strukturalizovaný dotazník a vyžaduje od analytika

prověření, zda je každá položka pro danou pozici relevantní. Jedná se sice o nákladnou metodu, ale nejpoužívanější pro vedoucí pozice.

2.1.3 Hodnocení pro analýzu pracovního místa

Jako příklad hodnotící stupnice pro analýzu pracovního místa se může vzít výstup z metody PAQ, která je jednou z nejpoužívanějších. Hodnocení je uspořádáno způsobem čím menší hodnota, tím menší důležitost a naopak. Jestli je něčemu přiřazena priorita 7, činnost je velmi důležitá a věnuje se jí téměř celý rozsah práce a samozřejmě jestli má činnost 0, tak je nevýznamná a není na ni žádný čas.

Zrakové rozlišování zblízka	
7	Kontroluje přesnost součástí hodinek z hlediska poškození
6	Provádí korektury novinových článků před tiskem
5	Odečítá údaje z měřidel v elektrárně
4	Zadáva vstupní údaje do prodejních stvrzenek
3	Sleduje polohu nože při krájení masa
2	Natírá stěny domu
1	Zametá ulice koštětem
0	Neprovádí žádné vizuální rozlišování zblízka

Zdroj: (Armstrong, 2000)

Tabulka 1 - Hodnocení analýzy pracovního místa

Tento druh dotazníku je použitelný na jakoukoliv analýzu práce, jelikož obsahuje vzorové popisy, které práci velice usnadní. Na druhou stranu časová náročnost dotazníku PAQ a nutnost odborných znalostí občas znemožňuje realizaci řadovým zaměstnancům.

2.1.4 Popis pracovního místa

„Úkolem analýzy pracovních míst je získání informací o obsahu práce, jejích podmínkách a souvislostech pracovní činnosti na konkrétních pracovních místech“ (Kociánová, 2010, str. 51).

Dalšími cíli výše zmíněných analýz je získání informací na stanovení požadavků na pracovníka, který vykonává danou pracovní pozici. Buď chceme zvýšit jeho kvalifikaci pro dané místo nebo pro budoucího zaměstnance. Analýzu také můžeme využít jako opěrné body pro vytvoření pracovní smlouvy nebo základy pro zhodnocení pracovních činností dle důležitosti.

2.2 Vytváření pracovních míst

Stejně jako popis i vytváření předchází analýza pracovního místa a je nezbytně nutné znát obsah a metody práce, umístění a vztahy v organizační struktuře. V neposlední řadě také sociální a osobní požadavky. Tyto aspekty můžeme podle Koubka (2009) jednodušeji shrnout do následujících otázek: „co?“, „kde?“, „kdy?“, „proč?“, „jak?“ a „kdo?“. Místa se vytvářejí s cílem uspokojení požadavků organizace na dostatečnou produkci a efektivitu práce spojenou s kvalitou.

V případě personálního plánování v oblasti výroby se jedná nejdříve o zjištění informací o pracovní pozici, následně o analýze a vyhodnocení, zda zaměstnanec má dostatek času na všechny pracovní povinnosti a zda je vykonává v souladu s cíli podniku. Pokud se zjistí, že nějaká činnost je na úkor jiné zanedbána, přistupuje se k vytvoření nového pracovního místa za účelem zvýšení pracovního výkonu nebo redesignu a přehodnocení pracovní náplně zaměstnance.

3 Charakteristika vybrané organizace

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se dělí do šesti oblastí, přičemž každá má na starosti jinou část, která buďto přímo nebo nepřímo zasahuje do výrobního procesu organizace. Každou ze šesti oblastí zastupuje příslušný člen představenstva, který je za ni odpovědný.

V oblasti G sídlí centrální řízení a sekretariát předsedy představenstva, plní také funkci strategického plánování, komunikuje s médii a organizuje vrcholová grémia společnosti. Další oblastí je F, která je odpovědná za finanční management společnosti a IT. Za prodej vozů, originálních dílů, příslušenství a také marketingu produktu odpovídá oblast V. Technické provedení celého vozu řídí oblast E. V dnešní době velmi potřebný nákup výrobního a režijního materiálu obstarává oblast B. Strategickým partnerem pro dosahování cílů, která má hlavně na starosti řízení lidských zdrojů, je oblastí S.

Oblast P, která se zabývá hlavně výrobou a logistikou vozů, se dále dělí na šest podoblastí, přičemž každá má na starosti jinou část výrobního nebo logistického procesu. Vše začíná u Plánování značky (PP), které hodnotí a realizuje všechny investiční projekty v oblasti výroby, dále výrobně-technicky ovlivňuje produkt v rané fázi přípravy. Koordinuje také servis plánování nepřímého personálu. Dále se přesouvá proces výroby do Řízení značky (PS). Tato oblast zaštiťuje výrobu nářadí a přípravku, centrální servis, plánování a realizaci velkých oprav. Mezi další činnosti patří plánování a stanovení cílů přímého personálu u nových projektů, ekologie a pracovní ochrana. Po naplánování a zajištění výrobních nástrojů se přechází do Náběhového managementu (PA), který koordinuje veškeré aktivity v oblasti výroby a logistiky v souvislosti s náběhy nových vozů všech řad v tuzemských i zahraničních závodech. Mimo jiné zastupuje oblast P na koncernových grémiích. Tuto výrobní funkci dále přebírá oblast, která má na starosti výrobu komponentů (PK). Je odpovědná za výrobu motorů, převodovek a náprav pro vozy ŠKODA a zároveň i pro potřeby koncernu. Výroba vozů (PF) dále navazuje po výrobě komponentů a koordinuje a podporuje výrobu vozů ŠKODA, které jsou vyráběny nejen v tuzemsku, ale i v zahraničních závodech. Dále operativně odpovídá za kvalitu vozů ŠKODA a koncernových vozů vyráběných pouze v tuzemských závodech. Vyroběný vůz, který je potřeba dopravit k dealerovi, má na starosti

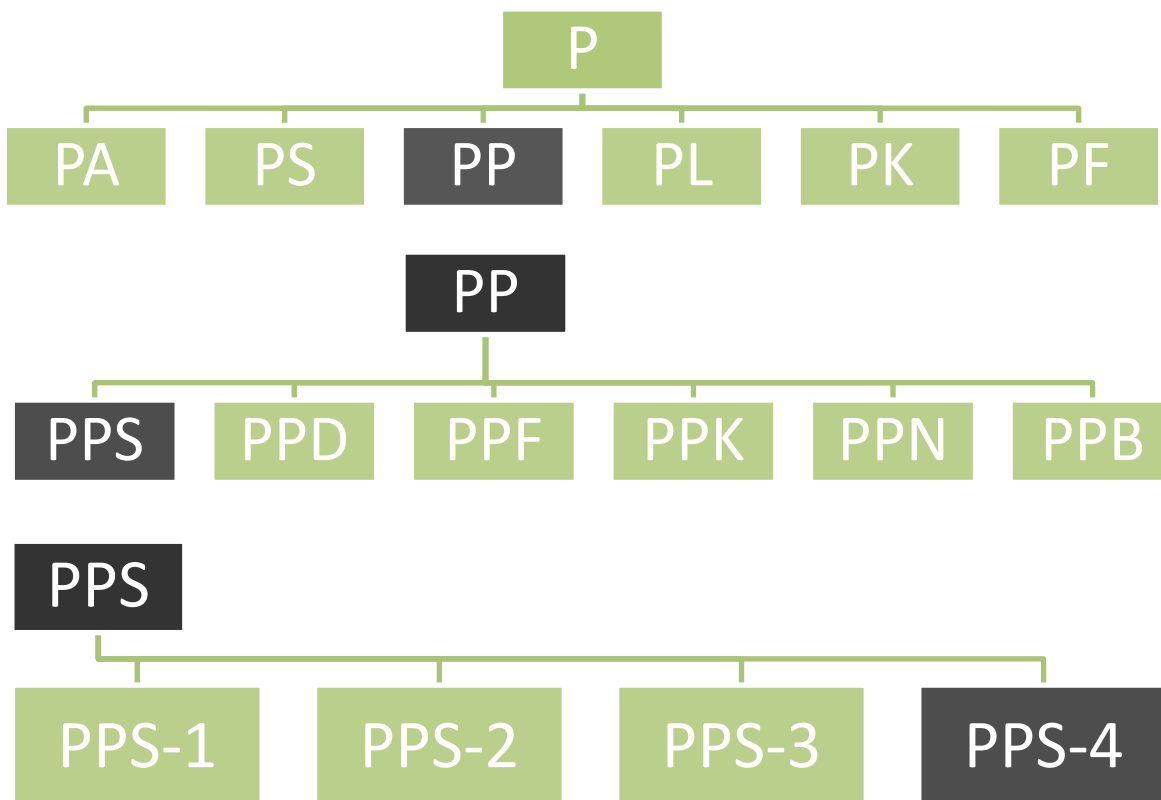
Logistika značky (PL). Oblast, která plánuje a řídí všechny logistické aktivity závodů ŠKODA a také plánuje programy pro vozy a komponenty.

3.1 Popis oblastí PP, PPS a PPS-4

Oddělení PP je součástí oblasti P, tedy výroby a logistiky. Zabývá se především hodnocením a realizací investičních projektů v oblasti výroby, výroby komponentů a infrastruktury všech tuzemských výrobních závodů značky ŠKODA. Ovlivňuje projekt z výrobního a technického hlediska v rané fázi přípravy všech produktů značky. Řízení plánování značky PPS řídí činnosti spojené s přípravou nových projektů za oblast P a zahraniční projekty v regionech: Čína, Rusko a Indie. Plánování investic a kapacit, přípravy plánovacích kol, inovační management, plánování investic a termínů v rámci oblasti V a zastupování této oblasti v grémiích firmy ŠKODA a v koncernu, dále koordinace plánování projektů A/A0/B a servisu plánování, toto všechno jsou úkoly tohoto oddělení.

V celém oddělení PP pracuje 475 zaměstnanců, a to z různých zemí. Skládá se ze šesti pododdělení, kam patří Řízení plánování značky (PPS), Digitalizace a industrie 4.0 (PPD), Plánování výroby vozu (PPF), Plánování výroby komponentů (PPK), Plánování zahraničních projektů (PPN) a Plánování staveb a infrastruktury (PPB).

Nižší pododdělení jsou zaměřena na Řízení projektu MB I (PPS-1), Řízení projektu MB II (PPS-2), Řízení projektu Kvasiny (PPS-3), Servis plánování (PPS-4).



Zdroj: (Škoda Auto a.s., 2019)

Obrázek 3 - Struktura výroby

Oddělení Servisu plánování (PPS-4), které odpovídá za řízení, plánování a sledování investic za oblast Výroby a logistiky, ale zároveň připravuje a kontroluje plánovací kola z hlediska nepřímého personálu. Dále také podporuje plánování kompletních závodů, definování hloubky výroby celosvětově, optimalizaci produktů a koordinaci benchmarkingu produktu.

Výše zmíněný popis organizační struktury oblasti výroby (P) ve Škoda Auto a.s., se týká celého procesu plánování. Tento proces plánování nepřímého personálu má na starosti již zmíněné oddělení Servisu plánování (PPS-4), které zastřešuje celý tento proces pro Plánování značky (PP) a nižší. Všechna výše zmíněná oddělení výroby řídí v personálně plánovacích kolech. Plánovací proces zde vzniká při obdržení nového projektu, který se dále konzultuje s odbornými oblastmi zasažené projektem, dále se pokračuje podle popisu níže.

4 Případová studie stávajícího systému personálního plánování v oblasti výroby ŠKODA Auto a.s.

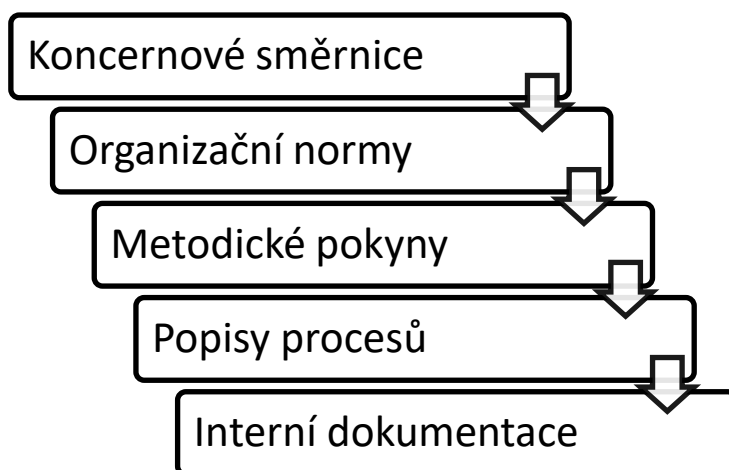
Pro získávání dat pro případovou studii byla zvolena kombinace dvou metod. První metodou je pozorování, které se podle Hendla (2005) vedlo v participativní účasti, a to jako úplný účastník. V průběhu celého procesu pozorování byly kladeny doplňující otázky v rámci případové studie k vytvoření co nejpřesnějších informací. Kvalitativním výzkumem jako prostředkem k získávání dat se dosáhne chronologického uspořádání a detailního popisu procesu.

Po výzkumném šetření bylo podstatné se zaměřit na práci s daty. Data bylo nutno shromáždit a následně analyzovat jejich přínos v případové studii (Hendl, 2005). Z tohoto důvodu byl výzkum podpořen rozbořen podnikových postupů, kterými jsou: koncernové směrnice, organizační normy, metodické pokyny, popisy procesů a interní dokumentace.

Pozorování bylo prováděno za plné účasti v týmu, který se problematikou zabývá. Sběr dat probíhal v průběhu čtyř měsíců a jednalo se o nestandardizované pozorování. Na začátku celého pozorování byl určen cíl, který se dále doplňoval o aktuální průběžné informace z pozorování. To probíhalo za normálního provozu oddělení a za úplné participace na jeho fungování. Součástí pozorování byla účast na vyjednávání mezi odbornými útvary, schůzkami personálního týmu, a dále byly informace průběžně konzultovány a doplňovány s ostatními pracovníky oddělení. Nespornou výhodou v tomto druhu zaznamenávání dat je hloubka zkoumání a pozorování. Další výhodou je okamžité porovnávání skutečností s popisovanými procesy a jejich předlohami, podle kterých by se měli pracovníci řídit.

4.1 Proces plánování v oblasti výroby Škoda Auto a.s.

Personální plánování v tak velké společnosti, jakou ŠKODA bezpochyby je, má velmi striktně daná pravidla, která se musí dodržovat. Základem pro rozsáhlejší procesy ve velkých společnostech jsou předem stanovené postupy. V ŠA jsou rozděleny od nejdůležitějších, kterými se zároveň řídí celý „koncern“, po ty s nejmenším rozsahem, které řídí pouze malá „střediska“.

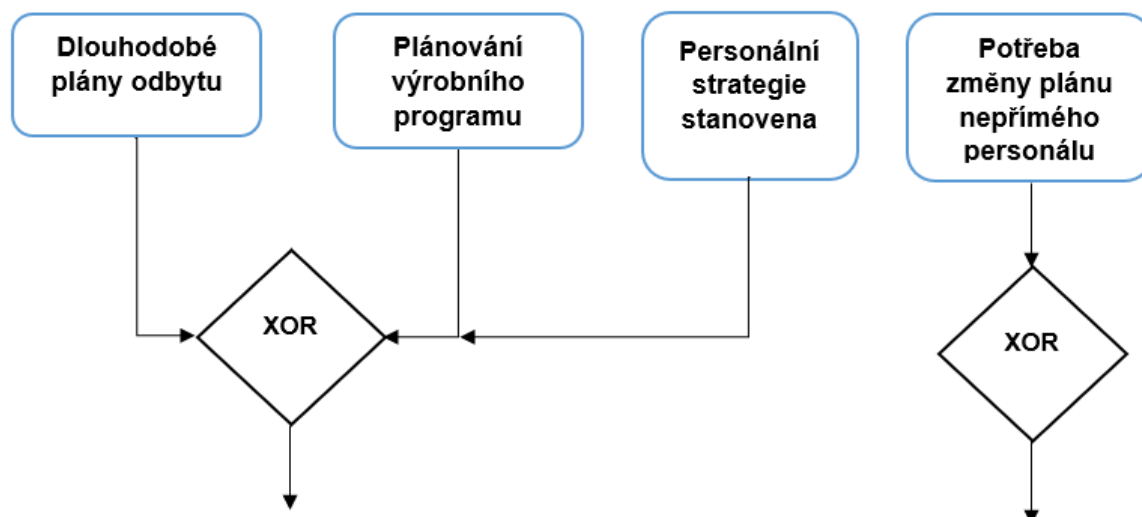


Zdroj: (Škoda Auto a.s., 2019)

Obrázek 4 - Postup procesní dokumentace

Pro příklad personálu je zde koncernová směrnice, která se nazývá HR Compliance a řídí veškeré dění „koncernu“, co se týče lidských zdrojů. Na ní navazuje již lokální norma, platná pouze v rámci ŠA, organizační norma určující pravidla a postupy při řízení organizační struktury. Zároveň tato norma definuje, co se rozumí pod pojmem „změna organizační struktury“. Metodický pokyn, který již definuje činnosti, vazby mezi činnostmi a termínové náležitosti. V detailnějším měřítku je metodický pokyn rozveden do popisu procesu a graficky znázorňuje postup personálního plánování. Následně může být blíže specifikován pomocí interního dokumentu, který se vztahuje pouze na danou organizační jednotku.

Popis procesu, který je rozveden do tzv. „boxů“, obsahuje popis daného kroku a oblasti nebo střediska, které v do něj zasahuje. Dále je řízen pomocí logických funkcí „XOR“, které znamenají, že jeden z výstupů musí mít kladnou hodnotu nebo v případě „AND“, musí být oba výstupy kladné, aby proces mohl postoupit na další úroveň.



Zdroj: (Škoda Auto a.s., 2019)

Obrázek 5 - Vstupy plánovacího procesu personálu

Celý tento proces se dělí do čtyř vstupních částí celého plánovacího procesu. První částí je plánování odbytu a zhodnocení budoucího vývoje trhu. Další dva vstupy, kterými jsou plánování výroby a personální strategie, se setkávají v rozhodovací logické funkci XOR. Personální strategie se zabývá plánem „přímého personálu“ neboli výrobním personálem, který se přizpůsobuje dle odbytu a výroby. Následuje vstup týkající se „nepřímého personálu“, který zároveň můžeme označit jako THZ.

4.2 Úrovně schvalování nepřímého personálu

Schvalovací fáze personálu se rozděluje do čtyř úrovní, nemusí to takhle být vždy, každá oblast a činnost v ŠA se řídí jinými již výše zmíněnými normami, pokyny a tím pádem i prochází jinými úrovněmi rozhodování. V případě plánování personálu se zpravidla postupuje od nejnižších odborných oblastí, které se na projektu podílejí. Odborné oblasti provádí první odhady a vyjednávání. Před postupem do další fáze se musí požadavky co nejvíce specifikovat a připravit se na jejich obhajování na další úrovni v tzv. personálním kole. V tomto kole jsou jednotlivé požadavky zkoumány a rozebírány personálním týmem. Ten následně vypracuje stanovisko dle dané předlohy.

Další (předposlední) schvalovací úroveň je 7er-Kreis, je složen z vedoucích druhé úrovně, kteří jsou hned pod členy představenstva ŠA, tedy druhou nejvyšší úrovní. Tento tým je složen ze sedmi členů, přičemž každý je z jiné oblasti. Hlavním úkolem

je podpora, realizace a další rozvoj strategie. Je to poslední spolupráce mezi odbornými oblastmi a mezi jeho úkoly patří: synchronizace témat a příprava uzavřených strategických jednání, průběžné sledování a realizace strategie, příprava a synchronizace průběžných operativních témat, premisy pro rozpočet, porovnání potřeb personálu a zlepšení kvality koordinace odborných útvarů pro předlohy představenstva k jednotlivým tématům. Podkladem pro jednání 7er-Kreis je předloha, kterou vypracovává žadatel spolu se stanoviskem personálního týmu. Na základě těchto informací a vyjednávání je vypracováno 7er-Kreis stanovisko.

Poslední a zároveň nejvyšší úroveň je představení tématu představenstvu společnosti, které se dále zabývá, jak samotným tématem, tak stanoviskem, které je vydáno 7er-Kreisem. Na základě tohoto stanoviska se členové představenstva rozhodnou, zda udělí projektu „zelenou“, vrátí k přepracování, pozastaví nebo od jeho zavedení úplně ustoupí. Pokud se projekt týká koncernu, je poté úkolem člena nebo členů představenstva svůj projekt obhájit také před představenstvem Volkswagen AG.

4.3 Vznik nového projektu – PREMISY

Potřeba personálu vzniká zpravidla s novým projektem, který musí být zhodnocen představenstvem. Jsou projednávány přípravy projektových bodů, kterými se rozumí stanovení cílů, kdy má být projekt spuštěn neboli data realizace, seznamy dílů, výrobní a personální objemy, ukončení a další podrobné specifikace. Po představení a schválení těchto projektových bodů musí projekt projít skrze několik schvalovacích kol. Po úspěšném obhájení dostane projekt jméno a je naplánováno jeho „SOP“, tedy začátek produkce. Poté se již postupuje dle přesně stanovených postupů ve výše zmíněném odstavci.

4.4 Sběr požadavků od podílejících se oddělení

Jednotlivá oddělení, která se účastní již schváleného projektu, shromažďují požadavky na personál. Vytvářejí se první předlohy, podklady pro nastávající postup ve schvalovacím procesu. Jsou to velmi důležité údaje pro postup na další úroveň jednání. Jejich součástí jsou detailně propracované tabulky, grafy a různé textové dokumenty.

Předloha pro personální kolo začíná představením projektu, v rámci kterého se popisuje, a to včetně činností, kterými se budou oddělení zabývat. Těmto dokumentům se říká „premisy“ a nalezneme zde: rozhodnutí o schválení, lokalitu, kam se projekt bude ubírat, kdo přebírá odpovědnost, objemy produkce, různé fakturace, termíny dodání, logistická řešení, průzkumy dalších možností a volných kapacit.

4.4.1 Rozdělení činností v projektu

Každé oddělení, které se účastní, si stanovuje dílčí role v projektu. Dochází ke stanovování činností a dalšímu zhodnocování, zda je nutné tuto funkci vykonávat a jestli by jí nedokázal zaopatřit jiný zaměstnanec, který již ve společnosti pracuje.

Popis činností
• Řízení výrobního toku těles pro projekt
• Koordinace výroby vozidel
• Řízení bankovních orgánů
• Kontrola materiálních omezení a řešení krizí
• Hlášení a sledování vozidel
• Kontrola spouštění nových modelů
• Plánování operačních programů výroby

Zdroj: (Škoda Auto a.s., 2019)

Obrázek 6 - Popis činností

Následuje detailní upřesnění požadovaných pracovních míst. V tomto upřesnění je zahrnuto: oddělení pracovníka, počet požadovaných pozic, datum zřízení, název pracovního místa, mzdová kategorie, povinnosti zaměstnance a datum plánovaného nástupu.

Oddělení	Počet pracovníků		Pozice	Povinnosti	Plánovaný nástup
	I.	II.			
XX-1	1	1	Projektový koordinátor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Řízení výrobního toku těles pro projekt ▪ Koordinace výroby vozidel ▪ Řízení bankovních orgánů z důvodu různých pracovních směn a pracovních harmonogramů mezi pracemi ▪ Plánování operačních programů výroby a expedice karoserií ▪ Kontrola materiálních omezení a řešení krizí 	02/2018
Σ	2				

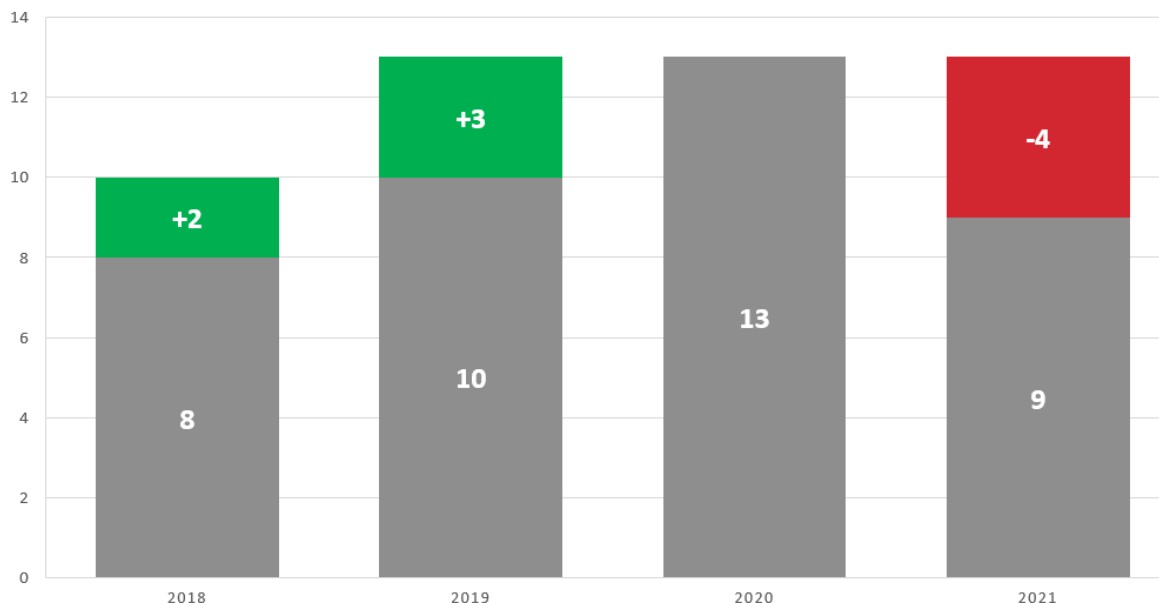
Zdroj: (Škoda Auto a.s., 2019)

Obrázek 7 - Upřesnění pracovní pozice

K výše zmíněné tabulce se přikládají podklady spojené s dalšími vynaloženými náklady, jako například: služební vůz s vjezdem nebo bez vjezdu do areálu, potřebné proškolení na software, absolvování „assessment centra“ pro vedoucí pracovníky a další možné potřeby budoucích zaměstnanců.

4.4.2 Počet personálu v projektu

Součástí podkladů pro další kola rozhodování jsou i grafy, kde lze vidět aktuální počet zaměstnanců a jejich změnu v čase – před začátkem, v průběhu nebo po náběhu projektu. Nejdříve se dělá obecný graf celkového personálu z celého projektu, dále se rozebírá na oblasti, a poté na přímá oddělení. Součástí grafického zobrazení je dále i rozložení kategorií zaměstnanců na: vedoucí pracovníky, koordinátory, odborné koordinátory, projektové manažery, specialisty a projektanty, pokud je součástí i výrobní personál, zobrazuje se také.



Zdroj: (Škoda Auto a.s., 2019)

Obrázek 8 - Počet personálu v letech

Na vodorovné ose jsou zaznamenány jednotlivé roky náběhu projektu a na ose svislé změna počtu pracovníků ve fázích projektu. Před začátkem plánování bylo na projekt převedeno 8 zaměstnanců a tento počet byl navýšen o 2 pracovníky v roce 2018, dále zvýšen z 10 na finálně požadovaných 13 v roce 2019. Následující rok byl projekt zahájen a je patrné, že po zavedení projektu nedochází ke zvýšení, ale naopak ke snížení o 4 zaměstnance, kteří už nebyli potřeba a mohou se převést na další projekty.

4.5 Formální postup schvalování

Pro úspěšné schválení personálu je nutné dodržovat určité postupy a procesy. Jedná se o pečlivé a velmi dlouhé procesy zaznamenávání veškerých dokumentů zasahujících do připravovaného projektu. Z tohoto důvodu byly vytvořeny výše zmíněné organizační normy, metodické pokyny a níže zmíněný přesný postup v procesu projektu. Tento postup je nutno dodržet kvůli zachování jasnosti, přehlednosti a snazšímu postupu k úspěšnému obhájení a rozběhnutí projektu. Podrobný postup formálního schvalování pro zaměstnance je rozdělen na:

1. přípravu dokumentů (předloh + prezentací), oba musí být provedeny s ohledem na formální požadavky,

2. diskusi o předlohách a prezentaci s odpovědným členem 7er-Kreis,
3. schválení – ohlášení na odpovědné oddělení, které koordinuje personální témata a jejich stav, musí být uvedena odpovědná osoba společně s oddělením, dobou prezentování a stručné informace o předmětu jednání,
4. odeslání personálních témat personálnímu týmu, tento tým vypracuje stanovisko, které se následně musí zpracovat do předlohy finální verze pro 7er-Kreis, pokud je potřeba požádá se o stanoviska z jiných kontrolních orgánů a připojí se k předloze též,
5. personální tým, který navrhuje s dostatečným předstihem (obvykle 3 týdny) agendu pro 7er-Kreis na základě předložených dokumentů z odborných útvarů, témata by měla být prezentována, jenom když je odpovědný člen 7er-Kreis přítomen,
6. agendu 7er-Kreis, která je distribuována,
7. finální dokumenty, které musí dotčený útvar zaslat na zařazení do agendy jednání 7er-Kreisu.

Dále projekt postupuje přes „personální rundu“, která se také říká personální kolo. To se liší od 7er-Kreis, tím že se zde plně komunikuje s odbornými útvary a rozhodují zde jiní členové. Předlohy a úkony jsou téměř stejné.

4.6 Předloha pro personální kolo

Personální předloha, jako každá jiná, začíná tabulkou s názvem projektu, oddělením, které se bude na něm podílet a datem spuštění. Připojuje se slovní komentář, kde je popsán název, místo, kde se bude projekt vykonávat, místo rozhodnutí, kdo se na rozhodnutí podílel a protokol o zahájení vyjednávání. Následně se přikládají požadavky na zvýšení počtu personálu a počet v nepřímých oblastech. Navazuje popis současné situace, odůvodnění k navýšení personálních, výrobních, logistických či jiných kapacit k zajištění plynulého provozu a k realizaci cílového data v přesně stanoveném kalendářním týdnu (CW). Tabulky s přesnými personálními požadavky jsou zde nutností, popřípadě se mohou doplnit o jiná upřesňující data.

Výstupem je podrobné přezkoumání požadavků oblastí na nepřímý personál. Personální tým hodnotí v několika bodech výsledky vyjednávání, zkoumá počty,

typy pracovních míst a závěrem dodá doporučení pro následující schvalovací úroveň, kterou je 7er-Kreis. Stejně jako pro ostatní úrovně schvalování i zde platí pevně daný řád v jednání, kterým je agenda skládající se ze členů jednání.

4.7 Předloha pro 7er-Kreis

Setkání 7er-Kreis má pevně daný řád, než se nějaký projekt dostane na tu nejvyšší úroveň, jak jsem zmínil výše, musí projít několikakolovým schvalovacím řízením. Jednání má předem stanovenou agendu s časovým rozložením, která se musí nejdříve schválit, dále rozeslat na členy v dostatečném předstihu, aby se mohli na téma jednání připravit.

Předloha pro tak velké schvalovací řízení má jasně předpřipravenou strukturu, podle které se musí postupovat. Samozřejmě nesmí chybět i patřičný formát ve firemní „CI“, firemní styl: s logem, velikostí a správným formátem písma. Nesmějí se používat zkratky, rozsah obsahových stránek maximálně na tři strany A4. Na úplném začátku je tabulka obsahující body, o kterých se bude na jednání rozhodovat, oddělení, jež projekt zastupuje a termín spuštění projektu. Přechází se na konkrétní informace dělící se do čtyř témat, která se dále dělí každá do několik a podtémat:

1. Navrhovaná žádost o rozhodnutí

Co by mělo být schváleno nebo jaké pořadí by mělo být vydáno?

Kdo je zodpovědný?

Do kdy by měl být práce dokončena?

Jaká je celková finanční částka výsledku rozhodnutí?

2. Popis problému

Co se stalo?

Proč se jedná nyní?

Kdy je čas jednat?

Byl pro tuto šablonu příkaz (z minulého 7er-Kreis)?

3. Návrh řešení

Co dělat?

Do jaké míry je navrhované řešení lepší než možné alternativy?

Jaké příležitosti a rizika z toho vyplývají?

Co dělají konkurenti?

Jaké výhody nabízí navrhované řešení oproti konkurenci?

4. Dopad

Finanční hodnocení (včetně alternativ)

Hodnocení personálu (včetně alternativ)

Další účinky (výhody / nevýhody, včetně alternativ)

Jaké další události (co a kdy) staví na dnešním rozhodnutí?

Které oblasti / oddělení / společnosti jsou ovlivněny?

Při vypracování předlohy se musí dbát na správnost informací, každá chyba nebo nedostatečná informace může hrát v schvalovacím procesu před členy rozhodovacího orgánu zásadní roli.

4.8 Studie konkrétního případu

4.8.1 Premise projektu

Místo projektu Brazílie pro výrobu karoserií, a to v letech 2018-2019. Správní rada značek automobilů VW a Škoda rozhodla, že v letech 2018-2019 se bude v Brazílii vyrábět karoserie v objemu 2000 karoserií v roce 2018 a v roce 2019 15000 kusů. „SOP“ celého projektu bylo stanoveno na 32/2018. Fakturace je založena na mezních nákladech a sdílení výsledků. Tato výroba bude realizována se stávajícími zaměstnanci. V současné době probíhá šetření: průměrný roční objem a období závazků, režimy fakturace, výhled obsazení závodů. Značka Škoda v této souvislosti prohlásila, že další produkty a objemy vyžadují další kapacitu.

4.8.2 Sběr požadavků

Po stanovení Premis se začínají sbírat první informace o plánovaném nepřímém personálu od odborných oblastí. Probíhají výpočty, komunikace mezi jednotlivými odděleními a tvorba prvních tabulek nepřímého personálu.

Potřeba personálu	2018	2019	2020	2021	Celkem
Oddělení PLO	8	+3		-2	9
Oddělení PS	6	+3			9
Celkem PLO, PS	14	20	20	18	18

Zdroj: (Škoda Auto a.s., 2019)

Tabulka 2 - Požadavky na personál

Tabulka celkový počet zaměstnanců potřebných na projekt se vkládá do předlohy pro personální tým. V personálním kole se tyto počty nepřímého personálu projednávají a odborné útvary se je snaží obhájit. Zde také probíhají první úpravy.

4.8.3 Stanovisko personálního týmu

Začátek stanoviska začíná hlavními informacemi o projektu, které sděluje tabulka na úplném začátku dokumentu.

Projekt	Oddělení	Datum spuštění
<ul style="list-style-type: none"> Výroba karoserie Brazílie 	PS	20. 04. 2018
<ul style="list-style-type: none"> Přeprava dílů Brazílie 	PLO	01. 04. 2019

Zdroj: (Škoda Auto a.s., 2019)

Tabulka 3 - Stanovisko personálního týmu

Personální tým žádá 7er-Kreis, aby souhlasil s následujícími body rozhodnutí.

Vytvoření celkem 13 pozic pro projekt Brazílie.

Na zasedání představenstva bylo rozhodnuto o vytvoření projektu Brazílie a protokol byl vydán 7. února 2018. Pro zajištění plynulého zahájení projektu a následné údržby. Pro projekt je zapotřebí zvýšit počet zaměstnanců v nepřímé oblasti P.

Současná personální situace je pro realizaci nedostatečná. Stávající kapacita personálu je přetížená. Nárůst počtu zaměstnanců vede k realizaci paralelních projektů, k pokrytí nedostatku pracovníků a zajištění dodržování termínů a investic.

Stanovisko personálního týmu:

- 1) personální tým podrobně přezkoumal požadavky na nepřímý personál a souhlasí s potřebami, které byly požadovány odbornými oblastmi,
- 2) doporučuje tedy schválení požadavků na nastávající roky pro plynulé zavedení a udržení projektu, termínů a investic,
- 3) označená pracovní místa, jejich kritéria, přidělená vozidla a finanční hodnocení budou dohodnuty v rámci standardního schvalovacího procesu,
- 4) oblasti v projektu splňují kritéria pro uvolnění nových pracovních míst.

Dále stanovisko putuje na další úroveň, kterou je „7e-Kreis“ a zde se členové rozhodují, zda se doporučením budou řídit nebo požadavky přehodnotí.

4.8.4 Stanoviska 7er-Kreis

Stanovisko pro 7er-Kreis stejně jako pro personální kolo obsahuje hlavní tabulku, která informuje o druhu projektu, oddělení zapojených do projektu a datum spuštění.

Projekt	Oddělení	Datum spuštění
• Výroba karoserie Brazílie	PS	20. 04. 2018
• Přeprava dílů Brazílie	PLO	01. 04. 2019

Zdroj: (Škoda Auto a.s., 2019)

Tabulka 4 - Stanovisko 7er-Kreis

1. Vytvoření 13 pozic pro projekt Brazílie v roce 2020 PLO, PS
 - a. Rozpuštění 4 pracovních pozic po fázi spuštění v roce 2021

2. Plánování požadavků PLO, PS

- a. O projektu Brazílie bylo rozhodnuto na zasedání představenstva ŠKODA 4. ledna 2017.
- b. Je zapotřebí zvýšit počet zaměstnanců v nepřímé oblasti P.
- c. Současný stav je nevyhovující pro realizaci, stávající personál je přetížen.
- d. V případě neschválení navýšení hrozí nedodržení termínů a investic.

3. Zajištění nepřímého personálu pro projekt. Viz. Tabulka níže

Potřeba personálu	2018	2019	2020	2021	Celkem
Oddělní PLO	6	+2		-3	5
Oddělení PS	4	+1		-1	4
Celkem PLO, PS	10	13	13	9	9

Zdroj: (Škoda Auto a.s., 2019)

Tabulka 5 - Nepřímý personál

4. V případě neschválení požadavku na pracovníky hrozí zpoždění spuštění a ztráta rozsahu. Kvůli nemožnosti zajistit včasné dodávky dílů a následné výrobě projektu Brazílie. Dalšími důsledky by byla nemožnost řízení plánovacích činností v dotčených oblastech.

4.8.5 Rozhodnutí 7er-Kreis

Rozhodnutí neboli stanovisko, které následně 7er-Kreis představuje členům představenstva, se přepisuje do šablony včetně doporučení a dalších informací, což ale není nijak závazné. Po nastudování materiálu k projektu a někdy i několikakolovém jednání na této úrovni přichází rozhodnutí o budoucnosti celé několikaměsíční práci desítek lidí, kteří se na vypracování podkladů pro projekt podíleli. Členové představenstva vezmou v úvahu stanoviska obou rozhodovacích úrovní a udělí projektu status.

5 Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh možných opatření

Při porovnání odborné literatury, která byla použita ve výše zmíněné teoretické části, se dospělo k závěru, že praktická část se plně shoduje s teoriemi personálního plánování, analýzami a vytvářením pracovních míst. I přes plnou shodu v procesu doporučovanými odbornou literaturou je možné plánovací procesy dále zefektivnit a doporučit řešení pro vylepšení těchto postupů. Dosáhlo by se výrazného zrychlení postupu skrze personálně plánovací úrovně, zpřehlednění procesu a ustálení personálního týmu.

Pro pracovníka, který na úplném začátku personálně plánovacího projektu stojí, je velmi složité se v celém procesu orientovat. Navazují zde vzájemně dříve zmíněné koncernové směrnice na organizační normy, které stanovují další postupy. Prvním krokem pracovníka je zorientovat se v těchto směrnících a normách a na základě složitých definic najít další na ně navazující metodické pokyny. Dále navazující na popisy procesů, ve kterém je pouze jednoduchý popis kroku.

Vytvořením tzv. interaktivního dokumentu pro procesy, které jsou v organizacích těchto rozměrů normální, by se značně zjednodušila orientace v procesní dokumentaci. Mezi funkce interaktivního dokumentu by patřily detailně rozepsané postupy již od nejvyšších směrnic, pomocí kterých by se proklikávalo až ke konkrétním procesním postupům. Všechny kroky by byly znázorněny pomocí myšlenkových map. Každý krok by obsahoval detailní popis s příloženými navazujícími dokumenty, kontakty na osoby, které za jednotlivé kroky odpovídají nebo se jich účastní, šablony různých předloh a prezentací.

Sestavení speciální personální týmu, který se bude zabývat touto problematikou. Bude mít stále členy z řad odborných útvarů, kteří se budou v pravidelných intervalech scházet a řešit průběžně personální témata. Dosavadní řešení je neadekvátní z důvodu přetížení členů týmu, kterým se povinnosti personálního týmu kříží s normálními pracovními povinnostmi. Největší výhodou stálého členství vidím ve znalostech procesu, informovanosti a zpětné vazbě, která by dokázala nastávajícímu zdlouhavému procesu velmi pomoci.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo obeznámení s aktuálními procesy personálního plánování ve společnosti Škoda Auto a.s., následné detailní prozkoumání těchto procesů, porovnání aktuálního stavu se vzory, podle kterých by měly tyto procesy postupovat. V praktické části práce byly podrobně rozebrány postupy, procesy a náležitosti. Za pomoci grafiky byly vyobrazeny postupy v personálním plánování pro snazší pochopení dané problematiky, které byly dále zkoumány a porovnávány s předem stanovenými postupy organizace.

Vyhodnocení bylo provedeno pomocí pozorování a následného porovnávání, na základě kterého byly navrženy možnosti zefektivnění personálního plánování. Konkrétního zlepšení je možné dosáhnout v oblasti digitalizace celého procesu, který je v současnosti nepřehledný a časově velmi náročný pro zaměstnance. Další možnost, jak zrychlit proces plánování, spočívá v trvalém ustanovení personálního týmu, který by měl na starosti personální témata v oblasti výroby za nepřímý personál.

Seznam literatury

AMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HANZELKOVÁ, Alena. *Personální strategie krok za krokem.: Teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

Quinn Mills, D (1983) *Planning with people in mind*, Harvard Business Review, November–December,

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Efektivita plánování.....	10
Obrázek 2 - Páteř plánovacího procesu	11
Obrázek 3 - Struktura výroby.....	24
Obrázek 4 - Postup procesní dokumentace	26
Obrázek 5 - Vstupy plánovacího procesu personálu	27
Obrázek 6 - Popis činností	29
Obrázek 7 - Upřesnění pracovní pozice	30
Obrázek 8 - Počet personálu v letech	31

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Hodnocení analýzy pracovního místa.....	20
Tabulka 2 - Požadavky na personál	35
Tabulka 3 - Stanovisko personálního týmu	35
Tabulka 4 - Stanovisko 7er-Kreis	36
Tabulka 5 - Nepřímý personál	37

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	VÁCLAV BULÍŘ		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI VÝROBY ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M. A.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	43		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	5		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zabývá personálním plánováním v oblasti výroby ŠKODA Auto a.s. V teoretické části je definováno personální plánování, spolu s časovými horizonty. Dále jsou nastíněny analýzy pracovních míst, metody zjišťování a analyzování. Ke sběru dat v praktické části byla zvolena kvalitativní metoda. Úvod praktické části se zabývá charakteristikou oddělení, které se věnuje personálním plánováním. Dále je rozebrán stávající proces personálního plánování a následně porovnán se vzorovými dokumenty. Cílem práce je detailní obeznámení s procesy personálního plánování, porovnání se vzory, následné vyhodnocení a možné zefektivnění těchto procesů. Byla zjištěna shoda teorie s praktickými poznatky, které byly dále porovnávány se vzory procesů. V závěru byla navrhována zefektivnění celého procesu. Konkrétně se jedná o: vytvoření interaktivního dokumentu a ustanovení speciálního týmu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	LIDSKÉ ZDROJE, PLÁNOVÁNÍ, PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ, ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA		

ANNOTATION

AUTHOR	VÁCLAV BULÍŘ		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	PERSONNEL PLANNING AT PRODUCTION AREA SKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M. A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	43		
NUMBER OF PICTURES	8		
NUMBER OF TABLES	5		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis deals with personnel planning at production area of ŠKODA Auto a.s. The theoretical part defines personnel planning together with time horizons. Furthermore, the analysis of jobs, methods of detection and analysis are outlined. The qualitative method was used for data collection in the practical part. The introduction of the practical part deals with the characteristics of the department, which is devoted to personnel planning. Furthermore, the existing personnel planning process is analyzed and then compared with sample documents. The aim of this work is a detailed knowledge of personnel planning processes, comparison with patterns, subsequent evaluation and possible streamlining of these processes. It was found that the theory was in agreement with practical knowledge, which were further compared with process models. In conclusion, it was suggested to streamline the process. Specifically: creating an interactive document and setting up a special team.</p>		
KEY WORDS	HUMAN RESOURCES, PLANNING, PERSONNEL PLANNING, WORKPLACE ANALYSIS		