



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta Managementu v Jindřichově Hradci**

# **Diplomová práce**

**Bc. Kateřina Vaňková**

*2007*



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta Managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

# **Problematika personální politiky ve vybraném podniku**

**Autor:**

*Kateřina Vaňková*

**Vedoucí diplomové práce:**

*doc. Ing. Hana Ezrová, csc.*

*Kolín 2007*

# **P r o h l á š e n í**

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma  
**„Problematika personální politiky ve vybraném podniku“**

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

**Kolín, 2007**

-----

Podpis studenta

# **A n o t a c e**

## **Problematika personální politiky ve vybraném podniku**

Cílem práce je charakterizovat zvolený podnik a analyzovat současný stav jeho personální politiky se zaměřením na problematiku plánování, analýzu pracovních míst, nábor pracovníků a řízení kariéry. Na základě zjištěných informací navrhnout opatření ke zlepšení situace.

**2007**

# **P o d ě k o v á n í**

Za námět a inspiraci bych chtěla poděkovat

**doc. Ing. Haně Ezrové, csc.**

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Dále bych ráda poděkovala

**paní Lence Herdové**

za konzultace a množství praktických rad,

které mi vždy velmi ochotně poskytla.

# Obsah

1	Úvod.....	7
2	Uvedení do problematiky personální práce .....	9
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	10
2.2	Personální strategie .....	13
2.3	Personální politika .....	17
2.4	Legislativa v oblasti personalistiky.....	18
2.5	Význam personální práce pro organizaci a její přínos .....	21
2.6	Personální audit.....	22
3	Dílčí personální činnosti .....	24
3.1	Vytváření a analýza pracovních míst .....	24
3.2	Personální plánování .....	26
3.3	Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců.....	27
3.4	Řízení kariéry.....	29
4	Analýza současného stavu personální politiky TPCA.....	32
4.1	Metody získávání potřebných informací.....	32
4.2	Charakteristika TPCA .....	33
4.3	Vnitřní struktura společnosti .....	36
4.4	Personální strategie společnosti TPCA .....	38
4.5	Personální politika .....	41
4.6	Vytváření a analýza pracovních míst.....	42
4.7	Personální plánování .....	44
4.8	Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců .....	47
4.9	Řízení kariéry.....	56
5	SWOT analýza personálních činností.....	58
6	Zhodnocení a návrhy .....	62
7	Závěr .....	67
8	Zdroje.....	70
9	Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	71
10	Seznam příloh.....	72

# 1 Úvod

Význam lidského kapitálu byl po dlouhou dobu zanedbáván. Avšak narozdíl od minulosti, kdy se kladl hlavní důraz na technologie a jiné zdroje, nabývá řízení lidských zdrojů na důležitosti. V dnešním vysoce konkurenčním prostředí se lidský kapitál stává klíčovým faktorem k úspěchu. Podle mého názoru je nejvýznamnějším důvodem této změny to, že si manažeři uvědomili, že lidé jsou základem každé společnosti. Jsou největším bohatstvím firmy a vytvářejí její základní konkurenční výhodu.

Vzhledem k významu lidských zdrojů by si každý podnik měl stanovovat svoji personální strategii a měl by mít svou personální politiku. Jedině správné propojení personální strategie se strategií celé organizace může vést k dlouhodobému úspěchu. V oblasti lidských zdrojů je nutné hledat odpovědi na otázky jak získávat kvalifikované uchazeče, jak si je udržet, jak je motivovat k co nejlepším výkonům a další.

V této práci jsem se rozhodla zaměřit se na problematiku personální politiky ve společnosti TPCA, s.r.o. (Toyota Peugeot Citroën Automobile). TPCA jsem si vybrala proto, že je to relativně nová společnost vytvořená spojením dvou automobilových gigantů Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroën. Zajímavé na tomto spojení může být, že pocházejí z naprosto odlišných prostředí. Zajímalo mě, jak může taková společnost fungovat z pohledu personalistiky na českém trhu. Hlavním cílem práce je zhodnocení současného stavu personální politiky, nalezení kritických míst a návrhy na jejich nápravu.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsem vycházela z odborných knih a článků. Pro pochopení problematiky bylo nejprve nutné věnovat se obecným pojmům personální práce a postupovat k jednotlivým personálním činnostem, aby byl vytvořen základ pro vypracování praktické části. Praktická část byla zpracována na základě interních materiálů společnosti a rozhovorů se zaměstnanci HR oddělení. Tato část má za úkol seznámit čtenáře s aktuálním stavem personální politiky ve společnosti TPCA. Následuje identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb konkrétních personálních činností. Další úsek praktické části je zaměřen na zhodnocení situace a návrhy řešení kritických otázek.

# **Teoretická část**



## 2 Uvedení do problematiky personální práce

Základem fungování každé společnosti je shromáždění a vzájemné propojení čtyř stěžejních zdrojů [1]:

- Materiální zdroje
- Finanční zdroje
- Informační zdroje
- Lidské zdroje

Klíčovým faktorem pro budování úspěšné organizace je v tomto století rozvoj lidských zdrojů. Pro dlouhodobý úspěch organizace je podstatné správné propojení strategie rozvoje lidského potenciálu se strategií rozvoje celé organizace.

Od zaměstnance jedenadvacátého století, na rozdíl od jeho předchůdce ve století minulém, je očekáváno mnohem více znalostí o vedení a řízení lidí. Dvojnásobně to potom platí o manažerech a vůdcích.

Tyto znalosti umožňují budovat organizaci, která je schopná pružně reagovat na neustále se měnící podmínky okolního světa.

Uvedené důvody poukazují na rozhodující význam personální práce.

Personální práce, čili personalistika, podle Koubka (2001), tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností, a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

## **2.1 Řízení lidských zdrojů**

Konkrétnějším termínem personální práce je řízení lidských zdrojů. To označuje jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce. Mezi významné znaky řízení lidských zdrojů patří strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem, orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. Dále se personální práce stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. [1]

Prostřednictvím řízení lidských zdrojů se organizace snaží úspěšně plnit své cíle.

Tato manažerská činnost je tedy procesem realizace podnikových cílů pomocí získávání, udržení, propouštění a optimálního využívání zaměstnanců v podniku. Jedná se o část podnikového řízení, která se zabývá člověkem jako pracovní silou a jeho účastí v pracovním procesu. [2]

V pojetí řízení lidských zdrojů je člověk pracující v organizaci považován za její aktivum, její bohatství. Pracovníci jsou chápáni jako lidský kapitál, do kterého je třeba investovat. [3]

### **Úkoly řízení lidských zdrojů**

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je napomáhat k výkonnosti organizace a k jejímu neustálému zlepšování a rozvíjení se.

Cestu k dosažení hlavního úkolu nám určují úkoly dílčí, ke kterým patří:

- a) Zajištění potřebného počtu zaměstnanců, a to v požadované profesní a kvalifikační struktuře a zároveň v dynamickém souladu se strategickými cíli podniku.
- b) Vytvoření souladu mezi chováním zaměstnanců a strategickými cíli podniku.

Tyto úkoly jsou plněny pomocí různých personálních činností, které představují výkonnou část personální práce. [2]

### **Personální činnosti**

System řízení lidských zdrojů je tvořen jednotlivými personálními činnostmi, které na sebe logicky navazují. Podle Koubka (2001) vypadá soustava personálních činností takto:

- a) Vytváření a analýza pracovních míst
- b) Personální plánování
- c) Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců
- d) Hodnocení pracovníků
- e) Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- f) Odměňování

- g) Vzdělávání pracovníků
- h) Pracovní vztahy
- i) Péče o pracovníky
- j) Personální informační systém.

### **Problémy řízení lidských zdrojů**

Neustálá změna prostředí a podmínek, v nichž organizace fungují, způsobuje velké množství problémů v oblasti konkurenceschopnosti. Organizace jsou nuceny zapojovat personální útvary, aby pomohly vytvořit nové schopnosti a příležitosti. Mezi tyto problémy patří:

*Globalizace*, díky které jsou organizace nuceny za účelem uspokojování lokálních potřeb operovat s lidmi, myšlenkami, výrobky i informacemi po celém světě. Proto musí organizace při tvorbě strategie brát v úvahu například nestálost politické situace, nebo měnící se směnné kurzy měn, či neznámé kultury.

*Ziskovost prostřednictvím růstu*. Ta pro podniky znamená, že musejí být kreativní a inovativní. V praxi je tedy nutná podpora tzv. vzájemného učení se, kdy je třeba mezi pracovníky povzbuzovat volný pohyb informací, vzájemného předávání poznatků a zkušeností.

*Intelektuální kapitál*. Ten je zdrojem konkurenční výhody. Pro firmy je podstatné, aby dokázali najít, přizpůsobit si, odměňovat a udržet si lidský kapitál v podobě talentovaných jedinců. Zároveň je třeba, aby tento svůj kapitál dokázaly vhodně rozvíjet.

*Změny*, kterým podniky musí neustále čelit a přizpůsobovat se jim. [3]

### **Současné trendy řízení lidských zdrojů v České republice**

Oblast řízení lidských zdrojů a personalistiky u nás byla po dlouhá léta velmi zanedbávána. V posledních desetiletích došlo ke ztrátě kontaktu se světovým vývojem a zároveň bylo zapomenuto téměř vše, čeho podniky dosáhly před válkou. V předválečném období patřila úroveň české personalistiky ke světové špičce. Oproti tomu v současnosti je v mnoha podnicích na úrovni pouhé personální administrativy a je značně podceňována.

S příchodem zahraničních společností, které na náš trh začaly expandovat po revoluci, přišly i nové trendy. Služba zákazníkovi se dostala opět do popředí. Firmy se tak snažili získat lepší zaměstnance, protože ti znamenali více zákazníků. Novinkou byla i změna myšlení manažerů pracujících v oblasti lidských zdrojů. Začali se zaměřovat nejen na požadavky vlastníků a manažerů, ale i na jednotlivé zaměstnance. V současné době dochází stále více

k posílení práce personalistů. Snaží se porozumět oboru podnikání, podílejí se na tvorbě strategie firmy a jsou členy vrcholového vedení.

Společné firemní hodnoty, vize a cíle si žádají společné nasazení. Významným prvkem se stává budování a zajištění aktivující firemní kultury, v níž by se vytvářely pro všechny zúčastněné společné hodnoty. Toho může být docíleno například otevřením prostoru pro šíření a výměnu myšlenek, uplatněním výkonově orientovaného systému stimulace a motivace, nebo profesním vzděláváním a rozvojem zaměstnanců.

Velkým trendem se stává poskytování zaměstnaneckých výhod, které firmy nabízejí svým zaměstnancům. Může se jednat o nadstandardní délku dovolené, příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění, firemní vozy, počítače, mobilní telefony a mnoho dalších.

Nový směr se objevuje i v přípravě odborníků v oblasti studia personálního řízení a managementu na vysokých školách. Vzniká také velké množství poradenských a konzultačních společností. [2]

## 2.2 Personální strategie

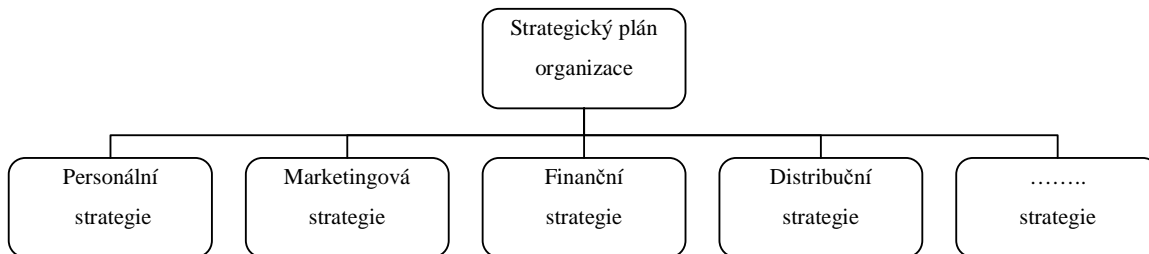
„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“ [1]

Strategické myšlení, ač docházelo v devadesátých letech minulého století k jeho zatracování, prožívá v současné době renesanci. Avšak namísto statického modelu vycházejícího z analýzy situace v určitém okamžiku, umožňují dnes informační technologie používat bez velkých časových a finančních investic model kontinuální. Tento model umožňuje nejen stanovit dlouhodobou strategii, ale zajišťuje i její neustálou změnu na základě změn okolního i vnitřního prostředí podniku.

Personální strategie vychází ze strategického plánu organizace. Je tedy určována dlouhodobými a komplexně pojatými cíli organizace.

Stěžejním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formování strategické schopnosti organizace, a to především zajišťováním kvalifikovaných, loajálních a dobře motivovaných pracovníků, kteří jsou potřební k dosahování trvalé konkurenční výhody. Snahou strategického řízení je zajistit, aby podnikatelské potřeby organizace a individuální i kolektivní potřeby jejích pracovníků mohly být za pomoci praktické politiky lidských zdrojů uspokojeny. [3]

Na personální strategii tedy navazuje personální politika. Ta je zaměřena na vlastní realizaci strategie a personální postupy definující kroky jednotlivých procesů v oblasti personálního řízení. [4]



**Obrázek 1: Členění strategického plánu organizace**

## **Rostoucí význam personální strategie pro podnikatelské výsledky**

Obecně lze říci, že podíl personální strategie neustále roste. Její místo a důležitost se odvíjejí především od toho, jak významné jsou pro společnost lidské zdroje při dosahování dlouhodobých podnikatelských cílů a při tvorbě celkové tržní hodnoty společnosti. Růst významu lidského kapitálu je zapříčiněn i snadnějším přístupem k finančnímu kapitálu a materiálním zdrojům, což snižuje jejich význam.

Studie Personální benchmarking 2002 společnosti PricewaterhouseCoopers zjistila, že ziskovost a výkon společnosti ovlivňuje personální strategie značnou měrou. Společnosti, které vypracovaly personální strategii v písemné podobě, měly ziskovost v přepočtu na zaměstnance o 35 % vyšší, než ty, které takto nepostupovaly. Další pozitivní vliv dokumentované personální strategie se projevil např. v oblasti snižování absence, zvyšování efektivity odměňování či kvality systému řízení výkonu. V době vypracovávání studie více než 40 % dotazovaných respondentů v České republice nemělo personální strategii zpracovanou ve formě oficiálního dokumentu. [5]

## **Personální strategie a strategický plán podniku**

Personální strategie, stejně tak jako ostatní jednotlivé podnikové strategie, řeší hlavní otázky strategického plánování, kterými jsou:

1. Kde jsme?
2. Kam se chceme dostat?
3. Co je třeba udělat, abychom se tam dostali?

Na první pohled se pořadí otázek zdá být zcela logické, avšak v běžné podnikové praxi tomu tak často není. Nežádka se top management zaměřuje na třetí, poslední otázku a zapomíná, že je důležité nejprve důkladně promyslet a zvážit první dvě otázky.

Tvorba personální strategie musí probíhat současně s tvorbou podnikového strategického plánu. Ten nám pomáhá najít odpověď na otázku: „Kam se chceme dostat?“. Oproti tomu personální strategie nám nabízí zcela nové příležitosti pro tvorbu konkurenčních výhod.

Při tvorbě personální strategie, stejně jako při tvorbě jiných dílčích strategií, vycházíme ze strategie podnikové, přičemž nejprve formulujeme výstupy z každého bodu podnikové strategie, na které jsou poté v návaznosti vytvořeny výstupy pro strategie dílčí. Tímto způsobem můžeme dojít k požadovanému ideálnímu propojení a zároveň můžeme zabránit přehlédnutí významných faktorů v jednotlivých procesech, které by mohli vést k nežádoucím překvapením. [4]

## Překážky ve strategickém řízení lidských zdrojů

Úspěšnému řízení lidských zdrojů stojí často v cestě mnoho překážek. [6]

### a) *Neschopnost manažerů:*

- Jasně definovat strategii firmy a z toho vyplývající personální strategii
- Určit priority a postupy řešení personálních aktivit
- Podporovat výkonnost a motivaci
- Systematicky a důsledně budovat a podporovat strategické řízení lidských zdrojů a s tím spojené veškeré personální činnosti
- Překonat mýtus, že zdokonalovat dovednosti zaměstnanců lze beze změn v řízení
- Zbavit se myšlenky, že za kvalitu zaměstnanců odpovídá pouze personální útvar

### b) *Neschopnost personalistů:*

- Jasně definovat personální strategii podniku a vyhodnocovat její přínos
- Vytvořit podmínky a nastolit systém strategického řízení lidských zdrojů v závislosti na výkonech zaměstnanců
- Prosadit své názory a návrhy vrcholovému vedení
- Převzít zodpovědnost za růst personálu

### c) *Neochota zaměstnanců:*

- K dalšímu osobnímu rozvoji
- Důvěřovat v perspektivu podniku a udržet si jistotu, že se s ním stále počítá
- Přejímat odpovědnost, neklást bariéry v komunikaci, nevytvářet atmosféru osobní nepostradatelnosti
- S odvahou a tvořivě rozvíjet svoji práci
- Zdravě riskovat

## **Budoucnost personálních strategií**

Vzhledem k tomu, že lidský faktor hraje v podnikání stále větší roli, bude růst i význam dlouhodobého plánování v této oblasti. Na jeho kvalitě bude záviset i schopnost podniku obstát v konkurenčním boji o kvalitní lidské zdroje.

Aby byla tvorba personální strategie účinná, měla být opakujícím se procesem. Zároveň je důležité, aby byly prováděny pravidelné analýzy úspěšnosti a v návaznosti na ně zvyšována kvalita výstupů z jednotlivých fází procesu. [4]



## **2.3 Personální politika**

Personální politiku lze definovat jako určitá stabilní pravidla k přístupu řízení lidí, která chce firma uplatňovat. Je to určitý soubor zásad, metod a nástrojů, za pomoci kterého se realizují záměry a cíle stanovené personální strategií. Personální politika se tak stává nedílnou součástí práce všech řídicích pracovníků.

Při formulaci personální politiky je nutné pochopit podnikovou kulturu a její sdílené hodnoty. Vzhledem k tomu, že politika lidských zdrojů podléhá legislativě týkající se zaměstnávání lidí a dalším právním předpisům, je dalším důležitým krokem při stanovování této politiky analýza vnějších vlivů. Vedle českých zákonů je nutné brát v úvahu direktivy a předpisy Evropské unie. [3]

## 2.4 Legislativa v oblasti personalistiky

V mezinárodním měřítku jsou sociálně-ekonomická práva občanů definována ve *Všeobecné deklaraci lidských práv (The Universal Declaration of Human Rights)*. Tato deklarace byla přijata valným shromážděním OSN v roce 1948 a zahrnuje práva na život, na uznání jeho právní osobnosti, na ochranu proti jakékoliv diskriminaci, shromažďování, uznání lidské důstojnosti, rovnosti mužů a žen, na svobodný rozvoj osobnosti, svobodnou volbu povolání, spravedlivé a uspokojivé pracovní podmínky, ochranu proti nezaměstnanosti, nárok na spravedlivou a uspokojivou odměnu za práci apod. [7]

Práva zaměstnanců upravuje *Evropská sociální charta*, přijatá Radou Evropy v roce 1961. Zde je zahrnuto právo na kolektivní vyjednávání, právo zaměstnaných žen na ochranu v mateřství, právo na poradenskou službu při volbě zaměstnání, právo postižených na zapojení se do společnosti, na vyšší odměnu za práci přesčas a jiné.

Co se týče legislativní úpravy v České republice, na vrcholu stojí *Listina základních práv a svobod* (vyhlášena jako ústavní zákon ČR v roce 1991).

Práva, povinnosti, podmínky, úlohy zaměstnanců a zaměstnavatelů v oblasti práce a zaměstnávání občanů v České republice legislativně upravují následující právní akty:

- *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění*

Nový zákoník práce vešel v platnost 1.1.2007. Jeho původní verze pocházela z roku 1965 a prošla mnoha novelizacemi.

A jaké jsou nejvýznamnější změny?

### **Pro zaměstnance:**

- V případě výpovědi ze strany zaměstnavatele dostane zaměstnanec odstupné ve výši tří měsíčních platů. Doposud nebyl počet měsíců jednotný.
- Další změnou je zavedení konta pracovní doby. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na proměnlivé pracovní době.
- Výpovědní lhůta byla sjednocena na dva měsíce.

### **Pro zaměstnavatele:**

- Vedlejší pracovní poměry byly zrušeny. Neplnohodnotný poměr může být nahrazen např. dohodou o pracovní činnosti.
- Pokud je zaměstnavatelem fyzická osoba a zemře, nepřechází zaměstnanci na jeho dědice, jako dosud, ale pracovní poměr končí.

- Zaměstnavatel nemusí propouštěnému zaměstnanci nabízet jinou pracovní pozici.
- Pracovní poměr už nevzniká např. volbou nebo jmenováním, ale vždy až písemnou smlouvou.
- Převedení zaměstnance na jinou práci kvůli tomu, že tu původní nedovolují vnější podmínky (např. povětrnostní) bude podmíněno jeho souhlasem.
- Maximální délka pracovní doby 30 hodin se nově týká lidí mladších 18 let, na rozdíl od původních 16 let.
- Do zkušební doby se nezapočítávají dny, kdy měl zaměstnavatel překážky v práci, o tyto dny se zkušební doba prodlužuje.

Současný zákoník práce je obecně formulován opačně, než ten dosavadní pocházejí z roku 1965. Tento čtyřicet let starý zákoník stanovoval, co je dovoleno. Ten nynější formuluje, co je zakázáno, zbytek je povolen. Umožňuje tak větší smluvní volnost mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

V zásadních věcech však nový zákoník mnoho změn nepřináší. Většiny zaměstnanců se tedy nová norma nijak výrazně nedotkne. [8]

- *Zákon č. 264/2006, zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákoníku práce*
- *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění,*
- *Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, v platném znění,*
- *Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку, v platném znění (upravuje poskytování mzdy a odměny za pracovní pohotovost, jakož i zjišťování a používání průměrného výděлку pro pracovněprávní účely)*
- *Narřízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí*
- *Zákon č. 218/2002 Sb. o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech*
- *Narřízení vlády č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, v platném znění*
- *Hygienické předpisy Ministerstva zdravotnictví ČR*

Jak organizace, tak i její zaměstnanci jsou povinni se těmito zákony a nařízeními řídit a dodržovat je. V současné době dochází k různým úpravám těchto norem, proto je třeba je neustále sledovat a dodržovat platná znění.

## **2.5 Význam personální práce pro organizaci a její přínos**

Jak již bylo řečeno, personální práce je rozhodujícím nástrojem při zvyšování konkurenceschopnosti a výkonnosti organizace. Má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na ekonomickou úspěšnost podniku. Těmito vlivy mohou být například:

- Zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby a tím snižování nadbytečných výdajů za práci přes čas.
- Snaha o snižování absence.
- Minimalizace fluktuace pracovníků.
- Eliminace ztrátových časů pracovníků pomocí důkladného popisu práce.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků, které zvyšují hodnotu pracovníků pro organizaci a zlepšují jejich práci.
- Uzavírání pracovního poměru jen s těmi uchazeči, kteří se jeví pro organizaci jako nejlepší.
- Vytváření efektivních programů na ochranu zdraví a bezpečnosti při práci.
- Zabezpečení optimálního množství pracovníků tak, aby nedocházelo k přezaměstnanosti a zároveň, aby se organizace nemusela potýkat s nedostatkem pracovníků.
- Uplatňování motivačního systému odměn a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- Snaha o vytvoření pozitivních vazeb pracovníků k organizaci. [1]

## **2.6 Personální audit**

Personální audit je činnost zaměřená na prověření personálních činností podniku, s cílem zhodnotit současný stav, navrhnout úpravy současných metod nebo navrhnout koncepci nových metod, za účelem efektivnějšího využití lidských zdrojů.

Oblasti, na které se personální audit zaměřuje lze rozdělit do tří hlavních částí:

- a) Personální činnosti zaměřené na plánování, získávání a výběr pracovníků.
- b) Personální činnosti zaměřené na zaměstnance – vzdělávání, hodnocení, motivace, kariérové plány.
- c) Personální činnosti související s odchodem stávajících zaměstnanců.

Mimo těchto částí nelze zapomenout na strategické řízení lidských zdrojů. Audit se tedy může zaměřovat i na přípravu personální strategie a plánů.

Oblast zaměření, které se bude personální audit týkat je vždy na dohodě mezi zadavatelem a firmou provádějící audit.

Audit je zpravidla prováděn externí firmou, a to z několika důvodů. Může to být například požadavek objektivního posouzení, které společnosti spíše poskytne externí firma. Stejně tak nestranná doporučení, která patří k hlavním cílům auditu, nám spíše poskytne nezájatý pozorovatel.

Personální audit probíhá ve dvou fázích. První fáze se týká sběru dat v oblastech, které jsou předmětem zkoumání. K tomu dochází přímo ve společnosti, kde je audit prováděn. Ve druhé fázi jsou tato data vyhodnocována. Společnost díky tomu získá přehled o stávajícím stavu personalistiky a zároveň návrhy na zlepšení v problémových oblastech.

### **Kdy použít personální audit**

Personální audit se nejčastěji využívá v následujících situacích [9]:

- a) *Změna podnikového vlastnictví*
- b) *Zavádění nových cílů a strategií*

Stanovení podnikové strategie a cílů je v současnosti základem pro získání jisté konkurenční výhody. Management pomocí cílů a strategií tvoří a realizuje své záměry, které mají rozhodující význam pro celou organizaci. Personální cíle a strategie by měly být nastaveny stejně jako cíle a strategie celé organizace. Pokud se změní cíle organizace, je personální audit vhodným nástrojem napomáhajícím při změně v oblasti personálního řízení.

c) *Transformace podnikové organizace*

Vzhledem k tomu, že podniky se neustále mění a vyvíjí, dochází i ke změnám jejich organizačních struktur. Důvody k reorganizaci struktury mohou být např. zásadní změny, odstranění původních nedostatků, nákladnost, modernizace a jiné. Při volbě organizační struktury hraje svou roli strategie podniku, velikost firmy, technologie a stabilita prostředí. Reorganizace struktur ovlivňuje i lidské zdroje. K souladu mezi organizací a řízením lidských zdrojů může pomoci personální audit.

d) *Potřeba zlepšení výkonu firmy*

V současném silně konkurenčním prostředí je neustále třeba hledat prostor pro zlepšení. Personální audit může odhalit tento prostor a navrhnout řešení k jeho rozvoji. Audit dokáže odhalit slabá místa, kterým je třeba věnovat zvláštní pozornost.

e) *Potřeba posouzení lidského kapitálu ve firmě*

Úkolem personalistů není jen získat kvalitní lidský potenciál, ale zároveň ho dále formovat, zkvalitňovat a motivovat. Pro efektivní řízení lidských zdrojů vzniká ve firmách potřeba objektivního posouzení lidského kapitálu. Personální audit je vhodným nástrojem k provedení tohoto zhodnocení.

Personální audit se, kromě výše zmíněných situací, provádí i ve firmách, které mají zájem na udržení kvality svého managementu, úrovně lidských zdrojů, firemního klimatu a kultury podniku.

## 3 Dílčí personální činnosti

### 3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

**Vytváření pracovních míst** lze definovat jako proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince.

**Analýza pracovních míst** představuje obraz práce na pracovním místě. Vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze se zpracovává popis a specifikace pracovního místa, ale hlavně se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji.

#### Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je nutné, aby pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace. Dále by měly přinášet uspokojení zaměstnancům a zároveň je motivovat, neměly by mít negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků. Je třeba také zajistit, aby pracovní úkoly a místa byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků a zároveň, aby byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.

Povaha pracovních úkolů a míst je dána jednak charakterem organizace (např. povaha výrobku či služby, technika a technologie, cíle organizace, organizační struktura), charakteristikami pracovníků (např. znalosti a dovednosti, potřeby) a dále vnějšími faktory (např. zákony, předpisy, zvyklosti).

Proces vytváření pracovních úkolů a míst lze rozdělit do čtyř fází:

- 1) Specifikace jednotlivých úkolů
- 2) Specifikace metod provádění jednotlivých úkolů
- 3) Kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům
- 4) Stanovení pracovního místa k jiným místům

Vytváření pracovních míst není jednorázovou činností. Vzhledem k neustále se měnícím požadavkům trhu, postupujícímu vývoji v technologiích, změnám v organizačních strukturách organizací a změnám sociálních potřeb lidí, je vytváření pracovních míst nekončícím procesem. Často je nutný tzv. redesign pracovních míst, který spočívá ve změnách obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech. Důvody k redesignu mohou být např. výrobní povahy (zvýšení produkce, zvýšení produktivity práce, snížení nákladů, zvýšení kvality výrobků či služeb apod.), změny systému (zavedení nové technologie, změny organizační struktury organizace apod.), personální problémy (snaha snížit fluktuaci či



absenci, zvýšit přitažlivost práce aj.), důvody týkající se pracovníků (zlepšení pracovní morálky), měnící se způsoby řízení (změna stylu vedení, posílení účasti pracovníků na řízení, měnící se role liniových manažerů apod.), vnější (mimopodnikové) důvody (situace na trhu, situace na trhu práce a z ní vyplývající problémy formování pracovní síly organizace, změny zákonů týkajících se oblasti práce aj.). [1]

### **Analýza pracovních míst**

Za účelem vytváření pracovních míst a jejich redesignu je třeba provést analýzu pracovních míst, která představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Z těchto informací se pak odvozují požadavky na pracovníka.

Zdrojem informací o pracovním místě může být držitel pracovního místa nebo např. pozorovatel, kterým může být bezprostřední nadřízený nebo školený pracovník. Základní způsoby získávání informací jsou pozorování, pohovor nebo dotazník. [1]

### **3.2 Personální plánování**

Úkolem personálního plánování je předvídat vývoj, stanovovat cíle a zajišťovat takovou pracovní sílu, která bude napomáhat k naplňování cílů organizace.

Personální plánování by mělo zajistit, aby organizace měla pracovní síly:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozdělené do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas a
- s přiměřenými náklady.

Personální plánování tedy předvídá potřebu pracovních sil a hledá zdroje pokrytí této potřeby.

#### **Zásady personálního plánování**

Efektivita personálního plánování vychází z následujících zásad:

1. znát a respektovat strategii organizace
2. cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny
3. personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí

#### **Proces plánování pracovníků**

V první fázi personálního plánování je nutné nejprve analyzovat současnou situaci podniku, tzn. existující zdroje, jejich potenciál, fluktuaci a důvody odchodů. Dále následuje prognóza potřeby pracovní sil a prognóza zdrojů pracovních sil. Stanovení perspektivního množství a struktury pracovních míst nezbytných ke splnění plánovaných výrobních úkolů je považováno za nejobtížnější fázi procesu plánování.

#### **Plánování personálních činností**

Plány personálních činností vznikají postupně tak, jak je řešen problém pokrytí potřeby pracovníků. Mohou to být plány získávání a výběru pracovníků, plány vzdělávání pracovníků, plány rozmísťování pracovníků aj. [1]

### **3.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců**

#### **Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je jedna z nejobtížnějších úloh personalistů. Jejich úkolem je vzbudit zájem vhodných uchazečů a zároveň mezi nimi vybrat toho nejvhodnějšího, a to ve vhodnou dobu a s minimálními náklady.

Získávání pracovníků představuje rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovníků, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst a zajištění organizačních a administrativních činností.

Pro získávání pracovníků se u nás vžil termín nábor pracovníků, který však není zcela přesný. Nábor představuje získávání pracovníků především z externích zdrojů, zatímco moderní získávání pracovníků se zaměřuje jak na zdroje externí, tak především na získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.

Aby bylo možné oslovit správnou cílovou skupinu uchazečů o práci, je třeba vybrat správnou metodu. Mezi možné metody patří:

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení současného pracovníka organizace,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky v organizaci i mimo ni,
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s úřady práce,
- využívání personálních agentur,
- využívání internetu,

#### **Výběr pracovníků**

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude mít pravděpodobně nejlepší předpoklady pro danou práci. Uchazeč by, kromě splnění požadavků pro danou pozici, měl splňovat i další podmínky, jako např. schopnost pracovat v týmu, přispívat k vytváření podnikové kultury a další.

K výběru pracovníků se v praxi používají různé metody. K těm nejpoužívanějším patří dotazník, zkoumání životopisu, pohovor a testy pracovní způsobilosti, mezi které patří testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností a testy osobnosti. Mezi testy se často

řadí i tzv. skupinové metody výběru pracovníků, ve kterých se zpravidla jedná o simulaci řešení nějakého praktického problému či hraní určité role.

V současné době narůstá na významu používání tzv. assesment center. Ta se využívají jak při výběru pracovníků do manažerských funkcí, tak i při výcviku manažerů. Metoda assesment centre je založena na simulování určité situace, kdy skupina uchazečů řeší konkrétní problém. Může se jednat o různá praktická cvičení, modelové situace či řešení případových studií. Uchazeči o zaměstnání jsou při řešení těchto úkolů hodnoceni několika posuzovateli, z nichž někteří by měli být zkušení psychologové, zbývající pak manažeři vyškolení pro tyto účely a zastávající pracovní pozice alespoň o dvě úrovně vyšší, než je obsazovaná pozice.

K dalším metodám výběru pracovníků patří zkoumání referencí z předchozího zaměstnání, posouzení zdravotního stavu uchazeče a jiné.

Při výběru zaměstnanců je nutné pamatovat, že tato činnost je oboustrannou záležitostí. Nejen organizace se rozhoduje, zda je pro ni uchazeč vhodný, ale i sám uchazeč zvažuje, zda mu práce na obsazovaném místě a ve společnosti bude vyhovovat. Organizace by neměla uchazeče klamat, záměrně mu poskytovat nepravdivé informace, plýtvat jeho časem, nechávat jej ve zbytečné nejistotě či mu způsobovat osobní problémy. [1]

## **Přijímání pracovníků**

Přijímání pracovníků je proces následující po informování uchazeče o tom, že byl vybrán, a po jeho akceptaci pracovní nabídky.

Procedury, spojené s přijímáním pracovníků, zahrnují:

- Vypracování a podepsání pracovní smlouvy (ve smlouvě musí být uveden datum nástupu, místo výkonu práce a druh práce a další dohodnuté skutečnosti).
- Ústní seznámení nového pracovníka s jeho právy a povinnostmi.
- Vstupní lékařská prohlídka (zpravidla před podpisem smlouvy).
- Zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty.
- Uvedení zaměstnance na pracoviště.
- Seznámení s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.
- Seznámení zaměstnance s jeho pracovním místem. [1]

### 3.4 Řízení kariéry

Pracovníci s nástupem do zaměstnání očekávají od zaměstnavatele určité příležitosti pro osobní rozvoj, mají jisté představy o svém budoucím postavení a postupu. Na druhé straně stojí organizace, která má určité záměry. [10]

Každý pracovník si tedy vytváří tzv. individuální kariérový plán. V zájmu organizace je, aby tento plán korespondoval s jejími cíli a potřebami. Proto by se organizace měla věnovat řízení kariéry.

Řízení kariéry je proces, ve kterém podnik vybírá, hodnotí, připravuje a rozmisťuje pracovníky tak, aby byla schopna zvládnout stanovené úkoly a zajistit si dostatečné množství kvalifikovaných, výkonných a loajálních pracovníků.

#### Koncepce profesní kariéry

Existuje množství různých typů koncepcí profesní kariéry. Každá organizace má možnost zvolit si některý z těchto typů. Jednotlivé typy mají různé charakteristiky a jsou založeny na odlišných principech.

- a) *Princip seniority* – je založen na délce působení pracovníka v organizaci. Čím déle je pracovník v konkrétním podniku, tím má více zkušeností a je více identifikován s organizací. Možnost postupu tedy souvisí s délkou působení v organizaci.
- b) *Princip výkonnosti a zkušenosti* – vysoká a trvalá výkonnost pracovníka zvyšuje jeho šanci při obsazování vyšších míst v podniku. Tato koncepce přispívá ke zvyšování soutěživosti mezi zaměstnanci.
- c) *Zájem organizace o zaměstnance a péče o ně* – posiluje úlohu sociální politiky v podniku. Kromě hodnocení výkonu a chování pracovníka se organizace soustřeďuje také na sociální a ekonomické jistoty, např. zdravotní péče, příspěvky na rekreaci, stravování aj. Tyto jistoty zvyšují motivaci pracovníků a tím přispívají k dosažení podnikových cílů.
- d) *Model participativního řízení* – spočívá ve snaze podpořit každého pracovníka, aby se aktivně podílel na rozvoji organizace. V tomto modelu by se zaměstnanci měli o práci ucházet sami, není jim pevně přidělována, takže mají možnost přecházet od jedné práce ke druhé.

Zmíněné principy jsou pouze ukázkou a nemusí být vždy optimální. O volbě koncepce se organizace může rozhodovat např. na základě svých cílů, počtu vzestupných míst, či na základě cílů jejích pracovníků. Podle konkrétní koncepce je třeba stanovit kariérové dráhy

pracovníků, které budou s největší pravděpodobností odlišné pro manažery, specialisty či pracovníky ve výrobě. [10]

### **Kariérové cykly**

S profesní kariérou úzce souvisí i fyzické a psychické aspekty. Kariéru ovlivňuje fáze životního cyklu, soukromý i rodinný život. Jinak reaguje na změnu pracovního místa mladý jedinec, jinak jedinci středního věku, či lidé před důchodem. Člověk v práci se povětšinou nedokáže oprostit od rodinných či jiných problémů, což se samozřejmě odráží na pracovním výkonu. Práce, rodina a individuální rozvoj se vzájemně překrývají a ovlivňují.

Bělohlávek (1994) ve svém díle *Osobní kariéra* dělí kariérové cykly do čtyř etap:

1. Přípravné období (do prvního nástupu do zaměstnání)
2. Počátek kariéry (od prvního nástupu do 35 let)
3. Střední věk (od 35 do 55 let)
4. Starší věk (nad 55 let)

# **Praktická část**

## **4 Analýza současného stavu personální politiky TPCA**

### **4.1 Metody získávání potřebných informací**

Za účelem analýzy současného stavu personální politiky byla shromažďována data následujícími způsoby.

1. Studium a analýza tištěných a elektronických dokumentů společnosti.
2. Zúčastněné pozorování a rozhovory se zaměstnanci personálního oddělení.
3. Vlastní účast ve výběrovém řízení.

Převážná část informací pochází ze strukturovaných rozhovorů s pracovníky personálního oddělení. Cílem rozhovorů bylo získat informace o procesech probíhajících v rámci personální politiky TPCA. Elektronické dokumenty mi poskytly základ pro představu o fungování jak celé společnosti, tak i personálních procesů. Tištěné dokumenty pro mě nebyly příliš přístupné, jednalo se tedy spíše o doplňkové informace. Výbornou představu o výběrovém řízení na pozice operátorů mi poskytla možnost pozorování jeho průběhu. Výběrového řízení na pozice specialistů jsem se zúčastnila jako řadový uchazeč o zaměstnání, což byl také jeden z významných zdrojů informací.



## 4.2 Charakteristika TPCA

Společnost **Toyota Peugeot Citroën Automobile** vznikla jako investice na zelené louce, a to spojením dvou průmyslových gigantů, Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroën. **Toyota Motor Corporation** je největším japonským automobilovým producentem a zároveň pravidelně zaujímá i přední místa v žebříčku celosvětových producentů. Tato společnost sdružuje značky Toyota, Lexus, Daihatsu a Scion. Vedle 12 výrobních závodů v Japonsku Toyota disponuje 52 závody ve 27 zemích světa včetně České republiky. **PSA Peugeot Citroën** sdružuje, jak je již z názvu zřejmé, tradiční evropské značky Peugeot a Citroën. Tato skupina zaznamenává v posledních letech prudký nárůst prodeje zapříčiněný především atraktivním designem, technologickým pokrokem a schopností vycházet vstříc přáním zákazníků.

Cílem spojení Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroën byla možnost využití nejmodernějších a zároveň nejefektivnějších technologií automobilového průmyslu. Toyota přispěla svým doposud nepřekonaným výrobním systémem a PSA Peugeot Citroën perfektní znalostí evropského trhu. Společná produkce vytvořila prostor pro snížení cen. Automobilové společnosti se tak rozhodly reagovat na měnící se požadavky evropských zákazníků a vytvořit zcela novou kategorii malých, moderních a technologicky vyspělých vozů. V podniku TPCA mají obě společnosti přesně poloviční podíl. [11]

První myšlenky o spolupráci Toyoty a PSA Peugeot Citroën na výrobě malých automobilů pochází z roku 2000. K podpisu smlouvy však došlo o dva roky později 8. ledna 2002 a téhož roku byl také položen základní kámen u středočeského Kolína – v Ovčárech. Stavební práce pokračovaly do roku 2004 a v únoru 2005 byla zahájena komerční výroba. Dne 31. 5. 2005 byla továrna TPCA slavnostně otevřena. 19. prosince téhož roku oslavila společnost stý tisíc vyrobený vůz. Dnes se vyrábí 300 tisíc vozů ročně. Od března 2006 patří TPCA do Sdružení automobilového průmyslu. [12]

Česká republika byla pro stavbu takové továrny vybrána hned z několika důvodů, ke kterým patří strategická poloha uprostřed Evropy a tím i blízkost důležitých trhů, možnost napojení na hlavní dopravní tepny, dále průmyslová tradice a rozvinuté odvětví výroby automobilových dílů a zároveň proinvestiční vládní politika. Hodnota této investice činila více než 650 milionů eur.

Toyota Peugeot Citroën Automobile vyrábí modely Toyota Aygo, Peugeot 107 a Citroën C1. Tyto modely mají mnoho společných parametrů, ale disponují vizuálním rukopisem typickým pro každou jednotlivou značku.

### **TPCA v číslech:**

Tržby r. 2005:	18 mld. Kč
Tržby r. 2006:	50 mld. Kč
Ztráta r. 2005:	- 2,2 mld. Kč
Počet zaměstnanců:	3 500
Průměrný věk:	27 let
Výroba:	300 000 vozů ročně
Zásobování:	80 % objemu dílů z ČR
Export:	99 %
Plocha:	124 ha



**Obrázek 2 Ukázka automobilů vyráběných v TPCA**

### **Filosofie TPCA**

Jako pro každou firmu je i pro TPCA hnacím motorem ziskovost a růst. Pouze tato kritéria mohou zabezpečit přežití firmy v konkurenčním prostředí a také stabilitu pracovních míst.

Hlavním cílem společnosti je uspokojit potřeby zákazníka, proto ctí filosofii „zákazník vždy na prvním místě“.

Automobilka si je vědoma, že pouze motivovaní, kvalifikovaní a respektovaní zaměstnanci mohou zajistit dlouhodobou prosperitu, proto se snaží každému svému zaměstnanci poskytnout stabilní zaměstnání a zlepšující se pracovní podmínky. Na druhé straně, pouze úspěšná a zisková firma může dlouhodobě uspokojovat zájmy svých zaměstnanců.

V TPCA se uplatňuje výrobní systém zvaný Toyota, jenž spočívá v důmyslné organizaci práce, vysoké efektivitě a nekompromisní kvalitě. Každý zaměstnanec je zodpovědný za kvalitu práce a v případě zjištění nějakého nedostatku nesmí připustit, aby tato závada pokračovala výrobním procesem dál.

Za účelem udržování pracovního prostředí v řádném stavu je zde dodržována zásada „4S“, tedy Seiri (určení nutnosti a zbytečnosti), Seiton (určení místa nutných věcí a usnadnění jejich

použití), Seisou (stálý úklid) a Seiketsu (udržování pracovního oblečení a pracovních ploch v čistotě). Tato zásada přispívá ke kvalitní a úspěšné práci. [13]

## **Základní principy TPCA**

- **Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců**

Automobilka si klade za jeden z hlavních cílů zajistit pracovníkům maximálně bezpečné pracovní prostředí. Proto se neustále zavádějí nové bezpečnostní standardy a jejich dodržování je přísně sledováno. Pracovníci jsou vybaveni všemi nutnými ochrannými pracovními pomůckami a jsou odborně proškoleni. Pracoviště se neustále zkvalitňují v oblasti ergonomie a zavádí se různá preventivní opatření ke snižování rizika pracovního úrazu.

- **Respekt k zaměstnancům**

Firma zaručuje rovný přístup ke všem svým pracovníkům a netoleruje žádné projevy diskriminace ať už z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, náboženského vyznání, věku, či z jakýchkoliv jiných důvodů.

TPCA zároveň zaručuje každému zaměstnanci náležité proškolení, odměnu za práci v odpovídající výši a stabilitu zaměstnání.

- **Týmová práce**

Prací v týmu automobilka podněcuje osobní i odborný růst. Pracovníci by mezi sebou měli sdílet možnosti rozvoje a učit se jeden od druhého. Cílem je maximalizace individuální i týmové výkonnosti.

- **Neustálé zlepšování**

Kaizen, princip neustálého zlepšování, je základem všech procesů probíhajících v TPCA. Dále společnost uplatňuje princip Genchi Genbutsu, což znamená jít až ke zdroji, aby se zjistilo, v čem spočívá problém a mohla se učinit správná rozhodnutí. [13]

### **4.3 Vnitřní struktura společnosti**

V čele společnosti stojí prezident, kterým je v současnosti Yasuhiro Takahashi. Následuje viceprezident a dále jednotlivé organizační jednotky. Závod TPCA má čtyři hlavní provozny: svařovnu, lisovnu, lakovnu a finální montáž. Další důležitou součástí je kontrola kvality. Administrativní úkoly zajišťuje oddělení lidských zdrojů a obecných záležitostí, dále účetní a finanční oddělení a oddělení informačních systémů. Administrativní část společnosti tvoří zhruba 8 % celkového počtu zaměstnanců (graf viz. příloha).

#### **Struktura personálního oddělení a oddělení obecných záležitostí**

Oddělení je tvořeno čtyřmi sekcemi.

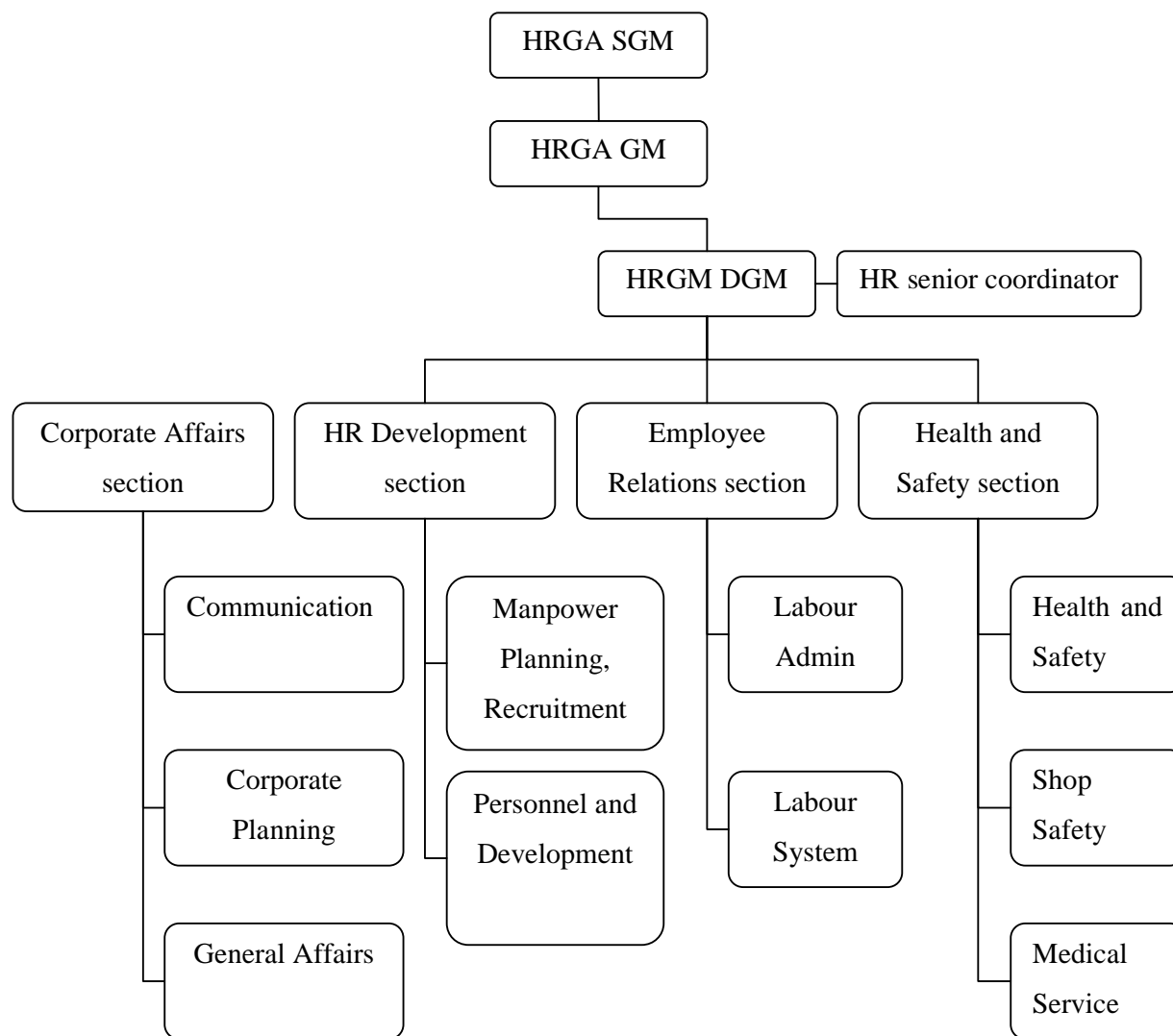
**HR Development Section** v sobě zahrnuje podsekcce Manpower Planning a Personnel and Development. Manpower Planning se zabývá především náborem, a to od zadávání inzerce až po nástup nových zaměstnanců. Tuto funkci plní 15 pracovníků. Personnel and Development zajišťuje vstupní školení a rozvoj. Dále se stará o hodnocení zaměstnanců.

Sekce **Employee Relations** zahrnuje mzdovou účtárnu, zabezpečuje systém platů a odměňování. Dalším úkolem této sekce je monitoring absence a docházky, kam spadá dlouhodobá a krátkodobá nemocnost pro jednotlivá oddělení, fluktuace, výpovědi, disciplinární řízení. Předmětem tohoto oddělení je také interní komunikace, tedy intranet, komunikace s odbory, komunikace ve výrobě a komunikace managementu.

**Health and Safety**, tedy zdraví a bezpečnost, je oddělení zabývající se bezpečností práce, periodickými a preventivními zdravotními prohlídkami a ergonomií. TPCA je držitelem normy ISO 14000, jež potvrzuje soulad environmentální politiky s platnými normami ČSN.

Sekce **Corporate Affairs** se stará o zaměstnanecká konta, benefity, dopravu, ubytování, byty, jídelnu a další služby. Dále má v kompetenci externí komunikaci, tedy jednání s radnicí, úřady a médii. Toto oddělení také zajišťuje grantový projekt Partnerství pro Kolínsko, jehož cílem je přispět k udržitelnému rozvoji regionu. Jedná se především o projekty zaměřující se na bezpečnou dopravu, vzdělávací programy, veřejná prostranství, historii či kulturu.

V současné době působí pod hlavičkou personálního oddělení a oddělení obecných záležitostí ještě sekce, která zodpovídá za pracovní povolení, neboť ve společnosti TPCA pracují i pracovníci ze zahraničí.



**Obrázek 3 Organizační struktura personálního oddělení a oddělení obecných záležitostí**

#### **4.4 Personální strategie společnosti TPCA**

Prvotním dokumentem společnosti je tzv. Business Plan, který řeší především otázky výroby. Hovoří se v něm o tom, kolik vozů a jakých značek se bude vyrábět. Tento dokument se vytváří na několik let dopředu a postupem času je aktualizován a upravován prostřednictvím navazujících dokumentů. Personální oddělení navazuje na Business Plan jiným dokumentem, a to Manpower Planem, který se aktualizuje každoročně a prochází i čtvrtletními revizemi.

Hlavním cílem Business Planu do budoucna je navýšení výroby nad 300 tis. automobilů ročně a snížení tzv. tact time, což je čas potřebný na jednu operaci probíhající ve výrobě. V současnosti tento tact time činí 60 vteřin.

Personální strategie společnosti TPCA si stanovuje následující cíle:

- Udržet stávající počet zaměstnanců.
- Snížit vysokou fluktuaci pracovníků.
- Zvýšit procento zaměstnanců s bydlištěm do 50 km od výrobního závodu.
- Spolupracovat se školami na všech úrovních vzdělání, především technického zaměření, aby bylo zajištěno dostatečné množství kvalifikovaných pracovních sil z řad absolventů škol.
- Snížit absenci a nemocnost zaměstnanců.
- Zvýšit bezpečnost na pracovišti.
- Udržovat vysokou kvalifikaci a všestrannost zaměstnanců.
- Zvyšovat obecně přitažlivost firmy – zlepšovat image.
- Kontinuální zlepšování prostřednictvím metody Kaizen.

V současné době zaměstnává TPCA 3 500 lidí. Průměrná potřeba zaměstnanců daná Business Planem činí 3 tisíce, větší počet zaměstnanců se přijímá vzhledem k fluktuaci, nemocnosti, nutným tréninkům a školením. Přímých pracovníků, tedy pracovníků ve výrobě je 2 900. Další složkou celkového počtu zaměstnanců jsou administrativní pracovníci, z čehož jich asi 80 připadá na HR&GA oddělení. Zhruba 300 pracovníků se udržuje jako záloha. Tento stav zaručuje podniku plynulou výrobu s využitím plné kapacity.

Protože je v TPCA stále vysoká fluktuace, a to na hranici 30 %, náborová centra jsou nucena každý měsíc přijmout 70 – 80 nových pracovníků. Pro srovnání průměrná fluktuace

v českých firmách činí zhruba 16 %. Průměrná evropská fluktuace je dokonce na úrovni 9 % [14]. Z celkového počtu fluktuace v automobilce asi 60 % zaměstnanců odchází ze strany TPCA. Více než dvě třetiny takových odchodů jsou zapříčiněny neomluvenou nebo dlouhodobou absencí ve zkušební době. Zbýlý počet odchodů je kvůli kázeňským přestupkům. 40 % celkové fluktuace vychází ze strany zaměstnanců. Čtvrtina pracovníků z této části opouští práci kvůli nespokojenosti s lokací společnosti, další čtvrtina je nespokojena s platem, 17 % činí nespokojenost s obsahem práce, její rutinou a monotónností. Zbýlá procenta připadají na rodinné, zdravotní či jiné důvody. Ke zlepšení tohoto stavu se TPCA snaží využívat mnohé prostředky jako zvyšování platů nebo bohatý systém zaměstnaneckých benefitů, což má přispívat i ke zlepšení image společnosti.

Ve společnosti jsou zaměstnáni pracovníci téměř za všech koutů republiky, Evropy a dokonce i Asie. Donedávna probíhaly náborové aktivity na Ostravsku a v Mostě bylo dokonce otevřeno náborové centrum. Tyto aktivity však již byly zrušeny, neboť s blížícím se otevřením nové automobilky v Nošovicích na Ostravsku pravděpodobně opadne zájem obyvatel z tohoto regionu stěhovat se za prací. Současná strategie se tedy více zaměřuje na zaměstnance s bydlištěm do 50 km od TPCA. Tato strategie je podporována příspěvky na stěhování do místního regionu, nabídkou bydlení či podporou hromadné dopravy v regionu. Do budoucna má automobilka v plánu poskytovat bydlení pro všech jejích 3 500 tisíce zaměstnanců.

Česká, ale i celá evropská ekonomika nyní trpí zoufalým nedostatkem pracovních sil. Do České republiky v poslední době přichází velké množství zahraničních investorů, a to především z oblasti lehkého průmyslu. Tato situace má za následek výrazný převis poptávky po kvalifikovaných pracovnících nad nabídkou trhu práce. Z dlouhodobého hlediska se TPCA snaží řešit tuto situaci spoluprací s technickými školami, čímž si vychovává kvalifikované zaměstnance. Tato spolupráce spočívá jednak v materiální pomoci, tedy poskytnutí technického vybavení, strojů, či materiálu, jednak ve finanční pomoci a také v poskytnutí know-how. Automobilka již navázala spolupráci s Vyšší odbornou školou v Čáslavi a v Kutné Hoře. Studenti jmenovaných škol mají možnost absolvovat v TPCA odborné praxe a stáže. Pokud se stážista ukáže jako schopný, může následovat po ukončení jeho studia nabídka pracovní pozice. Strategický plán spolupráce se školami je vytvářen na dobu pěti let.

Další problematickou oblastí, kterou řeší strategický plán personální politiky je absence z důvodu nemoci. Hlavním problémem je především dlouhodobá nemocnost. Společnost se snaží tento problém řešit proaktivní motivační politikou. Organizují se zde různé soutěže, například soutěž o nejnižší absenci pracovního týmu. Týmy se hodnotí z toho důvodu, aby si

pracovníci uvědomili, že svou absencí neškodí jen sobě, ale i ostatním zaměstnancům. Týmy jsou stanoveny na počty do 24 zaměstnanců a od 25 zaměstnanců výše. Pět procent týmů s nejlepšími výsledky získá 500 Kč na každého člena týmu, dalších 15 % obdrží 300 Kč. Tyto částky nejsou vyplaceny ke mzdám, ale týmy je mohou čerpat pouze na různé volnočasové aktivity. Tím je zároveň podporován teambuilding.

Na bezpečnost práce a zdraví je kladen velký důraz již od spuštění první výroby. Bezpečnost zde není pouze heslem, ale principem, který prostupuje celou firmou a výrobním systémem. Duben byl ve společnosti TPCA vyhlášen měsícem bezpečnosti. Za tímto účelem byla vyhlášena soutěž o nejlepší slogan z oblasti bezpečnosti. Pracovníkům automobilky je poskytována specializovaná zdravotní péče a nadstandardní preventivní péče. Mají také nárok na rehabilitace. Ve společnosti se organizují i jiné tematické měsíce zaměřené na podporu zaměstnanců a zdokonalení firemní kultury.

Všestrannost zaměstnanců je pro automobilku velmi důležitá. V případě potřeby jsou různí zaměstnanci schopni zastoupit různé pozice. Dalším důvodem pro všestrannost je také ergonomie. Tím, že pracovníci střídají stanoviště na jednotlivých úsecích výrobní linky, předchází se tak poškození jejich organismu z důvodu zatížení stále stejným pohybem. Každý zaměstnanec je schopen plnohodnotně vykonávat práci na 4-5 stanovištích příslušného úseku.

Kaizen vyjadřuje proces neustálého zlepšování, odstraňování nedostatků a zvyšování kvality. Odhalit takové nedostatky a navrhnout jejich řešení mohou pracovníci od nejvyšších manažerských pozic, přes střední management až po zaměstnance na nejnižším stupni ve výrobě. Kaizen vyjadřuje neustálé zvyšování standardů výroby. [14]

Ač se zdá být personální strategie velmi propracovaná, neexistuje v psané podobě. Podle již zmiňované studie Personální benchmarking 2002, společnosti, které zpracovali personální strategii v písemné podobě, dosáhli o 35 % vyšší ziskovosti v přepočtu na zaměstnance. Písemná personální strategie má také významný vliv na snižování absence, zvyšování efektivity, odměňování a kvality systému řízení výkonu.



## **4.5 Personální politika**

Personální politika společnosti TPCA vychází z Toyota strategie, která se vyznačuje obecným japonským stylem řízení. Jejím cílem je získat mladé zaměstnance, které ve firmě zaučí, a předpokládá, že tito zaměstnanci zůstanou pro společnost pracovat po zbytek svého produktivního věku. Za to jim nabízí jak profesní, tak osobnostní růst. K hlavním požadavkům na zaměstnance patří týmová práce, adaptabilita na změny, snaha o neustálé zlepšování tzv. Kaizen a podřízenost stanoveným pravidlům. Cílem personální politiky TPCA je udržování maximální kvality a vysokého pracovního výkonu. Odměnou pro zaměstnance by měla být stabilita a jistota zaměstnání, profesní růst a osobnostní rozvoj podporovaný firmou, dále nabídka firemní identity a prestiže. Dalším odměňujícím faktorem jsou motivující mzdy, a to včetně osobního hodnocení, a sociální výhody jako příspěvek na bydlení, výhodný leasing, stavební spoření a další.

Otázkou zůstává, zda je typická japonská strategie vhodná pro české prostředí. Češi většinou nemají takové pracovní nasazení a disciplínu jakou by Japonci očekávali. Také jejich loajalita k firmám je často pouze zdánlivá. Rozdílnost kultur je pravděpodobně z jedné z příčin, proč má TPCA poměrně velkou fluktuaci.

Přesně stanovené procesy a pravidla mohou některým pracovníkům bránit v rozvoji a potlačovat jejich kreativitu. Společnost by měla zvážit, jestli v určitých případech není výhodnější nechat pracovníkům více volnosti, aby měli možnost realizovat se. Pracovníci by tím získali více motivace a pro automobilku by to byla možnost, jak získat zajímavé podněty.

Na počátku svého působení v České republice vedení společnosti ne zvolilo vhodnou personální politiku. Neznali myšlení českých lidí a pravděpodobně je velmi překvapilo, že češi nemají stejné pracovní návyky a nevyjadřují společnosti takovou loajalitu na jakou byli zvyklí z japonského prostředí. Jejich podmínky pro přijetí byly nastaveny velmi přísně a platové ohodnocení bylo spíše podprůměrné. Tím si způsobili mnoho problémů, neboť si vybudovali špatnou pověst, kterou teď jen velmi těžko napravují. Nyní už se ale zdá, že TPCA poznala, že zaměstnanci jsou to nejdůležitější, co má, a dokáže je za to náležitě ocenit.

## **4.6 Vytváření a analýza pracovních míst**

Signálem pro vytvoření nového místa jak v oblasti výroby, tak v administrativě mohou být tři hlavní kategorie. První z nich je zjištění nějaké nové činnosti, kterou je nutno vykonávat. Jako druhý důvod lze uvést nedostatek pracovních sil v souladu s množstvím práce v dané oblasti. Tato situace zpravidla nastává, pokud nadřízený špatně odhadne počet pracovníků na vykonávanou práci, nebo například změnou pracovních procesů. Do poslední kategorie spadá vznik nových oddělení, zákonné požadavky, či kariérové postupy.

Vznik nových pracovních míst iniciuje přímý nadřízený a to od úrovně manažera. Nové pracovní místo musí postupně schválit všechny nadřízené úrovně, poté personální oddělení s ohledem na Manpower Plan, finanční oddělení, které sleduje finanční dopad nového místa a na závěr vedení.

Standardizované popisy pracovních míst v TPCA nenalezneme. Popis určitého pracovního místa vytváří nadřízený, který definuje konkrétní požadavky na uchazeče, jako požadavky na vzdělání a zkušenosti, jazykové znalosti, či jiné nároky. Vedoucí pracovník dále uvádí hlavní povinnosti obsazované pozice, rámcové platové podmínky, zda se jedná o novou, či pouze nově obsazovanou pozici a další informace, které jsou při výběru vhodného kandidáta důležité. To vše je zaznamenáváno do formuláře nazvaného Request for hiring new employee. Žádost se vyplňuje pro každou nově obsazovanou pozici od asistentů výše. Takové požadavky se pak předávají dále do náborového centra, čímž je vznesen oficiální požadavek, jehož plnění může být sledováno. Vzor formuláře, který vedoucí pracovník při hledání nového zaměstnance vyplňuje je možné nalézt v příloze.

Pozitivem je aktuálnost takového dokumentu, neboť se vytváří s každým nově hledaným pracovníkem. Nevýhodou takového formuláře může být jeho nedostatečná podrobnost. Žádost pro získání nového zaměstnance obsahuje sice stručný popis pracovního místa, ale už ne pracovní podmínky či odpovědnosti, které mohou být významné. Podrobnější popis pracovních míst, který by se v případě potřeby aktualizoval by mohl být řešením pro získávání zaměstnanců, kteří by lépe odpovídali požadované pozici. Vedoucím pracovníkům by pak odpadlo vytváření popisu pracovních míst, mohli by pouze doplňovat konkrétní požadavky a HR oddělení by tak mělo lepší představu o budoucím zaměstnanci.

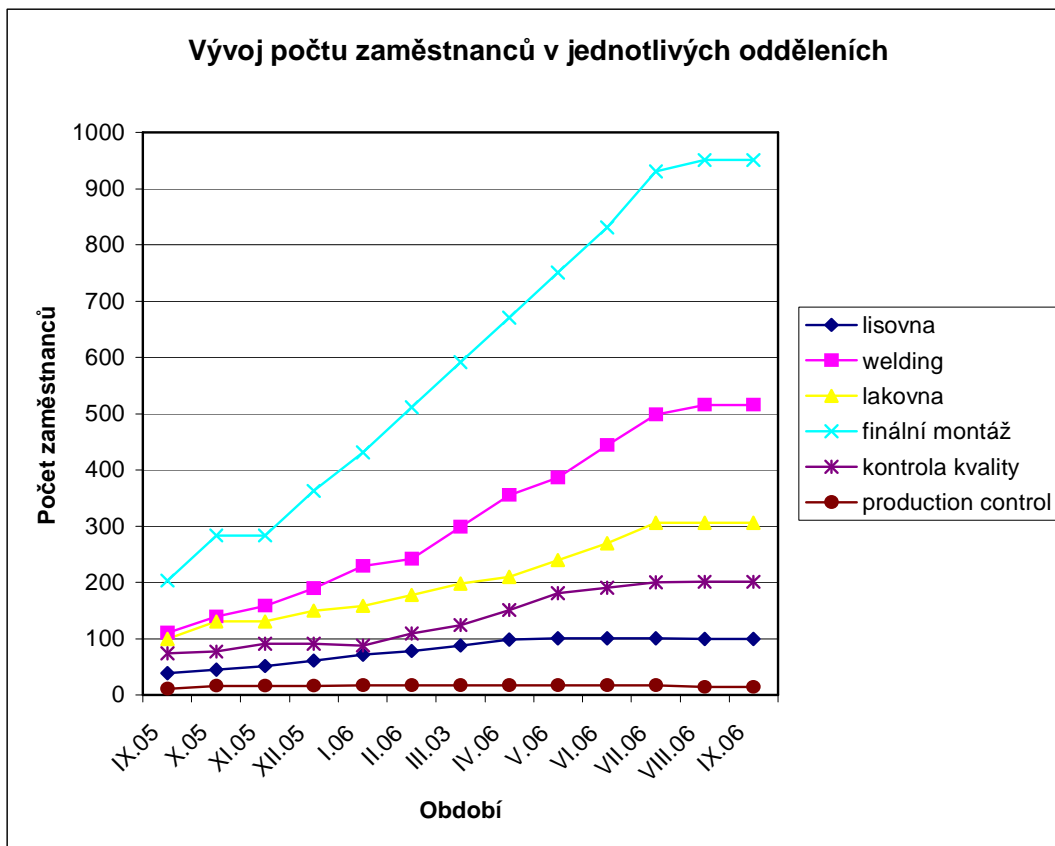
Vzhledem k tomu, že neexistují popisy pracovních míst, neprobíhá zde ani analýza pracovních míst, která by měla vést k vytvoření určitého obrazu práce na pracovním místě a

představě o pracovníkovi. Analýza je rozhodujícím východiskem pro proces vytváření pracovních míst, či jejich změnu. Tyto procesy vůbec ve společnosti neprobíhají, je tedy pravděpodobné, že mohou vznikat neefektivní místa, nebo mohou být pracovní pozice obsazovány nesprávnými kandidáty. Společnosti bych tedy doporučila po určité době po vzniku pracovních míst analyzovat tyto pozice. Východiskem takových analýz by měl být alespoň hrubý popis a specifikace pracovního místa, ale především hledání možností, zda není reálné vykonávat práci efektivněji.

## 4.7 Personální plánování

Personální plánování navazuje na základní dokument společnosti Business Plan a je zakotven v dokumentu zvaném Manpower Plan. viz. příloha Business Plan je vytvořen metodou Yamazumi na základě plánovaného počtu operací a činností. Yamazumi je japonská metoda, do které mi bohužel nebylo umožněno hlouběji proniknout. Vychází se tedy především z plánované produkce, kterou musí zajišťovat odpovídající počet zaměstnanců. Manpower Plan se stanovuje vždy na rok dopředu a čtvrtletně je jeho plnění hodnoceno. V případě nutnosti je upravován podle aktuální situace a potřeby obsazování pracovních pozic.

Následující graf ukazuje, jak se vyvíjel počet zaměstnanců v období od září 2005 do září 2006. Tento vývoj byl předem stanovován Manpower Planem tak, aby byla zajištěna plynulá výroba a zároveň aby nebyl nadbytek zaměstnanců.



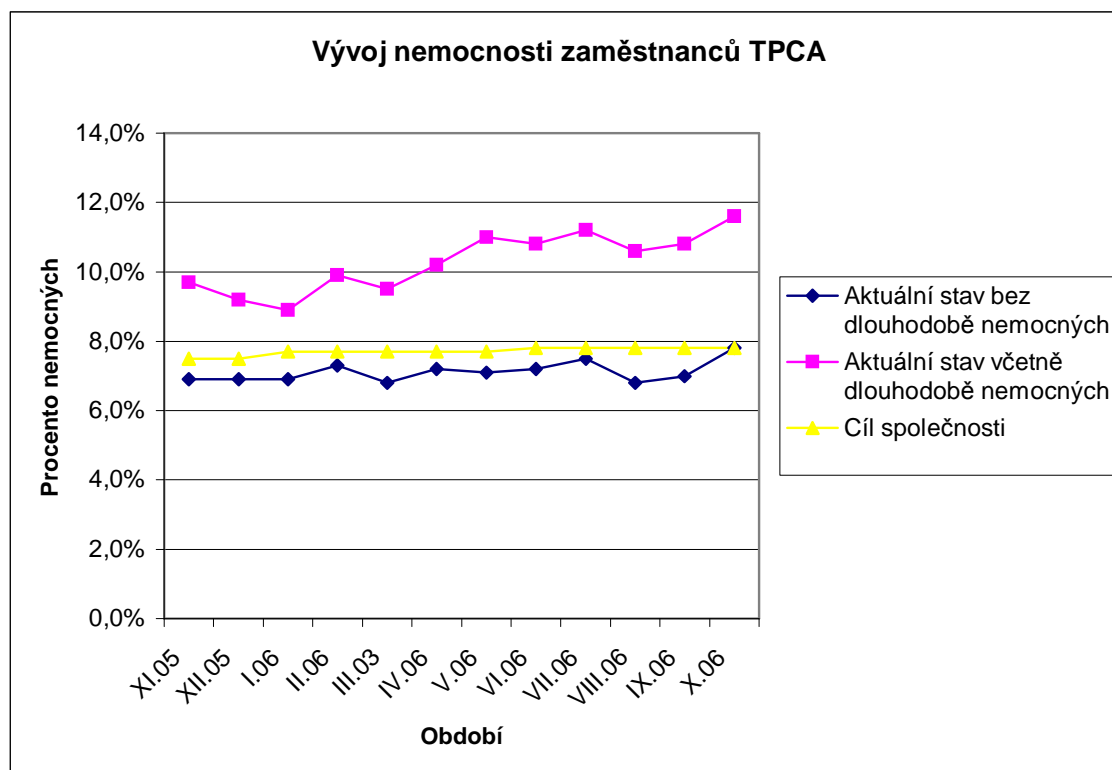
Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých odděleních

Za účelem personálního plánování provádí TPCA analýzu okolního prostředí, která je zaměřená na monitoring okolních firem. Sleduje se například, která firma bude propouštět nebo naopak, jaké firmy plánují nějaké větší přijímání zaměstnanců. Dále se monitorují

podmínky, jaké firmy v regionu svým zaměstnancům nabízí, či které firmy v regionu spolupracují s odbornými školami.

Jak bylo řečeno výše ve společnosti neexistují popisy pracovních míst, což vychází z Toyota strategie. Ta spočívá v tom, aby firma měla dostatečně flexibilní pracovníky, které je možné v případě potřeby převelet na jinou pozici. Flexibilita pracovníků se odvíjí rovněž od toho, zda se jedná o zaměstnance ve výrobě či v administrativě.

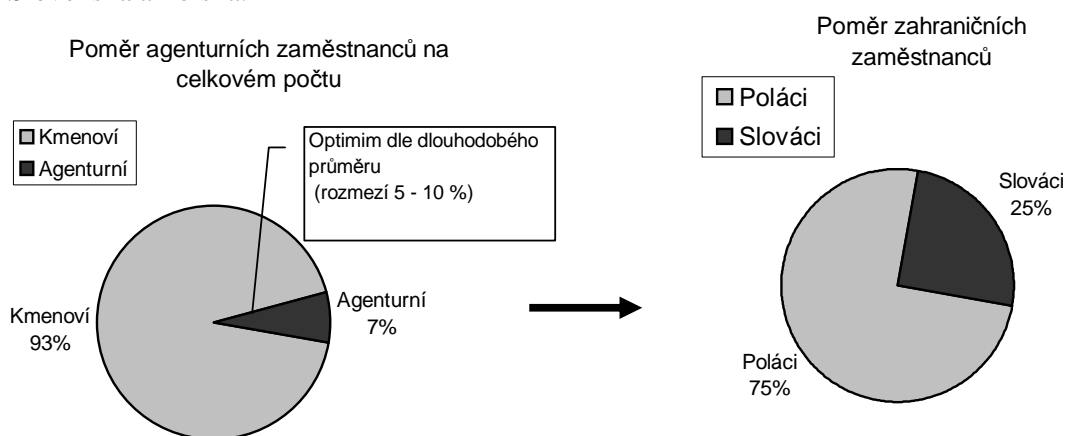
Plánování počtu zaměstnanců na pozice operátorů se stanovuje vždy na tři měsíce dopředu. Při tomto plánování se přihlíží k aktuálnímu stavu nemocnosti a fluktuace. Dlouhodobá nemocnost se řeší tak, že pracovníci, kteří jsou nemocní déle než tři týdny přecházejí z evidence oddělení, kde pracují, do evidence HR oddělení. Tím se teoreticky uvolní jejich pozice a lze na ni přijmout nového zaměstnance, čímž se fakticky sníží nemocnost, která by jinak mohla být poměrně vysoká. Vývoj nemocnosti lze sledovat v grafu.



**Graf 2 Vývoj nemocnosti zaměstnanců TPCA**

Na letní období se plánuje nadstav, kvůli omezenému počtu pracovníků na trhu, vzniklého z důvodu sezónních prací, a také kvůli celozávodní dovolené v srpnu tak, aby na ni noví zaměstnanci měli nárok. Nadstav se vytváří i proto, aby byli všichni nově přijatí zaměstnanci proškoleni již před nástupem na celozávodní dovolenou a byla tak pokryta srpnová fluktuace. Část zaměstnanců na pozice operátorů je zajišťována agenturami. Tato část činí zhruba 5 – 10 %. Agenturní pracovníci jsou zaměstnáváni hned z několika důvodů. Prvním je, že

představují flexibilní pracovní sílu, mohou tedy pokrývat fluktuaci kmenových zaměstnanců a změny v objemu výroby. Důvodem pro jejich zaměstnání je také, že představují zdroj osvědčených pracovníků. To znamená, že po té, co projdou školeními a osvědčí se v provozu, mohou v případě potřeby přejít do kmenového stavu zaměstnanců. Zaměstnávání agenturních pracovníků má v automobilce určitá pravidla. Z důvodu konkurenčního tržního prostředí je oslovováno více agentur. Podmínky pro agenturní zaměstnance jsou stejné jako pro kmenové, mají tedy nárok na stejné platové ohodnocení, ubytování či dovolenou. Působení agenturních zaměstnanců ve firmě je omezeno na dobu dvou let, přičemž již po jednom roce je možnost přejít do kmenového stavu. Tato varianta má dvě podmínky. První podmínkou je odpracovaný rok v TPCA. Druhá spočívá v tom, že pracovník musí umět základy českého jazyka a být soběstačný. Mezi agenturní zaměstnance patří převážně zahraniční pracovníci, a to ze Slovenska a Polska.



**Graf 3 Poměr agenturních zaměstnanců na celkovém počtu pracovníků a poměr zahraničních zaměstnanců na počtu agenturních pracovníků**

Agenturní pracovníci však nejsou zaměstnáváni do oddělení kvality a kontroly produkce, neboť na tyto pozice je nutné projít drahými školeními, což je v případě agenturních zaměstnanců neekonomické.

Personální plánování v automobilce je na velmi vysoké úrovni a díky tomu je firma schopna vyrábět v plné kapacitě. Vzhledem k tomu, že personální plány jsou pravidelně v krátkodobých časových úsecích revidovány, je firma schopná rychle reagovat na změny ve výrobě. Rovněž monitoring okolního prostředí umožňuje personálnímu plánování poměrně rychlou reakci v návaznosti na změny v okolí.

## **4.8 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců**

### **Získávání zaměstnanců**

Získávání pracovníků je v automobilce zajišťováno nábořem, jehož sídlo je v Kolíně. V průběhu působení TPCA na českém trhu byly vytvářeny i mobilní náborové kanceláře, které zajišťovaly získávání pracovníků i ve vzdálených lokalitách. V Mostě dokonce vzniklo začátkem letošního roku samostatné náborové centrum. První tři měsíce bylo zájemců o práci poměrně velké množství, to ale postupem času upadlo a automobilka byla z důvodu nerentability nucena tuto kancelář zavřít. Za hlavní příčinu neúspěchu se považuje neochota pracovníků stěhovat se za prací. Pokud by měli dojíždět a platit ubytování v Kolíně, příliš by se jim to nevyplatilo. Proto raději zůstávají nezaměstnaní, či pracují za nižší mzdu ve svém regionu.

První fází získávání zaměstnanců je identifikace potřeby nových pracovníků. Tato potřeba je dána plány organizace, v TPCA konkrétně Manpower Planem. Ten je vytvářen na rok dopředu. Aby byla zajištěna jeho operativnost, je tento dokument pravidelně revidován a upravován vzhledem k aktuální nemocnosti, fluktuaci a výrobním potřebám.

Dále by měl navazovat popis a specifikace obsazovaných pracovních míst. Noví zaměstnanci na pozice operátorů zde však nejsou nabíráni na konkrétní pozice, takže tato fáze zde neprobíhá.

K oslovení potenciálních zájemců o pracovní pozice používá společnost celou škálu různých metod. Jednak se snaží potenciální uchazeče oslovit prostřednictvím letáků, které jsou vkládány do poštovních schránek obyvatel v přilehlém okolí firmy, dále využívá plošnou inzerci, jako jsou billboardy či reklama na zadní straně vlakových jízdenek. Další druh oslovení kandidátů je prostřednictvím rádia nebo tisku. Tyto typy inzerce jsou využívány především pro pozice dělníků ve výrobě, protože nejsou příliš adresné. Inzerují se v nich především výhody, které plynou z práce pro TPCA. Pro pozice specialistů se využívá inzerce cílená na konkrétní pracovní místo. Samozřejmostí je také spolupráce s úřady práce a s personálními agenturami. Dále je nutné zmínit účast na trzích práce a spolupráci se školami. V minulosti se využívaly i mobilní náborové kanceláře, jejich provoz byl však z důvodu neefektivnosti již zrušen.

Potenciální zaměstnanci mají několik možností, jak vyjádřit svůj zájem o pracovní pozici. Mohou vyplnit dotazník na internetu, zaslat životopis e-mailem nebo poštou na adresu náborového centra, nebo se mohou obrátit na bezplatnou linku, kde mají možnost vyplnit dotazník s operátorkou po telefonu.

Pokud získá společnost dostatek potřebných lidí, je náborová kampaň ukončena.

Existuje zde i politika interního náboru, ale společnost ji rozhodně neupřednostňuje. Schopní zaměstnanci se pohybují prostřednictvím horizontální rotace mezi sekcemi a odděleními. To je možné po dvou letech působení u společnosti. Důvodem pro rotaci může být zájem o rozšiřování rozhledu zaměstnance. Schopní pracovníci mohou velmi brzy dosáhnout zvýšení hodnocení a následně povýšení. Pokud má současný zaměstnanec firmy zájem o některou z volných pozic, je nutné, aby se přihlásil do výběrového řízení, které musí absolvovat celé, stejně jako externí uchazeč. Navíc je k jeho dokumentaci přikládáno hodnocení jeho současného nadřízeného. Pro výběr nového zaměstnance je nezbytně nutné, aby se výběrového řízení účastnil minimálně jeden externí kandidát, aby bylo možné srovnání. Pro stávající pracovníky jsou volné pozice inzerovány na internetu, intranetu, popřípadě na nástěnkách.

K získávání zaměstnanců využívá společnost i služeb personálních agentur. Důvody pro agenturní pracovníky již byly zmíněny výše. TPCA aktivně spolupracuje s více agenturami, aby bylo zajištěno tržní konkurenční prostředí. Současná spolupráce zahrnuje tři agentury, přičemž na každou z nich připadá 50 – 60 operátorů. Průměrně 4 % agenturních zaměstnanců bývají každý měsíc převedeny do kmenového stavu. Agentury se automobilce zavazují, že její splní objednávky v požadovaném termínu, kvalitě a množství. V případě nedodržení objednávky mohou být agentury sankcionovány. TPCA se zavazuje, že řádnou objednávku nezruší.

Součástí získávání pracovníků jsou i marketingové aktivity, které byly dříve od personálních činností odděleny. To se však ukázalo jako neefektivní. V té době projekty na získávání zaměstnanců nezapadaly formou ani načasováním do celkové koncepce zlepšování vnímaní automobilky veřejností. Nyní jsou tyto činnosti provázány a zastřešuje je oblast Corporate Affairs.

Jedním z cílů společnosti TPCA je být dobrým zaměstnavatelem a partnerem všem obyvatelům Kolínska. Za tímto účelem vznikl program „Partnerství pro Kolínsko“. Tento program se realizuje už od prvopočátků působení TPCA v regionu. Jedná se o grantový program, jenž je otevřen pro obce, školy a neziskové organizace v regionu. Jeho financování zajišťuje TPCA a o administraci se stará Nadace Partnerství. Cílem programu Partnerství pro Kolínsko je přispět k udržitelnému rozvoji regionu, rovnováze jeho ekonomického, sociálního i ekologického rozměru a k většímu zapojení občanů do tvorby prostředí v obcích. Prostřednictvím zapojení dalších partnerů si program klade za cíl také stimulaci partnerství veřejného, neziskového a komerčního sektoru při plánování udržitelného rozvoje regionu. Ve



třech dosavadních ročnících podpořila TPCA prostřednictvím grantového programu Partnerství pro Kolínsko rozvoj regionu částkou přes 12 milionů korun. V roce 2007 je částka pro podporu projektů stanovena stejně jako v minulých letech na 4 000 000 Kč. V rámci tohoto programu jsou podporovány projekty zabývající se bezpečnou dopravou, veřejnými prostranstvími a kulturním a historickým dědictvím regionu. V letošním ročníku by však měl být kladen větší důraz na podporu vzdělávání.

Jako součást náborové kampaně a koncepce ke zlepšení image společnosti vznikla i akce na podporu zlepšení životního prostředí pod názvem „Zapouštíme kořeny“. Symbolický název má vyjadřovat, že TPCA je podnik, který patří do regionu Kolínska a pracovat zde je přirozené. V prvním ročníku této akce proběhla kampaň „Přijď zasadit strom, aneb zapouštíme kořeny“, které se zúčastnilo 2 000 lidí z řad zaměstnanců a jejich rodin. Mezi účastníky bychom našli i prezidenta a viceprezidenta.

### **Výběr zaměstnanců**

Došlé dotazníky a životopisy hodnotí pracovníci náboru podle interních kritérií. Když TPCA začínala s výrobou, byla tato kritéria příliš přísná a velmi mnoho uchazečů na dělnické pozice bylo odmítnuto jako nevyhovující. Ale v současnosti, kdy pracovní trh trpí zoufalým nedostatkem pracovníků, jsou kritéria mnohem benevolentnější, takže se do dalšího kola výběrového řízení pro operátory dostává téměř každý uchazeč. Selekcí životopisů následuje telefonický kontakt zájemce o pracovní pozici. Hovor trvá zhruba deset minut a zájemci jsou kladeny otázky typu, proč chce pracovat pro TPCA, zda mu vadí dojíždění, zda je schopen pracovat na směny, jaké jsou jeho platové představy a jestli má čistý trestní rejstřík. Zájemci o pozice specialistů jsou zároveň dotazováni na jazykové znalosti, konkrétně znalost anglického jazyka. Pokud kandidát vyhoví podmínkám při telefonním rozhovoru je pozván na výběrové řízení. Výběrové řízení se liší podle pozice, o kterou se uchazeč zajímá.

### **Uchazeči o místa ve výrobě**

Výběrové řízení je zaměřeno na vzájemné poznání uchazeče a společnosti TPCA. Proces výběrového řízení probíhá metodou assesment center, která se skládá ze čtyř základních částí. Ještě před začátkem řízení jsou kandidáti požádáni o podepsání souhlasu ke zpracování osobních údajů.

1. *Písemný test* – Doba trvání činí 20 min. Pomocí písemného testu se ověřují schopnosti vnímání a soustředění, pozornost, rychlost a přesnost. Pro splnění je třeba

50 % úspěšnost. Po vyhodnocení testů mohou neúspěšní kandidáti odejít, ti úspěšní pokračují do druhého kola, kterým je týmová hra.

2. *Týmová hra* – Zájemci o práci jsou pozorováni při plnění společného úkolu, kterým může být například stavba kostek do daného obrazce. Tento úkol trvá asi 30 minut. Při tomto úkolu je hodnocena vzájemná komunikace, spolupráce, asertivita, řízení se instrukcemi a disciplína. V případě stavění kostek je základem, aby každý uchazeč přidal alespoň jednu kostku. Pracovníci nábora hodnotí uchazeče v průběhu hry a to jak bodovým, tak slovním ohodnocením.
3. *Cvičení SILO* následuje po týmové hře. Jedná se o test fyzické zdatnosti zaměřený na ergonomii těla, především ohebnost, pružnost a rychlost. SILO trvá jednu až dvě hodiny. Výsledky jsou vyhodnocovány počítačovým programem a jsou doplněny slovním hodnocením odborného pracovníka nábora. Cvičení SILO předurčuje, ve které části výroby by mohl být potenciální pracovník zaměstnán. Preferencí nábora je, aby uchazeč splňoval podmínky alespoň pro tři ze šesti druhů oddělení. Konkrétní oddělení je budoucímu pracovníkovi přiděleno až v den nástupu.
4. *Osobní pohovor* s pracovníkem nábora je poslední částí výběrového řízení. Účelem tohoto pohovoru je poznat více osobnost potenciálního zaměstnance. Pohovor má předem danou jednotnou strukturu. V úvodu je uchazeč upozorněn na to, že před případným nástupem do zaměstnání musí absolvovat zdravotní prohlídku, jejíž součástí je test na drogy a dále je upozorněn, že je třeba dodat výpis z trestního rejstříku, který musí být bez záznamu. Další otázky se týkají pracovních návyků kandidáta, například zda raději pracuje sám nebo v kolektivu, jak reaguje na konfliktní situace, co by dělal, kdyby dostal úkol, který by nebyl schopen splnit či zda je ochoten pracovat na přesčasy. Protože jedním z hlavních principů v TPCA je metoda Kaizen, tedy neustálé zlepšování, na kterou je kladen obrovský důraz, setkáme se i s otázkami typu, zda si kandidát někdy hledal způsob, jak si zjednodušit práci, třeba nějakým systémem nebo použitím nějakého mechanismu. Součástí rozhovoru je též seznámení potenciálního pracovníka se společností a stanovení termínu případného nástupu. Tato část výběrového řízení trvá asi 20 min.

Nejvýznamnější část výběrového procesu je cvičení SILO. Oproti tomu osobní pohovor není tak zásadní. Předpokladem je, aby uchazeč nebyl při pohovoru negativní.

V případě, že je kandidát úspěšný ve všech částech výběrového řízení, následuje finální pohovor s budoucím nadřízeným, který definitivně rozhodne, zda kandidáta přijmout či ne.

## Uchazeči o místa specialistů

Stejně tak, jako na pozice dělníků ve výrobě, se na pozice specialistů koná výběrové řízení pomocí assesment centra. Rozdílem je, že kandidáti, pokud nemají výrazně podprůměrné výsledky, nejsou po jednotlivých kolech vyřazováni, ale absolvují celý výběrový proces, který se opět skládá ze čtyřech částí.

1. *Test logického myšlení* trvá 50 minut. Jeho cílem je zjistit schopnost logicky uvažovat a soustředit se. Test je zaměřen na práci s čísly, prostorovou orientaci, porozumění textu a podobně. Pro úspěšné absolvování je třeba splnit alespoň 50 %.
2. *Behaviorální pohovor* je sice standardizován, ale pracovníci náboru se snaží klást uchazečům i vlastní otázky. Ty se týkají motivace, schopnosti učit se, firemní kultury, která je ovlivněna japonskou účastí ve firmě a klade důraz na loajalitu a výkon. Součástí pohovoru je i vyjasnit si s kandidátem jeho očekávání a možnosti.
3. *Týmová hra* – Uchazečům je zadán společný úkol, při jehož řešení jsou pozorováni. Sleduje se zde schopnost řídit se instrukcemi, relevantnost argumentů, komunikace s ostatními, týmová spolupráce, vůdčí typy a další.
4. V poslední fázi jsou informace o uchazeči předány jeho případnému budoucímu nadřízenému, který s ním povede *finální pohovor*. Poté ještě následuje pohovor s manažerem úseku, kam by měl kandidát nastoupit. Ti se pak definitivně rozhodnou, zda bude přijat.

Ač se zdá být proces výběru zaměstnanců pečlivě propracovaný, z vlastní zkušenosti mohu říct, že je zde množství nedostatků. První problémy si firma zapříčinila sama, již v začátcích své existence. Bylo to především velmi tvrdě nastavenými podmínkami pro přijetí, kdy bylo obrovské množství uchazečů odmítnuto. Dnes by valná většina takových uchazečů výběrovým procesem prošla. I když se v průběhu let podmínky zmírnili, vzniklé škody již nelze napravit. Takoví lidé už samozřejmě znovu ve firmě, která je jednou odmítla, o práci nepožádají. Dnes jsou díky nedostatku pracovní síly podmínky pro přijetí mnohem mírnější, ale i tak není pracovníků stále dost. Tato situace způsobuje, že jsou přijímáni i méně vhodní pracovníci, kteří poté více fluktuují.

Jako další nedostatek výběrového procesu jsem shledala špatnou komunikaci pracovníků náboru mezi sebou i s uchazeči. V době, kdy jsem měla možnost být přítomna výběrovému řízení, jednotliví pracovníci sdělovali uchazečům nejednotné informace. Jeden z pracovníků zájemcům o práci například oznámil, že výsledky řízení se dozví okamžitě po jeho skončení, další jim po ukončení výběrového procesu řekl, že mají odejít domů a že výsledky jim budou

oznámeny dodatečně. Kandidáti tak byli značně zmateni. Problém v komunikaci se zde z mého pohledu objevil vícekrát. Sama jsem se zúčastnila výběrového řízení na pozici asistenta. Po ukončení výběrového procesu mi bylo řečeno, že výsledky budou komunikovány do dvou dnů. Pracovník automobilky mě však kontaktoval až po pěti dnech i když s pro mě pozitivním výsledkem, tedy že jsem uspěla. Dohodli jsme se, že v průběhu dalšího týdne absolvuji pohovor s budoucím nadřízeným. Příští tři týdny se nikdo neozýval. Když mě automobilka opět kontaktovala, v době kdy už jsem to ani neočekávala, bylo mi sděleno, že pozice, na kterou jsem úspěšně absolvovala výběrové řízení, je již obsazena. Taková komunikace u firmy formátu jako je TPCA mi připadá značně nepatřičná a z pohledu uchazeče mě tato zkušenost od automobilky odradila.

### **Přijímání zaměstnanců**

Ve chvíli kdy je rozhodnuto o konkrétním kandidátovi, že bude přijat, dostává příslib zaměstnání v písemné formě, který je ze strany TPCA závazný. Kandidát má zhruba tři až čtyři dny na to, aby se rozhodl, zda nabídku akceptuje. V případě, že ano, čeká ho přijímací proces. Budoucí zaměstnanec nejprve absolvuje zdravotní prohlídku včetně testu na drogy. Cílem automobilky je, aby byl zaměstnanec po zdravotní stránce schopen pracovat na více než jednom oddělení. Pokud tato podmínka není splněna, kandidát se stává nezajímavým a jeho nástup je zpravidla zrušen. Zdravotní prohlídce následuje podpis pracovní smlouvy. Pracovní smlouva je uzavřena v souladu s kolektivní smlouvou. První kolektivní smlouva mezi TPCA a odbory byla podepsána 28. 2. 2006. Byla v ní sjednána pravidla, práva a odpovědnosti a podmínky zaměstnávání. Nový zaměstnanec je povinen do svého nástupu odevzdat výpis z trestního rejstříku. Jestliže má v rejstříku záznam, je propuštěn. Přijatí operátoři se dozví na jakou pozici budou přiděleni až v den jejich fyzického nástupu. Priority pro jejich zařazení jsou v následujícím pořadí:

1. Výsledek lékařské prohlídky
2. Výsledek SILO cvičení
3. Aktuální potřeby oddělení
4. Vzdělání a praxe uchazeče
5. Zájem uchazeče

Této proceduře následuje proces zaškolování. V průběhu vstupního školení se pracovníci dozví vše o chodu firmy, o výrobním procesu a hlavně o bezpečnosti práce. Další školení se liší podle pozice, na kterou je pracovník zařazen. V prvních letech fungování společnosti absolvovalo mnoho zaměstnanců stáže ve Francii, Japonsku, Velké Británii a Turecku.

## Školení dělnických profesí

Školení na pozici dělníka ve výrobě trvá od dvou týdnů až po tři měsíce. Délka školení se odvíjí od procesu, který má pracovník v budoucnu vykonávat. Například trénink na montáž trvá zhruba dva týdny, zatímco některé procesy v lakovně či kvalitě vyžadují tři měsíční trénink. Školení nejprve probíhá na simulačních linkách. Následně přecházejí dělníci do výroby, kde je jim přidělen mentor, který na ně dohlíží.

Školení se dělí na základní technické dovednosti, specifické dovednosti a údržbu.

- Školení základních technických dovedností. To se liší dle jednotlivých oddělení.
  - Teorie jednotlivých technologií
  - Vliv technologií na životní prostředí
  - Vybavení a uspořádání pracovišť
  - Rozvoj praktických dovedností
  - Vyhodnocování kvality
  - Bezpečnost práce
- Školení specifických dovedností
  - Školení svařečů (svařování plamenem, svařování obloukové v ochranné atmosféře, svařování bodové odporové)
  - Školení řidičů vysokozdvížných vozíků a tahačů
  - Školení jeřábníků a vazačů
  - Školení způsobilosti v elektrotechnice (vyhláška 50)
- Školení údržby
  - Školení všeobecné údržby
    - Výrobní údržba
    - Měřidla
    - Technické kreslení, výkresy strojů
    - Teorie elektřiny
  - Elektrické opravy

## Školení na pozici specialistů

- Tréninkové programy vycházející z know-how mateřských společností
  - Introduction to PDCA – jedná se o základní filosofii řešení problémů, která prostupuje myšlením celé firmy
  - A3 Report Writing- tvorba dokumentů, které jsou jednotné pro lidi z Toyoty na celém světě
- Tréninky osobního rozvoje
  - Time Management, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti
- Počítačové kurzy
  - MS Office
- Jazykové kurzy s možností získání certifikátu
- Další vzdělávání pro manažerské pozice
  - Toyota Business Practice
  - Hoshin Kanri
  - Management Academy
- Profesní školení
  - Školení ke zvýšení kvalifikace pro práci na dané pozici

Školení zaměstnanců probíhá čtyřmi různými způsoby. A to přednáškou, školením na pracovišti, pracovní instruktáží a rotací. Přednáška se využívá především při vstupním školení, které trvá dva dny. Rovněž většina školení specialistů probíhá ve formě přednášky. Školením na pracovišti procházejí všichni noví zaměstnanci. Pomocí pracovní instruktáže jsou zaškolováni pracovníci na simulační lince. Poslední forma, rotace, se uplatňuje po celou dobu zaměstnání, kdy dělníci rotují ve výrobním procesu na čtyřech až pěti stanovištích.

Tréninky samozřejmě neprobíhají pouze v rámci procesu prvotního zaškolování, ale zaměstnanci mnohé z nich absolvují až v průběhu své kariéry v automobilce.

Pro školení se využívají jak interní tak externí zdroje. Trénink na simulační lince i na lince ve výrobě je zajišťován stálými pracovníky především z řad mistrů. Externí školení probíhá také přímo v automobilce, kam školitelé pravidelně dojíždějí. Externí školení se týká výuky jazyků, školení specifických dovedností, počítačových kurzů a tréninku údržby.

Součástí přijímání zaměstnanců je též orientace pracovníků jako proces adaptačních aktivit. Adaptační program probíhá v rámci tzv. Induction training. Jedná se o dvoudenní

vstupní školení, v jehož průběhu jsou, vedle povinného školení o bezpečnosti práce a požární ochraně, pracovníci seznámeni s historií automobilky, filosofií TPCA, základními hodnotami a organizací firmy. Noví zaměstnanci mají též možnost prohlédnout si veškerá pracoviště. V adaptačním procesu pomáhá novým pracovníkům také tzv. Příručka zaměstnance. Ta obsahuje základní informace o společnosti, bezpečnosti a zdraví, pracovní době, o platovém systému a systému benefitů, a všeobecné informace typu, co se v TPCA netoleruje, o životě v TPCA, základní informace jako používání identifikačních karet, co je třeba zajistit v případě služební cesty a podobně. Je zde i mapa společnosti a anglicko-český slovník nejpoužívanějších pojmů. Dokonce zde mohou pracovníci nalézt i několik japonských slovíček.

Odborná adaptace je poté součástí zaškolovacího procesu popsaného výše.

Problém zde vidím v přijímání zaměstnanců na předem neurčené pozice. Je sice pochopitelné, že se klade důraz na výsledky lékařských prohlídek a další aspekty. Ale odsouvat zájem uchazeče na poslední místo se mi nejeví jako správné. Je velmi pravděpodobné, že takový zaměstnanec nebude na své pozici spokojený a dostatečně motivovaný. To může vést ke zvyšování fluktuace. Dokonce se stává, že někteří zaměstnanci po té, co se dozví, na jaké pozici mají působit, vůbec nenastoupí. Například obsazování pozic v lakovně je obtížné, neboť pracovníci se obávají škodlivého prostředí a raději upřednostňují jiné provozy.

Slabé stránky lze identifikovat i v procesu adaptace. Z rozhovorů se zaměstnanci je mi známo, že ne všichni administrativní pracovníci byli při nástupu do zaměstnání řádně proškoleni o bezpečnosti práce a také nedostali příručku zaměstnance.

## 4.9 Řízení kariéry

Pracovníkům společnosti jsou jednou ročně nastavovány osobní cíle. Jejich plnění je pak každý půlrok hodnoceno. Jednotliví pracovníci nejprve hodnotí sami sebe, po té konzultují hodnocení se svým nadřízeným. Následuje vzájemné hodnocení pracovníků na stejné řídicí úrovni. Účelem hodnocení je shledat, co bylo splněno, co naopak ne, a jaké důvody zapříčinily nesplnění stanovených cílů. V případě specialistů se hodnotí výkon a kompetence. Hodnocení výkonu se odráží na výši půlročních prémie, hodnocení kompetencí má za výsledek možnost povýšení. To je v TPCA možné vždy k 1.dubnu. Hodnocení team membrů je nastaveno každé tři měsíce. Hodnotí se u nich výkon, docházka a tzv. multiskill, tedy kolik operací je operátor schopen zvládnout. Všechny tyto tři faktory mají vliv jak na prémie, které jsou u operátorů nastavovány každé tři měsíce, tak i na povýšení, které je možné v dubnu, červnu a říjnu.

Za účelem rozvoje specialistů a asistentů je zde nástroj zvaný Object Development. Tato metoda spočívá v zadávání projektů zaměstnancům, jejichž úkolem je takový projekt úspěšně vyřešit a implementovat. Jestliže je řešení projektu správně nastaveno a je plně funkční, dostane pracovník za úkol projekt nový, který je náročnější než předchozí. Předpokladem je, že vždy následující projekt mírně přesahuje schopnosti a kvalifikaci pracovníka. Ten je tedy nucen svoje schopnosti neustále zdokonalovat. Object Development plně navazuje na filosofii systému Kaizen a přispívá k rozvoji pracovníků.

Rozvoj pracovníků je zajišťován i dalším projektem pod názvem Kroužky kvality. Jedná se o skupiny čtyř až osmi libovolně sdružených pracovníků. Takový tým se snaží vyřešit zadaný problém. Na řešení je vymezen časový úsek půl roku. Ten začíná běžet v okamžiku registrace týmu a je zakončen prezentací výsledků činnosti kroužku. Členové týmu absolvují různá školení, pravidelně se schází, zjišťují informace potřebné k řešení úkolu, zpracovávají je do grafické podoby, konzultují s nadřízenými a připravují závěrečnou prezentaci. Účast zaměstnanců v kroužcích kvality jim dává možnost zlepšovat své schopnosti řešení problémů, rozvíjet svůj potenciál, v případě úspěšně dokončeného řešení získat finanční odměnu a zároveň možnost reprezentovat automobilku na mezinárodním setkání kroužků kvality v Japonsku nebo jiném evropském závodu.

I v řešení problémů má TPCA svoji filosofii. Jedná se o Toyota way of solving problem, tedy řešení problému podle Toyoty. Filosofie je založena na zvažování alternativních variant, a jejich důsledků a vlivů na okolí, kterému se věnuje až 70 % času. Při řešení projektu je



kladen důraz na detaily a zvažují se zároveň i finanční náklady. Nejvhodnější varianta je aplikována v praxi a zpětně hodnocena. Hodnocení následují zlepšovací návrhy.

Řízení kariéry a kariérní plány jsou v TPCA teprve v začátcích. Prozatím byl proveden průzkum, jaké příležitosti k osobnímu a kariérnímu růstu by zaměstnanci oslovily. Jinak není tato oblast organizována.

## 5 SWOT analýza personálních činností

Na základě analýzy provedené v předchozí kapitole byly popsány procesy probíhající ve společnosti TPCA v rámci jednotlivých personálních činností a nastíněny silné a slabé stránky těchto činností. Následující tabulka navazuje na tuto analýzu a identifikuje pomocí SWOT analýzy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

<b>Personální činnost</b>	<b>Silné stránky x Příležitosti</b>	<b>Slabé stránky x Hrozby</b>
<i>Personální strategie a politika</i>	<p><i>Silné stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existuje konkrétní představa o strategii</li> <li>• Plánování lidských zdrojů má dlouhodobý charakter a je pravidelně revidováno</li> </ul>	<p><i>Slabé stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neexistuje dokumentovaná podoba personální strategie</li> </ul>
	<p><i>Příležitosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustanovení konkrétní strategie s jasnými cíli</li> <li>• Zlepšování image společnosti</li> <li>• Vytváření pozitivní podnikové kultury</li> </ul>	<p><i>Hrozby</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejednotnost názorů na personální strategii v závislosti na pozici personálního pracovníka</li> </ul>
<i>Vytváření a analýza pracovních míst</i>	<p><i>Silné stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuální informace od nadřízených</li> </ul>	<p><i>Slabé stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neexistují popisy pracovních míst</li> <li>• Neexistuje analýza pracovních míst</li> </ul>
	<p><i>Příležitosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvorba popisu pracovních míst jasně definující úkoly a odpovědnosti</li> </ul>	<p><i>Hrozby</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vznik neefektivních pracovních pozic</li> <li>• Obsazování pozic nesprávnými kandidáty</li> </ul>

<i>Personální plánování</i>	<p><i>Silné stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánování lidských zdrojů má dlouhodobý charakter a je pravidelně revidováno</li> <li>• Monitoring okolního prostředí</li> <li>• Získávání flexibilních pracovníků</li> </ul> <p><i>Příležitosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spolupráce se školami</li> </ul>	<p><i>Slabé stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• V počátcích fungování společnosti neexistovaly žádné plány pro potřebu zaměstnanců</li> </ul> <p><i>Hrozby</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadhodnocení nebo podhodnocení potřeby pracovníků</li> </ul>
	<p><i>Získávání zaměstnanců</i></p> <p><i>Silné stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spolupráce s personálními agenturami a úřady práce</li> <li>• Rozsáhlá inzerce volných pozic</li> </ul> <p><i>Příležitosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Snížení nákladů na získání vhodného uchazeče</li> </ul>	<p><i>Slabé stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neefektivnost mobilních náborových kanceláří</li> <li>• Nedostatečné využití interního náboru</li> </ul> <p><i>Hrozby</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání nevhodného uchazeče</li> </ul>

<p>Výběr zaměstnanců</p>	<p><i>Silné stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasná koncepce náborového procesu</li> <li>• Několikakolový výběr napomáhající k výběru správného zaměstnance</li> </ul> <p><i>Příležitosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání kvalitního zaměstnance</li> <li>• Doporučení stávajících zaměstnanců za finanční odměnu</li> </ul>	<p><i>Slabé stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Příliš tvrdé podmínky pro přijetí v počátcích</li> <li>• Špatná komunikace mezi pracovníky náboru</li> <li>• Podávání nejasných informací kandidátům</li> </ul> <p><i>Hrozby</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ztráta vhodného uchazeče z důvodu špatné komunikace</li> <li>• Špatný výběr uchazeče a s tím spojené ztráty</li> </ul>
	<p>Přijímání zaměstnanců</p>	<p><i>Silné stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Písemný příslib zaměstnání</li> <li>• Zdravotní prohlídka</li> </ul> <p><i>Příležitosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání kvalitního a loajálního uchazeče</li> </ul>

<i>Adaptace zaměstnanců</i>	<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Školící program pro nové zaměstnance</li> <li>• Program sociální adaptace</li> <li>• Příručka zaměstnance</li> <li>• Přidělení mentora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedůslednost ve školení</li> <li>• Nedůslednost v sociální adaptaci</li> </ul>
<i>Řízení kariéry</i>	<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oblast orientace zaměřená na konkrétní pracovní místo či profesní skupinu</li> <li>• Zkrácení doby adaptace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečné seznámení pracovníka s organizací</li> <li>• Prodloužení doby orientace pracovníka</li> </ul>
<i>Řízení kariéry</i>	<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastavování osobních cílů</li> <li>• Object Development</li> <li>• Kroužky kvality</li> <li>• Toyota way of solving problem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neexistence kariérních plánů</li> </ul>
<i>Řízení kariéry</i>	<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snížení fluktuace</li> <li>• Identifikace potenciálu zaměstnanců</li> <li>• Rozvoj pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ztráta motivace pracovníků</li> <li>• Nevyužití potenciálu pracovníků</li> </ul>

**Tabulka 1 Swot analýza vybraných personálních činností v TPCA**

## 6 Zhodnocení a návrhy

Pomocí SWOT analýzy byly identifikovány hlavní problematické oblasti analyzovaných personálních činností.

První problémy vznikly již v počátcích působení společnosti v České republice. Automobilka se zaměřila především na rychlé spuštění výroby, ale poněkud se pozapomnělo na vytvoření personální strategie, která je pro úspěšné fungování firmy tolik důležitá. Japonské vedení předpokládalo, že čeští zaměstnanci se budou chovat podobně jako japonští. Očekávali celoživotní loajalitu k firmě, která jim nabízí stabilní zaměstnání, disciplínu a pracovní nasazení. S tím však u českých pracovníků neuspěli. Důvodem k tomuto neúspěchu byla i velmi tvrdě nastavená kritéria pro přijetí nových pracovníků a následně jejich nedostatečné ohodnocení. Hodnocením, které bylo poměrně hluboko pod celorepublikovým průměrem, si společnost vybuodovala velmi špatnou pověst, kterou nyní musí s velkými náklady napravovat. V současnosti patří TPCA k 25 % nejlépe placícím zaměstnavatelům[15].

Pozitivem **personální strategie** je, že pracovníci oddělení lidských zdrojů mají představu, jakým směrem by se měla ubírat. Problémem ale zůstává, že strategie není jasně definovaná v psané podobě. Jednotlivé názory pracovníků personálního oddělení se tedy mohou odlišovat a sledovat různé cíle. To, že neexistuje dokumentovaná podoba personální strategie, která by navazovala na strategii společnosti a jasně by určovala, jakým směrem se má personalistika ubírat, je největší hrozbou. Bohužel v TPCA není stanovena v dokumentované podobě ani strategie podniku jako taková, ze které by měla personální strategie vycházet. Společnosti bych tedy nejprve doporučila zdokumentovat strategii podniku. Cíle personální strategie popsané výše jsou vhodně zvolené vzhledem k problémům, se kterými se automobilka potýká. Součástí psané podoby personální strategie by měly být i cesty, jak těchto cílů dosáhnout. Cíle by také měly být kvantifikované, aby bylo možné měřit jejich plnění. Např.

- Snižovat fluktuaci pracovníků o 5 % ročně a dosáhnout tak postupně celorepublikového průměru.
- Zvýšit počet zaměstnanců s bydlištěm do 50 km od výrobního závodu na 80 % (v tomto případě mi není známo jaké je složení zaměstnanců podle jejich bydliště)

- Navázat spolupráci se dvěma základními školami, pokračovat ve spolupráci se stávajícími středními školami a navázat další spolupráci s jednou střední školou či učilištěm technického zaměření.
- Snížit absenci a nemocnost zaměstnanců na 8 %

Takto dokumentová strategie by měla být vytvářena pravidelně a zároveň by měly být prováděny pravidelné analýzy úspěšnosti.

Oblast **analýzy a popisu pracovních míst** v automobilce vůbec neexistuje. Taková situace může vést k vytváření neefektivních míst nebo k obsazování pracovních míst nesprávnými lidmi. Přestože neexistence popisů pracovních míst vychází z filosofie zabezpečit co nejflexibilnější pracovníky, vytvoření těchto popisů bych doporučila, aby bylo možno předcházet výše jmenovaným nedostatkům.

Při zpracování popisu pracovních míst by se měly využít především informace od vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení. Ti by měli mít dostatečný přehled o povaze jednotlivých pracovních míst, měli by přesně znát jaké úkoly je třeba na konkrétních pozicích plnit, jaké jsou odpovědnosti a vztah k ostatním pracovním místům. Zároveň by vedoucí pracovníci měli znát požadavky na zaměstnance. Další zdroj informací by měli být samotní pracovníci na jednotlivých pracovních pozicích.

Popis pracovního místa by měl obsahovat následující body:

- Název pracovního místa:
- Charakteristika pracovního místa:
- Cíl pracovního místa:
- Povinnosti:
- Vybavení:
- Bezprostředně nadřízená funkce:
- Vztah k ostatním pracovním místům:
- Pracovní podmínky:
- Rizika:
- Požadavky na vzdělání:
- Požadovaná praxe:
- Duševní požadavky a charakteristiky osobnosti:
- Fyzické požadavky:
- Zodpovědnost:

- Kompetence:
- Informační povinnost:
- Datum zpracování:
- Zpracoval:

Takto vytvořené popisy by měli být v pravidelných intervalech nebo na popud nadřízeného aktualizovány

Lze předpokládat, že popis pracovního místa usnadní práci nejen pracovníkům náboru, kteří by tímto získali jasnější představu o nově přijímaném pracovníkovi, ale měla by se tím též usnadnit adaptace nových zaměstnanců či zastupování jednotlivých pracovníků v případě nemoci nebo dovolených. Každý pracovník by tak měl jasně dané kompetence a zodpovědnosti.

Co se týče **personálního plánování**, neshledala jsem zde žádné významné nedostatky. Naopak bych zde ráda vyzdvihla pozitiva dlouhodobého plánování, procházejícího pravidelnými revizemi. Automobilka je díky tomu schopna velmi rychle reagovat na změny ve výrobních procesech. Problémem spíše zůstává současný nedostatek pracovních sil na evropském trhu práce. TPCA už plánuje dokonce nábor zaměstnanců ve Vietnamu.

Oblasti **získávání pracovníků** bych vytkla nedostatečné využívání možností interního náboru. Interní nábor podporuje rozvoj kariéry, který zatím v automobilce není dostatečně vyřešen. Navíc zaměstnanci získaní prostřednictvím interního náboru již znají prostředí firmy a firemní procesy a potřebují méně času, aby mohli začít pracovat na plný výkon. Další pozitivní stránkou je, že pracovníci, kteří začínají být nespokojeni na stávající pozici, dostanou možnost získat nové zkušenosti a rozvíjet se. Zaměstnanci jsou pak více motivováni a jejich loajalita k zaměstnavateli se také zvyšuje. Základem pro úspěšné fungování interního náboru je dostatečná informovanost stávajících zaměstnanců o nových pozicích a stanovení jasného postupu, jak se na volnou pozici přihlásit. Zároveň by měli být eliminovány veškeré postupy, jenž kontrolují a omezují, kdy a jak se zaměstnanci o volné pozice v rámci podniku ucházejí.

**Výběr zaměstnanců** vážne především v nedostatečné komunikaci v samotném náborovém centru. Zde by bylo vhodné stanovit určitá pravidla pro komunikaci s uchazeči o pracovní místa. Například v případě nemožnosti dodržení termínu pro oznámení výsledků výběrového



řízení ze strany automobilky by alespoň v dohodnuté době měli pracovníci kontaktovat kandidáta s tím, že ještě nebylo rozhodnuto, uvést mu reálný důvod a stanovit jiný termín pro oznámení výsledků. Všichni pracovníci náboru by rovněž měli předávat kandidátům stejné informace, aby tak uchazeče zbytečně nemátli a nevzbuzovali nedůvěru. Současné jednání pracovníků náboru z mého pohledu odrazuje uchazeče od zaměstnání v automobilce již na začátku celého výběrového a přijímacího řízení. Náborový proces působí dojmem chaosu. Nejsou zde jasně stanovené procesy a metody, jak v určitých situacích postupovat a sami pracovníci si s tím evidentně poradit neumějí.

Nedostatkem **přijímání zaměstnanců** je, že není kladen dostatečný důraz na požadavky kandidáta na pracovní pozici. Přestože jsou uchazeči při výběrovém řízení informováni, že jim nelze zaručit pozici na konkrétním úseku, měl by jejich zájem stát v popředí priorit, samozřejmě s ohledem na kandidátův zdravotní stav a možnosti. Zaměstnanec, který není spokojen na svém pracovním místě může jen těžko podávat stoprocentní výkon. V případě, že by na zvoleném úseku nebylo volné místo, mohl by pracovník dostat příslib s možností přejít na zvolenou pozici až se nějaká uvolní. To by mohlo pomoci zmírnit fluktuaci.

**Adaptace pracovníků** je velmi důležitou složkou přijímacího procesu. Nový zaměstnanec přichází do nového prostředí, které nezná a ve kterém se bude muset naučit pracovat. Je důležité, aby se řádně seznámil s kolektivem a s činnostmi, které se pro něj stanou při výkonu povolání zásadní. V zájmu vedoucích pracovníků i spolupracovníků je podstatné, aby nový pracovník tento proces zvládl co nejrychleji a mohl se plně zapojit do pracovního procesu. Sociální i pracovní adaptace je v automobilce v celku zvládnutá. Nedokonalost je však v předávání potřebných informací a dodržování postupů. Pokud pracovník nezíská v počátcích svého působení ve firmě veškeré nutné informace, může to vést k jeho nespokojenosti a tím i nižší výkonnosti. Prodlužuje se tím samozřejmě i doba adaptace pracovníka, tudíž trvá déle, než je schopen vykonávat svoji práci na sto procent. Je zde také riziko zcela zbytečných úrazů, kterým by se dalo řádným proškolením předcházet. Jestliže existuje příručka zaměstnance, kterou by měl každý pracovník při nástupu obdržet, a rovněž by měl každý nově nastupující absolvovat vstupní školení, je třeba tyto postupy dodržovaly. Měla by tedy být zavedena kontrola, zda procesy, které jsou nastavené, vždy probíhají tak, jak mají. Vzhledem k tomu, že je příručka zaměstnance ve formě kroužkové vazby a je možné do ní libovolně přidávat nebo naopak odebírat listy, zařadila bych sem i informace o útvarové orientaci (popř. skupinové či týmové), týkající se konkrétní organizační jednotky, jejíž

součástí je obsazovaná pracovní pozice, či orientaci na konkrétní pracovní místo. To by umožnilo postihnout některé zvláštnosti či detaily týkající konkrétních pracovišť či útvarů.

Prostor ke zlepšení je i v procesu **řízení kariéry**, který se teprve rozvíjí. Tento proces může mít pro organizaci příznivé přínosy jako je snížení fluktuace, podpora rozvoje pracovníků a zdůraznění jejich potenciálu.

## 7 Závěr

Personální řízení, v němž se formulovala personální politika organizace, se začalo objevovat již před druhou světovou válkou. V počátcích se zabývalo především zaměstnáváním lidí a hospodařením s pracovní silou. V posledních letech však dochází k odklonu od původní koncepce a personální řízení se přeměňuje ve vědu zvanou řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se stále větší měrou zaměřuje na strategickou stránku a soustřeďuje se na budoucnost oproti původnímu spíše operativnímu řízení. Tak je tomu i ve společnosti Toyota Peugeot Citroën Automobile. Klade se zde větší důraz na předvídání budoucích problémů a pozornost se koncentruje na kroky mající předvídatelným problémům předcházet. TPCA je moderní závod, kde vedle interních faktorů zaměstnávání lidí je stále více péče věnováno externím faktorům formování a fungování pracovní síly organizace jako například trhu práce, otázkám populačního vývoje, novým technikám a technologiím, sociálními charakteristikám společnosti či politicko-legislativním otázkám. Řízení lidských zdrojů se stává strategickým partnerem vrcholového managementu a tvůrcem přidané hodnoty. Organizace si začíná uvědomovat, že lidé jsou jejich největším bohatstvím, které rozhoduje o konkurenceschopnosti, prosperitě a přežití v náročných a proměnlivých podmínkách. Mění se také pohled na pracovníka. Ten už není považován za vlastnictví organizace, ale za rovnocenného partnera. Také informační technologie významně ovlivňují přeměnu řízení lidských zdrojů. Informační systémy mohou zefektivnit HR procesy a rovněž snížit administrativní zátěž personálních oddělení. [16]

Pro úspěšné řízení lidských zdrojů je nezbytné stanovení personální strategie. Personální strategie by měla být propojená s firemní strategií a sledovat a podporovat stejné cíle. Ty by pak měly být implementovány do jednotlivých personální procesů. Avšak nestačí mít pouze stanovenou HR strategii jako takovou, ale je nutné, aby tato strategie byla v oficiální psané podobě. Kvalitně zpracovaná strategie umožní HR manažerům lépe dosahovat jejich cíle. Neexistenci personální strategie společnosti TPCA v psané podobě pokládám za závažný nedostatek, ze kterého mohou plynout další problémy. Psaná podoba strategie je první věc, které by se měla automobilka v oblasti HR věnovat, aby tak správně identifikovala pozici, ve které se nachází, cíle, kterých chce dosáhnout a prostředky, které povedou k dosažení stanovených cílů.

Tak, jak jsem postupně analyzovala vybrané HR činnosti, identifikovala jsem i další problematické oblasti. Jednou z nich je neexistence popisů pracovních míst. Díky správně

zpracovaným popisům práce každý ví, co je jeho povinností, jaké jsou jeho odpovědnosti a jaký je vztah k ostatním pozicím. Zároveň jsou jasně dány požadavky na obsazování pracovního místa. Náležitě zpracovaný popis pracovního místa tedy vytváří základní kámen pro správné fungování organizace práce.

Za chybu HR politiky společnosti TPCA považují též neefektivní využití možností interního náboru. Vždyť interní nábor je přínosem jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Organizace díky internímu náboru může získat pracovníky, kteří již znají firemní kulturu a prostředí, tudíž mohou rychleji přinášet podniku vyšší přidanou hodnotu. Pracovníci naopak díky možnostem interního náboru získávají nové možnosti uplatnění a realizace a stávají se tak ke společnosti loajálnější.

Moje účast ve výběrovém řízení mi ukázala, že se automobilka potýká s problémy v oblasti náboru. Vážně zde především komunikace jak mezi pracovníky náboru samotnými, tak mezi HR zaměstnanci a uchazeči o zaměstnání. Vzhledem k tomu, že výběr pracovníků je oboustranný proces, při kterém si organizace vybírá nového zaměstnance a uchazeč o práci si zároveň vybírá zaměstnavatele, měla by firma více dbát na své vystupování a jednání s uchazeči. V současnosti na mě setkání s HR pracovníky nepůsobí příznivě a vytváří nevalnou představu o budoucím zaměstnavateli.

Oblast přijímání zaměstnanců se potýká s nedostatečným zohledněním požadavků uchazečů na umístění na konkrétní pozici. Firma dle mého názoru nejedná příliš korektně, když oznamuje pracovníkovi jeho budoucí pozici až v den fyzického nástupu. Lze chápat, že je třeba zohlednit i jiné aspekty, jako například lékařskou prohlídku, ale i přesto by zájem uchazeče měl stát v popředí výběrových kritérií. Je zřejmé, že zaměstnanec pracující na pozici, která ho nenaplnuje, nebude dostatečně motivovaný a pravděpodobně v krátkém časovém úseku firmu opustí.

To, co má TPCA dobře zvládnuté je personální plánování. Tato oblast je velmi propracovaná, ale zároveň schopná rychle reagovat na měnící se podmínky. Problémy zde působí hlavně nedostatek pracovníků, který sužuje celou Evropu.

Také adaptační proces lze v TPCA považovat za správně zavedený. Díky němu se noví pracovníci mohou rychle orientovat v novém zaměstnání a plně se zapojit do pracovního procesu. Jen je třeba dohlížet na to, aby nebyl stanovený proces obcházen a byl patřičně dodržován.

Co se týče řízení kariéry, bohužel tato oblast zatím není nijak organizována. To je u společnosti takových rozměrů jako je Toyota Peugeot Citroën Automobile opravdu škoda, neboť je zde velký potenciál pro rozvoj zaměstnanců.

Automobilka TPCA je zatím největší zahraniční investicí v České republice. Aby společnost mohla nadále prosperovat je nutné, aby se zaměřila na zdokonalování a stabilizaci lidských zdrojů, které jsou klíčovým faktorem k úspěchu.

## 8 Zdroje

- [1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press. 2001. ISBN 80-7261-033-3
- [2] KONOPÁSKOVÁ, Radka. *Personální politika společnosti Viessmann*. 2006 Diplomová práce na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí diplomové práce Judr. Libor Šnédar Ph.D.
- [3] AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 1.vyd. Praha:Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- [4] HRZÁN, Josef. *Personální strategie na evropském trhu*. [on-line] [Citováno 4.5.2007] Dostupné z www: [http://exportniklub.czechtrade.cz/dokumenty/exportniklub/brezen/personalni\\_strategie\\_na\\_evropskem\\_trhu.pdf](http://exportniklub.czechtrade.cz/dokumenty/exportniklub/brezen/personalni_strategie_na_evropskem_trhu.pdf)
- [5] PricewaterhouseCoopers. *Kvalita řízení lidských zdrojů významně ovlivňuje ziskovost*. [on-line] 2003 [Citováno 21.5.2007] Dostupné z www: [http://www.hr-server.cz/common/vlastni\\_clanek\\_detail.asp?c\\_id=57&o\\_id=1467](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=57&o_id=1467)
- [6] OŽANA, Zdeněk. *Metodika tvorby strategie řízení lidských zdrojů*. [on-line] 2003 [Citováno 21.5.2007] Dostupné z www: <http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=50>
- [7] Informační centrum OSN v Praze. *Všeobecná deklaráce lidských práv*. [on-line] [Citováno 27.5.2007] Dostupné z www: <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/vseobecna-deklarace-lidskych-prav.pdf>
- [8] Novinky.cz. *Co změnil nový zákoník práce*. [on-line] 2007 [Citováno 27.5.2007] Dostupné z www: <http://www.novinky.cz/clanek/106415-co-zmenil-novy-zakonik-prace.html>
- [9] KOVALČÍKOVÁ, Jitka. *Personální audit a jeho využití v konkrétní firmě*. Praha 2006. Diplomová práce na Podnikohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ing. Jan URBAN, CSc.
- [10] BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-X
- [11] TPCA. *O nás* [on-line] 2006 [Citováno 18.8.2007] Dostupné z www: <http://www.tpca.cz/cz/o-nas>
- [12] TPCA. *Milníky nás* [on-line] 2006 [Citováno 18.8.2007] Dostupné z www: <http://www.tpca.cz/cz/o-nas/milniky-tpca>
- [13] TPCA. *Příručka zaměstnance*.
- [14] PricewaterhouseCoopers. *PwC: Míra fluktuace je v Česku výrazně vyšší než v Evropě* [on-line] 2006 [Citováno 1.12.2007] Dostupné z www: [http://tiscali.cz/mone/mone\\_center\\_060801.935349.html](http://tiscali.cz/mone/mone_center_060801.935349.html)
- [15] URBANOVÁ, Eva. *Personální strategie firmy*. 2007 Bakalářská práce na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Vedoucí bakalářské práce Ing. Martina Königová
- [16] KOUBEK, Josef. *Utváří se evropská podoba řízení lidských zdrojů*. [on-line] 2004 [Citováno 3.12. 2007] Dostupné z www: [http://www.vse.cz/zpravodaj/2004\\_4/11.htm](http://www.vse.cz/zpravodaj/2004_4/11.htm)

## 9 Seznam obrázků, grafů a tabulek

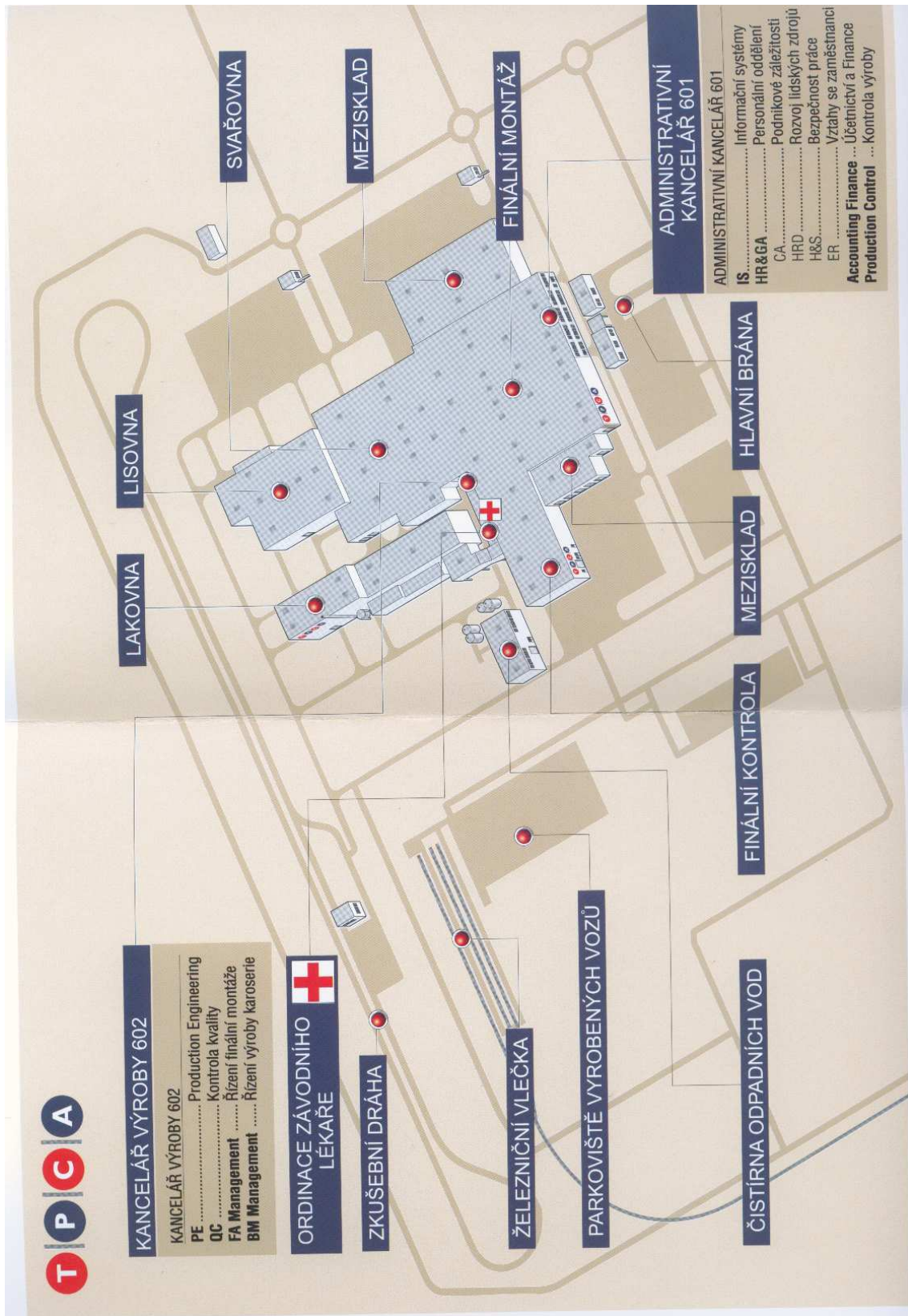
Obrázek 1: Členění strategického plánu organizace.....	13
Obrázek 2 Ukázka automobilů vyráběných v TPCA.....	34
Obrázek 3 Organizační struktura personálního oddělení a oddělení obecných záležitostí.....	37
Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých odděleních.....	44
Graf 2 Vývoj nemocnosti zaměstnanců TPCA.....	45
Graf 3 Poměr agenturních zaměstnanců na celkovém počtu pracovníků a poměr zahraničních zaměstnanců na počtu agenturních pracovníků.....	46
Tabulka 1 Swot analýza vybraných personálních činností v TPCA.....	61

## 10 Seznam příloh

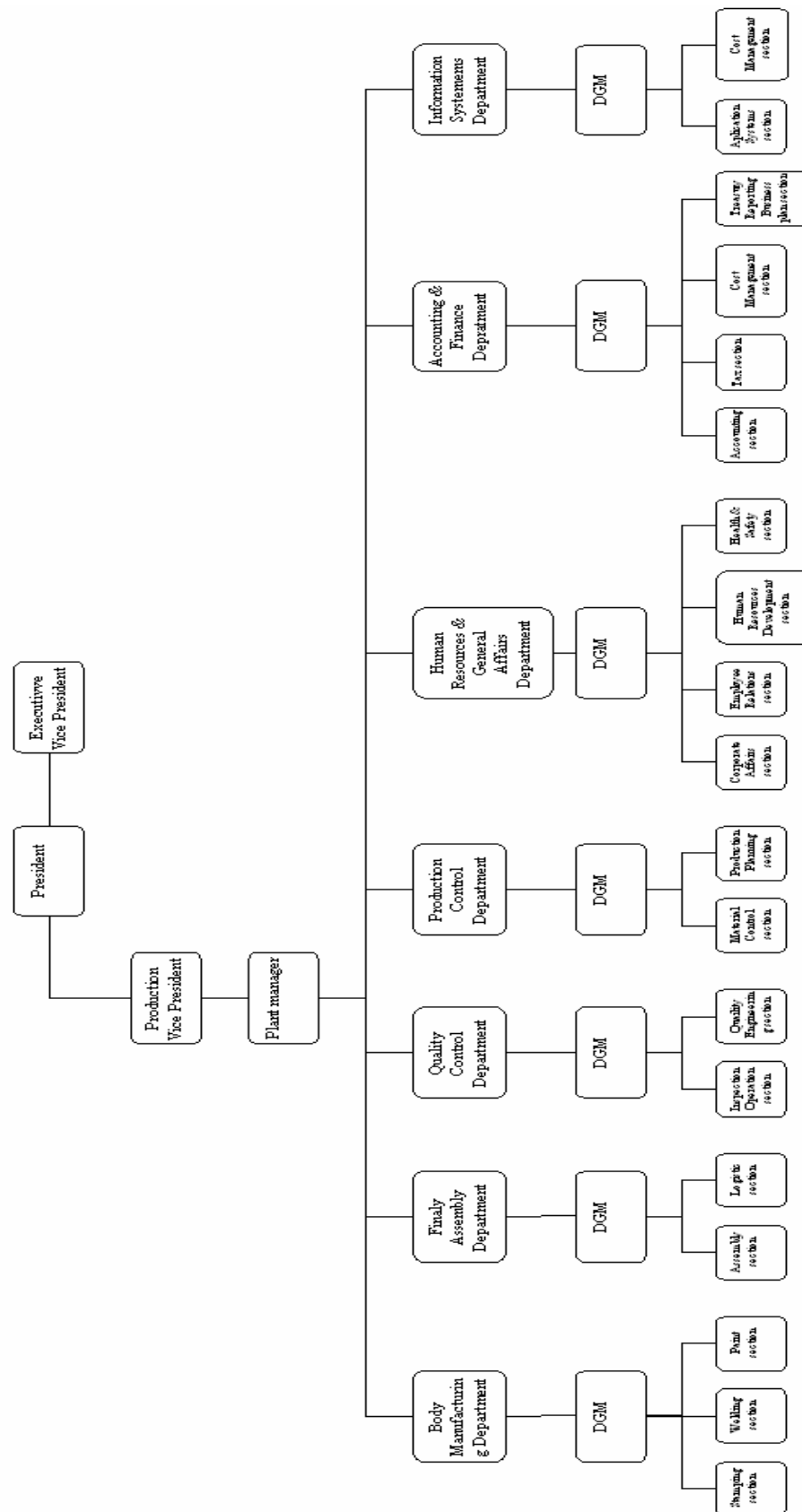
Příloha 1 Schéma areálu společnosti TPCA .....	73
Příloha 2 Organizační struktura firmy TPCA .....	74
Příloha 3 Struktura pracovních pozic .....	75
Příloha 4 Manpower plan.....	76
Příloha 5 Request for hiring new employee.....	77



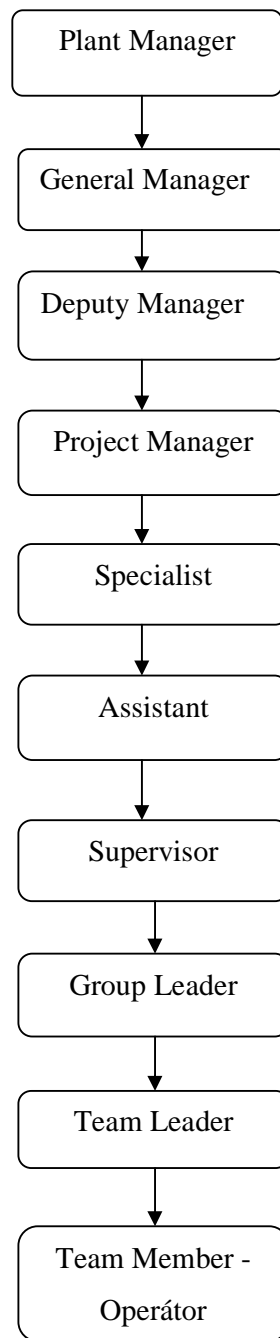
Příloha 1 Schéma areálu společnosti TPCA



## Příloha 2 Organizační struktura firmy TPCA



### Příloha 3 Struktura pracovních pozic



# Příloha 4 Manpower plan

[monthly update]

**Company Wide Manpower Summary**

Responsibility: Lenka Hercová, HRD Section  
Updated by every 5th working day of month

Date as of		October 31 2006		Note: ( ) number of expatriate inclusive														
Position	Classiffication	Function	Executive (Support staff)	Administration			Sub total			Production					Sub total	Total		
				Accounting & Finance	Human Resources	Information Systems	Press	Welding	Paint	Final Assembly	Assembly	Asy Log	Production Control	Quality Control				
Officer	President/ VP		2 (2)															
Manager	Plant manager/ Senior Coordinator	VP	2 (1)															
	Senior GM /General Manager			1 (1)	2 (1)	1 (1)											1 (1)	1 (1)
	Deputy General Manager			2	4	1	7										1	1
Administration Staff & Engineer	Manager/ Project Manager			1		1	2											
	Deputy Manager																	
	Supervisor			24	36	13	73										2	6
Maintenance Tool & Die	Specialist																	
	Assistant			11			11											
	Group Leader																4	4
Production Staff	Team Leader																8	12
	Team Member																19	39
	Group Leader																9	26
	Team Leader																15	94
	Team Member																104	525
	Team Member																13	30
Total Regular Staff	Total number of GL																159	700
	Total number of TL																23	106
	Total number of TM																123	564
Total Staff	GL, TL, TM																159	700
	Others positions than GL, TL, TM		4 (3)	28 (1)	53 (1)	16 (1)	97 (3)										7	11
Temporary Staff (incl. QG and covering sickness)	Production																	
	Administration			5	36	1	42											
	Translators																	
Senior Coordinator, Coordinator	Senior Coordinator, Coordinator			5	36	1	42											
	LTA, Dismissal in process (TM, TL)			3 (3)	2 (2)		5 (5)										3 (3)	3 (3)
Total Number of Employee			4 (3)	36 (4)	91 (3)	17 (1)	144 (8)										7	35
																	184 (3)	807 (3)
																	50	32
																	329	70 (5)
																	1067 (5)	3319 (26)
																	292 (7)	3467 (37)

**Příloha 5 Request for hiring new employee**

### Request for Hiring New Employee

Department: ..... Section: ..... Contact person: ..... Date: .....

**Job Overview** (to be filled by superior)

New position  Replacement

Job Grade (ASS, SP1 - SP3, DM, MGR): .....

Base Salary: min. .... max. .... CZK

Term of Employment:

Unlimited from .....

Limited from ..... till .....

Employee Type:

Full time  Part time

Required to Manage Others:

Yes  No

Special Comment: .....

Preference of Hiring:  External  Internal  Any

**Job Description** (main duties) - to be filled by superior

1) .....

2) .....

3) .....

4) .....

**Job Requirements** (to be filled by superior)

Education: .....

Experience: .....

Language: .....

Other skills (PC, licences): .....

Personality: .....

Special requirements: .....

To be filled by HR\_D:

Person in charge: .....

Date of revision: .....

Vacancy filled: .....

Starting date: .....

<b>HRGA</b>	<b>Requester</b>		
GM/SCo	GM	Manager	Manager
Name:	Name:	Name:	Name:
Date:	Date:	Date:	Date:

Route: Requestor (Manager, GM), HR\_Development (Specialist, Manager), HRGA\_SCo ,GM