

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

System stimulace pracovníků ve společnosti FOXCONN CZ s.r.o.

Josef Sellák

**Bakalářská práce
2008**

PODKLAD PRO ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA:	OSOBNÍ ČÍSLO:
SELLÁK Josef	U Stadionu 721; Chrudim	E0400044

NÁZEV TÉMATU ČESKY:

System stimulace pracovníků ve společnosti FOXCONN CZ s.r.o.

NÁZEV TÉMATU ANGLICKY:

Stimulation of employees in the company FOXCONN CZ s.r.o.

VEDOUCÍ PRÁCE:

doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

- úvod a cíl bakalářské práce
- vymezení pojmu motivace, stimulace, personální politika podniku, personální útvar podniku, motivační strategie podniku
- charakteristika společnosti FOXCONN CZ s.r.o.
- stimulační a motivační program dané společnosti
- realita dané společnosti
- závěry a doporučení

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007
Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 1998
Provazník, V.; Komárková, R.: Motivace pracovního jednání, VŠE Praha, 1996
Kleibl, J. a kol.: Metody personální práce, VŠE Praha, 1995
Siegl, M.; Brodský, Z.: Management pro kombinované studium, díl I., Univerzita Pardubice, 2004
Bedrnová, E.; Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha: Prospektrum, 1994
Kleibl, J.; Dvořáková, Z.; Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů, VŠE Praha, 2001
Dytrt, Z.: Dobré jméno firmy, Praha: Alfa Publishing, 2006
Interní zdroje společnosti FOXCONN CZ s.r.o.

**PODPIS
STUDENTA:**

DATUM:

**PODPIS
VEDOUcíHO
PRÁCE:**

DATUM:

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl velmi poděkovat panu doc. Ing. Zdeňku Dytrtovi, CSc. za vedení a konzultace při vypracování mé bakalářské práce.

Zároveň bych také rád poděkoval současným i minulým pracovníkům personálního oddělení společnosti FOXCONN CZ s.r.o. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

SOUHRN

Moje bakalářská práce je zaměřena na stimulaci zaměstnanců.

Teoretická část mojí práce definuje významy motivace, stimulace a personálního řízení.

V praktické části představuji FOXCONN CZ a jeho systém stimulace, včetně kolektivní smlouvy, způsobů komunikace ve společnosti a podnikovou kulturu.

Poslední část je zaměřena na FOXCONN CZ jako zaměstnavatele z kritického úhlu pohledu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Stimulace, motivace, personální politika, firemní kultura.

TITLE

Stimulation of employees in the company FOXCONN CZ s.r.o.

SUMMARY

My bachelor work is focused on stimulation of employees.

Theoretical part of my work defines meanings of motivation, stimulation and human resources management.

In the practical part I introduce FOXCONN CZ and its system of stimulation, including Collective agreement, ways of communication within the company and company culture.

Last part is focused on FOXCONN CZ as employer from critical point of view.

KEYWORDS

Stimulation, motivation, personal policy, company culture.

OBSAH

1. Úvod a cíl bakalářské práce	3
2. Personální politika a personální útvar v podniku	4
2.1 Personální politika podniku	4
2.2 Personální útvar v podniku	4
3. Motivace	6
3.1 Typy motivace	7
3.2 Motiv	7
3.3 Teorie pracovní motivace	7
3.4 Motivační profil člověka	8
4. Stimulace	9
4.1 Stimul	10
4.2 Přehled prostředků stimulace	10
4.2.1 Hmotná odměna	10
4.2.2 Obsah práce	11
4.2.3 Povzbuzování-neformální hodnocení	11
4.2.4 Atmosféra pracovní skupiny	12
4.2.5 Pracovní podmínky a režim práce	12
4.2.6 Identifikace s prací, profesí a s podnikem	13
4.2.7 Externí stimulační faktory	13
4.3 Oblasti využívání prostředků stimulace	13
4.3.1 Stimulace k pracovnímu výkonu	14
4.3.2 Stimulace k tvořivosti	14
4.3.3 Stimulace k seberozvoji	15
4.3.4 Stimulace ke spolupráci ve skupině	15
4.3.5 Stimulace k odpovědnosti	16
5. Motivační program podniku	16
6. Zaměstnanecké výhody	17
7. Pružný systém zaměstnaneckých výhod	18
8. Představení společnosti – FOXCONN CZ	19
8.1 Mezinárodní společnost Hon Hai	19
8.2 Společnost FOXCONN CZ s.r.o.	20
8.3 Personální oddělení společnosti	22
8.3.1 Nábor zaměstnanců	22
8.3.2 Vzdělávání	23
8.3.3 Firemní kultura a interní komunikace	23
9. Pracovně - právní vztahy	25
9.1 Pracovní řád	26

9.2 Kolektivní smlouva	30
10. Zaměstnanecké výhody ve společnosti FOXCONN CZ	33
11. S. E. R.-Social & Environmental Responsibility	35
12. Sponzoring společnosti	37
13. Realita společnosti FOXCONN CZ	37
Použitá literatura	41

1. Úvod a cíl bakalářské práce

Pracovní síla bývá v odborné literatuře právem považována za stěžejní výrobní faktor. Úroveň jejího řízení z velké části rozhoduje o tom, jak bude ten či onen podnik prosperovat, jak bude konkurenceschopný na trhu výrobků a služeb a taktéž i v neposlední řadě, jak bude konkurenceschopný na trhu práce.

Cílem každého správně fungujícího podniku by tedy nemělo být „jen“ dosahování maximálního zisku a udržení dlouhodobé ekonomické prosperity, ale v první řadě systematické zaměření se na správné určení toho, kolik a jaké pracovníky podnik potřebuje a do budoucna bude potřebovat, kde tyto pracovní síly sehnat a jakým způsobem si je v podniku udržet. K tomu by měl sloužit v každém podniku fundovaný tým lidí na personálním úseku, který si bude plně uvědomovat, že v lidském kapitálu tkví dlouhodobá úspěšnost v tvrdém konkurenčním boji.

Bohužel si tuto výše uvedenou holou pravdu o tom, že největší svoji hodnotu by měl mít každý podnik především ve svých zaměstnancích, mnohá jejich vedení neuvědomují do té míry, aby zabránila poměrně dost velké fluktuaci svých pracovníků. S těmito odcházejícími pracovníky totiž neodchází jen konkrétní osoby, ale „mizí“ i nemalé finanční prostředky, které byly nutné k jejich zaškolení a přípravě na určité pozice. A v mnohém se opravdu nejedná o malé finanční částky, které se takto musí opětovně vynakládat na další a další nové pracovníky.

Vedení všech podniků (výrobních i nevýrobních) by se mělo tedy v první řadě zajímat o dosažení trvale vysoké výkonnosti u svých pracovníků. Tohoto lze dosáhnout správným výběrem způsobu motivování pomocí celé škály různých nástrojů. Zde mám na mysli různé hmotné i nehmotné stimuly, formu vedení lidí a práce a nikoliv ne na posledním místě i podmínky pro práci v daném podniku.

Každé vedení podniku by tedy mělo mít především na zřeteli vytváření a hlavně rozvíjení svých motivačních programů, které napomohou k dosahování stanovených cílů.

Jelikož považuji tuto problematiku pracovních sil za natolik zajímavou, tak jsem si jako cíl této mé bakalářské práce vytyčil popsat systém stimulace pracovníků v jedné z největších a nejúspěšnějších firem Pardubického kraje, a to ve společnosti FOXCONN CZ s.r.o. a v jeho dvou sesterských společnostech. Na základě osobních kontaktů s personálním úsekem tohoto podniku a některými dalšími jeho současnými i minulými zaměstnanci jsem se snažil zjistit, jak takto úspěšný podnik pracuje s lidským kapitálem a které motivační faktory používá k tomu, aby byly dostatečně pro své zaměstnance stimulační ke zvýšení své pracovní výkonnosti.

Závěry mé bakalářské práce pak mohou být i podkladem pro zamyšlení se odpovědných pracovníků, případné změny a zdokonalení motivačního systému ve firmě FOXCONN CZ s.r.o.

2. Personální politika a personální útvar v podniku

Tato kapitola je zpracována dle literatury [2]. Správné nastavení personální politiky v rámci celkové strategie podniku a efektivní fungování personálního útvaru jsou bezpochyby velmi důležité k tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tohoto nelehkého úkolu lze dosáhnout jen neustálým zlepšováním využití všech disponibilních zdrojů podniku, mezi kterými hrají lidské zdroje stále významnější úlohu.

Personální politika podniku

Na personální politiku podniku můžeme nahlížet ze dvou pohledů:

- systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (podnik, vedení podniku, samotný personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo či nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele,
- soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku.

Pokud v této části vyjdeme z druhého výše uvedeného pohledu na personální politiku, tak zjistíme, že právě motivace pracovníků podniku velmi úzce souvisí s jeho personální politikou, respektive, že správnou motivaci svých pracovníků provádí podnik jako součást své personální politiky.

Pokud chce být podnik dlouhodoběji úspěšný na trhu výrobků či služeb, tak by měl klást velký význam na to, aby jeho personální politika byla dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro své pracovníky přijatelná a srozumitelná.

Nutno ještě podotknout, že tzv. celková (obecná) personální politika podniku se odráží i v řadě dílčích personálních politik, jako např. v politice získávání a výběru pracovníků, v politice odměňování, v politice vzdělávání, v politice hodnocení pracovníků a v dalších neméně významných politikách.

Personální útvar v podniku

Personálním útvarem v podniku (nazýván též útvarem lidských zdrojů) se rozumí pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů, které zajišťuje odbornou (tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní) stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům.

Kromě výše uvedených hlavních úkolů musí personální útvar plnit některé tzv. specifické úkoly, ze kterých můžeme zmínit:

- sestavuje a poté i prosazuje personální politiku a strategii,
- poskytuje odborný servis vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, kterými zasahují do personální práce, orientuje je na realizaci podnikové personální politiky a strategie,
- vyjadřuje se a vnáší podnětné připomínky k zamýšleným podnikovým záměrům z hlediska jejich dopadu do pracovní oblasti a vyvíjí v tomto směru iniciativu formou předkládání návrhů vrcholovému vedení, které se bezprostředně dotýkají zásadnějších záležitostí personální práce,
- organizuje, koordinuje a v neposlední řadě zajišťuje všechny personální činnosti v podniku, které jsou nezbytně nutné k plnění úkolů personální práce.

Pro správné a efektivní fungování personální práce v podniku je také velmi důležité, aby všechny záležitosti, které se týkají samotné práce a pracovníků, byly soustředěny v jednom útvaru. Bohužel se tomu tak ještě ne ve všech podnicích stává a personální práce bývá roztržena do celé řady na sobě relativně nezávislých a mnohdy i nespolupracujících podnikových útvarů (např. práce a mezd, bezpečnosti a ochrany zdraví, vzdělávání, plánování apod.).

Když se podíváme na samotný personální útvar trochu podrobněji, tak zjistíme, že jeho vnitřní členění se odvíjí především od velikosti podniku a také od toho, kolik či jaké množství personálních činností si sám podnik vykonává vlastními silami. Především velké podniky mají z tohoto důvodu i velmi početné personální útvary, které se člení na řadu specializovaných oddělení.

Při určité míře zevšeobecnění můžeme ve velkém podniku nalézt toto členění personálního útvaru:

- oddělení zaměstnávání (získávání, výběr, přijímání, orientace, rozmíst'ování, ukončování pracovního poměru, evidence pracovníků),
- oddělení personálního rozvoje (hodnocení pracovníků, organizace vzdělávacích aktivit, stanovení funkčního postupu),
- oddělení odměňování (analýza pracovních míst, hodnocení pracovní činnosti, plnění norem, mzdová šetření, mzdové systémy, tarify, klasifikace pracovníků do jednotlivých tříd),
- oddělení pracovních vztahů (kolektivní vyjednávání, dohled nad dodržováním zákonů v oblasti práce a zaměstnávání, stížnosti, návrhy a připomínky pracovníků, řešení disciplinárních prohřešků, jednání s odbory a styk s veřejností),
- oddělení personálního plánování (analýza samotného stavu a pohybu pracovníků a případných zdrojů pracovních sil, stanovování prognóz a plánování potřeb a zdrojů pracovníků, metody plánování, plánování kariérního růstu a nástupnictví),
- oddělení bezpečnosti práce (školení a výchova, systémy, inspekce, evidence a náhrady pracovních úrazů, péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí),

- oddělení zdravotní péče (preventivní i pravidelně se opakující prohlídky, zajištění první pomoci, rehabilitace a další služby),
- oddělení péče o pracovníky (pojištění a připojištění, podnikové důchody, stravování, rekreace, bydlení, parkování, poradenská činnost pracovníkům a případně další péče),
- oddělení metodické a výzkumné (vypracovávání analýz a zpráv, statistik, metodických příruček, zjišťování názorů pracovníků, analýza trhu práce, personální marketing, personální informační systém).

Ve vyspělém světě si již vrcholoví manažeři uvědomili, že pokud má být jejich podnik dostatečně úspěšný, tak nesmí podcenit vzrůstající význam řízení lidských zdrojů a postavení personálního útvaru v hierarchii podniku. Se stále postupující globalizací světové ekonomiky lze vystopovat tento trend i u podniků v České republice, což je rozhodně přínosné.

3. Motivace

Pod pojmem motivace (z latinského slova „movere“-hýbati, pohybovati) se rozumí ta skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly-pohnutky, motivy, které člověka-jeho činnost (chování, resp. jednání i prožívání)-určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání. [3]

Motivování druhých lidí tedy vlastně je jejich nasměrování tam, kam sami chceme, aby se ubírali s jasným cílem dosažení nějakého výsledku: Motivací tedy můžeme rozumět i jako cílově orientované chování.

Za dobře motivované lidi považujeme ty, kteří mají jasně nadefinovány cíle, a kteří zároveň podnikají takové kroky, o kterých jsou vnitřně přesvědčeni, že je dovedou k zdárnému dosažení těchto cílů.

Velmi významným rysem motivace je také skutečnost, že působí současně ve třech níže uvedených dimenzích:

- v dimenzi směru (motivace člověka se vždy určitým způsobem zaměřuje, orientuje, či naopak od jiných směrů odvrací),
- v dimenzi intenzity (činnost člověka v určitém směru je závislá i na síle, myšleno jako usilovnost na dosažení cíle),
- v dimenzi stálosti, vytrvalosti, perzistence (míra schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější i vnitřní bariéry).

3.1 Typy motivace

V praxi se setkáváme s tím, že někteří lidé mohou být motivováni sami od sebe, což se považuje za vůbec nejlepší formu motivace, ale za předpokladu, že jdou tzv. správným směrem, ale ve valné většině se střetáváme spíše se situací, že lidé musí být motivováni ze svého okolí (v podniku např. pomocí různých stimulů a odměn).

Jak již původně zjistili Herzberg a kol., existují dva základní typy motivace:

- vnitřní motivace-tím rozumíme faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo se vydali určitým směrem (tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí),
- vnější motivace-tím rozumíme to, co se vše dělá pro lidi, abychom je motivovali (tvoří ji odměny, zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale na druhé straně také tresty v podobě disciplinárního řízení, odepření platu či kritika). [1]

V obecné rovině se bere jako fakt to, že vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, neboť vycházejí ze samotné podstaty člověka, a nikoliv mu nějak vnucené z vnějšího světa. Ale naproti tomu vnější motivátory mají zase bezprostřední a výraznější účinek.

3.2 Motiv

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu (popud, pohnutku, která člověka a jeho činnost určitým směrem orientuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Jedná se tedy o jakousi psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého konkrétního lidského chování či prožívání a dává mu psychologický smysl. [3]

Na tomto místě je dobré si také uvědomit a v praxi brát též v úvahu, že v psychice člověka v daný okamžik obvykle nepůsobí pouze jeden motiv, ale hned celá škála motivů. Tato skutečnost nám celou problematiku motivace činí podstatně složitější, neboť jednotlivé motivy nemusí mít vždy stejný směr a mohou mít i různou intenzitu.

3.3 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace v obecné rovině je brána jako součást psychologie a představuje se nám jako více či méně ucelený soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které ovlivňují chování pracovníků v pracovním procesu. V praxi neexistuje jen a pouze jedna teorie pracovní motivace, ale hned celá řada, kde se jedna od druhé většinou liší rozdílnými východisky a specifikacemi příčin lidského chování v určitých situacích. [4]

Na úplném počátku při vzniku těchto teorií pracovní motivace stála snaha jejich tvůrců o rozpoznání, určení, klasifikování a hierarchizování lidských potřeb, jakožto základních hybných činitelů lidské (pracovní) motivace. Tyto tehdy zjištěné závěry se uplatňují v podnikové a manažerské praxi až do současnosti.

Za asi nejznámější a nevlivnější teoretickou koncepcí motivace lidského chování dodnes považujeme koncepci amerického psychologa Abrahama Maslowa, který ve své práci z roku 1959 pod názvem „The motivation to work“, sestavil hierarchii potřeb jednotlivce. Tato jím vytvořená hierarchie potřeb je dnes také známá pod názvem Maslowova pyramida.

Podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho chování. Potřeby jsou zde uspořádány v určitém pořadí, respektive stupních (pyramida), které současně odrážejí i význam (váhu) potřeby v celkové struktuře potřeb. Do jisté míry tím vlastně odrážejí i určitou hodnotovou orientaci člověka. [4]

Lidské potřeby z tohoto hlediska Maslow člení na:

1. Fyziologické potřeby (primární potřeby lidského těla, jako např. potřeby potravy, vody, sexu).
2. Potřeby jistoty a bezpečí (ochrana před úrazem, nemocí, ekonomickým strádáním či neočekávanými pohromami).
3. Sociální potřeby (touha a potřeba lidí se sdružovat a přátelit).
4. Potřeby uznání (potřeba vědomí vlastního významu pro ostatní-sebeúcta, potřeba skutečného uznání od ostatních lidí).
5. Potřeby seberealizace (člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti). [5]

Základním předpokladem (bohužel někdy opomíjeným) využití poznatků o struktuře potřeb v manažerské praxi je nutnost chápat strukturu potřeb nikoliv jako statický jev, ale též jako jev dynamický. Myšleno jak ve vnitřní dynamice každé potřeby, tak i změny struktury a váhy jednotlivých potřeb v celkové struktuře potřeb jednotlivce. [4]

3.4 Motivační profil člověka

Motivační profil představuje relativně trvalou nebo dlouhodobou motivační či preferenční orientaci jako součást celkového profilu osobnosti. Motivační profil se projevuje v celkovém ladění a zaměření člověka, v individuální specifické skladbě jeho vnitřních hnacích sil. Vyjadřuje relativně trvalou skladbu těchto sil člověka. [6]

Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí, spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti, od nejtělejšího věku.

Na konkrétní podobu motivačního profilu mají taktéž vliv, kromě základních faktorů utváření osobnosti a sebeutvářecích aktivit jedince, např.:

- skladba a úroveň schopností,
- převažující temperamentové ladění,
- charakteristiky citového prožívání i charakterové vlastnosti či postojoyvé rysy.

Nelze také opomenout, že významným způsobem se na formování motivačního profilu podílejí i charakteristiky vnějšího, zvláště sociálního prostředí (od charakteristických rysů a působení rodiny až po specifické rysy kultury dané společnosti). [3]

Pokud správně poznáme motivační profil konkrétního člověka, tak tím získáme určitý „vhléd do jeho nitra“, do skladby, povahy a forem fungování jeho vnitřních dynamických i zaměřujících sil, do jeho motivace. Poznání motivačního profilu člověka má nedocenitelný význam, neboť:

- umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince, adekvátnější porozumění veškerému jeho chování, resp. jednání,
- je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem. [3]

Struktura motivačního profilu má vícedimenzionální podobu. Za základní dimenze motivačního profilu je možno pokládat následující pólově vyhraněné charakteristiky:

1. Situační zaměření-perspektivní zaměření.
2. Individuální orientace-skupinová orientace.
3. Osobní orientace-neosobní orientace.
4. Činorodost-pasivita.
5. Orientace na úspěch-orientace na obsah činnosti.
6. Ekonomický prospěch-morální (ideové) uspokojení.
7. Zaměření směrem k podniku-zaměření směrem od podniku.

Tento výše uvedený výčet dimenzí motivačního profilu není konečný. Je možné jej však pokládat za východisko vhodné pro ujasnění si a případně také ověření motivace konkrétního člověka a i toho, nakolik má shodné rysy s motivací dalších členů určitého konkrétního společenství. [6]

4. Stimulace

Pod pojmem stimulace se rozumí takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám v jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. [3]

V běžném životě se asi každý z nás již setkal s tím, že pojem stimulace a pojem motivace je brán jen za jakýsi slovní ekvivalent pro jeden a týž obsah.

Při detailnějším pohledu na oba tyto výše uvedené pojmy zjistíme, že základním rozdílem mezi motivací a stimulací lze spatřovat v tom, že stimulace představuje působení na psychiku zevnějšku, nejčastěji reprezentované činností jiného (druhého) člověka. [3]

Stimul

Stimul představuje jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. [3] Stimul tedy lze vnímat z tohoto úhlu pohledu jako jakousi vnější pobídku (incentiv), která má u člověka určitý motiv podnítit nebo naopak utlumit. Znakem stimulu je změna podmínek či okolností a znakem motivu je odpověď na tuto změnu. [6]

Přehled prostředků stimulace

Tato podkapitola je zpracována dle literatury [3]. Zde autor konstatuje, že stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka (pracovníka), významné. Tedy vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Dle psychologické závažnosti můžeme prostředky stimulace zařadit do kategorií:

1. Hmotná odměna.
2. Obsah práce.
3. Povzbuzení-neformální hodnocení.
4. Atmosféra pracovní skupiny.
5. Pracovní podmínky a režim práce.
6. Identifikace s prací, profesí a s podnikem.
7. Externí stimulační faktory.

4.2.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna se všeobecně považuje za hlavní stimulační prostředek. Zde se nemusí nutně vždy jednat jen o její peněžní podobu (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale může nabývat specifické formy (přidělené služební auto, které může být používáno i k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, půjčky pro zaměstnance za stanovených podmínek apod.).

Pro všechny uvedené hmotné odměny peněžní i hmotné odměny specifické platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- Musí existovat přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Odměny by měly být uskutečňovány co nejdříve po splnění úkolu (nikdy ne předem)
- Odměna by neměla přicházet automaticky, ale za výkon (jasná vazba mezi vynaloženým úsilím a odměnou).
- Předem by měla být stanovena jasná pravidla, která stanoví, kdy si pracovník svoji odměnu zaslouží (za jaké výkony a po jak dlouhou dobu).

Velmi důležité je také důsledné dodržování spravedlnosti v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách, které napomáhá udržovat neproblematické mezilidské vztahy na pracovišti.

Hmotná odměna působí primárně nejvíce na pracovníky, u kterých je v jejich motivačním profilu výrazná či méně výrazná orientace na hmotnou odměnu.

4.2.2 Obsah práce

Zde na tomto místě si je nejprve důležité si uvědomit, že stimulující aspekt vlastní činnosti není účinný pro všechny pracovníky stejně. Tedy i ti jedinci, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně.

K takovým hlavním apelům, kterými může působit obsah práce, patří např.:

- apel na tvořivé myšlení (např. práce návrhářů, projektantů, umělců),
- apel na samostatnost, autonomii (např. práce manažerů a podnikatelů),
- apel na koncepční myšlení (např. práce vývojových pracovníků, politiků),
- apel na systematické myšlení (např. práce logistiků, výrobních manažerů),
- apel hrdosti na práci (např. práce stavbařů, lékařů),
- apel hrdosti na vlastní schopnosti (např. práce záchranářů, profesionálních sportovců),
- apel na prestiž (např. práce bankovních úředníků, makléřů, populárních zpěváků),
- apel na seberozvoj (např. práce v astrofyzice, genetice, elektronice),
- apel sebekontroly (např. práce v zakázkovém krejčovství, jemné mechanice),
- apel moci (např. práce ve státní administrativě, policii, armádě).

Kromě těchto výše uvedených hlavních stimulačních apelů existuje ještě celá řada dalších dílčích apelů, které vyplývají z velkého množství konkrétních pracovních činností.

4.2.3 Povzbuzování-neformální hodnocení

U tohoto prostředku stimulace vlastně mluvíme o neformálním hodnocení, u kterého jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky.

Neformální hodnocení ovlivňuje:

- rovinu racionální: zde se jedná o zpětnou vazbu, kdy vedoucí dává pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání, zpětná vazba je nejúčinnější, pokud je podávána konkrétně a když je podávána buď v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení,
- rovinu prožitkovou: pracovník sám cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má z toho sám uspokojení a zvyšuje se jeho sebedůvěra a také přesvědčení, že může podávat ještě lepší pracovní výkony.

Celkově lze říci, že dobrý vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky a zároveň nepřehlídí nedostatky, na které upozorňuje s cílem, aby podnítl chuť pracovníka k jejich odstranění.

4.2.4 Atmosféra pracovní skupiny

Atmosféra pracovní skupiny se řadí k sociálním faktorům, které v sobě mají výrazné stimulační účinky.

Vedoucí pracovník má významnou možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí svojí formální i neformální autoritou. Na atmosféru ve skupině má významný vliv i kvalita vztahů mezi vedoucím a skupinou jako celkem. Pro vedoucího při jeho snaze o snadnější ovlivňování skupinových dějů je také důležité, aby od prvopočátku vznikl mezi ním a skupinou vztah důvěry.

K nalezení správného vztahu jak k jednotlivcům ve skupině, tak i ke skupině jako celku, by měl vedoucí pracovník respektovat např. tyto zásady:

- skupinové cíle jsou jasné a srozumitelné všem členům skupiny,
- průhlednost a otevřenost ve všech vztazích,
- spravedlnost v jednání se členy skupiny,
- bezprostřední řešení vzniklých problémů,
- podpora kooperativního chování a všech skupinových iniciativ,
- chování excentrické a destruktivní vůči skupině a skupinovým cílům je nutné tlumit.

Sociální stimulace je velkou silou, která má jak svou pozitivní, tak svou negativní stránku. Vedoucí pracovník, který je citlivý pro vnímání sociálních jevů a vztahů na svém pracovišti, má daleko lepší předpoklady využít stránku pozitivní a omezit stránku negativní než ten vedoucí pracovník, který je k nim nevšímavý či nemá tu schopnost je vůbec rozpoznat a správně identifikovat.

4.2.5 Pracovní podmínky a režim práce

Zájem podniku vytvářet svým pracovníkům lepší pracovní podmínky přináší dvojí efekt:

- primárně se lepší pracovní podmínky projeví ve zlepšení výkonu (jako důsledek menší únavy a lepší pracovní pohody),
- sekundárně se zlepšuje vztah mezi podnikem a svými pracovníky (vedení podniku dává tímto jasně najevo, že si práce svých pracovníků váží a že jsou pro ně důležité).

Je třeba zde také upozornit na ten fakt, že ne všichni pracovníci podniku mají totožný práh citlivosti na vnímání signálů tohoto druhu a tudíž tato péče ze strany vedení podniku se nemusí vždy okamžitě projevit ve zpětné vazbě od svých pracovníků (v jejich chování, reakcích a v jejich spokojenosti) Rozhodně se však vždy projeví nezájem vedení podniku o pracovní podmínky svých pracovníků, nulová aktivita při jejich zlepšování a nerespektování stížností v tomto směru od těchto pracovníků. Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky tedy vždy působí nestimulačně. A to dokonce i v případech, kdy jsou hmotné odměny v daném podniku na poměrně vysoké úrovni.

4.2.6 Identifikace s prací, profesí a s podnikem

Za vůbec nejdůležitější obecný motivační faktor pracovního jednání člověka pokládáme jeho postoj k práci. Optimální postoj k práci označujeme pojmem „identifikace s prací“.

- Identifikace s prací: tím rozumíme, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života (úspěchy na tomto poli dosažené, jsou pro něho důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení).
- Identifikace s profesí: tím rozumíme, že člověk svoji profesi považuje za součást své osobní charakteristiky (zde záleží na schopnosti člověka správně si zvolit profesi a taktéž na schopnostech člověka překonat rozdíly mezi původní představou o profesi a realitou).
- Identifikace s podnikem: tím rozumíme ztotožnění pracovníka s danou hospodářskou organizací, jedná se vlastně o přijetí cílů podniku (u člověka takto plně identifikovaného se svým podnikem lze hovořit o tom, že cíle podniku jsou v jeho chápání brány jako jeho vlastní cíle).

Za vůbec nejideálnější stav považujeme ten, když se identifikace s prací u pracovníka propojí s identifikací s profesí a podnikem. To v konečném důsledku vede k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

4.2.7 Externí stimulační faktory

Mezi externí stimulační faktory, tedy ty faktory, které mají širší než podnikový rámec, především patří:

- celkový image podniku: jak je daný podnik vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst mezi veřejností a jakou prestiž, platí zde jasná přímá závislost, že čím je podnik společensky uznávanější a prestižnější, tak tím více tento fakt stimuluje k práci,
- makroekonomická situace: očekávání ekonomického růstu je stimuluje, očekávání stagnace a recese je nestimuluje,
- politická situace: vnější nepřítel, nebezpečí války jsou destimuluje, stejně tak jako třeba prohra politické strany, která má v regionu širokou podporu, vede taktéž k útlumu ochoty k vyššímu pracovnímu nasazení,
- mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů: očekávání úspěchu od rodiny, přátel, známých může stimulaci většinou podněcovat, ale někdy i naopak očekávání neúspěchu, projevená nedůvěra, může taktéž mobilizovat některé jedince, aby ukázali, že se všichni v okolí v něm mýlili.

4.3 Oblasti využívání prostředků stimulace

Tato podkapitola je zpracována dle literatury [3]. Zde autor hned na úvod upozorňuje na důležitost uvědomění si pro vedoucí pracovníky toho faktu, že prostředky stimulace je třeba vybírat nejen s ohledem na člověka, kterého chtějí ovlivnit, ale taktéž s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního chování chtějí ovlivnit.

Mezi nejčastější oblasti potřeby stimulace tedy lze zmínit:

1. Pracovní výkon.
2. Tvořivost.
3. Seberozvoj.
4. Spolupráci ve skupině.
5. Odpovědnost.

4.3.1 Stimulace k pracovnímu výkonu

Stimulace k pracovnímu výkonu se v současnosti zaměřuje do asi tak tří nejvýznamnějších oblastí, a to na:

- kvalitu,
- kvantitu,
- rovnoměrnost.

Při stimulaci ke kvalitě by měli vedoucí pracovníci především sami pochopit základní vztah mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti jejich pracovníka. Kvalitní práce totiž obohacuje samotného člověka a podílí se na jeho odborném růstu. Nejúčinnějším stimulačním prostředkem ze strany vedoucího je zde především pochvala a povzbuzení i dílčích úspěchů.

Kromě výše uvedeného je nutné ze strany vedoucích pracovníků přistoupit i ke stimulaci výkonu z hlediska jeho kvantity. To se hlavně stává v situacích nepředvídaného zdržení výroby, které přináší požadavek urychlení práce. Vždy by se mělo na tomto místě jednat o dočasná opatření, neboť extenzivní rozvoj je většinou právě dosahován na úkor kvality.

Stimulovat zaměstnance k rovnoměrnému výkonu znamená dosahovat vyšší kvalitu produkce, případně využívat jejich kapacitu efektivněji. Na tomto místě se hlavně používá sociální stimulace.

4.3.2 Stimulace k tvořivosti

Podněcování tvořivosti u svých pracovníků má v dnešní podnikové praxi stále významnější místo, a to na všech jeho úrovních řízení.

Ke stimulaci k tvořivosti slouží především formulování provokativních cílů, u kterých není důležité jen jejich případné vyřešení ze strany pracovníků, ale také i náměty či nápady, které vedou k řešení. A dokonce i neúspěšné pokusy o řešení úkolů mají mít svůj pozitivní význam, neboť přinášejí do podniku tvůrčí atmosféru.

Podněcování tvořivosti také vyžaduje vzájemně se podněcující komplex stimulů, jakými jsou:

- informace,
- hmotné odměny (cílové prémie),
- formalizované společenské uznání,

- neformální pozitivní hodnocení.

V tvořivosti svých pracovníků se dnes nachází největší bohatství podniku, neboť právě tvořivost je hnací silou, která posunuje vývoj v podniku směrem dopředu. Rozhodně se tedy vyplatí vedoucím pracovníkům systematicky podněcovat ochotu svých zaměstnanců přemýšlet nad svojí prací, hovořit o svých nápadech, podporovat jejich chuť realizovat nové nápady a dávat jim dostatečný prostor k jejich ověření.

4.3.3 Stimulace k seberozvoji

Základním předpokladem rozvoje osobnosti pracovníků je podněcování samotné kvality práce a její tvořivosti. Právě kvalitní a tvořivá práce významně napomáhá rozvíjet schopnosti a charakter člověka.

Neméně podstatnou podmínkou rozvíjení osobnosti lze spatřovat v nikdy nekončícím procesu zvyšování vědomostí. Samotné učení se stále více stává záležitostí celého lidského života a nikoliv jen období dospívání. Na toto je nutné pamatovat právě proto, že všechny obory lidské činnosti se dnes dynamicky mění a bylo by mylné se domnívat, že si pracovník vystačí celý produktivní věk se znalostmi nabitými k určitému datu.

Již při výběru pracovníků a jejich přijímání by měl podnik jasně deklarovat, že vedle podmínky splnění požadavků na určitou pozici k termínu nástupu se do budoucnosti počítá s tím, že onen pracovník se bude dále vzdělávat a že ho v této jeho činnosti bude podnik aktivně podporovat.

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že ve stimulaci seberozvoje se nejvíce uplatňují faktory sociální stimulace. Pracovní skupina, která zájem o nové vědomosti bere jako samozřejmost, pak působí na případné nové členy jako nejsilnější impuls. Nelze zde také ani opomenout velmi významný a nezastupitelný osobní příklad vedoucího, který by měl sám neustále pečovat o své další vzdělávání.

4.3.4 Stimulace ke spolupráci ve skupině

Hlavním předpokladem lepších pracovních výsledků je právě spolupráce zaměstnanců, kteří pracují v jednom pracovním kolektivu. Spolupráce ve skupině totiž upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost jejich členů, solidaritu v situacích, kdy se jeden člen skupiny dostane do problémů. Toto vše zmíněné lze řadit k pozitivním faktorům, které dlouhodobě napomáhají ke zvyšování efektivnosti práce.

Ke spolupráci stimuluje taktéž velkou měrou i správné vytyčení společného cíle, který ale musí stát nad veškerým vnitropodnikovým soupeřením.

Spolupráce ve skupině mimo jiné usnadňuje:

- uznávání skupiny jako kompetentního partnera vedoucímu,
- rovnoprávné vztahy ve skupině,
- participace skupiny na rozhodnutích, která se této skupiny dotýkají.

4.3.5 Stimulace k odpovědnosti

Odpovědnost v pracovní činnosti znamená přijetí celého vztahového rámce souvislostí, které jsou někde těsněji a jinde zase volněji spojeny s pracovní aktivitou. Tento vztah je vnitřně brán jako určitý závazek či povinnost předvídat veškeré důsledky vlastního chování.

Správná míra odpovědnosti je u pracovníků podmíněna především tím, jak je u nich rozvinuta schopnost realisticky vnímat svět kolem sebe a své postavení v něm.

V této oblasti se především jedná o:

- odpovědnost za vlastní jednání a rozhodnutí,
- odpovědnost za hospodárné využívání materiálů, energií, času a lidských zdrojů,
- odpovědnost za bezpečnost při práci,
- odpovědnost za vztahy ve skupině.

5. Motivační program podniku

Motivační program podniku můžeme chápat určitý ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity managementu podniku má za cíl aktivně ovlivnit pracovní chování (výkon) a vytvořit (upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech pracovníků podniku. [4]

Motivační program každého podniku by měl usilovat o cílevědomé a komplexní působení na celý pracovní kolektiv. Tím je myšleno, že musí v sobě zahrnovat všechny skutečnosti podnikového dění, které jsou právě z pohledu samotných pracovníků závažné. K těmto skutečnostem bezpochyby patří:

- vymezení ekonomického a společenského postavení podniku,
- zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků v podniku,
- zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků,
- zajišťování připravenosti pracovníků podniku zvládat změny,
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o své pracovníky,
- vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem. [6]

Pro celkovou úspěšnost motivačního programu je důležité, aby všechny vnější podněty tohoto druhu byly propojeny se strukturou vnitřních potřeb a motivů pracovníka. Z tohoto důvodu se zde předpokládá právě znalost vnitřní struktury motivů pracovníka a další charakteristiky jeho osobnosti. [4]

Dalším a neméně důležitým bodem u tvorby motivačního programu podniku je ta skutečnost, že by měl vycházet z personální strategie podniku, která je jen rozpracováním a konkretizací celkové strategie podniku. [4]

Realizace motivačního programu také v současnosti již velmi často předpokládá i provádění motivačních pohovorů s podřízenými pracovníky. Tyto motivační pohovory v sobě spojují princip hodnocení pracovníka (za využití principu sebehodnocení)

s motivačním ovlivňováním a určením perspektiv a cílů rozvoje jednotlivých pracovníků. [4]

Motivační program podniku je potřeba formulovat a zveřejnit. Obvykle bývá vyjádřen v brožuře, která popisuje činnost podniku, jeho kulturu a zásady, podle kterých se postupuje při řízení pracovníků. [6]

Na závěr této kapitoly je třeba také konstatovat, že motivační program podniku nelze vytvořit jako nějaký obecně platný předpis, ale naopak tento program musí v sobě odrážet specifické charakteristiky konkrétního podniku a brát i na zřetel situaci, ve které se podnik nachází. Motivační program je jednoznačně podřízen úsilí o celkovou prosperitu podniku. Také zde platí, že podmínky, prostřednictvím kterých se zajišťuje prosperita, tak jsou shodné s podmínkami, které u pracovníků podniku stimulují výkonnost, tvořivost a spokojenost. [6]

6. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které podnik svým zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd, platů či dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. V některých podnicích se při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době jeho zaměstnání v organizaci a k případným zásluhám. [2]

K hlavním cílům při poskytování zaměstnaneckých výhod patří:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky,
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků,
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny. [1]

Samotné zaměstnanecké výhody lze rozdělit do následujících kategorií:

- Penzijní systémy: všeobecně se považují za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu, kdy konkrétní podnik tímto požitkem ukazuje, jak dobrým je zaměstnavatelem a také tím přitahuje a stabilizuje vysoce kvalitní lidi. Jedná se zde o penzijní fondy, které jsou tvořeny z příspěvků zaměstnavatele a obvykle (ne vždy) i samotných pracovníků.
- Osobní jistoty: zde se jedná především o různé formy nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- Finanční výpomoc: zde to jsou především půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- Osobní potřeby: k nim můžeme řadit například dovolenou na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry (v souvislosti s případným studiem či mateřstvím), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, zajištění sportovního či rekreačního využití.

- Podnikové automobily a pohonné hmoty: i přes stále vyšší zdaňování automobilů se řadí k velmi oceňovaným zaměstnaneckým výhodám.
- Jiné výhody: zde se jedná o požitky, které zvyšují životní úroveň pracovníků (např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, poskytování mobilních telefonů či kreditních karet). [1]

7. Pružný systém zaměstnaneckých výhod

Pružný systém zaměstnaneckých výhod (někdy bývá označován jako “kafeteria systém”) umožňuje pracovníkům si v rámci stanovených peněžních limitů vybrat svůj soubor výhod. Systémy mohou umožňovat volbu v rámci zaměstnaneckých výhod nebo volbu mezi výhodami. [1]

Pro tvorbu systému zaměstnaneckých výhod jsou známy tři následující možnosti:

- a) **Systém jádra:** zde se vychází z minimální potřeby sociálních služeb, které jsou shodné pro všechny pracovníky. Nabídka sociálních výhod je v tomto systému rozčleněna na složku pevnou (tzv. jádro) a složku pohyblivou (tzv. volitelný blok). Jádro není volitelné a má zajistit určitou minimální míru zabezpečení pracovníků. Ve volitelném bloku jsou naopak služby, které si pracovníci mohou vybírat dle svých individuálních přání.
- b) **Systém bufetu:** zde si může pracovník v rozmezí svého rozpočtu volit a žádat jím preferované výhody a naopak odmítnout služby, které pro něho nejsou atraktivní. V případě, že pracovník nevyužije svého práva volby u bufetového systému, dostává stejnou nabídku sociálních výhod jako před zavedením tohoto pružného systému výhod
- c) **Alternativní menu systém:** zde se jedná na rozdíl od strukturované nabídky dle druhů služeb o to, že je tu předem provedeno shrnutí souboru výhod dle struktury potřeb různých skupin pracovníků. Tyto soubory jsou uzavřené a pracovník s právem volby se může rozhodnout pouze pro jeden ze souborů. [4]

Pružné systémy zaměstnaneckých výhod tedy poskytují pracovníkům určitou možnost volby toho, jaké výhody dle svých potřeb požadují. Tato politika pružných zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatelům ušetřit peníze za výhody, které nikdo nechce či nepotřebuje. [1]

Jistou nevýhodou tohoto pružného systému zaměstnaneckých výhod je především to, že je administrativně náročnější. Zaměstnanci ne vždy správně identifikují svoje aktuální a zejména vzdálené potřeby, na základě toho si vyberou nevhodně, a jelikož tento výběr nelze měnit průběžně (spíše v delších intervalech) při hromadné akci, tak ponесou důsledky svého nevhodného výběru po nějakou delší dobu. A jelikož sami sebe z tohoto svého chybného kroku obviňovat nebudou, tak se vše obrátí k jakési neochotě podniku k pružné změně jejich volby. [3]

Tento systém poskytování zaměstnaneckých výhod byl prvně uplatňován v podnicích a firmách v USA. V evropských organizacích se tento systém v důsledku své výše uvedené administrativní náročnosti (přípravy i samotného provozu) rozvíjí poměrně pomalu. V

České republice, především díky zahraničním firmám zde působících, dochází v současnosti k jistým zlepšením. [7]

8. Představení společnosti – FOXCONN CZ

Na úvod této kapitoly je potřeba si říct, že společnost Foxconn je mezinárodní společností s pobočkami po celém světě. Foxconn je registrovaná obchodní značka společnosti Hon Hai Precision Industry Co., Ltd.

8.1 Mezinárodní společnost Hon Hai

Společnost Hon Hai byla založena v roce 1974 na Taiwanu, kde u jejího zrodu stál její současný prezident a výkonný ředitel Terry Gou, který zde již ve svém mladém věku (25 let) začal s výrobou plastových dílů pro PC.

Za opravdu významný mezník v rozvoji společnosti můžeme považovat rok 1991 a její vstup na Taiwanskou burzu. Od této chvíle společnost každoročně několikanásobně navyšuje svůj základní kapitál a začíná s budováním sítě poboček po celém světě.

V současnosti má tato společnost své pobočky na třech světových kontinentech. A to v Asii (Taiwan, Singapur, Japonsko, Čína a Vietnam), v Americe (USA, Mexiko a Brazílie) a v Evropě (ČR, Skotsko a Maďarsko). Hlavním sídlo společnosti je na Taiwanu.

Tabulka 1: Důležité milníky společnosti Hon Hai

Rok	Událost
1974	založení společnosti Hon Hai Plastic Enterprises (výroba plastových dílů pro PC)
1975	změna názvu na Hon Hai Industrial Co., Ltd. (výroba ovládacích knoflíků na TV)
1981	změna názvu na Hon Hai Precision Industry Co., Ltd. (výroba konektorů)
1991	vstup na Taiwanskou burzu
1993	výrobní závod v Číně
1994	otevření center výzkumu a vývoje v Japonsku a USA
1996	výroba skříní pro PC
1998	výrobní závod ve Skotsku
1999	výrobní závod v Irsku a USA
2000	výrobní závod v České republice
2001	společnost se stává největším soukromým výrobcem na Taiwanu
2002	výrobní závod u Pekingu (mobilní telefony)
2004	výrobní závod v Maďarsku (mobilní telefony)
2005	výrobní závody v Jižní a Střední Americe (Brazílie, Mexiko)
2008	výrobní závod ve Vietnamu

Zdroj: Interní materiály FOXCONN CZ s.r.o.

Dnes je společnost Hon Hai Precision Industry Co., Ltd., řazena k k jedněm z největších společností v oblasti výroby PC na světě a zaměstnává celkově více než 200 000 pracovníků.

8.2 Společnost FOXCONN CZ s.r.o.

Společnost FOXCONN CZ s.r.o. byla založena 18. května 2000 jako regionální výrobní centrála skupiny Foxconn v Evropě. Výrobní prostory se nacházejí v Pardubicích a od roku 2008 i v Kutné Hoře, kam byla přesunuta výroba LCD monitorů. Regionální prodejní kancelář je v Praze. V Pardubicích bylo vybudováno evropské produkční centrum, které již osmým rokem úspěšně rozšiřuje svoji produkci – finální montáž PC různých značek, vyrábí zařízení pro budování počítačových sítí a další elektronické a strojírenské výrobky.

Společnost FOXCONN CZ si v průběhu dalších let založila v České republice ještě dvě další sesterské společnosti, které pracují v souladu s celkovou strategií společnosti FOXCONN CZ. Konkrétně se jedná o společnosti:

- LOGISTICS SERVICES SOLUTIONS s.r.o.
- Foxconn LCD CZ s.r.o.

První jmenovaná sesterská společnost má za hlavní cíl nabízet zákazníkům doplňkové poprodejní servisní služby v regionu EMEA (Evropa, Střední a Východní Asie) na produkty vyráběné ve společnosti FOXCONN CZ s.r.o. Druhá jmenovaná sesterská společnost reaguje na současnou velmi dynamickou poptávku po LCD obrazovkách na světových trzích.

V čele společnosti FOXCONN CZ stojí již od roku 2000 Jimmy Chang, který zde vystupuje ve funkci jednatele a ředitele české pobočky Foxconnu. Současně s tím je i ředitelem Foxconn EMEA, kde zodpovídá za evropské operace. Před nástupem do Pardubic vykonával Chang funkci prezidenta Foxconnu pro USA. Již jmenováním takto vysokého svého odborníka taiwanská firma ukázala, že má zde v České republice dlouhodobě velké plány.

Tabulka 2: Důležité milníky společnosti FOXCONN CZ

Rok	Událost
květen 2000	založení společnosti
září 2000	vyskladněny první výrobky
duben 2002	slavnostní ceremoniál otevření nové haly, vyroben miliontý počítač
červen 2003	vyhlášení osmou největší společností v ČR za rok 2002
leden 2004	druhý největší exportér v ČR za rok 2003
leden 2006	během jednoho měsíce bylo vyexpedováno více než 1 mil. produktů
říjen 2007	slavnostní zahájení výstavby nové továrny v Kutné Hoře
červen 2008	spuštění výroby v novém závodě v Kutné Hoře

Zdroj: Interní materiály FOXCONN CZ s.r.o

K hlavním důvodům, proč tato taiwanská společnost uskutečnila takto rozsáhlou investici právě v České republice, je tak často zmiňovaný fakt kvalifikované pracovní síly na zdejších trhu práce, strategické umístění země v Evropě a v neposlední řadě i významné investiční pobídky ze strany vlády České republiky.

K nemalé prestiži společnosti napomáhají i její zákazníci, ke kterým dnes patří celosvětově významní dodavatelé výpočetní a komunikační techniky, kteří tímto jen potvrzují kvalitu zdejších výrobků a s tím souvisejících služeb. Na tomto místě můžeme zmínit společnosti HP, Intel, Apple, Dell, Sony, Nokia, Acer, Lenovo a další.

K potvrzení významu české pobočky nejlépe vypovídají následující údaje: v roce 2005 činily výnosy 51,9 miliard Kč, v roce 2001 to bylo pouhých 9 miliard. Tento velký objem výnosů zařadil FOXCONN CZ na přední příčky mezi Top 10 společnostmi v ČR měřeno výší tržeb a zároveň první příčku v meziročním nárůstu tržeb. V roce 2007 se společnost FOXCONN CZ umístila na třetím místě co se týče tržeb společností v ČR.

Tabulka 3: Pořadí nejvýznamnějších firem České republiky dle tržeb za rok 2007

Pořadí	Název firmy	Tržby v tis. Kč
1	ŠKODA AUTO a.s.	221 967 000
2	ČEZ, a.s.	174 562 760
3	FOXCONN CZ	89 526 078
4	UNIPETROL, a.s.	88 778 515
5	AGROFERT HOLDING, a.s.	83 384 801
6	RWE Transgas, a.s.	78 562 187
7	SIEMENS Group ČR	70 682 962
8	Telefónica O2 Czech Republic, a.s.	63 196 000
9	MORAVIA STEEL a.s.	61 956 067
10	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o	51 284 232

Zdroj: www.ct100.cz

V červnu 2008 Sdružení CZECH TOP 100 zveřejnilo výsledky žebříčku Největších exportérů České republiky a zde se společnost FOXCONN CZ umístila na druhém místě, na které se vyšplhala z předchozího osmého místa a v důsledku tohoto úspěchu získala velmi prestižní titul Dynamická firma roku.

Velký význam má společnost FOXCONN CZ pro zaměstnanost v regionu, neboť jen v pardubickém závodě pracuje nyní kolem 6 000 pracovníků. Z tohoto celkového počtu tvoří tzv. kmenoví zaměstnanci kolem 4 000 pracovníků a zbylý počet kolem 2 000 pracovníků je tzv. agenturních. Tímto uvedeným faktem společnost FOXCONN CZ významně přispěla k tomu, že v tomto roce nezaměstnanost v Pardubickém kraji dosáhla nejnižší hodnoty od jeho vzniku.

V nově otevřeném závodě v Kutné Hoře se v blízkém horizontu počítá se zaměstnáním dalších zhruba až 5 000 pracovníků.

Z tohoto výše uvedeného výčtu všech možných ekonomických ukazatelů je jasně patrné, jak velký význam má tato taiwanská obří investice nejen pro zdejší region, ale i pro celou Českou republiku.

8.3 Personální oddělení společnosti

Personální oddělení společnosti FOXCONN CZ s.r.o. má za svůj hlavní úkol zajišťovat pro všechny uvedené společnosti (včetně uvedených dvou sesterských společností) nábor nových zaměstnanců, adaptaci, vzdělávání a celkovou personální agendu. Taktéž má podporovat velmi důležitou interní komunikaci a podílí se také na hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Personální oddělení je postaveno ve společnosti do přímé podřízenosti generálnímu řediteli společnosti. Pod toto oddělení taktéž spadá i útvar bezpečnosti práce a protipožární ochrany.

Systém stimulace pracovníků je ve společnosti FOXCONN CZ s.r.o. (včetně uvedených dvou sesterských společností) je částečně včleněn přímo do Kolektivní smlouvy, kde jsou uvedeny hmotné stimuly a také zde nalezneme část o péči o zaměstnance.

Mezi hlavní programy či aktivity personálního oddělení společnosti patří:

1. Nábor zaměstnanců.
2. Vzdělávání.
3. Firemní kultura a interní komunikace.

8.3.1 Nábor zaměstnanců

V této souvislosti můžeme hovořit o dvou základních oblastech, kde se personální oddělení angažuje, a tím jsou:

- **Program volných pracovních míst (IOP – Internal Opportunity Program)**

Zde se společnost snaží o to, aby zaměstnanci dostávali příležitost uplatnit své schopnosti v náročnějších pozicích, které plně odpovídají jejich stávající kvalifikaci a též chce tímto také podporovat jejich další profesní růst. O volné pracovní místo se může ucházet zaměstnanec, který odpracoval na současnou pozici minimálně 6 měsíců u dělnických profesí a 1 rok u technicko-administrativních pracovníků. Tato volná pracovní místa jsou personálním oddělením pravidelně aktualizována a jsou zveřejněna na jejich volně přístupných nástěnkách či na interních internetových stránkách společnosti (tzv. Foxservice).

- **Odměna za získání nového zaměstnance**

Za jednu z velmi efektivních metod nábora nových zaměstnanců lze považovat spolupráci stávajících zaměstnanců společnosti s personálním oddělením. Právě sami zaměstnanci mohou doporučit na hledané volné pracovní místo někoho z okruhu svých známých. Pokud

by se tak stalo a taková osoba by byla přijata, včetně úspěšného zvládnutí zkušební doby, mohla by být tato spolupráce odměněna zvláštní prémie.

Výše prémie se odvíjí od kategorií, do kterých jsou zaměstnanci zařazeni:

- dělníci, operátoři, technicko-administrativní pracovníci 3 000 Kč,
- vedoucí zaměstnanci 5 000 Kč,
- vrcholové vedení (manažerské funkce) 10 000 Kč.

Nutnou podmínkou pro přiznání takové odměny je vyplnění příslušného formuláře na personálním oddělení, a to nejpozději v den nástupu nového zaměstnance. Tento formulář musí být podepsán stávajícím i nově nastupujícím zaměstnancem.

Toto uvedené pravidlo se vztahuje na všechny zaměstnance společnosti, kromě těch, kterým tato činnost (náborová) vyplývá z popisu jejich vykonávané práce.

8.3.2 Vzdělávání

Na tomto úseku personální oddělení společnosti nabízí svým zaměstnancům nejrůznější formy vzdělávání, neboť si uvědomuje, že právě systematické vzdělávání zabraňuje nechtěné fluktuaci a napomáhá tak k potřebné loajalitě svých zaměstnanců (tak preferované především u asijských společností), kteří sami mohou takto pozorovat, že společnost v nich vidí své největší bohatství.

K základním formám nabízeného vzdělávání patří především:

- tréninky, které vyplývají ze zákona (např. BOZP, PO, řidiči, referenti, vyhláška č. 50/78 Sb.),
- odborné a doplňkové vzdělávání (ve formě interních či externích akcí),
- interní tréninky (např. komunikace, asertivity, MS Office),
- kurzy anglického jazyka (skupiny dle dosažené úrovně znalosti).

Zaměstnanci, kteří se zúčastnili vybraných programů interního vzdělávání a splní všechny jeho stanovené podmínky, získají při jeho ukončení tzv. Foxconn certifikát.

8.3.3 Firemní kultura a interní komunikace

Pod pojmem **firemní kultura** rozumíme souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot, které jsou v podniku (či firmě) všeobecně sdílené a dlouhodobě udržované.

Společnost FOXCONN CZ s.r.o. (včetně uvedených dvou sesterských společností) má ve své firemní kultuře zahrnuto i několik programů, které vyjadřují hodnoty a myšlenky, na kterých je společnost postavena.

Mezi takové hlavní programy patří:

- 1) Program CIP (Continuous Improvement Program)

Jedná se o program neustálého zlepšování, kde systematické a neustálé aktivity vedou ke zlepšení všech procesů a systémů v podniku tak, aby tímto bylo dosaženo optimální úrovně výkonnosti.

Hlavním cílem programu CIP je zvýšit celkovou efektivitu, což se uskutečňuje pomocí:

- zavádění nových aktivit (procesů),
- eliminace aktivit (procesů), které mají minimální či dokonce žádnou přidanou hodnotu pro společnost,
- fungování na základě japonské metodiky Kaizen (z japonských slov kai a zen, tj. v překladu dobrá změna).

2) Program Pět „S“

Tento program vyjadřuje časem prověřený model organizování a provozování výrobních operací. Pět „S“ v sobě skrývá názvy klíčových faktorů štíhlé výroby, které jsou odvozeny z japonských slov seiri, seiton, seiso, seiketsu a shitsuke. V překladu tato slova znamenají třídění, pořádek, lesk, standardizaci a výdrž. Zjednodušeně řečeno se v tomto programu jedná o jakési nastolení pořádku na pracovišti a podporu štíhlé výroby. Hlavní důraz je zde kladen na samotnou hodnotu.

Ve vztahu ke **komunikaci** vyznává společnost FOXCONN CZ s.r.o.(včetně uvedených dvou sesterských společností) tzv. Politiku otevřených dveří (Open-door-policy), jejímž hlavním cílem je otevřená komunikace na všech úrovních řízení. Zde všichni zaměstnanci společnosti mohou sami podávat podněty nebo řešit případné problémy nejen se svým přímým nadřízeným, ale v případě potřeby se také obrátit na členy nejvyššího vedení společnosti.

Interní komunikace v uvedené společnosti je zajišťována především prostřednictvím:

1) Firemních komunikačních kanálů jako jsou:

- Intranet: interní internetové stránky, tzv. Foxservice (zde např. nalezneme všechny aktuality ve firmě, telefonní seznam, případné formuláře, nabídku volných pracovních pozic či Learning centre),
- QMS (DCC): interní internetové stránky systému řízení jakosti (zde např. nalezneme různé postupy, směrnice, řízení neshod či důležité indikátory výkonnosti firmy),
- Komunikační kaskáda: tím je myšlen souhrn informací o celé společnosti, doplněno o příspěvky vedení společnosti, je dostupná na Foxservice),
- interní schránka: slouží všem zaměstnancům k vyjádření svých připomínek, podnětů, nápadů či případných stížností.

2) Firemních komunikačních zdrojů jako jsou:

- přímá komunikace s kolegy, nadřízenými či podřízenými,
- pracovní porady,
- kulaté stoly: setkání zaměstnanců se zástupcem vedení společnosti,
- e-mailová pošta (Outlook),
- firemní nástěnky, vývěsky a flipcharty s informacemi či fotkami,

- ostatní psané dokumenty (např. směrnice, pracovní řád či kolektivní smlouva).

V uvedené společnosti ještě existují pravidla elektronické komunikace, do kterých patří:

- nikdy nesdílet druhým osobám své uživatelské jméno a heslo,
- nesdílet ani svá hesla pro přístup na internet, SAP a dalších chráněných programů či databází,
- při každém odchodu ze svého pracoviště uzamykat svůj počítač,
- zásadně neposílat e-maily typu „opiš a pošli dál“,
- při korespondenci s cizí osobou používat svoji signaturu.

9. Pracovně- právní vztahy

Pracovně právní vztahy jsou ve společnosti FOXCONN CZ s.r.o. (včetně uvedených dvou sesterských společností) upraveny těmito základními dokumenty:

1. Pracovní řád

Pracovní řád je vypracován v souladu s platným zněním Zákoníku práce a dalšími platnými právními předpisy, které se této oblasti dotýkají. Jeho obsah je taktéž projednán a odsouhlasen příslušným odborovým orgánem.

Pracovní řád se v uvedené společnosti dotýká následujících oblastí:

- rovných pracovních příležitostí,
- pracovních podmínek,
- povinností zaměstnavatele a zaměstnance,
- bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP),
- ochrany majetku zaměstnavatele,
- etiky,
- pracovních cest a náhrad výdajů,
- sociálních podmínek,
- interní komunikace,
- stížností,
- mzdových podmínek.

2. Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva je uzavřena mezi společností FOXCONN CZ s.r.o. (včetně uvedených dvou sesterských společností) a ZO OS KOVO Tesla Pardubice. Poslední platná kolektivní smlouva je uzavřena na období od 1.4.2007 do 31.3.2009.

Kolektivní smlouva v uvedené společnosti má následující členění:

- základní ustanovení,
- pracovně-právní oblast,
- bezpečnost práce,

- mzdový předpis,
- závěrečná ustanovení.

Příloha č. 1 této kolektivní smlouvy uvádí Tabulku minimálních mzdových tarifů v podniku (rozčleněno na kategorii D-dělnické profese a kategorii TH-technicko-hospodářských pracovníků).

3. Bezpečnostní pravidla pro zaměstnance uvedených společností

Bezpečnostní pravidla pro své zaměstnance má společnost FOXCONN CZ s.r.o. podrobně zpracováno ve své Politice ochrany a bezpečnosti podniku (Security Policy).

4. Směrnice o náboru

5. Směrnice o hodnocení

6. Směrnice o vzdělávání

9.1 Pracovní řád

Pracovní řád je závazný pro všechny zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru ke svému zaměstnavateli. Hlavním krédem (či politikou) společnosti FOXCONN CZ s.r.o. (včetně uvedených dvou sesterských společností) je být spravedlivým zaměstnavatelem, který přesně dodržuje pravidla tohoto pracovního řádu.

Podrobné seznámení s pracovním řádem, závaznými pracovními předpisy a ostatními interními opatřeními zaměstnavatele je vždy nedílnou součástí nástupního školení, které zaměstnavatel pro zaměstnance pořádá. Každé nástupní školení je v délce 1,5 dne.

Pracovní řád společnosti obsahuje tyto konkrétní body:

- **Základní ustanovení:** pojednávají o závaznosti tohoto pracovního řádu pro všechny zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru ke společnosti.
- **Rovné pracovní příležitosti:** společnost aktivně prosazuje stabilní antidiskriminační politiku poskytující rovné příležitosti. To znamená, že všichni zaměstnanci mají mít nárok na rovnou příležitost v zaměstnání bez ohledu na věk, rodinný stav, rasu, barvu pleti, národnost, jazyk, náboženské vyznání, sexuální orientaci, politické smýšlení, členství nebo činnost v politických stranách, odborových organizacích, etnický či sociální původ, majetek apod.
- **Pracovní podmínky:** zde platí, že se zaměstnanecký poměr ke společnosti řídí Zákoníkem práce a dalšími obecně závaznými pracovními předpisy, interními předpisy zaměstnavatele a Kolektivní smlouvou v platném znění.

Pracovní podmínky se vztahují k:

- vzniku pracovního poměru (vznik pracovního poměru, lékařské prohlídky, zkušební doba, možné změny v osobních údajích zaměstnanců),
- pracovní době (pracovní doba, přesčasová práce, docházka a dochvilnost, výkazy přítomnosti na pracovišti),
- překážkám v práci,
- dovolené (stanovena v celkové výši 20 dnů),
- převedení zaměstnance mezi jednotlivými útvary,
- možným změnám v sjednaných pracovních podmínkách,
- ukončení pracovního poměru,
- zastupování a předávání funkcí.

- **Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance:**

- zaměstnavatel ve vztahu ke svým zaměstnancům má tímto za povinnost především vytvářet podmínky pro úspěšný výkon práce zaměstnanců, včetně bezpečnosti a zdraví neohrožujícího výkonu práce v souladu s platnými právními předpisy,
- zaměstnanci z tohoto vyplývá základní povinnost dodržovat pracovní řád. Případné porušení povinností zaměstnance, které stanoví pracovní řád či ustanovení dalších interních předpisů a Zákoníku práce je bráno jako porušení pracovní kázně.

Disciplinární řízení: vedoucí zaměstnanci mají za svůj hlavní úkol kontrolovat práci svých podřízených a z případných nedostatků vyvozovat závěry. Pokud již dojde k porušení pracovní kázně, tak má vedoucí zaměstnanec za povinnost neprodleně zjistit příčinu tohoto porušení, případ projednat, zajistit nápravu a případně z něho vyvodit důsledky. Opakované porušení pracovní kázně méně závažným způsobem či závažné porušení kázně může být důvodem pro ukončení pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnavatele. Porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem vede pak k okamžitému zrušení pracovního poměru.

- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP):** tento bod pracovního řádu je konkrétně rozveden v obecně závazných předpisech a taktéž i v Kolektivní smlouvě v platném znění.
- **Ochrana majetku zaměstnavatele:** tento bod je dále konkretizován na:

a) Vstup do areálu zaměstnavatele:

- každý zaměstnanec smí vstoupit do areálu zaměstnavatele a opustit ho pouze v místech k tomu určených (vrátnice) a je povinen se přitom prokázat průkazem zaměstnance,
- každý zaměstnanec, který se pohybuje v areálu zaměstnavatele, je povinen nosit svůj průkaz zaměstnance viditelně a na požádání ostrahy se jím prokázat,
- zneužití průkazu zaměstnance je považováno minimálně za závažné porušení pracovní kázně,

- každý zaměstnanec je taktéž povinen na výzvu ostrahy předložit k prohlídce zavazadla a věci, které vnáší či vynáší z areálu zaměstnavatele, a to i pro použití elektronického detektoru.

b) Ukládání osobních věcí zaměstnanců:

- zaměstnanci mohou na své pracoviště přinášet pouze svršky a předměty osobní potřeby, které neobsahují kovové součásti a též jsou povinni si je odkládat při plnění pracovních úkolů do prostor určených zaměstnavatelem (např. šatnové skříňky v šatnách pro zaměstnance či další prostory),
- každý zaměstnanec může mít pouze jednu šatní skříňku, která musí být viditelně označena jeho jménem, tyto skříňky (příp. stoly) je zaměstnanec povinen zamykat a neponechávat klíče v zámku,
- zaměstnanec je také povinen spolupracovat při kontrole šatních prostor a skříněk.

c) Důvěrné informace, obchodní tajemství, vynálezy a patenty, autorské právo:

- dle tohoto je každý zaměstnanec povinen zachovávat mlčenlivost o všech důvěrných informacích, se kterými při své pracovní činnosti přišel do styku a také tyto informace chránit před zneužitím.

d) Střet zájmů:

- tímto se zakazuje takový vedlejší pracovní poměr a soukromé podnikání, u kterých může docházet ke kolizi zájmů se zájmy společnosti.

e) Osobní údaje a jejich ochrana:

- všechny záznamy s veškerými osobními údaji zaměstnanců jsou brány jako důvěrné a podle toho se s nimi musí zacházet. Přístup k osobním údajům je umožněn jen těm zaměstnancům, u kterých je práce s těmito součástí jejich pracovní náplně. Každý zaměstnanec má také na základě písemné žádosti právo zkontrolovat si svoji vlastní osobní složku.

f) Korupce a úplatky:

- tímto je zakázáno požadovat, přijímat či dávat jakékoliv peněžité či nepeněžité úplatky nebo jiné obohacení v souvislosti s pracovní činností.

g) Počítačová síť zaměstnavatele, technické vybavení pracoviště:

- počítačová síť zaměstnavatele smí být využívána výhradně k plnění pracovních povinností,
- zaměstnanec nesmí neoprávněně užívat počítačovou síť pro svoji vlastní potřebu a ani ji jakýmkoliv způsobem zneužívat,
- zaměstnanec je vždy povinen jednat tak, aby zabránil zneužití informací, které jsou uloženy v počítačové síti zaměstnavatele.

h) Odpovědnost za škodu:

- každý zaměstnanec odpovídá zaměstnavateli za škodu, která je způsobena zaviněným porušením povinností při plnění pracovních úkolů či v přímé souvislosti s nimi. Dále též úmyslným jednáním proti pravidlům slušnosti a občanského soužití a taktéž i za nesplnění povinností při odvrácení škody.
- **Etika:** v etické oblasti se jedná především o to, že každý zaměstnanec společnosti je povinen jednat se všemi obchodními partnery, návštěvníky či spolupracovníky zdvořile, ohleduplně a nekonfliktně. Na veřejnosti je povinen reprezentovat dobré jméno svého zaměstnavatele tak, aby ten nebyl poškozen na svých zájmech.
- **Pracovní cesty a náhrady výdajů:** v tomto bodě se pojednává o tom, že každému zaměstnanci, který je vyslán na pracovní cestu náleží náhrada, tj. náhrada prokázaných jiných výdajů, náhrada prokázaných výdajů na ubytování, náhrada prokázaných nutných vedlejších výdajů a stravné. Konkrétní výši jednotlivých náhrad určí zaměstnavatel svým interním opatřením.
- **Sociální podmínky:** zde se jedná např. o možnosti stravování na pracovišti, parkování a dopravy zaměstnanců apod.. Tento bod bude podrobněji popsán v kapitole 10. Zaměstnanecské výhody.
- **Interní komunikace:** tento bod je již rozveden výše v podkapitole 8.3.3 Firemní kultura a interní komunikace.
- **Stížnost:** v případě, že dojde k situaci, v níž se zaměstnanec cítí být krácen na svých právech, které mu vyplývají z pracovně-právního vztahu, tak má možnost se v první řadě obrátit na svého bezprostředně nadřízeného vedoucího. V situaci, kdy se cítí být krácen na těchto právech přímo svým nadřízeným vedoucím, tak má možnost se obrátit na manažera útvaru. Každá stížnost musí mít písemnou formu a musí být projednána ve lhůtě 30-ti dnů od jejího podání.

Dojde-li k situaci, že zaměstnanec není spokojen s odpovědí, kterou jako reakci na svoji stížnost obdržel, tak může požádat o pohovor s manažerem útvaru za účelem projednání své stížnosti, nebo se ve stejné věci obrátit na manažera personálního útvaru. V tomto případě zaměstnanec obdrží odpověď během 5-ti pracovních dnů.

Pokud stížnost zaměstnance nebyla projednána, je v prodlení či zaměstnanec není s rozhodnutím zaměstnavatele spokojen, tak se může obrátit na vedoucího divize nebo manažera příslušného centrálního útvaru. Zde je již jejich rozhodnutí konečné.

- **Mzdové podmínky:** v tomto bodě je stanoveno, mzdy zaměstnancům budou vypláceny vždy k 15. dni v měsíci za měsíc předcházející. Pokud by došlo k situaci, že tento termín připadne na den pracovního klidu či pracovního volna, tak jsou mzdové prostředky poukázány na účty zaměstnanců (mzdy jsou vypláceny výhradně formou převodu vkladem na účet zaměstnance) nejpozději pracovní den, který předchází těmto dnům. Výše mzdy je považována za důvěrnou informaci.
- **Závěrečná ustanovení:** v tomto posledním bodě je specifikována závaznost pracovního řádu pro všechny zaměstnance v pracovním poměru k zaměstnavateli.

Pracovní řád si v případě zájmu může každý zaměstnanec společnosti vyžádat u svého vedoucího, na personálním oddělení či vyhledat na interních stránkách (tzv. Foxservice).

9.2 Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva, která je v současné době v platnosti, tak je uzavřena na období od 1.4.2007 do 31.3.2009. Kolektivní smlouvy jsou v uvedené společnosti vždy uzavírány mezi smluvními stranami na období dvou let.

Kolektivní smlouva je uzavřena mezi zaměstnavateli (FOXCONN CZ s.r.o., LOGISTIC SERVICES SOLUTION s.r.o., Foxconn LCD CZ s.r.o.) a ZO OS KOVO Tesla Pardubice.

Kolektivní smlouva v uvedené společnosti má následující členění, která detailně dále řeší:

- **Základní ustanovení:**

- účel, obsah, rozsah platnosti,
- legislativní soulad (soulad se zákonem o kolektivním vyjednávání, zákoníkem práce a dalšími právními předpisy v platném znění),
- zákaz diskriminace (zde se obě smluvní strany zavazují, že nebudou diskriminovat, pokud jde o oprávněné nároky vyplývající z Kolektivní smlouvy, z pracovní smlouvy a z výkonu práce nikoho z pracovníků z důvodu pohlaví, náboženského vyznání, národnosti, státního občanství, místa pracoviště a bydliště, rasy, barvy pleti, sexuální orientace, jazyka, víry, apod.),
- pracovní podmínky (při posuzování práce mužů a žen nesmí být nikdo zvýhodněn co do pracovních podmínek, při odměňování, při zařazování do funkcí, při přijímání nebo propouštění z práce vzhledem ke svému pohlaví),
- všeobecná ustanovení (smluvní strany mohou písemně navrhnout jednání o změně nebo doplnění kteréhokoliv ustanovení této smlouvy, druhá strana je o návrhu povinna poté jednat),
- vztah odborů zaměstnavatele a zaměstnanců (zaměstnavatel uznává odborovou organizaci jako partnera při obhajobě práv, zájmů a požadavků zaměstnanců v organizaci zaměstnavatele),
- zachování mlčenlivosti (týká se členů příslušných odborových orgánů),
- materiální a organizační zajištění činnosti odborové organizace u zaměstnavatele (zaměstnavatel se tímto zavazuje spolupůsobit při utváření vhodných podmínek pro činnost odborové organizace),
- právo spolurozhodovat (spolurozhodováním se míní taková forma vzájemného vztahu, kdy k provedení úkonu či přijetí jiného opatření zaměstnavatele se vyžaduje předchozí souhlas odborového orgánu),
- právo na projednávání (tímto se rozumí jednání mezi zaměstnavatelem a odborovým orgánem v přesně stanovených záležitostech za účelem dosažení shody),
- právo na informace zaměstnavatel zde má povinnost informovat předem odborový orgán např. o ekonomické situaci zaměstnavatele, o zásadních otázkách souvisejících s rozvojem společnosti, o sjednaných nových pracovních poměrech apod.),

- právo kontroly odborových orgánů (týká se dodržování pracovně-právních předpisů včetně vnitřních mzdových předpisů, předpisu o zaměstnanosti a dále vnitřních předpisů zaměstnavatele a normativních závazků kolektivních smluv, kontrola ze strany odborové organizace se také může dotýkat BOZP).

- **Pracovně-právní oblast:**

- vznik pracovního poměru (k základním náležitostem pracovní smlouvy patří: druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce, dohodnuté mzdové podmínky, další podmínky, na kterých mají účastníci zájem nebo jsou stanoveny v zákoníku práce),
- ukončení pracovního poměru (ze strany zaměstnavatele lze takový pracovní poměr ukončit jedině ze zákonem stanovených důvodů a zákonem stanoveným způsobem, zde mohou být i individuální případy řešeny spolu s odborovou organizací),
- ochrana pracovních míst (zaměstnavatel usiluje o co nejmenší rušení pracovních míst),
- pracovní doba a přesčasová práce (délka pracovní doby je 40 hod. týdně v jednosměnném režimu a 37,5 hodin týdně ve vícesměnném a nepřetržitém režimu),
- dovolená a pracovní volno (v souladu se zákoníkem práce a pracovněprávními předpisy mají zaměstnanci nárok na dovolenou na zotavenou v délce 4 týdnů zaměstnavatel určuje jednotlivým zaměstnancům termín nástupu dvoutýdenní dovolené v souladu s plánem dovolených),
- péče o vzdělávání zaměstnanců (jedná se o proškolení zaměstnanců v trvalém pracovním poměru podle celopodnikového školicího plánu s cílem odborného růstu zaměstnanců dle potřeb zaměstnavatele spolu se zaměřením na zlepšení zaměstnanosti),
- zdravotní péče (zaměstnavatel zajišťuje vstupní prohlídky, dle potřeby výstupní prohlídky, preventivní prohlídky zdravotního stavu zaměstnanců na rizikových pracovištích),
- závodní stravování (podle zákoníku práce umožní zaměstnavatel zaměstnancům ve všech směnách závodní stravování, cena kompletního jídla pro zaměstnance činí 24 Kč),
- penzijní připojištění (zde se zaměstnavatel zavazuje, že bude zaměstnancům, kteří budou mít uzavřenu smlouvu o penzijním připojištění s institucemi, se kterými zaměstnavatel o tom uzavřel vzájemnou dohodu, přispívat měsíčně na toto pojištění dle interních pravidel zaměstnavatele, nejméně však 250 Kč, pokud tato částka nepřesáhne 5% vyměrovacího základu pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění, nárok na tento příspěvek má zaměstnanec, jehož pracovní poměr je delší než 12 měsíců),
- stížnosti zaměstnanců a postup při jejich vyřizování (odborová organizace může zaměstnance při řešení jeho stížností zastupovat či mu asistovat, stížnost musí mít písemnou formu a musí být projednána ve lhůtě 30-ti dnů od podání,
- předcházení kolektivního sporu (pomocí smírčího orgánu, který je sestaven smluvními stranami).

- **Bezpečnost práce:**

- projednávání a kontrola BOZP (odborový orgán má právo vykonávat kontrolu nad stavem BOZP u zaměstnavatele),
- povinnosti zaměstnavatele (zde se jedná např. o povinnost odstraňovat pracovní rizika, zpracovávat kvalifikovaná posouzení všech možných rizik, zajistit pracovních-lékařskou péči apod.),
- šetření příčin pracovních úrazů a nemocí z povolání (zaměstnavatel by měl přijmout opatření k zajištění maximální objektivitu šetření pracovních úrazů),
- odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání (předpokládá se zavedení funkčního systému odškodňování pracovních úrazů, nemocí z povolání a jiných poškození zdraví z práce),
- životní prostředí (týká se manipulace s nebezpečnými látkami),
- hodnocení stavu BOZP a životního prostředí (zaměstnavatel provede minimálně 1x ročně písemné vyhodnocení stavu BOZP a životního prostředí, výsledky pak musí být projednány s odborovým orgánem),
- podmínky pro činnost odborových orgánů v BOZP a životním prostředí (zaměstnavatel se zavazuje poskytnout pověřeným zástupcům odborového orgánu na úseku BOZP a životního prostředí pro jejich činnost a pro jejich školení k této činnosti pracovní volno s náhradou mzdy).

- **Mzdový předpis:**

- minimální mzda (mzda zaměstnance nesmí být nižší než minimální mzda),
- mzdové formy (zaměstnavatel při odměňování zaměstnanců uplatňuje časovou mzdu hodinovou u dělníků a časovou mzdu měsíční u THP pracovníků),
- tarifní zařazování zaměstnanců (tarifní zařazování zaměstnanců koordinuje personální útvar společnosti),
- základní mzda (mzda nesmí být v jednotlivých tarifních stupních stanovena nižší než základní mzdové tarify),
- normování (normy spotřeby práce a jejich změny musí být zaměstnancům oznámeny vždy před zahájením práce a nesmějí být uplatněny se zpětnou platností),
- výkonnostní prémie (jsou využívány jako systém nadtarifního odměňování v souladu s potřebami maximální motivace zaměstnanců),
- odměna za plné využití fondu pracovní doby (zaměstnancům kategorie D, kteří odpracují v průběhu měsíce plný fond pracovní doby přísluší mzdové ohodnocení ve výši 5 Kč, zaměstnancům kategorie THP přísluší ohodnocení dohodnuté v pracovní smlouvě v maximálním rozsahu max. 20% mzdy, pro získání 100% ohodnocení nesmí absence za měsíc překročit 4 hodiny),
- náhrada mzdy při nepřidělení práce při prostoji (jedná se o 90% průměrného výdělku, na který má zaměstnanec nárok při této skutečnosti),
- nepřidělení práce při ostatních překážkách na straně zaměstnavatele (zde se považuje za vážný provozní důvod přechodné nenaplnění výrobní kapacity nákladového střediska a to maximálně po dobu 5-ti pracovních dnů v jednom měsíci) ,
- mzda za práci přesčas (zde se jedná o zvýšení dosažené mzdy o 25% průměrného výdělku v pracovních dnech, o 35% průměrného výdělku v sobotu a o 50% průměrného výdělku v neděli),

- mzdové zvýhodnění za noční práci (výše mzdového zvýhodnění za hodinu noční práce činí 15% průměrného výdělku),
- mzdové zvýhodnění za práci ve stíženém a zdraví škodlivém prostředí (za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí náleží mzdové zvýhodnění ve výši 7,30 Kč za hodinu práce vykonávané v tomto prostředí),
- mzda za práci v sobotu a v neděli a ve svátek (za práci ve dnech pracovního klidu o sobotách a nedělích přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 25%, respektive o 50% průměrného výdělku),
- odměna za pracovní pohotovost (nařídí-li zaměstnavatel zaměstnanci, aby byl mimo svoji pracovní dobu připraven, že bude povolán na pracoviště, poskytne mu odměnu ve výši 10% průměrného výdělku za hodinu pohotovosti),
- průměrný výdělek pro pracovněprávní účely (ten je stanovován podle zákoníku práce v platném znění, pokud zaměstnanec neodpracuje v rozhodném období alespoň 22 dnů, tak se místo průměrného výdělku použije pravděpodobný výdělek),
- mzdový vývoj (zde se smluvní strany dohodly, že mzdy ve společnosti budou v roce 2007 v průměru zvýšeny minimálně o 6% v dělnických profesích a o 5% v profesích THP ve vztahu k roku 2006),
- splatnost mzdy (zaměstnancům jsou vypláceny mzdy v termínu 15. dne v měsíci za předchozí měsíc, kompletní vyúčtování dostává zaměstnanec v písemné formě),
- výplata mzdy, dávek nemocenského pojištění a státních příspěvků (mzda zaměstnancům je poukazována na jejich účty u bankovních ústavů, pokud se nedohodnou se zaměstnavatelem jinak),
- obecná ustanovení (zaměstnavatel bude poskytovat zástupcům odborové organizace údaje o mzdách analytické povahy sloužící pro hodnocení mzdového systému – průměrný evidenční počet zaměstnanců, průměrnou měsíční mzda v kategoriích D a THP).

- **Závěrečná ustanovení:**

- nabytí platnosti této kolektivní smlouvy je dáno dnem podpisu všech smluvních stran, účinnost všech závazků z kolektivní smlouvy vyplývajících trvá až do dne účinnosti nové kolektivní smlouvy, nejpozději však do 30.6.2009,
- smluvní strany jsou povinny nejméně 60 dní před ukončením platnosti této kolektivní smlouvy zahájit jednání o uzavření nové kolektivní smlouvy.

10. Zaměstnanecké výhody ve společnosti FOXCONN CZ

Společnost FOXCONN CZ s.r.o. (včetně uvedených dvou sesterských společností) nabízí svým zaměstnancům balíček zaměstnaneckých výhod, ke kterým patří:

1. Stravování v areálu společnosti:

- stravování je určeno všem zaměstnancům společnosti a je poskytováno pro všechny směny (tj. možnost snídaně, oběda a večeře),

- každý zaměstnanec společnosti má nárok na jedno dotované jídlo denně,
- k odběru stravy se není třeba dopředu hlásit (výběr přes ID kartu, kam si zaměstnanec při prvním odběru stravy složí určitý finanční obnos),
- možnost stravování ve dvou jídelnách v areálu společnosti,
- zaměstnanec má na výběr z více druhů jídel, včetně vegetariánského a čínského menu a salátů (např. cena jednoho plného základního či plného čínského menu je 24 Kč),
- součástí jedné z jídelen je i kantýna, kde si lze zakoupit doplňkový potravinový sortiment (např. bagety, sušenky, saláty apod.).

2. Rozmístění nápojových a dalších automatů:

- v celém areálu společnosti jsou zdarma na chodbách rozmístěny barely se studenou a horkou vodou.

3. Slevy ve vybraných obchodech, na vybrané služby a v restauracích:

- slevy jsou poskytovány zaměstnancům společnosti na základě předložení jejich ID karty (většinou se jedná o slevu ve výši 5-20%).

4. Doprava pro zaměstnance:

- společnost přispívá na dopravu svým zaměstnancům tím, že si najímá vlastní dopravu na trasách do maximální vzdálenosti cca 30 km od Pardubic.

5. Očkování proti chřipce:

- toto očkování proti chřipce probíhá vždy na podzim a je zdarma nabízeno všem zaměstnancům společnosti.

6. Internet pro zaměstnance:

- v jedné ze dvou jídelen je umístěna tzv. Internetová kavárna, kde je umožněn bezplatný přístup na internet (včetně interních stránek, tzv. Foxservice) pro všechny zaměstnance společnosti, a to v době, kdy je tato jídelna otevřena.

7. Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění:

- zde se jedná o možnost využít příspěvku zaměstnavatele ke stávající či nově uzavřené pojistné smlouvě,
- penzijní připojištění nebo životní pojištění mohou zaměstnanci společnosti uzavřít prostřednictvím poradců společnosti Fincentrum, kteří se na tuto činnost specializují,
- procentuální částka příspěvku zaměstnavatele se v případě penzijního připojištění počítá z aktuálního měsíčního vyměřovacího základu (hrubé mzdy) zaměstnance. V případě životního pojištění se příspěvek zaměstnavatele počítá z průměrného ročního vyměřovacího základu zaměstnance,
- k základním pravidlům pro získání příspěvku ze strany svého zaměstnavatele patří ta skutečnost, že zaměstnanec musí být v zaměstnaneckém poměru ke

společnosti minimálně 1 rok a také to, že si každý zaměstnanec bude přispívat alespoň částkou 100 Kč.

8. Celopodnikové aktivity:

- Skotské hry: jedná se o událost, která se pořádá na různých místech prakticky po celém světě. V naší republice se pravidelně konají v jednom z prázdninových měsíců v areálu zámku Sychrov u Liberce. Zaměstnancům společnosti je u této příležitosti nabízena možnost využít hromadné objednávky vstupenek a bezplatné dopravy hrazené zaměstnavatelem.
- Letní sportovní hry: tato akce je určena zaměstnancům společnosti i jejich rodinným příslušníkům. Soutěží se zde např. ve volejbale, malé kopané, petanque a v dalších zábavných hrách pro děti i dospělé.
- English Club: tímto je myšlen zábavný, tématicky zaměřený večer s angličtinou, který se koná několikrát do roka v krásném prostředí pardubického zámku. Přihlásit a aktivně zúčastnit se mohou všichni zaměstnanci společnosti, kteří mají chuť seznámit se s ostatními svými spolupracovníky v neformálním prostředí, zopakovat si a případně i vylepšit svoji angličtinu v příjemně stráveném večeru.
- Vánoční večírek: toto je předvánoční událost pro všechny zaměstnance společnosti a jejich rodinné příslušníky, který je zamýšlen jako poděkování za celoroční práci.
- Zájezdy, výlety: zde se jedná např. o návštěvy zoologické zahrady, lyžování apod.
- Reprezentační ples společnosti: tato každoroční akce je určena pro všechny zaměstnance společnosti a jejich partnery.

11. S. E. R. - Social & Environmental Responsibility

Pod zkratkou S. E. R. (Social & Environmental Responsibility) rozumíme název programu „Odpovědnost za společnost a ochranu životního prostředí“, ke kterému se společnost FOXCONN CZ s.r.o. (včetně dvou výše uvedených sesterských společností) přihlásila a plně jej podporuje.

Hlavním dokumentem programu S. E. R. je tzv. Kodex elektrotechnického průmyslu (Electronic Industry Code of Conduct), který je označován zkratkou EICC.

Obrázek 1: Logo EICC



Zdroj: Interní materiály FOXCONN CZ s.r.o

Kodex elektrotechnického průmyslu byl vytvořen za spolupráce největších světových výrobců elektrotechnického zařízení. Za základ vždy využívá národní legislativu té země, ve které je aplikován a k jeho hlavním cílům patří především podporování zavádění systémů řízení podle mezinárodních standardů (např. ISO 14001, OHSAS 18001 a dalších).

Kodex elektrotechnického průmyslu se člení na pět základních oblastí:

- A. Pracovně právní praxe
- B. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – BOZP
- C. Ochrana životního prostředí
- D. Systém řízení
- E. Etika

Co se týče etiky, která je jednou z pěti výše uvedených základních oblastí Kodexu elektrotechnického průmyslu, tak zde společnost FOXCONN CZ s.r.o. (včetně dvou výše uvedených sesterských společností) deklaruje, že neposkytuje úplatky a informace důvěrného charakteru podává pouze zákonem stanoveným kontrolním orgánům. Preferuje oznamování a řešení všech zjištěných v rámci systému preventivních a nápravných opatření. Ke své činnosti využívá pouze legálně pořízený software a zakoupené technické standardy a ctí duševní vlastnictví ve všech oblastech.

Zásady programu S. E. R. ve společnosti FOXCONN CZ s.r.o. (včetně dvou výše uvedených sesterských společností):

1. Plníme požadavky zákazníka při dodržení zákonných požadavků a jiných předpisů.
2. Přijímáme opatření pro neustálé zlepšování pracovních podmínek ve společnosti.
3. Vytváříme zdraví nepoškozující pracoviště a pracovní prostředí.
4. Neohrožujeme své zdraví, ani zdraví ostatních.
5. Vyvarujeme se diskriminace a jednáme eticky.
6. Dodržujeme pracovní dobu a pracovní řád.
7. Pokud je třeba, poskytneme pomoc.
8. Udržujeme pořádek na pracovišti.
9. Dodržujeme zásady požární ochrany.
10. Šetříme energiemi.
11. Naše výrobky neobsahují nebezpečné a nedovolené látky.
12. Třídíme odpady a dodržujeme zásady preventivní ochrany životního prostředí.
13. Bezpečně nakládáme s chemickými látkami a nebezpečnými odpady.

Společnost FOXCONN CZ s.r.o. (včetně dvou výše uvedených sesterských společností) sestavila S. E. R. tým, který zajišťuje plnění požadavků programu S. E. R. a současně i dohled nad jejich dodržováním.

12. Sponzoring společnosti

Nedílnou součástí aktivit každé úspěšné společnosti bývá sponzoring, který na jedné straně pomáhá v prospěšných aktivitách různým subjektům a na straně druhé vytváří pozitivní obraz o dané společnosti. Ne jinak tomu je i u společnosti FOXCONN CZ s.r.o. (včetně uvedených dvou sesterských společností), která má vytyčenu vlastní politiku sponzoringu.

Je vcelku jasné, že ze strany společnosti není možné vyhovět všem žádostem o sponzoring. Při výběru, komu a na jaký projekt se případná podpora poskytne, hraje rozhodující úlohu sídlo žadatele. Jako společnost se sídlem v Pardubicích se snaží v první řadě soustředit a podporovat chod a aktivity sdružení či organizací, které zde (popř. v regionu) působí.

Společnost FOXCONN CZ s.r.o. (včetně uvedených dvou sesterských společností) se při své podpoře především zaměřuje na sdružení pečující o handicapované občany a organizace, jejichž hlavní náplní je výchova a vzdělávání mládeže.

Společnost v uplynulých letech například opakovaně podpořila:

- konání Lidového běhu,
- konání dětského dne,
- Klub onkologicky nemocných,
- Klub Hurá kamarád,
- Speciální školu Svítání,
- Oblastní Charitu,
- Krajskou nemocnici Pardubice.

Taktéž lze v této souvislosti zmínit, že od roku 2002 je společnost FOXCONN CZ s.r.o. (včetně uvedených dvou sesterských společností) rovněž generálním partnerem velmi úspěšného Pardubického dětského sboru IUVENTUS CANTANS.

13. Realita společnosti FOXCONN CZ

V závěru této mé bakalářské práce bych chtěl nastínit několik dle mého pohledu slabých míst společnosti FOXCONN CZ, která jsem zjistil při opakovaných rozhovorech s bývalými i současnými pracovníky této společnosti.

Pro mnohé zaměstnance společnosti FOXCONN CZ, ať již jsou jen řadovými zaměstnanci či pracují na vrcholových manažerských místech, je mnohdy organizační struktura společnosti ne zcela jasná a pochopitelná.

Tato jistá neprůhlednost organizační struktury je dána již historií vzniku společnosti v České republice, respektive v Pardubicích, kdy v prvopočátku existovaly pouze dva (po několika měsících od vzniku společnosti pak tři) projekty. Projektem je v tomto případě míněn montážní závod na území jednoho podniku. Postupem času tedy společnost FOXCONN CZ dynamicky narůstala (a stále narůstá), co do počtu projektů a zaměstnanců,

a velmi často se začalo stává, že někteří vedoucí pracovníci zároveň přímo vedou své zaměstnance a jiné vedou pouze metodicky. Což přináší nepřehlednost a mnohdy neurčitost, kdo koho opravdu vede, resp. kdo řídí a za co zodpovídá. Svoji roli v historii společnosti FOXCONN CZ jistě sehrál i systém dvou manažerů na jednom pracovním místě, tj. český manažer a zároveň jeho zahraniční kolega.

Zkusme si představit, že z počátečních několika stovek zaměstnanců oněch dvou či tří projektů, se ze společnosti FOXCONN CZ stal nesmírně „dynamický“ subjekt, kde je nejenom spousta výrob či montáží, ale zároveň každá z těchto výrob je pro jiného ze zákazníků, kteří jsou v tržním globálním prostředí tvrdými konkurenty. Toto logicky přináší i mnoho třecích ploch a následně způsobů jejich řešení v celé společnosti.

Navzdory tomu, že společnost FOXCONN CZ má velmi dobře sepsaná pravidla, která se týkají nábory nových zaměstnanců, vzdělávání či interní komunikace, tak není v jejích možnostech je v reálném chodu společnosti plně naplňovat.

Jedním ze základních kamenů, a tedy i pilířů celé fungující společnosti (podniku, firmy), by měl být stabilní personální úsek. Realita ve společnosti FOXCONN CZ je však úplně jiná. Prakticky každého půl roku dochází v samotném personálním úseku ke změnám. Těmito změnami nejsou jen změny pracovních povinností či úkolů personalistů, ale setkáváme se zde i se samotnou fluktuací zaměstnanců tohoto velmi důležitého úseku společnosti. Tito personalisté, kteří jsou pod velkým tlakem stále se zvyšujících nároků zahraničních manažerů společnosti, ale i českých vedoucích pracovníků, kteří sami jsou pod tímto velkým tlakem, pak nevydrží dlouhodobě tento neuspokojivý stav a odcházejí za „změnou“. V současnosti je v personálním úseku jen několik málo vedoucích, kteří díky svým morálně volným vlastnostem tento opravdu enormní tlak relativně úspěšně zvládají.

Jdete-li jako uchazeč o zaměstnání do společnosti FOXCONN CZ, kde reagujete na některou z technicky náročnějších pozic, tak se ne zřídka stává, že již při prvním výběrovém pohovoru se setkáte s věkově mladou pracovnící personálního úseku, která vám jako expertovi ze svého laického úhlu pohledu začne vysvětlovat náplň obsazované technicky náročné pozice. A již tento fakt opravdu nepůsobí na žadatele o zaměstnání dobře.

Ve společnosti FOXCONN CZ formálně existuje taktéž program volných pracovních míst pro stávající zaměstnance. V praxi je ale velmi těžké přestoupit z jednoho pracovního místa na jiné, zvláště pokud se jedná o přestup z jednoho závodu do druhého v rámci společnosti. Rovněž poměrně atraktivní odměna za získání nového zaměstnance je jen zřídka využívána samotnými zaměstnanci. Dle mého názoru by právě těmto odměnám měla být věnována daleko větší pozornost ze strany vedení společnosti než tomu je nyní.

Co se týče vzdělávání ve společnosti, tak zde mohu konstatovat, že navenek opravdu působí společnost FOXCONN CZ jako společnost, která investuje do této oblasti nemalé finanční prostředky a tím usiluje o zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců.

Pokud se blíže podíváme třeba na jazykovou výuku ve společnosti, tak zjistíme, že se zde učí především dva jazyky, na které jsou oslovováni zkušení profesionální lektori. Jedná se o vyučování anglického jazyka pro české a slovenské zaměstnance a o výuku českého jazyka pro zahraniční zaměstnance. Nicméně lze v této souvislosti konstatovat, že jakékoliv osnovy a program těchto jazykových kurzů jsou poznamenány jedním základním

nedostatkem. Nikdy totiž není možné počítat s tím, že skupina, která společně zahájila výuku daného jazyka, se ještě v tomtéž složení opět setká. Toto je způsobeno tím, že účastníci jazykových kurzů, kteří prošli poměrně pracným schválením, že mohou tento kurz navštěvovat, mnohdy pracují na směny a nebo jsou jinak pracovní vytížení. A z tohoto důvodu dochází k tomu, že po několika po sobě jdoucích absencích na výuce, vybraní pracovníci ztrácejí motivaci se dále v cizím jazyce vzdělávat a přestávají tento kurz navštěvovat. Stručně řečeno, výuka anglického jazyka je společnosti FOXCONN CZ vhodná pouze pro zaměstnance, kteří pracují na jednu směnu a jsou z kategorie TH pracovníků.

Odborné kurzy a školení, která vyplývají ze zákona a jsou povinností zaměstnavatele je pro své zaměstnance zajistit, tak probíhají ve společnosti FOXCONN CZ víceméně bez problémů. Naopak mnohem větší problémy shledávám při procesu schvalování kurzů nebo tréninků, které se týkají tzv. měkkých dovedností (např. komunikace, asertivita apod.).

Zahraniční vedení společnosti po vzoru čínského Foxconnu také velmi protěžuje tzv. Foxconn certifikát, který by měl být vždy jakýmsi stvrzením ukončení toho kterého programu interního vzdělávání. Bohužel ale musím na tomto místě konstatovat, že za hranicemi českého Foxconnu má minimální „váhu“ a související obecnou platnost.

Ve FOXCONN CZ rovněž existuje systém interních trenérů (školitelů), a to zejména pro školení zaměstnanců pro výrobu a montáž. Zde se tito trenéři (školitelé) setkávají s řadou nových situací, které v počátku existence společnosti v Pardubicích nebylo potřeba vůbec řešit. Tím je myšlena například agresivita a neurvalost zahraničních zaměstnanců, včetně Slováků, opakované neshody s nimi či nízká autorita trenérů (školitelů). Tito trenéři (školitelé) jsou také často neinformováni o nástupech nových zaměstnanců a dozvídají se o nich, až když dotyční již pracují, a to samozřejmě bez potřebného zaškolení.

Slabým místem společnosti FOXCONN CZ je také překládání (tlumočení) pro Mongolce, Vietnamce (a i jiné národnosti), kteří v pardubické společnosti pracují. Hlavně neúplnost těchto překladů, které jsou vedeny pod časovým tlakem, přináší mnohé konfliktní situace, kterých jsou bohužel svědky čeští a ostatní zaměstnanci. A tato skutečnost rozhodně působí negativně pro jejich stimulaci."

Předchozím odstavcem jsme se nyní nepřímo dostali k interní komunikaci a firemní kultuře. Jedním ze základních prostředků, jak přenášet relevantní informace, je právě komunikace mezi pracovníky. Byť způsoby komunikace jsou velmi dobře popsány v interních dokumentech společnosti, tak lze směle říct, že se jedná pouze o „zbožná přání“ nejvyššího vedení. Z každé odborné publikace, která se věnuje právě této komunikaci v podnicích (firmách) víme, že nositelem správné informace by vždy měl být pracovník, který až do „roztrhání těla“ naplňuje cíle a poslání svého podniku (firmy) a je s ním plně ztotožněn. Bohužel při svých setkáních se zaměstnanci společnosti FOXCONN CZ jsem ani jednou nepocítil z jejich strany ono velmi významné ztotožnění se společností, kde pracují nebo pracovali. FOXCONN CZ je jimi považován za dobře placící „chlebodárc“, který jako i jiné subjekty má svoje „mouchy“.

Ve firemní kultuře společnosti FOXCONN CZ se vyskytuje Program CIP (Continuous Improvement Program), což má vyjadřovat jakýsi program neustálého zlepšování. Zde se týká především kvality výroby a jeho počátky bychom rovněž našli v kultuře asijských firem. V prostředí pardubické společnosti je ze strany vedení patrná snaha za každou cenu,

v rámci každé z divizí (úseků či útvarů), nalézt něco, co by mohlo být zahrnuto právě pod tento Program CIP.

Jako jeden z dalších interních komunikačních kanálů je ve materiálech společnosti FOXCONN CZ uváděna interní schránka, která by měla sloužit k vyjádření připomínek, podnětů, nápadů a nebo stížností zaměstnanců. Zkušenost pracovníků personálního úseku hovoří však o tom, že po většinu roku zeje tato schránka bohužel prázdnou.

Společnost FOXCONN CZ je také známa tím, že od počátku své existence v Pardubicích věnuje více úsilí nákladným a přesto nedostatečným opravám výrobních prostor po zkrachovalém podniku Tesla a snaží se naopak šetřit na vytváření příjemného pracovního prostředí pro své zaměstnance. Zde je poměrně velkým paradoxem ten fakt, že ačkoliv zmiňovaná společnost je výrobcem těch nejmodernějších počítačů a jejich příslušenství pro své náročné zákazníky, tak nedokáže vybavit řadu svých TH pracovníků odpovídajícím IT vybavením.

Navzdory těmto výše uvedeným zjištěním je až s podivem, že odbory společnosti a vrcholové vedení spolu za celou dobu existence vycházejí bez zásadních rozporů.

Jelikož jsem doposud ve výše uvedeném popisu popisoval jen jistá negativa, která shledávám, tak bych chtěl na tomto místě i zmínit jeden nesporný klad společnosti FOXCONN CZ. A k němu rozhodně patří jeho starost o stravování svých zaměstnanců, neboť nabídka zdejších jídel, jeho kvalita či možnost výběru, je na hodně vysoké úrovni.

Dalším takovým kladem, ve kterém spatřuji i velkou konkurenční výhodu společnosti FOXCONN CZ, je zajištění dopravy svých zaměstnanců do podniku i z opravdu vzdálených míst regionu.

Pokud bych měl něco zmínit o celopodnikových aktivitách, tak z nich je nejvýznamnější Vánoční večírek, který každoročně počítá s návštěvou až několika tisíc zaměstnanců společnosti a jejich rodinných příslušníků. U aktivit typu Skotských her, Letních sportovních her, English Clubu či plesů společnosti, se jedná o mnohonásobně nižší návštěvnost ze strany zaměstnanců společnosti, než by bylo přáním jejich vrcholového vedení.

A zcela na závěr mé bakalářské práce musím konstatovat, že při úvodním sběru potřebných materiálů a informací pro psaní této práce jsem pouze jen okrajově tušil, jak taková obří společnost, jíž FOXCONN CZ bezesporu je, funguje. Přes mnohé zjištěné nedostatky, které jsem v závěru mé bakalářské práce nastínil a pojmenoval, tak se domnívám, že jsou v mnohém jen jakousi „daní“ za velikost společnosti a taktéž i za její asijský původ, který má určitá specifika. Chtěl bych na tomto místě vyjádřit i hold všem zaměstnancům této společnosti, kteří zde již roky pracují, čelí různorodým tlakům a mají obrovský podíl na tom, že společnost FOXCONN CZ funguje velmi dobře, o čemž vypovídá její opakované postavení v první desítce nejvýznamnější firem v České republice.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007
- [2] Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 1998
- [3] Provazník, V.; Komárková, R.: *Motivace pracovního jednání*, VŠE Praha, 1996
- [4] Kleibl, J. a kol.: *Metody personální práce*, VŠE Praha, 1995
- [5] Siegl, M.; Brodský, Z.: *Management pro kombinované studium, díl I.*, Univerzita Pardubice, 2004
- [6] Bedrnová, E.; Nový, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, Praha: Prospektrum, 1994
- [7] Kleibl, J.; Dvořáková, Z.; Šubrt, B.: *Řízení lidských zdrojů*, VŠE Praha, 2001
- [8] Dytrt, Z.: *Dobré jméno firmy*, Praha: Alfa Publishing, 2006
- [9] Interní zdroje společnosti FOXCONN CZ s.r.o.