



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Petr Bidzilia

2008

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Petr Bidzilia

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Aspekty personálních činností ve vybrané společnosti

Vypracoval:

Petr Bidzilia

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Ing. Jitka Nesnídalová, Ph. D.

Jindřichův Hradec, 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»Aspekty personálních činností ve vybrané společnosti«

jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, 2008

podpis studenta

Anotace

Aspekty personálních činností ve vybrané společnosti

Cílem mé práce je popsat a analyzovat personální činnosti ve vybrané společnosti. Zaměřil jsem se zejména na možnosti pro absolventy vysokých škol, jakým způsobem tyto absolventy firma oslovuje a získává, ale také, co jim naopak může nabídnout.

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěl poděkovat

prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.

a Ing. Jitce Nednídalové, Ph. D.

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Obsah

Obsah	1
Úvod	4
1 Personální útvar, jeho specifické úkoly a organizace	6
2 Marketing personálního útvaru	9
3 Integrovaní přínosu personálního útvaru.....	11
4 Personální činnosti, služby a funkce	13
5 Motivace lidí.....	16
5.1 Proces motivace	17
5.2 Motivace a peníze	19
6 Nábor	21
6.1 Cíle náboru	21
6.2 Politiky náboru	23
6.3 Náborové postupy	24
6.4 Popis a specifikace pracovního místa	25
6.5 Specifikace pracovního místa v souvislosti s náborem	25
7 Cílený nábor	27
7.1 Předvýběr a pohovory	27
7.2 Cíle výběrového procesu	28
7.3 Politika a procedury	29
7.4 Předvýběr	30
7.5 Pohovor	32
7.6 Chyby tazatelů při pohovoru	32
7.6.1 Halo efekt	33
7.6.2 Rychlé rozhodování	33
7.6.3 Přijímání lidí, kteří jsou jako my	33
7.6.4 Stereotypizace	33

8	Hodnocení v praxi.....	35
8.1	Assesmenet centre	35
8.2	Hodnocení výkonu	41
9	Možnosti rozvoje ve Škoda Auto a zaměstnanecké výhody	43
10	Příležitosti a uplatnění pro studenty a absolventy ve Škoda Auto	44
10.1	Studenti (Just Pool program)	44
10.1.1	Předpoklady pro přijetí	45
10.2	Škoda Auto Vysoká Škola	45
10.2.1	Bakalářský studijní obor	45
10.2.2	Magisterský studijní obor	46
10.2.3	Zahraniční jazykové a studijní pobyty	47
10.2.4	Vědecko-výzkumná činnost školy	47
10.3	Absolventi VŠ	48
10.3.1	Trainee program	48
10.3.2	Aktivita programu Trainee ve firmě Škoda Auto	50
10.3.3	Struktura Trainee programu	52
10.4	Zaměstnanci (Potenciál pro management)	53
11	Škoda Day/Days	54
11.1	Škoda Day 2006	54
11.2	Škoda Days 2007	56
11.2.1	Jarní část	56
11.2.2	Podzimní část	57
11.3	Škoda Days 2008	57
11.3.1	Rok 2008 - tématicky zaměřené dny:	58
12	Sociální program pro zaměstnance	59
12.1.1	Spoření na důchod	60
12.1.2	Penzijní připojištění	60
12.2	Ochrana zdraví	61
12.3	Pracovní oděvy	61
12.4	Lékařská péče	62
12.5	Sociální výpomoc	63
12.5.1	Pracovní výročí	63
12.5.2	Odměna při odchodu do důchodu	64
12.5.3	Výpomoc při narození dítěte	64
12.5.4	Výpověď seniora	64
12.5.5	Úmrtí zaměstnance	65

12.6 Péče o zdravotně postižené	65
12.7 Stravování	66
12.8 Prodej vozů nejen zaměstnancům	67
13 Zhodnocení	68
Závěr	69
Literatura	70
Příloha	72
Dokumenty o odměňování zaměstnanců Škoda Auto	72

Úvod

S rostoucí poptávkou po kvalitní pracovní síle začínají společnosti věnovat personálním činnostem stále větší prostor. Mnohé firmy si uvědomují, že personální útvar již není jen doplňkovým útvarům jiného oddělení, ale zasluhuje si dostatečnou pozornost a odpovídající rozsah. Mezi často vžitými mýty patří skutečnost, že náplň personálního útvaru tvoří pouhé vyplňování formulářů se zaměstnaneckými údaji a jejich zakládání do registrů. Opak je ale pravdou, personalisté musí obsáhnout celou škálu činností, obsazováním nových pracovníků počínaje, přes vytváření systému vzdělávání pracovníků, motivačním programem pro řadové zaměstnance až i management konče. Také nelze opomenout nutnost spolupráce personálního oddělení na určování strategických cílů společnosti.

Předkládaná práce má za úkol představit nejen podstatu personálních prací obecně, ale také se věnuje představení určitého spektra personálních činností ve společnosti Škoda Auto. Samozřejmě není možné popsat a zmapovat to obrovské množství všech personálních činností, tudíž se zaměřuji na úzký okruh absolventů vysokých škol a jejich případných možností ve firmě Škoda Auto. Svě úsilí podkládám fakty v teoretické části, kde se věnuji problematice útvarům péče o lidské zdroje, nastavování parametrů pro jejich činnost a samozřejmě také integraci tohoto útvaru mezi jednotlivé činnosti. Není jistě třeba zmiňovat nezastupitelnou úlohu personálního útvaru či útvaru péče o lidské zdroje při hodnocení, odměňování či motivační politice.

Stále více se v současné době objevují také tendence ke svobodnějším strukturám a procesům odměňování. Z toho plyne nejen vytváření velmi širokých pásem benefitů a výhod, ale také různorodost a flexibilita v jejich formě vyplácení či poskytování. Právě způsob a forma mnohdy zajišťuje dostatečně silnou pohnutku zaměstnanců k firmě nastoupit a u také u ní setrvat. Proto se také ve své práci snažím vysvětlit možnosti zaměstnavatelů, jak přispívat k těmto pohnutkám či jakým způsobem správně zaměstnance motivovat.

Absolventi jsou, myslím, v každé firmě zdrojem svěžích nápadů a inovací, proto by společnosti měly vynakládat dostatečné úsilí vyjít těmto mladým lidem vstříc, zatraaktivnit se pro ně, ty nejlepší z nich přijmout do svých řad a profitovat tak z jejich schopností a chuti učit se. Společnost Škoda Auto investuje nemalou část svých finančních prostředků, aby umožnila vzájemný kontakt studentů již během jejich studií. Moje práce se věnuje také těmto studentským projektům, ze kterých by pak měly profitovat obě strany. Studenti tak mohou poznat procesy ve firmě, její kulturu a hodnoty. Naopak specialisté ve firmě jsou schopni rozeznat studentovy silné a slabé stránky, těch silných využít a na těch slabších spolu se studentem zapracovat. Tento vzájemně prospěšný projekt firmě přináší nejen kvalitní, ale také dlouhodobě perspektivní pracovní sílu.

1 Personální útvar, jeho specifické úkoly a organizace

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje nejen odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou ale i usměrňovací a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovních i jednotlivým pracovníkům.

Závažným úkolem personálního útvaru je posuzování důsledků zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanosti v organizaci. Zavádění nové technologie může např. snížit potřebu pracovníků určité kategorie či profesně kvalifikační skupiny a naopak zvýšit potřebu pracovníků jiných. To by mohlo vyústit do obtížného vyjednávání s odbory o propuštění pracovníků, rekvalifikaci, odměňování apod. Personalisté musejí tyto souvislosti posoudit a navrhnout taková řešení, která by vyvolala nejméně komplikací jak pro organizaci samou, tak pro její pracovníky. V této souvislosti tedy musí personální útvar respektovat nejen zájmy organizace, ale i ochraňovat pracovníky, posuzovat personální souvislosti změn nejen z čistě ekonomického a technického hlediska, ale i z hlediska právního a sociálního.

Je třeba zdůraznit, že všechny záležitosti týkající se práce a pracovníků by měly být soustředěny v jednom útvaru, pochopitelně příslušně strukturovaném. Jen tak je totiž možné personální práci efektivně koordinovat a uplatňovat jednotnou personální strategii a personální politiku organizace.

Pokud jde o organizaci personálního útvaru, pak kromě vnitřního uspořádání je třeba vzít v úvahu i postavení personálního útvaru a personální práce vůbec v hierarchii řízení organizace.

Vnitřní uspořádání (členění) personálního útvaru závisí v první řadě na velikosti organizace a na škále personálních činností, které organizace zajišťuje vlastními silami. Malé

organizace zpravidla personální útvar nemají a personální činnosti zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. Větší organizace už mívají alespoň jednoho specialistu na personální práci. Velké organizace pak mají někdy i dosti velké personální útvary členěné na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce. Zejména v dynamických organizacích v zahraničí, kde si uvědomují rozhodující význam lidského činitele a jeho řízení pro úspěšnost organizace, bývá někdy počet pracovníků personálních útvarů překvapivě velký.

Je pochopitelné, že ve větších organizacích by měli existovat specialisté specializovaní na některou oblast personální práce. Jde především o specialisty na vzdělávání pracovníků, specialisty na odměňování, specialisty na získávání a výběr pracovníků, analytiku práce, psychology, právníky zaměřené na pracovně-právní oblast, specialisty v oblasti péče o pracovníky apod. S růstem velikosti organizace přestává být prostě únosné, aby specialisté byli univerzální.

V poslední době lze pozorovat určitý nový trend v provádění personální práce v organizacích. Tento trend se projevuje v nárůstu tzv. outsourcingu personální práce (využívání externích služeb), který ve svých důsledcích vede k zmenšování personálních útvarů, než by docházelo k poklesu jejich významu a k omezování jejich pravomocí. Naopak, personálním útvarům přibyl jeden důležitý úkol – vybrat vhodného dodavatele externích služeb, projednat s ním podmínky spolupráce a spolupracovat s ním a v neposlední řadě posoudit, vyhodnotit přiměřenost, kvalitu a přínos poskytnuté služby. Outsourcing rozhodně neznamena přesun pravomocí, přesun rozhodování na dodavatele personálních služeb – pravomoci a rozhodování zůstávají v rukou personálních útvarů, popřípadě příslušných manažerů. Může však znamenat snížení nákladů personální práce v tom, že se sníží náklady na pracovníky, kteří by v organizaci tuto práci prováděli, spolupráce s externím dodavatelem může být nákladově efektivnější, externí dodavatel může mít v určité oblasti personální práce více zkušeností a může disponovat lepším know-how a lepšími specialisty než organizace a může do personální práce vnést nové, zvyklostmi organizace nezátížené přístupy. Je ale nutno

opět dodat, že v žádném případě nelze přenést rozhodovací pravomoci. Jeho úloha by měla končit předložením doporučení, kterým se organizace může řídit, ale také nemusí[2].

2 Marketing personálního útvaru

Vrcholný management a liniový manažeři jsou vnitřní zákazníci, jejichž přání a potřeby musejí personalisté rozpoznat a uspokojit. Jak toho dosáhnout?

Za prvé, je nezbytné pochopit potřeby podniku a rozhodující faktory jeho úspěchu – kam podnik směřuje, jak se tam hodlá dostat a co je rozhodující pro dosažení úspěchu nebo naopak neúspěchu.

Dalším krokem poté, co zjistíme potřeby podniku, je zjistit, co manažeři chtějí pro uspokojení těchto potřeb učinit a je třeba začít u vrcholového vedení. To znamená určit, které záležitosti týkající se lidí se považují za významné v oblasti formování podnikové pracovní síly, motivování a odměňování, získávání oddanosti k podniku, vzdělávání a rozvoje pracovníků v oblasti pracovních vztahů. V zájmu tohoto průzkumu trhu je třeba „být u toho“, naslouchat a zejména je důležité zapojit se do diskuzí o náležitostech podniku a odhalit postavení lidského činitele v těchto záležitostech. To je také nejvýznamnější důvod, proč by měli být vedoucí personálních útvarů členy nejužšího vedení organizace. Jejich úkolem při tomto vedení není chránit si svůj píseček. Jsou tam proto, aby hráli aktivní roli v diskuzích, protože pouze tak mohou správně pochopit problémy a tím, že budou pozitivně přispívat k jejich řešení, si získají respekt a uznání svých kolegů. Avšak průzkum trhu není pouze záležitostí účasti ve vedení a ve výborech. Úkolem personalistů by také mělo být mluvit s lidmi a naslouchat jim, a to na všech úrovních v organizaci, a tak zjišťovat, co lidé chtějí.

Údaje získané průzkumem trhu je třeba převést do marketingových plánů pro rozvoj produktů a služeb, které mají uspokojit zjištěné potřeby – podniku a jeho manažerů i pracovníků. Jestliže např. existuje potřeba zvýšit kvalifikační základnu nebo zvýšit úroveň schopností, měla by být pozornost zaměřena na takové iniciativy a zásahy, jako je odměňování založené na kvalifikaci nebo schopnostech, procesy řízení pracovního výkonu a

programy systematického rozvoje pracovníků s důrazem na sebevzdělávání a samostatné studium. Marketingový plán by měl stanovit náklady na zavedení a udržování těchto iniciativ a na výhody, které to přinese. Je třeba se snažit, aby tyto výhody byly vyčísleny v podobě finančních ukazatelů. Jestliže „produktem“ je mzda odrážející kvalifikaci, pak je třeba vyčíslit náklady na zvýšení mezd, na dodatečné vzdělávání a získání příslušného dokladu o jeho absolvování. Zároveň je třeba vypracovat odhad finančního výnosu, který bude dosažen zvýšením produktivity a lepším využitím pracovních sil prostřednictvím rozšířené či více oborové kvalifikace. Je také třeba odhadnout jakékoliv spory v nákladech, související např. s využíváním lépe vycvičených pracovníků v podmínkách uplatňování „just-in-time“ metody k dosažení plynulého toku výroby k uspořádání požadavků poptávky nebo nabídky bez zpoždění nebo ztrát. Jestliže „produktem“ je program prací zabezpečovaných subdodavatelsky, je třeba odhadnout náklady za zprostředkování a zaměstnávání potřebných pracovníků v porovnání s úsporami, vyplývajícími z redukce počtu trvale zaměstnávaných pracovních sil.

Dalším krokem v marketingovém procesu je přesvědčit management, že jde o produkt nebo službu, kterou podnik potřebuje. To znamená předložit rozklad jeho nákladů a výnosů, krytí a zabezpečení finančních a lidských zdrojů, potřebných k jeho vytvoření, zavedení a udržování, a dopadu, jaký bude mít na výkon podniku. Přesvědčování managementu o tom, že produkt nebo služba má smysl, bude snadnější, jestliže počáteční průzkum u zákazníků a činností spojené s vývojem produktu byly provedeny dostatečně důkladně. Životně důležitá je důvěryhodnost. Té bude dosaženo, jestliže návrhy na výdaje jsou samy o sobě důvěryhodné, ale rovněž je důležitý písemný přehled o úspěších a neúspěších personálního útvaru při zabezpečování toho, co navrhuje dělat. Jde o postup blízký tomu, co je označováno jako „branding“ (vytváření značky či názvu) při plánování určitého produktu. Jedná se o identifikaci produktu nebo služby, o vyjádření a vysvětlení výhod, které přináší, tedy o označení všeho, co produkt nebo službu odlišuje od jiných produktů či služeb a tak na něj nebo na ní upoutává pozornost zákazníků. Pro prezentaci jsou důležitá loga a informační letáky či brožury[1].

3 Integrovaní přínosu personálního útvaru

Dvěma významnými cíly řízení lidských zdrojů je dosáhnout strategické integrace a skloubení ve vytváření a uplatňování politiky řízení lidských zdrojů a v postupech používaných v oblasti zaměstnávání lidí. Strategickou integraci lze charakterizovat jako vertikální integraci – proces, zajišťující, že strategie lidských zdrojů budou propojeny s podnikovými strategiemi, nebo s nimi budou alespoň v souladu. Pojem skloubenosti lze definovat jako horizontální integraci – vytváření vzájemně se podporujícího a vzájemně propojeného souboru politik a postupů v oblasti řízení lidských zdrojů.

Strategická neboli vertikální integrace se týká hlavně zabezpečení toho, aby organizace měla kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly, které potřebuje k uskutečnění svých podnikatelských plánů. Lze jí dosáhnout propojením strategií v oblasti lidských zdrojů se základními konkurenčními strategiemi (tedy strategiemi usilujícími o převahu nad konkurencí).

Horizontální integrace lze pak dosáhnout vytvořením skloubeného – dobře sestaveného a promyšleného – okruhu vzájemně propojených a vzájemně se podporujících personálních politik a postupů. Lze přitom použít tzv. sdílených procesů, jakým je např. analýza schopností, která poskytuje společný rámec, o který se opírá více personálních činností, nebo řízení pracovního výkonu, které se týká definice role (dohody o pracovním výkonu), rozvoje pracovníků a odměňování. Integrace lze dosáhnout s větší pravděpodobností tehdy, jestliže mezi liniiovými manažery a personalisty existuje shoda v tom, jak by měly být realizovány různé oblasti personální politiky.

Pro dosažení integrace je také třeba při plánování jakékoli inovace zajistit, aby byly důkladně zváženy důsledky této inovace pro další aspekty personální politiky a praxe a aby

byly také zváženy možnosti, jak tato inovace podpoří zmíněné aspekty personální politiky a praxe.

Cílem by měl být systematičtější přístup postavený na vytváření souborů postupů v oblasti personální politiky a praxe. Jak uvádí Walsh (1998), výzkum Warwick Business School potvrdil výsledky výzkumu provedeného ve Spojených státech, který ukázal, že vytváření souborů postupů nebo použití doplňujících se personálních postupů (komplementarit) mělo značný dopad na zvýšení produktivity. Šetření způsobů provádění práce ve 139 britských organizacích odhalilo, že produktivita může být až o 8 % vyšší ve firmách, které propojily do společného souboru postupů takové záležitosti jako je komunikace, týmová práce, flexibilita, jistota zaměstnání, výcvik dovedností a pobídkové odměňování. Pojem vytváření souborů postupů (bundling, konfigurace) naznačuje, že čím více se personální postupy a činnosti vzájemně podporují, tím pravděpodobněji to přináší lepší výsledky. Spojení činností dohromady může pomoci k zabezpečení toho, že rozvoj a pokrok v jedné oblasti může přivodit zlepšení v oblastech jiných[1].

4 Personální činnosti, služby a funkce

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personální činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce.

Nejčastěji bývá personální činnost rozdělena do těchto oblastí:

1. Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
2. Personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, zkoumání materiálů předložených uchazeči, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.
4. Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.
5. Rozmíst'ování(zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přerazování na nižší funkci, penzionování, propouštění.

6. Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. Vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popř. vlastní organizace procesu vzdělávání.
8. Pracovní vztahy, především organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinární jednání, otázky komunikace v organizaci apod.
9. Péče o pracovníky, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitost sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd.
10. Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace[2].

V poslední době je možné pozorovat, že jako samostatné personální činnosti (služby, funkce) bývají zařazovány:

11. Průzkum trhu práce, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizace na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.
12. Zdravotní péče o pracovníky, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.
13. Činnosti zaměřené na metodiků průzkumů, zjišťování a zpracování informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci apod.

14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníků práce (pracovních kodexů) a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí[2].

Podíváme-li se na první desítku personálních činností, můžeme si všimnout určité logičnosti v jejich pořadí. Výchozí a v mnohém ohledu klíčovou činností je vytváření a analýza pracovních míst. Abychom mohli efektivně provádět všechny ostatní personální činnosti, musejí být vytvořena a definována pracovní místa. Pak přichází logicky na řadu plánování potřeby pracovníků a její pokrytí pomocí získávání, výběru a přijímání pracovníků. Teprve poté může dojít k pracovnímu výkonu a jeho zkoumání a hodnocení, které je s přihlédnutím k povaze pracovních míst a práce do nich zařazené východiskem pro rozmisťování pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování a vzdělávání, péči o pracovníky i pro vytváření zdravých pracovních vztahů. Kromě toho představuje jakousi zpětnou vazbu pro posuzování úspěšnosti získávání a výběru pracovníků (špatný pracovní výkon signalizuje nedostatky v získávání a výběru.). Lze tedy říct, že klíčovými personálními činnosti/službami, funkcemi), bez nichž nelze efektivně zabezpečovat další činnosti, je vytváření a analýza pracovních míst a hodnocení pracovníků, zkoumání a hodnocení jejich pracovního výkonu.

Mimořádně důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností (služeb, funkcí) byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se[2].

5 Motivace lidí

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

Naneštěstí jsou přístupy k motivování lidí příliš často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem[1].

5.1 Proces motivace

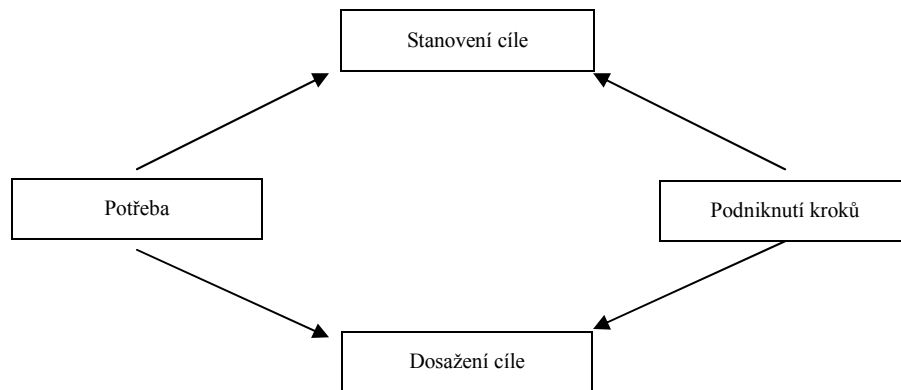
Co je motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol.(1991) jsou:

- Směr – co se nějaká osoba pokouší udělat.
- Úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší.
- Vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší.

Motivování jiných lidí je uváděno těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kdo musí hrát hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kdo

musí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. Aby to mohli dělat, je nezbytné, aby pochopili proces motivace – to, jak to funguje a jaké různé typy motivace existují[1].



Obr. 1. Proces motivace[1]

Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku (Hull, 1951)[1].

5.2 Motivace a peníze

Peníze, ve formě peněz nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce.

Herzberg a kol.(1957) zpochybnili účinnost peněz, neboť – jak tvrdili - zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Něco na tom je, zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Ti se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno, kromě toho jde o vyšší příjem, je to i vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může rychle pominout. Větší noční můrou v hlavách lidí, kterým jejich práce sama nepřináší to uspokojení, jaké potřebují, mohou být některé jiné zdroje nespokojenosti z Herzbergova seznamu hygienických faktorů, například pracovní podmínky nebo kvalita řízení. Je však třeba zdůraznit, že různí lidé mají různé potřeby a přání a Herzbergova dvoufaktorová teorie nebyla ověřena. Někteří lidé asi budou více motivováni penězi než jiní. Ale co nelze předpokládat, je to, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Je tedy naivní si myslet, že zavedení systému odměňování založeného na výkonu změní zázračně přes noc každého ve vysoce motivovaného jedince podávajícího vysoký výkon.

Nicméně, peníze poskytují prostředky k dosažení různých cílů. Je to mohutná síla, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Jestliže přicházejí pravidelně, zřetelně uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty(jak již bylo řečeno, jsou viditelným znakem ocenění) a postavení – peníze vás mohou dostat na úroveň odlišující vás od vašich spolupracovníků a mohou vám získat i určitou prestiž. Peníze uspokojují méně žádoucí, ale stále rozšířený pud touhy po majetku a chamtivost.

Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují tak mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů. Pro různé lidi a pro tutéž osobu v různé době hrají roli symbolu různým způsobem. Jak zjistili na základě svého výzkumu „blahobytných dělníků“ Goldthorpe a kol. (1968), plat je dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejmocnějším poutem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním[1].

6 Nábor

Procesy náboru a výběru jsou těsně spjaty. Obě činnosti jsou zaměřeny k získání vhodně kvalifikovaných zaměstnanců. Náborové činnosti jsou podkladem pro proces výběru tím, že skýtají zásobu uchazečů, z nichž si specialisté provádějící výběr mohou vybírat. Avšak přestože obě tyto funkce jsou tak těsně spjaty, každá z nich vyžaduje odlišnou řadu dovedností a odborných znalostí. Každá funkce může být v praxi plněna různými specialisty, což dává smysl oddělení pojednání obou funkcí[4].

6.1 Cíle náboru

Organizace nepůsobí ve vakuu, a náborové akce jsou jedním z období, kdy organizace má přímý kontakt s okolním světem. Jinými faktory působícími na nábor jsou rámec vnučený legislativou a fakt, že žádná organizace nechce utrácet peníze za zbytečné aktivity. Majíce to na paměti, stejně jako definici náboru uvedenou výše, soudíme, že cíle náboru jsou následující:

- Získat zásobu vhodných kandidátů na uvolněná místa.
- Používat a dávat najevo užívání slušného postupu.
- Zajišťovat, aby všechny náborové činnosti přispívaly k cílům společnosti a žádoucím image společnosti.

- Provádět náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem.

Tato ustanovení dávají najevo, že o tom, jak má být nábor prováděn, byl vysloven značný počet mínění. Co je míněno „vhodným kandidátem“ a kdo o tom rozhoduje? Má společnost postup hodnocení potřeby obsazovat pracovní místa? Co je to slušný postup a jakým způsobem může být slušnost ohodnocena? Které náborové činnosti mohou přispět k dobrému image společnosti, a které jej naopak mohou poškodit? Jaké jsou náklady zahrnuté v náboru, a jak mohou být ovlivněny, aby byla maximalizována účinnost tohoto procesu? Deštníkem vůči všem těmto zřetelům je také potřeba uzpůsobit náborovou činnost celopodnikovému strategickému plánu, který sám o sobě musí zahrnovat takové faktory prostředí, jako je nedostatek odbornosti, technologický pokrok atd.[4].

Většina otázek řízení lidských zdrojů může být analyzována s ohledem na právní, morální a podnikatelská rizika. S ohledem na stanové cíle náboru mohou být tato hlediska vymezena následovně:

- Právní - vyhotovovat antidiskriminační zákonodárství.
- Morální – vyhýbat se nepoctivé diskriminaci z morálních důvodů i poslušnost vůči zákonu.
- Podnikatelské – zajišťovat, aby veškeré úsilí bylo zaměřeno na dosahování celopodnikových (korporačních) a nikoliv osobních cílů.

Jestliže má někdo dosáhnout všech těchto cílů, a s přihlédnutím ke skutečnosti, že nábor se pravděpodobně bude týkat rozsáhlé řady lidí v organizaci, je důležité uplatňovat takový systematický postup, při kterém všechny kroky náborového a výběrového procesu jsou prováděny v souladu :

- se strategií lidských zdrojů společnosti,
- s cíli rovných příležitostí.

Prvým krokem k zajištění toho, aby náborový proces dosáhl těchto cílů koordinovaným způsobem je vypracování a zavedení vhodných politik a postupů[4].

6.2 Politiky náboru

Politika jednoduše znamená prohlášení o záměru na straně společnosti, nastiňuje, jaký přístup od každého se očekává a standardy, jichž musí být dosaženo. Politika náboru dává všem zaměstnancům zapojeným do tohoto procesu možnost zaměřit jejich úsilí k dosažení cílů společnosti, a dává jim vědět, že jednají v duchu záměrů společnosti.

Základní náborová politika by měla přinejmenším obsahovat prohlášení o stanovisku společnosti k:

- celkovému cíli náboru,
- rovným příležitostem.

Aby společnosti ukázaly, že si cení svých zaměstnanců, přejí si je udržet a chtějí jim poskytnout všechny příležitosti k rozvoji, mohou přijmout také politiku preferování vhodně kvalifikovaných vnitřních uchazečů před externími uchazeči. Musí to však být výslovně uvedeno v náborové politice společnosti. Taková politika může ovlivnit způsob, jakým budou vypracovány náborové postupy.

Jedním z argumentů vyslovovaných proti interně zaměřeným náborovým politikám je to, že mohou vést k posílení existujícího problému s rovnými příležitostmi. To znamená,

jestliže společnost dříve nenajímala zaměstnance pocházející z určité etnické skupiny, pak nezalepí svou pověst tím, že je začne přijímat.

Společnosti, jež chtějí uplatňovat přístup ke zvyšování přínosu a závazku svých zaměstnanců založený na managementu lidských zdrojů, musí zajisté brát v úvahu přijetí politiky interního náboru[4].

6.3 Náborové postupy

Popisu náborových postupů předcházela diskuze otázek rovných příležitostí, poněvadž tyto otázky by měly vést vaše aktivity v každém stádiu náborového procesu.

Prvním krokem v náborovém procesu je rozhodnout o tom, zda máte volné místo, jež si přejete obsadit. Volným místem může být nová pozice, která byla identifikována podnikovým (resp. korporacním) strategickým plánem, nebo může vzniknout tak, že některý zaměstnanec se ho vzdal, odešel do důchodu nebo byl propuštěn. V takovýchto případech se někdy hovoří o opětovném obsazování pracovního místa, na rozdíl od umíst'ování lidí na nová místa. Můžete se také rozhodnout získat partnera na dílčí pracovní úvazek k zavedenému zaměstnanci, který si nepřeje pracovat nadále na plný pracovní úvazek.

Plánovací proces by měl přecházet rovněž náboru pro opětovné obsazování pracovních míst, ta by měla být zaplňována automaticky. Když zaměstnanci odcházejí, manažeři lidských zdrojů i linioví manažeři by měli využít příležitostí přezkoumat danou práci a zvážit, zda může být její vykonávání zajištěno jiným způsobem[4].

6.4 Popis a specifikace pracovního místa

Ve společnostech, jež se angažují v plánování lidských zdrojů, bude hlavní práce věnována tvorbě a dodržování popisů pracovních míst a specifikaci pracovních požadavků (person specifications), neboť tyto dokumenty obsahují většinu informací požadovaných pro plánovací proces. Ve společnostech, které se neangažují plně v plánování lidských zdrojů, je podstatné, aby vypracovávaly popisy pracovních míst a specifikace pracovních požadavků pro všechny existující pozice, jakožto základní rámec pro náborové činnosti. Tyto dva dokumenty obsahují informaci o tom, který inzerát pracovního místa a které hodnocení kandidátů bude strukturováno[4].

6.5 Specifikace pracovního místa v souvislosti s nábořem

Právě fakt, že sám zaměstnanec vypracovává specifikaci pracovních požadavků a nároků, dokládá pokus zavést určitou objektivitu do toho, co jindy může být velmi subjektivním procesem. Spíše než spoléhat na instinktivní osobní soudy o znalostech, dovednostech a kvalitách, jimiž by se měl spíš úspěšný kandidát vyznačovat, zaměstnavatel s osobní specifikací dodržuje mnohem metodičtější a rozumnější postup. Ten je také mnohem otevřenějším procesem, neboť tato specifikace je psaným záznamem toho, na čem zaměstnavatel zakládá svá rozhodnutí týkající se výběru. Tyto psané záznamy, jež mohou být vyžadovány zaměstnaneckým soudem v případě něčích stížností na nesolidní zacházení, avšak mnozí zaměstnavatelé nyní sdělují tyto informace uchazečům o pracovní místa otevřeně, takže uchazeči rovněž znají dopodrobna, co zaměstnavatelé od kandidátů očekávají.

Proto by měla být věnována péče tomu, aby nikdo nebyl vyloučen z výběru na danou pozici z toho důvodu, že požadavky byly postaveny jako zbytečně vysoké. Mohlo by to způsobit nepřímou diskriminaci, jelikož jisté znevýhodněné skupiny mohou mít větší těžkosti s dosahováním nějakých kvalifikací. Péče by měla být věnována také tomu, že žádné ze souboru kritérií není dle zákona přímo diskriminující.

Informace o dovednostech, znalostech a personálních kvalitách by měly být sumarizovány a zahrnuty do inzerátů na dané pracovní místo[4].

7 Cílený nábor

Zákon o zákazu sexuální diskriminace, Zákon o rasových vztazích, Zákon o diskriminaci nezpůsobilých jsou navrženy na ochranu specifických skupin před diskriminací v zaměstnání. To, co tyto zákony nepředepisují, je pozitivní aktivita k nápravě nerovnováhy, která může být zapříčiněna diskriminačními praktikami předcházejícími období, kdy tyto zákony vstoupily v platnost. Cílený nábor je metodou povzbuzující znevýhodněné skupiny při ucházení se o volná pracovní místa. Při respektování záměru legislativy rovných příležitostí musí být následující výběr založen pouze na zásluhách.

Zaměstnavatelé, kteří se angažují do cíleného náboru poznali, že dobří, schopní lidé bývají odrazováni od toho, aby se ucházeli o pracovní místa, z důvodu historie diskriminace. Řada takových společností byla profilována v článku zveřejněné v Personnel Management (Paddison, 1990). Tyto společnosti získaly zkušenost, že cílený nábor přitáhl mnohem větší okruh vhodných kandidátů, a nikoliv pouze specifické skupiny. Došlo k celkovému zlepšení kvality přihlášek. Cílený nábor tedy hovoří zřetelně o úrovni závazku společnosti k rovným příležitostem, avšak vedlejší účinek je ten, že přitahuje rovněž přihlášky lepších kandidátů obecně[4].

7.1 Předvýběr a pohovory

Úspěšná náborová kampaň vede k dostatečnému množství žádostí zaslaných lidmi, kteří jsou pro vaše volné místo vhodně kvalifikovaní, a tak je dalším úkolem vybrat z tohoto množství nejvhodnější osoby. Zaměstnavatelé musí uvážit, kdo by měl tento úkol realizovat a poskytnout mu podporu ve formě politik, procedur a tréninku[4].

7.2 Cíle výběrového procesu

Hlavní cíl výběru je obvykle definován: „vybrat nejlepší uchazeče pro danou práci.“. Ti, kteří tyto potencionální zaměstnance vybírají, se pokouší předpovědět jejich výkon v daném zaměstnání. Potřebné však je také zajistit, aby kandidátům práce vyhovovala a aby tak nebyl pravděpodobný jejich brzký odchod. Dílčí cíle výběrového procesu, které zajistí splnění hlavního cíle, jsou:

- shromáždit tolik relevantních informací, kolik jen půjde,
- uspořádej a vyhodnot' informace,
- ohodnot' každého kandidáta v závislosti na předpokládaném výkonu na daném pracovním místě a dej uchazečům takové informace, aby se mohli rozhodnout, zda by si přáli, akceptovat nabídku zaměstnání[4].

..

Sběr a vyhodnocování informací v souvislosti s realizací výběrového procesu může být prováděn mnoha způsoby. Nejběžnější užívané metody jsou:

- předvýběr z informací v žádostech a životopisech,
- pohovor,
- testy,

- žádosti rozšířené o životopisnou část,
- assessment centre (diagnosticko-výcvikový program),
- reference[4].

7.3 Politika a procedury

Je udivující, jak mnoho manažerů stále tvrdí, že jsou dobrými znalci charakteru a schopností, přestože znají posuzovanou osobu jen velmi krátce a zběžně. Tito manažeři vám řeknou, že během několika minut mohou říct, zda se budou někým dále zabývat a zda daná osoba bude v zaměstnání dobrá. Tato nadměrná důvěra je hlavním faktorem, který přispívá k malé platnosti (validitě) pohovorů jako výběrové metody.

Pro vytvoření metodického a objektivního systému by mělo být vynaloženo hodně úsilí. Osobní faktory a percepce nemohou být zcela vyloučeny, ale zavedená objektivní politika a procedury mohou pomoci vyloučit potenciální škodlivé efekty osobních preferencí. Dobré výběrové politiky a procedury poskytují vedení a podporu bezprostředním nadřízeným a jiným, kteří se účastní výběrového procesu a umožňují jim zvládnout tento proces úspěšně a s pevným přesvědčením, že využívají pravidla pro nejlepší jednání.

Výběrové politiky, jako náborové politiky, jsou vyjádřením záměrů společnosti a obvykle by se měly dotýkat takových problémů jako je rovnost příležitostí a v souvislosti s tím, poskytovat např. informace o cílových skupinách. Výběrová politika může nabývat následující podobu:

Cílem výběrového procesu je získat zaměstnance, kteří budou produktivními a závaznými členy pracovní síly, pracující a rozvíjející svůj potenciál. Tato společnost bude vybírat zaměstnance pouze na základě zásluh. Vnitřním a individuálním žadatelům, kteří mají požadované znalosti a dovednosti, je pohovor zaručen[4].

Výběrové procedury by se měly dotýkat následujících otázek:

- způsoby a techniky, které by měly být použity,
- kdo se má účastnit hodnocení kandidátů,
- administrativní procesy[4].

7.4 Předvýběr

Jak jsem se již zmínil, většina zaměstnavatelů by si přála udělat pohovory s množstvím uchazečů ještě předtím, než jim nabídnou pracovní místo. Ve většině případů přiláká úspěšná náborová kampaň více uchazečů, než s kolika by bylo možné pohovory vést. Prvním krokem je proto redukce uchazečů na zvládnutelný počet a tento proces je znám jako předvýběr. Ten je pak výběrovou procedurou, která je obvykle vykonávána na bázi písemných informací, které dodali uchazeči.

Kandidáti na volné místo často poskytují ve svých žádostech informace, které nejsou požadovány pro výběrové rozhodnutí a mohly by tak vést, pokud by byly brány v úvahu, k obvinění z nespravedlivé diskriminace. Kandidáti by například mohli popsat svou rodinnou situaci, aby vysvětlili rozpor v záznamech o zaměstnání. Aby s nimi mohla organizace komunikovat, musí uchazeči sdělit své jméno. Jméno však může odhalit informace, které nejsou pro výběrový proces vhodné, jako třeba rod nebo rasový původ. Užitečnou technikou, jak se vyvarovat nežádoucího ovlivnění takovou informací, je ohodnotit žádost a vytvořit si poznámky pouze relevantních výběrových kritérií. Navíc, jestliže jsou tyto poznámky vázány pouze na iniciály uchazečů, může být jakákoliv informace, která by mohla naznačit rod nebo

rasový původ, zcela eliminována. A jestliže předvýběr kandidátů při sestavování seznamu nejvhodnější uchazečů vychází z těchto poznámek, mohou velmi dobře pomoci eliminaci neuvědomělých předsudků.

Stejně jako vyhýbání se kritériím, která byla označena jak nezákonně diskriminující by se osoby provádějící výběr měly vyvarovat jakéhokoli dalšího kritéria, které není přesně vztaženo na schopnost kandidáta vykonávat danou práci [4].

Kontrolní seznam předvýběru:

- předvýběr by měly provádět alespoň dvě nezávislé osoby,
- je vhodné si poznamenat, kde uchazeči naplňují nebo nenaplňují specifikaci pracovního místa,
- dále je třeba si seřadit žádosti podle schválených kritérií: vhodný/přijatelný/nevhodný,
- dále by měly být seřazeny vhodné žádosti,
- osoby provádějící předvýběr jednají pouze na základě kritérií specifikace pracovního místa a vyberou vhodný počet uchazečů pro pohovor[4].

7.5 Pohovor

Téměř každý zaměstnavatel zahrnuje osobní pohovor jako část výběrového procesu. Počáteční výběrový pohovor by mohl dokonce být delegován na náborovou agenturu nebo místní pracovní centrum, ale většina zaměstnavatelů by odmítla přijmout nového zaměstnance bez toho, aby se s ním nejprve osobně seznámila. Ačkoliv výzkumné studie zjistily, že pohovor je nedostatečný pro predikci budoucího pracovního výkonu, je stále nejpoblárnější a často používanou metodou výběru. Jeho problematičnost se váže na jeho nízkou platnost (validitu). Nedostatečná platnost pohovorů znamená, že netestují to, co je jejich smyslem, například schopnost vykonávat dobře danou práci. Důvody spočívají hlavně v osobě vedoucí pohovor. K nízké platnosti přispívá mnoho chyb tazatelů při pohovoru a uvědomění si této skutečnosti je krokem k jejich eliminaci nebo alespoň ke snížení chyb[4].

7.6 Chyby tazatelů při pohovoru

Chyby tazatelů se objevují v souvislosti s procesem vnímání, který používáme všichni při jednání ve světě kolem nás. Z velkého množství stimulů, které nás obklopují, vybíráme ty, kterým věnujeme pozornost. Tento proces je znám jako selektivní vnímání a to, co si vybereme, je určeno našimi vlastními zkušenostmi, osobností a motivací. To znamená, že se zaměřujeme na určité aspekty našeho okolí a jiné ignorujeme. Naše vlastní zkušenost atd. by mohla v určitých podmínkách vést k zaměření na nevhodné stimuly a k ignorování informací, které jsou ve skutečnosti výstižné[4].

7.6.1 Halo efekt

Někteří kandidáti dělají na tazatele velmi silný dojem hned jakmile vstoupí do místnosti. Mohou být atraktivnější a velmi dobře oblečení, pevně podávat ruku, a mít důvěryhodné chování. Výzkum ukázal, že jestliže tazatel získá o kandidátovi dobrý počáteční dojem, má to dva efekty. Za prvé, tento dobrý první dojem má tendenci pozitivně ovlivňovat jejich interpretaci všeho dalšího, co se stane. Za druhé, tazatelé se budou snažit získat pozitivnější informace, které by jejich počáteční úsudek potvrdily. Ačkoliv je to známo jako halo efekt, platí to také u negativního prvního dojmu. Ten je také někdy označován jako horns (rohy) efekt a může být rozpoznán, začne-li se tazatel snažit získat negativní informace, aby si potvrdil první dojem[4].

7.6.2 Rychlé rozhodování

O tazatelích se často říká, že si udělají úsudek o kandidátovi během prvních pěti minut a pak již své hodnocení o vhodnosti osoby nemění. V podmínkách procesu vnímání to znamená, že odpovídají na omezený rozsah stimulů a nevyužívají příležitost získat širší rozsah informací[4].

7.6.3 Přijímání lidí, kteří jsou jako my

Máme přirozenou tendenci ztotožňovat se s lidmi, kteří jsou jako my a sdílí s námi několik našich znaků. Osoba zaměřená na své okolí se může cítit dobře s jiným extrovertem a naopak. Tyto znaky nicméně neodpovídají schopnostem vykonávat práci a pro podnik je pravděpodobně škodlivé mít mezi svými zaměstnanci pouze konformně myslící lidi[4].

7.6.4 Stereotypizace

Dovolit něčím stereotypním představám o lidech ovlivnit výběrová řízení je pravděpodobně nejnebezpečnější chyba vnímání a mohla by se dokonce často vyrovnat

diskriminaci rasy nebo pohlaví. Stereotypizace se objevuje, když je osoba předem přiřazena do nějaké skupiny a pak jí jsou připisovány vlastnosti a znaky, které jsou považovány za společné pro členy dané skupiny. Zvláště nebezpečné jsou rasové stereotypy. Příklady stereotypů mohou být, že Skotové jsou šetrní, že všichni studenti jsou nezodpovědní a líní, že Američané jsou sebejistí a hlasití. Všichni členové skupiny nemohou mít stejné charakteristiky, a proto bychom se měli vyvarovat utváření tohoto typu předsudků[4].

8 Hodnocení v praxi

8.1 Assessment centre

Assessment centre je velice populární metodou výběru a hodnocení lidí, především pro pracovní pozice na úrovni managementu (Shackleton a Newel, 1997). Jedná se o proces hodnocení, nikoli o místo, kde hodnocení probíhá, a v typickém případě tento proces zahrnuje mnohočetná hodnocení jednotlivců za použití různých metod a vícero pozorovatelů, neboli hodnotitelů. Metody hodnocení mohou zahrnovat: cvičení typu „pracovní vzorek“ (např. skupinové cvičení, prezentace, přehrávání rolí), pohovory (kompetenční a/nebo situační) a psychometrické testy (vlohy, osobnost, znalosti). Assessment centre posuzuje schopnosti uchazeče v širokém záběru kontextů relevantních pro danou pracovní pozici a mohou trvat půl dne až tři dny. Přitažlivost assessment centre spočívá v jeho obecně dobré úrovni validity spojené s použitými kritérii a celkové validity (Hough, Oswald, 2000). Nejnovější meta-analytické studie selekčních metod ukazují, že průměrná validita assessment centre je přibližně 0,37 pro předpověď celkového pracovního výkonu (viz Robertson a Smith, 2001, Ones a Viswesvaran, 2003). V kontextu této kapitoly představuje assessment centre důležitou situaci, jejíž součástí je interpersonální hodnocení. Proto se zaměříme na to, jak hodnotitelé pozorují, zaznamenávají a klasifikují chování uchazečů v pracovním kontextu.

V rámci assessment centre se uchazeč v typickém případě účastní různých cvičení, jež se vztahují k různým aspektům budoucí práce, a v těchto cvičeních jej pozorují různí hodnotitelé. Podle definice, přijaté na 17. Mezinárodním kongresu metodologie assessment centre v roce 1989, existují určitá kritéria, která musí hodnotící proces splňovat, aby mohl být definován coby assessment centre. Mezi tato kritéria patří: (1) explicitní dimenze (rovněž označované jako kompetence odvozené z analýzy pracovního místa, které definují klíčové

znalosti, dovednosti a schopnosti požadované po uchazeči, aby dokázal zvládnout roli, pro niž bude hodnocen; (2) mnohočetné techniky (metody) pro poskytnutí informací relevantních pro hodnocené dimenze a pro kontext, v němž budou tyto dimenze demonstrovány (např. různé aspekty pracovní role); (3) mnohočetní kvalifikovaní hodnotitelé, kteří budou pozorovat a hodnotit každého uchazeče; a (4) systematický postup pro záznam a klasifikaci specifických způsobů chování. Hodnocení a zprávy jednotlivých hodnotitelů potom společně tvoří celkové hodnocení každého uchazeče v rámci závěrečné porady.

Provedení assessment centre odráží potřebu zhodnotit rozsah, v němž může uchazeč demonstrovat oblasti své kompetence. Proto je vytvořena série cvičení a hodnotících nástrojů, které: (1) jsou schopny vyvolat požadované chování; (2) reflektovat aktuální obsah pracovní role; (3) hodnotit výkon uchazeče v různých situacích spojených s budoucí pracovní pozicí; a (4) umožňují různým hodnotitelům hodnotit tyto kompetence v rámci různých cvičení. Jedním z nejlepších způsobů, jak pochopit co se děje při assessment centre, je podívat se na finální hodnocení uchazečů, shrnující skóre uchazečů v jednotlivých kompetencích a cvičeních[3].

	Komunikační dovednosti	Intelektuální dovednosti	Znalost pracovního prostředí	Schopnost vést a motivovat	Houževnatost a nasazení	Zaměření na zákazníky	Celková Klasifikace cvičení
Kompetenční pohovor		3	2	1	2	3	
Prezentace	4	3				4	
Řešení problémů	4		2	2	3	4	
Skupinové cvičení	3		1	1	1		
Psychometrika		2					
Klasifikace celkové kompetence							Celková klasifikace

Tab. 1. Matrice kompetenčních cvičení v rámci assessment centre[3]

Z tohoto přehledu vidíme, že assessment centre je strukturováno tak, že různé kompetence (jejichž seznam je v levém sloupci). Například kompetence v komunikačních dovednostech je hodnocená ve cvičení prezentace, v cvičení řešení problému a skupinovém cvičení. Není však hodnocena v rámci kompetenčního pohovoru, ani v psychometrickém dotazníku. Cvičení jsou obvykle provedena tak, aby hodnotila určitý záběr (ale nikoli všechny) kompetence. Umožňuje to zaměřit cvičení na specifické oblasti budoucí práce a vyhnout se přetížení hodnotitelů příliš vysokým počtem behaviorálních kritérií (Sackett a Tinski, 2001). V tomto případě používají hodnotitelé hodnotící stupnice 1 až 4 pro kompetence, kde 1 znamená, že hodnotitel pozoroval a zaznamenal u daného uchazeče v rámci konkrétního cvičení minimum důkazů o pozitivních indikátorech chování a značné

důkazy o negativních indikátorech chování. Číslo 4 znamená, že hodnotitel pozoroval a zaznamenal podstatné důkazy o pozitivních indikátorech chování a minimum důkazů o negativních indikátorech chování. Jak je možno vidět v tabulce, tento uchazeč si vedl dobře v Komunikačních dovednostech a v Zaměření na zákazníky, ale méně dobře v Znalosti pracovního prostředí a Schopnosti vést a motivovat. Celkově si tento uchazeč vedl lépe v prezentaci a cvičení řešení problémů, ale méně dobře již ve skupinovém cvičení.

Hodnotící formulář obsahuje rovněž prostor, kde mohou hodnotitelé klasifikovat uchazeče v celkovém výkonu v každém cvičení a pro každou kompetenci. I když to není úplně nezbytné, nabízí to další informace pro závěrečnou poradou a pomáhá to upozornit hodnotitele na potenciální problémy s konvergentní a diskriminantní validitou, o nichž bude řeč v další části textu.

I když jsou assessment centre populární, často jsou popisována jako tajemství, protože pracovní psychologové si stále nejsou jisti tím, jak vlastně assessment centre fungují. Podle Sacketta a Tuzinskeho (2001) naznačuje rostoucí počet studií, že tradiční předpoklady, podle nichž jsou základem fungování assessment centre dimenze (kompetence), nejsou zcela podložené. Například se obecně předpokládá, že hodnotitelé hledají důkazy o tom, že hodnocený dokáže, nebo nedokáže demonstrovat své kompetence v každé z dimenzí ve všech různých pracovních situacích v rámci různých cvičení. Většina odborných studií ale bohužel zjistila, že nejkonzistentnější jsou hodnocení cvičení, nikoli dimenzí (např. Robertson a kol., Reilly a kol.,1990). S tím souvisí problém konvergentní validity versus diskriminantní validity.

Jestliže mají například dimenze ústředí důležitost pro rozhodování hodnotitelů, daly by se očekávat relativně vysoké korelace mezi hodnocením například komunikačních dovedností daného hodnoceného u různých hodnotitelů v rámci různých cvičení. Znamenalo by to, že uchazeč demonstroval dobré komunikační dovednosti v rámci prezentace, ve skupinovém cvičení a ve cvičení řešení problémů. Nicméně tento uchazeč nemusel skórovat vysoko ve všech kompetencích v rámci konkrétního cvičení. Mezi-situační konzistence mezi

jednotlivými cvičeními, spíše než v rámci jednotlivých cvičení, naznačuje, že assessment centre má diskriminantní validitu.

Hodnotitelé spíše přichází s podobnou klasifikaci jednotlivce v různých dimenzích v rámci stejného cvičení, spíše než stejné kompetence v rámci různých cvičení (Robertson a Smith, 2001). Jedná se tedy o konvergentní validitu a naznačuje to, že cvičení, nikoli dimenze, jsou důležitým konceptem v pozadí těchto klasifikací. Podle Sacketta a Drehera (1982) proto schází důkazy pro názor, že assessment centre měří skutečně ty koncepty, jejichž měření bylo původně zamýšleno.

Tato skutečnost představuje pro pracovní psychology nejednu výzvu (Lievens a Klimoski, 2001). Měří tedy assessment centre skutečně to, co měřit mají? A jestliže tomu tak není, záleží na tom, pokud jejich schopnost předpovídat pracovní výkony uchazečů trvá? Jaké jiné mechanismy by mohly přispět k validitě assessment centre? Howardová (1997) přichází s názorem, že nedostatek diskriminantní validity není hrozbou, ale že představuje artefakt, jenž je výsledkem kódování v rámci jednotlivých cvičení. Jelikož hodnotitelé pozorují celou řadu různých indikátorů chování pro několik dimenzí, jejich úsudek není nezávislý. Odráží to rovněž názor, podle něhož jsou úkoly hodnotitelů při pozorování a klasifikaci hodnocených složité a náročné a je obecně snadnější nabídnout v konkrétním cvičení celkové hodnocení efektivity. Mohou rovněž existovat dobré důvody, proč se může výkon ve stejné dimenzi lišit u různých cvičení. Jednotlivec může být například mnohem efektivnější v osobní komunikaci než v prezentaci informací kolektivnímu publiku, i když v obou kontextech jsou hodnoceny jeho komunikační dovednosti. S touto skutečností nic neudělá ani další školení a vyšší odbornost hodnotitelů.

V případě, že assessment centre se všeobecně má za to, že mají dobrou prediktivní validitu, protože hodnocení, které provádějí, je postaveno na přímém pozorování chování, relevantního pro danou pracovní pozici. Dalším vysvětlením toho, proč assessment centre fungují je, že jejich postupné (přírůstkové) validity je dosaženo využitím mnohočetných metod, které hodnotí různé a oddělené aspekty výkonu. Proto jsou tato centra dobrými prognostiky – každé cvičení přidá něco k celkové prediktivní schopnosti celého procesu.

Nicméně Klimoski a Brickner (1987) identifikovali pět různých vysvětlení proč klasifikace jednotlivců v rámci assessment centre souvisí s jejich pozdějšími pracovními výkony, přičemž ani jeden z těchto důvodů nijak nesouvisí s účinností metod používaných hodnotiteli. Patří sem účinky spojené s: (1) kontaminací, (2) nepatrnou kontaminací, (3) osobní výkonností hodnoceného, (4) konzistentním výkonem a (5) intelektuálním fungováním.

Kontaminace znamená, že klasifikace assessment centre může přímo ovlivnit budoucí rozhodnutí o povýšení daného jednotlivce, jelikož manažeři o této klasifikaci vědí a spoléhají se na ni spíše než na vlastní pozorování tohoto jednotlivce při práci. Pod nepatrnou kontaminací se myslí to, že hodnotitelé v rámci assessment centre mohou hodnotit uchazeče ve smyslu vlastností, jež budou tito uchazeči podle názoru hodnotitele potřebovat proto, aby zapadli do organizace, nikoli ve smyslu kompetencí, potřebných pro kvalitní výkon na příslušném pracovním místě. Za třetí Klimoski a Brickner tvrdí, že jestliže si uchazeč vede dobře v assessment centre, může se zvýšit jeho osobní výkonnost, což na druhé straně vede k jeho lepším výkonům v samotném zaměstnání. Za čtvrté, i přes očekávání, že hodnotitelé nemají žádné předchozí znalosti o hodnocených, existují situace, kdy hodnotitelé mají takovéto informace (např. biografické údaje nebo poznatky o uchazečích z jiných zdrojů), jež je vedou ke klasifikaci uchazečů určitým konkrétním způsobem. A konečně, hodnotitelé mohou přijít s implicitními hodnoceními intelektuálních shodností uchazeče spíše než s jeho posouzením založeným na specifickém chování v rámci jednotlivých cvičení. Výzkumy z poslední doby skutečně ukazují, že mentální schopnosti mohou být tím nejdůležitějším faktorem v klasifikaci ze strany hodnotitele. (Goldstein *akol.* 1998). Evidentně je zde potřeba dále zkoumat mechanismy, jimž jsou prováděna rozhodnutí o výběru uchazečů, a také vztah těchto mechanismů k pracovní výkonnosti a klasifikaci uchazečů. Na druhé straně, vzhledem k vysoké vnímané validitě assessment centre není pravděpodobné, že by jejich popularita v krátké době klesla[3].

8.2 Hodnocení výkonu

Formální hodnocení lidí, kteří už pracují, obvykle zahrnuje hodnocení výkonu (performance appraisal – PA) a představuje důležitou složku řízení pracovních výkonů. Informace o hodnocení výkonu lze využít k různým účelům, včetně rozhodování o povýšení a zvýšení platu, rozhodování o kariérních možnostech, poradenství nebo školení. Klasifikace manažerů sebrané v rámci hodnocení výkonu jsou rovněž často používány pro validaci postupů používaných pro výběr nových uchazečů. V ideálním případě může hodnocení výkonu informovat a motivovat jednotlivce k efektivnějším pracovním výkonům (Fletcher, 2001). Nicméně existují také důkazy o tom, že po hodnocení výkonu mohou být zaměstnanci naopak demotivováni a trpět sníženou výkonností (Kluger a DeNisi, 1996). Proto je důležité rozumět všem faktorům, které přispívají k efektivnímu hodnocení pracovních výkonů.

Hodnocení výkonu tradičně zahrnuje pozorování a klasifikaci výkonu zaměstnanců ze strany manažerů a následnou zpětnou vazbu pro zaměstnance ve formě závěrečné porady. Účelem tohoto procesu je určit, zda jsou výkony zaměstnance na očekávané úrovni, odhalit příčiny, jestliže tomu tak není, porovnat si názory a určit vhodné strategie pro zajištění vysoké úrovně budoucích výkonů. Tyto strategie mohou zahrnovat další školení zaměstnanců, stanovení konkrétních cílů, napomenutí či dokonce přeřazení na jiné místo. Systémy hodnocení lze nastavit rovněž tak, že odměny závisí právě na hodnocení zaměstnanců (např. odměňování podle výkonu). Efektivní a spravedlivé hodnocení výkonu proto podobně jako hodnocení uchazečů závisí na přesných, platných a spolehlivých metodách hodnocení výkonu jednotlivce. Existuje nicméně několik důležitých rozdílů mezi hodnocením aktuálního výkonu a hodnocením v kontextu výběru nových uchazečů. Abychom porozuměli unikátním aspektům hodnocení výkonu, stojí za to se na tyto rozdíly podívat.

Na rozdíl od výběru uchazečů, kde se hodnotitel s hodnoceným často v životě nikdy nesešel a možná už ani nestká, v případě hodnocení výkonu mají manažeři s hodnocenými – tedy svými podřízenými – určité vztahy. Kromě toho vlastní výkony manažerů obvykle

částečně závisí na výkonech podřízených. Proto rozhodnutí učiněná v rámci hodnocení výkonu mohou mít dlouhodobé následky pro manažera i jeho podřízené. Nicméně skutečnosti, že manažeři znají jednotlivé podřízené nestejně dlouho a nemají stejné příležitosti k pozorování jejich práce, zavádí do procesu hodnocení nejednotnost, jakou lze v případě hodnocení nových uchazečů mnohem lépe kontrolovat. Například jeden zaměstnanec se mohl stát členem týmu před devíti měsíci, zatímco jiný je v týmu už pět let. Manažeři si často u déle sloužících zaměstnanců vytvářejí určitá očekávání, jež mohou ovlivnit hodnocení těchto zaměstnanců v pozitivním i negativním smyslu. Jestliže měl manažer více příležitostí pozorovat výkony déle sloužících zaměstnanců v různých kontextech, jejich hodnocení může mít vyšší validitu. Nicméně existují rovněž důkazy o tom, že manažeři si vytvářejí schémata pro vysvětlení výkonů konkrétních jednotlivců a že tato schémata jsou vytvářena relativně v začátcích vztahu s těmito jednotlivci (Barness-Farell, 2001). Následkem toho může manažer dospět k závěru, že konkrétní zaměstnanec není příliš efektivní krátce poté, co se tento zaměstnanec stal členem týmu. Vytvoření schématu znamená, že manažer se bude zaměřovat na informace, které spíše potvrzují, než vyvracejí jeho názor. Zaměstnanec tak může být dlouhodobě znevýhodňován, jestliže si manažer již na začátku vztahu s tímto zaměstnancem vytvoří mylná očekávání, týkající se jeho schopností[3].

9 Možnosti rozvoje ve Škoda Auto a zaměstnanecké výhody

V této kapitole vysvětluji škálu možností, ať již pro studenty, kteří by chtěli ve firmě Škoda Auto pracovat při studiu, tak pro absolventy, kteří si začínají hledat zaměstnání a uvažují o společnosti Škoda Auto. Co se týče studentů, řešení zde existuje nejen pro vysokoškoláky, ale také i pro končící středoškoláky, kteří se hlásí na vysokou školu. Škoda Auto totiž nabízí možnost studovat na Škoda Auto Vysoké škole. Studenti tak mohou získat kvalitní vzdělání a zároveň se seznámit s firmou a navázat tak první kontakty.

Ve druhé části představuji systém sociálních a dalších výhod pro zaměstnance. Ve firmě je soustředěno mnoho různorodých skupin zaměstnanců jakými jsou např. dělníci, administrativní pracovníci, řídicí pracovníci atd. a pro každou z nich je pochopitelně potřeba nastavit jiný systém odměňování. Široký komplex všech benefitů a výhod, který je představen v této kapitole nikdy pochopitelně nebude přesně vyhovovat všem a patrně ani nebude dosaženo úplné rovnosti při poskytování těchto výhod, ale správným rozvržením a kombinací těchto benefitů lze dosáhnout poměrně vysoké spokojenosti všech zaměstnanců.

10 Příležitosti a uplatnění pro studenty a absolventy ve Škoda Auto

10.1 Studenti (Just Pool program)²

Just Pool program je výběrový a rozvojový program pro studenty vysokých škol technického a ekonomického směru. Jeho cílem je vytvoření databanky talentovaných studentů s odborným nebo manažerským potenciálem a jejich rozvoj a příprava na budoucí povolání vzhledem k předpokládané cílové oblasti ve společnosti.

Společnost Škoda Auto nabízí členům JUST-Poolu opatření přispůsobená potřebám současných studentů, a to vzhledem k očekáváním budoucího zaměstnavatele. Na začátku jim je umožněna exkurze ve Škoda Auto Mladá Boleslav a později se spolu s účastníky programu Trainees mají možnost podívat se do jednoho z pobočných závodů.

Dále jim je zajištěna odborná praxe, jejíž optimální délka činí 3 měsíce, a následně je jim navrženo i případné téma pro diplomovou práci.

V rámci doplňkových aktivit čekají účastníky programu odborné přednášky, účast na tuzemském veletrhu a také semináře Efektivní komunikace a Projektový management.

² Odkaz na literaturu [13]

10.1.1 Předpoklady pro přijetí

- student vysoké školy technického popř.
- ekonomického směru (min. v 5. semestru)
- odborné znalosti, studijní zaměření odpovídající potřebám společnosti
- komunikativní znalost jednoho cizího jazyka (NJ/ AJ)
- aktivita
- flexibilita
- ochota učit se

10.2 Škoda Auto Vysoká Škola ³

Škoda Auto VŠ byla založena v roce 2000 jako první a dosud jediná firemní vysoká škola v České republice. Jejím zřizovatelem je Škoda Auto, a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi. Více jak stoletá historie výroby automobilů v této společnosti představuje pro školu závazek tradice a zároveň motivaci pro vlastní rozvoj.

10.2.1 Bakalářský studijní obor

Bakalářský studijní program je zaměřen na přípravu k výkonu povolání. Umožňuje bezprostřední využití znalostí absolventa v praxi, zejména v automobilovém průmyslu. Absolventi jsou též velmi dobře připraveni pokračovat v magisterském studiu. Absolvent bakalářského programu získá znalosti zejména z oblasti ekonomické a zčásti technické. Je schopen samostatně rozhodovat a strategicky myslet, umí pracovat s výpočetní technikou a využívat počítačové sítě, komunikuje ve dvou světových jazycích (angličtina a němčina). Ve

³ Odkaz na literaturu [12]

spolupráci se zahraničními vzdělávacími institucemi působícími v ČR (British Council, Goethe Institut) nabízí škola studentům přípravné jazykové kurzy pro získání mezinárodně platných certifikátů.

10.2.1.1 Odborná praxe

Organickou součástí bakalářského studijního programu je odborná praxe studentů v rozsahu jednoho semestru. Řízené praktikantské pobyty studentů jsou zařazeny do 5.semestru jako povinná součást výuky. Jsou uskutečňovány především ve firmě Škoda Auto či jejích dodavatelských firmách v ČR. Studenti s výbornou znalostí jazyka a schopností se dobře prosadit a prezentovat jsou přizváni k absolvování odborné praxe v rámci koncernu Volkswagen AG.

10.2.1.2 Uplatnění absolventů bakalářského studia

Absolventům bakalářského studia se nabízí uplatnění nejen v automobilovém či jiném strojním průmyslu. Absolventi oboru „Podniková ekonomika a management obchodu“ nacházejí uplatnění jako specialisté a špičkoví pracovníci v oblasti prodeje i nákupu či v útvarech ekonomického řízení firem. Profil absolventa této specializace vyhovuje i potřebám nejrůznějších dealerských firem. Absolventi oboru „Podniková ekonomika a management provozu“ se uplatňují ve funkcích řídicích pracovníků technických provozů, v logistických útvarech a podobně, zejména ve firmě Škoda Auto, jejích pobočných závodech a dalších firmách automobilového sektoru. Získané znalosti umožňují uplatnění také ve státní sféře nebo v malých podnicích; studium poskytuje základ i pro samostatné podnikání.

10.2.2 Magisterský studijní obor

Navazující magisterský studijní program nabízí absolventům bakalářských studijních programů orientovaných na ekonomiku a management ze všech typů vysokých škol možnost

získat vzdělání formou prohloubení stávajících znalostí především v oblasti problematiky podnikové ekonomiky. Velký důraz je kladen na prohloubení jazykových a sociálních kompetencí, využití exaktních metod pro řízení a rozšíření dalších odborných kompetencí o nadnárodní rozměr. Prohloubení vlastní specializace podnikového ekonoma je orientováno zejména do oblastí finančního řízení, marketing-managementu a řízení výroby, nákupu a logistiky.

10.2.2.1 Uplatnění absolventů magisterského studia

Uplatnění absolventů magisterského studia na trhu práce je předpokládáno především na místech specialistů, koordinátorů a vedoucích pracovníků nejen firmy Škoda Auto, koncernu a sítě dodavatelů, ale i v podnikové oblasti napříč celým hospodářstvím. Výstupní parametry jazykových kompetencí absolventů dávají záruku, že budou schopni nalézt uplatnění jak v tuzemském, tak i mezinárodním prostředí.

10.2.3 Zahraniční jazykové a studijní pobyty

Škoda Auto Vysoká Škola organizuje pro studenty tuzemské a zahraniční intenzivní jazykové kurzy (Anglie, SRN). Rozvíjí též odbornou spolupráci se zahraničními vysokými školami s ekonomickým zaměřením v SRN, Rakousku, Francii a USA v oblasti výměnných studijních a přednáškových pobytů studentů a pedagogů.

10.2.4 Vědecko-výzkumná činnost školy

Program rozvoje vědy a výzkumu školy odpovídá charakteru studijního programu a jeho profiliacím. Dochází k prohlubování a rozšiřování vědeckých, výzkumných a vývojových úkolů a projektů, na kterých se škola podílí. Škola pořádá pravidelné mezinárodní konference a diskusní fóra s významnými odborníky z praxe a akademické sféry; vydává vlastní odborné publikace. Výsledky vědecké, výzkumné a vývojové činnosti školy jsou

prezentovány na prestižních domácích a zahraničních konferencích a v recenzovaných časopisech.

10.3 Absolventi VŠ⁴

10.3.1 Trainee program

Trainee – program (TP) je jednoroční adaptační a rozvojový program pro absolventy vysokých škol technického a ekonomického směru, zaměřený na odborný a nadodborný trénink. Jeho cílem je získat kvalifikované, flexibilní a vysoce motivované spolupracovníky, nositele potenciálu pro budoucí rozvoj. Předvýběr uchazečů odráží požadavky vedoucích z odborných oblastí firmy. Uchazečům o TP by neměly chybět otevřenost, komunikativní dovednosti, týmové a sociální dovednosti a vnitřní snaha aktivně rozšiřovat své obzory.

10.3.1.1 Výběrová řízení

Výběrová řízení probíhají 2x ročně – pro nástup v březnu a pro nástup v září. Metodou výběru je výcvikově-diagnostická metoda: Assessment Center Trainees (ACT) v rozsahu 1,5 dne. Prvý den jsou účastníci seznámeni s firmou Škoda Auto a prověřují se jejich jazykové znalosti. Druhý den probíhá Assessment Center za podpory pozorovatelů (vedoucí pracovníci z firmy) a moderátorů z útvaru Vzdělávání. Účastníci spolupracují v týmech při řešení skupinových úkolů, každý sám za sebe vypracuje návrh řešení individuálních úkolů a své výsledky prezentuje. Součástí výběrového řízení je také biograficko-diagnostický pohovor s každým absolventem. Manažeři v rolích hodnotí úroveň účastníků dle diferencovaného požadavkového profilu. Výběrové řízení je pro absolventy náročné a vyžaduje koncentraci a zvýšenou pozornost každého z nich s ohledem na celý tým. Pozorovatelé v závěru celého

⁴ Odkaz na literaturu [7]

procesu podávají zpětné vazby účastníkům a informují je o konečném výsledku. Úspěšní absolventi dostávají od pozorovatelů doporučení k pohovorům s vedoucím 3 cílových pozic, které si volí dle svých priorit.

Předpoklady pro přijetí

- vysokoškolské vzdělání technického, popř. ekonomického směru
- požadovaný odborný profil
- komunikativní znalost jednoho cizího jazyka (NJ/ AJ)
- motivace a podnikatelské schopnosti
- kognitivní schopnosti
- sociální kompetence

10.3.1.2 Pracovní smlouva

V případě úspěšného absolvování pohovoru s vedoucím cílové pozice (odborné znalosti, osobnostní předpoklady) je mezi účastníkem, oddělením personalistiky a cílovým oddělením uzavřena „Dohoda o absolvování Trainee – programu“.

Dohoda o absolvování Trainee – programu definuje práva a povinnosti vztahující se k průběhu Trainee – programu. Po stránce odborné přípravy podléhá trainee vedoucímu cílové oblasti, resp. vedoucímu organizační jednotky(OJ), ve které probíhá rotace. Disciplinárně podléhá Trainee vedoucímu oddělení Personalistiky a po stránce nadodborné přípravy koordinátorovi skupiny Personální rozvoj.

Trainee je tedy interním zaměstnancem Škoda Auto, má své osobní číslo, statut zaměstnance a je oceněn standardním tarifním systémem s možností osobního ohodnocení. Vztahuje se na něho většina výhod jako pro ostatní zaměstnance.

10.3.1.3 *Trainee rundy*

Trainee runda je dle koncepce TP společná schůzka trainees, která se koná vždy jeden den v měsíci. Tato setkání mají velký význam nejen pro praktické poznávání konkrétních stěžejních oblastí ve firmě, ale měla by také přiblížit mladým zaměstnancům podnikovou kulturu a identitu. Jednotlivé trainee rundy jsou zaměřeny tematicky na konkrétní procesy ve firmě, na problematiku odborných oblastí a přispívají k celkové orientaci a adaptaci trainees. Organizace trainee rund je povinností trainees, přičemž program je sestavován s ohledem na cílovou oblast organizátorů (např. Výroba a logistika, oblast ekonomie apod.).

10.3.2 *Aktivity programu Trainee ve firmě Škoda Auto*

10.3.2.1 *Nadodborné aktivity*

Nadodborné aktivity zajišťuje pro trainees oddělení Personalistiky spolu s útvarem Vzdělávání. Dle koncepce TP se jedná o Off Job aktivity ve formě seminářů. Jejich cílem je efektivně rozvíjet osobnost účastníka a podněcovat jeho kreativitu, zlepšovat komunikativní schopnosti, způsob myšlení, odhalit a rozvíjet jeho potenciál. Dalším velmi důležitým výstupem je naučit se sebeovládání v krizových situacích.

Projektový management

Cílem kurzu je porozumět a prakticky využívat metodiku a nástroje projektového managementu při efektivně kreativním řízení projektů.

Mezi metody používané v kurzu patří přednášky, diskuze, práce ve skupinách a licenční výukové videofilmy.

Seminář – Teambuilding

Jedná se o týdenní „výjezdní“ seminář na procvičení spolupráce v týmech spojený s řešením mnoha případových studií, a to nejen v učebnách. Jeho součástí jsou i outdoorové aktivity, na kterých lze získanou teorii efektivně procvičit v praxi v mnoha nezvyklých situacích.

Hlavní cíl tohoto kurzu spočívá ve vzájemném seznámení se a ve stmelení účastníků Trainee – programu.

Metodami tohoto kurzu jsou individuální a skupinová práce, výklad s diskuzí, workshopy, práce s výukovými filmy, dotazníkové šetření, modelové situace, feedback outdoorové aktivity.

Semináře argumentace, vyjednávání a komunikace

Týdenní „výjezdní“ seminář zaměřený na získávání taktiky a umění vyjednávání, argumentování a správného přesvědčování.

Pomocí metod, jako jsou např.: skupinová diskuze, výklad, případové studie, rolové hry, trénink monitorovaný videokamerou, psychologický rozbor chování jde o to, aby účastníci byli vycvičeni v praktikách vyjednávání. Nejen ale v oblastech teorie vyjednávání, ale aby byl

vyjednávač schopen vytvářet a uzavírat hodnotné a udržitelné dohody. Trénink argumentačních technik se provádí vedením skupinových diskuzí na kontroverzní témata.

10.3.3 Struktura Trainee programu

Aktivity on the job

- Měsíční pobyt ve výrobě
- Pracovní rotace napříč firmou
- Práce na projektech
- Zahraniční stáž
- Stáž u obchodníka

Aktivity off the job

- Nadodborné semináře
- Jazyková výuka
- PC kurzy
- Informační bloky
- IT ofenziva

Ostatní aktivity

- Koncernová setkání Trainees
- Exkurze do pobočných závodů
- Exkurze do jiných firem

- Infotours po vysokých školách
- Trainee rundy

10.4 Zaměstnanci (Potenciál pro management)

Pokud se absolventi nechtějí účastnit Trainee programu, existuje zde možnost tzv. „příмого nástupu“. Zaměstnanci tímto způsobem míří na přímou dráhu specialisty, konstruktéra, vývojového pracovníka a později pak případně do manažerských pozic v rámci firmy či celého koncernu.

Požadavky na přijetí:

- vysokoškolské vzdělání
- vysoká odbornost a špičkový výkon
- praxe ve firmě dle požadované délky
- mobilita/flexibilita
- absolvovaná pracovní rotace
- komunikativní znalost jednoho cizího jazyka (NJ/ AJ)
- vnitřní pohnutky/motivace
- podnikatelské schopnosti
- kognitivní schopnosti
- rozvinuté sociální kompetence

11 Škoda Day/Days

V této kapitole chci představit personálně marketingovou akci s názvem Škoda Day, později Škoda Days. Zprvu se totiž jednalo o jednodenní záležitost, ale vzhledem k množství prezentovaných oborů a také kvůli lepší přehlednosti bylo nutné ji tématicky rozdělit do více dnů. Ale i přes toto rozdělení, program těchto dnů zůstává společný. Jedná se vždy o mix přednášek, výstav a workshopů, při kterých se studenti seznamují s firmou a jejími vnitřními procesy, vazbami a celkově její kulturou. Kromě toho mají také studenti a absolventi možnost nahlédnout přímo do závodu nebo se v rámci zkušební jízdy projet zcela novým vozem.

11.1 Škoda Day 2006⁵

Do mladoboleslavského Škoda Muzea se v úterý 4. dubna sjelo 250 studentů čtvrtých a pátých ročníků z ČVUT Praha, VUT Brno, Univerzity Pardubice, ZČU Plzeň, TU Liberec a z Mendelovy univerzity v Brně. Přijeli se seznámit s automobilkou přímo do závodu v Mladé Boleslavi a zjistit, jaké možnosti uplatnění jim firma Škoda Auto po ukončení jejich studia nabízí.

Ve velkém sále Laurin & Klement studenty přivítal Ing. Vladimír Hamáček, vedoucí Personalistiky managementu. Představil společnost Škoda Auto jako atraktivního zaměstnavatele, který umožní mladým talentům zajímavou práci v mezinárodním měřítku.

⁵ Odkaz na literaturu[7]

Hlavním záměrem tohoto setkání bylo především cílené oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů o zaměstnání. Organizátoři akce se orientovali na technické školy a obory, které jsou pro firmu Škoda Auto z dlouhodobého hlediska zajímavé – mechatronika, elektronika, strojírenství nebo doprava.

Dalším cílem bylo rozšířit mezi studenty povědomí o nabídce personálních produktů společnosti. Studenti byli seznámeni s možnostmi navázání spolupráce se Škoda Auto formou praktikantských nebo diplomantských pobytů. Především však byl budoucím absolventům představen jednoletý adaptační Trainee – program, jenž by měl společnosti zajistit mladé talenty pro odborné a řídicí funkce.

V neposlední řadě lze jako důležitý záměr této personálně marketingové akce zároveň označit i zvýšení prestiže a atraktivity společnosti Škoda Auto na trhu práce.

V průběhu odpolední části měli studenti možnost sestavit si svůj vlastní program na základě pestré nabídky aktivit. Formou krátkých přednášek jim byly představeny klíčové odborné oblasti včetně nových trendů v oblasti řízení výroby a logistiky. Ke studentům promluvili nejen zástupci oddělení výroby, ale i odborníci technického vývoje, prodeje a marketingu a ekonomie. V rámci doprovodného programu se zájemci mohli podívat do výrobních provozů lisovny, svařovny, montáže a motorárny, navštívit Škoda Auto Muzeum, zavítat do info-stánků jednotlivých oblastí a diskutovat s konkrétními odborníky na aktuální témata nebo se dokonce nechat zlákat na předváděcí jízdy v nejnovějších produktech společnosti.

Na akci Škoda Day spolupracovali vedle specialistů personálního marketingu i zástupci současného ročníku Trainee – programu, kteří budoucím absolventům předávali informace o stávající nabídce personálního rozvoje ve Škoda Auto. Výsledek tohoto celodenního snažení spočíval v tom, že společnost Škoda Auto získala přehled o nadějných absolventech a také budoucí absolventi dostali dostatečné informace, co jim společnost může nabídnout.

11.2 Škoda Days 2007⁶

11.2.1 Jarní část

Také v roce 2007 pokračovala každoroční tradice v pořádání akce nazvané Škoda Day. Program celého dne byl organizovaný do několika bloků a byl určen pro studenty posledních ročníků vysokých škol.

Studenti se zúčastnili přednášek odborníků z různých útvarů Škoda Auto. Martin Jahn, člen představenstva za oblast personalistiky, představil firmu, její dosavadní výsledky a nové vzdělávací centrum Na Karmeli. Svůj prostor měla oblast kvality, výroby a logistiky a také personalistika, která zde představila produkty pro studenty a absolventy vysokých škol.

Atraktivní část programu tvořily zkušební jízdy ve vozech značky Škoda a exkurze do jednotlivých provozů závodu Mladá Boleslav. Studenti navštívili svařovnu, lisovnu, motorárnu, montáž, nářadovnu, logistiku a oddělení originálních dílů a příslušenství. Nezapomnělo se ani na diskuze s „mladými talenty“ (např. z řad bývalých Trainees) a s odborníky u informačních stánků.

Celý program probíhal v neobvyklém prostředí Škoda Auto Muzea, jehož expozice si studenti měli možnost prohlédnout zdarma. V sousedním Zákaznickém centru byly připraveny nejnovější modely vozů Škoda Auto - Nová Škoda Fabia, Octavia Scout a Roomster Scout – a pro pobavení také jízdní trenažér.

Po skončení Škoda Day byly účastníkům průběžně zasílány infobalíčky s aktuálními zprávami o dění ve Škoda Auto a jinými novinkami. Pro zájemce jsme navíc uspořádali exkurzi do Technického vývoje.

⁶ Odkaz na literaturu [8]

11.2.2 Podzimní část

Exkurze do Technologického centra pro účastníky Škoda Days 2007

Ve dnech 20. a 30. listopadu 2007 se uskutečnila exkurze do Technologického centra Škoda Auto. Exkurze probíhala ve dvou okruzích - studenti byli podle své specializace přiřazeni k okruhu "strojař" nebo "elektro".

Technologické centrum je oblastí Technického vývoje Škoda Auto a nachází se v Mladé Boleslavi. Špičkoví odborníci zde vyvíjejí nové modely, připravují facelifty stávajících vozů Škoda a v neposlední řadě také realizují na nejmodernějších technologiích výzkumné projekty komponentů.

Dominantou exkurze byla návštěva Technického vývoje, kde studenti mohli vidět zvukovou zkušebnu, zkušebnu exhalací, dynamickou zkušebnu a vývoj elektroniky světlometů. Výklad byl podáván s ohledem na oborové zaměření studentů.

Studenti navštívili také nářadovnu a pilotní halu, ve které se mohli seznámit s jedním z nejzajímavějších témat, virtuální realitou. Závěr celé exkurze se konal v nově vybudovaném vzdělávacím centru Na Karmeli, kde sídlí mj. Škoda Auto Vysoká škola. Studenti se zúčastnili besedy se specialisty z útvaru Péče o lidské zdroje.

11.3 Škoda Days 2008⁷

Ani rok 2008 nebude výjimkou a společnost Škoda Auto opět přivítá ve svých prostorách studenty ekonomických a technických škol, aby se jim představila a zároveň ty nejlepší z nich namotivovala k nástupu do firmy.

⁷ Odkaz na literaturu [5]

Studenty opět čekají exkurze do jednotlivých provozů, Technického vývoje a dalších míst, která nejsou běžně veřejnosti prezentována. Díky účasti mnoha odborníků ze Škoda Auto, budou mít všichni šanci seznámit se s potenciálním zaměstnavatelem blíže.

11.3.1 Rok 2008 - tématicky zaměřené dny

7. dubna 2008 proběhne Škoda Electric Day, který zahrnuje obory elektro, mechatronika a informační technologie. Účastníci absolvují přednášky na atraktivní témata a podívají se do laboratoří a zkušeben Technického vývoje Škoda Auto, do provozů montáže a svařovny a do výpočetního střediska. 8. dubna 2008, kdy se koná Škoda Industry Day, je pro studenty oborů strojírenství a dopravní technika vedle přednášek na zajímavá témata připravena také exkurze, která zahrnuje prohlídku výrobních provozů, laboratoří kvality a Technického vývoje s výkladem zaměřeným na příslušný obor studia. 9. dubna 2008 se uskuteční Škoda Public Day, který je určen pro studenty druhých a vyšších ročníků všech oborů studia (se zájmem o automobilový průmysl). Náplní jsou opět přednášky, exkurze do výrobních provozů, do oddělení Škoda Originálních dílů a příslušenství a dalších.

V průběhu každého dne se každý může zúčastnit diskuze s Trainees Škoda Auto a se zástupci odborných oblastí na témata z oblastí vývoje a výroby automobilů. Stánek personalistiky také poskytne veškeré informace o produktech personalistiky, které jsou určeny studentům, čerstvým absolventům vysokých škol a uchazečům o zaměstnání.

12 Sociální program pro zaměstnance⁸

Po představení nejrůznějších pracovních možností ve firmě pro studenty a absolventy bych rád osvětlil sociální a zaměstnaneckou politiku společnosti, protože ta mnohdy ovlivňuje, zda zaměstnanec zůstane ve firmě pracovat dostatečnou dobu nebo zda právě kvůli lepším pracovním a sociálním podmínkám odejde ke konkurenci.

Sociální politika firmy Škoda Auto staví do popředí zájmu spokojenost zaměstnanců, jimž se proto snaží poskytnout širokou škálu sociálních výhod dostupných v maximální možné míře pro každého. Sociální politika je zaměřena zejména na velkou většinu zaměstnanců, ale v ojedinělých případech sociálního ohrožení na jednotlivce. Jednotlivé výhody, které jsou hrazeny z fondu sociálních a dalších výdajů. V roce byla na tyto účely vyčleněna částka 318 000 000 korun včetně 98 000 000 korun na půjčky pro bytové účely. Využití sociálních výhod by mělo být pro všechny přiměřeně stejné. Spokojenost jednotlivce totiž ještě neznamená výhodné řešení pro ostatní. Ve firmě existuje řada modelů pracovní doby, mimo jiné také proto, jelikož jsou ve společnosti zaměstnání lidé různých národností. Firemní benefity by měly být výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Priority

- Ochrana zdraví
- Půjčky na ubytování
- Ubytování
- Penzijní připojištění
- Stravování
- Sociální výpomoc

⁸ Odkaz na literaturu [11]

- Pracovní oděvy
- Doprava
- Pomoc zdravotně postiženým
- Rekreace
- Zákaznické centrum a příslušenství

12.1.1 Spoření na důchod

Již od roku 2001 přispívá automobilka svým zaměstnancům na penzijní připojištění se státním příspěvkem. Tuto možnost využívá více než polovina pracovníků společnosti.

Dle kolektivní smlouvy firma přispívá jednotně všem 300 Kč měsíčně za podmínky, že si zaměstnanec platí alespoň minimální částku 100 Kč vlastní úložky. Škoda Auto má pro penzijní připojištění svého smluvního partnera PF České pojišťovny.

12.1.2 Penzijní připojištění

Tak jako v ostatních firmách, i ve společnosti Škoda Auto mají zaměstnanci možnost uložit si peníze do penzijního fondu. Tam jsou lépe zhodnoceny než na termínovaném vkladu nebo na běžném účtu. Výnos, který každý rok připisují penzijní fondy svým klientům se pohybuje od 2,50 do 5,30 procenta. K vlastní úložce poskytuje stát každý měsíc státní příspěvek 150 Kč. Ve Škodě Auto tak zaměstnanec za svoji stokorunu získá 50 Kč státní podporu a 300 Kč příspěvek od zaměstnavatele.

Dle údajů Asociace penzijních fondů je v České republice penzijně připojištěno 60% práceschopné populace. Ve Škoda Auto je k 30.10.2006 22 946 kmenových zaměstnanců z toho penzijně připojištěno 16 316 – to je 71 %, tedy stav převyšující celorepublikový průměr.

12.2 Ochrana zdraví

Dle ujednání v kolektivní smlouvě firma Škoda Auto organizuje rekondiční pobyty pro vytypované skupiny zaměstnanců.

Cílem je nabídnout zaměstnancům preventivní lázeňskou péči, která pomůže zlepšit a upevnit jejich zdraví. Pobyty v lázních jsou čtrnáctidenní, s plnou penzí a se dvěma až třemi procedurami denně. Jejich účastníci, kteří patří do níže uvedených skupin, obdrží od firmy příspěvek ze sociálního fondu a mohou využít nároku na jeden týden placeného volna. Druhý týden volna čerpají ze své řádné dovolené.

12.3 Pracovní oděvy

Nový pracovní oděv získává při svém nástupu každý zaměstnanec dělnické kategorie a z kategorie technickohospodářských pracovníků pak ten, kdo při plnění svých pracovních úkolů pobývá alespoň padesát procent pracovní doby ve výrobě.

V některých provozech, ve kterých pracovní oděv slouží jako ochranná pomůcka proti mimořádnému znečištění a opotřebení, mají zaměstnanci zajištěno i jeho čištění, a to v závislosti na stupni náročnosti prostředí – buď 24 krát nebo 36 krát ročně.

Při nástupu do firmy obdrží každý pracovník dva pracovní obleky a jeden pár pracovní obuvi, každý další rok pak dostane jeden pracovní oblek a jeden pár pracovní obuvi. Pracovní oděvy získávají zaměstnanci zdarma, jejich životnost je jeden rok. Pracovní obuv je rozdělena do dvou kategorií: obuv I.kategorie v ceně do 600 korun, z nichž zaměstnanec hradí 100

korun, a dále obuv II. Kategorie v ceně převyšující 600 korun, z nichž pracovník zaplatí z vlastní kapsy 200 korun.

Při výběru pracovních oděvů je kladen důraz na pohodlí při jeho nošení, pracovní oděv také slouží ke zvýšení bezpečnosti práce a zlepšení kvality výroby.

12.4 Lékařská péče

Novodobá pracovnělékařská péče (PLP) o zaměstnance se datuje od roku 1993, kdy se firma Škoda Auto stala součástí koncernu VW. Jejím úkolem je poskytovat všem zaměstnancům kvalitní zdravotní péči zaměřenou především na prevenci, podporu a ochranu zdraví a také omezení negativních vlivů náročné práce v automobilovém průmyslu.

Povinnost zabezpečit pracovnělékařskou péči vyplývá ze zákona, proto pracovního lékaře určuje zaměstnancům firma. Svého ošetřujícího, popřípadě odborného lékaře si ale každý může zvolit tedy sám. Každý zaměstnanec má tedy dva lékaře (lékaře PLP) a druhého ošetřujícího (praktického lékaře pro dospělé, u kterého se registruje pro léčbu).

Od 1.ledna 1994 vzniklo pro potřeby zaměstnanců přímo v areálu závodu v Mladé Boleslavi nestátní zdravotnické zařízení Poliklinika Škoda. V budově polikliniky lidé najdou ordinace některých pracovních lékařů a rehabilitace, ostatní ordinace lékařů jsou umístěny dokonce v blízkosti výrobních provozů, aby byla lékařská péče všem maximálně dostupná.

Hlavní součástí pracovně lékařské péče je také soustavný dohled nad zdravými pracovními podmínkami a pracovním prostředím, který se provádí pomocí různých analýz a měření. Ke zlepšení zdravotního stavu zaměstnanců přispívá také firemní rehabilitace, která zkracuje dobu návratu do práce po pracovních neschopnosti, omezuje opakování zdravotních problémů a snižuje riziko trvalých následků po úrazech.

12.5 Sociální výpomoc

V rámci sociální výpomoci podporuje Škoda Auto finančně zaměstnance v mimořádné situaci. Poskytuje odměny například při příležitosti pracovního nebo životního výročí, při odchodu do důchodu nebo při narození dítěte.

Veškerá sociální výpomoc pro zaměstnance v neobvyklé situaci (např. úmrtí v rodině, výpověď seniora z organizačních důvodů či narození dítěte) je hrazena ze sociálních výdajů a má ji na starost útvar sociálních služeb.

12.5.1 Pracovní výročí

Odměna při pracovním výročí se poskytuje zaměstnancům firmy při nepřetržitém trvání pracovního poměru a její výše závisí na počtu odpracovaných let ve firmě. V roce 2005 bylo u příležitosti pracovních výročí vyplaceno 42 008 500 Kč.

Při odchodu do důchodu získá pracovník odměnu vypočítanou na základě odpracovaných měsíců, které uplynuly od vyplacení odměny při 40 nebo 45 letech po měsících. Od získání odměny při 40 letech zaměstnání ve Škodě Auto se všechny odpracované měsíce do odchodu do důchodu násobí částkou 583 korun a při zaměstnání nad 45 let se všechny měsíce, které zaměstnanec odpracoval ještě před odchodem do důchodu násobí částkou 600 korun.

12.5.2 Odměna při odchodu do důchodu

Pokud zaměstnanec pracuje u firmy nepřetržitě minimálně 10 let (započítává se i nedokončený desátý rok v rámci kalendářního roku, v němž zaměstnanec odchází do důchodu) a dosáhne důchodového věku, obdrží odměnu ve výši dvou průměrných měsíčních výdělků v měsíci odchodu do starobního důchodu. Odměna dvou měsíčních výdělků náleží i zaměstnancům, kteří odcházejí do předčasného nebo plného invalidního důchodu a pracují ve firmě nepřetržitě minimálně 10 let. Při odchodu do plného invalidního důchodu následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání podmínka 10 let odpadá. Pokud zaměstnanec ukončí pracovní poměr z důvodu odchodu do důchodu a do půl roku by mu vznikl nárok na pracovní výročí, náleží mu i tento druh odměny. Firma v roce 2005 vyplatila na doměných při odchodu do důchodu 9 758 537 korun.

12.5.3 Výpomoc při narození dítěte

Škoda Auto se snaží podporovat rodiny zaměstnanců například tím, že při narození dítěte vyplácí každému z rodičů, který pracuje ve firmě minimálně tři měsíce, částku 3500 korun na každé narozené dítě. Rodiče mohou zažádat o tuto výpomoc do tří let věku dítěte. Stejná částka je vyplácena i zaměstnancům, kteří si nezrušitelně osvojí dítě.

12.5.4 Výpověď seniora

Za seniora je považován každý zaměstnanec, který je u firmy Škoda Auto zaměstnán nepřetržitě 30 a více let. V případě nutnosti výpovědi seniora z organizačních či zdravotních důvodů mu firma poskytne peněžní výpomoc, jejíž výše závisí na délce zaměstnání ve firmě a době, která mu zbývá do dovršení důchodového věku.

Za rok 2005 bylo na sociálních výpomocích pro seniory vyplaceno 623 000 korun.

12.5.5 Úmrtí zaměstnance

Firma poskytuje v případě úmrtí zaměstnance jednorázovou částku jeho rodině ve výši 10 000 korun manželovi, manželce nebo osobě blízké, která s ním žila před úmrtím ve společné domácnosti a byla na něj odkázána výživou, 15 000 korun na každé nezaopatřené dítě v jeho péči nahrazující péči rodičů.

Pokud zaměstnanec zemře následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, vyplácí se manželovu a dítěti, který má nárok na sirotčí důchod, odškodnění dle platných právních předpisů zvýšené o šestinásobek průměrného měsíčního výdělku zemřelého zaměstnance, družce (druhovi) odškodnění ve výši šestinásobku průměrného měsíčního výdělku zemřelého zaměstnance.

12.6 Péče o zdravotně postižené

Společnost Škoda Auto si je vědoma své odpovědnosti vůči zaměstnancům, kteří nemohou vykonávat svou dosavadní práci ze zdravotních či jiných důvodů. Kromě poskytování jiných výhod pro ně také buduje chráněná pracoviště.

Každý zaměstnavatel je povinen ze zákona o zaměstnanosti plnit povinný podíl zaměstnávání osob zdravotně postižených, který činí čtyři procenta z celkového počtu zaměstnanců. V automobilce Škoda Auto je nabízeno spousta výhod. Kromě chráněných pracovišť poskytuje firma osobám zdravotně postiženým (OZP) jeden den náhradního volna v roce s náhradou mzdy v případě, že držitel absolvuje prohlídku u svého preventivního lékaře. Dále mají tito zaměstnanci nárok na den placeného volna (5 dnů), pokud se zúčastní 14 denního pobytu ve vybraném lázeňském zařízení. Tento nárok vzniká při odpracování 180

směn v předcházejícím roce. Na tento pobyt z části přispívá Škoda Auto z fondu sociálních výdajů.

12.7 Stravování

Závodní stravování je poskytováno zaměstnancům prostřednictvím firmy Eurest, která od roku 1994 poskytuje své služby ve všech třech českých závodech společnosti Škoda Auto.

Závodní restaurace firmy Eurest poskytují zákazníkům širokou nabídku teplých pokrmů, pasta bary, gril, ale i ovoce, zákusků, zeleninových salátů, nápojů a doplňkového sortimentu. V Mladé Boleslavi umožňuje stravování zaměstnancům 12 jídelen a 29 kiosků, v Kvasinách jedna jídelna a 3 kiosky a ve Vrchlabí dvě jídelny a dva kiosky. V roce 2005 bylo vyrobeno přes 3 miliony porcí jídel. Zaměstnanci utratí denně za stravování v průměru milion Kč. Za den využije možnosti stravování až 14 tisíc pracovníků. Mimo provoz závodních restaurací zajišťuje firma Eurest i prodej v kioscích a prodejních potravinových a nápojových automatech, provozuje Rallye bar ve Škoda Auto Muzeu v Mladé Boleslavi, zajišťuje občerstvení při pracovních jednáních, pečuje o stravování hostů a návštěv.

V roce 2006 činil příspěvek pro jednoho zaměstnance na hlavní jídlo 9,50 Kč a na polévku 1,50, na přílohu se dotace nevztahuje – výše příspěvku ze sociálních výdajů je každoročně stanovena. V roce 2005 činil příspěvek pro zaměstnance, žáky a učně 26 347 637. Dotace ze sociálních výdajů a úhrada nákladů spojených s provozem stravovacího zařízení (nebo obstarávání jídla) náleží strážníkovi jednou denně.

Firma Škoda Auto nezapomíná ani na své bývalé zaměstnance, resp. ty kteří již ukončili pracovní poměr a odešli do důchodu. Jejich stravování je smluvně zajištěno v 39 jídelnách měst a obcí, kde bývalí zaměstnanci bydlí. Dotace ceny jídla ze sociálních výdajů je stejná jako pro zaměstnance. Za rok 2005 tato částka činila 2 645 571 Kč.

12.8 Prodej vozů nejen zaměstnancům

Zaměstnanci automobilky mají možnost získat za zvýhodněných podmínek nový či ojetý vůz. V Mladé Boleslavi k tomu slouží Zákaznické centrum, ve Vrchlabí a Kvasinách kontaktní místa u prodejců Matrix a Havex Auto.

Zákaznické centrum v Mladé Boleslavi nabízí primárně prodej nových a referentských vozů zaměstnancům. Mezi další aktivity ale patří i prodej originálního příslušenství, náhradních dílů, montáž příslušenství, prodej reklamních předmětů, zajišťování doplňkových služeb, jako je leasing a pojištění od firem ŠkoFin, Allianz a Česká pojišťovna, poradenská činnost.

Zaměstnanci mohou také využít výhodných podmínek leasingu v rámci akce Mezi námi, kdy měli po roce užívání možnost vůz vyměnit za nový nebo si jej zakoupit. V akci Auto za korunu zase mohli při využití leasingu od ŠkoFINu získat nové auto se splátkou předem ve výši pouze jedné koruny a měsíční splátky 3186 v případě modelu Fabia. Akce tohoto typu pokračovaly i v roce 2007. V průběhu roku 2006 bylo uskutečněno i mnoho mimořádných akcí na podporu prodeje. S největším ohlasem se setkala akce, při níž byl v nabídce vůz Škoda Octavia Combi Tour včetně klimatizace za cenu 355 589 Kč. Výhoda pro zaměstnance tak činila 34 311 Kč. Zákaznické centrum připravilo pro zaměstnance během roku i řadu dalších doprovodných aktivit. Šlo například o dětský den v Mladé Boleslavi, kdy měli zaměstnanci poprvé možnost vyzkoušet si nový roomster, zkušební jízdy na okruhu v Mostě, předváděcí jízdy roomsterem při příležitosti jeho uvedení na trh, které se uskutečnily ve vše třech závodech Škoda Auto

13 Zhodnocení

Domnívám se, že kvalita personálních prací ve společnosti Škoda Auto je na vysoké úrovni, politika získávání nových absolventů se zdá být úspěšná. Ostatně o tom svědčí i úspěch akcí typu Škoda Days. Tyto náborové akce, které se vyznačují i dobrou programovou skladbou, míří do skupiny studentů technických oborů, takže jejich pozitivní přínos je téměř každoroční jistotou. Mimo to ještě po skončení akce personalisté zasílají zúčastněným studentům maily, ve kterých se jich tážají na jejich pozitivní i negativní pocity z této akce a na základě těchto připomínek firma eliminuje případná slabá místa.

Myslím si, že také personální politika spolu se zaměstnaneckými benefity plní dobře svoji roli, zaměstnanci společnosti tyto výhody celkem široce využívají. Například možnost pořídit si osobní automobil v rámci operativního leasingu, v ceně začínající tak kolem 3500 Kč měsíčně, je pro zaměstnance velice lákavá. Tato akce nazvaná „Mezi námi“ se už delší dobu těší veliké oblibě. Pochopitelně se na tuto akci vztahuje mnoho omezujících podmínek, nicméně její výhodnost je nezpochybnitelná. Z mého pohledu společnost vynakládá na firemní benefity a výhody jako jsou např. bezúročné půjčky na bydlení, finanční příspěvky při důležitých životních výročích, příspěvky na stravování atd. opravdu značnou část peněz. Zaměstnancům se může zdát, že je to v pořádku, ale je třeba mít také na paměti, že pokud by požadavky odborářů přerostly do neúnosných výšin, může vlastník společnosti Škoda Auto rozhodnout o omezení výroby v České Republice a přesunutí továrny do jiné země s nižšími náklady.

Závěr

Personální činnosti jsou neoddiskutovatelně jednou ze stěžejních oblastí, kterým by se měla věnovat každá firma. Nastavení správné personální politiky se ukazuje být jedním z klíčů k úspěchu a prosperitě firem. Pokud chce být společnost dlouhodobě úspěšná, musí zodpovědně přistupovat k tématům motivování, hodnocení a odměňování svých zaměstnanců, v opačném případě ti nejlepší začnou odcházet. Personální marketing, prezentace firmy, ale i proces přijímání jednotlivých zaměstnanců je velice nákladný a pracný, tudíž se i s výsledky jeho činností, což jsou motivovaní pracovníci, musí zacházet rozvážně a s pečlivostí. Také vyškolení a zaučení nových pracovníků stojí samozřejmě nemalé finanční prostředky, proto je pro podnik krajně nevýhodné, pokud má vysokou fluktuaci.

Nejen nastavení správných parametrů odměňování, ale také možnost kariérního růstu a celoživotního vzdělávání dokáží přilákat a dlouhodobě udržet opravdu kvalitní zaměstnance. Jedná se tedy o to, aby procesy řízení lidských zdrojů byly co nejlépe zavedeny do praxe. To samozřejmě znamená strategickou integraci, vytváření logicky promyšlené a důsledné řady politik zaměstnávání lidí a získávání jejich oddanosti. Implementace do praxe pak představuje vysokou míru rozhodnosti, odhodlání a schopnosti na všech úrovních řízení, spolu s efektivním personálním útvarem obsazeným podnikatelsky orientovanými lidmi. Organizace by těchto faktorů měly být vědomy a brát v potaz to, že musejí podnikat a hospodařit se svými zdroji, lidskými zdroji tak, jak nejlépe umí a dovedou.

Řízení lidských zdrojů si tedy klade za cíl nejen nalezení vynikajících talentů mezi pracovníky, včetně vynikajícího výkonu, produktivity, flexibility a inovačních schopností, ale personalisté mají za úkol poskytovat zákazníkovi vysokou úroveň na míru šitých služeb a tímto vytvářet konkurenční výhodu v postavení organizace. Lidské zdroje jsou totiž považovány za hlavní zdroj konkurenční výhody.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael: *Řízení lidských zdrojů*, 8.vydání, London, Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0469-2
- [2] KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha, Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- [3] ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne. a kol: *Psychologie práce pro manažery a personalisty*, 1. vydání, Computer Press, Brno, 2007. ISBN 978-80251-1518-3
- [4] FOOT, Margaret, HOOK, Caroline: *Personalistika*. 1. vydání. Computer Press, Praha, 2002. ISBN 80-7226-515-6
- [5] Škoda Days 2008 [online]. Škoda Auto, a. s., 2008. Dostupné z WWW:
<http://new.skoda-auto.com/CZE/career/students/skodadays/skodadays2008/Pages/skodaday.aspx>
- [6] Škoda Auto, a. s., *Škoda Mobi l- Noviny zaměstnanců Škoda Auto*, 2007
- [7] Škoda Auto, a. s., *Trainee ročenka, rok 2006*.
- [8] Škoda Day 2007 [online]. Škoda Auto, a. s., 2007. Dostupné z WWW
<http://new.skoda-auto.com/CZE/career/students/skodadays/archiv2007/Pages/skodaday2007.aspx>
- [9] Škoda Auto, oficiální stránky společnosti [online]. Dostupné z WWW:
<http://new.skoda-auto.com/cze/Pages/home.aspx>
- [10] Dokumenty oblasti Z, příloha novin zaměstnanců Škoda Auto – Škoda Mobilu. 11.5.2007, číslo 9, ročník 13.
- [11] Zaměstnanecké výhody, Škoda Mobil Extra, zvláštní příloha novin zaměstnanců Škoda Auto, Škoda Mobil č. 24/06. Vydání prosinec 2006.

[12] Škoda Auto Vysoká škola, příloha novin zaměstnanců Škoda Auto – Škoda Mobilu.
11.5.2007, číslo 9, ročník 13.

[13] Just Pool program [online]. Škoda Auto, a. s., 2008. Dostupné z WWW:

<http://new.skoda-auto.com/CZE/career/students/justpool/Pages/justpool.aspx>

Příloha

Dokumenty o odměňování zaměstnanců Škoda Auto⁹

Dokumenty uzavřené v kolektivním vyjednávání(ke dni 18.4.2007)

Škoda Auto a.s., zastoupená na jedné straně členem představenstva pro Řízení lidských zdrojů a vedoucími útvarů Služby pro lidské zdroje a Plánování lidských zdrojů na straně jedné a odborové organizace – Základní organizace OS Kovo při Škoda Auto a.s. (Mladá Boleslav, Kvasiny, Vrchlabí), Nezávislé odbory při Škoda Auto a.s., zastoupené svými předsedy uzavřely tímto v souladu se zákonem o kolektivním vyjednávání č. 2/1991 Sb. v platném znění níže uvedené dokumenty:

1. Dohody:

D I/na období od 1.4.2007 do 31.12.2008 O mzdách

D II/ 2007 – 2008 Podnikový bonus – variabilní část

D III/ 2007 – 2008 Podnikový bonus – zaručená část

2. Dodatek kolektivní smlouvy – zpracování změn a doplňků:

Úplné znění všech výše uvedených dokumentů je v přílohách č. 1-4 této listiny.

Dále se smluvní strany dohodly na:

⁹ Odkaz na literaturu [10]

- Změně a doplnění metodického pokynu ZTK 16/2004 – Skončení pracovního poměru dohodou na základě žádosti zaměstnanců před dosažením důchodového věku, které jsou v příloze č. 5 této listiny
- Pravidlech pro výplatu jednorázové platby v r. 2008, která jsou v příloze 6. této listiny
- Tématech pro další jednání dle přílohy č. 7.

Příloha č.1.

Dohoda D I/na období 1.4.2007 – 31.12.2008

O mzdách

Tato dohoda byla uzavřena v souladu s ustanoveními bodů 3.1., 3.3., 4.2., 4.3., 5. a 14.3. kapitoly D kolektivní smlouvy s dobou platnosti a účinnosti od 1.4.2007 do 31.12.2008

1. Tarify pro období 1.4.2007 – 31.12.2008

Třída	Tarif/Kč
L	11 679
K	13 967
J	15 193
I	16 500
H	17 888
G	19 425
F	21 134
E	23 079
D	25 254
C	27 716
B0	29 115
B	30 513
A0	32 112
A	33 712

2. Osobní ohodnocení

Termíny hodnocení výkonu tarifních zaměstnanců:

V roce 2007 k datu 1.7. a 1.10.

V roce 2008 k datu 1.1., 1.4., 1.7. a 1.10.

V termínu 1.7.2007 a 1.7.2007 bude provedeno hodnocení všech zaměstnanců

Průměrná rozpočtovaná částka na osobní ohodnocení k datu hodnocení činí 15 % tarifních mezd.

3. Příplatky

Výše příplatků je stanovena s účinností:

- od 1.1.2007 u příplatků za ztížené pracovní prostředí a nestandardní pracovní podmínky
- od 1.4.2007 u ostatních příplatků

Příplatky jsou poskytovány za práci v odlišných, předem definovaných podmínkách, uvedených v kolektivní smlouvě v bodě D5.

V případě, že u zaměstnance dojde současně ke splnění podmínek poskytnutí jak příplatku za ztížené pracovní prostředí, tak příplatku za nestandardní pracovní podmínky, náleží mu jen příplatek za ztížené pracovní prostředí.

V ostatních případech se příplatky poskytují vedle sebe dle vzniklého nároku, sčítají se.

Příplatky	Výše příplatku
Přesčasová práce	25 % P
Práce v noci	20 Kč/ho
Práce v sobotu	25 % P
Práce v neděli	25 % P
Práce ve svátek	100 % P
Práce v odpolední směně	6,00 Kč/ h
Ztížené pracovní prostředí	9,00 Kč/h
Nestandardní pracovní podmínky	7,00 Kč/h
Racionalizační příplatek MTM 100	350 Kč/měsíc
Racionalizační příplatek Trend Škoda	700 Kč/měsíc
Práce v taktu	450 Kč/měsíc
Práce ve vícesměnných systémech	I 3,50 Kč/h II 7,00 Kč/h

4. Smluvní mzda

Smluvní mzda podle bodu 14 kapitoly D kolektivní smlouvy může být v období:

1.4.2007 – 31.12.2007 sjednána maximálně s 850 zaměstnanci

1.1.2008 – 31.12.2008 sjednána maximálně s 1000 zaměstnanci

Smluvní mzda může být sjednána se zaměstnanci v těchto funkcích: asistent, koordinátor, specialista, systémový organizátor (IT specialista), tlumočnick, designer, vývojový zaměstnanec, konstruktér, zdravotnický zaměstnanec – lékař.

Zaměstnavatel bude 4x ročně informovat odbory o vývoji v oblasti smluvních mezd tarifních zaměstnanců, jejich počtu a průměrné výši smluvní mzdy.

Příloha č. 2

Dohoda D II/2007-2008

Podnikový BONUS – variabilní část

V souladu s ustanovením bodu 6 kapitoly D – Pravidla odměňování byla dohodnutá výše a podmínky pro výplatu variabilní části podnikového bonusu tarifním zaměstnancem, dále jen variabilní bonus.

A. Variabilní část bonusu v roce 2007

1. Výše variabilního bonusu

1.1. Výše variabilního bonusu v roce 2007 za výsledky roku 2006 je 10 000 Kč pro zaměstnance, kteří byli v nepřetržitém pracovním poměru ve Škoda Auto po celý rok 2006 (tzn.čtyři celá dokončená čtvrtletí) a splnili dále stanovené podmínky.

Zaměstnanci, jejich pracovní poměr ve Škoda Auto netrval po celý rok 2006 obdrží poměrnou část variabilního bonusu, která odpovídá počtu celých dokončených čtvrtletí trvání pracovního poměru.

1.1.1 Zaměstnanci, který byl v pracovním poměru ke Škoda Auto k 31.12.2006 a jehož pracovní poměr trval i k 1.4.2007 náleží variabilní bonus ve výši určené podle počtu celých dokončených kalendářních čtvrtletí, po které trval jejich pracovní poměr v roce 2006 takto:

10 000 Kč – čtyři čtvrtletí, tzn. Nástup nejpozději do 1.1.2006

7 500 Kč – tři čtvrtletí, tzn. Nástup po 1.1., nejpozději 1.4.2006

5 000 Kč – dvě čtvrtletí, tzn. Nástup po 1.4. nejpozději 1.7.2006

2 500 Kč – jedno čtvrtletí, tzn. Nástup po 1.7., nejpozději 1.10.2006

1.1.2 Zaměstnanci, jehož pracovní poměr skončil:

- Z důvodu odchodu do starobního, předčasného starobního nebo plného invalidního důchodu
- Z důvodu tzv. organizačních změn výpovědí nebo dohodou
- Dohodou podle metodického pokynu ZTK 16/2004 (tzv. předdůchodci)

náleží variabilní bonus ve výši odpovídající počtu celých dokončených kalendářních čtvrtletí trvání pracovního poměru v r. 2006 takto:

Čtyři čtvrtletí, 10 000 Kč

tzn., že pracovní poměr trval alespoň do 31.12.2006 včetně

Tři čtvrtletí, 7 500 Kč

tzn., že pracovní poměr trval aspoň do 30.9.2006 včetně

Dvě čtvrtletí, 5 000 Kč

tzn., že pracovní poměr trval alespoň do 30.6.2006 včetně

Jedno čtvrtletí, 2 500 Kč

tzn., že pracovní poměr trval alespoň do 31.12.2006 včetně

Jestliže pracovní poměr zaměstnance skončil před 31.3.2006, variabilní bonus mu nenáleží.

V případě, že zaměstnanec současně vyhoví i podmínkám uvedeným v bodě 1.1.1., náleží mu variabilní bonus podle bodu 1.1.2.

- 1.1.3 Variabilní bonus bude vyplacen zaměstnancům, kteří splnili výše uvedené podmínky, pokud nejsou z výplaty vyloučeni podle bodu 2 této dohody.

2. Variabilní bonus se neposkytuje, jestliže:

- 2.1. Zaměstnanec odpracoval méně než 37,5 hodin v rámci stanovené pracovní doby v období 1.1. – 31.12.2006.
- 2.2. Zaměstnanci byla dána výpověď podle ZP 52 písm. G) jeho pracovní poměr do 1.4.2007 včetně skončil, ale běžela mu z uvedeného důvodu výpovědní doba.
- 2.3. Zaměstnanec neomluveně zameškal pracovní dobu v rozsahu 7,5 a více hodin v období 1.1.-31.12.2006, neomluvená zameškání kratších částí směn se sčítají.

3. Splatnost variabilního bonusu

- 3.1. Variabilní bonus je splatný ve vyúčtování mzdy za měsíc duben 2007, tzn. v květnovém výplatním termínu.

- 3.2. Zaměstnanci, který byl v pracovním poměru po celý rok 2006 a nesplnil podmínku odpracování 37,5 v hod. v roce 2006 z důvodu pracovní neschopnosti v důsledku pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, bude na základě jeho žádosti poskytnuta výjimka.

B. Variabilní část bonusu v roce 2008

1. Výše variabilního bonusu

Výše variabilního bonusu v roce 2008 za výsledky roku 2007 se stanoví jako násobek částky 10 000 Kč a koeficientu zjištěného jako podíl zisku před zdaněním v roce 2007 a zisku před zdaněním v roce 2006 dle konsolidovaného výkazu zisku a ztrát za daný kalendářní rok.

Zaměstnanci, kteří byli v nepřetržitém pracovním poměru ve Škoda Auto po celý rok 2007, (tzn. Čtyři celá dokončená čtvrtletí) a splnili dále stanovené podmínky, obdrží částku stanovenou podle bodu 1.1.

Zaměstnanci, jejichž pracovní poměr ve Škodě Auto netrval po celý rok 2007, obdrží poměrnou část uvedené částky, která odpovídá počtu celých dokončených čtvrtletí trvání pracovního poměru.

- 1.2.1. Zaměstnanci, který byl v pracovním poměru ke Škoda Auto k 31.12.2007 a jehož pracovní poměr trval i k 1.4.2008, náleží variabilní bonus ve výši určené podle počtu celých dokončených kalendářních čtvrtletí, po které trval jeho pracovní poměr v roce 2007 takto:

Částka dle bodu 1.1. – čtyři čtvrtletí, tzn. nástup nejpozději 1.1., nejpozději 1.4.2007

$\frac{3}{4}$ částky dle bodu 1.1.- tři čtvrtletí, tzn. nástup po 1.1., nejpozději 1.4.2007

$\frac{1}{2}$ částky dle bodu 1.1 – dvě čtvrtletí, tzn. nástup po 1.4., nejpozději 1.7.2007

$\frac{1}{4}$ částky dle bodu 1.1 – jedno čtvrtletí, tzn. nástup po 1.7., nejpozději 1.10.2007

1.2.2. Zaměstnanci, jehož pracovní poměr skončil:

- z důvodu odchodu do starobního, předčasného starobního nebo plného invalidního důchodu,
- z důvodu tzv. organizačních změn výpovědí nebo dohodou,
- dohodou podle metodického pokynu ZTK 16/2004 (tzv. předdůchodci),

náleží variabilní bonus ve výši odpovídající počtu celých dokončených kalendářních čtvrtletí trvání pracovního poměru r.2007 takto:

Čtyři čtvrtletí, částka dle bodu 1.1

tzn., že pracovní poměr trval alespoň do 31.12.2007 včetně

Tři čtvrtletí, $\frac{3}{4}$ částky dle bodu 1.1

tzn., že pracovní poměr trval aspoň do 30.9.2007 včetně

Dvě čtvrtletí, $\frac{1}{2}$ částky dle bodu 1.1.

tzn., že pracovní poměr trval alespoň do 30.6.2007 včetně

Jedno čtvrtletí, $\frac{1}{4}$ částky dle bodu 1.1.

tzn., že pracovní poměr trval alespoň do 31.12.2007 včetně

Jestliže pracovní poměr zaměstnance skončil před 31.3.2007, variabilní bonus mu nenáleží.

V případě, že zaměstnanec současně vyhoví i podmínkám uvedeným v bodě 1.2.1., náleží mu variabilní bonus pouze podle bodu 1.2.2.

1.2.3. Variabilní bonus bude vyplacen zaměstnancům, kteří splnili výše uvedené podmínky, pokud nejsou z výplaty vyloučeni podle bodu 2 této dohody.

2. Variabilní bonus se neposkytuje, jestliže:

2.2. Zaměstnanec odpracoval méně než 37,5 hodin v rámci stanovené pracovní doby v období 1.1. – 31.12.2007

2.3. Zaměstnanci byla dána výpověď podle ZP 52 písm. G), jeho pracovní poměr do 1.4. včetně neskončil, ale běžela mu z uvedeného důvodu výpovědní doba.

2.4. Zaměstnanec neomluveně zameškal pracovní dobu v rozsahu 7,5 a více hodin v období 1.1. – 31.12.2007, neomluvená zameškání kratších částí směn se sčítají.

3. Splatnost variabilního bonusu

3.1 Variabilní bonus je splatný ve vyúčtování mzdy za měsíc duben 2008, tzn. v květnovém výplatním termínu.

3.2 Zaměstnanec, který byl v pracovním poměru po celý rok 2007 a nesplnil podmínku odpracování 37,5 hod. v roce 2007 z důvodu pracovní neschopnosti v důsledku pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, bude na základě jeho žádosti poskytnuta výjimka.

Příloha dohody D III/2007 – 2008

Základna zaručeného podnikového bonusu (hodnoty pro jednu platbu)

% os.oh/t řída	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	Bo	B	Ao	A
0	6 345	7 263	8 029	8 842	9 713	10 673	11 741	12 995	14 313	15 851	16 725	17 589	18 579	19 560
1	6 409	7 336	8 110	8 930	9 810	10 780	11 858	13 085	14 456	16 010	16 892	17 774	18 764	19 755
2	6 472	7 409	8 190	9 019	9 907	10 886	11 975	13 214	14 600	16 168	17 059	17 950	18 950	19 951
3	6 536	7 481	8 270	9 107	10 004	10 993	12 093	13 344	14 743	16 327	17 226	18 126	19 136	20 146
4	6 599	7 554	8 351	9 195	10 102	11 100	12 210	13 473	14 886	16 485	17 394	18 302	19 322	20 342
5	6 662	7 626	8 431	9 284	10 199	11 206	12 328	13 603	15 029	16 644	17 561	18 478	19 508	20 358
6	6 726	7 699	8 511	9 372	10 296	11 313	12 445	13 733	15 172	16 802	17 728	18 654	19 693	20 733
7	6 789	7 772	8 592	9 461	10 393	11 420	12 562	13 862	15 315	16 961	17 859	18 830	19 879	20 929
8	6 853	7 844	8 672	9 549	10 490	11 527	12 680	13 922	15 458	17 119	18 063	19 006	20 065	21 124
9	6 916	7 917	8 752	9 638	10 587	11 633	12 797	14 121	15 601	17 278	18 230	19 182	20 251	21 320
10	6 980	7 990	8 832	9 726	10 684	11 740	12 915	14 251	15 745	17 437	18 397	19 358	20 437	21 516
11	7 043	8 062	8 913	9 814	10 782	11 847	13 032	14 380	15 888	17 595	18 564	19 534	20 622	21 711
12	7 107	8 135	8 993	9 903	10 879	11 954	13 149	14 510	16 031	17 754	18 732	19 710	20 808	21 907
13	7 170	8 207	9 073	9 991	10 976	12 060	13 267	14 639	16 174	17 912	18 899	19 886	20 994	22 102
14	7 234	8 280	9 154	10 080	11 073	12 167	13 384	14 769	16 317	18 071	19 066	20 061	21 180	22 298
15	7 297	8 353	9 234	10 168	11 170	12 274	13 502	14 899	16 460	18 229	19 233	20 237	21 366	22 494
16	7 360	8 425	9 314	10 256	11 267	12 380	13 619	15 028	16 603	18 388	19 401	20 413	21 551	22 689
17	7 424	8 498	9 395	10 345	11 346	12 487	13 736	15 158	16 747	18 546	19 568	20 589	21 737	22 885
18	7 487	8 571	9 475	10 433	11 461	12 594	13 854	15 287	16 890	18 705	19 735	20 765	21 923	23 080
19	7 751	8 643	9 555	10 522	11 559	12 701	13 971	15 417	17 033	18 863	19 902	20 941	22 109	23 276
20	7 614	8 716	9 635	10 610	11 656	12 807	14 089	15 546	17 176	19 022	20 069	21 117	22 294	23 472

Příloha č. 3

Dohoda D III/2007 - 2008-03-24

Podnikový bonus – zaručená část

V souladu s ustanovením bodu D7 kolektivní smlouvy byla na období 2007 – 2008 dohodnuta výše a podmínky pro výplatu zaručené části podnikového bonusu tarifním zaměstnancům, dále jen zaručený bonus.

Zaručený bonus bude všem tarifním zaměstnancům vyplacen dvakrát ročně při splnění podmínek stanovených touto dohodou.

1. Stanovení výše

1.1. Základna pro stanovení výše zaručeného bonusu je dána podle tabulky v příloze této dohody. Hodnota základny pro jednotlivého zaměstnance se určí na základě jeho přiznané tarifní skupiny a přiznaného procenta osobního ohodnocení.

1.2. Pro jednotlivé platby zaručeného bonusu se základna stanoví takto:

1.2.1. Pro výpočet platby zaručeného bonusu za první období (listopad 2006 – duben 2007 a listopad 2007 – duben 2008 podle přiznané tarifní skupiny a procentní sazby osobního ohodnocení ke dni 30.4.2007 a ke dni 30.4.2008

Pro výpočet platby za druhé období (květen 2007 – říjen 2007 a květen 2008 – říjen 2008) podle přiznané tarifní skupiny a procentní sazby osobního ohodnocení ke dni 31.10.2007 a ke dni 31.10.2008.

1.2.2. U tarifních zaměstnanců, se kterými byla dle bodu 14. kapitoly D kolektivní smlouva sjednána smluvní mzda, podle tarifní skupiny a procentní sazby osobního ohodnocení, které byly zaměstnanci přiznány jako poslední před sjednáním smluvní mzdy.

1.2.3. U zaměstnanců, jejichž pracovní poměr skončil v průběhu prvního nebo druhého období, dle přiznané tarifní skupiny a procentní sazby osobního ohodnocení ke dni ukončení pracovního poměru.

1.3. Základna určená podle bodu 1.2. bude každému zaměstnanci přepočtena v závislosti na délce nepřetržitého trvání pracovního poměru ve Škoda Auto takto:

Při délce trvání pracovního poměru

Do 1 roku	0
1 až 2 roky	50 % základny
2 až 3 roky	70% základny
3 roky a více	100% základny

Rozhodným dnem pro určení délky trvání pracovního poměru je 30.4.2007 a 30.4.2008 pro první platbu a 31.10.2008 pro druhou platbu. Jako nepřetržité trvání pracovního poměru se posuzují i případy, kdy zaměstnanec uzavřel se Škoda Auto opakovaně pracovní poměr a tyto pracovní poměry na sebe bezprostředně navazují.

1.4. Zaměstnancům, kteří nejsou podle bodu odst. 1.3. vyloučení z nároku na výplatu

zaručeného bonusu, bude jeho výše vypočtena v závislosti na odpracované době v rámci plánovaného fondu pracovní doby zaměstnance za příslušné období (listopad 2006 - duben 2007 a listopad 2007 – duben 2008; květen – říjen 2007 a květen – říjen 2008)

1.5. Zaměstnancům, jejichž pracovní poměr skončil v průběhu příslušného období, bude

zaručený bonus za toto období vyplacen jen v případě, že jeho výše vypočtená podle předcházejících odstavců, bude minimálně 500 Kč.

2. Zaručený bonus se neposkytuje, jestliže:

2.1. Zaměstnanec nesplnil podmínku nepřetržitého trvání pracovního poměru alespoň 1 rok viz. odst. 1.3).

2.2. Zaměstnanci byla dána právoplatná výpověď

v roce 2006 podle ZP § 46 odst. 1. písm. f nebo byl zrušen pracovní poměr podle

ZP § 53

v roce 2007 a následujícím podle ZP § 52 písm. g) nebo byl zrušen pracovní poměr podle

ZP § 55 odst. 1.

3. Splatnost zaručeného bonusu

První platba bude vyplacena v termínu vyúčtování mzdy za měsíc květen, tzn. v červnu 2007/2008

Druhá platba bude vyplacena v termínu vyúčtování mzdy za měsíc listopad, tzn. v prosinci 2007/2008.