

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

07. 05. 2010

Anotace

Diplomová práce se v první části zabývá problematikou získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Především pak definováním požadavků, oslovením vhodných uchazečů, vybíráním uchazečů, sdělením výsledku výběrového řízení a přijímáním zaměstnanců.

Další část obsahuje informace o společnosti Škoda Auto, popisuje celkovou koncepci péče o zaměstnance ve Škoda Auto, tj. jsou zmapovány činnosti jednotlivých útvarů, které patří do oblasti Řízení lidských zdrojů. V neposlední řadě diplomová práce obsahuje podrobnou analýzu současného stavu péče o volná pracovní místa v Centrech Péče o lidské zdroje. Jsou popsány stávající tři zdroje personálu, které jsou ve Škoda Auto využívány, tj. přímé obsazení, interní zdroj personálu a externí zdroj personálu.

V závěru diplomové práce je navržen další postup, jak by mohla jednotlivá Centra péče o lidské zdroje spolupracovat s interními uchazeči a cílovými skupinami uchazečů při obsazování volných pracovních míst.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, personální útvar, role personalistů, Business partneři, proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, koncepce péče o zaměstnance, Centrum péče o lidské zdroje, proces péče o volná pracovní místa, přímé obsazení, interní burza, externí obsazení, pool interních uchazečů, databanka uchazečů.

Abstract

The introductory part of this thesis deals with the selection and recruitment of employees. In particular, it comprises of the description of job requirements, the selection and recruitment, recruiting of suitable candidates and the outcome of these processes in regard to recruitment.

The following part of this thesis concerns employment in Skoda Auto. This includes the overall concept of care for Skoda Auto employees. Moreover, the activities and duties of individual departments within Human Resources are defined. Furthermore, the thesis contains a detailed analysis of current situation of care for job vacancies in the area of Care Centre for Human Resources. Currently, there are three sources of recruitment which are used in Skoda Auto. They are direct staffing and the internal and external recruitment of personnel.

In conclusion, further suggestions are made regarding possibilities of Care Centres for Human Resources cooperating with internal job applicants in different stages of their recruitment process.

Key words

Human Resources Management, Human Resources (HR), the role of HR employees, Business partners, the process of selecting and recruiting employees, the concept of employee care, Care Centre for Human Resources, process of care for vacancies, direct staffing, internal employee pool and recruitment, external recruitment, databank of candidates.

Obsah:

Úvod

1	Teoretická východiska	14
1.1	Definice řízení lidských zdrojů	14
1.2	Vývoj personálního útvaru	14
1.3	Personální útvar	16
1.4	Role personalistů	17
1.5	Business partneři	18
1.6	Proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců	20
1.6.1	Definování požadavků	20
1.6.2	Oslovení uchazečů	22
1.6.3	Vybírání uchazečů	24
1.6.4	Sdělení výsledku výběrového řízení	27
1.6.5	Přijímání zaměstnanců	27
1.7	Adaptace zaměstnanců	29
1.8	Zlepšování efektivnosti získávání a výběru zaměstnanců	31
2	Informace o společnosti Škoda Auto	32
2.1	Stručná historie společnosti Škoda Auto	32
2.2	Současnost společnosti Škoda Auto	33
3	Koncepce péče o zaměstnance	35
3.1	Útvar ZP – Plánování lidských zdrojů	38
3.2	Útvar ZB – Péče o lidské zdroje	38
3.3	Útvar ZS - Služby pro lidské zdroje	45
3.4	Útvar ZTT - Lidské zdroje - Transformace	47
3.5	Útvar ZC - Rozvoj lidských zdrojů	48
3.6	Útvar ZII - Lidské zdroje - Mezinárodní vztahy	50
3.7	Útvar ZR - Vztahy s veřejnými institucemi	51
3.8	Útvar ZO - Bezpečnost a ochrana značky	51
4	Obsazování volných pracovních míst ve Škoda Auto	54
4.1	Proces péče o volná pracovní místa	54
4.2	Rozhodnutí o obsazení volného pracovního místa	54

4.3	Přímé obsazení	57
4.4	Interní burza	57
4.5	Externí obsazení	61
4.6	Rozhodnutí o neobsazení	66
4.7	Pool interních uchazečů	67
4.7.1	Databanka interních uchazečů	67
4.7.2	Výhody a nevýhody Poolu interních uchazečů	69
4.8	Elektronický formulář - „Žádost o zařazení na volné pracovní místo“	71
Závěr		

Seznam použitých zkratk

AZNP	– Automobilové závody, národní podnik
CPLZ	– centrum Péče o lidské zdroje
D	– dělníci
FM	– funkční místo
HR	– Human Resources
HRIS	– Human Resources informační systém
IMS	– Integrovaný systém řízení
IPD Program	– pracovní a informační pobyt u koncernové společnosti
MB	– Mladá Boleslav
NS	– nákladové středisko
Oblast E	– Oblast ekonomie
Oblast G	– Předseda představenstva
Oblast N	– Nákup
Oblast P	– Prodej a marketing
Oblast T	– Technický vývoj
Oblast V	– Výroba a logistika
Oblast Z	– Řízení lidských zdrojů
OJ	– organizační jednotka
PC	– osobní počítač
PM	– pracovní místo
SAP	– Centrální informační systém
SOU _s	– Střední odborné učiliště strojírenské
THZ	– technicko-hospodářští zaměstnanci
Útvar EOP	– Procesní a organizační management
Útvar VZP	– Lisovna
Útvar VZS	– Svařovna
Útvar VZO	– Lakovna
Útvar VZM	– Montáže A0
Útvar VZN	– Montáže A
Útvar VZL	– Logistika Mladá Boleslav

Útvar VZT	– Technický servis
Útvar VZ	– Koordinace výroby a výroba vozů Mladá Boleslav
Útvar VA	– Výroba agregátů
Útvar VK	– Výroba vozů Kvasiny
Útvar VR	– Výroba vozů Vrchlabí
Útvar VL	– Logistika značky
Útvar VN	– Výroba náradí a přípravků
Útvar VC	– Centrální plánování výrobní základny
Útvar VV	– Řízení výroby nových naběhů
Útvar VI	– Průmyslové inženýrství
Útvar VF	– Výstavba a provozní technika
Útvar VU	– Technika výroby
Útvar ZB	– Péče o lidské zdroje
Útvar ZBA	– Péče o lidské zdroje oblasti V
V.I.P.	– velmi důležité osoby
VW	– Volkswagen
z.e.b.r.a.	– Centrum návrhů

Seznam tabulek

Tab. 1 – Získávání zaměstnanců uvnitř podniku – výhody, nevýhody

Tab. 2 – Získávání zaměstnanců z mimopodnikových zdrojů – výhody, nevýhody

Tab. 3 – Procentuální vývoj nákladů Personálního marketingu na získávání externího personálu v letech 2007-2010 (závod MB)

Seznam obrázků

Obr. 1 – Zákazníci Business partnera

Obr. 2 - Organizační struktura oblasti Z – Řízení lidských zdrojů – Stav k 17. 2. 2010

Obr. 3 – Úloha HR Business partnera

Obr. 4 - Model procesu ZB – Péče o lidské zdroje

Obr. 5 – Proces rozhodování o obsazení volného pracovního místa

Obr. 6 – Interní burza

Obr. 7 – Elektronický dotazník

Obr. 8 – Externí obsazení – profese THZ

Obr. 9 – Proces rozhodování o obsazení volného pracovního místa -
Pool interních uchazečů

Úvod

Kvalitní a spokojení spolupracovníci jsou základním stavebním kamenem naší firmy. V dobách nelehkých tato slova platí dvojnásob. Škoda Auto nechce současnou krizi pouze přestát, ale chce z ní vyjít posílena.¹

Tato slova, potvrzují, že jedním z nejcennějších bohatství každé úspěšné společnosti jsou její zaměstnanci. Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců na jednotlivé pozice, koncepce motivujícího mzdového systému, rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců a péče o personální záležitosti zaměstnanců, jsou nástroji pro dosažení cíle, kterým je kvalifikovaný a motivovaný zaměstnanec ve správný čas na správném místě.

Toto vše vystihuje cíl řízení lidských zdrojů, který spočívá v zajištění dostatečného množství kvalifikovaných, motivovaných a spokojených zaměstnanců, kteří budou schopni úspěšně plnit své úkoly.

Je tedy velmi důležité, aby organizace získala a byla schopna udržet kvalifikované, angažované a motivované zaměstnance. To znamená nutnost předvídat a uspokojovat budoucí potřeby zaměstnanců a rozvíjet jejich schopnosti a znalosti.

Dále by mělo být zájmem organizace zvyšovat motivaci a oddanost zaměstnanců zaváděním takové politiky a postupů, které zajistí oceňování a odměňování zaměstnanců za vše co dělají i za dovednosti, znalosti a schopnosti, které si osvojí. V neposlední řadě vytvářet takové pracovní prostředí a podmínky, ve kterých bude možné udržet produktivní a harmonické vztahy mezi zaměstnanci.

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení jednoho z nejpodstatnějších vkladů každé organizace, tj. zaměstnanců, kteří jako jednotlivci nebo jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Řízení lidských zdrojů lze

¹ DIERKES K., Škoda Mobil, 2010, roč. 16, č. 1, s. 1

také považovat za filozofii, která ukazuje na to, jak by se mělo se zaměstnanci zacházet v zájmu organizace.

Cílem této diplomové práce je popsat současný stav celkové koncepce péče o zaměstnance společnosti Škoda Auto, tj. detailně se zabývat veškerými činnostmi jednotlivých útvarů v rámci oblasti Z - Řízení lidských zdrojů. Především pak úlohou útvaru ZB – Péče o lidské zdroje, který zajišťuje péči o tarifní zaměstnance, management, o české zaměstnance v zahraničí, péče o zahraniční zaměstnance ve Škoda Auto a nábor a personální marketing.

K dalším cílům patří popsat úlohu jednotlivých center Péče o lidské zdroje při obsazování volných pracovních míst a zmapovat všechny zdroje personálu, které jsou v současné době k dispozici a v neposlední řadě provést podrobnou analýzu současného stavu péče o volná pracovní místa v centrech Péče o lidské zdroje.

Na základě výsledků této analýzy je možné doporučit zlepšení v procesu péče o volná pracovní místa.

1 Teoretická východiska

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů neboli personální řízení je definováno jako strategický a promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tj. lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně, ale i kolektivně přispívají k dosažení všech záměrů organizace.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím zaměstnanců úspěšně plnit stanovené strategie.

Jednu z funkcí personálního řízení lze chápat jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí předem daných požadavků na personál a následným vybíráním, umísťováním, ohodnocováním a školením, jak uchazečů o zaměstnání, tak stávajících zaměstnanců. Z toho je patrné, že personalistika by měla být úzce svázaná s organizováním, tj. s vytvářením účelné struktury pozic a úloh.

1.2 Vývoj personálního útvaru

Problematika personálního řízení nepoutala do konce 19. století žádnou pozornost. Jako první upozornil F. Taylor ve svém tzv. vědeckém řízení na význam funkční specializace při zabezpečování různorodých podnikových činností, což znamenalo výrazný podnět pro postupný vznik a zdokonalování personálního managementu.

V této době personální řízení zabezpečovali jednotliví linioví vedoucí či dohlížitelé. Jejich práce se zaměřovala především na přijímání zaměstnanců a kontrolu jejich odpracovaného času. Teprve s přibývajícím náročností při zabezpečování personální práce se tato činnost přenášela na specializované úředníky, kteří se stávali prvními personalisty. Dalším krokem

v rozvoji personálního řízení bylo zřízení specializovaných útvarů sociální péče o zaměstnance.

K výraznému rozvoji personálního řízení došlo ve 20. letech minulého století, kdy ve velkých podnicích vznikají personální útvary, které mají za úkol koordinovat veškeré personální činnosti a poskytovat odbornou podporu a pomoc vedoucím pracovníkům a zaměstnancům.

Do šedesátých let minulého století patřilo k hlavním činnostem personálních útvarů především:

- přijímání a propouštění zaměstnanců,
- personální administrativa,
- odměňování zaměstnanců a oblast sociální péče.

S postupným společenským rozvojem dochází ke zvyšování významu personálních útvarů a obohacování obsahu jejich činností. K důležitějším oblastem personálního řízení v současné době patří:

- formulování koncepce systému personálního řízení,
- personální prognózování a plánování,
- získávání, výběr a umísťování zaměstnanců,
- uvádění nových zaměstnanců do organizace,
- uvolňování zaměstnanců z organizace,
- mzdová a sociální politika,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jejich prohlubování a zvyšování kvalifikace,
- personální informační systém,
- pracovně právní problematika,
- organizace a zajištění zdravotní péče.

1.3 Personální útvar

Personální útvar v současné době představuje specializované pracoviště, jehož základním posláním je vytváření, organizace a podpora systému personálního řízení podniku.²

Stále výrazněji rozvíjející se technologie, nové formy organizace práce a pracovního času, změny v hodnotových orientacích a očekávání zaměstnanců s sebou přináší nové a vyšší nároky na personální management.

I nadále bude ke stěžejním úkolům personálního útvaru patřit výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj kvalifikace zaměstnanců a spolupráce s odborovými organizacemi.

Funkce a úkoly v oblasti personálního managementu, které jsou zajišťovány personálními útvary, lze dělit na:

- funkce koncepční; personální útvar zodpovídá za vypracování a aktualizaci personální a sociální politiky podniku,
- funkce plánovací; která spočívá především ve zpracování plánů personálního a sociálního rozvoje podniku v souladu s potřebami firmy,
- funkce řídicí a koordinační; personální útvar stanovuje hlavní směry a úkoly celého systému personálního řízení (např. formou vnitropodnikových směrnic) a koordinuje jejich plnění v rámci celé firmy,
- funkce metodická; personalistika poskytuje návody a metodiku pro řídicí zaměstnance,
- funkce informační; zajištění informačního systému je nezbytné pro efektivní zabezpečení všech funkcí personálního řízení.

² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 384 s. ISBN 80-7261-064-3.

Proto je nezbytné vytvořit a soustavně rozvíjet personální informační systém organizace.³ Personální informační systém není dnes jen pouhá počítačová evidence, ale představuje mnohem komplexnější a dokonalejší systém, který odpovídá potřebám moderního řízení organizace. Nedílnou součástí informační funkce je zabezpečení informovanosti zaměstnanců firmy o veškerých skutečnostech, které se nějakým způsobem vztahují k nim samotným,

- funkce poradenská; personální útvar poskytuje poradenské služby jak zaměstnancům, tak i jednotlivým řídicím zaměstnancům při řešení nejrůznějších pracovních i mimopracovních situací.

S měnícími se funkcemi a úkoly personálních útvarů se průběžně mění i jejich vnitřní uspořádání. V praxi se lze setkat s nejrůznějšími variantami vnitřní organizace personálních útvarů. K nejdůležitějším vlivům, které mají dopad na organizaci personálních útvarů, patří:

- velikost podniku a počet zaměstnanců,
- organizační struktura podniku,
- činnost podniku,
- uplatněný systém řízení,
- podmínky uvnitř podniku,
- funkce a úkoly, které musí personální útvar pro zdárný chod podniku plnit.

1.4 Role personalistů

Jednou ze základních úloh personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům. Těmi jsou např. manažeři všech úrovní, vedoucí týmů, vedoucí pracovních skupin a v neposlední řadě řadoví zaměstnanci.

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 339 s. ISBN 80-7261-033-3.

Personalisté v různé míře vedou manažery a radí jim. Jako partneři v podnikání mají personalisté se svými kolegy – liniovými manažery - odpovědnost za úspěchy podniku a spolu s nimi jsou zapojeni do jeho provozování.⁴

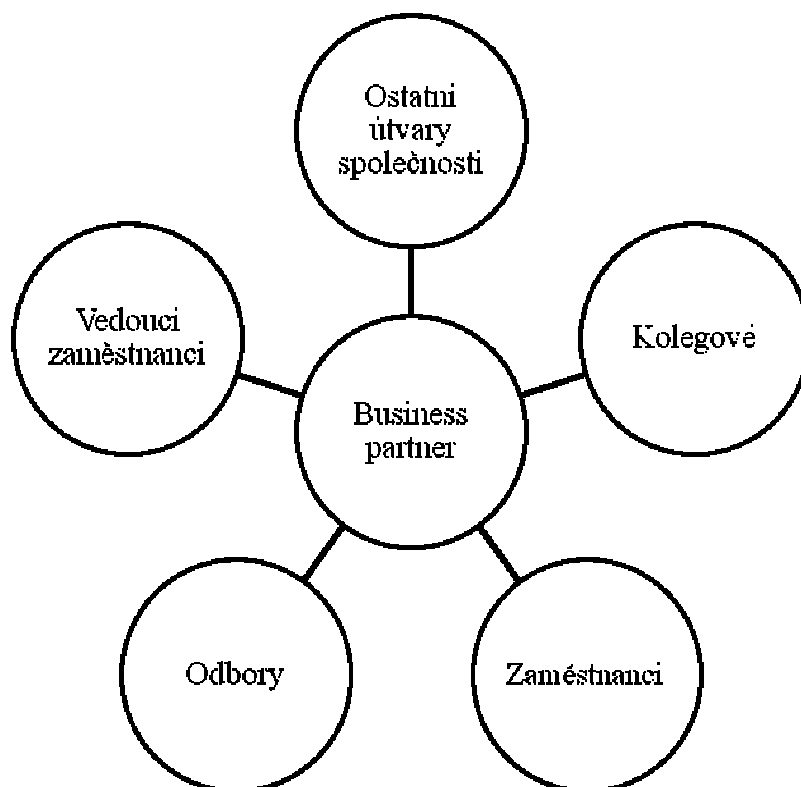
Personalisté se rovněž zabývají dlouhodobými organizačními problémy, které se týkají řízení a rozvoje zaměstnanců a pracovních vztahů. Ve své proaktivní roli jsou personalisté v postavení, kdy vidí a analyzují, co se v organizaci děje a podle toho jednají. Jako interní konzultanti spolupracují se svými klienty na analyzování a diagnostikování problémů a návrhů jejich řešení. V neposlední řadě působí personalisté jako strážci hodnot organizace.

1.5 Business partneři

Business partneři jsou personalisté, kteří jsou poradci, partnery, konzultanty a zároveň nositeli změn. Business partneři jsou na základě znalostí dané oblasti schopni včas identifikovat její potřeby. Tyto potřeby umějí jasně definovat a tlumočit dále. Pro manažery jsou partnerem, kolegou a koučem při rozvoji jejich personálních dovedností. Měli by být pozitivně vnímanými osobami, které jsou schopny efektivně komunikovat se svým okolím a svým jednáním přispívat k rozvoji firemní kultury a napomáhat objektivnímu řešení problémů.

Zákazníky Business partnera mohou být v první řadě zaměstnanci, manažeři, kolegové, představitelé odborů, ostatní útvary ve společnosti, představitelé státních institucí atd. (viz Obr. 1).

⁴ ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 80 s. ISBN 978-80-247-1407-3.



Obr. 1 – Zákazníci Business partnera

zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

Přínosem Business partnerů je především přizpůsobení produktů a činností aktuálním potřebám jejich zákazníků s důrazem na podporu a rozvoj personální práce manažerů. Dále pak rychlejší a efektivnější komunikace, posilování a rozvíjení personálních procesů a vytváření a posilování důvěry mezi Business partnery a jejich zákazníky na základě kvalitní komunikace, informačního servisu a poskytování pravidelné zpětné vazby.

Cílem Business partnerů je:

- trvale získávat informace o potřebách svých zákazníků,
- vytvořit služby šité na míru,
- předvídat a předcházet problémům,
- dosahovat většího osobního kontaktu,
- spolupracovat na partnerské úrovni,

- rozvíjet dosud fungující procesy.

1.6 Proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců

Obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a kvalitu zaměstnanců, které je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Východiskem přijímání nových zaměstnanců by mělo být vždy plánování potřeby zaměstnanců v organizaci (plán personálního stavu, plán nově přijatých zaměstnanců apod.) vycházející z podnikatelských záměrů firmy, především plánovaného vývoje tržeb, nákladů a investic, předpokládaných racionalizačních opatření apod.⁵

Lze popsat pět fází získávání, výběru a přijímání zaměstnanců:

- definování požadavků, příprava popisů práce a specifikace pracovního místa,
- oslovení uchazečů, prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj,
- vybírání uchazečů, třídění žádostí, testování, pohovory, hodnocení uchazečů,
- sdělení výsledku výběrového řízení,
- přijímání zaměstnanců.

1.6.1 Definování požadavků

Počet a jednotlivé kategorie zaměstnanců jsou jasně definovány v personálním plánu (plánu lidských zdrojů). Požadavek na obsazení uvolněného nebo nově vytvořeného pracovního místa by měl být porovnán s plánem personálu a se skutečným počtem zaměstnanců.

⁵ STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007-2008*. 1. vyd. Praha: Aspi, a.s., 2007. 65 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

Požadavky na konkrétní pracovní místa jsou nejčastěji vyjádřeny v popisech pracovního místa. Tyto popisy práce poskytují základní informace o pracovním místě, názvu profese, popisují hlavní činnosti, úkoly a obecný cíl pracovního místa, definují vztahy podřízenosti a nadřízenosti a stanovují kompetence vztahující se k vykonávání dané činnosti. Součástí popisů práce je mzdové zařazení.

Jasně a přehledně vymezení náplně pracovních míst je velmi důležité nejen pro získávání a výběr zaměstnanců, ale i pro bezproblémové fungování společnosti. Vymezení pracovních pozic by mělo respektovat některá obecná pravidla, např. měly by se používat jasné, jednoduché a snadno srozumitelné termíny. Velmi důležité je také označení pozice, které by mělo charakterizovat účel pracovního místa, podporovat sebedůvěru zaměstnance, který je na daném místě zařazen a v neposlední řadě zachycovat zařazení místa v organizaci a jeho hierarchickou úroveň.

Vymezení pracovního místa sleduje především zájem organizace. Je-li to možné, je vhodné při úvahách o vymezení pracovní pozice přihlédnout k zajímavosti místa pro jeho potencionálního držitele a k možnostem zvýšit jeho vhodným vymezením motivaci, a tím i pracovní výkon zaměstnance.

Specifikace požadavků by měla obsahovat především požadované odborné, jazykové a počítačové znalosti nezbytné pro výkon dané profese. Specifikace požadavků může být sestavena podle následujících bodů:

- vzdělání,
- odborné znalosti a schopnosti, kterými by měl uchazeč vládnout, aby byl schopen vykonávat danou profesi,
- pracovní zkušenosti a praxe, zejména ve stejném nebo podobném oboru,
- řídicí schopnosti a zkušenosti, tj. schopnosti plánovat, rozdělovat, kontrolovat, organizovat a delegovat práci, apod.,
- sociální a komunikační schopnosti, tj. přesvědčivě komunikovat, vyjednávat, reprezentovat, pracovat v týmu, atd.,

- osobní vlastnosti a motivační předpoklady, tj. intelektové a další osobní schopnosti, motivační zaměření a pracovní postoje,
- osobní flexibilita, např. schopnost pracovat současně na více úkolech,
- další požadavky, např. cestování nebo specifická pracovní doba,
- vhodnost pro organizaci, např. zda je uchazeč schopen se ztotožnit s podnikovou kulturou.

Specifikace požadavků na zaměstnance je nezbytná při inzerování volného pracovního místa, informování uchazečů a v neposlední řadě při obsazování pracovních míst. Největší nebezpečí, kterému je třeba se vyhnout, je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností, které může vést k demotivaci uchazečů. Podhodnocení požadavků je také nebezpečné, ale dochází k němu méně často.

1.6.2 Oslovení uchazečů

Oslovení uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších metod k získávání zdrojů potenciálních uchazečů.

Je velmi důležité především uvažovat o vnitřních zdrojích personálu v podniku, přestože některé podniky důsledně trvají na rovnocenných podmínkách pro interní i externí uchazeče.

Zvýhodnění interních uchazečů je velmi důležité pro motivaci stávajících zaměstnanců. Interní kandidáti mají tu výhodu, že jsou již plně seznámeni s chodem podniku a jeho kulturou. Společnost, která při obsazování volných pracovních míst nejprve upřednostňuje interní uchazeče, zároveň ovlivňuje návratnost investic, které do zaměstnance vložila. Jedná se např. o financování školení, zvyšování či prohlubování kvalifikace.

Výhody:	Nevýhody:
možnost postupu zaměstnanců nízké náklady na získávání zaměstnanců vědomí vlastních schopností udržení úrovně mezd rychlejší obsazení volného pracovního místa řízení personálního plánu znalost podnikové kultury zabránění fluktuaci	omezený výběr vysoké náklady na další vzdělávání zklamání kolegů, spolupracovníků

Tab. 1 – Získávání zaměstnanců uvnitř podniku – výhody, nevýhody

zdroj: vlastní zpracování dle [2, s. 325]

Pokud ale nejsou v rámci podniku nalezeni vhodní uchazeči, stávají se hlavním zdrojem uchazečů externí zájemci, kteří jsou oslovováni na základě inzerátů v médiích (tisk, rozhlas, televize) a v dnešní době stále se rozvíjejícím inzerováním na internetu.

Internetové inzerce jsou dnes sledovány především mladšími zájemci o práci se středním a vysokoškolským vzděláním a umožňují organizaci poskytnout uchazečům mnohem více informací, které lze velmi jednoduše aktualizovat.

E-recruitment je další metodou, která na internetové hledání kandidátů navazuje. Nábor pracovníků probíhá metodou on-line, opírající se o hledání souladu mezi elektronickými daty o uchazečích a požadavky na obsazovanou pozici.⁶ Některé organizace používají k inzerování volných míst tzv. *job board*, tj. portál na firemních internetových stránkách. Většina firem je již dnes samozřejmě schopna komunikovat s uchazeči pomocí e-mailu.

Vhodné kandidáty lze často nalézt na základě osobního doporučení kolegů. Na podporu této metody získávání uchazečů lze někdy použít stimulační nástroje, např. odměňování zaměstnanců, kteří schopného kandidáta přivedli nebo doporučili.

⁶ STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007-2008*. 1. vyd. Praha: Aspi, a.s., 2007. 90 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

Široce používanou metodou získávání pracovníků je přímé spojení organizace se vzdělávacími institucemi.⁷ Řada podniků provozuje instituce, které připravují na dělnické povolání, a tak si zajišťují přísun nových mladých zaměstnanců. Spolupráce se středními a vysokými školami zase usnadňuje podnikům získávání mladých odborníků v dané oblasti. Touto cestou je vhodné získávat především nové zaměstnance, kterých je na trhu práce nedostatek.

Další možností, jak nalézt vhodného kandidáta je oslovit personální agenturu, která může proces hledání výrazně usnadnit. Metody přímého hledání jsou zpravidla využívány při obsazování manažerských pozic. Potencionální zaměstnavatel si u personálního poradce objedná provedení skutečně vyčerpávajícího průzkumu pracovního nebo manažerského trhu v dané oblasti. Schopní manažeři se většinou na inzerát nepřihlásí a dávají přednost nezávaznému kontaktu s personálním poradcem.

Výhody:	Nevýhody:
širší možnost výběru nové impulsy pro podnik kvantitativně i kvalitativně dostačující zdroje	vyšší náklady na získávání riziko zvýšené fluktuace riziko zkušební doby pracovní poměr na dobu určitou neznalost podnikové kultury obsazení volného pracovního může trvat déle představa vyšší mzdy, "přestupní stanice"

Tab. 2 – Získávání zaměstnanců z mimopodnikových zdrojů – výhody, nevýhody

zdroj: vlastní zpracování dle [2, s. 326]

1.6.3 Vybírání uchazečů

Po uveřejnění nabídky zaměstnání a shromáždění dostatečného množství žádostí uchazečů následuje:

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 130 s. ISBN 80-7261-033-3.

- analýza životopisů, tj. porovnání uchazečů s kritérii specifikace pracovního místa. Tato analýza tvoří výchozí metodu posouzení, které slouží k následnému třídění do 3 kategorií (přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní),
- pořízení databáze uchazečů,
- sestavení programu pohovorů s uchazeči; čas, který bude věnován každému pohovoru bude záviset na náročnosti vykonávané práce,
- pozvání uchazečů k pohovoru.

Mezi hlavní metody výběru uchazečů patří:

- a) individuální pohovory; při individuálních pohovorech jde především o diskusi, kdy je navázán úzký vztah mezi uchazečem a vedoucím pohovoru. Předpokladem úspěšného pohovoru je přesná představa tazatele o tom, jaké odpovědi uchazečů na připravené otázky považuje za žádoucí a proč. Samozřejmě je velmi důležitá příprava na rozhovor, tj. seznámení se s životopisem uchazeče. Osoba, která vede pohovor musí velmi dobře znát povahu a náplň pracovní pozice, musí mít připravené otázky na uchazeče a v neposlední řadě je také vhodné zvolit pro interview odpovídající prostředí a vypracovat časový plán. Součástí personálního pohovoru je i posouzení kandidátů na základě jejich neverbální komunikace. Její sledování je důležité, protože neverbální komunikace tvoří součást celkového projevu osoby, umožňuje odhalit některé osobnostní charakteristiky a umožňuje ověřit, zda slovní výpověď uchazeče odpovídá skutečnosti.

Při individuálním pohovoru existuje nebezpečí hodnotitelských chyb, např. zvýšená citlivost posuzovatele na první dojem nebo ovlivnění hodnocení předsudky a stereotypy. Vhodným opatřením bývá opakování individuálních pohovorů a nebo praktikování pohovoru před panelem tazatelů.

- b) pohovorové panely; pohovorové panely jsou pohovory za účasti uchazeče a skupiny dvou nebo více tazatelů. Nejobvyklejší pohovorové panely jsou za účasti uchazeče, vedoucího zaměstnance a personalisty. Výhoda spočívá ve sdílení informací

a snižování výskytu překrývajících se otázek. Zároveň personalista může uchazeči poskytnout důležité informace o podniku, mzdovém systému, atd.

- c) výběrová komise; výběrová komise je oficiálnější a lze ji přirovnat k pohovorovému panelu, který má více zúčastněných. Výběrová komise bývá využívána méně často. Umožňuje více lidem pozorování uchazeče a porovnání si svých poznatků. Nevýhodou je to, že uchazeč může být pod větším tlakem a tazatelé mohou pokládat zcela neplánovitě otázky.
- d) assessment centra; assessment centra představují komplexnější přístup k výběru uchazečů. Tento termín lze volně přeložit jako diagnosticko-výcvikový program. Velká pozornost při assessmentu je kladena na chování sledovaného. Používají se nejrůznější úkoly, které zachycují klíčové aspekty činnosti na pracovním místě. Několik uchazečů nebo účastníků bývá hodnoceno najednou, což podporuje týmovou práci. Za účelem objektivního hodnocení se účastní assessmentu několik hodnotitelů a pozorovatelů.

Assessment centra jsou ve Škoda Auto mimo jiné využívána pro výběr zaměstnanců s možným potenciálem pro budoucí převzetí úkolů v oblasti managementu. Tito zaměstnanci ještě před absolvováním Assessment Center Management procházejí řadou odborných seminářů, např. firemní komunikace, vedení projektů, atd.

- e) testy; testy, které se používají k posouzení kandidátů mohou být znalostní, zaměřené na odborné a jazykové předpoklady nebo psychologické, orientující se na ověření intelektových schopností a dalších výkonnostních předpokladů a osobnostních rysů uchazeče. K použití znalostních testů se přistupuje tehdy, pokud vyžaduje výkon pozice určité specifické znalosti, které nelze zcela posoudit během přijímacího pohovoru. Psychologické testy jsou jednou z doplňkových metod pro posuzování pracovních předpokladů, nejčastěji pro potřeby výběru nebo povýšení zaměstnanců.
- f) grafologie; patří mezi méně používané metody a používá se především ve Velké Británii. Smyslem použití této metody při výběru uchazeče je učinit si na základě

uchazečova rukopisu závěry o jeho osobnosti a předvídat tak jeho budoucí pracovní výkon.

Závěrečnou fází výběru uchazečů může být získání dodatečných informací o vybraných uchazečích. Zjišťování referencí má 2 základní cíle: ověřit informace, které kandidát poskytl a získat nestranný pohled na to, jak se potencionální zaměstnanec skutečně chová v práci. Nejlepší reference o uchazečích jsou zpravidla ty, které poskytne dosavadní nebo minulý nadřízený a nebo kolega kandidáta.

1.6.4 Sdělení výsledku výběrového řízení

Ve chvíli, kdy jsou ukončeny pohovory a testování uchazečů, je nutné rozhodnout, kterému z uchazečů bude nabídnuto volné pracovní místo. Závěrečnou fází při výběru zaměstnanců je tedy sdělení výsledku výběrového řízení jednotlivým uchazečům. Předání informace patří k základním etickým pravidlům personálního výcviku.⁸ Odmítnutí kandidáti, které společnost neinformuje o výsledku výběrového řízení, mají tendenci o firmě rozšiřovat nepříznivé informace.

V případě, že uchazeč obdrží rozhodnutí o přijetí, absolvuje lékařské vyšetření potřebné pro účely zjištění zdravotní způsobilosti pro danou činnost.

1.6.5 Přijímání zaměstnanců

Pracovní vztah je uzavřen písemnou pracovní smlouvou. V pracovní smlouvě je zaměstnavatel povinen se zaměstnancem dohodnout:

- druh práce,

⁸ STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007-2008*. 1. vyd. Praha: Aspi, a.s., 2007. 131 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

- místo výkonu práce,
- datum nástupu do práce.

Sjednaný druh práce stručně vyjadřuje, které práce bude zaměstnavatel na zaměstnanci vyžadovat. Velmi často se jako druh práce uvádí pouze obecný název funkce. Obecný název nebo název se širším významem lze použít v případě, že v rámci podniku existuje katalog prací, ve kterém lze zjistit, co se pod dohodnutou funkcí skrývá za pracovní činnost. Vymezení druhu práce v pracovní smlouvě má velký vliv na dispoziční právo zaměstnavatele při určování pracovních úkolů a při případném převádění zaměstnance na jinou práci.

Místem výkonu práce má být dle Zákoníku práce obec a organizační jednotka nebo jinak určené místo, např. prodejna. Široké vymezení místa výkonu práce není v souladu se Zákoníkem práce, protože znesnadňuje používat právní ustanovení ohledně pracovní cesty a přeložení do jiného místa výkonu práce. Je možné jej připustit pouze u specifických povolání, které jsou vykonávány v předem dohodnuté oblasti (např. region). Specifická povolání jsou např. obchodní cestující, oblastní poradci apod.

Den nástupu do práce může být sjednán konkrétně, např. 13. 4. 2010 nebo je možné jej vázat na určitou skutečnost, např. třetí den po skončení předešlého pracovního poměru. Dnem nástupu do práce může být i den pracovního klidu. Sjednání termínu nástupu do práce má značný právní význam, protože pracovní poměr na základě pracovní smlouvy vzniká teprve dnem, který byl sjednán jako den nástupu.

Mezi další povinné informativní údaje, které by měla pracovní smlouva obsahovat, patří:

- informace o nároku na délku dovolené na zotavenou, popř. uvedení způsobu určení nároku na dovolenou,
- údaj o výpovědních dobách,
- stanovení pracovní doby a rozvržení pracovní doby. Tento údaj může být nahrazen odkazem na příslušný pracovně právní předpis, kolektivní smlouvu nebo na vnitropodnikový předpis,

- údaje o mzdě, způsobu odměňování, termínu výplaty mzdy, místu a způsobu vyplácení mzdy.

Mezi nepovinné údaje, které mohou být obsažené v pracovní smlouvě, patří:

- zkušební doba. Lze ji sjednat až na tři měsíce. Sjednaná zkušební doba nemůže být dodatečně prodlužována. Je určena k tomu, aby se zaměstnanec mohl blíže seznámit s nabízenou prací a pracovními podmínkami a aby zaměstnavatel blíže poznal pracovní dovednosti a schopnosti nového zaměstnance. Ve zkušební době může jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec zrušit pracovní poměr bez uvedení důvodu,
- doba trvání pracovního poměru. Není-li v pracovní smlouvě dohodnuta doba trvání pracovního poměru, je pracovní poměr sjednán na dobu neurčitou. V současné době lze pracovní poměr na dobu určitou mezi týmiž účastníky prodlužovat celkem na dobu nejvýše dvou let, ode dne vzniku pracovního poměru. Cílem je omezení řetězení pracovních poměrů na dobu určitou,
- kratší než stanovená týdenní pracovní doba,
- nerovnoměrné rozvržení pracovní doby,
- mzda s přihlédnutím k případné práci přesčas,
- souhlas zaměstnance s vysíláním na pracovní cesty,
- nadlimitní rozsah práce přesčas, k jejichž nařízení dává zaměstnanec předem souhlas,
- rozsah hodin v kalendářním roce, které zaměstnavatel může zaměstnanci nařídit jako pracovní pohotovost,
- konkurenční doložka,
- požadavky zaměstnavatele pro řádný výkon práce.

1.7 Adaptace zaměstnanců

Adaptace nových zaměstnanců patří často k podceňovaným oblastem personálního řízení. Průběh adaptace a její výsledky jsou přitom pro úspěšný nábor nových zaměstnanců stejně důležité jako jejich získávání a výběr. Pokud opustí nový zaměstnanec, v důsledku špatně

zvládnuté adaptace, firmu v krátké době po nástupu, znamená to pro zaměstnavatele vždy značné náklady a negativní reklamu.

Adaptace zaměstnanců představuje jejich uvedení do organizace a pracovní pozice. Jejím cílem je urychlit integraci nového zaměstnance do společnosti, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho možné demotivaci a nespokojenosti, která může plynout z nedostatku informací, neúplného zvládnutí pracovních úkolů, nejasných pracovních očekávání či případně z jiných interpersonálních důvodů.

Adaptace obecně zahrnuje aspekty odborného zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, tak i aspekty sociálního začlenění do nového pracovního prostředí a kolektivu. Její součástí jsou samozřejmě i pracovněprávní a administrativní kroky spojené s uvedením do nové pozice.

Při uvádění zaměstnanců do společnosti by se nemělo spoléhat pouze na tištěné podklady. Noví zaměstnanci se zajímají o to, pro koho budou pracovat, s kým budou pracovat, jaká bude detailní náplň jejich práce a v neposlední řadě jak vypadá jejich pracoviště. Některé tyto informace mohou získat v první fázi od svého personalisty, ale nejdůležitějším zdrojem informací by měl být vedoucí odborného útvaru a jeho podřízení (vedoucí týmu, koordinátoři atd.). Program uvádění zaměstnance do útvaru by měl zahájit vedoucí, který nového člena týmu uvítá, poskytne mu stručnou informaci o činnosti útvaru a předá jej vedoucímu týmu, který zajistí novému zaměstnanci potřebnou orientaci. Je velmi důležité, aby se této fáze vedoucí zaměstnanec účastnil, z důvodu toho, aby ho nový zaměstnanec nepovažoval za někoho, s kým nemůže mluvit, kdo je mu velmi vzdálen. A zároveň nový zaměstnanec nebude pro vedoucího jménem na seznamu.

Je dobré, když detailní uvedení nového zaměstnance do útvaru provede jeho bezprostřední nadřízený. Toto uvedení by mělo mít pět hlavních cílů:

- přátelské přijetí na pracovišti,
- zvýšit zainteresovanost zaměstnance na práci a organizaci,
- poskytnout prvotní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech,

- informovat zaměstnance o firemní kultuře,
- předat informace o možnostech vzdělávání a dalšího postupu.

1.8 Zlepšování efektivnosti získávání a výběru zaměstnanců

Při získávání a výběru zaměstnanců lze použít přístup, který je charakteristický pro moderní řízení lidských zdrojů, který spočívá v tom, že se věnuje mnohem více pozornosti tomu, zda daní uchazeči splňují nejen požadavky daného pracovního místa, ale i požadavky organizace jako celku.

Tyto požadavky zahrnují oddanost a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu.⁹

Potřeba náročnějšího přístupu k získávání a výběru zaměstnanců je charakteristická pro vývojovou fázi personální práce. Je velmi důležité věnovat pozornost specifikaci schopností, postojů a charakteristik chování, které jsou požadovány od zaměstnanců a dále věnovat pozornost používání širšího okruhu metod, které požadovaná specifika rozpoznají.

⁹ ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 364 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2 Informace o společnosti Škoda Auto

2.1 Stručná historie společnosti Škoda Auto

V roce 1894 se seznámil pan Václav Klement, knihkupec z Mladé Boleslavi, s pěnčínským rodákem panem Václavem Laurinem, který byl mechanikem jízdních kol. O rok později oba panové založili firmu Laurin & Klement, která vyráběla jízdní kola s vlasteneckým názvem Slávia. Již začátkem 20. století bylo u L&K zaměstnáno 68 zaměstnanců, v roce 1907 již 600 a koncem prvního desetiletí 20. století měla firma okolo 900 zaměstnanců.

Firma začala svou výrobu jízdními koly, koncem 19. století začala vyrábět motocykly. Další rozšíření výroby znamenalo nástup motorových tříkolek a v roce 1905 byl vyroben první automobil s názvem Voituretta L&K typ A. Tento dvouválec o objemu 1005 cm³ a výkonu 7 koní dosahoval rychlost 40 km/h. Mezníkem byl rok 1912, který znamenal ukončení výroby motocyklů a nástup malosériových výrob osobních a nákladních automobilů, autobusů, traktorů a leteckých motorů.

První světová válka znamenala značné omezení sortimentu na vozidla pro vojenské účely, sanitní vozy a válečný materiál. Díky těmto válečným zakázkám pracovalo v továrně okolo 1700 zaměstnanců ve 12 hodinových směnách s každou druhou pracovní nedělí.

V roce 1925, v důsledku ekonomického tlaku, došlo ke spojení se Škodovými závody v Plzni, tehdy největším strojírenským koncernem v Čechách. Hlavním důvodem bylo získání kapitálu, potřebného na moderní a levnou sériovou výrobu.

Po znárodnění v roce 1946 byl podnik vyčleněn ze Škodových závodů v Plzni a přejmenován na Automobilové závody, národní podnik (AZNP). Nadále však označoval své výrobky názvem ŠKODA a znakem okřídleného šípů. V 50. letech byly k AZNP připojeny také závody ve Vrchlabí a Kvasinách. I přes postupnou ztrátu kontaktu se světovým vývojem a konkurencí, vyplývající z hospodářské a politické izolace, nedošlo k přerušení kontinuity vlastního vývoje a výroby automobilů. Zachování tvůrčího

potenciálu a řemeslné tradice, ve značně nepříznivém prostředí direktivně řízeného hospodářství, se později ukázalo být rozhodující pro obnovu podniku.

2.2 Současnost společnosti Škoda Auto

ŠKODA hledala začátkem 90. let minulého století ekonomicky silného partnera s potřebnou inovační, výrobní a finanční silou k udržení konkurenceschopnosti podniku. Česká vláda se nakonec rozhodla pro nabídku koncernu Volkswagen. Rozhodnutí ovlivnila mimo jiné záruka ze strany VW, že bude zachována samostatnost a svébytnost automobilky a značky ŠKODA s vlastním vývojem, nákupem, výrobou a prodejem. Smlouvou o spojení, která vstoupila v platnost 16. dubna 1991, vznikla ŠKODA, automobilová a. s. Tímto krokem se Škoda a.a.s. stala čtvrtou značkou mezinárodní skupiny Volkswagen tvořenou dále automobilkami VW, Audi a SEAT.

Valná hromada schválila s platností od 1. ledna 1998 změnu názvu společnosti ŠKODA automobilová a.s. na ŠKODA AUTO a.s. Důvodem byla především snaha o zvýšení image značky a zjednodušení jejího uplatnění při komunikaci.

Škoda Auto je respektovanou a stabilní společností. V současné době zaměstnává přes 24 tisíc zaměstnanců. Škoda Auto se staví k budoucnosti své i svých zaměstnanců odpovědně. Dokladem toho je např. v roce 2007 vybudovaný multifunkční areál, jehož součástí je i vysokoškolské centrum, kde v současné době mohou studenti studovat v bakalářských a magisterských studijních oborech. Dalším příkladem může být i v roce 2008 otevřené nové Technologické centrum Škoda Auto. Výstavbou tohoto nového centra posílila Škoda Auto svou pozici v rámci technického vývoje celého koncernu.

Škoda Auto dnes stejně jako ostatní automobilky hledá cestu z globální hospodářské krize. V roce 2009 byla nastartována intenzivní protikrizová opatření, která nekončí ani v roce 2010. Společnost omezila, zavedením flexikont, v prvních 3 měsících roku 2010 výrobu modelu Fabia. V roce 2010 přistoupí vedení společnosti k opětovnému snižování

agenturního personálu, s cílem zachování zaměstnanosti, a dalším optimalizacím uvnitř společnosti.

Přes veškerá úskalí potvrdila Škoda Auto v roce 2009 pozici „tahouna“ českého exportu. Nejvíce aut bylo dodáno zákazníkům v západní Evropě, necelá polovina z nich byla prodána do Německa. Druhým nejsilnějším trhem, kam Škoda Auto vyváží, je Čína, kde v roce 2009 prodej přesáhl sto tisíc vozů. Škoda Auto expanduje také do jiných zemí např. Indie, kde v roce 2009 stouply prodeje asi o 70 procent.

V budoucnu Škoda Auto připravuje společně s koncernem VW výrobu nového malého kompaktního vozu, který rozšíří výrobní portfolio.

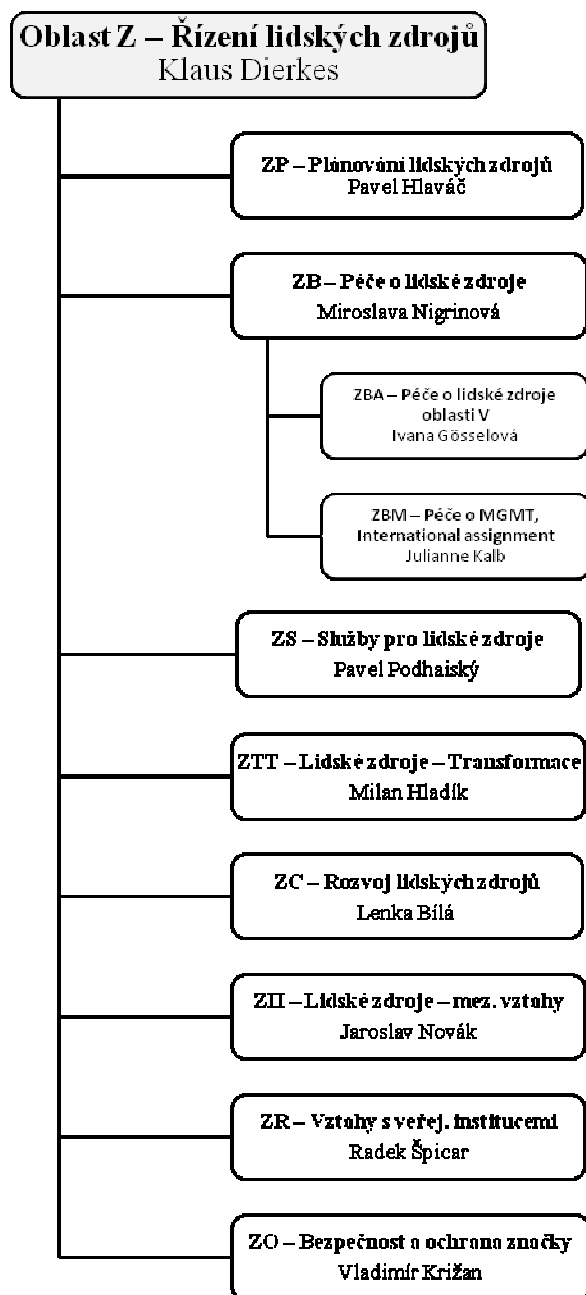
3 Koncepce péče o zaměstnance

Cílem celkové koncepce péče o zaměstnance Škoda Auto je zajistit dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců, rozvíjet jejich schopnosti a vytvářet jim takové pracovní prostředí a podmínky, které je budou kladně motivovat. To vše je předpokladem pro tvorbu přidané hodnoty - vynikajících výrobků a poskytování služeb.

Oblast Řízení lidských zdrojů je strategickým partnerem pro dosahování cílů společnosti Škoda Auto.

Oblast Řízení lidských zdrojů zajišťuje následující personální služby:

- plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců,
- péči o zaměstnance; vedení personální administrativy, poradenství zaměstnancům, podpora manažerů při vedení týmů,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- rozvoj mzdových systémů,
- sociální služby pro zaměstnance a programy na podporu zdraví,
- podpora inovací a zlepšovatelství,
- komunikace se zaměstnanci,
- ochrana a bezpečnost závodu,
- vztahy s veřejnými institucemi a investiční pobídky,
- motivační programy a akce; setkání managementu.



Obr. 2 - Organizační struktura oblasti Z – Řízení lidských zdrojů

– Stav k 17. 2. 2010

zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

Současná podoba organizační struktury oblasti Z – Řízení lidských zdrojů (viz Obr. 2)

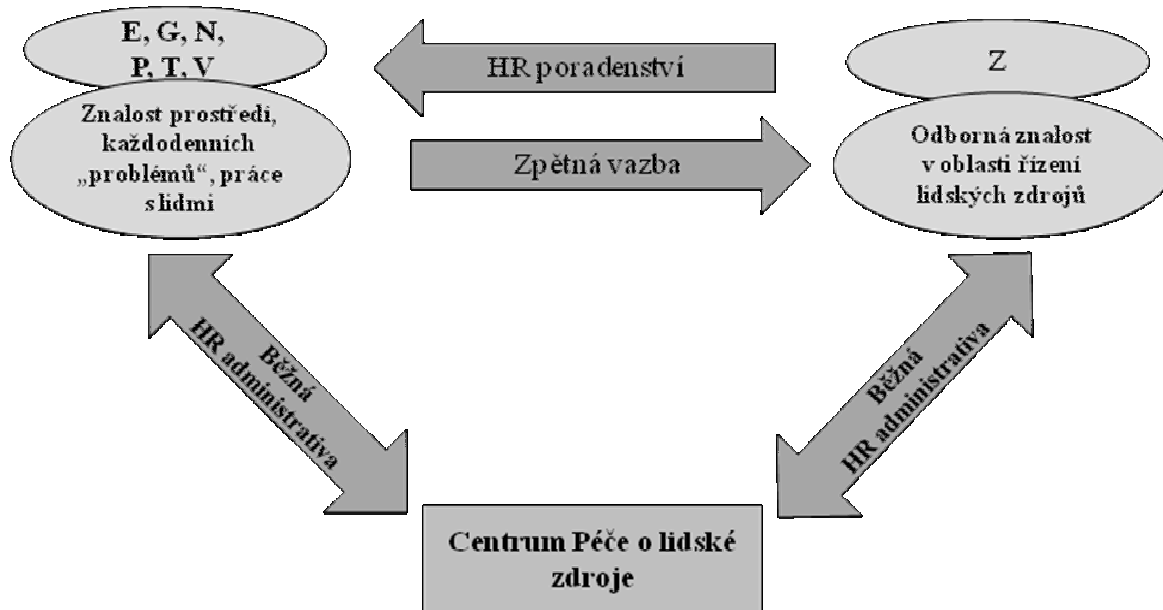
- stav k 17.2.2010.

Organizační struktura se výrazně změnila v květnu 2007. Oblast Z se přejmenovala z původního názvu „Oblast personalistiky“ na „Řízení lidských zdrojů. Původní organizační struktura spočívala v rozdělení činností po jednotlivých tématech, nová organizační struktura je založena na principu HR Delivery Service Model, tj. jednoho zákaznického centra a několika Center Excellence. Nová organizační struktura byla výsledkem reorganizace, která byla připravena především s cílem posílit roli personalistiky ve společnosti a s cílem maximální orientace na zákazníka, tj. zaměstnance.

Za tímto účelem byla vytvořena role Business partnerů, kteří podporují manažery v jejich personální práci, zajišťují poradenský servis, a tím přispívají ke kvalitnější péči o zaměstnance ve všech úrovních společnosti.

Přínos zavedení Business partnerů spočívá především v:

- jejich proaktivním přístupu k řešení požadavků jednotlivých odborných oblastí,
- přizpůsobení činností a produktů oblasti Z aktuálním potřebám společnosti s důrazem na podporu a rozvoj personální práce vedoucích OJ,
- optimalizaci a elektronizaci stávajících procesů personální administrativy,
- posilování důvěry mezi zaměstnanci a oblastí Z na základě kvalitní komunikace, informačního servisu a poskytování pravidelné zpětné vazby.



Obr. 3 - Úloha HR Business partnera

zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

3.1 Útvar ZP – Plánování lidských zdrojů

Útvar ZP se zabývá především plánováním personálu a personálních nákladů, tvorbou mzdových systémů, hodnocením a evidencí pracovních činností všech tarifních a mimotarifních zaměstnanců, pracovněprávním poradenstvím a aplikací zákonů a pracovněprávních předpisů do vnitropodnikových předpisů a směrnic. Útvar ZP se rovněž zabývá tvorbou personálních strategií a koncepcí a v neposlední řadě také spoluprací s odborovými organizacemi.

3.2 Útvar ZB – Péče o lidské zdroje

Útvar ZB je kontaktním a komunikačním centrem pro všechny zaměstnance Škoda Auto. HR Business partneři jsou poradci a partneři pro manažery a zaměstnance ve všech otázkách týkajících se oblasti lidských zdrojů. Hlavní náplní práce útvaru ZB je:

a) Péče o tarifní zaměstnance – Business partneři a CPLZ.

Každá odborná oblast má svého vlastního poradce – HR Business partnera - pro otázky, které se týkají lidských zdrojů. Business partneři podporují vedoucí zaměstnance na všech úrovních řízení v jejich personální práci a současně jsou také poradci pro ostatní zaměstnance. Business partner poskytuje informační servis všem zaměstnancům a řídí své centrum Péče o lidské zdroje. V rámci útvaru ZB fungují tato CPLZ:

- ZB/2 - Péče o lidské zdroje pro oblast T,
- ZB/3 - Péče o lidské zdroje pro oblast E, N, G,
- ZB/4 - Péče o lidské zdroje pro oblast P, Z,
- ZBA - Péče o lidské zdroje pro oblast V (útvary ZBA zastřešuje jednotlivá CPLZ výrobní oblasti),
- ZBA/1 - Centrum péče o lidské zdroje pro útvary VZP, VZS, VZO, VZM, VZN, VZL, VZT, VZ,
- ZBA/2 - Centrum péče o lidské zdroje pro útvary VA,
- ZBA/3 - Centrum péče o lidské zdroje pro závod Kvasiny (VK),
- ZBA/4 - Centrum péče o lidské zdroje pro závod Vrchlabí (VR),
- ZBA/5 - Centrum péče o lidské zdroje pro útvary VL, VN, VC, VV, VI, VF, VU.

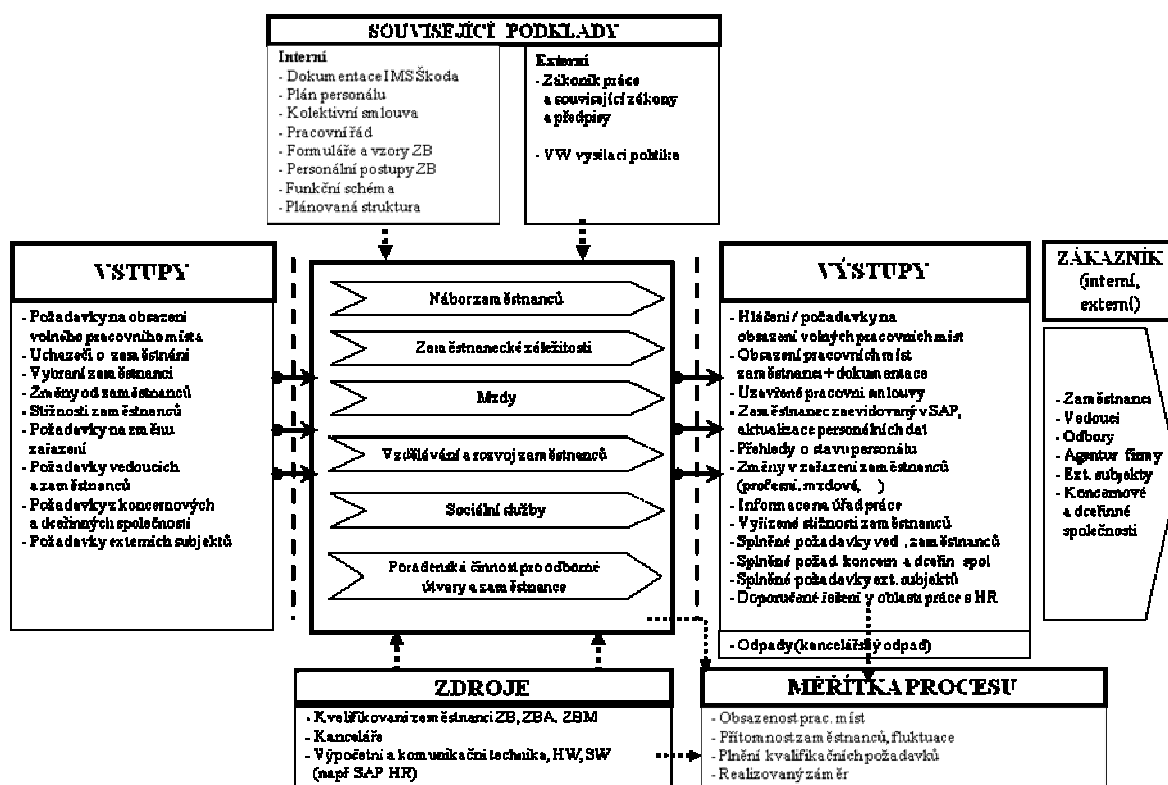
Poradenská činnost se týká personální práce a témat počínajících obsazováním volných pracovních pozic, přes motivaci a odměňování zaměstnanců, k rozvoji lidského potenciálu včetně zvyšování a prohlubování kvalifikace dalším vzděláváním, rotací mezi jednotlivými útvary nebo zahraničními stážemi. Business Partner jedná jako prostředník mezi odbornou oblastí a příslušným útvarem oblasti Řízení lidských zdrojů (Centrem Excellence) nebo odborovou organizací. Informační servis se týká především pracovněprávních vztahů.

Centrum Péče o lidské zdroje (CPLZ), které HR Business Partner řídí, se zabývá především výkonnou personalistikou. Personální referenti jednotlivých

center Péče o lidské zdroje zodpovídají za vedení kompletní personální agendy svých oblastí. Centra Péče o lidské zdroje zajišťují mimo jiné:

- nástupy, přestupy, výstupy, vynětí,
- návraty z mateřské a rodičovské dovolené,
- pracovní smlouvy a dohody o změnách pracovních smluv,
- mzdové změny zaměstnanců,
- zařazování zaměstnanců,
- hodnocení výkonu zaměstnanců,
- zadávání a aktualizaci personálních dat v systému SAP,
- evidenci, sledování a kontrolu čerpání dovolené a týmové práce,
- vyřízení stížností zaměstnanců,
- přihlášky do burzy práce,
- pracovní posudky,
- potvrzení o zaměstnání,
- koordinaci vzdělávacích aktivit v jednotlivých oblastech a zpracování zpětné vazby absolvovaných vzdělávacích aktivit,
- vyřízení žádosti o zvýšení nebo prohloubení kvalifikace,
- vypracování kvalifikační dohody,
- podporu při auditu IMS (Integrovaný systém řízení),
- potvrzení nároků na poskytování určitých výhod plynoucích z kolektivní smlouvy (seniority, tělesného postižení, půjčky, narození dítěte, jubilejní odměny, odměny při odchodu do důchodu atd.),
- vyhotovení potvrzení o zaměstnání,
- přípravu o organizaci organizačních změn,
- žádosti o povolení výkonu další výdělečné činnosti a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Útvar ZB jsou součástí procesu (viz Obr. 4 – model procesu ZB – Péče o lidské zdroje), jehož smyslem je zajistit dostatečný počet kvalifikovaných, motivovaných, spokojených a zdravých zaměstnanců. Tento proces je realizován za přispění všech útvarů oblasti Z.



Obr. 4 - Model procesu ZB – Péče o lidské zdroje

zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

b) Péče o management.

Skupina péče o managementu zajišťuje specifické činnosti pro lokální manažery Škoda Auto. Jedná se především o činnosti spojené s pracovněprávními vztahy managementu, povoláním do managementu, individuální poradenství při procesu povolání, jak pro vedoucí zaměstnance, tak pro nově povolané zaměstnance do managementu. Dále se jedná o činnosti spojené se mzdovou politikou a se zajištěním zdravotního a sociálního programu pro management a personálním rozvojem managementu.

c) Péče o české zaměstnance v zahraničí.

Škoda Auto neustále rozšiřuje své aktivity v zahraničí. K tomu, aby byla v době globalizace a krize úspěšná, potřebuje nejen špičkové produkty, ale i špičkové odborníky, kteří mají přehled nejen o světových trendech, ale také o specifických jednotlivých trzích a zemích. Zahraniční výjezd je významným prvkem v kariéře i v osobním životě každého zaměstnance a jeho rodiny.

Skupina péče o české zaměstnance v zahraničí se zabývá péčí o české zaměstnance, kteří se rozhodli pro zahraniční výjezd; krátkodobý, který trvá od 4 do 15 měsíců, dlouhodobý výjezd v době trvání 3 až 5 let a IPD program, který je spojen se specifickým projektem nebo úkolem a který trvá od 6 do 18 měsíců. Ke každodenním činnostem patří především zajištění vysílacích smluv, pracovní a pobytová povolení, organizace poznávacích pobytů (Pre Assignment Trip), organizace interkulturálních seminářů, spolupráce s příslušnými personálními útvary v zahraničí, individuální poradenství pro vedoucí zaměstnance a zaměstnance, kteří jsou vysíláni.

Zahraniční výjezd je v současné době jedním z důležitých nástrojů pro osobní a profesní rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanci jsou vysláni do jiných společností v rámci koncernu VW na pracovní místa, která jim umožní odborný rozvoj a zároveň jsou tito zaměstnanci přínosem pro danou společnost.

d) Péče o zahraniční zaměstnance ve Škoda Auto.

Zahraniční zaměstnanci ve Škoda Auto jsou především zaměstnanci na vedoucích pozicích. Péče o zahraniční zaměstnance se zaměřuje na:

- pracovní smlouvy pro zahraniční zaměstnance,
- vyřizování pracovních a pobytových povolení,
- nástupní školení,
- organizaci poznávacích pobytů (Pre Assignment Trip),
- organizaci interkulturálních seminářů,

- spolupráci s příslušnými personálními útvary v zahraničí,
 - individuálním poradenstvím,
 - stěhováním a celním odbavením.
- e) Nábor, personální marketing (Burza volných pracovních míst, trainee program, spolupráce s vysokými školami, praktikantské, diplomantské pobyty a Students' Club).

Na základě plánované potřeby pracovních sil a definovaných kompetenčních profilů pro pracovní místa zajišťuje skupina nábor a personální marketing získávání a výběr zaměstnanců z interních a externích zdrojů.

Burza volných pracovních míst poskytuje zdroj interních uchazečů. Jednotliví zaměstnanci se mohou hlásit na volná pracovní místa, jejichž přehled mají k dispozici na mnoha místech. V rámci Burzy volných pracovních míst se snaží personalisté najít vhodné uplatnění např. pro zaměstnance ohrožené organizačními změnami, pro ženy a muže, kteří se vrací z rodičovské dovolené a pro zaměstnance s pracovním poměrem na dobu určitou. V případě, že není vybrán vhodný interní uchazeč, následuje hledání vhodného externího uchazeče - přichází na řadu nástroje personálního marketingu jako jsou inzerce, náborové a prezentační akce na školách, úřady práce apod.).

Náborové centrum využívá externí databanku uchazečů kategorie D i THZ k naplňování personálních potřeb firmy. Náborové centrum připravuje veškeré doklady pro nástup vybraného uchazeče, včetně organizace jeho nástupního školení.

Útvar ZB také zajišťuje trainee program, tj. jednoletý adaptační a rozvojový program pro absolventy magisterských studijních oborů vysokých škol, především ekonomického nebo technického zaměření. Cílem trainee programu je vytvoření databanky talentovaných zaměstnanců, kteří mohou být v budoucnu nasazeni jako manažeři nebo specialisté v jednotlivých oblastech. Trainees během svého ročního programu absolvují mimo jiné 2 týdny ve výrobě, pobyt v cílové oblasti, rotaci do jiné odborné oblasti, zahraniční stáž

a pobyt u obchodníka. Po ukončení všech aktivit nastupují na své cílové pozice, které jim jsou určeny ještě před zahájením ročního programu.

Jednou z oblastí, které se útvar Péče o lidské zdroje rovněž věnuje, je spolupráce s vysokými školami. Jsou organizovány řady akcí přímo na vysokých školách, které mají za cíl oslovit studenty a předat jim informace o možnostech uplatnění ve Škoda Auto.

Útvar ZB se také věnuje péči o praktikanty a diplomanty. Mladí odborníci jsou zárukou budoucnosti společnosti. Škoda Auto se snaží být vždy krok před konkurencí, a proto jsou tyto skupiny v popředí zájmu. Studentům vysokých škol je nabízen propracovaný systém spolupráce již v průběhu studia. Jedná se o praktikantské a diplomantské pobyty. Praktikantské pobyty mají tu výhodu, že již v průběhu studia mohou studenti prohlubovat své teoretické znalosti o praktické zkušenosti. Student dochází na pracoviště nepravidelně, na kratší časové úseky. Diplomantské pobyty umožňují studentům vypracovat, na základě zadání, svou závěrečnou práci.

Students' Club je studentská talentbanka. Je to program pro vybrané studenty, kteří působí ve Škoda Auto na praktikantském nebo diplomantském pobytu. Cílem programu je podpora a rozvoj talentovaných studentů v souvislosti s jejich budoucím uplatněním ve společnosti. Základním předpokladem členství je:

- aktuální praktikantský nebo diplomantský pobyt ve Škoda Auto (minimální rozsah 2 měsíce),
- kladné hodnocení a nominace vedoucího praxe,
- prokazatelný zájem a aktivita v průběhu pobytu ve společnosti,
- úspěšná účast ve výběrovém řízení.

Nominace studentů probíhá jednou ročně. Vedoucí praxí jsou osloveni, aby nominovali nejúspěšnější studenty. Na základě nominací jsou osloveni vybraní studenti s žádostí o zaslání životopisu a motivačního dopisu. Následně jsou pozváni na výběrové řízení. Nejúspěšnější kandidáti výběrového řízení jsou navrženi do studentské talentbanky a stipendijního programu.

f) Metodika a systémová podpora

Útvar ZB v současné době spolupracuje na řadě projektů, které mají zefektivnit stávající personální postupy. Jedná se např. o elektronizaci osobního ohodnocení, fondu vedoucího pro týmovou práci, osobního změnového formuláře, pořadače vedoucího zaměstnance atd.

3.3 Útvar ZS - Služby pro lidské zdroje

Útvar ZS poskytuje a rozvíjí následující služby pro zaměstnance:

a) Sociální služby a zaměstnanecké výhody.

Jedná se o poskytování široké škály benefitů pro zaměstnance, tj. půjček zaměstnancům společnosti, poskytování sociální výpomoci (např. při narození dítěte, příspěvek na jesle, pracovní výročí, odchod do důchodu, úmrtí), příspěvky na penzijní připojištění, zajištění ubytování a dopravy do zaměstnání, pracovní oděvy, rekreační zařízení pro zaměstnance atd.

b) Pracovní lékařství a rehabilitace.

Pracovní lékařství, tj. nestátní zdravotnické zařízení Škoda Auto se sídlem v Poliklinice Škoda, zajišťuje pro všechny zaměstnance společnosti pracovnělékařskou péči včetně provozu ošetrovny první pomoci.

Mezi hlavní činnosti skupiny pracovního lékařství patří:

- pracovnělékařská péče – jedná se o posuzování zdravotní způsobilosti k práci a dohled nad pracovními podmínkami na jednotlivých pracovištích,
- první pomoc - poskytnutí předlékařské první pomoci při úrazech a při náhlém zhoršení zdravotního stavu zaměstnanců a zajištění rychlé lékařské pomoci,

- firemní rehabilitace. V rámci rehabilitace je zajišťována komplexní léčebná péče na základě doporučení odborného lékaře, fyzikální terapie a vodoléčba a v neposlední řadě preventivní péče. Hlavním cílem preventivních programů, které jsou pro zaměstnance hrazeny společností, je prevence a kompenzace potíží pramenících z jednostranné zátěže a vynucených pracovních poloh. Podle zaměření programu si mohou zaměstnanci např. při skupinovém cvičení protahovat zkrácené svaly, posilovat oslabené svaly, snižovat hmotnost, relaxovat fyzicky i psychicky a celkově zvyšovat svoji kondici,
- podpora a ochrana zdraví, tj. speciální preventivní programy, např. lázeňské pobyty.

c) Personální pool.

Personální pool řeší situaci zaměstnanců, kteří jsou zdravotně znevýhodněni, jsou dlouhodobě nemocní, jsou samoživitelé nebo samoživitelky a nebo jsou zaměstnanci, kteří nemohou dlouhodobě vykonávat svoji dosavadní činnost, případně jsou ohroženi organizačními změnami.

Mezi hlavní náplně personálního poolu patří:

- zřizování a koordinace chráněných pracovišť,
- péče o zaměstnance zdravotně znevýhodněné, dlouhodobě nemocné, samoživitele a samoživitelky a zaměstnance ohrožené organizačními změnami,
- vytipovávání vhodných činností pro zaměstnance, kteří jsou zařazeni do Personálního poolu,
- operativní nasazování zaměstnanců na jednorázové projekty dle požadavků odborných útvarů.

d) Střední odborné učiliště strojírenské.

Střední odborné učiliště strojírenské připravuje žáky ve čtyřletých a tříletých strojírenských a elektrotechnických oborech vzdělání pro potřeby společnosti. Pro

absolventy tříletých oborů z řad žáků SOUs a zaměstnance společnosti Škoda Auto je organizováno nástavbové studium v denní nebo dálkové formě, tj. studium při zaměstnání. Dále je pro zaměstnance zajišťována dálková forma výuky v oborech středního vzdělání, které jsou ukončeny závěrečnou zkouškou s výučním listem.

e) Škoda Auto Vysoká škola.

Škoda Auto Vysoká škola byla založena v roce 2000. Jedná se o soukromou vysokou školu neuniverzitního typu, která poskytuje v rámci bakalářského studijního programu vzdělání v oborech Podniková ekonomika a management obchodu, Podniková ekonomika a management provozu a Podniková ekonomika a finanční management v prezenční i kombinované formě.

Škoda Auto Vysoká škola získala v říjnu 2005 akreditaci pro navazující magisterský studijní program v oborech Globální podnikání a finanční řízení podniku, Globální podnikání a marketing, Podniková ekonomika a management provozu a Globální podnikání a právo. Výuka těchto studijních oborů byla zahájena v akademickém roce 2006/2007.

3.4 Útvar ZTT - Lidské zdroje - Transformace

Útvar ZTT se zabývá zejména rozvojem a poskytováním informačních služeb pro zaměstnance Škoda Auto a komunikací s konkrétními cílovými skupinami.

Zajišťuje aktivity související s využíváním informačních systémů, které podporují procesy v oblasti Řízení lidských zdrojů a zabezpečuje HR informační systém. Jde o činnosti související s budováním a provozem HRIS (SAP HR a Portál pro zaměstnance) a koordinaci přidělování výpočetní techniky a poradenství a služby uživatelům výpočetní techniky v oblasti Z.

V současné době koordinuje útvar Lidské zdroje – Transformace celofiremní projekt zavedení elektronické docházky a elektronických vstupů.

Dále útvar ZTT podporuje a organizuje systém zlepšovatelství (Centrum návrhů z.e.b.r.a.), což zahrnuje motivaci zaměstnanců k tomu, aby podali zlepšovací návrh, koordinaci procesu posuzování jednotlivých zlepšovatelských návrhů, realizaci zlepšovacích návrhů a také odměňování úspěšných návrhů zaměstnanců a další optimalizační aktivity.

Útvar ZTT koordinuje také přípravu a plánování optimalizačních aktivit v oblasti Z.

3.5 Útvar ZC - Rozvoj lidských zdrojů

Cílem útvaru ZC je zabezpečit veškeré školicí aktivity pro zaměstnance Škoda Auto. Rámcová témata, na která se útvar ZC mimo jiné zaměřuje, se dají dělit na odborná a nadodborná.

Odborná témata jsou především:

- vytváření výukových programů "šitých na míru",
- školení přímo na místě,
- přípravu zaměstnanců v předstihu na novou techniku a technologii,
- poradenské služby.

Nadodborná témata jsou:

- rozvoj univerzálně využitelných zaměstnanců,
- zajištění nadodborných školení,
- vytváření interaktivních a virtuálně multimediálních výukových programů.

Útvar ZC se zabývá těmito činnostmi:

- tvorbou metodiky k nabízeným produktům. Výjimku tvoří výběrová řízení Assessment Center Management a Licence k vedení, které jsou z důvodu internacionalizace kompatibilní s koncernovou metodikou VW,
- realizací výběrových řízení (formou Assessment Center) pro cílové skupiny, kterými jsou kandidáti do managementu, koordinátoři, mistři, týmoví koordinátoři a trainees,
- poskytováním podpory a poradenství pro vedoucí zaměstnance v personálním rozvoji jejich podřízených zaměstnanců a talentovaných studentů vysokých škol (formou Development Center),
- poradenstvím (formou nominačních rozhovorů) zaměřeným na kariérový růst,
- péčí o kandidáty do Assessment Center Management,
- tréninkem pozorovatelů pro Assessment a Development Center a tréninky personálních poradců,
- zprostředkováním individuálního koučování pro management,
- koncepční a projektovou činností.

Další oblastí působnosti útvaru ZC je:

- programové rozvíjení všech kategorií zaměstnanců Škoda Auto v nadodborných dovednostech (osobnostní, sociální, metodologické) v souladu s potřebami společnosti a s ohledem na jejich potenciál,
- vytváření rozvojových programů a vzdělávacích akcí „šitých na míru“ pro jednotlivé cílové skupiny,
- metodická podpora celofiremních projektů, které jsou zaměřené na pozitivní ovlivňování firemní kultury, např. Škoda jsme MY,
- iniciování a koordinace rozvoje strategicky důležitých kompetencí v rámci Škoda Auto, např. TOP–DOWN–TRÉNINK Interní partnerství,
- garantování a řízení procesů rozvojových opatření pro různé cílové skupiny, např. mentoring, projektová práce atd.

Další činnosti útvaru Rozvoje lidských zdrojů jsou zaměřeny na technickou přípravu - především pak na přípravu a realizaci školení v oblasti automatizace, konstrukčních softwarů a autoelektroniky. Útvar ZC zajišťuje také úkoly spojené s technickým poradenstvím a koncepční a projektovou činností.

Posledním stěžejním posláním útvaru ZC je odborná a organizační podpora, detailně se jedná o:

- odbornou podporu, organizaci a zajištění normativních kursů, kursů kvality, ekologie, metrologie a kursů jazykové přípravy jednotlivců i skupin v tuzemsku i v cizině, včetně sledování jejich kvality,
- odbornou podporu, organizaci a zajištění externích tréninků a školení, při prohlubování a zvyšování kvalifikace, včetně sledování kvality,
- odbornou a systémovou podporu a tvorbu E-learningu,
- poradenství, školení a organizaci počítačových kurzů a dalších interních systémových kurzů,
- spolupráci na přípravě a realizaci motivačních programů při náběhu nových modelů,
- odbornou podporu, organizaci a zajištění zaškolení a zcviku zaměstnanců z ostatních regionů a značek VW,
- zpracování výsledků rozvoje zaměstnanců,
- logistiku vzdělávacích aktivit.

3.6 Útvar ZII - Lidské zdroje - Mezinárodní vztahy

Útvar ZII se zabývá řízením personálních útvarů v dceřiných společnostech Škoda Auto. Jedná se o Škoda Auto Polska, Škoda Auto Deutschland, Škoda Auto Slovensko a Škoda Auto India Privated Limited.

Vypracovává HR koncepty pro nové projekty Škoda Auto v zahraničí, které se týkají oblasti pracovních a životních podmínek. Etabluje personální procedury a procesy

v dceřiných společnostech, tak aby odpovídaly standardům Škoda Auto a zároveň aby nebyly v rozporu s lokálními podmínkami.

3.7 Útvar ZR - Vztahy s veřejnými institucemi

Hlavním úkolem útvaru ZR je vytváření a dlouhodobé rozvíjení vztahů společnosti s představiteli veřejné správy a zájmových organizací na regionální, národní i mezinárodní úrovni. Do činnosti útvaru ZR patří dále zajišťování státní podpory a podpory ze strany Evropské unie, obecně externí vztahy a Corporate Social Responsibility.

3.8 Útvar ZO - Bezpečnost a ochrana značky

Hlavním úkolem útvaru ZO je ochrana osob, hmotného i nehmotného majetku společnosti a působení v oblasti prevence a represe snižování ztrát způsobených trestnou činností, požáry, apod.

Mezi hlavní činnosti útvaru ZO patří:

- Požární ochrana a krizové řízení.

Útvar ZO zajišťuje organizaci nepřetržité bojové pohotovosti, akceschopnosti, odborné a fyzické připravenosti hasičského záchranného sboru a techniky pro rychlou lokalizaci požáru, provádí záchranné práce při živelních pohromách a jiných mimořádných událostech a v neposlední řadě koordinuje materiálového zásobování hasičského záchranného sboru a sboru dobrovolných hasičů v závodech Kvasiny a Vrchlabí. Zaměřuje se také na požární prevenci, požární represi, krizové řízení a další činnosti v souladu s obecně závaznými právními předpisy.

- Obrana a civilní ochrana.

Útvar ZO dále zabezpečuje obranu a ochranu obyvatelstva. To znamená, že navrhuje, zpracovává a udržuje dokumenty krizového řízení společnosti, plány opatření pro hospodářskou mobilizaci, zpracovává a vede dokumentaci ke stálým tlakově odolným úkrytům. Zajišťuje hospodárné využití přidělených finančních prostředků od Státní správy hmotných rezerv a na základě uzavřené smlouvy s Armádou ČR zajišťuje úkoly mobilizačních dodávek pro armádu České republiky.

Oblast civilní ochrany zahrnuje především činnosti spojené s organizací vnější a vnitřní ochrany závodu Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. Dále se jedná o metodickou pomoc při ochraně majetku společnosti, osobního majetku a zdraví zaměstnanců, včetně školení a přednášek. Zaměstnanci útvaru ZO vyřizují povolování dlouhodobých vstupů externím zaměstnancům, krátkodobé vstupy externím zaměstnancům a návštěvám, vjezdy interní i externí, dlouhodobé oprávnění k přenosu předmětů mimo areál závodu a čerpání pohonných hmot do kanystrů a jejich přepravu v areálu i mimo areál závodu. Jde také o činnosti týkající se skladování a ošetřování materiálu civilní ochrany a údržbu stálých tlakově odolných úkrytů v provozuschopném stavu. Zabývá se také přednáškami pro studenty SOUs a návrhy, zpracováním a údržbou dokumentů civilní ochrany.

- Technické zabezpečení, strážní služba, bezpečnostní služba a dopravní inspekce.

Útvar ZO zajišťuje prevenci a vyšetřování činností směřujících proti zájmům společnosti a dále zajišťuje technickou podporu a speciální činnosti na úseku ochrany osob a majetku. Poskytuje metodickou pomoc při plánování a realizaci opatření v oblasti technické ochrany. Dále k úkolům útvaru ZO patří technické zabezpečení ochrany osob a majetku, ochrana V.I.P osob a výkon služby dopravní inspekce.

- Ochrana technického vývoje a ochrana informací.

Útvar ZO poskytuje metodickou pomoc při bezpečnostní utajovaných skutečností ve společnosti včetně školení zaměstnanců k zacházení s utajovanými skutečnostmi. Dále zajišťuje povolování vstupů a vjezdů do objektů Technického vývoje, provádí bezpečnostní analýzy a povoluje pořizování obrazové dokumentace.

4 Obsazování volných pracovních míst ve Škoda Auto

4.1 Proces péče o volná pracovní místa

Mezi hlavní principy procesu péče o volná pracovní místa patří:

- preferování zájmů společnosti,
- obsazení volného pracovního místa motivovaným, kvalifikovaným a spokojeným zaměstnancem při zachování vysoké důvěrnosti výběrových řízení a respektování všech zákonných předpisů,
- eliminování subjektivních vlivů.

4.2 Rozhodnutí o obsazení volného pracovního místa

Volné pracovní místo vzniká tak, že se vytvoří nové pracovní místo na základě aktuálního plánu funkčních míst a plánu personálu a nebo se stávající pracovní místo uvolní odchodem zaměstnance:

- na řádnou mateřskou dovolenou,
- na rodičovskou dovolenou,
- na dlouhodobé neplacené volno,
- na jiné pracovní místo v rámci Škoda Auto (přestup v rámci NS, útvaru, oblasti nebo závodu),
- ze Škoda Auto (ukončení pracovního poměru).

Volné pracovní místo může vzniknout také tím, že zaměstnanci uplyne doba, po kterou byl na pracovní místo zařazen, tj. skončí smlouva na dobu určitou a nebo dohoda o změně pracovní smlouvy.

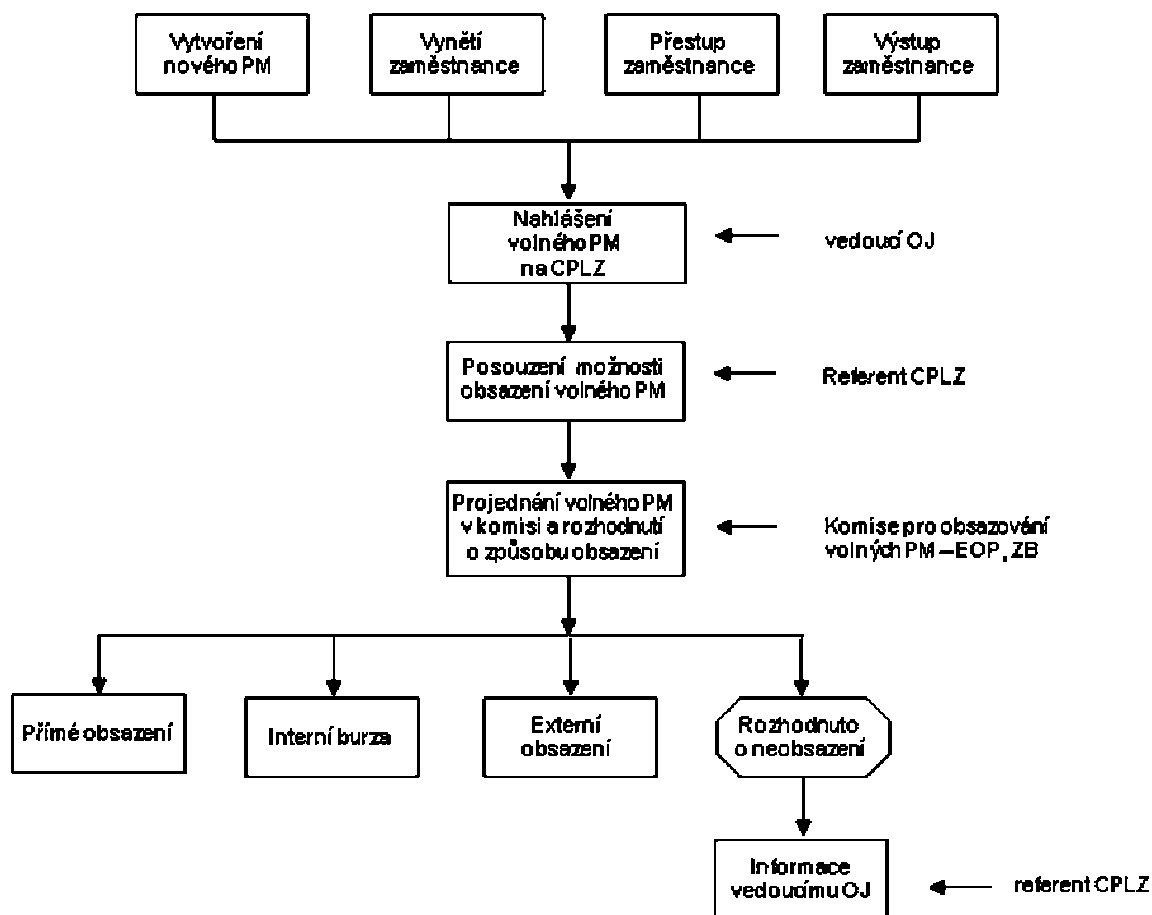
Poslední možností vzniku volného pracovního místa je žádost vedoucího OJ o povolení duplicitního obsazení pracovního místa. Vedoucí OJ může tímto způsobem požadovat dalšího zaměstnance nad rámec svého plánu funkčních míst. Tento požadavek musí být vždy projednán a odsouhlasen příslušným CPLZ.

V případě, že má vedoucí OJ zájem o obsazení uvolněného nebo nově vzniklého pracovního místa, vyplní formulář „Hlášení volného pracovního místa“ a předá ho útvaru ZB, tj. příslušnému centru Péče o lidské zdroje. Do tohoto formuláře doplní:

- název a číslo funkčního místa,
- název útvaru, nákladové středisko, kategorii zaměstnanců, směnnost,
- tarifní rozpětí,
- datum přijetí uchazeče,
- stručný popis práce, který vychází z popisu práce funkčního místa,
- požadované odborné, jazykové a počítačové znalosti nutné k výkonu dané profese,
- informaci, zda je volné pracovní místo vhodné pro osobu se změněnou pracovní schopností (viz příloha A).

Příslušné CPLZ (centrum Péče o lidské zdroje) toto hlášení převezme, zaregistruje, provede kontrolu správnosti vyplněných údajů a posoudí možnost obsazení volného pracovního místa vzhledem k aktuálním personálním cílům dané oblasti.

CPLZ předá takto odkontrolované „Hlášení volného pracovního místa“ k projednání komisi pro obsazování volných pracovních míst. Zasedání a program této komise je v kompetenci útvaru ZB. Komise rozhoduje z jakých zdrojů bude volné pracovní místo obsazeno; zasedá zpravidla jednou týdně a je složena ze zástupců útvaru ZB (Péče o lidské zdroje) a útvaru EOP (Procesní a organizační management) (viz Obr. 5).



Obr. 5 – Proces rozhodování o obsazení volného pracovního místa

zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

Možnosti obsazení volného pracovního místa:

- přímé obsazení,
- interní burza,
- externí obsazení,
- rozhodnutí o neobsazení volného pracovního místa.

4.3 Přímé obsazení

Volné pracovní místo je přímo obsazeno zaměstnanci, kteří jsou např. ohroženi organizační změnou a nebo ze zdravotních nebo jiných důvodů nejsou schopni vykonávat činnost dle stávající pracovní smlouvy.

V současné době, kdy se aplikují intenzivní protikrizová opatření v rámci zachování zaměstnanosti, dochází velmi často k přesunům zaměstnanců mezi jednotlivými útvary nebo závody.

4.4 Interní burza

Burza volných pracovních míst zabezpečuje preferenci zaměstnanců Škoda Auto při obsazování volných pracovních míst. Zaměstnanci jsou zvýhodňováni především z důvodů:

- omezení fluktuace,
- zvýšení identifikace zaměstnanců se společností a jejími cíli,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- rozvoj schopností zaměstnanců,
- využití kvalifikace zaměstnanců a jejich znalostí,
- umísťování ohrožených skupin zaměstnanců.

Fungování Burzy volných pracovních míst je v souladu s Kolektivní smlouvou.

Každý zaměstnanec má právo se ucházet o volné pracovní místo u zaměstnavatele ještě před tím, než bude nabídnuto uchazeči o zaměstnání. Úspěšnému žadateli nebude zaměstnavatel bránit ve změně pracovního místa. Lhůta pro přestup činí 2 měsíce a začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po předání žádosti o přestup příslušnému vedoucímu. Dřívější uvolnění je možné po dohodě s příslušným

vedoucím. Zaměstnanci bude interní přestup umožněn zpravidla nejdříve po 6 měsících nepřetržitého trvání pracovního poměru u zaměstnavatele. Jedná-li se o úspěšného žadatele z pracoviště, které bude do 3 měsíců rušeno či vyčleněno, bude uvolnění řešeno dohodou mezi dosavadním a novým vedoucím s cílem, aby žadatel o nové místo nepřišel.¹⁰

Pokud komise pro obsazování volných pracovních míst rozhodne, že volné pracovní místo bude obsazeno z interních zdrojů, tak útvar ZB zajistí vyvěšení „Hlášení volného pracovního místa“ v Burze volných pracovních míst na určených místech v Mladé Boleslavi a předání do pobočných závodů ve Vrchlabí a Kvasínách. Tato informace je také k dispozici na zaměstnaneckém portálu v rubrice „Péče o zaměstnance“.

Zpravidla 14 dní mají zaměstnanci Škoda Auto, kteří jsou v pracovním poměru déle než 6 měsíců, možnost hlásit se na volná pracovní místa. K tomuto účelu slouží formulář „Žádost o zařazení na volné pracovní místo“ (viz příloha B), který zaměstnanci předají na příslušné centrum Péče o lidské zdroje. V této žádosti zaměstnanci vyplňují především získané odborné vzdělání, jazykové znalosti, znalosti práce s PC a praxi, kterou získali za posledních pět let. V rámci jednoho kola Burzy volných pracovních míst se mohou interní uchazeči hlásit pouze na jedno pracovní místo.

CPLZ shromažďuje žádosti, kontroluje plnění stanovených kritérií a provádí první předvýběr uchazečů. Dále vytváří seznam uchazečů, který je spolu s jednotlivými žádostmi uchazečů předán příslušnému vedoucímu OJ. Po uplynutí doby vyvěšení administrativně zajišťuje výběrové řízení, které se koná za přítomnosti vedoucího a zástupce CPLZ. Dříve než proběhne výběrové řízení může vedoucí požádat o přezkoušení interních uchazečů. Nejčastěji se testují jazykové a počítačové znalosti.

V případě, že je zaměstnanec vybrán v rámci výběrového řízení na volné pracovní místo, obdrží od CPLZ písemné sdělení o výběru a zároveň „Žádost o přestup na základě Burzy volných pracovních míst“ (viz příloha C). Tuto žádost předá zaměstnanec stávajícímu vedoucímu OJ, který potvrdí datum přestupu.

¹⁰ Kolektivní smlouva uzavřená 6.4.2005 ve znění všech jejích změn a doplňků. Doba účinnosti je do 31.3.2011., kap. B, s. 2

CPLZ vystaví, v případě potřeby, žádost o posouzení zdravotní způsobilosti a zaměstnanec absolvuje přestupní lékařskou prohlídku u příslušného lékaře pracovního lékařství.

Samotný přestup zaměstnance je realizován pomocí osobního změnového formuláře, který zaměstnanec obdrží od svého stávajícího vedoucího. CPLZ a nový vedoucí OJ projednají podmínky přestupu zaměstnance, především profesní a mzdové zařazení zaměstnance. Na základě tohoto formuláře provede CPLZ změnu v centrálním informačním systému SAP a v případě potřeby vystaví zaměstnanci dohodu o změně pracovní smlouvy.

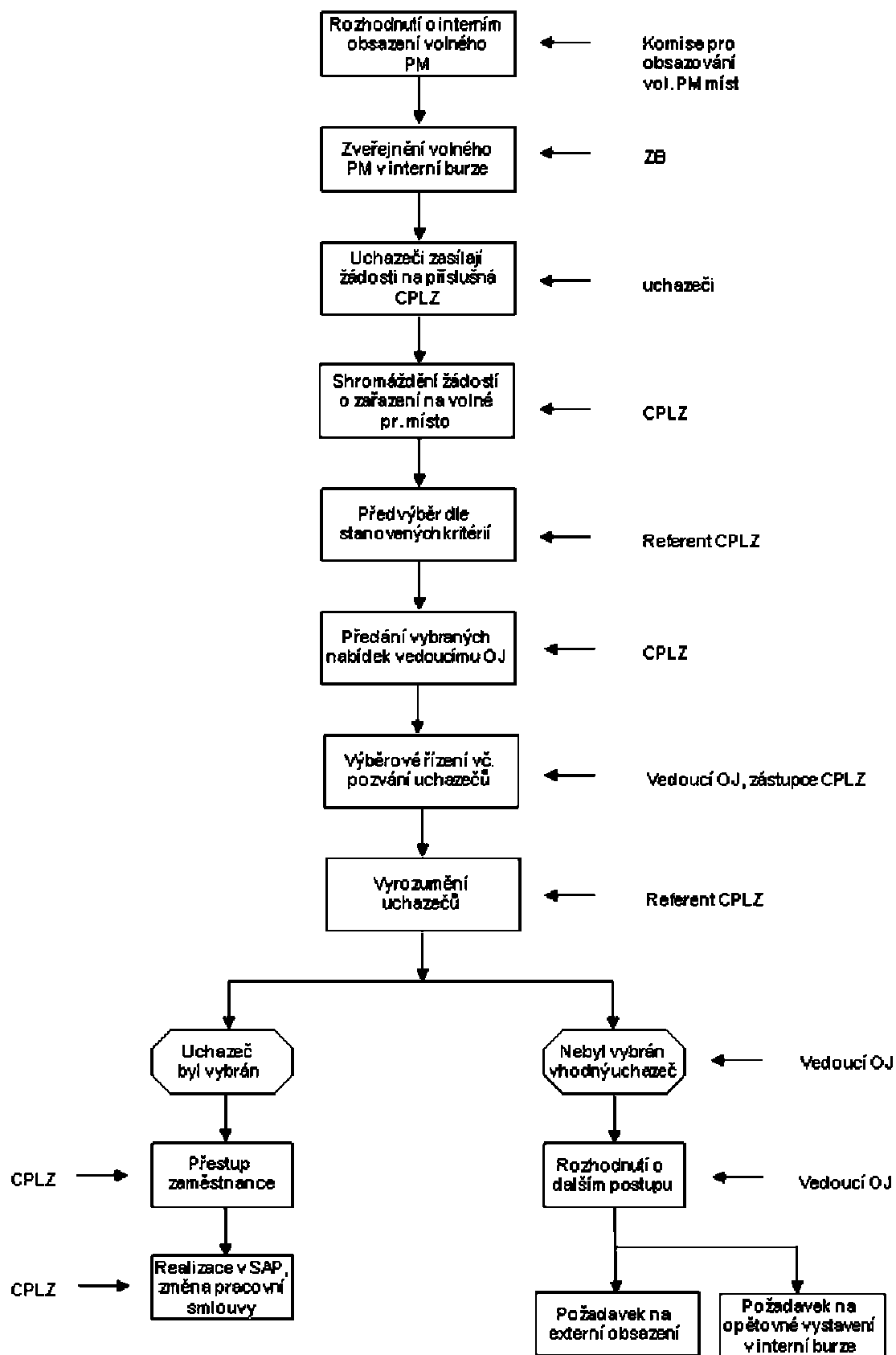
Součástí přestupních dokladů je i příloha k dokladu personální změny. Tato příloha slouží k vyřízení veškerých záležitostí, které souvisejí s výkonem práce na současném pracovišti, např. přístupy zaměstnance do sítě Škoda, služební vůz, výpočetní technika, mobilní telefon, klíče od kanceláře nebo parkoviště, náradí atd. Tento formulář vystaví zaměstnanci CPLZ, které spravuje jeho současné pracoviště. K příloze k dokladu personální změny obdrží zaměstnanec také oběžník povinných přestupních aktivit, který detailně popisuje všechny záležitosti, které musí zaměstnanec při přestupu vyřídit, včetně kontaktních osob, telefonů atd. Oběžník povinných přestupních aktivit pomáhá zaměstnanci, aby se lépe orientoval v přestupních záležitostech.

Zaměstnanec si také u svého stávajícího vedoucího vyzvedne „Záznam o kvalifikaci zaměstnance“ a předá ho novému vedoucímu. Záznam o kvalifikaci zaměstnance je dokladem o plánovaných a vykonaných vzdělávacích aktivitách každého zaměstnance.

Neúspěšní uchazeči jsou rovněž písemně informováni o výsledku výběrového řízení.

Pokud nebyl vybrán žádný vhodný uchazeč, vedoucí OJ rozhodne, zda bude volné funkční místo znovu vyvěšeno v Burze volných pracovních míst a nebo zda bude externě obsazeno.

Schéma postupu interní burzy viz Obr. 6.



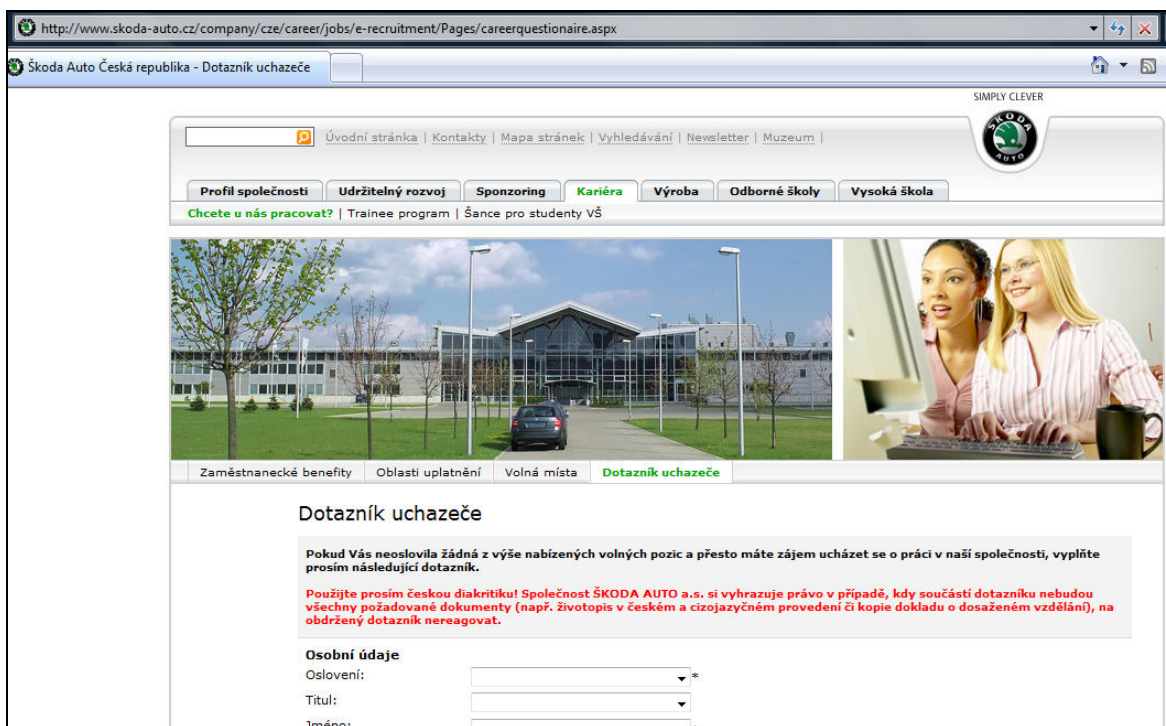
Obr. 6 – Interní burza

zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

4.5 Externí obsazení

Pokud byla interní burza neúčinná a nebyl vybrán žádný uchazeč, může Komise pro obsazování volných pracovních míst rozhodnout o povolení k externímu obsazení. Přímo k externímu obsazení dochází, na základě žádosti vedoucího OJ, v případě specifických profesí, kterých je na trhu práce nedostatek, např. systémový organizátor, zdravotnický zaměstnanec nebo vývojový pracovník.

Všichni uchazeči, kteří mají zájem o zaměstnání ve Škoda Auto, mohou svou žádost zaslat pomocí elektronického dotazníku, který je dostupný na webových stránkách společnosti (viz Obr. 7). Uchazeči mohou také kontaktovat Náborové centrum přímo a osobně předat strukturovaný životopis v českém a cizojazyčném provedení, fotografii a kopii nejvyššího dosaženého vzdělání. Uchazeči o dělnické profese nepředkládají životopis, vyplňují osobní dotazník.



The screenshot shows a web browser window with the URL <http://www.skoda-auto.cz/company/cze/career/jobs/e-recruitment/Pages/careerquestionnaire.aspx>. The page is titled "Škoda Auto Česká republika - Dotazník uchazeče". The navigation bar includes links: Úvodní stránka, Kontakty, Mapa stránek, Vyhledávání, Newsletter, Muzeum. The main menu has tabs: Profil společnosti, Udržitelný rozvoj, Sponzorování, **Kariéra**, Výroba, Odborné školy, Vysoká škola. Below the menu, there is a banner with two images: a modern building and two women working at a computer. The banner text says "Chcete u nás pracovat? | Trainee program | Šance pro studenty VŠ". Below the banner, there are tabs: Zaměstnanecské benefity, Oblasti uplatnění, Volná místa, **Dotazník uchazeče**. The main content area is titled "Dotazník uchazeče" and contains the following text: "Pokud Vás neoslovila žádná z výše nabízených volných pozic a přesto máte zájem ucházet se o práci v naší společnosti, vyplňte prosím následující dotazník." and "Použijte prosím českou diakritiku! Společnost ŠKODA AUTO a.s. si vyhrazuje právo v případě, kdy součástí dotazníku nebudou všechny požadované dokumenty (např. životopis v českém a cizojazyčném provedení či kopie dokladu o dosaženém vzdělání), na obdržení dotazník nereagovat." Below this text, there is a section titled "Osobní údaje" with three dropdown menus: Oslovení, Titul, and Jméno.

Obr. 7 – Elektronický dotazník

zdroj: <http://www.skoda-auto.cz/company/cze/career/jobs/e-recruitment/Pages/careerquestionnaire.aspx>

Na základě „Hlášení volného pracovního místa“ vytipuje Náborové centrum vhodné kandidáty. K tomu účelu slouží databáze v SAP, kde jsou data o externích uchazečích o zaměstnání.

V případě technicko-hospodářských profesí, to jsou uchazeči, kteří již absolvovali v Náborovém centru vstupní diagnostický pohovor. Zkompletované materiály jednotlivých uchazečů, které jsou konzultovány s příslušným CPLZ, jsou poté předány k posouzení vedoucímu OJ. Vedoucí OJ provede předvýběr a vybraní uchazeči jsou pozváni k výběrovému řízení.

Jednotlivá výběrová řízení probíhají za přítomnosti vedoucího OJ a zástupce CPLZ. Zástupce CPLZ může během probíhajících pohovorů poskytnout řadu informací o společnosti, mzdovém systému, pracovní době, výplatě bonusů, sociálních výhodách apod.

Nejpozději do 14 dnů po ukončení výběrového řízení oznámí Náborové centrum výsledek všem zúčastněným uchazečům. V případě, že uchazeč nebyl vybrán a není-li dostatečné množství vhodných dalších uchazečů, je zahájena marketingová akce, která má za cíl oslovit vhodné externí zájemce o volnou pozici. Mezi marketingové akce patří např. inzerce na internetu (personální servery), tisková inzerce, letáky, apod.

Pokud byl uchazeč vybrán, je pozván příslušným CPLZ k projednání základních podmínek nástupu. CLPZ projednává ve spolupráci s vedoucím:

- datum nástupu,
- mzdové zařazení zaměstnance,
- stanovení profese dle daného funkčního místa a katalogu kvalifikačních požadavků,
- systém pracovní doby,
- dobu, po kterou má být pracovní poměr uzavřen (doba určitá, doba neurčitá),
- zkušební dobu,

-

případné benefity.

Zaměstnanci je v případě jeho zájmu nabídnuto přechodné ubytování, které Škoda Auto nabízí novým zaměstnancům. Firmou určeným cílovým skupinám je nabízeno dotované ubytování, ostatní si mají možnost vybrat ze seznamu ubytoven nedotované ubytování.

Škoda Auto také organizuje dopravu v případech, kdy zaměstnanci nemohou využít spoj pravidelné nebo zvláštní linkové dopravy. Doprava je organizována pro pravidelné směny. Tento benefit může čerpat každý zaměstnanec, který nemá možnost dojíždět do zaměstnání obvyklým způsobem.

Uchazeč obdrží od Náborového centra osobní dotazník a zdravotní dotazník. Do osobního dotazníku uchazeč doplní např. osobní údaje, trvalé bydliště, dosažené vzdělání, praxi, informace o jazykových a počítačových znalostech a dovednostech, informaci o zdravotní pojišťovně. CPLZ data zaměstnanců zpracovávají pro potřeby personální práce na základě zákona č. 101/2000 Sb.

Uchazeč absolvuje nástupní lékařskou prohlídku u pracovního lékaře. S sebou musí mít vyplněný zdravotní dotazník a dokumentaci nebo výpis ze zdravotní dokumentace od svého ošetřujícího lékaře. Lékař potvrdí na zadní straně osobního dotazníku způsobilost budoucího zaměstnance k výkonu práce za uvedených podmínek. V případě, že by uchazeč nebyl způsobilý k výkonu práce, nemůže být nástup zrealizován.

V případě dělnických profesí se uchazeč dostaví do Náborového centra k diagnostickému pohovoru s referentem náborového centra. Poté je mu zajištěna prohlídka konkrétního pracoviště, kde také absolvuje s příslušným vedoucí OJ pohovor. V případě, že vedoucí OJ souhlasí s nástupem uchazeče, podepíše jeho osobní dotazník na požadovanou profesi. Následuje zajištění vstupní lékařské prohlídky u příslušného pracovního lékaře. CPLZ po úspěšném absolvování lékařské prohlídky projedná s uchazečem termín nástupu. Postup takto probíhá v případě, že je větší množství dočasně volných pracovních míst.

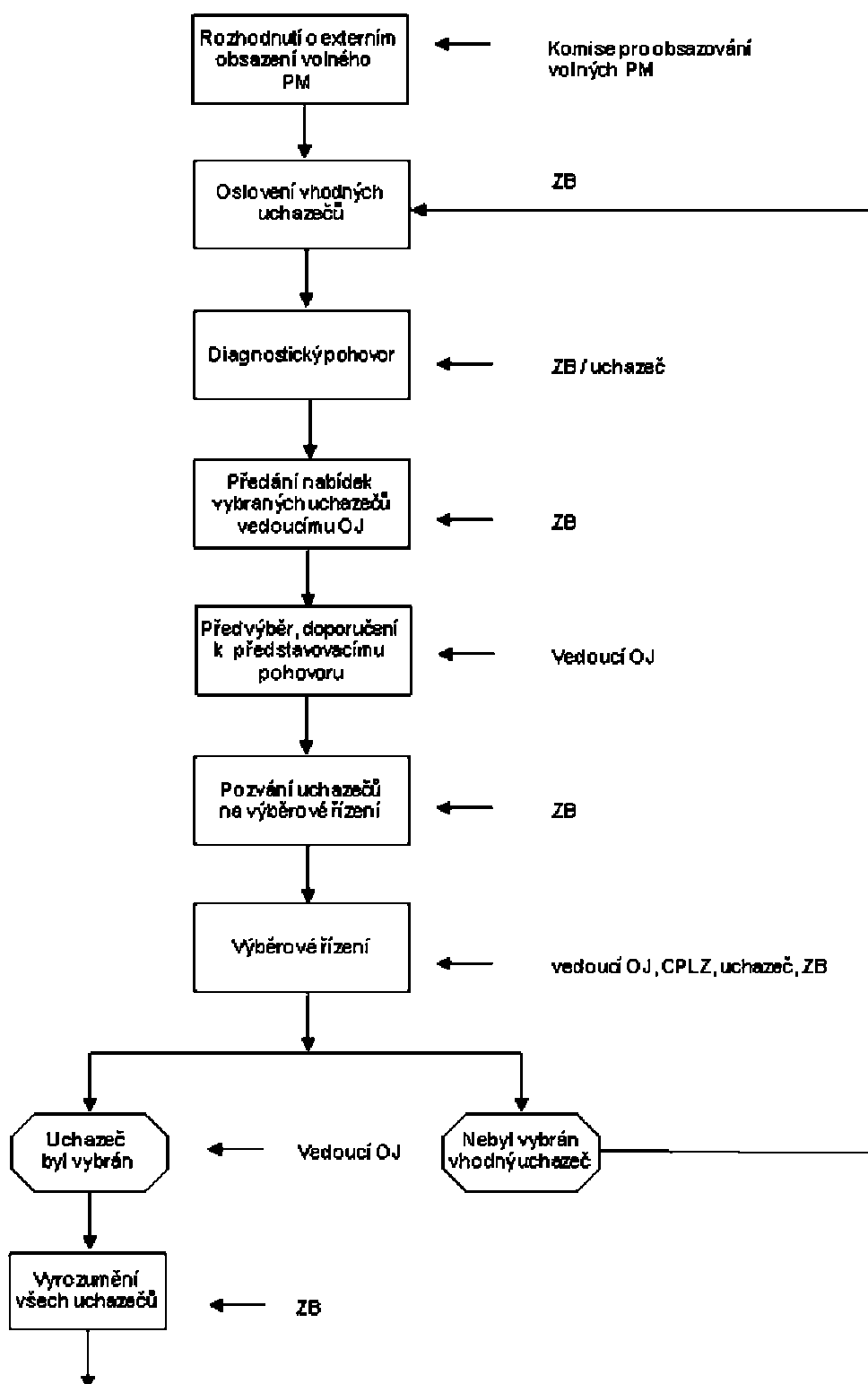
Pracovní poměr vzniká dnem podpisu pracovní smlouvy, tj. dnem nástupu do práce. Tento den je zpravidla dnem, kdy nový zaměstnanec absolvuje nástupní školení. Na jednodenním nástupním školení jsou zaměstnancům poskytnuty informace např. o:

- sociálním a zdravotním programu,
- oblasti řízení lidských zdrojů,
- zaměstnanecké pojišťovně Škoda,
- bezpečnosti práce a ekologii,
- mzdové agendě,
- kolektivní smlouvě,
- pracovním řádu,
- ochraně závodu,
- kvalitě ve výrobě,
- prodeji,
- odborové organizaci.

Poté, co zaměstnanec podepíše pracovní smlouvu, obdrží multifunkční průkaz, který ho opravňuje ke vstupu do Škoda Auto, známkový kartu, zápisník bezpečnosti práce a důležité informace o mzdě a ochraně osobních údajů. Centra Péče o lidské zdroje se zaměstnancem zpravidla vyplní příslušná prohlášení, čestné prohlášení o vedlejších činnostech a čestné prohlášení pro Škoda Auto, kde zaměstnanec např. vyplňuje, zda byl před nástupem účasten nemocenského pojištění v cizině. CPLZ zadá data zaměstnance do centrálního informačního systému SAP.

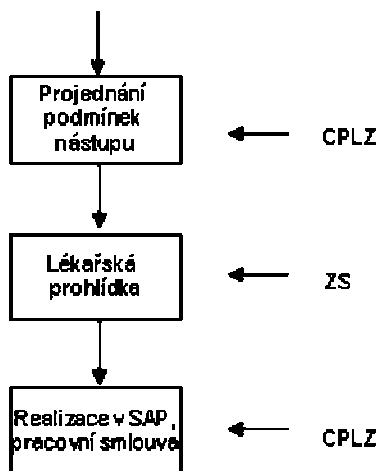
Centra Péče o lidské zdroje jsou nedílnou součástí procesu obsazování volných funkčních míst. Nástupem péče o zaměstnance nekončí. CPLZ zajišťuje personální servis pro zaměstnance po celou dobu trvání jejich pracovního poměru.

Schéma postupu externího obsazení – THZ profese viz Obr. 8.



Obr. 8 – Externí obsazení – profese THZ

zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto



Obr. 8 – Externí obsazení – profese THZ

zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

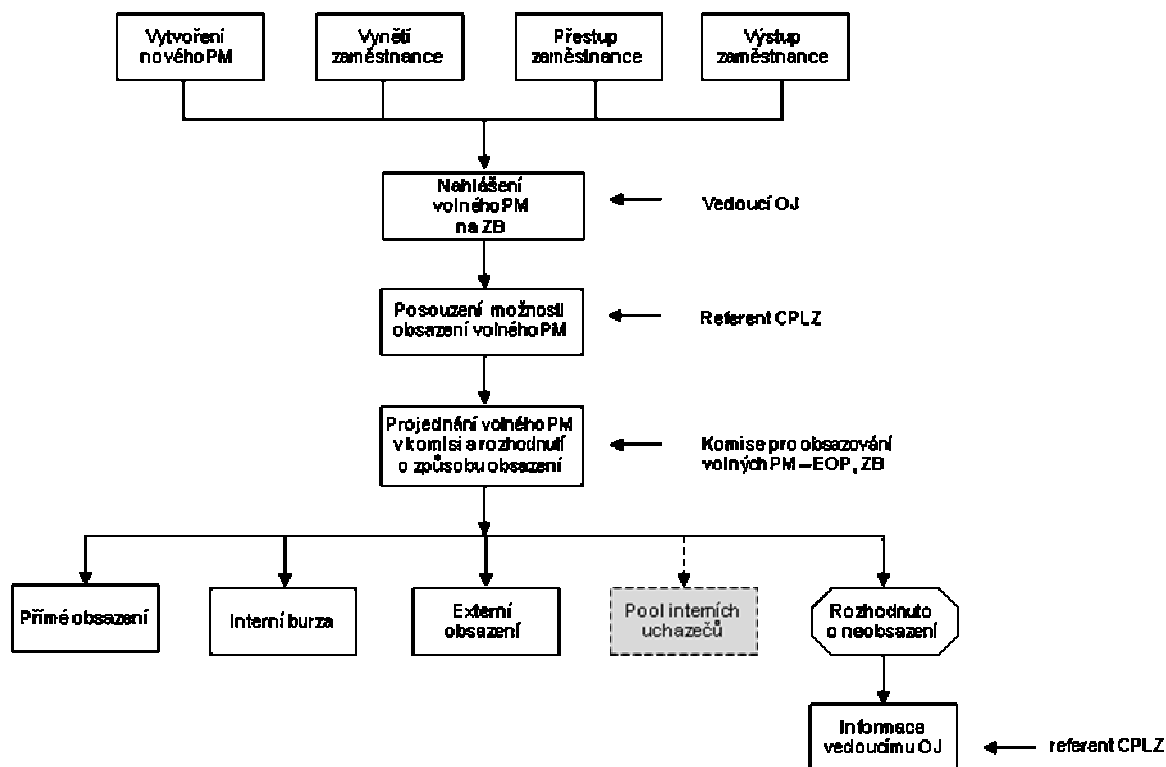
4.6 Rozhodnutí o neobsazení

K rozhodnutí o neobsazení může dojít již při kontrole správnosti vyplněných údajů na příslušném CPLZ, kde je porovnáván plán personálu s platnou strukturou funkčních míst daného útvaru nebo oblasti. V případě, že počet obsazených funkčních míst je vyšší než plán personálu, nemělo by dojít k obsazení uvolněného místa.

Také komise pro obsazování volných pracovních míst může dojít k závěru, že není účelné volné pracovní místo obsadit.

V takovém případě CPLZ neprodleně informuje vedoucího OJ, který požadoval obsazení volného funkčního místa a sdělí mu důvod, proč k obsazení volného pracovního místa nedojde.

4.7 Pool interních uchazečů



**Obr. 9 – Proces rozhodování o obsazení volného pracovního místa -
Pool interních uchazečů**

zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

Na základě podrobné analýzy současného stavu péče o volná pracovní místa je navrženo následující rozšíření možností obsazení volných pracovních míst o Pool interních uchazečů (viz Obr. 9).

4.7.1 Databanka interních uchazečů

Pool interních uchazečů by mohl fungovat jako databanka interních uchazečů. Tato databanka by obsahovala data interních uchazečů, tj. zaměstnanců Škoda Auto, kteří již absolvovali v rámci Burzy volných pracovních míst výběrové řízení, ale nebyli vybráni, tj. byl vybrán jiný uchazeč. Tito uchazeči jsou přesto pro společnost kvalitním budoucím zdrojem personálu.

Pokud by zaměstnanci souhlasili se zařazením do Poolu interních uchazečů, měla by jednotlivá centra Péče o lidské zdroje další interní personální zdroj při obsazování volných pracovních míst. Každé CPLZ by ukládalo data o zaměstnancích a o výsledcích testů, které proběhly při výběrovém řízení na společný disk v interní počítačové síti a nebo do centrálního informačního systému SAP.

Do databanky by mohli být také zařazeni úspěšní studenti Škoda Auto Vysoké školy a studenti středního odborného učiliště strojírenského, kteří jsou v posledním ročníku studia. V současné době se mohou studenti hlásit do Interní burzy jako zaměstnanci. Škoda Auto má zájem na tom, aby úspěšní absolventi firemní vysoké školy a učiliště zůstávali v Mladé Boleslavi a stali se zaměstnanci společnosti, a proto by bylo vhodné s těmito studenty aktivně spolupracovat při obsazování volných pracovních míst.

Dalším zdrojem personálu v databance uchazečů by mohli být studenti, kteří absolvují praktikantské a diplomantské pobyty a jsou členy Students' Clubu, tj. studentské talentbanky. Tito studenti, kteří úspěšně absolvují studium, by byli osloveni a následně zařazeni do databanky.

Nelze opominout také cílené oslovování, které by spočívalo ve vytipování vhodných interních uchazečů na konkrétní uvolněné funkční místo. Takto vybraní uchazeči neprošli žádným výběrovým řízením ani testováním, tj. CPLZ by musela provést otestování a první pohovor.

Centra Péče o lidské zdroje by mohla cíleným oslovováním zaměstnanců přispět k zefektivnění současného procesu péče o volná pracovní místa. Díky dostatečné znalosti dané oblasti by CPLZ měla být schopna vytipovat vhodné uchazeče, kteří by rádi v rámci

společnosti našli vhodné nové uplatnění. CPLZ by mohla rovněž čerpat informace o vhodných uchazečích od vedoucích OJ.

V případě, že by komise pro obsazování volných pracovních míst rozhodla o tom, že volné místo bude obsazeno z interních zdrojů, stal by se Pool interních uchazečů druhým interním personálním zdrojem po Interní burze.

Volné funkční místo by bylo vyvěšeno v Interní burze a zároveň by mohla CPLZ připravovat vhodné kandidáty z Poolu interních uchazečů. Tímto postupem by se zkrátila doba výběru vhodného uchazeče, protože v případě, že by se do Interní burzy nepřihlásil vhodný uchazeč a nebo se dokonce nepřihlásil žádný uchazeč, měla by CPLZ již vytipované vhodné kandidáty z poolu interních uchazečů, které by mohla po dohodě s vedoucím OJ kontaktovat s nabídkou volného pracovního místa.

4.7.2 Výhody a nevýhody Poolu interních uchazečů

Mezi výhody Poolu interních uchazečů lze zařadit:

- snížení počtu externích nástupů,
- snížení nákladů spojených se získáváním externího personálu.

Tabulka č. 3 ukazuje procentuelní vývoj personálních nákladů na marketingové akce v letech 2007 až 2010 (viz Tab. 3).

Z tabulky vyplývá, že Škoda Auto stále více používá internet pro své marketingové aktivity, naproti tomu počet tiskových inzercí a inzercí v ostatních médiích klesá. Internetové inzerce jsou v současné době levnější než tiskové a zároveň oslovují více cílové skupiny uchazečů, kterými jsou např. absolventi škol. Také stoupá počet marketingových akcí, které jsou uskutečňovány přímo ve Škoda Auto.

	Roky			
	2007	2008	2009	
Internet - personální servery	12%	15%	18%	
Inzerce - tisková, Out/in doorová prezentace	42%	38%	36%	
Inzerce-ostatní média	15%	15%	9%	
JOB fairs	15%	15%	10%	
Akce ve Škoda Auto	5%	8%	10%	
Konference a setkání - podpora	mimo rozpočet personálního marketingu	mimo rozpočet personálního marketingu	mimo rozpočet personálního marketingu	mimo rozpočet personálního marketingu
Studentské soutěže	mimo rozpočet personálního marketingu	mimo rozpočet personálního marketingu	mimo rozpočet personálního marketingu	mimo rozpočet personálního marketingu
Grafika + výroba (letáky, plakáty, brožury, reklamní předměty)	11%	9%	17%	
Celkem	100%	100%	100%	

Tab. 3 – Procentuální vývoj nákladů Personálního marketingu na získávání externího personálu v letech 2007-2010 (závod MB)

zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů Škoda Auto

- kvalitnější personální servis pro vedoucí OJ,
- zvyšování motivace, spokojenosti zaměstnanců,
- posílení motivace a stabilizace absolventů firemních škol,
- podpora zaměstnanců při „osobním růstu“,
- stabilizace a kariérový růst,

- flexibilita procesu.

Mezi možná rizika patří:

- omezený výběr,
- potřeba obsadit uvolněné pracovní místo po zaměstnanci z poolu interních uchazečů, který přestoupil do jiného útvaru,
- stávající vedoucí OJ neuvolní vybraného zaměstnance. Např. proto, že zaměstnanec je nositelem speciálního know-how, je jediným odborníkem a nebo proto, že v nedávné době změnil pracovní místo.

4.8 Elektronický formulář - „Žádost o zařazení na volné pracovní místo“

Na základě podrobné analýzy současného stavu péče o volná pracovní místa lze navrhnout i následující úpravu:

- Elektronický formulář - „Žádost o zařazení na volné pracovní místo“.

Zaměstnanci by měli možnost zaslat svou žádost o zařazení na volné pracovní místo elektronicky. Nemuseli by již osobně donést svou žádost na příslušné CPLZ. Elektronický formulář by mohl být přístupný např. ze zaměstnaneckého portálu.

Tato změna by zefektivnila i činnosti příslušných CPLZ při zpracování žádostí o volná pracovní místa a jejich vyhodnocení.

Závěr

Činnosti vykonávané personalisty jsou velmi proměnlivé, a to především v závislosti na potřebách organizace. Obsazování volných pracovních míst kvalifikovanými, motivovanými a spokojenými zaměstnanci je v současné době jedním z nejdůležitějších úkolů personálních útvarů.

Mezi další stěžejní činnosti personálních útvarů patří poskytování služeb nejen vnitropodnikovým zákazníkům, kterými jsou mimo jiné jednotliví vedoucí zaměstnanci na všech úrovních řízení a jednotliví zaměstnanci, ale také externí zákazníci, tj. uchazeči o zaměstnání, jednotlivé nejen státní organizace.

Cílem je efektivní zabezpečování služeb, které uspokojují potřeby podniku, jeho managementu a zaměstnanců.

Centra Péče o lidské zdroje ve Škoda Auto aplikují jak strategické cíle společnosti do praxe, tak zajišťují i operativní potřeby managementu a zaměstnanců. Tím, že jsou jednotlivá centra situována přímo v oblasti, o kterou pečují, zajišťují svůj servis velmi efektivně.

Tato diplomová práce se zabývá především popisem současného stavu koncepce péče o zaměstnance společnosti Škoda Auto, dále úlohou center Péče o lidské zdroje při obsazování volných pracovních míst a zároveň přináší podrobnou analýzu současného stavu péče o volná pracovní místa v centrech Péče o lidské zdroje.

Na základě výsledků této analýzy je nastíněno dílčí zlepšení v procesu péče o volná pracovní místa. Navržený způsob práce s interními uchazeči „Pool interních uchazečů“, který by obsahoval data interních uchazečů, kteří již byli někdy přihlášení do Burzy volných pracovních míst, dále data úspěšných studentů Škoda Auto Vysoké školy a Středního odborného učiliště strojírenského a data studentů, kteří byli zařazeni ve Students' Clubu, tj. talentbanky úspěšných studentů, kteří ve Škoda Auto absolvovali praktikantské a diplomantské pobyty. Do databanky by byli zařazeni i vytipovaní zaměstnanci na základě cíleného oslovení CPLZ nebo na základě doporučení vedoucích OJ.

Pool interních uchazečů by podporoval a motivoval zaměstnance Škoda Auto, vedl by k vyšší flexibilitě současného procesu péče o volná pracovní místa a zároveň by mohl přinést kvalitnější personální servis pro vedoucí zaměstnance, kteří obsazují volná pracovní místa a v neposlední řadě pro zaměstnance.

Pool interních uchazečů by mohl fungovat za předpokladu zajištění kvalitního informačního kanálu v rámci útvaru ZB, mezi jednotlivými CPLZ a útvarem ZS – Služby pro lidské zdroje, který zabezpečuje chod Škoda Auto Vysoké školy a Středního odborného učiliště strojírenského. Toto téma by mohlo být námětem další úvah.

Dalším doporučeným zlepšením v procesu péče o volná pracovní místa by mohl být elektronický formulář - „Žádost o zařazení na volné pracovní místo“. Pomocí takového formuláře by již zaměstnanci nemuseli nosit papírovou podobu formuláře „Žádost o zařazení na volné pracovní místo“ do center Péče o lidské zdroje a jednotlivým CPLZ by pomohla tato změna zefektivnit činnosti spojené se zpracováním a vyhodnocováním těchto žádostí.

Seznam citované literatury

- [1] ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] DIERKES K., Škoda Mobil, 2010, roč. 16, č. 1.
- [4] Kolektivní smlouva uzavřená 6.4.2005 ve znění všech jejích změn a doplňků. Doba účinnosti je do 31.3.2011.
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [6] STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007-2008*. 1. vyd. Praha: Aspi, a.s., 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

Seznam bibliografie

- [1] COOK, M.: *Personnel selection: adding value through people*. 3. vyd. Chichester : John Wiley&Sons, 2001. 349 s. ISBN 0-471-98158-3
- [2] JAKUBKA, J.: *Zákoník práce 2009 – s výkladem: právní stav 1.1.2009*. 10. vyd. Praha: Grada, 2009. 91 s. ISBN 978-80-247-3019-6
- [3] KAHLE, B.: *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2004. 249 s. ISBN 80-7310-018-5
- [4] KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC O.: *Lidské zdroje na trhu práce*. 1 vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 199 s. ISBN 80-86419-48-7
- [5] LIŠKA, V.: *Zpracování a obhajoba bakalářské a diplomové práce*. 1 vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 93 s. ISBN 978-80-86946-64-1
- [6] PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9
- [7] STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2009-2010*. 1. vyd. Praha: Aspi, a.s., 2009. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.
- [8] WEIHRICH, H., KOONTZ, H.: *Management*. 1. vyd. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8

Interní materiály Škoda Auto

Rozhodnutí o obsazení volného FM.

Interní burza.

Externí obsazení volného FM.

Přestup zaměstnance v rámci společnosti.

Kolektivní smlouva uzavřená 6.4.2005 ve znění všech jejích změn a doplňků. Doba účinnosti je do 31.3.2011.

Pracovní řád Škoda Auto od 1.1.2010.

Internetové stránky

Horáček F. Škodě stoupily meziročně prodeje o 26 procent. *iDnes.cz/Ekonomika* [online]. 17.12.2009. Dostupné <http://ekonomika.idnes.cz/skode-stoupily-mezirocne-prodeje-o-26-procent-fzu-/ekoakcie.asp?c=A091217_135433_ekoakcie_fih>

Seznam příloh

Příloha A – Hlášení volného pracovního místa (1 list)

Příloha B – Žádost o zařazení na volné pracovní místo (1 list)

Příloha C – Žádost o přestup na základě “Burzy volných pracovních míst“ (1 list)