

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti

Aneta Stollínová

Bakalářská práce
2019

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Stollínová**
Osobní číslo: **E16501**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce bude analýza a zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

Osnova:

- Základní pojmy řízení lidských zdrojů.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Analýza řízení lidských zdrojů.
- Doporučení a závěry.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN. Řízení lidských zdrojů, Moderní pojetí a postupy. 13. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
KAESLER, Clemens, Frauke KAESLER-PROBST a Jaroslav MUŽÍK. Praktická podniková personalistika. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty 2. Praha: Grada publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

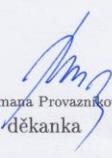
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:

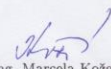
3. září 2018

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2019


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2019

Aneta Stollínová

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří především panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí připomínek a cenných rad, při zpracování mé bakalářské práce. Děkuji také personálnímu oddělení společnosti Continental Trutnov s.r.o. za poskytnuté informace.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. V první části bakalářské práce je definován management, řízení lidských zdrojů a personální činnosti z teoretického hlediska. V praktické části je zaznamenána analýza řízení lidských zdrojů a personální činnosti ve vybrané organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, řízení lidských zdrojů, personalistika, podnik, analýza

TITLE

Human resource management in a selected company

ANNOTATION

The aim of this bachelor thesis is to analyze human resource management in a selected company. In the first part of my thesis is described management, human resource management, personnel management and its activities from theoretical point of view. In the practical part is described selected company and analysis of human resource management in this company.

KEYWORDS

Management, Human Resource Management, human resources, company, analysis

OBSAH

ÚVOD	11
1 MANAGEMENT	12
1.1 VÝVOJ MANAGEMENTU	13
1.1.1 Etapy vývoje managementu	13
1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE	14
1.2.1 Plánování.....	15
1.2.2 Organizování	15
1.2.3 Vedení lidských zdrojů	17
1.2.4 Kontrola.....	19
1.2.5 Analýza	19
1.2.6 Rozhodování	20
1.2.7 Implementace	21
1.3 OSOBNOST MANAŽERA	21
1.4 SHRUTÍ.....	22
2 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	24
2.1 ZÁKLADNÍ OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
2.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst	25
2.1.2 Personální plánování	26
2.1.3 Získávání a výběr pracovníků	27
2.1.4 Adaptace nových zaměstnanců	28
2.1.5 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců.....	29
2.1.6 Hodnocení zaměstnance a odměňování práce.....	30
2.1.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	32
2.1.8 Personální informační systém	33
2.2 SHRUTÍ.....	34
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	35
3.1 SPOLEČNOSTI CONTINENTAL AG A JEJÍ HISTORIE	35
3.2 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO.....	36
3.3 CONTINENTAL AG V ČESKÉ REPUBLICĚ.....	36
3.4 SHRUTÍ.....	38
4 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI	
CONTINENTAL TRUTNOV, S.R.O.	39
4.1 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ.....	40
4.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL TRUTNOV, S.R.O. ...	41
4.2.1 Analýza práce a vytvoření pracovních úkolů.....	42

4.2.2	Analýza pracovních míst.....	42
4.2.3	Personální plánování	43
4.2.4	Vytváření pracovních míst.....	43
4.2.5	Přijímání zaměstnanců	44
4.2.6	Řízení pracovního výkonu zaměstnanců.....	47
4.2.7	Pracovní vztahy	47
4.2.8	Pracovní podmínky	48
4.2.9	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	49
4.2.10	Hodnocení pracovníků	50
4.2.11	Odměňování pracovníků	50
4.2.12	Mobilita zaměstnanců	52
4.2.13	Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru	53
4.2.14	Kolektivní vyjednávání	55
4.2.15	Personální controlling	55
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE	
	ZLEPŠENÍ.....	56
	ZÁVĚR.....	58
	POUŽITÉ ZDROJE	59

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 Vztah mezi třemi základními principy organizování	17
Obrázek 2 Manažerská pyramida.....	22
Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb	30
Obrázek 4 Mezera ve vzdělání.....	32
Obrázek 5 Continental AG ve světě, rok 2017	35
Obrázek 6 Mapa závodů společnosti Continental v České republice	37
Obrázek 7 Organizační struktura závodu Trutnov	37
Obrázek 8 Struktura HR oddělení v závodu Trutnov.....	41
Obrázek 9 Národnosti zaměstnanců v závodě Trutnov.....	53

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pohlaví zaměstnanců.....	39
Graf 2 Počet zaměstnanců podle pracovního poměru.....	40
Graf 3 Zaměstnanci – Budoucí vývoj 2018–2023	44
Graf 4 Nárok na odměnu za počet odpracovaných let	51

SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BluCO	Blue collar worker
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CBS	Continental business system
č.	číslo
HR	Human resources
HRIS	Human resource information system
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
kol.	kolektiv
např.	například
PDF	Portable Document Format
ŘZL	Řízení lidských zdrojů
s.	strana
sb.	sbírka zákonů
SAP	Service Access Point – software
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THZ	Technicko – hospodářský zaměstnanec
WhiCO	White collar worker
ZP	Zákoník práce

ÚVOD

K fungování každé organizace jsou potřeba materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Stěžejním článkem každé organizace je zaměstnanec. Každý má svou úlohu, zodpovědnost a náplň práce, kterou se snaží splnit vytyčené cíle. Zaměstnanci jsou součástí organizace, která také plní své cíle–strategické. Ty jsou složeny z cílů dílčích. Je velice důležité, aby zaměstnanci, kteří mají tyto cíle přiřazené, věděli, jaký je jejich obsah, proč na nich pracovat a zda jsou důležité. Proto v organizaci musí docházet ke správnému řízení lidských zdrojů. Spokojený a motivovaný zaměstnanec bude podávat lepší výsledky než zaměstnanec nespokojený.

Lidské zdroje zlepšují výkonnost podniku. Tím i jeho konkurenceschopnost, čímž se stávají rozhodujícím faktorem prosperity každé organizace.

Cílem této bakalářské práce bude analýza a řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti a následné zhodnocení výsledků této analýzy.

Pro splnění stanoveného cíle bude bakalářská práce rozdělena do pěti kapitol.

První a druhá kapitola bude definovat základní pojmy a teoretická východiska týkající se daného tématu. První kapitola se bude zabývat vymezením základních pojmů z oblasti managementu a manažerských funkcí. Ve druhé kapitole najdeme základní pojmy a teorii vztahující se k řízení lidských zdrojů. V této kapitole budou charakterizovány jednotlivé personální činnosti, které v podniku probíhají. V první a druhé kapitole budou uvedeny názory a přístupy vybraných autorů na danou problematiku.

Třetí kapitola je věnována společnosti Continental AG. V této kapitole je zachycen historický vývoj a předmět podnikání této společnosti. Společnost Continental AG je obchodní korporací, která má v České republice osm závodů. Z těchto osmi závodů je vybrán Continental Trutnov, s.r.o. Následující kapitola bude zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů v tomto koncernu. V závěru práce budou shrnuty získané poznatky a na základě vyhodnocení analýzy budou navrženy změny k zefektivnění řízení lidských zdrojů ve společnosti Continental, s.r.o. Trutnov.

Teoretická část bakalářské práce bude sepsána na základě prostudování odborné literatury, týkající se managementu, řízení lidských zdrojů a personálních činností v podniku. Praktická část bude zpracována na základě poskytnutých interních dokumentů a rozhovorů se zaměstnancem personálního oddělení společnosti Continental, s.r.o. Trutnov.

1 MANAGEMENT

V první kapitole je definována podstata managementu, samozřejmě s původem samotného slova management. Na což navazuje historický vývoj managementu po jednotlivých etapách, od klasického až po management současný. Bude brán zřetel, na postupné a průběžné manažerské funkce, s nimiž je provázána osobnost manažera a manažerská pyramida, která je vysvětlena v závěru kapitoly o managementu.

Slovo management vzniklo z latinských výrazů „manus – ruka“ a „agere – dělat“. Více známý je pro nás management z anglického ekvivalentu „to manage“, který znamená řídit, vést.

Management je nejčastěji spojován s podnikatelskou činností, jeho pole působnosti je ale širší. „*Smyslem managementu je ovlivnit jakékoliv lidské činnosti tak, aby jejich provádění bylo účelné a efektivní, a přitom směřovalo k předem vytyčenému cíli.*“ (Pitra, 2007, s. 9)

Management v organizaci podnikatelského typu můžeme tedy definovat jako soubor všech zdrojů a činností, které přispívají ke správnému chodu organizace.

Veber a kol. vysvětluje management takto: „*Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.*“ (Veber, 2009, s. 19)

Bělohlávek ve své knize uvádí: „*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“ (Bělohlávek, 2001, s. 24)

Podle Z. Pitra je management definován jako „*proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů.*“ (Pitra, 2007, s. 9)

Z těchto definic vyplývá, že pojem management představuje soubor poznatků, skupinu lidí, účelné chování a vytyčený cíl, který je pro danou organizaci klíčový. Důležitým aspektem managementu je také efektivnost a účelnost.

1.1 Vývoj Managementu

Mezi první dobře organizované a řízené instituce patřili armády, církve a státy. Nejrozvinutější formou organizace byla armáda. Jelikož měla vždy „jasně vytyčené cíle, vyškolený a disciplinovaný personál, velitelskou pravomoc jako jediný zdroj příkazů, hierarchické uspořádání a také delegování části pravomocí.“ Tyto principy se dále rozvíjely napříč staletími. (Pitra, 2007, s. 23)

Teorie managementu se následně začaly výrazným způsobem měnit v závislosti na vývoji technologií, změně životního stylu lidstva a také změnou charakteru společnosti jako takové. (Pitra, 2007, s. 23)

1.1.1 Etapy vývoje managementu

Vývoj managementu můžeme rozdělit do tří etap. První etapou je klasický management, na který navazuje management 40. – 70. let a poslední etapou je současné období managementu.

Klasický management

Klasické období managementu začalo koncem 19. století a pokračovalo do 30. let 20. století. Klasický management můžeme rozdělit na americký a evropský proud.

Americký proud se orientoval především na růst výkonnosti výrobních jednotek a zvyšování pracovní kázně. Tento proud také přinesl pořádek v časových rozvrzích a plánování výroby. (Veber, 1996, s. 122–123)

Hlavním představitelem *amerického proudu* je Frederick W. Taylor, jehož postupy a přístupy poté zviditelnil a prosazoval Tomáš Baťa. Ze svých experimentů F. W. Taylor vyhodnotil doporučení pro výkon manažerských funkcí. Mezi tato doporučení patří „*determinace jediné nejlepší cesty, vědecký výběr personálu, pracovní výkon za úkolovou mzdu a funkční vedení.*“ (Pitra, 2007, s. 25)

Představitel evropského proudu byl Henri Fayol, který definoval čtyři základní manažerské aktivity: *plánování, organizování, vedení a kontrolu.* Také definoval čtrnáct základních principů managementu, mezi něž patří například „*dělbba práce, odměna, autorita, pocit sounáležitosti, centralizace.*“ (Pitra, 2007, s. 24)

40. léta 20. století – 70. léta 20. století

Do tohoto období patří behavioristická teorie managementu. Přinesla především zviditelnění úlohy jednotlivce a jeho příspěvku k dosažení cílů organizace. Hlavním představitelem této teorie je Elton Mayo, který se zabýval psychologickými faktory motivace pracovního výkonu. Mayo věřil, že finanční stimuly jsou jen dílčím faktorem

motivace pracovníků, chování je ovlivňováno hlavně psychologickými a sociálními faktory. (Pitra, 2007, s. 26)

Hlavními představiteli procesní teorie managementu jsou L. Gulick a L. F. Urwick. Snažili se rozvíjet správní řízení a soustavně se zabírali jednotlivými procesy, které manažeři při řízení vykonávají. Definovali rovněž manažerské funkce POSDCORB. (Veber, 1996, s. 126)

Systémové teorie managementu zahrnovaly zejména rozvoj teorií informací, kybernetiky, teorie systémů a metod operačního výzkumu. Tyto teorie představují komplexní pohled na objektivní realitu, a také ukazují obecné zásady pro navrhování účinných postupů v managementu. Hlavními představiteli jsou V. Pareto, Chester I. Bernard a jeho následovník H. A. Simon. (Pitra, 2007, s. 27)

Současné období managementu

Koncem 20. století začal management dostávat takovou podobu, jakou známe dnes. Vývoj celosvětové ekonomiky vedl k mnoha změnám. Globálně roste konkurence, která je rozdělena na tři konkurenční centra: dálnovýchodní, americké a evropské. Nabídka a poptávka u komodit je vyrovnaná, častokrát je vyšší nabídka než poptávka. Podnikatelská sféra musí pružně reagovat na globální změny, které jsou především ekonomické a politické. (Veber, 1996, s. 131)

Do současného období managementu patří také novodobé rysy japonského managementu. Mezi hlavní přístupy patří obrácené řízení, přičemž se klade důraz na zapojení nižších i výkonných pracovníků, kteří mohou spolurozhodovat o úkolech a podílet se na řešení problémů firmy. Dalším přístupem je systém personální práce, který se snažil odměňovat podle služebných let a podporovat doživotní zaměstnání, čímž zvyšoval loajalitu k firmě. (Veber, 1996, s. 129)

1.2 Manažerské funkce

Management v sobě zahrnuje činnosti, které představují klasifikaci práce manažerů. Manažerské funkce dělíme na sekvenční manažerské funkce a paralelní (průběžné) manažerské funkce. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 74)

Autorem možná nejstarší klasifikace sekvenčních manažerských funkcí je Henri Fayol, který manažerské funkce dělí jako plánování, organizování, vedení a kontrolu. Další alternativní klasifikací je podle Luthera Gulicka a Lyndall Fownes Urwickova soustava manažerských funkcí POSDCORB. Ta v sobě zahrnuje plánování, organizování, rozmisťování, řízení, koordinování, vykazování a rozpočtování. Mezi hlavní manažerské funkce, podle amerických autorů světově uznávané učebnice managementu "Management: A Global Perspective" od Heinze Wehricha a Harolda

Koontze, patří: plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrola. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 74)

Mezi paralelní manažerské funkce patří analýza, rozhodování a implementace.

Dále jsou popsány paralelní manažerské funkce a sekvenční manažerské funkce.

1.2.1 Plánování

Plánování je zaměřeno na budoucí stav organizace. Představuje tvorbu určitého plánu, který nám umožní předvídat rizika, určit metody a zvolit potřebné zdroje ve správném kapacitním rozsahu. Jde o seznam činností, jaké organizace musí provést, aby dosáhla vytyčeného cíle ve stanoveném čase podle požadovaných parametrů. Všechny činnosti jsou seřazeny chronologicky za sebou a mají mezi sebou určitou návaznost. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 74)

Důležitým bodem plánování je volba kontrolovatelných a jednoznačných cílů, které by měly být v souladu s posláním organizační jednotky. Podle zkratky SMART je možné jednoznačně zadat cíle plánů. S jako „stimulating“ – cíle, jež stimulují k dosažení; M jako „measurable“ – cíle, které jsou měřitelné a kontrolovatelné; A jako „acceptable“ – cíle musí být přijatelné pro jejich realizátory; R jako „realistic“ – cíle, jež budou reálně dosažitelné; T jako „timed“ – cíle musí být dosaženy ve stanoveném čase. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 79)

Manažeři vytvářejí plán na určitý časový úsek, podle tohoto úseku se plány dělí na dlouhodobé – strategické (období 3–10 let), střednědobé – taktické (1–3 roky) a krátkodobé – operativní (měsíc, směna).

Strategické plány jsou komplexní scénáře chování organizace jako celku. Detailnější jsou plány taktické, jež se zaměřují na jednotlivé oblasti organizace (logistika, marketing, výroba). Pomocí taktického plánování naplňuje organizace strategické cíle. Operativní plány vychází z taktického plánování a velice detailně specifikují činnosti, které mají být provedeny v rámci pracovního úkolu na každém pracovišti.

(Pitra, 2007, s. 119)

Plánování je základní a velice důležitou složkou, protože „*má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace.*“ (Bělohávek, 2001, s. 97)

1.2.2 Organizování

Po vytvoření plánu, nastává fáze, kdy se organizují zdroje a výrobní prostředky podniku. „*Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i*

jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části.“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 79)

Organizování v sobě zahrnuje určování činností lidí a jejich koordinaci, dělbu práce, vymezení pravomocí a také určování podmínek. Hlavním cílem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci. (Veber, 1996, s. 79)

Proces organizování se řídí podle určitých požadavků. Americký autor E. Dale shrnul požadavky a nazval je OSCAR. Tento název představuje zkratky jednotlivých požadavků, které musí být v procesu organizování zajištěny. O „objectives“ znamená zajištění cílů, S „specialization“ je specializace, která sdružuje stejné a podobné činnosti do dílčích strukturálních jednotek, C „coordination“ je sladění činností a lidí, A „authority“ jako pravomoc, zde představuje rozpětí rozhodování, R „responsibility“ je zodpovědnost a povinnosti dílčích jednotek. Tento proces slouží k usnadnění organizování v podniku, přináší řád, způsob provedení činností a také disciplínu. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 91)

Organizování je úzce spojené s vytvořením vnitřní organizační struktury. Organizační struktura představuje hierarchické uspořádání celé organizace. Skládá se z jednotlivých organizačních útvarů a pracovních míst. (Blažek, 2011, s. 44)

Mezi hlavní rysy patří vztah nadřízenosti a podřízenosti, kompetence, odpovědnost a koordinace, která musí být zajištěna horizontálně a vertikálně.

Mezi základní organizační struktury patří liniově organizační struktura, funkční organizační struktura a liniově štábní organizační struktura. (Veber, 1996, s. 82)

Liniovou organizační strukturu tvoří liniové prvky a liniové vazby. Je zde jasná vazba mezi nadřízeným a podřízeným, kde nadřízený má komplexní odpovědnost za jeho organizační jednotku. (Veber, 1996, s. 82)

Funkční organizační struktura se liší tím, že vedoucí je vybaven pravomocí a odpovědností za jemu příslušnou specializovanou funkci. Hlavním negativem této organizační struktury je křížení příkazů, to je důvodem, proč se tato organizační struktura příliš nepoužívá. (Veber, 1996, s. 82)

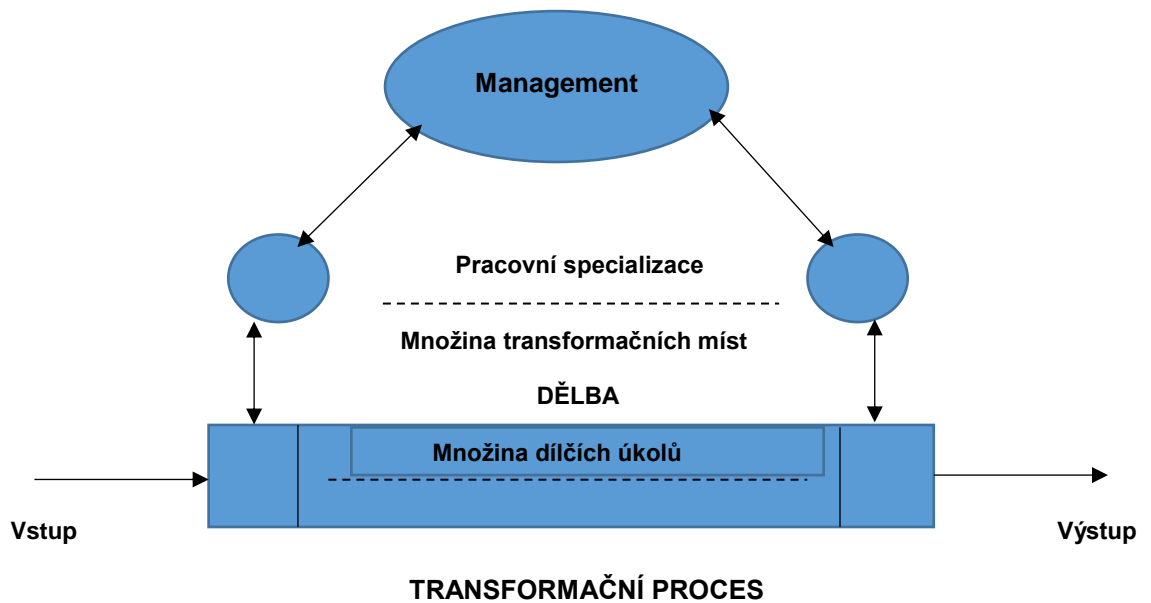
Liniově štábní organizační struktura je na rozdíl od dvou výše uvedených tvořena dvěma základními složkami – liniovou a štábní. Úkolem liniové složky je komplexní řízení útvaru. Úkolem štábu je vytvářet předpoklady k dodržení zásady jediného odpovědného vedoucího, a to především, pokud vzrůstá složitost řízení na vyšších stupních řízení. Hlavním kladem této organizační struktury je specializace funkčních vedoucích pracovníků s vysokou odborností. (Veber, 1996, s. 83)

Organizování vychází ze tří základních principů. Tyto principy jsou zobrazeny na obr. 1. Mezi ně patří dělba práce, pracovní specializace a koordinace.

Obrázek níže ukazuje transformační proces vstupu na konečný výstup. Celý proces začíná správnou koordinací ze strany managementu. Management určuje a

rozdává úkoly konkrétnímu jedinci na základě pracovní specializace, a poté neustále ovlivňuje pracovní úsilí na jednotlivých množinách transformačních míst. Z těchto transformačních míst si jedinci nebo skupiny lidí rozdělují dílčí úkoly podle principu dělby práce. Po dokončení těchto dílčích úkolů vzniká výstup.

Obrázek 1 Vztah mezi třemi základními principy organizování



Zdroj: (Pitra, 2007. str. 155) – vlastní zpracování

1.2.3 Vedení lidských zdrojů

Další manažerskou funkcí, která doplňuje organizování, je vedení lidských zdrojů. Pomocí vedení ovlivňuje manažer zaměstnance v organizaci tak, aby rádi a z vlastní vůle dosahovali nejlepších výsledků. Hlavním cílem je dosažení vysoké produktivity z dostupných zdrojů, zajištění vysoké kvality produktů a snižování nákladů organizace. (Pitra, 2007, s. 179)

Veber definuje vedení jako „proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů.“ Aby toto manažer úspěšně splnil musí mít určité schopnosti. Do těchto schopností můžeme zahrnout: schopnost vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat. Jeden z nejlepších způsobů, jak působit na spolupracovníky a podřízené je: jít příkladem. (Veber, 1996, s. 59)

Podle P. Druckera jsou s výkonem manažera spojeny všechny úspěchy, ale i neúspěchy v organizaci. Úspěchy a prohry spoluutváří pracovní výkonnost a výsledky

týmu. Je to určité měřítko, dle kterého určíme, zda je vedení zaměstnanců správné či nikoliv.

Efektivní vedení lidí v organizaci můžeme rozdělit na několik stylů. „*Jako styl řízení označujeme typický způsob chování řídicích pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů nebo cílů*“. (Tureckiová, 2004, s. 77)

Řídící styl vychází z osobnosti manažera. Manažer, který využívá vlastní autoritu, nezávisle se rozhoduje a rozděljuje jasně definované úkoly, uplatňuje autoritativní styl vedení. Funguje zde komunikace pouze shora dolů, protože manažer rozdává rozkazy a potlačuje zapojení jedince do diskuze. Motivace „cukr a bič“ je pro tento styl typická, protože manažer odměňuje, ale hrozí i sankcemi. Tento styl vedení je vhodný, pokud hrozí nebezpečný stav vývoje, při kterém není čas na diskuzi. (Urban, 2013, s. 15)

Manažer zajímající se o názory podřízených, dává prostor k vyjádření svých představ, tedy uplatňuje styl demokratický. Tento typ manažera jedná s podřízenými jako se svými partnery, ale i přesto má hlavní slovo. V konečné fázi rozhodne o situaci a zvolí správnou cestu. U demokratického stylu je základem obousměrná komunikace a široké delegování pravomocí. Tento styl je časově náročný, ačkoli většinou nejproduktivnější. (Urban, 2013, s. 15)

Hlavní charakteristikou liberálního stylu řízení je dvousměrná komunikace, kde má manažer roli konzultanta a sjednocuje tým. Tým získá zodpovědnost i prostor pro vlastní rozhodování, a také pro vlastní určení cílů. Předpokladem jsou vysoce motivovaní lidé. Manažer s těmito lidmi musí spolupracovat tak, aby je nedemotivoval. Problém v tomto stylu řízení nastává tehdy, pokud přijde na řadu nepříjemné a nepopulární rozhodování. (Urban, 2013, s. 15)

Americký odborník Douglas McGregor vymyslel v 50. letech minulého století klasické východisko k různým stylům vedení lidí, které nazval teorie X a Y. Tato teorie popisuje dva opačné myšlenkové modely.

Teorie X vychází z myšlenky, že průměrný pracovník nemá své zaměstnání rád. V zaměstnání je pasivní a neoplývá žádnými zvláštními ambicemi. U této teorie se používá spíše autoritativní styl vedení. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 120)

Teorie Y je opakem Teorie X a vychází z toho, že pracovník je ve svém zaměstnání aktivní, iniciativní a angažuje se v plnění cílů organizace. Tato teorie je založena na participacním stylu vedení lidí. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 120)

1.2.4 Kontrola

Každý manažer by měl provádět kontrolu. Kontrola je manažerskou funkcí, která spočívá ve srovnání plánovaných výsledků s výsledky skutečnými. (Veber, 1996, s. 109)

Podle Pitry kontrola „představuje zdroj informací o tom, jak a o kolik se skutečný průběh sledované činnosti liší od jejího průběhu očekávaného (plánovaného). Principem kontroly je srovnání skutečnosti s očekáváním (s předem daným standardem). Standardem očekávání jsou většinou plánované výsledky, proto je plán také nástrojem kontroly.“ (Pitra, 2007, s. 217)

Kontrola v organizaci může být předběžná, průběžná a následná.

Předběžná (preventivní) kontrola určuje, do jaké míry jsou plněny podmínky a postupy. Díky preventivní kontrole lze minimalizovat nedostatky a předejít zbytečným rizikům. (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 243)

Průběžná kontrola se zaměřuje na průběh dílčích činností a toho, jak vysoká je pravděpodobnost splnění plánovaných cílů. Přítomnost průběžné kontroly v organizaci vyvolává u podřízených vyšší odpovědnost při plnění stanovených úkolů. (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 243)

Po ukončení kontrolované činnosti nastává kontrola následná, která poskytuje informace o možných odchylkách od stanoveného cíle. Následná kontrola tvaruje styl práce, který nastane v budoucnosti, a také poskytuje náměty ke zlepšení výsledků. (Dědina, Cejthamr, s. 243)

V kontrolním procesu mohou být zjištěny odchylky, které jsou podle stanoveného cíle buď pozitivní nebo negativní. Příkladem pozitivní odchylky je vyšší výsledek, než byl výsledek předpokládaný. Příkladem negativní odchylky je nedosažení cíle, nedodržení norem nebo porušení pravidel. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 141)

1.2.5 Analýza

První průběžnou manažerskou funkcí je analýza neboli rozbor. Analýza zjišťuje realizovatelnost, účelnost a účinnost sekvenčních funkcí. První krok analýzy představuje identifikace analyzovaného úkolu, který je posuzován. Následně je potřeba formulovat úkol a stanovit požadavky analýzy. Dalším krokem je vytvoření vhodného modelu analýzy a určení způsobu řešení. Nakonec je nutné tento rozbor provést, vyhodnotit a ověřit výsledky, které se dále v organizaci využijí. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 149–150)

1.2.6 Rozhodování

„Rozhodování je procesem výběru z více přístupných variant řešení uvažovaného problému“. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 149–150)

Blažek tvrdí že „rozhodování je klíčovým prvkem řízení. Správné rozhodnutí je nutnou podmínkou pro dosažení zamýšleného cíle. Pokud manažer rozhodne chybně, představují všechny následující aktivity, nezávisle na tom, zda jsou prováděny dobře či špatně, kroky jdoucí nesprávným směrem“ (Blažek, 2011, s. 86)

To znamená, že je rozhodování založené na principu volby z více variant. Tyto varianty mohou mít odlišný dopad na budoucnost organizace. Hlavním úkolem manažera je odhadnout pozitivní a negativní účinky, porovnat varianty a zajistit správné rozhodnutí, které bude v rámci cílů organizace optimální. (Veber, 1996, s. 18)

V managementu rozlišujeme několik přístupů k rozhodování. Příkladem je rozhodování sociálně – psychologické, rozhodování kvantitativně – orientované nebo normativní a deskriptivní přístup. Normativní přístup je založen na logické analýze rozhodovacího stavu. Přináší návody, jakým způsobem vyřešit určité problémy. Příkladem mohou být algoritmy nebo standardy.

Popisný přístup má za cíl analyzovat rozhodovací procesy, které již proběhly. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 151)

Rozhodování je proces zahrnující v sobě etapy, které jsou vzájemně navázány v časové posloupnosti. Tyto etapy můžeme rozčlenit na:

- Identifikace rozhodovacího problému,
- analýza a formulace problému,
- tvorba variant rozhodování,
- stanovení kritérií hodnocení,
- určení důsledků variant,
- hodnocení variant a volba varianty určené k realizaci,
- realizace zvolené varianty,
- kontrola výsledků.

(Veber, 1996, s. 18)

Rozhodování je přímo úměrné profesnímu profilu, kvalifikaci, zájmům a osobním vlastnostem zúčastněných lidí v procesu rozhodování.

Také představuje důležitý bod mezi analýzou a následnou implementací. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 149–151)

1.2.7 Implementace

Implementaci předchází analýza a rozhodování. Až poté dochází k uskutečnění (implementaci) určených změn a rozhodnutí. Pojem implementace je často chápán v širším slova smyslu: jako realizace manažerské práce. V konceptu manažerských funkcí chápeme implementaci jako doladění každé ze sekvenčních manažerských funkcí. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 155)

U plánování je výsledkem implementace určitý typ plánu. U organizování může být výstupem vytvoření organizační struktury nebo doladění organizačních forem s manažerskou prací. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 156)

1.3 Osobnost manažera

Americký autor P. Drucker pronesl „*Management je disciplína, vědní obor, ale management jsou také lidé*“. Manažer, vedoucí pracovník nebo vůdce je v organizaci člověk zodpovídající za chod svěřené organizační jednotky. Manažer je osoba, od níž se očekává výkon plánování, vedení, organizování, rozhodování a kontroly. (Folwarczná, 2010, s. 15)

Úlohou manažera je především umění využít dostupných zdrojů (materiálních, finančních, technologických či lidských) na dosažení vytýčených podnikových cílů. Časem se postupně zvyšuje důležitost managementu v organizacích, a tím roste důležitost i samotných manažerů. Je nutné zmínit, že se také zvyšuje participace zaměstnanců organizace na řízení.

„Manažer musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení, což souvisí s delegováním, a musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít, což souvisí s motivováním a zejména s koučováním. Všechno to je náročné jak na čas, tak na znalosti a především schopnosti a dovednosti manažerů.“ (Blažek, 2014, s. 14)

Na základě postavení v organizační struktuře a rozsahu odpovědnosti lze manažery rozdělit podle manažerské pyramidy.

Manažerská pyramida vymezuje tři různé úrovně managementu: vrcholový (top) management, střední (middle) management a management první linie (lower management). (Štrach, 2008, s. 16)

Na níže uvedeném obrázku můžeme vidět manažerskou pyramidu. Pracovní náplň manažera je na každé z těchto úrovní rozdílná.

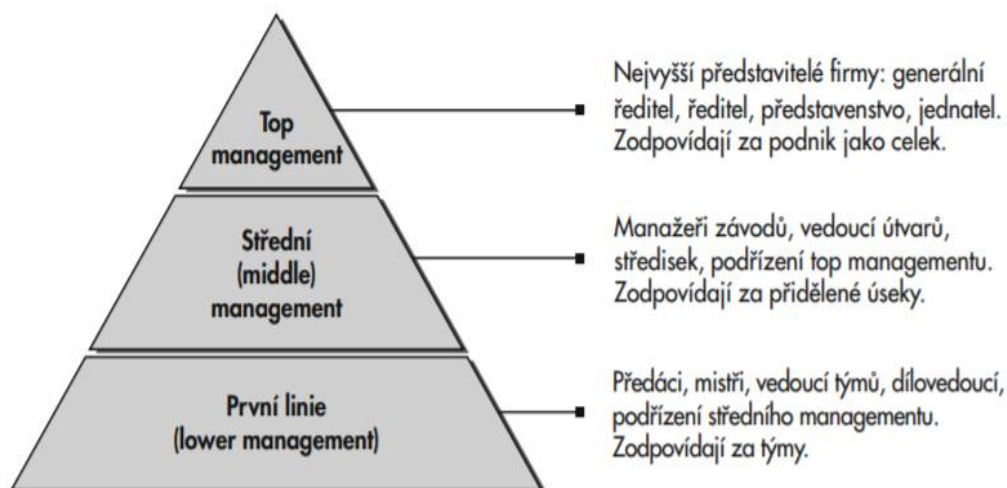
Vrcholoví manažeři reprezentují a řídí organizaci jako celek. Zabývají se strategií organizace a udržují vnější vztahy s dalšími důležitými subjekty jako jsou banky,

dodavatelé, zákazníci a stát. Vrcholový manažer je představitel firmy, generální ředitel, jednatel, představenstvo. (Blažek, 2014, s. 15)

Střední manažeři získávají a poskytují informace a ve výrobním podniku zodpovídají za přidělené úseky. Middle management tvoří početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Je to například manažer závodu, vedoucí útvaru nákupu, logistiky, personalistiky atd. (Veber, 1996, s. 14)

Manažeři první linie jsou svým postavením v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky a také jsou za ně zodpovědní. Ve výrobním podniku to může být mistr, vedoucí dílny. (Blažek, 2014, s. 15)

Obrázek 2 Manažerská pyramida



Zdroj: (Štrach, 2008, s. 16)

1.4 Shrnutí

V první kapitole této bakalářské práce autorka teoreticky popsala pojem management. Seznámila nás také s podstatou managementu a jeho historickým vývojem. V neposlední řadě popsala také manažerské funkce, mezi které patří plánování, organizování, vedení, personalistika a kontrola. Cílem je lépe porozumět tomu, že skupina lidí potřebuje koordinaci, aby dosáhla stanovených cílů, a tím pozitivně podpořila budoucí vývoj podniku.

Počátek managementu je znám od 2. poloviny 19. století, ale potřeba koordinovat skupinu lidí se objevila už historicky mnohem dříve – v době, kdy byla zavedena dělba práce a bylo potřeba vést velkou skupinu lidí k dosažení společného cíle. Příkladem může být stavění pyramid ve starověkém Egyptě nebo organizace armády. Tyto

skutečnosti vedly ke vzrůstu významu managementu a k potřebě stanovení jasné definice.

První část kapitoly popisuje pojem management, který můžeme rozdělit do tří základních skupin. První může být management jako vědecká disciplína a předmět studia. Druhá skupina představuje management jako vedení lidí. Poslední skupina představuje specifické funkce, které jsou vykonávány vedoucími pracovníky. Management je tedy proces, který vytváří určité prostředí k tomu, aby skupina lidí mohla společně a efektivně uskutečnit stanovené cíle v prostředí tržního hospodářství.

Další kapitola je zaměřena na historický vývoj managementu, který je rozdělen do tří etap. První etapou je klasický management, na který navazuje management 40. – 70. let a poslední etapou je současné období managementu.

Druhá část je věnována popisu manažerských funkcí podle Heinze Wehricha a Harolda Koontze. Manažerské funkce jsou v této kapitole rozdělené na sekvenční a paralelní. Mezi sekvenční patří plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu. Paralelní funkce, které tyto sekvenční funkce kompletují jsou: analýza, rozhodování a implementace.

Výše uvedené funkce provádí v podniku manažer (vedoucí pracovník), který musí mít určité znalosti a schopnosti, protože jeho úkolem je využít dostupné zdroje a přimět skupinu lidí ke splnění vytyčených cílů. V poslední kapitole je popsána osobnost manažera a jeho hlavní úkoly v závislosti na postavení v organizační struktuře.

Následující kapitola teoreticky popisuje řízení lidských zdrojů a jednotlivé personální činnosti, které jsou s řízením lidských zdrojů spojeny.

2 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Druhá kapitola se zaměřuje na řízení lidských zdrojů a personalistiku. Zároveň upřesňuje, v čem se řízení lidských zdrojů a personální řízení odlišuje a v čem sjednocuje. Nakonec jsou zde teoreticky popsány jednotlivé personální činnosti.

Řízení lidských zdrojů je strategická aktivita, která klade důraz na dlouhodobý vztah zaměstnance a zaměstnavatele a zdůrazňuje zájmy organizace. Chápe lidské zdroje jako nejdůležitější zdroj a potenciál organizace, díky kterému lze efektivně dosáhnout cílů podniku. (Kociánová, 2004, s. 145)

Podle Koubka se řízení lidských zdrojů zaměřuje především na plnění níže uvedených úkolů

- dynamický soulad mezi strukturou pracovních míst a počtem zaměstnanců v podniku
- optimální využívání kvalifikace zaměstnanců v rámci optimální pracovní doby
- formování zdravých mezilidských vztahů a vytvoření dynamických týmů
- sociální a personální rozvoj zaměstnanců v podniku (kariérní postup, seberealizace, sjednocení podnikových a osobních zájmů, rozvoj pracovního prostředí)

(Koubek, 1995, s.15)

Výstižné shrnutí řízení lidských zdrojů (HRM) uvedl Armstrong ve své knize *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (2014)*: „*řízení lidských zdrojů se zabývá všemi aspekty toho, jak jsou lidé v organizaci zaměstnáváni a řízeni. Mezi důležité aktivity HRM patří strategie lidských zdrojů, získávání lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, sociální odpovědnost podniků, rozvoj organizace a spokojenost zaměstnanců.*“

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří zvyšování intelektuálního kapitálu organizace a vytváření pozitivní firemní kultury. Podle Koubka (2007, s 16) je nejjobecnějším cílem ŘLZ neustálá snaha o zvyšování výkonu organizace. Michael Armstrong (2007, s. 30) ve své knize uvádí: „*obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.*“

Vedle pojmu řízení lidských zdrojů najdeme i pojem personalistika. Tyto dva pojmy se od sebe liší, ovšem i vzájemně propojují. Řízení lidských zdrojů vychází ze strategického plánu a konkrétních aktivit, které směřují k dosažení cílů obsažených v personální strategii. ŘLZ se tedy zaměřuje na zvažování dlouhodobých důsledků rozhodnutí, které jsou učiněny v oblasti personální práce. Personální řízení je

zaměřené na zaměstnance, přičemž tito zaměstnanci nejsou na manažerských pozicích, zatímco řízení lidských zdrojů cílí na vedoucí pracovníky a integruje aktivity liniových manažerů. (Koubek, 1995, s. 23)

Hlavním posláním personalistiky je vybrat dostatek kvalitních, schopných, motivovaných a dlouhodobě loajálních pracovníků pro danou organizaci. Cílem personalistiky je uskutečnit strategické cíle organizace. (Šikýř, 2016, s. 8)

K naplňování těchto cílů slouží jednotlivé personální činnosti, které v organizaci zajišťují především vedoucí zaměstnanci (manažeři). V organizacích s větším počtem zaměstnanců dochází k zabezpečení personálních činností ze strany personálního útvaru nebo poskytovatelů personálních služeb (outsourcingu). (Šikýř, 2016, s. 14)

Šikýř na výše uvedené tvrzení navazuje popisem dílčích personálních činností, mezi něž patří *„vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Dále pak odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a využívání personálního informačního systému.“* (Šikýř, 2016, s. 8)

2.1 Základní oblasti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů určuje limity pro činnosti v rámci personální práce. Následující kapitola se zabývá na teoretickým popisem výše uvedených personálních činností. V praktické části je popsáno, jak tyto činnosti probíhají ve vybraném podniku, kde jsou nedílnou součástí úspěšného řízení lidských zdrojů.

2.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytvoření a analýza pracovních míst je klíčová personální činnost. Kvalita provedené analýzy rozhoduje o budoucí efektivitě personálních činností a o samotném výkonu práce. Podle Koubka musí být *„práce a pracovní místa analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti.“* Analýzu pracovních míst provádíme pozorováním, zjišťováním, popisováním, uchováváním a rozbořením informací, které se týkají úkolů, postupů, odpovědností a vazeb na další pracovní místa. (Koubek, 1995, s. 72)

Důležité je také uvést, co znamená pracovní místo v organizaci. Podle Dvořákové je pracovní místo v podniku definováno jako *„nejnižší funkční jednotka v organizační struktuře obsazená jedním člověkem.“* (Dvořáková, 2007, s. 101)

Armstrong ve své knize uvádí tři charakteristiky. Ty popisují každé pracovní místo:

Obsah práce

- kvantita a povaha pracovních úkolů, které musí zaměstnanec na pracovním místě plnit

Autonomie práce

- množství pravomocí a odpovědností umožňující zaměstnanci svobodně rozhodovat a jednat

Pracovní vztahy

- vztah mezi zaměstnancem a jeho spolupracovníky, podřízenými a nadřízenými. (Armstrong, 2015, s. 193)

Podle Koubka je důležité nejdříve určit obsah práce na daném pracovním místě a potřebný stupeň specializace pracovníka, který bude na tomto místě pracovat. Cílem analýzy pracovního místa je vypracování informací do podoby tzv. popisu pracovního místa. Tento popis určuje úkoly, povinnosti, množství pravomocí a pracovní vztahy na daném pracovním místě. (Koubek, 1995, s. 72)

2.1.2 Personální plánování

S vytvořením a analýzou pracovních míst úzce souvisí personální plánování, které předvídá vývoj, stanovuje personální cíle a zabezpečuje správný počet lidí s vyhovujícími schopnostmi, kteří budou působit v organizaci ve správný čas a na správném místě.

Armstrong uvádí, že „*Personální plánování vede zaměstnavatele k dosahování efektivního souladu mezi plánem organizace a plány lidských zdrojů.*“

(Armstrong, 2015, s. 263)

Tento efektivní soulad organizace dosáhne, jestliže personální plánování obsahuje: „*plán organizace, odhady budoucích činností, plánování scénářů, sběr dat, analýzu, odhady poptávky po práci, odhady nabídky práce, odhady budoucích požadavků, plánování činností, realizaci, sledování a vyhodnocování.*“ (Armstrong, 2015, s. 271)

Personální plánování vyžaduje určitý postup. Koubek uvádí jednotlivé kroky, které představují postup plánování pracovníků.

1. definování podnikových a výrobních cílů
2. transformace cílů do potřeby pracovních sil a určení celkové potřeby pracovníků
3. budoucí odhad (druh, počet) pracovníků z vnitřních zdrojů
4. určení čisté pracovní potřeby
5. zkoumání možností, jak pokrýt dodatečné potřeby práce vnitřními zdroji
6. pokud není možné zabezpečit všechny výrobní cíle firmy vnitřními zdroji pracovníků, tak následuje získávání pracovníků z vnějších zdrojů

7. kontrola a vyhodnocování realizace plánů
8. úprava plánu a odstranění odchylek

(Koubek, 2007, s. 60–61)

2.1.3 Získávání a výběr pracovníků

„Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání.“ (Armstrong, 2015, s. 272)

Pokud chce organizace získávat zaměstnance musí nejprve definovat požadavky na budoucího zaměstnance. Tyto požadavky jsou uvedeny v tzv. popisu pracovního místa neboli v pracovním profilu, který popisuje úkoly na pracovním místě a specifikuje potřebné požadavky na budoucího zaměstnance. Specifikace požadavků na zaměstnance formuluje především potřebné znalosti, dovednosti, schopnosti, odbornost – vzdělání, výcvik a praxe, specifické požadavky a zvláštní požadavky. Tyto dokumenty umožňují vytvoření nabídky na pracovní místo a následné zveřejnění. K oslovování uchazečů dochází interně nebo externě. Organizace se snaží obsazovat pracovní místa nejprve z interních zdrojů, pokud to není možné, hledá nové zaměstnance z vnějších zdrojů na trhu práce.

Nástrojem získávání uchazečů z vnitřních zdrojů může být interní výběrové řízení, rozmisťování zaměstnanců a řízení nástupnictví talentovaných zaměstnanců. Pro obsazení pracovních míst z interních zdrojů je důležité, aby organizace investovala do vzdělání a rozvoje zaměstnanců. Výhodou tohoto získávání je znalost interních zaměstnanců, zachování organizační kultury, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a s tím spojené snížení fluktuace. (Dvořáková, 2007, s. 137)

Pokud organizace získává uchazeče z vnějších zdrojů, využívá pro získávání různé metody.

První metodou může být e-recruitment, který je založený na využívání internetu, k inzerování volných pracovních míst a následné komunikaci prostřednictvím e – mailu. Základem je vlastní webová stránka organizace, pracovní servery, webové stránky agentur a stránky úřadů práce. Online recruitment je levný, rychlý a dokáže zacílit na široký okruh uchazečů. Nevýhodou může být velké množství nevhodných žádostí o zaměstnání.

Organizace také může využívat sociální média jako je LinkedIn, Facebook nebo Twitter. Tyto sociální sítě umožňují oboustrannou komunikaci mezi zaměstnavatelem a uchazečem o zaměstnání. Firmy tyto platformy využívají pro vyhledávání vhodných uchazečů. (Armstrong, 2015, s. 273, 278)

Další metody získávání zaměstnanců, které firma může využít jsou: nabízet práci prostřednictvím inzerce v tisku, televize nebo rozhlasu. Nabídka skrz Úřad práce,

spolupráce se vzdělávacími institucemi, účast na veletrhu pracovních příležitostí nebo využití služeb personální agentury. (Dvořáková, s. 2007, 135)

Následným krokem po získávání zaměstnanců je jejich výběr. Cílem výběru je identifikovat a vybrat uchazeče, kteří budou kvalitní, výkonní a loajální. Jde o proces porovnávání profilu uchazeče se specifikací požadavků na pracovní místo. Obsahem výběru zaměstnanců je analýza žádosti o zaměstnání a životopis. Mezi další důležité dokumenty z pohledu náboráře patří osobní dotazník, kopie o ukončení studia, certifikáty z dalšího vzdělávání, reference, lékařský posudek atd. Do metod výběrů zaměstnanců se řadí pracovní pohovor, assessment centrum nebo výběrové testy. (Dvořáková, 2007, s. 138–141)

Po dokončení fáze pracovních pohovorů je možné udělat předběžné rozhodnutí o tom, jací zaměstnanci jsou nejvhodnější adepti na pracovní místo. Tyto zaměstnance je nutné telefonicky nebo písemně kontaktovat a sdělit jim nabídku práce. Poslední fází je potvrzení pracovní nabídky uchazečem. (Armstrong, 2015, s. 293–294)

V této fázi je potřeba vypracovat pracovní smlouvu a poskytnout zaměstnanci hlavní písemné informace o organizaci a pracovní pozici. Od doby uzavření dohody po dobu nástupu uchazeče do práce by měla organizace udržovat se zaměstnancem pravidelný kontakt. (Urban, 2013, s. 29)

2.1.4 Adaptace nových zaměstnanců

Podpisem pracovní smlouvy nastává činnost, která adaptuje nové zaměstnance do zaměstnání. Adaptace nových zaměstnanců je začlenění zaměstnanců do firmy a zajištění jejich plné pracovní výkonnosti, za co nejkratší čas. Adaptace zabraňuje i případné nespokojenosti nového zaměstnance, protože opustí – li zaměstnanec firmu v krátké době po nastoupení, vzniknou organizaci značné náklady. (Urban, 2013, s. 31)

Nástrojem adaptace je tzv. individuální adaptační plán, jenž stanovuje dokumenty a informace, se kterými by měl být zaměstnanec obeznámen. Tyto informace jsou poskytnuty ze strany personálního oddělení a mohou být podány v podobě brožury s informacemi o organizaci, videa prezentace apod. Mezi důležité informace patří také seznámení s pracovními podmínkami, BOZP, pravidly odměňování, pracovním řádem, možnostmi vzdělání a výcviku. Důležité je stanovení osobního setkání s nadřízeným nebo zástupcem z personálního útvaru, který s novým zaměstnancem probere jednotlivé body jeho adaptace a poskytne mu zpětnou vazbu. Jakmile adaptační období končí, jsou zhodnoceny výsledky adaptace a následovně stanoveny budoucí cíle rozvoje a úkoly pro nadcházející pracovní období. (Urban, 2013, s. 32–33)

2.1.5 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců

Pokud je zaměstnanec v organizaci plně adaptovaný přichází na řadu řízení jeho pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu je systematický a soustavný proces, který směřuje ke zlepšování výkonu organizace prostřednictvím zlepšování pracovního výkonu týmů a jednotlivců. (Armstrong, 2011, s 24)

Armstrong také v souvislosti s řízením pracovního výkonu ve své knize cituje Briscoe a Clause, 2008, kteří uvádějí komplexní definici řízení pracovního výkonu. Podle nich je „*řízení pracovního výkonu systém, jehož prostřednictvím organizace stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu, přidělují a hodnotí práci, poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon, určují potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a rozdělují odměny.*“ (Armstrong, 2011, s 24)

Dvořáková tvrdí, že cílem není pouze zhodnocovat pracovníkův výkon, ale především motivovat zaměstnance ke kolektivní formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů, které vznikají při realizaci cílů a k rozvoji individuálních schopností a dovedností. V prostředí organizace je řízení pracovního výkonu jednou ze základních náplní práce liniových manažerů, kteří mají za úkol motivovat jednotlivé pracovníky i celé skupiny pracovníků pomocí sdílených cílů a hodnot organizace. (Dvořáková, 2007, s. 252)

Aby docházelo k efektivnímu vedení lidí, je jedním z hlavních úkolů organizace a vedoucích pracovníků umět správně motivovat. Motivace zaměstnanců zvyšuje pracovní nasazení, iniciativu a posiluje úspěch celé organizace. Vedoucí pracovníci motivují podřízené prostřednictvím stanovených cílů, které musí být srozumitelné, dosažitelné, měřitelné, relevantní a atraktivní. Zároveň je úkolem vedoucího pracovníka, poskytovat zpětnou vazbu a posilovat v týmu sebedůvěru jednotlivých zaměstnanců. Vedoucí pracovník má při motivaci zaměstnanců podporovat zaměstnance, rozvíjet jejich kompetence a vytvářet optimální prostředí pro pracovní výkon. (Niermeyer, Seyffert, 2005, s. 63–64)

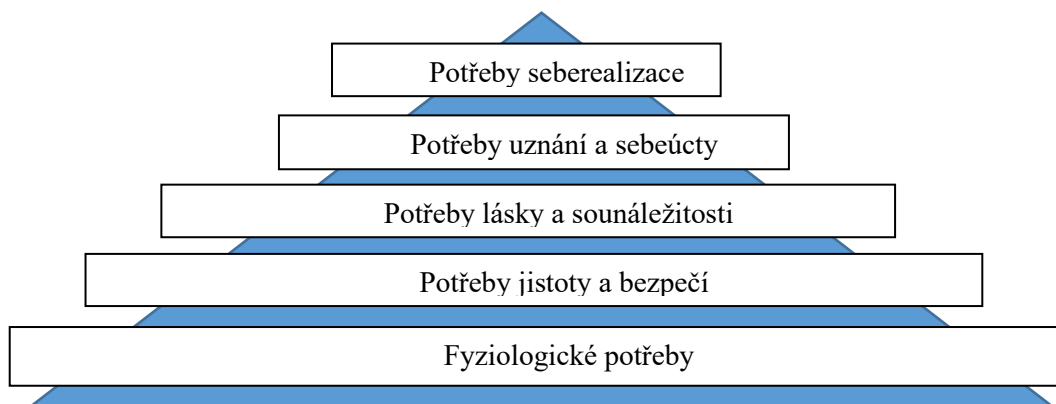
Podle Urbana existují vnitřní a vnější faktory motivace. Vnější faktory motivace, jsou to, co za vykonanou práci zaměstnanci získají. Ukázkou může být finanční odměna, pochvala, uznání, ale i naděje na zvýšení mzdy nebo povýšení.

Mezi vnitřní faktory motivace patří ty, které souvisejí s výkonem práce. Jde především o samostatnost, získávání nových schopností a tvoření viditelných výsledků práce, které mají širší společenský smysl. (Urban, 2017, s. 14–16)

Bělohlávek uvádí, že s vnitřními faktory motivace úzce souvisí Maslowova pyramida potřeb. K tomu, aby firma dosáhla správného uspokojení potřeb zaměstnanců, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému. Maslowova pyramida potřeb je uspořádána hierarchicky. Jestliže firma uspokojí určitou úroveň

potřeb zaměstnance, jejich význam klesne a nastoupí další úroveň potřeb, ta už je vyšší. (Bělohlávek, 2005, s. 41)

Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (Bělohlávek, 2005, s. 41) – vlastní zpracování

Na základě Maslowovy pyramidy Bělohlávek uvádí ukázkou, jaké je zastoupení potřeb zaměstnanců v pracovním prostředí. Mezi fyziologické potřeby patří ochrana zdraví, ochranné pomůcky a odstraňování rizik na pracovišti. Jistoty a bezpečí docílí firma tak, že poskytne perspektivu, která zajistí zaměstnancům práci do budoucna. Vytváření dobrých vztahů na pracovišti, teambuildingové akce a sportovní soutěže vybuduje u zaměstnance pocit sounáležitosti. Uspokojení potřeby uznání a ocenění vznikne jako reakce na pochvalu či odměnu. Seberealizace vzniká na základě dobře organizované práce. Zaměstnanec těší a umožňuje mu ukázat jeho schopnosti. (Bělohlávek, 2005, s. 41)

Při zavedení systému řízení pracovního výkonu je nutné dodržovat princip účasti zaměstnance na tomto procesu. Důležité je vysvětlit zaměstnanci, že objektivně stanovený pracovní úkol je přidělen na základě jeho schopností a kvalitě řízení systému organizace práce. Nedílnou součástí tohoto procesu je také způsob kontroly průběhu každé činnosti. S tím je úzce spojené systematické a pravidelné hodnocení pracovníků. (Dvořáková, 2007, s. 255)

2.1.6 Hodnocení zaměstnance a odměňování práce

Odměňování pracovníků souvisí s vnější motivací a představuje jeden z nejdůležitějších a nejsložitějších nástrojů k řízení zaměstnanců. Odměňování přispívá k růstu produktivity a výkonu zaměstnanců, k získávání a udržení kvalitních zaměstnanců a k zajištění nákladové konkurenceschopnosti podniku. (Urban, 2013, s. 77)

Podle Urbana k zajištění funkcí odměňování slouží tyto nástroje:

- pevná mzda, jelikož představuje zaručenou část mzdy zaměstnance,
- nadtarifní složka a osobní ohodnocení je mzda založená na hodnocení schopností zaměstnance,
- motivační a výkonná složka je vázána výkonu zaměstnance, skupiny nebo celého podniku. Tato složka je vyplácena v podobě bonusů, výkonových odměn a provizí,
- mzdové příplatky může zaměstnanec získat, pokud se zvýšily pracovní nároky nebo nastaly mimořádné pracovní podmínky,
- zaměstnanecké výhody mají za cíl zvýšit pracovní stabilitu, spokojenost a přispívat k rozvoji a relaxaci zaměstnance. Příkladem jsou služby, finanční příspěvky nebo finanční zvýhodnění. (Urban, 2013, s. 78)

Odměňování by mělo odpovídat náročnosti a odpovědnosti pracovního místa a individuálním výsledkům zaměstnanců. (Urban, 2013, s. 77)

Hodnocení pracovníků je další personální činnost, která se zabývá kontrolou, zjišťováním a posuzováním výkonu práce zaměstnance. Po hodnocení následuje sdělení výsledků zjišťování a hledání cest ke zlepšování pracovního výkonu. (Koubek, 1995, s. 166)

Obsahem hodnocení mohou být výsledky práce, pracovní chování nebo schopnosti a rozvojový potenciál pracovníků. Hodnocení pracovních výsledků se zaměřuje na hlavní úkoly a individuální cíle, jaké byly zaměstnanci stanoveny, nebo za které je odpovědný. Účinnost hodnocení závisí na jednoznačnosti, konkrétnosti a úplnosti zadaných úkolů. (Urban, 2013, s. 57–58)

Urban tvrdí, že nejlepší předpoklady k hodnocení zaměstnanců mají přímí nadřízení, protože vedou hodnotící rozhovory. Hodnocení nemusejí provádět pouze oni, ale také zaměstnanci samotní, kolegové nebo podřízení, kteří hodnotí své nadřízené. Další, kdo se může podílet na hodnocení je vedoucí projektového týmu, mentor nebo zákazníci.

V praxi nejčastěji hodnotí přímý nadřízený, který hodnotí na základě:

- stanovených cílů,
- platných norem a standardů,
- posuzovacích stupnic,
- kontrola check – listů (seznamů),
- kritických případů,
- personálního nebo manažerského auditu.

Z časového hlediska dochází k hodnocení pracovníků v průběhu a před ukončením zkušební doby, k hodnocení při dokončení projektů a také dochází k průběžnému a pravidelnému hodnocení zaměstnanců. (Urban, 2013, s. 59–64)

Podle Koubka je „*hodnocení pracovníků jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech čtyř základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.*“ (Koubek, 1995, s. 169)

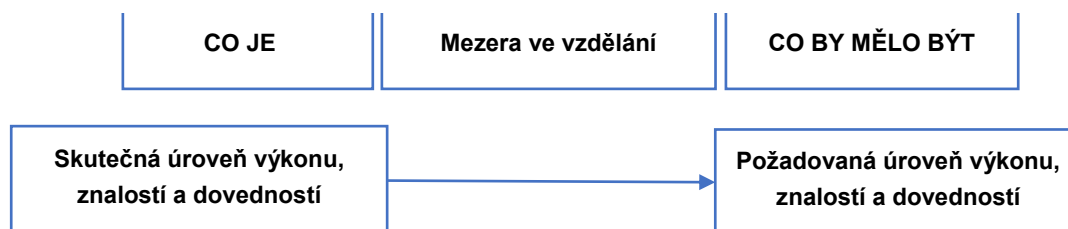
2.1.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Podle Dvořákové představuje vzdělávání pracovníků soubor cílených, plánovaných a vědomých činností. Ty jsou zaměřeny na získávání znalostí, schopností a dovedností. Cíl vzdělávání zaměstnanců je prohloubení jejich kvalifikace, a tím se zvyšuje produktivita jak jednotlivých zaměstnanců, tak i celé organizace. (Dvořáková, 2007, s. 286)

Před samotným vzděláváním a rozvojem jednotlivých zaměstnanců nebo skupin zaměstnanců je nutné analyzovat potřeby vzdělávání a definovat účel vzdělávacích aktivit.

Podle Armstronga musí veškeré vzdělávací aktivity vycházet z pochopení a poznání toho, co a proč se má udělat. Vzniká tak analýza mezer vzdělání, která určuje rozdíly mezi tím, co zaměstnanci vědí a umí, a tím, co by měli umět a vědět. Díky této analýze je možné určit správné vzdělávací aktivity, které mohou tyto mezery odstranit. (Armstrong, 2015, s. 354)

Obrázek 4 Mezera ve vzdělání



Zdroj: (Armstrong, 2015, s. 35) – vlastní zpracování

Prostředkem, který odstraňuje rozdíly mezi požadovanými a stávajícími znalostmi a dovednostmi, je rozvoj zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců představuje rozšiřování kvalifikace zaměstnanců prostřednictvím získávání nových znalostí, dovedností a schopností. Rozvoj zaměstnance se soustředí i na jeho osobnost a sociální dovednosti a je orientováno také na pracovní kariéru a potenciál. Příkladem rozvojových aktivit v organizaci mohou být jazykové kurzy, kurz měkkých dovedností, prezentační dovednosti, kurz asertivity atd. (Dvořáková, 2007, s. 287)

Vzdělávání zaměstnanců začíná už v rámci adaptace zaměstnance a pokračuje řízením pracovního výkonu. Mezi důležité oblasti vzdělávání patří:

- orientace, jejím cílem je efektivní adaptace pracovníka v organizaci a výkon práce na konkrétním pracovním místě,
- prohlubování kvalifikace, prostřednictvím doškolování dochází k přizpůsobování odborných znalostí pracovníků specifických nárokům pracovních míst,
- rekvalifikace, představuje získávání nových znalostí a dovedností, které umožní výkon práce na jiném pracovním místě, než je místo současné,
- profesní rehabilitace, jejím cílem je opětovné začlenění osob, které nemohly delší dobu vykonávat zaměstnání.

(Dvořáková, 2007, s. 286–287)

2.1.8 Personální informační systém

V dnešní době je personální informační systém (HRIS) nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Pod termínem personální informační systém se skrývá nejen soubor veškerých informací a údajů, ale také procesy k jejich zpracování a archivaci. (Dvořáková, 2007, s. 398). HRIS uchovává data o zaměstnancích a o personálním plánování. Spravuje také analýzu a vytváření pracovních míst, mzdovou agendu a hodnocení zaměstnanců. Může tak odpovídajícím způsobem podporovat většinu personálních činností. (Walker, 2002, s. 27)

Podle Armstronga lze personální informační systém charakterizovat jako „elektronickou personalistiku“, která zlepšuje personální služby, snižuje náklady a zvyšuje účinnost personálních činností. Mezi hlavní výhody HRIS patří jednodušší přístup k přesným údajům o zaměstnancích, racionální, praktické a standardizované procesy a přímý přístup liniových manažerů k potřebným personálním údajům. (Armstrong, 2007, s. 723)

Základní funkce personálního informačního systému jsou:

- evidence detailních osobních informací každého zaměstnance, včetně kvalifikací, dovedností, fluktuace dále pak informace o dovolené, absenci, přítomnosti atd.,
- detailní evidence o pracovních místech, především popis a specifikace pracovního místa, výše mzdy a zaměstnanecké výhody,
- plánování získávání a vzdělávání zaměstnanců,
- hodnocení práce a řízení odměňování,
- zpracovávat zprávy, které shrnují výše uvedené informace.

(Armstrong, 2007, s. 724)

Nejznámější personální informační systém je intranet, který umožňuje sdílet informace v rámci organizace. Díky intranetu je snadné aktualizovat údaje a získávat zaměstnance z vnitřních zdrojů, poskytovat zaměstnancům e – learning a komunikovat se zaměstnanci v rámci intranetové sítě. (Armstrong, 2015, s. 598)

2.2 Shrnutí

V této kapitole autorka teoreticky popsala základní pojmy řízení lidských zdrojů. ŘLZ můžeme chápat jako strategickou aktivitu, díky níž může podnik získat lepší pozici na trhu.

Na úvod bylo upřesněno, jaké jsou rozdíly mezi ŘLZ a personalistikou. ŘLZ představuje strategickou aktivitu, která vnímá zaměstnance jako nejdůležitější zdroj a potenciál podniku. Zatímco hlavním posláním personalistiky je vybrat co nejkvalitnější a loajální lidské zdroje, které budou uskutečňovat strategické cíle podniku.

V následujících podkapitolách byl popsán proces řízení lidských zdrojů prostřednictvím dílčích, personálních činností. Základem těchto činností je personální plánování, které vychází ze strategických cílů podniku. Všechny personální činnosti na sebe navazují. Jednotlivé podkapitoly jsou zaměřeny na vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, motivaci, vzdělávání, hodnocení i odměňování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru.

Cílem řízení lidských zdrojů je zvyšování výkonnosti a prosperity organizace. Tím zároveň získává konkurenční výhody. Lidské zdroje v organizaci dávají do pohybu ostatní důležité zdroje a udávají budoucí směr organizace. Je tedy důležité, aby organizace měla pozitivní přístup k rozvoji lidského kapitálu. Organizace může zvyšovat spokojenost zaměstnance tím, že bude dosazovat kvalifikované zaměstnance na správná pracovní místa, bude zde optimální využívání pracovních sil, a bude tvořit zdravé mezilidské vztahy prostřednictvím efektivního vedení zaměstnanců.

Přínosy a efektivitu ŘLZ nelze vždy vyjádřit jednoduše, poněvadž většina návrhů, činností a investic mají dlouhodobý charakter. Je tedy složité analyzovat a měřit přínos řízení lidských zdrojů v budoucnu.

Následující praktická část bakalářské práce začíná představením podniku Continental Trutnov, s.r.o. a pokračuje analýzou výše uvedených personálních činností, tak jak v této organizaci probíhají.

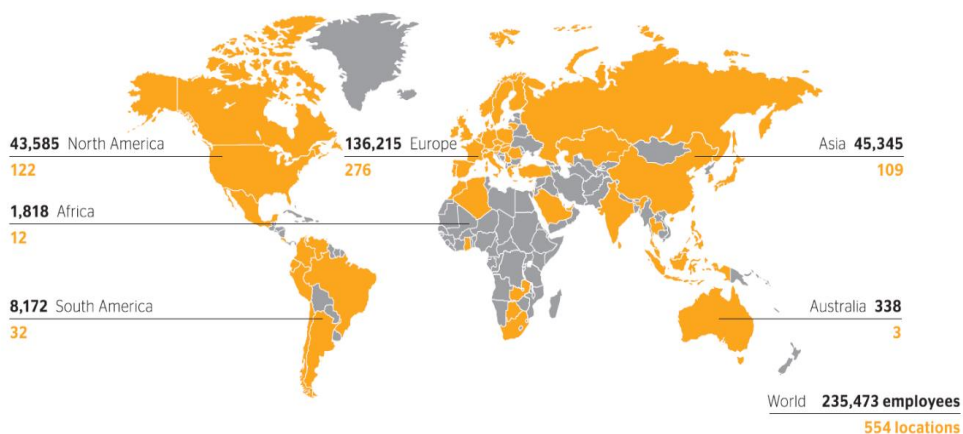
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Následující kapitola se bude orientovat na společnost Continental AG a její pobočku Continental Trutnov, s.r.o. Poté budou analyzovány jednotlivé činnosti, a také oblasti, kterými se řízení lidských zdrojů v této společnosti zabývá.

3.1 Společnosti Continental AG a její historie

Společnost Continental AG byla založena roku 1871 v Německu. V současné době tato společnost patří k nejlepším světovým dodavatelům v automobilovém průmyslu. Společnost Continental AG působí na 554 lokacích v 61 zemích světa a zaměstnává přes 240 000 zaměstnanců. (www.continental-corporation.com, 2019)

Obrázek 5 Continental AG ve světě, rok 2017



Zdroj: (www.continental-corporation.com, 2017)

Historie společnosti Continental se píše od roku 1871, kdy v Německém Hannoveru vznikla společnost pod názvem „Continental-Caoutchouc-und Gutta-Percha Compagnie“. Tehdy se začaly vyrábět výrobky z měkké směsi, tvrdé pneumatiky určené pro kola a kočáry, a dokonce i pryžová vlákna. O 11 let později Continental uvedl své první logo se skákajícím koněm. První úspěch tato společnost slavila v roce 1898, kdy začala vyrábět pneumatiky bez vzduchu. V roce 1905 začal Continental vyrábět pneumatiky s protiskluzovými hroty. Po dalším vývoji představil Continental roku 1936 syntetickou gumu, která byla klíčová v procesu výroby pneumatik. V roce 1991 slavila společnost další úspěch, protože spustila jako první výrobu ekologicky šetrné osobní pneumatiky, pod divizí ContiTech. V roce 2003 Continental zaměstnával kolem 68 000 zaměstnanců po celém světě. Roční prodej činil 11,5 miliard eur. O 4 roky později rozšířil svou pozici na trhu ve střední a východní Evropě. Souběžně posiloval svou pozici na trhu v Severní Americe a v Asii.

Rok 2009 byl důležitým milníkem pro společnost Continental, a to díky vzniku výzkumného a vývojového centra v Číně a v Asii. Jedním z posledních milníků je rok 2013, kdy Continental představil na roční schůzi akcionářů „ContiLifeCycle“, který zahrnuje životní cyklus pneumatik pro nákladní automobily. Continental za svou dobu působnosti vyvinul udržitelné řešení, které snižuje náklady a prodlužuje životnost pneumatik. (www.continental-corporation.com, 2019)

3.2 Produktové portfolio

Společnost Continental patří k pěti největším světovým dodavatelům v automobilovém průmyslu. Celosvětově se rozděluje na pět divizí, přičemž se zaměřují na:

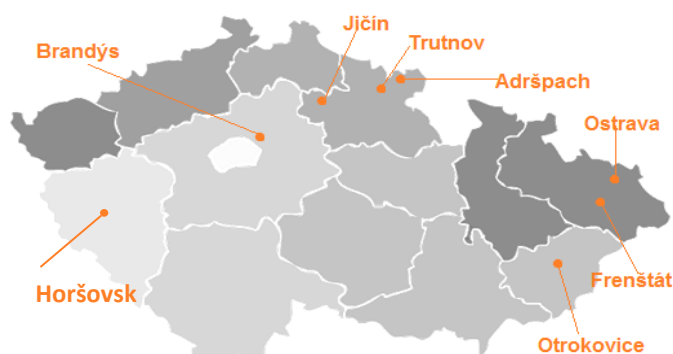
- podvozky a bezpečnostní systémy (Chassis&safety),
- systémové řešení pro technologie pohonu (Powertrain),
- interiér – řízení informací ve vozidle (Interior),
- výrobu pneumatik (Tires),
- vývoj různých komponent pro automobilový průmysl (ContiTech).

Continental vyrábí komponenty pro osobní automobily, motocykly, kola, nákladní vozidla, autobusy a také pro speciální zemědělská vozidla. Tato společnost je známá především díky výrobě a vývoji pneumatik, kterých je několik druhů. Mimo jiné Continental vyrábí i elektroniku, komponenty do motorů, převodek, dále pak ventily, odšťikovací systémy, aktuátory, turbochargery, brzdové posilovače a mnoho dalšího.

3.3 Continental AG v České republice

V České republice tato společnost zaměstnává přes 17 000 zaměstnanců na osmi závodech. Continental Automotive, s.r.o. má divizi v Ostravě, Otrokovicích, Frenštátě pod Radhoštěm, Brandýse nad Labem, Jičíně, Meclově, Adršpachu a v Trutnově.

Obrázek 6 Mapa závodů společnosti Continental v České republice



Zdroj: (Interní materiály společnosti, prezentace 2018)

V roce 2007 vznikl závod v Trutnově a to tak, že se spojil Continental AG a Siemens VDO. Díky tomuto kroku společnost Continental Automotive, s.r.o. posílila svou pozici na světovém trhu a rozšířila své portfolio produktů. Závod Trutnov patří pod divizi Powertrain, a pracuje zde více než 1 750 zaměstnanců. Tato divize je rozdělena na jednotlivé organizační složky, mezi které patří:

- Focus Factories – výrobní jednotky
- Plant services – služby pro závod
- Location services – služby pro lokaci

Obrázek 7 Organizační struktura závodu Trutnov

Plant Trutnov		
Focus Factories	Plant Services	Location Services for TRU, ADP
<ul style="list-style-type: none"> > FF ES HPP+INJ > FF ES TC > FF S&A EES > FF S&A TES > FF S&A AC 	<ul style="list-style-type: none"> > Quality > SCM > Purchasing > Technical Department > Industrial Engineering 	<ul style="list-style-type: none"> > Human Relations > Controlling > Information Technology

Zdroj: (Interní materiály společnosti, prezentace 2018)

V čele Trutnovského Continentalu stojí plant manager – Ing. Lukáš Rosůlek. Přímými podřízenými jsou first line manažeři jednotlivých výrobních jednotek (focus factories). First line manažeři pro motorové systémy (ES), turbodmychadla (TC), a

dva manažeři pro výrobu S&A. Součástí managementu je také manažer kvality, technického oddělení, industrial engineeringu, nákupu a logistiky. Další first line manažeři, kteří řídí personální oddělení, informační technologie a controlling, vykonávají stejnou funkci i pro závod v Adršpachu.

Produktové portfolio závodu Continental Trutnov je rozděleno na tři skupiny. První skupinou je „výrobní portfolio FF ES Engine Systems“, což jsou motorové systémy. Zde se vyrábí benzinové nebo diesellové vysokotlaké pumpy a válce. Druhou skupinu tvoří „výrobní portfolio FF TC turbocharger“, kde najdeme výrobu turbodmychadel. A poslední je „výrobní portfolio FF S&A sensors&actuators“, kde nalezneme produkty jako emisní nebo vysokotlaké senzory, rotační ventily, aktuátory a elektrické vodní pumpy. Mezi hlavní zákazníky společnosti Continental Trutnov patří Ford, PSA Peugeot, Renault, Daimler Mercedes – Benz, Volkswagen, Hyundai a Audi.

Vizí a hlavní myšlenkou společnosti Continental Automotive, s.r.o. Trutnov je: *„být tou nejlepší volbou pro zákazníky, zaměstnance a firemní partnery.“*

Zdroj: (Interní materiály společnosti, 2019)

3.4 Shrnutí

V této kapitole nás autorka seznámila se společností Continental AG a s pobočkou Continental Trutnov, s.r.o.

První kapitola byla zaměřena na historický vývoj této společnosti, která byla založena roku 1871 v Německém Hannoveru, kdy se začaly vyrábět výrobky z měkké směsi a tvrdé pneumatiky určené pro kola a kočáry. Další část této kapitoly zaznamenává důležité informace o současném působení této společnosti.

Druhá kapitola byla věnována jednotlivým divizím a produktovému portfoliu, které zahrnuje především komponenty pro automobilový průmysl.

Poslední kapitola je zaměřena na Continental AG v České republice, kde je zaměstnáno přes 17 000 zaměstnanců na 8 závodech. Nejdůležitější část této kapitoly se zabývá pobočkou Continental Trutnov, s.r.o. Tento koncern vznikl v roce 2007 a pracuje zde více než 1 750 zaměstnanců. Produktové portfolio závodu Continental Trutnov zahrnuje motorové systémy a benzinové nebo diesellové vysokotlaké pumpy a válce. Probíhá zde výroba turbodmychadel a produktů jako emisní nebo vysokotlaké senzory, rotační ventily, aktuátory a elektrické vodní pumpy. Mezi hlavní zákazníky společnosti Continental Trutnov patří Ford, PSA Peugeot, Renault, Daimler Mercedes – Benz, Volkswagen, Hyundai a Audi.

Následující část bakalářské práce je zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů v této společnosti.

4 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL TRUTNOV, S.R.O.

Mise společnosti Continental Trutnov, s.r.o. se orientuje hlavně na lidské zdroje, procesy a produkty. Řízení lidských zdrojů je tedy jednou z nejdůležitějších a nepostradatelných hodnot společnosti.

Funguje zde systém založený na otevřené komunikaci mezi lidmi, kteří následují hodnoty společnosti a mají efektivní a proaktivní přístup. Tato společnost se snaží dosáhnout čím dál lepších výsledků a aplikuje procesy. Také se podílí na zavádění nových technologií, vývoji a designu. Všechny tyto prvky přispívají k zdokonalení výrobků a zjednodušení manuálních úkonů. (www.continental-corporation.com, 2019)

Společnosti Continental Trutnov, s.r.o. zaměstnávala k 1. 3. 2019 1783 kmenových zaměstnanců. Pracovalo zde 1082 mužů, což zaujímá 61 % z celkového počtu. Naopak žen bylo pouze 701, což představuje 39 %.

Graf 1 Pohlaví zaměstnanců



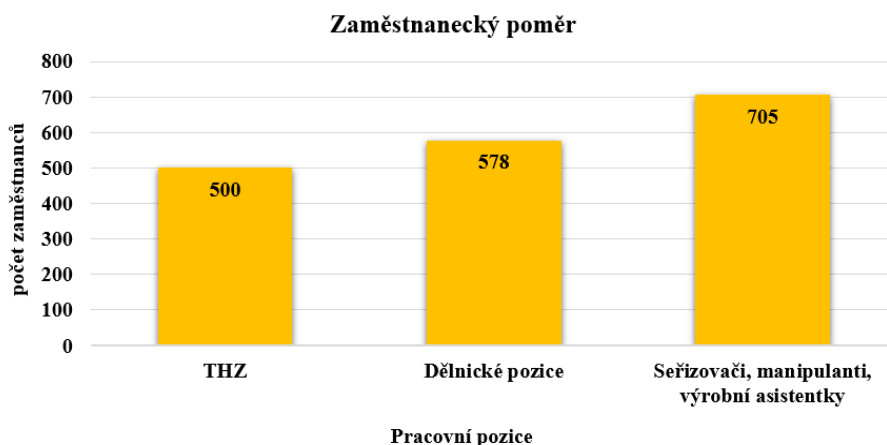
Zdroj: (Interní materiály společnosti, 2019) – vlastní zpracování

Všichni kmenoví zaměstnanci jsou rozděleni na tři skupiny,

- **A:** dělníci – operátoři (BluCo)
- **B:** zaměstnanci, co nejsou operátoři – dělníci, ale pracují na dělnických pozicích (asistentka výroby, manipulanti, seřizovači)
- **E:** technicko – hospodářští zaměstnanci (THZ, First line manažeři, Plant manažer)

Krom kmenových zaměstnanců v této společnosti pracují zaměstnanci agenturní, kterých je zhruba 170. Na níže uvedeném grafu je znázorněn počet zaměstnanců podle zaměstnaneckého poměru, tedy skupin, do jakých jsou zařazeni.

Graf 2 Počet zaměstnanců podle pracovního poměru



Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Řízení lidských zdrojů rozděluje společnost Continental AG globálně a lokálně. Globální řízení lidských zdrojů vyvíjí, implementuje a monitoruje personální procesy napříč všemi pobočkami. Základem společnosti Continental AG jsou 4 hodnoty, které představují důvěru, touhu vítězit, soudržnost a svobodu k činům. Tyto hodnoty motivují zaměstnance k lepším výsledkům, pracovním úspěchům a vytrvalosti. (www.continental-corporation.com, 2019)

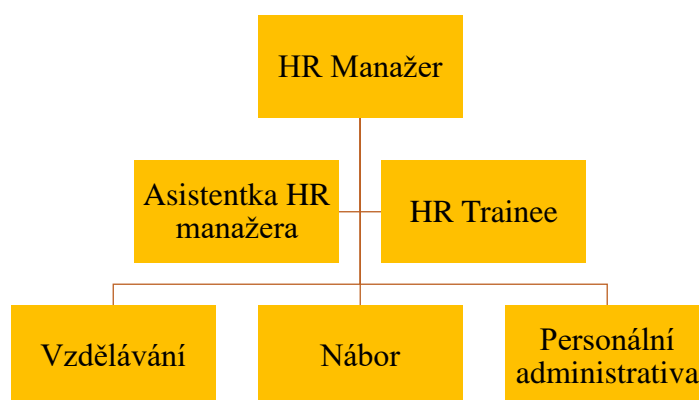
Jednotlivé pobočky společnosti Continental AG mají své personální oddělení, která se zabývají personálními záležitostmi v dané lokaci, přičemž dodržují procesy a pravidla celého koncernu. Řízení lidských zdrojů, na něž se tato bakalářská práce soustředí, vykonává v závodě Trutnov personální oddělení.

4.1 Personální oddělení

V této společnosti funguje personální oddělení, které vykonává a řídí personální činnosti pro závod Trutnov. Na personálním oddělení pracuje 15 lidí. Jsou interně rozděleni na určité pracovní pozice. Mezi tyto pozice patří:

- HR manažer
- administrativa, pracovní právo & odbory
- nábor & talent management,
- vzdělávání, školení & jazykové kurzy,
- správa benefitů a asistenční činnost.

Obrázek 8 Struktura HR oddělení v závodu Trutnov



Zdroj: (Rozhovor s personalistou, interní zdroje) – vlastní zpracování

Personální administrativa zajišťuje a interpretuje veškeré podklady a informace, které se týkají pracovněprávních vztahů a poskytuje pracovněprávní poradenství. Zajišťuje nástupní i výstupní dokumentaci a lékařskou péči. Řeší každodenní požadavky zaměstnanců a komunikuje s odbory.

Tým vzdělávání je zaměřen na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Ke vzdělání a rozvoji zaměstnanců přísluší jazykové kurzy, externí a interní školení a také školení, která jsou nutná v rámci legislativních nebo normových požadavků. V tomto týmu působí interní lektor. On organizuje interní školení (soft skills, Kata), a má také na starost vstupní školení pro nové zaměstnance.

Hlavní úlohou oddělení náboru je výběr a získávání potřebného množství vhodných a kvalitních zaměstnanců. Tento tým také zařizuje HR marketing, který zahrnuje employer branding, trainee programy a externí spolupráci se školami. Dalším důležitým toho týmu je příprava komplexního reportingu a HR statistik.

Kvalitní zaměstnanci jsou základem každé konkurenceschopné společnosti. Personalisté neberou zaměstnance jako zdroje, ale jako individuální osobnosti, a tak práci vnímají jako „lidské vztahy“, ne jako „lidské zdroje“. Tímto přístupem se zaměřují na lidi, jako na střed svého zájmu, protože jejich schopnosti a dovednosti jsou největší hodnotou pro společnost.

4.2 Personální činnosti ve společnosti Continental Trutnov, s.r.o.

Personální činnosti, které tato společnost využívá jsou: analýza práce, pracovních míst a vytvoření pracovních úkolů; personální plánování; vytváření pracovních míst; přijímání zaměstnanců; řízení pracovního výkonu zaměstnanců; pracovní podmínky a pracovní vztahy; vzdělávání a rozvoj zaměstnanců; hodnocení a odměňování

pracovníků; mobilita zaměstnanců; rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru a také personální controlling.

Tyto činnosti byly v této společnosti analyzovány a budou níže popsány.

4.2.1 Analýza práce a vytvoření pracovních úkolů

Ve společnosti Continental je několik desítek oddělení. Za každé oddělení jsou zodpovědní vedoucí oddělení. Vedoucí jednotlivých oddělení jsou podřízeni first line manažerům. Jednotlivé pracovní úkoly se odvíjejí od toho, na jakém oddělení zaměstnanec pracuje.

Pracovní úkoly jsou jasně specifikovány pro všechny zaměstnance. Každému WhiCo zaměstnanci náleží job profile, kde je přesně rozepsaná jeho náplň práce. V případě dělnických pozic je několik různých pracovních úkolů v závislosti na druhu výroby.

Manažeři jsou zodpovědní za personální část, která představuje stanovení počtu potřebných zaměstnanců v závislosti na strategii plánované výroby. Mají zodpovědnost za vhodné odměňování. Na svém oddělení manažeři motivují a zlepšují pracovní prostředí pomocí teambuildingu, čímž zároveň zvyšují i produktivitu práce. Dohlížejí také na souvislé a správné předávání informací mezi jednotlivými odděleními.

Ve společnosti Continental najdeme několik oddělení, která se specializují na různé činnosti spojené s danou problematikou.

- HR oddělení,
- oddělení výroby,
- oddělení kvality,
- oddělení nákupu,
- oddělení logistiky,
- oddělení projektového managementu,
- oddělení Controllingu a účetnictví,
- IT oddělení,
- oddělení údržby.

4.2.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst vytváří specifické požadavky, které tato společnost klade na budoucí zaměstnance. Tyto požadavky na nové zaměstnance se týkají především vzdělání, pracovních zkušeností a jazykových znalostí. Dále se zaměřují na soft skills představující komunikační dovednosti, řídicí schopnosti, osobnostní předpoklady a vlastnosti.

Další kritéria se liší podle jednotlivých WhiCo a BluCo pozic.

Kritéria, která u většiny THZ nesmí chybět, jsou: schopnost pracovního nasazení, pracovní stabilita, odpovědnost, inteligence a orientace na výsledek. Tyto požadavky na kandidáta jsou minimální. Žádoucí kritéria jsou ty, které může zaměstnanec získat v průběhu pracovního výcviku a školení. Tím mohou být například pokročilé jazykové nebo počítačové znalosti.

V Continentalu existuje nespočet pracovních míst na různých odděleních a na různých stupních organizační struktury. Jedná se především o THZ a dělnické pracovní pozice.

Pro porovnání požadavků, které jsou uvedené v nabídce pracovního inzerátu předložím dva příklady, v podobě pracovních inzerátů, které tyto kritéria jasně specifikují. Oba pracovní inzeráty jsou uvedeny v příloze A, a příloze B. Prvním příkladem je pracovní inzerát na THZ, na pozici Projektový manažer. Druhým pracovním inzerátem je dělnická pozice – výrobní dělník. Pracovní inzerát na pozici projektového manažera uvádí, že budoucí zaměstnanec by měl mít technické vzdělání, nebo alespoň orientaci v technických výkresech. Dalším klíčovým kritériem je komunikativní angličtina a také zkušenosti s projektovým řízením.

Pro porovnání se zde vyskytuje pozice výrobního dělníka, kterou může budoucí zaměstnanec vykonávat i se základním vzděláním, protože je uvedeno, že SOU je pouze výhodou. Důležitým kritériem je spolehlivost a zodpovědný přístup a také chuť pracovat ve třísměnném nebo nepřetržitém provozu.

Požadavky na budoucího zaměstnance tvoří vedoucí daného oddělení.

4.2.3 Personální plánování

Smyslem personálního plánování je především stanovit, jaké lidské zdroje bude organizace potřebovat, a kde je získá. Personální plánování vymezuje zdroj, který může být interní nebo externí. Dále pomocí personálního plánování určíme, jak budeme zaměstnance vzdělávat, rozvíjet a školit.

Vzhledem k současnému stavu zaměstnanců, kterých čítá na 1 783, potřebuje společnost Continental ještě dalších několik set zaměstnanců, aby naplnila potřebu 2 100 zaměstnanců. Díky tomu se personální plánování zaměřuje především na získávání zaměstnanců.

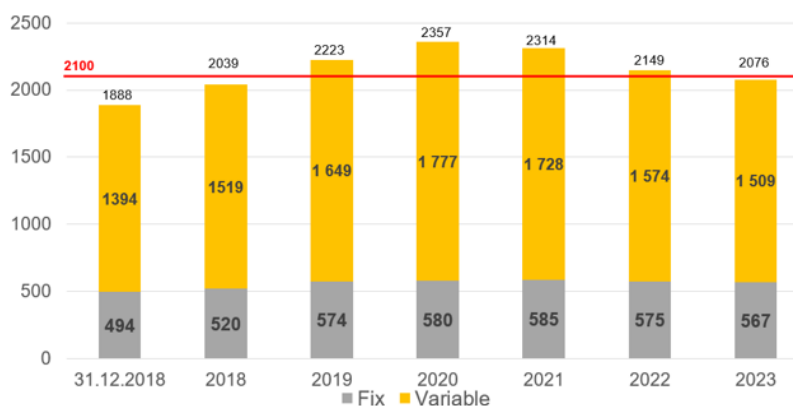
4.2.4 Vytváření pracovních míst

Vytváření nových pracovních míst představuje v Continentalu každodenní záležitost. Vzhledem k tomu, že je aktuální stav zaměstnanců zhruba 1 783 a je potřeba naplnit stav 2 100 zaměstnanců, potýkají se s problémy nedostatku pracovní síly.

Tento stav je nutné naplnit, aby výroba pokračovala plynule ve všech hlavních činnostech. Podle predikce se tohoto ideálního stavu dosáhne v průběhu roku 2019.

Na níže uvedeném grafu můžeme vidět současný počet THZ a dělníků a jejich potřebu v závislosti na dlouhodobé strategii a plánované produkci.

Graf 3 Zaměstnanci – Budoucí vývoj 2018–2023



Zdroj: (Interní zdroje společnosti, prezentace 2018)

Vytváření pracovního místa začíná u vedoucích jednotlivých výroby, kteří vytvoří strategii v závislosti na dané objednávce od zákazníka. Důležitým faktorem, pro správné a včasné vyhotovení objednávky, jsou právě lidské zdroje. Vedoucí jednotlivých výroby určují počet potřebných lidských zdrojů, a poté tento požadavek konzultují s personálním oddělením, konkrétně s týmem nábory.

V praxi to probíhá tak, že vedoucí zjistí potřebu navýšení počtu zaměstnanců. Na personální oddělení zašle tzv. požadavek na obsazení pracovní pozice. Poté personalista vytvoří elektronický požadavek ePR, který popisuje:

- jaké pracovní místo se jedná,
- na jaké oddělení je zaměstnanec potřeba,
- jaká je potřeba kvalifikace,
- jaký je požadovaný datum nástupu.

Tento požadavek dále pokračuje ke schválení na oddělení controllingu.

4.2.5 Přijímání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců předchází přijímání zaměstnanců. Zde je důležité uvést, že veškeré činnosti spojené se získáváním, výběrem a přijímáním zaměstnanců se liší podle toho, jestli jde o WhiCo nebo BluCo pozici.

Možnosti vyhledávání zaměstnanců jsou:

- internetové pracovní portály,
- interní databáze,
- personální agentury,
- program „najdi kolegu“,
- dotazník zájemce o zaměstnání,
- další minoritní zdroje.

Při obsazení pracovního místa již stávajícím zaměstnancem, z interních zdrojů, společnost Continental využívá intranet, kde zaměstnanci můžou najít informace o volném pracovním místě. Zaměstnanci na dělnických pozicích většinou nemají přístup k tomuto intranetu, proto jsou všechny volné pozice na interních nástěnkách, které jsou umístěny na frekventovaných místech. Aktualizaci nástěnek s obsazovanými pracovními místy má na starosti tým náboru z HR oddělení.

Tato společnost je závislá na obsazování pracovních pozic z externích zdrojů. Nové zaměstnance společnost Continental hledá pomocí e – recruitmentu – umístění inzerce na internetových portálech. Volná pracovní místa a veškeré relevantní informace k nim, najdeme na webových stránkách <https://continental.jobs.cz/>, kde po zadání lokace Trutnov objevíme aktuální volná pracovní místa a kontakty na personální oddělení. Pro zájemce o zaměstnání se nabízí možnost na výše uvedené webové stránce odeslat online formulář i se životopisem. Další internetové portály jsou pracezaroem.cz, jobs.cz a práce.cz.

Trutnov se nachází v blízkosti polských hranic, což umožňuje této společnosti zaměstnávat polské občany. Proto využívá i polské pracovní portály jako například rabota.pl.

Continental také používá LinkedIn a Facebook, kde je možné najít volné pracovní pozice a zajímavosti o závodu Trutnov. Na Facebooku Continental využívá i cílené kampaně podle geografického hlediska. To znamená, že je zaměřena na lidi, kteří bydlí v Královehradeckém kraji. Těmto lidem se objeví reklama s nápisem „nabíráme“, pod tímto nápisem je telefonní číslo, tzv. zelená linka, na niž můžou kandidáti zdarma volat.

Další metodou je program „najdi kolegu“. Jde o doporučení stávajícím zaměstnancem. Je jasné, že doporučení od zaměstnanců Continentalu má největší vliv na okolí a na potencionální zaměstnance. Tato metoda funguje na základě odměn. Pokud zaměstnanec najde vhodného kandidáta na určitou pozici, dostane odměnu 2 500 Kč – 30 000 Kč, podle obsazované pracovní pozice a náročnosti této práce.

Continental se účastní pracovních veletrhů na různých univerzitách. Dále se každoročně účastní akce „Prezentace středních škol a zaměstnavatelů“, která se koná v Trutnově.

Využívání inzerce v tisku je také důležitý zdroj pracovní síly. Společnost Continental inzeruje volná pracovní místa především v Trutnovském a regionálním tisku.

Spolupráce s úřady práce se stává čím dál méně využívanou. Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti úřad práce již nenabízí tolik kvalifikovaných kandidátů jako tomu bylo dříve. Spolupráce s úřady práce je o trochu přínosnější v Polsku.

Pokud přejdeme k samotnému získávání zaměstnanců: je potencionální zaměstnanec pozván na první kolo přijímacího řízení. Ve většině případů, podle pracovní pozice, uchazeč prochází dvě kola přijímacího pohovoru. První kolo vždy s personalistkou a druhé kolo s vedoucím příslušného oddělení a personalistkou. První kolo probíhá jako pohovor, kolo druhé se odvíjí podle požadavků vedoucího daného oddělení. Ve druhém kole se prověřují odborné znalosti a zkušenosti kandidáta, osobnost kandidáta a zjišťují se jazykové znalosti. Pokud jde o uchazeče na dělnické pozice, přijímací řízení má dvě kola, kde se dělníci musí prokázat manuálním testem zručnosti.

Fáze přijímání zaměstnanců nastává až po výběru nejvhodnějšího kandidáta. Do této fáze patří veškeré činnosti, které předcházejí samotnému nástupu kandidáta na pracovní místo. V této fázi se vykonávají i činnosti související s převodem zaměstnance na jinou pozici.

Náborový tým předá veškeré informace personální administrativě, která vydá novému zaměstnanci nástupní složku. Personální administrativa také informuje zaměstnance o dokumentech, které musí být před nástupem vyřízeny. Dále sdělí informace o pracovním řádu. Posledním úkolem týmu personální administrativy je připravit pro nového zaměstnance pracovní smlouvu.

Pracovní smlouva musí být podepsána nejpozději den před nástupem do zaměstnání. Před podpisem této smlouvy musí budoucí zaměstnanec prokázat čistý trestný rejstřík a donést lékařský posudek, pokud tak neučiní, pracovní smlouvu nemůže podepsat. Pracovní smlouva obsahuje veškeré povinné náležitosti, které jsou uvedeny v zákoníku práce. Pracovní smlouva navíc obsahuje informace o délce zkušební doby, délku pracovního poměru, výši základní mzdy. Pracovní smlouva se zhotovuje ve dvou vyhotoveních. První vyhotovení je předáno zaměstnanci, druhé zůstává v kartotéce na personálním oddělení, kde má každý zaměstnanec osobní složku.

Do osobní složky je taky uložen osobní dotazník, podepsaná bezpečnostní pravidla, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele a také etický kodex. Důležitým dokumentem u THZ je doložení nejvyššího dosaženého vzdělání, avšak u dělnických pozic tento dokument vyžadován není. Ve smlouvě zaměstnanec také

podepisuje potvrzení o zdanitelných příjmech. Po podepsání pracovní smlouvy se stává plnohodnotným zaměstnancem společnosti Continental.

4.2.6 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců

Pracovní výkon je ve společnosti Continental řízen sdílením podnikových cílů a hodnot. Každý zaměstnanec plní vytyčené cíle a uvědomuje si vlastní podíl na příspěvku k celopodnikovým cílům. Tyto cíle jsou naplánovány na určité časové období, po němž nastává diskuze a hodnocení výkonu. Přímý nadřízený posuzuje úspěchy, neúspěchy a společně se zaměstnancem stanoví cesty, které povedou ke zlepšení. U THZ jsou to roční cíle. Pravidelná kontrola pracovního výkonu je jednou za půl roku. U dělnických pozic jde o plnění měsíčních norem. Výkon BluCo zaměstnanců může namátkově kontrolovat vedoucí.

Kritéria hodnocení jsou:

- zaměstnanec plní úkoly v požadované kvalitě a včas,
- zaměstnanec má aktivní přístup a řeší úkoly samostatně,
- zaměstnanec napomáhá ostatním při řešení zadaných úkolů.

Dalším pilířem, který přispívá k řízení pracovního výkonu jsou průběžné zpětné vazby, případně udržování nebo korekce výkonu ze strany přímého nadřízeného. Ten se snaží i o rozvoj zaměstnance a motivuje ho k sebevzdělávání.

Za řádné plnění mohou zaměstnanci získat lepší finanční ohodnocení nebo různé benefity, které mohou být individuální nebo pro celý tým. Příkladem můžeme uvést nový nápad s částečnou úsporou ve výrobě, kdy zaměstnanec, který nápad představí, dostane finanční odměnu. Pokud inovaci vymyslí celý tým může dostat peněžní, ovšem také nepeněžní odměnu, jako například teambuildingovou nebo sportovní akci.

4.2.7 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy tvoří firemní kulturu, jakou společnost Continental podporuje a rozvíjí pomocí mnoha iniciativ. Tato společnost globálně vytváří takové pracovní klima, které se vyznačuje důvěrou i vzájemnou úctou. Pracovní vztahy jsou přátelské a většina kolegů si tyká. Kolegové si vyměňují vědomosti a vzájemně spolupracují. Continental podporuje všechny své zaměstnance. Cílem je pěstování kultury, důvěry a otevřeného prostoru pro osobní zodpovědnost. Pracovní atmosféra je založená na vzájemném respektu.

Na základě celosvětového zaměstnaneckého průzkumu v roce 2016 „*uvedlo 85 % respondentů, že firemní hodnoty – tedy důvěru, touhu vítězit, svobodu k činům a soudržnost – plně podporují.*“

Díky zaměstnaneckým průzkumům se neustále společnost Continental snaží zlepšovat pracovní podmínky. „V roce 2016 jsme celosvětově pro více než 90 % našich zaměstnanců vytvořili pružné pracovní podmínky. Patří k nim mobilní práce, částečná a pružná pracovní doba a studijní volno.“ (intranet.conti.de, 2019)

4.2.8 Pracovní podmínky

Všichni zaměstnanci společně s pracovní smlouvou podepsali i pracovní řád. Podle něj se řídí jak zaměstnanci, tak i společnost Continental. Veškeré pracovní podmínky jsou v souladu se zákoníkem práce.

Pracovní doba u dělnických pozic je 37,5 h za týden. U THZ je pracovní doba stanovena na 40 h týdně.

Nepřetržitý provoz se rozděluje na denní a noční směnu. Za tuto směnu zaměstnanci odpracují 11 hodin. Denní směna začíná v 06.00 hod a končí v 18.00 hod. Noční směna naopak začíná od 18.00 hod a trvá do 06.00 hod. V tomto nepřetržitém provozu jsou zaměstnanci rozdělení do 4 směn a každý pracuje zhruba 15 dní v měsíci v intervalu: 2 dny denní, 2 dny volno, 3 dny noční, 3 dny volno, 3 dny denní. Za celou směnu mají dvě půlhodinové pauzy. V nepřetržitém provozu pracuje cca 1 000 zaměstnanců společnosti Continental.

Ve třisměnném provozu pracuje přibližně 40 zaměstnanců. Zaměstnanci se střídají po týdnech na ranní, odpolední a noční směně. Ranní směna začíná v 06:00 a končí ve 14:00, odpolední směna je od 14:00 do 22:00 a noční směna začíná ve 22:00 a končí v 06:00. Za směnu je jedna půlhodinová pracovní přestávka.

THZ a koordinátoři výroby, kterých je celkem 715, pracují v rámci pružného čtyřtýdenního vyrovnávacího období v intervalu od 06:00 do 18:00, přičemž základní pracovní doba je stanovena od 8:30 do 14:30. THZ si volí začátek a konec směny sám. Pracovní doba je pro THZ zaokrouhlována na minuty.

Přestávky jsou stanoveny nejpozději po 6 hodinách nepřetržitého výkonu práce. Přestávka musí být minimálně 15 minut a maximálně 30 minut. Přestávky jsou stanoveny na základě rozpisu jednotlivých oddělení. Hlavní časový koridor je od 12:00 – 12:30 a v 18:30 – 19:00.

Práce přesčas se zaznamenává v evidenci přesčasových hodin na náležitém formuláři. Aby mohlo dojít k proplacení těchto hodin je nutné schválení formuláře first line manažerem a také plant manažerem. Pokud má zaměstnanec pružnou pracovní dobu je dovoleno tyto hodiny přesčas kumulovat a čerpat jako placené volno, avšak k 1.1. daného kalendářního roku jsou přesčasové hodiny za předchozí kalendářní rok vynulovány. Podle Zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce v aktuálním znění je možné práci přesčas konat jen výjimečně: „Práci přesčas může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit jen z vážných provozních důvodů. Nařízená práce přesčas nesmí

u zaměstnance činit více než 8 hodin týdně a 150 hodin v kalendářním roce. Konat práce nad uvedený rámec lze pouze výjimečně, pokud se na výkonu takové práce zaměstnavatel a zaměstnanec dohodnou.“ (Zákoník práce 262/2006 Sb. § 93 odst. 2)

S pracovní dobou úzce souvisí evidence docházky zaměstnanců a jejich přítomnost na pracovišti. V této společnosti existuje elektronický docházkový systém, který funguje pomocí identifikační karty s osobním číslem. Díky této kartě si každý zaměstnanec na příslušném terminálu přihlašuje příchod, odchod, přestávku, práci a přesčas. Zároveň má zaměstnanec přístup do budov, místností a může identifikační kartu využít i k objednávání obědů a nákupu občerstvení v závodní kantýně.

4.2.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a růst zaměstnanců má v Continentalu na starost vzdělávací tým, který spolupracuje s jednotlivými mentory a s vedoucími nových zaměstnanců.

Vstupní školení je prvním krokem integrace nového zaměstnance. Vstupní školení obsahuje krátký proslov ředitele závodu, BOZP školení a krátké prezentace jednotlivých oddělení závodu. Noví zaměstnanci, kromě výrobních dělníků, absolvují IT školení. Toto vstupní školení je organizováno většinou 2x měsíčně: 1. a 15. den v měsíci a trvá 6 hodin včetně IT školení. Každý zaměstnanec si po tomto školení odnese domů příručku nového zaměstnance, kde naleznou zopakované důležité body a základní informace pro usnadnění orientace ve společnosti.

Vzdělávací systém pro WhiCo zaměstnance obsahuje integrační dohodu. Jedná se o dokument, který provází zaměstnance v rámci zkušební doby a pomáhá novému zaměstnanci zvýšit efektivitu práce. Integrační dohoda definuje odpovědnosti, kompetence a požadované znalosti. Integrační dohoda má 5 částí:

- připravenost pracoviště,
- seznámení s organizační strukturou, celopodnikovými cíli a hodnotami společnosti, prohlídka výroby,
- školení, zaučení v činnostech,
- vyhodnocení úspěšnosti integrační dohody,
- nastavení rozvojového plánu po integračního období.

Po splnění integrační dohody nastává průběžné vzdělávání a školení zaměstnance, podle plánu po – integračního období.

S uplynutím zkušební doby jsou organizovány schůzky, kdy se HR členové týmu vzdělávání scházejí se zaměstnanci a diskutují o atmosféře společnosti: jaké jsou klady, jaké jsou zápory a jaké mají návrhy na zlepšení podnikové kultury. Po této schůzce je zaměstnanec plně adaptovaný a schopný plnit své úkoly a celopodnikové cíle.

Společnost ručí za kvalitní, efektivní a transparentní proces vzdělávání a kvalifikace svých zaměstnanců. Ve většině případů nabízí Continental jednodenní akreditované kurzy. Kurzy a školení mohou být interní nebo od externí společnosti.

Interní tréninkové centrum efektivně řídí proces vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců v souladu s obchodními potřebami společnosti a posiluje tak motivaci, stabilizaci a rozvoj zaměstnanců. V katalogu interního školení najdeme například:

- práce s kamerovými systémy, 3D kamerami, práce se čtečkami,
- CBS / Lean školení,
- zakaznické požadavky FORD,
- soft skills školení.

Každý zaměstnanec rozšiřuje své vzdělání z vlastní iniciativy nebo na doporučení svého vedoucího. Žádost je plně v režii zaměstnance a je dobrovolná.

4.2.10 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je rozdílné u THZ (WhiCo) a u dělnických pozic (BluCo). Evaluace probíhá po určité době.

U THZ k hodnocení dochází půlročně. Tito zaměstnanci se hodnotí podle splněných cílů. Posuzování pracovního výkonu probíhá ústní formou mezi zaměstnancem a vedoucím zaměstnance. Projednávají se splněné a nesplněné cíle, náročnost, návrhy na zlepšení. Výhodou „face to face“ komunikace je okamžitá zpětná vazba. Veškeré hodnocení je zaznamenáváno v programu Excel a dále pak ve vnitropodnikovém portálu Talent Management proces nebo MySuccess.

Zaměstnanci na dělnických pozicích dostávají hodnocení měsíčně, před výplatou mzdy. Hodnocení se odvíjí podle splněných norem a dovedností dělníka.

4.2.11 Odměňování pracovníků

Všichni zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou vždy k desátému dni v měsíci. Mzdy se ve společnosti Continental vyplácejí na bankovní účet.

Na dělnických pozicích je možné získat měsíční odměnu za splnění norem a motivační bonus, na který má zaměstnanec nárok, pokud bude přítomen na pracovišti v určitém sledovaném období.

Každému zaměstnanci je přístupný katalog pracovních benefitů pro rok 2019. V tomto katalogu jsou benefity rozděleny na finanční a nefinanční odměny a jsou určeny pro THZ a dělníky.

Mezi finanční benefity patří motivační bonus, program *najdi kolegu*, kde se odměny pohybují od 3 000 Kč – 30 000 Kč, týmová odměna, odměna za pracovní výročí a odměna při příležitosti vzniku nároku na starobní důchod.

Zaměstnancům je poskytována finanční odměna za pracovní výročí, tedy dosažení určitého počtu odpracovaných let ve společnosti.

- 5 let = odměna 5 000 Kč
- 10 let = odměna 6 000 Kč
- 15 let = odměna 7 000 Kč
- 20 let = odměna 10 000 Kč
- 25 let a dále vždy po 5 letech 13 000 Kč

Níže uvedený graf znázorňuje, že pouze 153 zaměstnanců z celkového počtu 1 738 zaměstnanců, má nárok na odměnu za pracovní výročí. 88 zaměstnanců, kteří nastoupili v roce 2009 budou slavit 10. pracovní výročí. Zaměstnanci, kteří nastoupili v roce 2014 pracují v Continentalu 5 let a je jich celkem 60. Třetí skupinou je 15tileté výročí, jenž oslaví dva zaměstnanci. S přibývajícím roky se počet zaměstnanců snižuje. Rekordní pracovní výročí oslaví v roce 2021 muž pracující v této společnosti již od roku 1991. 1 585 zaměstnanců pracuje v této společnosti méně než 5 let, z toho důvodu nemají na tuto odměnu nárok. Délka odpracovaných let poukazuje na loajalitu zaměstnanců vůči podniku, které je v tomto případě nízká.

Graf 4 Nárok na odměnu za počet odpracovaných let



Zdroj: (Interní materiály společnosti, 2019) – vlastní zpracování

K dalším finančním benefitům patří příplatky za práci v sobotu a v neděli, které činí 30 % z průměrného výdělku, za práce v nepřetržitém provozu a práce v noci.

Pokud se jedná o odměny za nápady, vedoucí ke zlepšení, odvíjí se výše odměn od čisté úspory a oblasti zlepšení. Odměna u nízké hodnoty přínosu a zlepšení začíná na 133 Kč. Pokud zaměstnanec vymyslí něco, co zlepší kvalitu produktů nebo zvýší spokojenost zákazníků může získat až 8 000 Kč.

THZ mají navíc i roční odměnu, která je určena na základě splnění veškerých cílů. V případě, že zaměstnanec splní všechny cíle, tato odměna činí 200 % z měsíční mzdy. Pokud všechny cíle nesplní, tak se procenta odečítají.

Společnost Continental nabízí i nefinanční benefity. Nejvíce oblíbeným je volnočasový benefit Edenred, který zaměstnanec dostane po skončení zkušební doby. V rámci služby Edenred jsou poskytovány služby z oblastí sportu, vzdělávání, cestování, zdraví a kultury. Dalším oblíbeným benefitem je slevový program T-Mobile a Vodafone, kde si zaměstnanec může vybrat zvýhodněné tarify. Zajímavý benefit je i slevový program Opel a Škoda Auto, kde zaměstnanec získá určitou procentuální slevu na nový vůz pro sebe nebo rodinné příslušníky.

Z hlediska šetření životního prostředí, Continental zavedl kartu cyklisty. Každý, kdo přijede do práce na kole, dostane razítko a pokud nasbírá 15 razítek, dostane odměnu 300 Kč na účet Edenred.

Díky tomu, že zaměstnanci dojíždějí do této společnosti i ze vzdáleného okolí, nabízí Continental autobusovou dopravu zdarma, a to ze tří směrů. Jeden ze spojů vyzvedává zaměstnance z Polska, a to přesně v městech Kamienna Gora a Lubawka.

Continental se stará i o zdraví svých zaměstnanců, a tak nabízí i očkování proti chřipce nebo spalničkám. Svým zaměstnancům nabízí Continental 25 dnů dovolené, home office, sick days a pracovní volno.

Dalším příkladem nefinančních odměn je firemní notebook nebo mobil. Pro first line manažery nabízí Continental i firemní automobil. Continental také poskytuje a hraří jazykové kurzy pro THZ a další odborné školení, která jsou vedena interním lektorem v nově zřízeném tréninkovém centru. Pro sebevzdělávání lze zapůjčit knihy, které nabízí interní Continental knihovna.

Všichni zaměstnanci dostávají příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na stravování.

4.2.12 Mobilita zaměstnanců

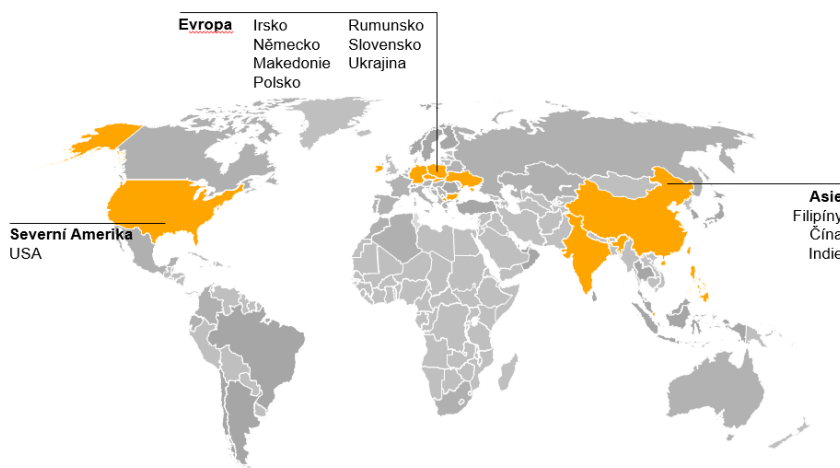
V této společnosti probíhá mobilita horizontálně, vertikálně, ale i mezinárodně.

Horizontální a vertikální mobilita je možná u THZ i u dělnických pozic. Pracuje zde několik zaměstnanců, kteří svou kariéru ve společnosti Continental začínali na dělnické pozici a nyní pracují jako THZ, například na oddělení logistiky či kvality. Horizontální mobilita probíhá především u dělnických pozic.

Vzhledem k tomu, že je Continental globální korporací, zaměstnanci Continentalu mají možnost pracovat, po určitou dobu, v jiné pobočce. Díky tomu zaměstnanec získá nové zkušenosti a odborné dovednosti, které pak aplikuje a šíří na svém pracovišti. Mezinárodní mobilita umožňuje získat intenzivní interkulturní zkušenosti a rozvíjí znalosti o společnosti jako celku. Zkušenosti v různých zemích usnadňují porozumění mezi různými kulturami. Pro Continental je mezinárodní mobilita zaměstnanců win-win strategií.

Na níže uvedeném obrázku můžeme vidět jaké národnosti jsou zaměstnanci v závodě Trutnov.

Obrázek 9 Národnosti zaměstnanců v závodě Trutnov



Zdroj: (Interní materiály společnosti, 2019)

4.2.13 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmíst'ování pracovníků má tři formy:

- a) povyšování,
- b) převedení na jinou práci,
- c) přeřazení na nižší funkci.

Ve firmě Continental je možné používat všechny výše uvedené formy rozmíst'ování pracovníků. Pracovní místa musí být v optimálním vztahu k organizační struktuře a k aktuálním potřebám organizace. Pracovní místa jsou vytvářena s určitými předpoklady a kvalifikací, které kandidát musí splňovat. Rozmíst'ování může být z kvalitativních nebo kvantitativních důvodů. Společnost Continental podporuje interní převody, především povýšení zaměstnanců. Povýšení zaměstnanců je pro tuto

společnost důležitým nástrojem motivace, protože vede ke stabilizaci a rozvoji zaměstnanců.

Interní převod je změna profese a náplně práce zaměstnance, kdy nedochází k posunu v hierarchické struktuře společnosti. Interní povýšení znamená změna profese a náplně práce zaměstnance, a navíc dochází k posunu v hierarchické struktuře společnosti směrem nahoru.

Popis postupu a odpovědností pro interní povýšení:

1. identifikace zaměstnance s potenciálem převzít vyšší pozici (Navrhovatel),
 - a. podle Talent Management procesu a plnění individuálních cílů
2. diskuze a odsouhlasení potenciálu (navrhovatel, HR, plant manager),
3. rozhovor se zaměstnancem (navrhovatel, nadřízený vedoucí, HR),
4. interní komunikace této změny v rámci společnosti (navrhovatel),
5. povýšení podle časového plánu (nadřízený vedoucí, HR),
6. zaškolovací plán (nadřízený vedoucí/mentor),
7. sepsání integrační dohody na novou pozici (nadřízený vedoucí, zaměstnanec).

Po převedení na novou pozici je nutné zaměstnance zaškolit na novou pozici. Za zaškolení nese plnou odpovědnost přímý nadřízený.

Dalším důležitým bodem je změna mzdy. V případě, že dojde ke změně mzdy, je to vždy navrženo na základě ohodnocení dané pozice podle metodiky HAY. Metodika HAY představuje tři důležité pilíře, kterými jsou znalost a jejich úroveň, řešení problémů a schopnost kreativního a komplexního myšlení a odpovědnost. V případě navýšení mzdy: maximální možné navýšení je v jednom kroku 25 % základní mzdy.

K ukončení pracovního poměru může dojít ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele. Ve společnosti Continental se striktně dodržuje legislativa, a tak ukončení pracovního poměru probíhá podle zákonů uvedených v zákoníku práce.

Ustanovení o rozvázání a skončení pracovního poměru upravuje § 48: Zákoník práce č. 262/2006 Sb. Možnosti ukončení pracovního poměru mohou být:

- dohodou
- výpovědí
- okamžitým zrušením
- zrušením ve zkušební době
- uplynutí sjednané doby.

Zánik pracovního poměru je vážný zásah do života zaměstnance a někdy i do chodu společnosti. Veškeré záležitosti týkající se skončení pracovního poměru jsou řešeny individuálně se zaměstnancem, přímým nadřízeným zaměstnancem a HR.

4.2.14 Kolektivní vyjednávání

V Continentalu Trutnov působí odbor s názvem OS KOVO Continental Automotive Trutnov, se kterým má Continental uzavřenou kolektivní smlouvu. Tento odbor zastupuje zájmy zaměstnanců, projednává je každé 3 měsíce. Kolektivního vyjednávání se účastní Plant manažer a také HR manažer. Společně projednávají navýšení měsíční mzdy, navyšování odměn a motivačních bonusů a také navýšení odměny za loajalitu. Příkladem vlivu odborů je možnost pro THZ čerpat dva dny v měsíci home office. Díky kolektivnímu vyjednávání bude od roku 2019 zaveden systém stravenek.

4.2.15 Personální controlling

Vzhledem k tomu, že tato organizace má cca 1 783 zaměstnanců, tudíž je správa personálního controllingu nutností. Personální controlling spojuje plánování, sledování a analýzu dat. Zaznamenává počty zaměstnanců, strukturu, výkonnost, náklady a efektivitu jednotlivých oddělení. V praxi je personální controlling prováděn především na základě elektronické evidence v programu SAP, kde jsou evidováni všichni zaměstnanci. Dalším nástrojem je program MySuccess, který zaznamenává splnění a budoucí školení jednotlivých zaměstnanců pro aktuální rok. Zaměstnanci personálního controllingu také vytváří reporty v Excelu, kde zaznamenávají data o počtu kmenových zaměstnanců, počtu agenturních zaměstnanců a počtu brigádníků. Dále zde zaznamenávají informace o mzdách, odměnách, absenci zaměstnanců a fluktuaci.

Cílem personálního controllingu je najít příčiny, které vedou k fluktuaci, zajistit informace o: návratnosti investic do zaměstnanců, náklady na zaměstnance, a produktivitě zaměstnanců. Dalším cílem je zjištění činností, které jsou vykonávány dobře, a naopak určit činnosti, u nichž je potřeba zlepšení.

Personální controlling sleduje také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na jednotlivých odděleních a určuje pro ně roční rozpočet. Personální controlling představuje veškeré náklady propojené s lidskými zdroji. Díky vedení personálního controllingu je možné vytvořit personální strategii. Ta může zajistit snížení nákladů společnosti nebo zvýšit efektivitu výkonu práce.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

Každá společnost, která chce efektivně a kvalitně dosahovat strategických cílů, potřebuje dostatečné množství kvalitních zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů ve společnosti Continental Trutnov s.r.o. tvoří důležitou složku, protože je zde zaměstnáno více než 1 800 zaměstnanců. Na těchto zaměstnancích stojí celý chod společnosti a cíle, které tato společnost chce splňovat.

V předchozí kapitole autorka popisovala, jak probíhá řízení lidských zdrojů a personální činnosti v této společnosti. Díky příznivému vývoji ekonomiky se společnost Continental Trutnov, s.r.o. neustále rozrůstá. S velikostí podniku rostou organizační struktury a také počet řídicích zaměstnanců. K rychlému růstu patří i problémy, jaké v této společnosti nastaly, a které bylo možné odhalit na základě analýzy řízení lidských zdrojů.

Za největší problém lze považovat integraci nového zaměstnance do pracovního procesu. Kvůli nedostatku pracovní síly je časově náročné správně zaškolit nové zaměstnance. V případě dělnických pozic jsou noví zaměstnanci rovnou umístěni na výrobní linky mezi dlouhodobé zaměstnance, což má negativní dopad na jejich adaptaci. Na tuto oblast je potřeba se zaměřit, jelikož povede ke snížení fluktuace zaměstnanců ve zkušební době. Návrhem ke zlepšení situace je vytvoření propracovaného školicího systému, který bude určen pro zaškolení zaměstnanců na jednotlivých pozicích a odděleních. Dále pak stanovení jednoho mentora pro každé oddělení. Měl by mít primárně za úkol věnovat svůj čas integraci zaměstnanců a bude za celý proces integrace zodpovědný.

Další slabinou je nedostatečná interní komunikace. Pokud podnik roste, je potřeba dbát na zvyšování kvality interní komunikace, jinak dochází k předávání informací se zpožděním. To vede například k situaci, kdy dělníci úkol rozpracují, a následně se podle instrukcí nadřízeného úkol změní, což způsobuje nejen ztrátu času, ale zároveň ztrátu motivace. Je nutné, aby nadřízení předávali podřízeným dostatek informací potřebných pro výkon jejich práce.

Další komunikační šum nastává při vysokém nárůstu zaměstnanců, kteří pocházejí ze zahraničí. V této společnosti jsou všechny informace, data a návody poskytovány v českém i polském jazyce. Je ale zapotřebí získávat THZ, jež mluví česky, ovšem také polsky. Tito zaměstnanci se poté mohou stát mentory. Budou předávat dostatek informací a aktivně tím odstraňovat bariéry ve vnitropodnikové komunikaci.

Jako další potíž lze uvést nedostatečnou informovanost ohledně kompetencí, protože není jasné, jaké jsou pravomoci jednotlivých zaměstnanců a co mají na

starosti. Často nastává situace, kdy přeposíláte e – maily nebo voláte několika osobám a jste neustále přesměrováváni. Návrh na zlepšení efektivity je tedy zavedení dokumentu, kde bude seznam jednotlivých zaměstnanců společně s popisem jejich pozice, náplní práce, kompetencemi, kontakty na daného zaměstnance, a navíc i kontakty na zastupujícího zaměstnance.

Dalším nedostatkem je nedostatečná vzájemná zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců na odděleních. Na každém oddělení je vytvořená matice zastupitelnosti, která definuje zastoupení jednotlivých zaměstnanců. Avšak problém nastává, pokud k tomuto zástupu dojde. Důvod je ten, že zaměstnanec, který zastupuje není dostatečně informovaný o náplni práce zaměstnance, kterého zastupuje. Příkladem může být tým projektového managementu, kde je každý projektový manažer zodpovědný za jiný projekt. Při situaci, kdy by zaměstnanec nebyl přítomen delší dobu, by molo dojít k narušení chodu jednotlivých oddělení. Návrhem na zlepšení tohoto problému jsou pravidelné porady, kde budou jednotliví zastupující se zaměstnanci sdílet informace o náplni práce a budou se aktivně podílet na týmové spolupráci. Pro zjednodušení předávání informací je nutné, aby se zaměstnanci, kteří se zastupují dávali navzájem do kopie e – mailů.

Posledním, avšak velice důležitým problémem je nízká loajalita zaměstnanců k této společnosti. Loajalita zaměstnanců ovlivňuje pracovní nasazení, a tím i dosahování podnikových cílů. Díky loajalitě zaměstnanců získává firma v konkurenčním prostředí trhu práce výhodu. Dosáhnout toho, aby zaměstnanci byli loajální trvá delší dobu. Naopak ztráta loajality přichází velice rychle. Je zapotřebí, aby tato společnost pěstovala v zaměstnancích loajalitu. Návrhem na zvýšení loajality zaměstnanců je zjištění, proč zaměstnanci odcházejí a následné odstranění těchto příčin. Také je důležitá transparentnost a dostatečně jasný a úplný popis pracovní pozice i náplně práce. Budoucí zaměstnanci musí správně pochopit rozsah práce, aby neodcházeli ve zkušební době z toho důvodu, že náplní práce není to, co očekávali.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů ve společnosti Continental Trutnov, s.r.o. Na základě výsledků z této analýzy byly stanoveny slabé stránky v oblasti řízení lidských zdrojů a byly navrženy doporučení pro zlepšení řízení lidských zdrojů, a tím zvýšení prosperity celé společnosti. Pro hodnocení byla použita teoretická východiska z odborné literatury a jejich srovnání s praktickými informacemi, které byly poskytnuty personálním oddělením této společnosti. Tímto autorka bakalářské práce splnila hlavní cíl, který si stanovila.

V první a druhé kapitole této bakalářské práce byly definovány základní pojmy a teoretická východiska týkající se managementu a řízení lidských zdrojů. V první části byly popsány teoretické poznatky z oblasti managementu. Ve druhé části byly vysvětleny základní pojmy, které se vztahují k řízení lidských zdrojů. Tato část byla zaměřena na jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů od analýzy a vytváření pracovních míst, přes personální plánování, získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, motivaci, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců, až po ukončování pracovního poměru.

Třetí kapitola byla věnována společnosti Continental AG a závodu Continental Trutnov, s.r.o. Byl popsán historický vývoj a předmět podnikání této společnosti.

Čtvrtá část bakalářské práce byla zaměřena na praktický popis procesu řízení lidských zdrojů v tomto koncernu.

Během analýzy autorka identifikovala slabé stránky z oblasti ŘLZ, které v poslední kapitole shrnula a následně navrhla změny ke zlepšení oblasti ŘLZ v této společnosti.

Díky této analýze došlo ke zjištění, že nejzásadnějším problémem je integrace nových zaměstnanců a jejich zaškolení na pracovní pozici. Další uvedený nedostatek je v oblasti interní komunikace, která je pomalá a složitá. S interní komunikací souvisí i nárůst zaměstnanců ze zahraničí, kteří mluví cizím jazykem. Dalším problémem v oblasti ŘLZ je nedostatečná informovanost o kompetencích a náplni práce jednotlivých zaměstnanců. Posledním nedostatkem je nízká loajalita zaměstnanců.

POUŽITÉ ZDROJE

Seznam literatury:

- 1 ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2 ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.
- 3 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13 edition. London: Kogan Page. ISBN 9780749469641.
- 4 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 5 BĚLOHLÁVEK, František, 2001. *Management*. Praha: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- 6 BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 2. Brno: CP Books, Business books. ISBN 80-251-0505-9.
- 7 BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management-Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-3275-6.
- 8 BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
- 9 CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 10 DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

- 11 FOLWARCZNA, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-3067-7.
- 12 KOCIÁNOVÁ, Renata, 2004. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-97-1.
- 13 KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Brno: Management Press. ISBN 80-85943-01-8.
- 14 KOUBEK, Josef, 2007. *PERSONÁLNÍ PRÁCE V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2202-3.
- 15 NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada publishing. ISBN 80-247-1223-7.
- 16 PITRA, Zdeněk, 2007. *Základy Managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-8694-633-7.
- 17 ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.
- 18 ŠTRACH, Pavel, 2008. *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-32-5.
- 19 TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada publishing. ISBN 80-247-0405-6.
- 20 URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo-edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- 21 URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

- 22 VEBER, Jaromír a kolektiv, 1996. *Základy managementu-pro střední školy*. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-358-2.
- 23 VEBER, Jaromír a kolektiv, 2009. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200.
- 24 VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.
- 25 WALKER J., Alfred a kolektiv, 2002. *Moderní personální management*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-0449-4.
- 26 Zákoník práce: aktuální úplné znění (Zákon č. 262/2006 Sb.). Ostrava: Sagit, 2018. ÚZ. ISBN 978-80-7488-275-3.

Internetové zdroje:

- 1 *Continental-The future in Motion: Volná místa v Trutnově* [online], 2019. Continental [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://continental.jobs.cz/detail-lokality/trutnov/?customcateg%5B%5D=T&jumpTo=vacancies>
- 2 *Continental-The future in Motion: Naše hodnoty* [online], 2019. Hanover: Continental [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.continental-corporation.com/cs-cz/spolecnost/corporate-strategy/naše-hodnoty-68772>
- 3 2017 Fact Book-Investor Presentation, 2019. *Www.continental-corporation.com* [online]. Hanover: Continental, 2017 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.continentalcorporation.com/rsource/blob/123718/a985c1482ed8499e820d3022dc42d0b6/2017-fact-book---investor-presentation-data.pdf>
- 4 The new Continental intranet, 2019. *The new Continental intranet* [online]. Hannover: Continental, 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://intranet.conti.de/home-cs>

Jiné zdroje:

- 1 Interní materiály společnosti Continental – prezentace 2018
- 2 Rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení

PŘÍLOHY

Příloha A – Inzerce volného pracovního místa – projektový manažer	63
Příloha B – Inzerce volného pracovního místa pozice – výrobní dělník	64

Příloha A – Inzerce volného pracovního místa na pozici projektový manažer



Trutnov

PROJEKTOVÝ MANAŽER (m/ž)

Odpovědět

Do stávajícího projektového týmu (výroba NOx senzorů) hledáme nového kolegu na pozici Project Manager. Důvodem je neustálé zvyšování počtu linek a také výzvy v podobě nových projektů. Pracujte se zkušeným týmem, který má v současné době 6 kolegů a kolegyně. Na starosti budete mít akvizice nových projektů od A do Z, zároveň i uvedení produktů do sériové výroby a její koordinace.

Co od Vás očekáváme?

- ▶ Vzdělání v technickém oboru
- ▶ Komunikativní angličtinu
- ▶ Zkušenost s řízením projektů (automotive nebo jiná výrobní společnost)
- ▶ Orientace v technických výkresech
- ▶ Orientace na výsledek

Jak Vás odměníme?

- ▶ Pružná pracovní doba
- ▶ Zajímavá a nestereotypní práce v nadnárodní společnosti
- ▶ 25 dní dovolené, sick days
- ▶ Moderní pracovní prostředí, práci s nejnovějšími technologiemi
- ▶ Motivující systém odměňování (cílové, motivační bonusy)
- ▶ Jazykové kurzy a další vzdělávání/kurzy
- ▶ Propracovaný systém benefitů

Zdroj: (continental.jobs.cz/volna-mista/, 2019)

Příloha B – Inzerce volného pracovního místa na pozici výrobní dělník



Trutnov

VÝROBNÍ DĚLNÍK/DĚLNICE

Odpovědět

Toužíš po stabilitě a jistotě? Po viditelném výsledku, který je i dobře zaplacen? Nebojíš se žádné manuální práce? Pokud ano, jsi náš člověk. A abys věděl/a, že Continental není jen o výrobě pneumatik, přijď se podívat na výběrové řízení. Přímou v Trutnově se zabýváme výrobou vysokotlakých čerpadel, turbodmychadel, vysokotlakých senzorů a dalších produktů.

Pošli nám svůj životopis nebo se rovnou zastav na naší recepci. Rádi tě pozveme, provedeme tě naší výrobou (ať víš do čeho jdeš)! Nastoupit můžeš kdykoliv!

Co u nás budeš dělat?

- ▶ Pracovat v třísměnném či nepřetržitém režimu
- ▶ Pracovat v moderním a čistém prostředí na plno/polo automatizovaných linkách, rotovat na pracovištích
- ▶ Pracovat v taktu, pracovní náplň se odvíjí dle daného pracoviště

Co očekáváme my od tebe?

- ▶ Odpovědný přístup k práci
- ▶ Manuální zručnost
- ▶ Chut' pracovat

Co od nás můžeš získat?

- ▶ Mzdu až 24 000 Kč
- ▶ Navýšení mzdy od 1.1.2019
- ▶ 35 benefitů, ze kterých vybíráme tyto
- ▶ 5 týdnů dovolené
- ▶ Svozové autobusy zdarma
- ▶ Příspěvek na penzijní připojištění
- ▶ Volnočasové benefity (příspěvky na kulturu, sport a volný čas)
- ▶ Týmové odměny každý měsíc
- ▶ Dotované stravování
- ▶ Rodinné programy (příspěvky dětem na akce od školy)

Zdroj: (continental.jobs.cz/volna-mista/, 2019)