

Bakalářská práce

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
FILOZOFICKÁ FAKULTA
ÚSTAV ROMANISTIKY

Bakalářská práce

METODY NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ DO VELKÝCH PODNIKŮ
SE ZAMĚŘENÍM NA FAURECIA AUTOMOTIVE CZECH
REPUBLIC s. r. o.

Vedoucí práce: JUDr. PaedDr. Věra Švejdová

Autor práce: Eva Pizingerová, České Budějovice 2009

Studijní obor: Cizí jazyk pro evropský a mezinárodní obchod –
francouzský jazyk

Ročník: 3.

2009

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 10. dubna 2009

.....

Eva Pizingerová

Děkuji vedoucí bakalářské práce JUDr. PaedDr. Věře Švejdové za cenné rady a připomínky a panu Petru Justinovi, personálnímu manažerovi firmy Faurecia, za poskytnutí informací o náboru zaměstnanců do firmy.

OBSAH:

1. ÚVOD.....	3
2. ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ OTÁZKY, DEFINICE POJMŮ A VÝVOJ ČESKÉ EKONOMIKY.....	4
2.1. Získávání nových zaměstnanců.....	4
2.2. Základní pojmy.....	4
2.3. Činnost personálních oddělení	5
2.4. Definice velkého podniku.....	6
2.5. Vývoj české ekonomiky od vzniku samostatné ČR.....	8
3. SPOLEČNOST FAURECIA	11
3.1. Podrobný popis firmy.....	11
3.2. Vznik firmy v Písku.....	12
3.3. Přínos pro město a region	13
4. PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	16
4.1. Historie náboru pracovních sil ve Faurecii	16
4.2. Analýza přijímání zaměstnanců.....	18
4.2.1. Analýza přijímání zaměstnanců na pracovních úřadech	20
4.2.2. Analýza přijímání zaměstnanců pomocí personálních agentur.....	21
4.2.3. Analýza přijímání zaměstnanců pomocí internetu.....	23
4.2.4. Analýza přijímání zaměstnanců dalšími způsoby	23
4.2.4.1. Náborové pohlednice.....	24
4.2.4.2. Inzeráty.....	24
4.2.4.3. Osobní doporučení	25
4.2.4.4. Interní výběr zaměstnanců	25
4.3. Analýza přijímání zahraničních zaměstnanců.....	26
4.3.1. Počet zahraničních zaměstnanců.....	30
4.3.2. Pracovní pozice zahraničních zaměstnanců.....	33
4.3.3. Způsob přijímání zahraničních zaměstnanců.....	33
4.3.3.1. Povolení k zaměstnání.....	33
4.3.3.2. Zelená karta.....	35
4.3.4. Usídlení zahraničních zaměstnanců v ČR.....	38
5. POROVNÁNÍ SPOLEČNOSTÍ FAURECIA A SCHNEIDER ELECTRIC..	39
5.1. Zaměstnanecké výhody a současný stav zaměstnanců ve Faurecii	39
5.2. Zaměstnanecké výhody a současný stav zaměstnanců ve Schneider Electric	39
5.3. Porovnání obou firem.....	40

6. ZÁVĚR A NÁVRH NA OPTIMÁLNÍ ŘEŠENÍ.....	42
LE RÉSUMÉ.....	44
GLOSÁŘ.....	48
ANOTACE.....	50
ABSTRACT.....	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK.....	54
SEZNAM PŘÍLOH.....	55
PŘÍLOHY.....	56

1. ÚVOD

Jedním z hlavních předpokladů pro dobré fungování každé organizace jsou především její zaměstnanci. Pracovní síla každé firmy je chápána jako aktivum, na kterém závisí konečný výsledek celé organizace. V době uplynulého hospodářského růstu se proto velké podniky doslova předháněly v nabídkách pro nové uchazeče o zaměstnání. Firmy se snažily nabrat co největší počet zaměstnanců tak, aby zvýšily produktivitu své práce a mohly co nejvíce vyrábět. Aby byl jejich záměr co nejúčinnější, nabízeli zaměstnavatelé potenciálním uchazečům o práci nejrůznější zaměstnanecké výhody. Zároveň se personalisté snažili najít co možná nejefektivnější metodu pro nábor nových zaměstnanců.

Pro obsazení různých pozic se využívají různé způsoby nábory, a tak musí zaměstnavatelé zvolit ideální postup, aby mohli přijímat ty nejlepší a nejvhodnější zaměstnance z trhu práce a efektivně a dlouhodobě je začlenit do pracovního procesu.

Pokud chtějí organizace získávat nové zaměstnance z trhu práce, mají především možnost získat volné pracovníky registrované na úřadech práce, přebrat lidi z jiných podniků anebo získávat v rámci zákonných možností pracovníky zahraniční. Dalšími zdroji mohou být také například lidé, kteří ukončili své vlastní podnikání nebo živnost, lidé z domácností, důchodci a studenti.

Má-li zaměstnavatel uvažovat o všech vlivech trhu práce na to, zda se na danou pozici podaří získat kompetentního zaměstnance, měl by si položit celou řadu otázek. Například: Jaký je stav a vývoj nezaměstnanosti v oblasti působení firmy? Jaká je oborová a geografická struktura zaměstnanosti a nezaměstnanosti? Připravuje školství dostatek budoucích pracovníků v potřebné kvalitaci? A mnoho dalších.

V této práci se zaměříme na průmyslovou zónu v Písku, kde je konkurence mezi jednotlivými společnostmi v oblasti přijímání nových pracovníků poměrně dost vysoká. Konkrétně se budeme věnovat největšímu zaměstnavateli zóny, společnosti Faurecia a jejím třem píseckým závodům. Cílem bakalářské práce bylo porovnat obecně používané metody nábory zaměstnanců s jejich praktickým využitím, pokusit se odhalit výhody a nevýhody každého způsobu a najít pro danou situaci nejvhodnější uplatnění těchto metod.

2. ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ OTÁZKY, DEFINICE POJMŮ A VÝVOJ ČESKÉ EKONOMIKY

2.1. Získávání nových zaměstnanců

„Získávání nových zaměstnanců je jedním z nejčastějších úkolů personalistů. Kromě situací, kdy vzniká nový podnik nebo se podnik rozšiřuje, případně dochází ke změně struktury, je potřeba neustále plánovat a zajišťovat nové zaměstnance za ty, kteří z podniku odcházejí nebo jsou nemocní, případně na mateřské dovolené. Pro doplnění požadovaných stavů pracovních sil mohou personalisté využít nejen zaměstnance pro stálý pracovní poměr, ale i krátkodobé brigádníky, pracovníky dodavatelských firem a pro některé činnosti i živnostníky. Základním zdrojem pro obsazování pracovních pozic je trh práce a účelem získávání nových zaměstnanců je zajištění všech pracovních a odborných funkcí nezbytných pro kontinuální fungování organizace z hlediska výkonu a profesionality.

Je známo několik forem získávání nových zaměstnanců:

- prostřednictvím úřadu práce
- využitím sítě osobních známostí
- inzeráty a reklamy publikované v novinách a časopisech nebo v rozhlase a v televizi
- spolupráce se školami
- stáže a zkušební období mladých lidí v organizaci
- partnerské nebo známé firmy
- poradenské firmy – především personální agentury“¹

2.2. Základní pojmy

„Personalistika je nejobecnějším pojmem zahrnujícím všechny činnosti spojené s obsluhou personálu podniku, počínaje přijímáním pracovníků, jejich vzděláváním, odměňováním, až po jejich propouštění. Tradičním úkolem personalistiky je vybírání

¹ HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 29. ISBN 978-80-210-4537-8.

správných lidí na správné místo. Personalistika se především zabývá zaměstnanci jako individui.“²

Personální řízení (management) charakterizuje pan PhDr. Hřebíček jako relativně nový pojem, který se u nás začal častěji používat až po roce 1990. Jde o tu část podnikového managementu, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, vztahu k vykonávané práci, podniku a ostatním zaměstnancům a v neposlední řadě jeho uspokojení z vykonané práce, jeho osobního a společenského rozvoje.

„Nábor je proces vedoucí k zaplnění většího množství pracovních míst v organizaci zpravidla z důvodu rozšiřování nebo reorganizace. S nábořem bývají spojovány aktivity jako informační náborová kampaň, výběr uchazečů, zaškolování a zacvičování přijatých uchazečů a jejich adaptace na pracovišti.“³

„Výběrové řízení může být definováno jako vyhledávání jedné nebo více osob pro obsazení určitého pracovního místa. Z toho důvodu je nezbytné také popsat pracovní místo tak přesně, jak jen to je možné, abychom získali přesné informace o požadavcích, které budou ovlivňovat výběr kandidátů. Vyhledávání kandidátů a volba metodologie výběru přitom musí být podřízena potřebám místa, které má být obsazeno.“⁴

2.3. Činnost personálních oddělení

Mezi hlavní personální činnosti v podnicích patří podle PhDr. Hřebíčka zajišťování pracovních sil z trhu práce a zaměstnanosti, vytváření personální politiky, vedení statistik a personální evidence, stimulování a motivování pracovní výkonnosti, zvyšování kvalifikační způsobilosti zaměstnanců, vedení sociální politiky, péče o pracovní podmínky, komunikace a udržování vnějších vztahů.

Organizace jako zaměstnavatel usiluje o to, aby přijímala ty nejlepší a nejvhodnější zaměstnance z trhu práce, efektivně a dlouhodobě je začlenila do pracovního kolektivu

² HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 15. ISBN 978-80-210-4537-8.

³ Tamtéž, s. 29.

⁴ Tamtéž, s. 31.

a také aby si uchovala dobré jméno u zaměstnanců, kteří společnost opouští, a tím i dobré jméno na trhu obecně.

Aby organizace fungovala tak, jak má, je důležité, aby získávala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. Pro zvýšení motivace a loajality zaměstnanců zajišťují firmy objektivní oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, rovněž i za dovednosti a schopnosti, které si časem osvojí. Cílem organizací je také vytvářet pozitivní atmosféru, v níž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi vedením a zaměstnanci a v níž se bude moci dobře rozvíjet týmová práce. Úspěšným v procesu náboru zaměstnanců může být ale jen ten, kdo zná své potřeby a možnosti trhu a zároveň hledá na správném místě.

Firmy jsou si většinou dobře vědomy toho, že jsou to především samotní zaměstnanci, kdo ovlivňuje úspěch nebo neúspěch jejich podnikání. Proto se snaží vybírat vhodné lidi a vyškolit je tak, aby měli lepší výsledky a zvyšovali tím hodnotu společnosti. Zároveň se snaží sestavovat a rozvíjet efektivní týmy. Nemalou roli při tom hraje i dostatek finančních prostředků pro investování do lidského kapitálu. Často se totiž jedná o investice s několikanásobnou návratností.

2.4. Definice velkého podniku

Podnik je podle § 5 obchodního zákoníku soubor hmotných, tedy i osobních, a nehmotných složek podnikání a je věcí hromadnou.

Za malý podnik se dříve považovala firma s méně než 100 zaměstnanci, střední čítal 100 až 500 zaměstnanců a velký podnik měl zaměstnávat 500 a více pracovníků. V roce 1996 však Evropská komise přijala nové doporučení, v němž kritériem pro rozlišování podniků byl nejen počet zaměstnanců, ale také obrát, celková hodnota aktiv a nezávislost podniku. V současné době tedy platí, že mikropodniky mají méně než 10 pracovníků a obrát do 2 milionů Euro za rok, malý podnik zaměstnává méně než 50 lidí a má obrát až 10 milionů Euro ročně, střední podnik čítá méně než 250 zaměstnanců a má obrát až 50 milionů Euro ročně.

Velký podnik je označován jako podnikatelský subjekt (čímž se vylučují například podniky zřízené krajem či městem), který nespĺňuje definici malého a středního podniku, a to z hlediska jednoho nebo i více z těchto tří kritérií:

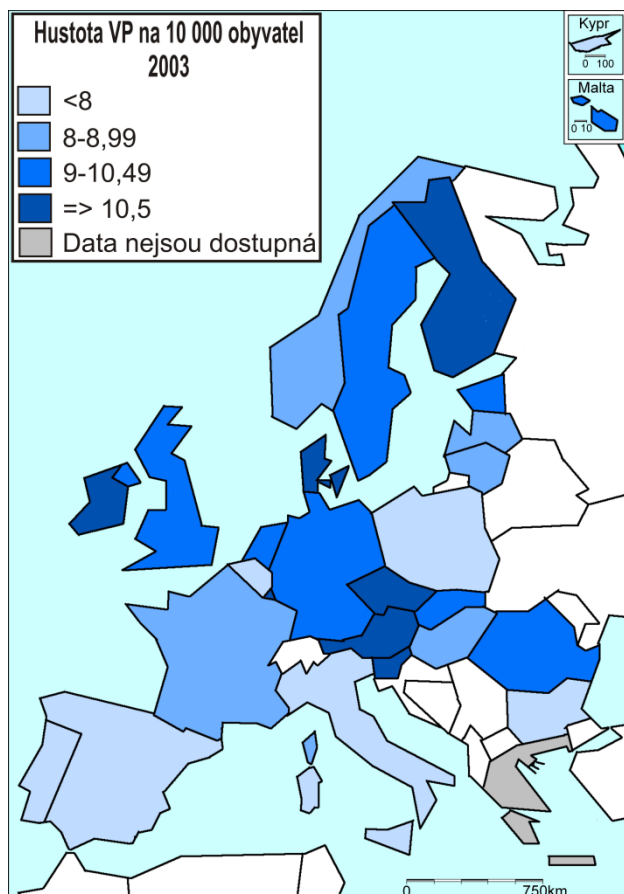
- počet zaměstnanců,

- velikost obrátu nebo výše aktiv (v případě podnikatelů, kteří vedou daňovou evidenci výše příjmů a majetku),
- nezávislost (nezávislý je takový podnik, který není z více než 25 % vlastněn subjektem nebo subjekty, jež nesplňují definici malých a středních podniků).

Údaje, které se používají pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, se vztahují k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období a jsou vypočteny za období jednoho kalendářního roku.

Z pohledu personální práce se však tyto definice mění a za malý je například považován takový podnik, který nemá osobní útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. Dokonce i v řadě středních podniků bývá personalistika omezena pouze na povinnou osobní agendu, a tak pan Josef Koubek hovoří o tom, že velké podniky jsou zkrátka ty, které mají své personální oddělení.

Co se týče personalistiky, dají se velké podniky podle Lubomíra Kostroně z FSS MU v Brně rozdělit i podle jejich konkurenceschopnosti a stability prostředí. Ve velkých firmách, které se pohybují ve stabilním prostředí, je inovační cyklus poněkud pomalejší a krach takových organizací bývá ojedinělý. Firma potřebuje především takové zaměstnance, kteří jsou přesně seznámeni se svými povinnostmi. Před výběrovým řízením bývá většinou k dispozici detailní popis práce a samotné řízení bude velmi formalizováno. Bude v něm kladen důraz především na zkušenost a disciplínu a bude v něm uznáván princip seniority a zásluh. Personální změny v takových podnicích nejsou příliš časté. Na rozdíl od toho firmy, pohybující se v tvrdé konkurenci, se nacházejí ve velmi náročné situaci. Takový podnik potřebuje mít nejen stabilitu, ale také výtečné manévrovací schopnosti a schopnosti pružné reakce. Firma potřebuje nejrůznější zaměstnance. Ty, jejichž činnost směřuje především dovnitř organizace a jsou spíše konzervativní, ale i ty, jejichž činnost směřuje naopak ven. Podnik má obvykle své propracované způsoby hodnocení a důraz je zde kladen především na loajalitu.



Obr. 1: **Hustota velkých podniků na 10 000 obyvatel v roce 2003**

Mapa ukazuje rozmístění velkých podniků v Evropě v roce 2003. Je patrné, že vysoká hustota je spíše ve státech severnějších a v zemích střední Evropy, a naopak nižší je především na jihu kontinentu.

zdroj: www.wikipedia.cz⁵

2.5. Vývoj české ekonomiky od vzniku samostatné ČR

První pokusy o přeměnu socialistického hospodářství a o rozvoj soukromého podnikání se uskutečnily už na konci 80. a na začátku 90. let. Po volbách v roce 1990 se nová vláda v čele s Václavem Klausem snažila o přeorientování z centrálně plánovaného hospodářství na standardní tržní hospodářství, s důrazem na soukromé vlastnictví a maximální redukci státních výdajů. Zatímco před sametovou revolucí tvořilo státní vlastnictví 97 %, roku 1998 již bylo 80 % všech společností v soukromých rukou.

V letech 1989 až 1990 byla struktura české ekonomiky značně pokřivená a v porovnání se západoevropskými státy velice zaostalá. V České republice převládal zejména těžký průmysl, který byl pro stát energeticky náročný a neekologický. Objevily se tedy snahy o restrukturalizaci ekonomiky a přeorientování na přínosnější výrobu.

⁵ *Wikipedie, Otevřená encyklopedie* [online]. Poslední revize 11. 9. 2008 [cit. 3. února 2009]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Malé_a_střední_podniky>.

Došlo k liberalizaci obchodu a deregulaci cen a česká ekonomika se začala orientovat více na západní trhy. Dále proběhly některé restituce a technologické modernizace, umožněné jak domácími úvěry, tak zejména otevřením země a přílivem zahraničních investic. Mnohým lidem se také navrátil majetek zabavený po roce 1948. Na rozdíl od ostatních zemí, které byly od roku 1990 ve stejné situaci, v Česku nevzrostla rapidně inflace ani nedošlo k prudkým změnám hodnoty měny, jako například v Rusku.

Transformace způsobila v České republice výrazný pokles výroby; bylo to o 1/3 a v některých odvětvích až o 1/2. Až během roku 1994 nastala stagnace a mírný nárůst, který trval až do roku 1997. Po počáteční expanzi podlehla česká ekonomika na přelomu let 1996 a 1997 malé recesi. Pokles byl zaviněn několika činiteli, jedním z nich bylo například neřešení přezaměstnanosti. Na začátku 90. let totiž téměř neexistovala nezaměstnanost. Neexistovaly ani krachy továren, protože byly drženy uměle při životě díky půjčkám, a nedocházelo tak k přirozenému vývoji ekonomiky. Tato drobná ekonomická krize, během které například výrazně narostla nezaměstnanost a také padla Klausova vláda, trvala až do poloviny roku 1999.

Roku 1998 byl přijat zákon o investičních pobídkách a s nárůstem zahraničních investic stoupala i nezaměstnanost. Až do roku 2003 byla Česká republika zemí s největším přílivem zahraničních investic ve střední a východní Evropě. Čechy a Morava byly pro zahraniční investory lákavé především díky levné a kvalifikované pracovní síle, nízkým výrobním nákladům, výhodné poloze a průmyslové tradici. Zpočátku byly tyto investice orientovány především na zpracovatelský průmysl (roku 2004 bylo nejvíce pracovních příležitostí v oborech souvisejících s výrobou strojů a zařízení, dále pak při výrobě automobilů a následně ve výrobě elektrických zařízení), později se výrazně rozvinuly i high-tech výroba a strategické služby. Kromě zahraničních investic byl růst v letech 2000 a 2001 zapříčiněn hlavně vývozem do Evropské unie, především do Německa (Německo je největším ekonomickým partnerem země), a oživující domácí poptávkou. Po vstupu ČR do Evropské unie nabral ekonomický růst relativně rychlé tempo a dosáhl až 7 %, i když na rozdíl od ekonomik vyspělých států u nás probíhala vlna reindustrializace a podíl sekundární složky se mírně zvyšoval. Objemné investice zahraničního kapitálu zásadně mění strukturu tuzemského hospodářství. Význam průmyslu, který v roce 1990 tvořil 62% hrubého domácího produktu, klesl zhruba na polovinu a namísto hutnictví přebral dominantní

pozici automobilový průmysl, jehož zásluhou má země od roku 2004 aktivní saldo obchodní bilance.

Tab. 1: Vývoj zahraničního obchodu v ČR (v mld. Kč)

Rok	Vývoz	Dovoz
1989*	162,085	162,169
1993	421,601	426,084
2003	1370,930	1440,723

pozn.: * údaje za Československo
zdroj: MPO

„Lákání zahraničního kapitálu investičními pobídkami má na starosti vládní agentura Czechinvest, která spadá pod Ministerstvo průmyslu a obchodu. Pobídky přinášejí investorům výrazné finanční úlevy. Investor dostává slevu na dani z příjmu po dobu pěti až deseti let, dotaci na vytváření pracovních míst (až 200 000 Kč na jednoho pracovníka), dotaci na školení a rekvalifikace. Agentura Czechinvest navíc zajistí za minimální cenu pozemek v průmyslové zóně (jeho příprava je financována rovněž z veřejných prostředků) nebo pomůže se zainvestováním inženýrských sítí.“⁶

Typickým příkladem budování nových továren tzv. na zelených loukách je město Písek se svou průmyslovou zónou. Od roku 1997 zde bylo postupně vybudováno již sedm firem a s celkovou plochou přibližně 64 ha se zdejší průmyslová zóna stala plošně největší na jihu Čech.

Odborníci předpokládají, že až pominou výhody České republiky, jako je například levná pracovní síla nebo nízké výrobní náklady, zahraniční investoři mají opustit a svou výrobu posunou dál směrem na východ.

⁶ Konečný, M. *Jak Češi dotují globalizaci. Sedmá generace* [online]. 2001 č. 10 [cit. 21. února 2009]. Dostupné na WWW: <<http://www.sedmagenerace.cz/index.php?art=clanek&id=159>>.

3. SPOLEČNOST FAURECIA

3.1. Podrobný popis firmy

Společnost Faurecia, která se zabývá výrobou dílů pro automobily, vlastní dnes pobočky téměř po celém světě. Její činnost je zaměřená na design, vývoj, výrobu a dodávky šesti základních částí automobilů, a to sedáků, kokpitů, palubních desek, tlumicích výplní, dveřních panelů automobilových masek a výfukových systémů.

Faurecia vznikla složením tří francouzských firem, byly to Ecia (z francouzštiny Équipements et Composants pour l'Industrie Automobile), Bertrand Faure a Sommer Allibert, a její průmyslová tradice tak sahá až do roku 1810. Roku 1998 se Ecia spojila se společností Bertrand Faure a firmy začaly vystupovat pod společným jménem Faurecia. Došlo tak k rozšíření územního a obchodního pokrytí, obzvláště do Německa, kde firma těžila zejména z dobré spolupráce s výrobcem jako Volkswagen a BMW především při výrobě automobilových sedadel. Získáním americké společnosti AP Automotive Systems rozšířila Faurecia roku 1999 svou výrobu výfukových systémů do Severní Ameriky. O dva roky později, roku 2001, se připojila společnost Sommer Allibert a výroba se tak dostala i do Španělska, kde se vytvářely zejména interiérové součásti automobilů. Postupnou spoluprací a získáváním podílů v různých firmách se působnost Faurecie ve světě brzy rozrostla a během poměrně krátké doby si firma vybudovala pobočky na všech světových kontinentech. V roce 2004 se podařilo otevřít závody na deseti různých místech. Dva se nacházely ve střední Evropě, dva v západní a šest nových podniků vzniklo mimo Evropu (v USA, Číně, Mexiku a v Jižní Africe). O rok později přibylo dalších devět výrobních hal, čtyři ve střední Evropě, tři v Číně a po jedné v Německu a v USA. Rok 2006 lze považovat za výjimečný, co se týče průmyslového rozvoje ve Faurecii, podařilo se totiž otevřít hned 15 nových poboček. Sedm jich bylo vybudováno v Severní Americe, dvě v Asii, jedna ve Velké Británii a v Íránu a také čtyři ve střední Evropě, mezi něž se řadí i tři písecké závody.

Od roku 2001 až do příchodu celosvětové hospodářské krize zaznamenávala Faurecia, patřící francouzskému koncernu PSA, ekonomický růst v průměru 4% za rok a během tří let se jí podařilo otevřít 34 poboček po celém světě. V porovnání s ostatními automobilovými společnostmi je Faurecia poměrně velmi mladá firma, ale i přes své krátkodobé působení na trhu dosahovala až do dob krize celkového ročního obrátu 11 miliard Euro a zaměstnávala přibližně 60 000 lidí ve 28 zemích světa, což ji ve

výrobě automobilových součástí zařadilo na druhé místo v Evropě a na deváté místo na celém světě.

3.2. Vznik firmy v Písku

S ohledem na podmínky v automobilovém průmyslu docházelo k neustálému nárůstu potřeb výrobních kapacit, a proto vedení společnosti Faurecia rozhodlo o výstavbě nového závodu, a to v severní průmyslové zóně v Písku – Čížovská. Byla zvažována i jiná variantní řešení umístění technologie a výrobních kapacit v rámci České republiky i v okolních státech. Jednalo se o městech Poznaň a Wroclaw v Polsku, Chomutov, Ostrava, Plzeň, České Budějovice a Brno v České republice, Győr v Maďarsku a Oradea v Rumunsku. Všechny tyto lokality byly pečlivě vyhodnoceny a nakonec bylo rozhodnuto pro průmyslovou zónu Písek – Čížovská s ohledem na cenu a dostupnost pracovní síly, rovněž tak byl posuzován i aspekt možnosti získání investičních pobídek a subvencí ze strany státu a v neposlední řadě dobrá dopravní obslužnost. Díky centrální poloze České republiky v Evropě si společnost Faurecia slibovala od umístění výroby do písecké průmyslové zóny především snížení nákladů na logistiku, možnost lépe a pružněji reagovat na potřeby zákazníka a zvýšit vzájemnou spolupráci s hlavními světovými výrobci automobilů. Následný očekávaný rozvoj automobilového trhu by tak v konečném důsledku mohl vytvářet podmínky pro další rozvoj výroby.

Francouzský koncern Faurecia měl původně v České republice na pěti místech celkem sedm výrobních závodů zaměřených na výrobu a dodávku konstrukcí sedadel a mechanismů, potahů na sedadla, palubních desek, dveřních panelů a výfukových systémů pro výrobce automobilů nacházející se v celé Evropě. Závody v Bakově nad Jizerou, Mladé Boleslavi a Písku fungují dodnes, pobočky v Počátkách a v Táboře však musely být v důsledku celosvětové ekonomické krize zavřeny. Celkem Faurecia zaměstnávala v Česku téměř 3 500 lidí a její obrat za rok 2007 činil v tuzemsku 350 milionů Euro, což je více než devět miliard Kč, v současnosti však celkový stav zaměstnanců klesl přibližně na necelé 3 000.

Písecká pobočka Faurecie se dělí na 3 odlišné závody, které společně zásobují několik předních evropských továren na automobily. Firma s názvem Faurecia Automotive Czech Republic s. r. o. zahrnuje výrobu dveřních výplní a výfukových systémů a Faurecia Components Písek s. r. o. se věnuje výrobě rámu

automobilových sedadel. Hlavními odběrateli píseckého závodu jsou Volkswagen, Renault, Mercedes, Peugeot, Citroën, GM a Ford. Jejich nové modely právě přicházející na trh, jako např. Renault Laguna, Peugeot 308, Mercedes-Benz třídy A a B, Volkswagen Golf Plus, Ford Kuga a Volvo XC60, už jsou vybaveny díly z výrobních linek v Písku.

Výstavba písecké továrny byla zahájena 2. 12. 2005 a o necelý rok později, 6. 11. 2006, proběhla kolaudace prvních dvou hal pro výrobu interiérů vozidel a výfukových systémů. Kolaudací budovy, ve které se nyní vyrábí automobilové sedačky, byla 16. 4. 2007 stavba píseckého závodu dokončena. Celková rozloha areálu činí 12 ha, z nichž 45 000 m² je věnováno třem výrobním halám, do kterých společnost investovala přibližně 50 milionů Euro. Polovina z celé částky byla použita na získání pozemků a na stavební práce, zbytek financí pokryl technická zařízení v jednotlivých provozech. Investice velkého rozsahu naplňuje záměr společnosti posílit partnerství s hlavními světovými výrobci automobilů.

Zprovozněním pobočky společnosti Faurecia v Písku se Jihočeský kraj, který jinak průmyslem příliš neoplývá, stal jedním z největších dodavatelů pro automobilový průmysl v Evropě. S postupující integrací jednotlivých dodavatelů pro automobilový průmysl se Faurecia stává součástí hodnotového řetězce, který směřuje k zefektivnění stávajících procesů, snižování nákladů ve vztahu k vlastnostem výrobku, snižování logistických nákladů, a tím i k redukci zatížení životního prostředí. Tyto směry vývoje jsou klíčové jak ve vztahu ke koncovému uživateli výrobku, tak i k výrobním potřebám, vývojovým trendům a v neposlední řadě i k environmentálním požadavkům.

3.3. Přínos pro město a region

Společnost Faurecia lze díky své rozloze považovat za největší firmu písecké průmyslové zóny a zároveň je i největším zaměstnavatelem v Písku. Při plném obsazení všech pracovních míst dokáže zaměstnat až 1 800 lidí, čímž se podle počtu zaměstnanců řadí před českobudějovickou společností Robert Bosch, a stává se tak i největším zaměstnavatelem jižních Čech, jak uvádí personální ředitelka firmy Stanislava Stoklasová.

Vybudování továrny v Písku mělo pro město a region rozhodně pozitivní přínos, i když existuje několik okolností, které se projeví také negativně. Asi největší zásluhou

Faurecie bylo snížení nezaměstnanosti v okrese, které můžeme pozorovat v následujícím grafu.

Graf 1: Míra nezaměstnanosti v okrese Písek a v České republice (v %)



zdroj dat: Úřad práce v Písku ⁷

Lze konstatovat, že osa míry nezaměstnanosti v píseckém okrese v podstatě kopíruje osu celorepublikové nezaměstnanosti a dlouhodobě se pohybuje pod jejím průměrem. V obou případech začala nezaměstnanost na začátku roku 2007 prudce klesat, i když v případě tmavě modré osy značící okres Písek je pokles o něco strmější. Od dubna do listopadu 2007 byl rozdíl mezi mírou nezaměstnanosti v okrese Písek a v celé České republice největší za celé sledované období a právě v této době spustila společnost Faurecia výrobu ve všech třech píseckých halách. Na tento výrazný pokles míry nezaměstnanosti měl vliv především dobrý stav české ekonomiky, ale v píseckém regionu ho evidentně pozitivně ovlivnilo i zahájení činnosti firmy Faurecia.

S rozšiřováním výroby začalo do města a jeho okolí přicházet mnoho nových lidí z celé České republiky i ze zahraničí. Tito lidé využívají v Písku nejrůznější služby a utrácejí zde své peníze, což má kladný vliv na ekonomiku města. Pro nově příchozí je také velmi důležité, aby měli kde bydlet, a tak se především díky nim začaly

⁷ Úřad práce v Písku [online]. 2007 [cit. 27. února 2009]. Dostupné na WWW: <http://www.portal.mpsv.cz/sz/local/pi_info/statpis/situace>.

rekonstruovat staré ubytovny a stavět nové byty. Někteří xenofobní obyvatelé města ale příchod cizinců příliš nevitají. Podle nich s nimi bývají často problémy, jsou hluční, agresivní a jinak nebezpeční a je pravda, že již několikrát se tyto negativní prognózy naplnily.

Umístěním výroby společnosti Faurecia do severní průmyslové zóny Písek – Čížovská se dosáhlo minimalizace finančních nákladů na dopravu. Díky výhodnému napojení zóny na státní silniční síť ze silnice I. tř. č. 20 a rychlostní komunikace R 4 Praha - Písek se podstatně omezily negativní vlivy automobilové dopravy na přilehlé obce, které se projevovaly především emisemi motorových spalín a zvýšením hluku.

Možná i díky výstavbě Faurecie jako další továrny v průmyslové zóně se vedení města za pomoci fondů Evropské unie rozhodlo nechat vybudovat chodník a zároveň cyklostezku s veřejným osvětlením propojující město Písek a severní průmyslovou zónu Písek – Čížovská. Tuto stezku dnes denně využívají desítky lidí při své dopravě do zaměstnání do průmyslové zóny a zpět.

Výroba a kompletace dveřních výplní, výfukových systémů a sedadel odpovídá charakteru průmyslové zóny a její umístění je v souladu se schváleným územním plánem města Písku. Lze tedy konstatovat, že umístění výroby do severní průmyslové zóny Písek – Čížovská bylo výhodné jak po stránce ekonomické, tak i ekologické.

4. PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

4.1. Historie náboru pracovních sil ve Faurecii

„Jedním z rozhodujících předpokladů pro dobré fungování a další úspěšný rozvoj každé organizace jsou především její zaměstnanci. Každý zaměstnanec má své místo, na každém závisí, jaký bude konečný výsledek jeho pracoviště i organizace jako celku bez ohledu na to, zda se jedná o komerční nebo nekomerční sféru.“⁸

Aby Faurecia mohla být úspěšnou a konkurenceschopnou společností, bylo třeba ji naplnit především schopnými, spolehlivými, aktivními, motivovanými a výkonnými pracovníky, kteří dovedou sladit své zájmy s potřebami podniku.

Pro zahájení výroby bylo nutné během co nejkratší doby nabrat velké množství pracovních sil. S vybudováním továrny v Písku však museli personalisté čelit několika překážkám. Jedním z hlavních problémů byl fakt, že jižní Čechy jsou původem především zemědělským regionem, kde významně převažují sezónní práce, jako je například stavebnictví nebo právě zemědělství. Ukázalo se také, že pro práci v zahraniční firmě, která se věnuje automobilovému průmyslu, není v Písku a jeho okolí dostatek kvalifikovaných sil. Potenciálním uchazečům chybí především dobrá znalost cizích jazyků, zejména angličtiny, francouzštiny nebo němčiny, která je pro některé pozice ve firmě stěžejní. Společnost se také potýkala s nedostatkem pracovníků na dělnické a logistické posty a s nedostatkem ubytovacích kapacit pro zaměstnance ze vzdálenějších míst. Personální zaměstnanci společnosti Faurecia si tedy museli položit zásadní otázku: Jak úspěšně naplnit tři nové výrobní haly?

Zahájení výroby v tak velkých továrnách, jako je písecká Faurecia, nutně předchází poměrně dlouhý a náročný proces. Mezi první zaměstnance firmy patřil tým manažerů čítající desítky jedinců, který měl za úkol připravit veškeré postupy a pravidla tak, aby bylo možno začít přijímat dělníky, a nastartovat tak hlavní činnost společnosti.

Už od začátku svého působení personální oddělení všech tří závodů velmi intenzivně spolupracovala s úřady práce, zejména pak s píseckým pracovním úřadem, které se snažily pomoci při obsazování všech pracovních pozic. Firma zahájila také velkou náborovou kampaň a za pomoci mediálních prostředků, jako je denní tisk,

⁸ HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 64. ISBN 978-80-210-4537-8.

rozhlas, internet nebo letáky a plakáty, dávala veřejnosti vědět o svém působení. Postupem času si personální manažeři uvědomili, že sami s úřady práce na nábor takového množství zaměstnanců nestačí, a začali spolupracovat s několika personálními agenturami, které měly jejich snahy posílit. S pomocí fondů z Evropské unie a díky spolupráci s Občanským sdružením Prácheň mohla Faurecia uskutečnit také rekvalifikace některých zájemců o práci. Za účelem získání nových zaměstnanců zástupci firmy objížděli i technicky orientované vysoké školy v Praze, Plzni, Liberci, Brně, Zlíně a Ostravě a zvali studenty na exkurze do všech svých závodů v České republice. Navazovali také kontakty se středními technickými školami, a dokonce i s některými základními. Přínosem byly rovněž tzv. náborové dny, kdy personální zaměstnanci navštěvovali úřady práce regionů s nejvyšší mírou nezaměstnanosti a představovali lidem práci ve Faurecii. Tyto náborové dny se z počátku konaly ve městech severních Čech, severní Moravy a částečně také na jižní Moravě. Později je firma organizovala i ve městech vzdálených přibližně 50 km od Písku a oslovovala všechny dlouhodobě nezaměstnané.

Aby se personalistům podařilo potenciální zájemce o práci přesvědčit, nabízeli jim nejrůznější zaměstnanecké výhody. Ty jsou podle Armstronga definovány jako složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou. Ve spolupráci s ostatními zaměstnavateli z písecké průmyslové zóny tak společnost Faurecia zajišťovala například dopravu na pracoviště. Organizovala autobusy a mikrobuses, které zaměstnance rozvážely z domova do práce a zase zpět. Pracovníci také mohli získat příspěvek na dopravu do zaměstnání. Zaměstnavatel byl rovněž ochoten zajistit ubytování pro pracovníky pocházející z míst více vzdálených Písku a poskytovat jim příspěvek na ubytování. Zároveň hradil svým zaměstnancům i relokační příspěvek.

Pro co nejefektivnější výběr zaměstnanců bylo třeba ještě před podepsáním pracovní smlouvy prověřit schopnosti každého uchazeče. Společnost Faurecia pro tento účel zavedla speciální test, kterým musel projít každý, kdo měl zájem o místo ve firmě. Tento test se skládal například z numerické části, kde musel uchazeč prokázat znalost základních matematických operací, a z obrázkové části, v níž bylo třeba přiřadit ke vzoru správný obrázek. Součástí testu bylo i co nejrychleji složit podle manuálu stavebnici ve tvaru auta a pro uchazeče o logistické pozice prokázat znalost řízení vysokozdvizného vozíku nebo malého vláčku.

V tak konkurenčním prostředí, jako je v průmyslové zóně v Písku, závisí úspěch při získávání běžných zaměstnanců i skutečně špičkových odborníků často na maličkostech. Například i na tom, zda má firma dobrou pověst, a to jak u odborné veřejnosti, tak případně i mezi občany regionu, kde se nachází.

4.2. Analýza přijímání zaměstnanců

Hlavní otázka, kterou by si personalisté měli při přijímání nových spolupracovníků položit, je: Koho a podle jakých kritérií sháníme? A důležité je také si uvědomit: Koho nechceme? Aby organizace mohla na volnou pracovní pozici vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta, je podle poznatků PhDr. Hřebíčka důležité vědět, kdo formuluje potřebu výběru nového zaměstnance a zda v organizaci existuje souhlas s touto potřebou. Podstatné také je, zda se jedná o výběr náhradníka nebo o vytvoření nového místa. Je třeba si uvědomit, jaká je specifická atmosféra v oddělení nebo v provozu, v němž se toto místo nachází, jaká je jeho kultura i jaký typ organizace je na pracovišti. Každý z těchto faktorů je velmi důležitý při výběru nových pracovníků. Pokud si personalisté předem stanoví takovouto definici pracovního místa a profilu hledaného zaměstnance, pravděpodobnost, že vyberou úspěšného kolegu, se velice zvyšuje.

Jednou z nejdůležitějších etap při přijímání nových zaměstnanců a zároveň způsob, jak volné místo co nejrychleji opět obsadit, je hlášení volných pracovních míst. Z § 35 zákona č. 68/2009 Sb., o zaměstnanosti vyplývá, že je dokonce povinností zaměstnavatele do 10 kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu práce volné pracovní místo a jeho charakteristiku. Volným pracovním místem se podle Integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí rozumí takové místo, které zaměstnavatel nově vytvořil nebo které se uvolnilo, a charakteristika takového místa hlášeného úřadu práce musí být totožná s charakteristikou místa, na které zaměstnavatel zamýšlí získávat zaměstnance. Tou se rozumí druh práce, místo výkonu práce, předpoklady a požadavky stanovené pro zastávání místa, základní informace o pracovních a mzdových podmínkách a dále informace, zda jde o zaměstnání na dobu určitou nebo neurčitou a jeho předpokládanou délku. Zaměstnavatel může podat i informace o možnostech ubytování nebo dojíždění, pokud je třeba tyto informace zveřejnit.

Josef Koubek upozorňuje ve své publikaci mimo jiné na to, že dostatečná pozornost by se měla věnovat také tomu, aby v podniku bylo adekvátní množství pracovníků. Zaměstnává-li společnost nedostatečné množství osob, zaměstnanci bývají často přetíženi prací, jsou vystavováni velkému stresu a v této souvislosti se zvyšuje možnost jejich onemocnění. Jsou nuceni rozhodovat v časové tísní, a nemohou tak plnit své pracovní úkoly v té kvalitě, ve které by je plnit mohli za jiných podmínek. Proto se mohou častěji dopouštět chyb, a plýtvají tak materiálem i energií. Následkem této nedostatečné zaměstnanosti bývá nespokojenost zaměstnanců, často se pak u nich vytváří negativní vztah k podniku a vedení firmy, což kazí pověst společnosti. Má-li podnik naopak více pracovníků, než potřebuje, existuje v něm přezaměstnanost a to má za následek plýtvání mzdovými prostředky, vyšší výrobní náklady a snižující se konkurenceschopnost podniku na trhu. Zaměstnanci nemají dostatek příležitostí ke svému personálnímu rozvoji a kariéře a nedostatek práce u nich může vyvolat strach z propouštění. Často ztrácejí pocit sociální jistoty, a zhoršuje se jejich vztah k podniku. Majitel či vedoucí pracovník se tak stává v očích zaměstnanců neschopným manažerem a ztrácí respekt a důvěru svých podřízených.

Základní rozlišení metod pro obsazování volných pracovních míst ve firmě je externí a interní výběr zaměstnanců. Externí výběr je nezbytný v případě rozvoje podniku, jeho reorganizace, při změně podnikové kultury nebo při vyhledávání nových kompetencí, které ještě v podniku neexistují. Je také nutný pro nahrazování přirozeného úbytku zaměstnanců z důvodu odchodu starších do důchodu, žen na mateřskou dovolenou a podobně. Interní výběr řeší problémy spojené s vnitřními potřebami rozvoje firmy a jejich sblížení s existujícími lidskými zdroji. V takovém případě musejí být zaměstnanci školeni v rámci rozšíření svých kompetencí (znalostí, schopností a dovedností) spjatých s novými požadavky technologie a novým obsahem pracovních míst.

Při externím výběru rozlišujeme několik forem náboru. Noví pracovníci mohou být do podniku přijati prostřednictvím úřadu práce, za pomoci sítě osobních známostí, díky inzerátům publikovaným v tisku, v rozhlasu nebo televizi. Přínosem v tomto ohledu může být také spolupráce firmy se školami a stáže a zkušební období mladých lidí v organizaci. Při náboru mohou pomoci i partnerské nebo známé a poradenské firmy. Existuje mnoho dalších metod, kterými disponuje zaměstnavatel při náboru

zaměstnanců, ale neprokázalo se, že by se některá z nich dala považovat za jedinou zaručeně správnou.

4.2.1. Analýza přijímání zaměstnanců na pracovních úřadech

Vyhledávání vhodných kandidátů pomocí úřadů práce lze obecně považovat za nepříliš efektivní způsob výběru. Výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce bývá totiž většinou poněkud omezený. Často jde o osoby s nižší kvalifikací nebo o ty, které o práci nemají příliš zájem a na úřadu práce jsou zaregistrované jen proto, aby mohly pobírat různé sociální dávky, nebo osoby z nějakého jiného důvodu obtížně zaměstnatelné. Tato metoda je vhodná především pro obsazování míst nevyžadujících příliš vysokou kvalifikaci.

Při ohlášení volného pracovního místa může zaměstnavatel rozhodnout, jakým způsobem bude příslušný úřad práce s jeho požadavkem nakládat. Zaměstnavatel může například požádat o jeho nezveřejnění a místo bude nabízeno pouze zprostředkovatelkami na daném úřadu práce. Pokud zaměstnavatel souhlasí s jeho zveřejněním, místo může být volně šiřitelné, a to pomocí zprostředkovatelek, na nástěnce úřadu práce, pomocí InfoBoxu, což je počítač umístěný v čekárnách úřadů práce, pomocí portálu Ministerstva práce a sociálních věcí, ale také na dalších internetových stránkách a v tisku. Pokud se zaměstnavatel chystá přijmout zaměstnance ze zemí Evropské unie, může využít také evropské databáze EURES.

Vlastním šetřením bylo zjištěno, že společnost Faurecia je se spoluprací s píseckým úřadem i s dalšími jihočeskými pracovními úřady velice spokojena. Již krátce po otevření své pobočky v Písku zahájila firma velmi intenzivní spolupráci se zdejším úřadem, který pomáhal s náborem lidí především na dělnické pozice, ale i na některé manažerské posty. Písecký úřad práce se snažil vyjít společnosti vstříc v nejrůznějších ohledech. Souhlasil dokonce s tím, aby si firma otevřela své náborové centrum přímo v jeho budově v centru města, což bylo pro uchazeče o práci mnohem pohodlnější než se mnohdy složitě dopravovat do areálu Faurecie v severní průmyslové zóně. Zároveň mnoho jihočeských i některých dalších celorepublikových pracovních úřadů velice ochotně poskytlo firmě například prostory pro uspořádání tzv. náborových dnů.

Díky této velmi dobré a kvalitní spolupráci se podařilo obsadit velké množství pracovních míst. V případě píseckého úřadu dokonce došlo k naprostému vyčerpání všech přihlášených uchazečů, ochotných pracovat. S velkým počtem přijatých

zaměstnanců však jejich kvalita často klesá, a firma tak brzy poznala, kdo má o práci opravdu zájem a kdo ne. Pracovní úspěšnost zaměstnanců přijatých pomocí úřadu práce totiž nebyla vždy stoprocentní a projevila se u nich i relativně vysoká fluktuace a absence.

4.2.2. Analýza přijímání zaměstnanců pomocí personálních agentur

Činnost personálních agentur má zcela jednoznačný charakter. Jejich cílem je obsazovat volná pracovní místa na základě potřeb zaměstnavatelů. V případě nedostatku lidí z místního pracovního trhu jsou personální agentury schopny zajistit nábor a výběr z vlastních zdrojů. K tomuto účelu jim slouží vlastní databáze uchazečů o zaměstnání, zveřejňování pracovních míst a další aktivity zaměřené na vyhledávání vhodných uchazečů. Mimo poskytnutí zaměstnání nabízejí personální agentury také poradenství, vyhledávání a testování kandidátů. Mají nejrůznější databáze volných míst a brigád a na druhé straně také databáze uchazečů o práci. Personální portál nabízí zaměstnavatelům jednoduchou, přehlednou a spolehlivou inzerci a prostor pro marketingové kampaně. Většina agentur nabízí zvýšení ceny zaměstnance na trhu práce, poznání různých pracovních technik a pozic a také možnost něčemu se přiučit. Využití služeb těchto agentur umožní podniku zvýšit efektivitu a produktivitu práce, vyhnout se méně populárním personálním otázkám a přenést veškerou zodpovědnost a činnost na agenturu. Tím snížit náklady spojené s personální činností a dosáhnout optimálního počtu kmenových zaměstnanců. Podle § 308 - 309 zákoníku práce mohou agentury dočasně přidělit organizacím zaměstnance, a to dlouhodobě, střednědobě i krátkodobě (např. při sezónních pracích, kolísání výroby či nárazových zakázkách). Pokud uchazeči o zaměstnání neseženou práci na úřadu práce, nejčastěji se obracejí právě na jmenované agentury.

Během svého působení v Písku spolupracovala společnost Faurecia současně až se sedmi personálními agenturami, a to jak s významnými regionálními, tak i s některými pražskými. Faurecia využívala služeb jak agentur na stálé umístění, od kterých mohla snadno zaměstnance převzít, tak i těch, které dodávaly své vlastní pracovní síly. S některými z nich byla firma velice spokojena a spolupráci s nimi zachovala až dodnes, s jinými ji musela kvůli neshodám ukončit. Některé agentury byly schopny jednorázově dodat až 50 zaměstnanců, ale jejich kvalita nebyla vždy dostačující a společnost měla

zájem především o stabilní pracovní sílu, která by vykazovala vysokou produktivitu práce.

Díky intenzivní spolupráci s personálními agenturami se personalisté firmy Faurecia poučili a stanovili jasná pravidla, která pomáhají předejít případným problémům. Co nejdříve od začátku spolupráce se snaží například uzavřít smlouvu s agenturou, aby byly oběma stranám dobře známé podmínky spolupráce. Proto je třeba jasně určit kontaktní osoby a zodpovědnosti v závodě a stanovit, co vše je zahrnuto v hodinové ceně. Zároveň společnost usiluje o jasné vymezení podmínek případného přestupu přiděleného zaměstnance do řad přímých zaměstnanců firmy. Důležité je také provádět pravidelnou kontrolu platnosti všech nezbytných oprávnění a evidovat doklady potřebné pro pracovní činnost ve firmě, resp. lokalitě a zemi. Personální zaměstnanci uzavírající smlouvu s danou agenturou musí rovněž věnovat pozornost případnému stanovení maximálního rozsahu agenturního zaměstnávání v kolektivní smlouvě.

Po zkušenosti ze spolupráce s personálními agenturami si Faurecia stanovila požadavky, kterých se může jako zaměstnavatel od agentury domáhat. Aby nedocházelo k případnému odchodu kmenových pracovníků, požaduje společnost srovnatelné mzdové podmínky s přímými zaměstnanci. Pro uživatele agenturních zaměstnanců je ale v podstatě téměř nemožné zkontrolovat, zda jsou dodržovány jejich mzdové podmínky. Pokud se tento zaměstnanec do práce nedostaví, musí za něj být poskytnuta náhrada. Na každých deset pracovníků by měla mít agentura jednu osobu, která by byla schopná nepřítomného zaměstnance zastoupit. Zároveň si Faurecia vyhradila právo pokutovat agenturu za každého zaměstnance, který bez omluvy nenastoupí na směnu a za něhož jeho zaměstnavatel do dvou hodin nenajde kvalifikovanou náhradu. Firma vyžaduje také uzavření pojistné smlouvy pro případné škody a srovnatelné zdravotní prohlídky jako v případě přímých zaměstnanců. Agentura je podle požadavků společnosti dále povinna uhradit náklady na vstupní školení, pokud pracovník nesetrvá v zaměstnání déle než tři měsíce, a také uhradit firemní pracovní oděvy a jejich následné čištění. Rovněž náklady na pomůcky a čipovou kartu, pokud je zaměstnanec nevrátí při odchodu.

Společnost Faurecia využívá služeb personálních agentur především při nabírání zahraničních zaměstnanců, avšak ony jsou schopny dodat i velmi kvalitní pracovní síly českého původu. Pracovní úspěšnost agenturních zaměstnanců bývá zpravidla poměrně dobrá, protože je to v podstatě sama agentura, kdo vybírá a doporučuje správného

uchazeče na volnou pozici. V případě problémů s takovými pracovníky se personalisté firmy Faurecia obracují rovnou na jejich zaměstnavatele, který za ně má odpovědnost, a veškerá, mnohdy nepříjemná jednání probíhají tak mimo ně. Takovými problémy bývá v případě agenturních zaměstnanců například vysoká fluktuace, zejména krátce po zahájení pracovního poměru, nebo skutečnost, že tito pracovníci občas z firmy zmizí, aniž by dali někomu vědět. V současnosti firma kolaboruje se třemi personálními agenturami, z nichž můžeme jmenovat například českobudějovickou společnost Grafton recruitment, s kterou má Faurecia velmi dobré zkušenosti.

4.2.3. Analýza přijímání zaměstnanců pomocí internetu

V dnešní době existuje nepřeberné množství serverů nabízejících volná pracovní místa. Zaregistrovat se do databáze uchazečů o práci nebo odpovědět na nabídku volného místa bývá většinou velmi jednoduché; nejpodstatnější pro tuto metodu je, aby uchazeč měl možnost přístupu k internetu. Databáze volných pracovních míst jsou většinou upořádány podle oboru práce, místa jejího výkonu, druhu pracovního vztahu nebo podle požadované výše platu, a tak si pomocí internetu může najít zaměstnání téměř každý.

Na internetové adrese www.faurecia.com mohou uchazeči o práci najít databázi volných pracovních míst ve všech pobočkách společnosti. Potenciální uchazeč si zde může vybrat pozici podle státu pobočky, která místo nabízí, nebo podle oboru volného postu. Mimo jiné je zde nabízena také možnost práce na dobu 12 až 24 měsíců pro studenty ze zemí Evropské unie. Aby písecká továrna mohla obsadit co nejvíce volných míst, spolupracovala také s internetovými servery www.jobs.cz a www.sprace.cz, které byly přímo propojené s personálním systémem firmy.

Počet pracovníků přijatých do firmy pomocí internetu je značný a tohoto způsobu se využívá především při obsazování manažerských pozic. Jejich pracovní úspěšnost je zpravidla dobrá a u této pracovní skupiny se běžně nevyskytují závažnější problémy.

4.2.4. Analýza přijímání zaměstnanců dalšími způsoby

Kromě běžně známých postupů při nabírání nových zaměstnanců využívala firma Faurecia některé další metody, aby mohla přijmout co nejvyšší počet pracovníků. Jednalo se o již zmiňované náborové dny, díky kterým se podařilo nabrat značné množství nových lidí, spolupráci se školami nebo například rozdávání letáků během

nejrůznějších akcí. Další poměrně úspěšné způsoby přijímání zaměstnanců jsou uvedeny níže.

4.2.4.1. Náborové pohlednice

Za pomoci České pošty rozesílala společnost Faurecia lidem domů letáček v podobě náborové pohlednice. Na její přední straně bylo zobrazeno logo, motto a název firmy a na zadní bylo vyhrazeno místo pro osobní údaje uchazeče a kontakt do náborového centra Faurecie. Pravá zadní strana se podobala klasické pohlednici s tím rozdílem, že adresa příjemce (společnosti Faurecia) byla již vyplněna a na místě pro poštovní známku bylo uvedeno, že poštovné hradí příjemce. Uchazeči o zaměstnání tak stačilo vyplnit pouze své jméno a příjmení, adresu, telefonní číslo a obor nebo pozici práce, o kterou má zájem, a zaslat pohlednici zpět na uvedenou adresu na náklady firmy.

Nejspíš díky jednoduchosti celého postupu přinesly náborové pohlednice společnosti veliký úspěch. I po jejich opětovném rozeslání zaznamenala firma vždy poměrně rychlou a masivní odezvu a s desítkami navracených pohlednic se stal tento způsob neefektivnějším, co se týká počtu přijatých zaměstnanců.

4.2.4.2. Inzeráty

Inzerát k vyhledávání vhodných zaměstnanců lze použít za předpokladu, že chceme informaci o volné pozici sdělit velkému počtu potenciálních kandidátů. Personalisté mají tudíž možnost vybrat si z širšího okruhu osob než při jiných způsobech vyhledávání, a zvolit tak nejvhodnějšího uchazeče o volnou pozici. Dobrý inzerát by měl obsahovat název práce, místo, kde se tato práce bude vykonávat, požadavky na kvalifikaci, vzdělání a schopnosti uchazeče, pracovní podmínky a možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje.

Inzerce volných pracovních míst v písecké Faurecii vycházela ve většině regionálních, a dokonce i v některých celostátních periodikách. Inzeráty informovaly vždy o tom, že firma zahajuje v Písku svou výrobu a na zmíněné pozice hledá vhodné zaměstnance. Samozřejmě nechyběly ani údaje o požadavcích a nabídce zaměstnavatele pro případné kandidáty.

Nábor pomocí inzerátů v tisku zaznamenal ve firmě poměrně velký úspěch. Z hlediska počtu přijatých pracovníků to byla hned po náborových pohlednicích druhá nejučinnější metoda. Na inzeráty zpravidla odpověděl velký počet uchazečů, a tak mohli

personalisté pro danou pozici vybrat toho nejvhodnějšího. Z toho důvodu byla firma s takto získanými zaměstnanci většinou velmi spokojena.

4.2.4.3. Osobní doporučení

Výhodou tohoto způsobu náboru je skutečnost, že doporučení získávají personalisté od osob, jejichž úsudku mohou věřit (kolegové, přátelé nebo známí). Touto cestou mohou někdy dokonce získat důvěryhodnější informace než ze životopisu. Proto pokud firma hledá někoho na volnou pozici, je výhodné informovat o tom nejprve osoby ve svém okolí.

Ve společnosti Faurecia platí v tomto případě nabírání pracovníků následující pravidlo. Pokud stávající zaměstnanec doporučí osobu, která je později do firmy přijata a vydrží zde pracovat minimálně šest měsíců, dostane pracovník, který doporučení provedl, jednorázovou finanční odměnu. Ovšem pouze za předpokladu, že i on v té době ve svém zaměstnání stále setrvává. Výše této prémie byla stanovena na 5 000 Kč za doporučení osoby na dělnickou pozici a 10 000 Kč za osobu na manažerský post.

Tento způsob přijímání nových lidí zaznamenal velký zájem především u zaměstnanců z výroby. Problém byl ale v tom, že z nejrůznějších důvodů docházelo k častému střídání pracovníků na dělnických pozicích, a tak ne pokaždé mohla být finanční odměna vyplacena.

4.2.4.4. Interní výběr zaměstnanců

Mnoho organizací hledá vhodné kandidáty na volné pracovní pozice zpravidla na trhu práce. V řadě případů by však mohli mít o obsazovanou pozici zájem i vlastní zaměstnanci a někdy by mohli být lepšími kandidáty než lidé zvenku. Často to platí i u pracovních pozic, které nemají s dosavadní činností zaměstnance mnoho společného.

Kandidáti, kteří přicházejí na volnou pozici z vnitřku organizace, mohou mít oproti novým uchazečům různé výhody. Podle poznatků PhDr. Hřebíčka znají například dobře organizační kulturu a procesy organizace a potřebují méně času na zaučení a k tomu, aby začali pracovat na plný výkon. U těchto kandidátů se dá také očekávat větší loajalita k organizaci než u člověka, který přišel odjinud. Uchazeč pocházející z vlastní organizace zná své spolupracovníky, což mu může usnadnit novou práci. Naopak organizace zná již dobře takového kandidáta a mohla by mnohem lépe odhadnout, jaké má silné a slabé stránky. Tímto se také významně snižuje riziko, že pracovník z nové

pozice odejde ve zkušební době nebo po několika měsících například proto, že mu prostředí a způsob práce organizace nevyhovují nebo že na danou funkci nestačí. Zároveň se tak může dát příležitost zaměstnancům, kteří začínají být v dosavadním pracovním zařazení nespokojeni a mají pocit, že jejich schopnosti nejsou dostatečně využívány nebo mají pouze potřebu zkusit něco nového a dál se rozvíjet. Organizace též může ušetřit čas a peníze za nákladnější externí výběrové řízení. Při interním výběru není třeba najímat agenturu či platit za inzerci. Pro tento způsob přijímání stačí například rozmístit vývěsky na taková místa v podniku, kudy procházejí všichni pracovníci. Tento způsob je nenákladný, redukuje se tak počet evidentně nevhodných uchazečů a je možné zkrátit výběrové řízení, protože řada informací o kandidátovi už je personalistům a manažerům k dispozici. Význam může mít také motivační faktor, kdy i ostatní zaměstnanci vidí, že by mohli v budoucnu dostat příležitost, a vede je to k lepší práci pro svého zaměstnavatele.

Je škoda, když organizace ztratí schopného zaměstnance, který by měl potenciální zájem o práci v jiném oddělení nebo na jiném projektu, ale vůbec se o této možnosti nedoví. Takoví zaměstnanci často opouštějí organizaci nespokojeni a hledají možnost uplatnění jinde, často i u konkurence.

Tento interní výběr je možný především ve větších podnicích, kde je podstatně vyšší pravděpodobnost, že vhodný kandidát na volnou pozici bude nalezen mezi stávajícími zaměstnanci. Větší společnosti tak mají také více možností pracovat s rozvojem svých pracovníků. Obzvláště výhodné to může být u nadnárodních koncernů, kde se mohou zaměstnanci pracovní pohybovat mezi jednotlivými divizemi, a získávat tak zkušenosti pro svůj kariérový růst.

4.3. Analýza přijímání zahraničních zaměstnanců

„Trh práce České republiky je základním zdrojem pracovních sil pro podniky a organizace na našem území. Po pádu komunistického režimu a následně po vstupu do Evropské unie se však stále více prohlubuje spojení českého trhu práce se zahraničními. To se projevuje na jedné straně v rostoucím počtu přílivu zahraničních pracovníků

v Čechách a na Moravě a na druhé straně i v možnosti českých občanů odcházet za prací do jiných zemí.“⁹

„V souvislosti se strukturální povahou nezaměstnanosti existují obory, které obtížně shánějí pracovníky mezi domácím obyvatelstvem. Je to částečně dáno odlivem zaměstnanců, z nichž se stali živnostníci nebo podnikatelé, část lidí odešla pracovat do zahraničí a část přešla do jiných oborů. Další významnou příčinou je také nekoncepčnost českého školství a dlouhodobá absence průmyslové politiky vlády v 90. letech 20. století. Další zajímavý paradox vznikl díky ne zcela promyšleným investicím, kdy zahraniční investoři začali stavět podniky v místech bez dostatečné základny pracovních sil.“¹⁰

Zároveň Česká republika, podobně jako další evropské země a celá řada rozvojových zemí, zažívá tzv. odliv mozků. Podle PhDr. Hřebíčka jde především o vědecké pracovníky v mladším věku, kteří odcházejí pracovat do rozvinutějších zemí. Důvodem jejich odchodu bývá podle něj obvykle fakt, že v českých podmínkách jsou tyto lidé stále ještě nedostatečně finančně oceňováni. Důležité jsou i další motivy, jako jsou otázky lepších kariérních vyhlídek, zajímavějších vědeckých projektů, snadnějšího přístupu ke špičkovým technologiím a důležitým motivem mohou být i menší byrokratické překážky.

Je tedy evidentní, že Česká republika se v budoucnu bez zahraničních kvalifikovaných zaměstnanců pravděpodobně neobejde, protože se stejně jako zbytek Evropy potýká s odlivem „inteligence“ do zahraničí. Situaci v takových případech často řeší dovoz pracovníků z ostatních států, především ze Slovenska, Ukrajiny, Polska a dalších zemí. Po vzoru jiných vyspělých zemí chce Ministerstvo práce a sociálních věcí přivést do Česka vzdělané a kvalifikované cizince zejména ze zemí východní Evropy nebo rozvojových zemí.

„Cizincem se z hlediska zákona o zaměstnanosti rozumí fyzická osoba, která není státním občanem České republiky, občanem EU/EHP a Švýcarska, ani jeho rodinným příslušníkem. Cizincem je i osoba bez státní příslušnosti.

⁹ HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 24. ISBN 978-80-210-4537-8.

¹⁰ Tamtéž, s. 26.

Cizinci, kteří mají na území ČR trvalý pobyt, mají z hlediska zaměstnávání stejné právní postavení jako občané České republiky, tzn., že při výběru zaměstnání nejsou omezováni, s výjimkou některých povolání, kde podle právních předpisů platných na území ČR se vyžaduje státní občanství. Stejně se pohlíží na cizince, kteří požívají dočasné ochrany podle zvláštního zákona.“¹¹

Jak uvádí Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí, při zaměstnávání cizinců tuzemským zaměstnavatelem v ČR se pracovněprávní vztahy mezi cizincem a zaměstnavatelem řídí především zákoníkem práce a předpisy souvisejícími obdobně, jak je tomu i u zaměstnanců s českým státním občanstvím. Zákoník práce však v těchto případech umožňuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem upravit odchylně podle právních předpisů o mezinárodním právu soukromém. Podmínky zaměstnávání jsou stanoveny dále zákonem o zaměstnanosti, podle nějž mohou být cizinci zaměstnání na území ČR za předpokladu, že obdrželi povolení k zaměstnání, pokud jsou tato povolení podle zákona o zaměstnanosti potřebná, a povolení k pobytu. V případě zaměstnání cizince je tedy zaměstnavatel povinen nabídnout tomuto zaměstnanci pracovní a mzdové podmínky obvyklé u občana ČR ve stejném pracovním zařazení podle platných právních předpisů, případně v souladu s kolektivními nebo pracovními smlouvami.

Na rozdíl od toho se podmínky při výkonu práce cizinci vysílanými na území ČR zahraničním zaměstnavatelem za účelem plnění smlouvy uzavřené s tuzemskou právnickou nebo fyzickou osobou, tzn. pracovněprávní vztahy mezi zahraničním zaměstnavatelem a cizincem, který je k výkonu práce vysílán, řídí obvykle právem země, ve které má zahraniční zaměstnavatel své sídlo. Výkon práce může být rovněž zahájen pouze za předpokladu, že cizinec obdržel povolení k zaměstnání a k pobytu.

Dále podle portálu Ministerstva práce a sociálních věcí občané členských států Evropské unie a jejich rodinní příslušníci nejsou z hlediska zákona o zaměstnanosti považováni za cizince a v souladu s tímto zákonem mají stejné právní postavení jako občané České republiky. Totéž platí i pro občany dalších států Evropského hospodářského prostoru a Švýcarska a jejich rodinné příslušníky. Rodinným příslušníkem občana EU nebo EHP a Švýcarska se bez ohledu na státní příslušnost

¹¹ *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. 2009 [cit. 10. března 2009]. Dostupné na WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zz_zamest_cizincu/zz_vymezeni_pojmu>.

rozumí jeho manžel nebo manželka a jejich potomci, jsou-li mladší 21 let nebo jsou-li na něm závislí, dále pak vyživovaní (závislí) příbuzní ve vzestupné řadě občana EU/EHP a Švýcarska a jeho manžela nebo manželky.

„Pro usnadnění kontaktů mezi zahraničními uchazeči o zaměstnání v ČR a podniky zřídilo Ministerstvo práce a sociálních věcí v říjnu 2004 internetové stránky. Výsledkem prvních měsíců však bylo, že organizace o zahraniční pracovníky neměly zájem. Významně zde převažovala poptávka ze strany uchazečů a velmi malá byla nabídka míst ze strany zaměstnanců. Například v prvním měsíci vyvěsilo inzeráty na stránky přes 800 cizinců toužících po kariéře v České republice, ale volná místa jim nabídly pouze dvě organizace. Šanci, že u nás seženou práci, tak mají ještě menší, než například lidé v nezaměstnanosti v nejvíce postiženém českém regionu Mostecko, kde úřad práce eviduje v průměru 48 zájemců na jedno volné místo.

Cizinci přijímaní prostřednictvím tohoto projektu pracují nejčastěji jako technici, počítačová experti, zdravotníci, umělci nebo v administrativě. Do projektu se mohou zapojit i zahraniční absolventi českých vysokých škol. Pokud se osvědčí a neztratí práci, mají šanci získat i s rodinou trvalý pobyt už po dvou a půl letech, zatím co normální čekací doba je 10 let.“¹²

Důležitým zdrojem informací pro všechny, kteří se zajímají o práci v některé ze zemí Evropské unie, Evropského hospodářského prostoru nebo ve Švýcarsku mohou být také internetové stránky <http://ec.europa.eu/eures>, které představují Evropský portál pracovní mobility – EURES. Uchazeč o zaměstnání zde může najít volná pracovní místa v 31 evropských zemích, údaje o životě a práci v zahraničí a mnoho dalších užitečných informací. Hlavním cílem portálu EURES je poskytovat informace a poradenství zájemcům, kteří by chtěli pracovat v jiné zemi EU, EHP nebo ve Švýcarsku. Rovněž napomáhat zaměstnavatelům, kteří mají zájem zaměstnat pracovníky z jiných zemí EU nebo EHP, pomáhat při šíření nabídek pracovních míst, případně i s náborem pracovníků z evropských zemí, získávat a distribuovat volná místa vhodná pro zaměstnání příslušníků jednoho členského státu EU v jiném členském státě a poskytovat informace a poradenství zájemcům o práci a zaměstnavatelům v příhraničních regionech.

¹² HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 27. ISBN 978-80-210-4537-8.

Zároveň se však stále objevují stížnosti českých organizací na komplikované zákony. Pokud chtějí zahraničního odborníka zaměstnat, musí nejprve úřadu práce dokázat, že na jeho pozici nesehnali vhodného Čecha nebo občana jiné země Evropského hospodářského prostoru, protože ti mají před ostatními cizinci přednost.

Právě kvůli paragrafu o přednostním zaměstnávání Čechů dává stát místo vzdělaným cizincům šanci spíše těm nekvalifikovaným. Češi totiž příliš nestojí o práci za minimální nebo nízkou mzdu anebo práci, která je monotónní nebo společensky nízko hodnocená. Podniky proto mohou snadněji sáhnout po méně kvalifikovaných zahraničních pracovních silách.

4.3.1. Počet zahraničních zaměstnanců

Úřad práce podle ustanovení § 102 odst. 1 zákona č. 68/2009 Sb., o zaměstnanosti vede evidenci občanů Evropské unie a cizinců, kteří nastoupili do zaměstnání na území České republiky.

Podle údajů píseckého úřadu práce z roku 2007 počet cizích státních příslušníků ve městě stále stoupal. V lednu toho roku úřad registroval celkem 941 cizinců, v prosinci však jejich počet dosahoval již 1 594 osob. V říjnu roku 2007 zaznamenal úřad práce nejvyšší počet zahraničních příslušníků ve městě, a to celkem 1 623, z toho 699 žen. Z tohoto počtu bylo 52 cizinců, kteří nepotřebovali povolení k zaměstnání, a 930 občanů pocházejících z EU/EHP nebo ze Švýcarska. Cizinci, včetně občanů Evropského hospodářského prostoru, se v tomto měsíci podíleli na zaměstnanosti okresu Písek 4,35 % práceschopného obyvatelstva. Největší podíl zaměstnaných cizinců tvořili občané Ukrajiny, Mongolska a s větším odstupem pak moldavští pracovníci, ze zemí Evropské unie jsou to pak zaměstnanci ze Slovenska, Polska a Francie. Dále je zde evidováno 29 cizinců původem z některé z třetích zemí. Za toto období udělil úřad práce cizincům celkem 641 pracovních povolení.

K 31. 10. 2007 bylo Úřadem práce v Písku evidováno a nabízeno celkem 1 225 volných pracovních míst, z toho 333 míst bylo dlouhodobě neobsazeno déle než 12 měsíců. Z celkového počtu volných pracovních pozic byla naprostá většina, tj. 242 míst, určena montážním dělníkům (tzn. práce na montážních linkách). V té době byla v okrese Písek také rekordně nízká míra nezaměstnanosti. Její hodnota dosahovala 3,96 %, zatímco celorepubliková nezaměstnanost činila 5,8 %.

I přes masivní náborovou kampaň, kterou personalisté organizovali téměř po celé republice, se společnost Faurecia stále potýkala s nedostatkem zaměstnanců. V létě 2007 se míra nezaměstnanosti v píseckém regionu pohybovala okolo 4,5 % a na pracovním úřadu už zůstávali registrovaní pouze lidé, kteří o práci dlouhodobě nemají zájem. Jediným možným řešením se tedy ukázalo nabírání zahraničních zaměstnanců.

Kromě uchazečů z České republiky se firma zajímala především o občany z nově přichozích států do Evropské unie, jako například z Rumunska, Bulharska, Polska nebo Slovenska. Postupem času do společnosti přicházeli i zaměstnanci z mimoevropských zemí, zejména z Ukrajiny, Moldávie, Mongolska a Vietnamu. Firma se soustředila především na státy, kde byla poměrně vysoká míra nezaměstnanosti a průměrná měsíční mzda byla nižší než u nás.

Nabírání zahraničních zaměstnanců mělo na výrobu pozitivní dopad, a tak firma v jejich přijímání pokračovala. Jedno období pracovali v závodě zaměstnanci až deseti různých národností, jejich počet se však často měnil. Zpočátku převažovali ve firmě pracovníci polského původu, ale zejména kvůli malé vzdálenosti od jejich domovů byla u nich zaznamenána poměrně velká fluktuace. Relativně velká stabilita se projevila u ukrajinských zaměstnanců, které početně brzy dostihli Moldavané, přijatí prostřednictvím některých agentur. Krátce poté se začala v závodě značně rozrůstat skupina vietnamských dělníků. Celkový počet zahraničních zaměstnanců dosahoval ve společnosti Faurecia až 550 pracovníků, ale důsledkem světové hospodářské krize musel být tento počet snížen na dnešních téměř 170 zahraničních zaměstnanců. Zahraniční pracovní síla se však firmě velmi osvědčila, a tak až pominou všechny negativní následky krize, společnost by velmi ráda tyto lidi zaměstnala znovu.

S množstvím cizinců v podniku bylo nutné překonat zejména jazykové bariéry mezi zaměstnanci. Zvláště pro pracovníky mluvící rusky a vietnamsky museli z počátku ve firmě působit tlumočníci, kteří pomáhali se zaškolením nových zaměstnanců a s překlady všech školicích materiálů. Dokonce i veškerá standardizovaná práce byla provedena v různých jazycích. Zaškolení nově přichozích muselo být prováděno velmi podrobně, opakovaně, a především názorně. Později, když se zkušenější zahraniční zaměstnanci začali zdokonalovat v českém jazyce, byli i oni často nápomocni při náboru svých dalších krajanů.

Podle výsledků vlastního šetření má společnost Faurecia se zaměstnáváním cizinců převážně dobré zkušenosti, ale některé národnosti se jí osvědčily více, některé méně. Zaměstnanci ze Slovenska a Polska byli pro firmu relativně snadně dostupnou pracovní silou, u které byla většinou nulová nebo minimální jazyková bariéra jak pro komunikaci, tak pro pracovní návody. Zpočátku byli tito lidé velmi motivovaní a v rámci dohody bylo možné jejich převedení z agenturních na kádrové zaměstnance Faurecie. Zároveň ale byli často méně kvalifikovaní a objevovaly se u nich různé problémy mimo pracoviště. Vzhledem k poměrně malé vzdálenosti od jejich rodné země se u nich projevovala častá nestabilita pracovní síly a po nárůstu průmyslu v jejich domovských zemích hrozil jejich návrat domů za prací. Slovenští a polští zaměstnanci byli pro firmu tedy poměrně finančně náročnou pracovní silou.

S pracovníky z Ukrajiny a Moldávie měla společnost spíše pozitivní zkušenosti. Jednalo se o relativně snadně dostupnou pracovní sílu, které nechybělo odborné vzdělání, znalosti, schopnosti ani velká dlouhodobá motivace a vysoké pracovní nasazení. Nebyly s nimi téměř žádné problémy mimo pracoviště a často se u nich objevovala pozitivní zpětná vazba od managementu výroby. Pro firmu byli výhodní i po finanční stránce. Komplikace u této pracovní skupiny tvořila pouze dočasná jazyková bariéra a jednorázová dlouhodobá dovolená přibližně na 4 až 6 týdnů. Zároveň bylo dost složité převzít je od agentury mezi vlastní zaměstnance.

Posily z Mongolska a Vietnamu byly pro firmu také snadno dostupné. Lidé byli dlouhodobě velmi motivovaní a i přes jazykové bariéry se byli schopni velice rychle zaučit. Mongolské ženy měly dobrou kvalifikaci pro pozici šiček a po zapracování odváděly poměrně vysoký pracovní výkon. Mongolské pracovníky nemusel závod zprvu příliš dotovat, po zapracování však jejich náklady vzrostly na úroveň srovnatelnou s kmenovými zaměstnanci. Finanční náklady zaměstnanců z Vietnamu byly rovněž srovnatelné a pozitivem byla jejich skromnost a nenáročnost na životní podmínky. V případě obou národností činila problém především jazyková bariéra, již zaměstnavatel musel poměrně obtížně a nákladně překonávat. Přítomnost tlumočnicků byla nejdříve při náboru nezbytná a bylo také potřeba nechat přeložit všechny oficiální dokumenty, což bylo dost nákladné. Mongolové se příliš nezajímali o český jazyk a kulturní integraci, takže působili jako samostatná, uzavřená skupina a u Vietnamců zase hrozily obavy z přechodu ze zaměstnání na vlastní živnost.

4.3.2. Pracovní pozice zahraničních zaměstnanců

Nejvíce zahraničních zaměstnanců bylo přijato na pracovní pozici operátor; jedná se zejména o občany slovenské, polské, ukrajinské, moldavské, vietnamské a mongolské národnosti. Na manažerských a technickohospodářských postech pracují pak především Francouzi, Poláci, Němci, Slováci a Rusové. Počty zaměstnanců na jednotlivých pozicích se neustále mění, proto je možné uvést pouze přibližný poměr mezi dělníky a manažery. Asi 2/3 firemních zaměstnanců pracuje na dělnických postech a 1/3 zastává manažerské pozice.

4.3.3. Způsob přijímání zahraničních zaměstnanců

Cizinci a osoby bez státní příslušnosti mohou být přijati do zaměstnání na území České republiky jen tehdy, mají-li platné povolení k zaměstnání vydané úřadem práce podle místa výkonu práce a platné vízum k pobytu za účelem zaměstnání nebo zelenou kartu, jež je současně povolením k pobytu i k zaměstnání; případně pak povolení ke krátkodobému nebo dlouhodobému pobytu za účelem zaměstnání. Dále musí vlastnit písemně uzavřenou pracovní smlouvu na dobu určitou, dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce za předpokladu, že zaměstnavatel cizince přihlásil k platbě dávek sociálního a zdravotního pojištění.

4.3.3.1. Povolení k zaměstnání

O vydání tohoto povolení rozhoduje příslušný úřad práce, v jehož obvodu bude cizinec zaměstnání vykonávat. Základní podmínkou pro jeho udělení je podle údajů Integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí situace na trhu práce a skutečnost, že se jedná o nahlášené volné pracovní místo, které s ohledem na požadovanou kvalifikaci nebo dočasný nedostatek volných pracovních sil nelze obsadit jinak. Toto povolení je nepřenosné a vydává se na dobu určitou, maximálně však na dobu dvou let.

Dotyčné osvědčení se vyžaduje pro všechny pracovněprávní vztahy ve smyslu zákoníku práce vykonávané cizincem na území ČR, tj. pracovní poměr, dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti, a to i tehdy, dochází-li k souběhu těchto pracovněprávních vztahů. Povolení k zaměstnání naopak není potřeba, pokud se jedná o zaměstnání cizince, kterému byl udělen azyl nebo povolení k trvalému pobytu

na území České republiky a v dalších případech uvedených v § 98 zákona č. 68/2009 Sb., o zaměstnanosti.

U sezónních pracovníků zaměstnávaných činnostmi závislými na střídání ročních období se povolení vydává nejdéle na dobu šesti měsíců v kalendářním roce a je možno je vydat i opakovaně za podmínky, že mezi jednotlivými zaměstnáními uplyne doba nejméně šesti měsíců.

Povolení k zaměstnání obsahuje identifikační údaje cizince, místo výkonu práce, její druh, identifikační údaje zaměstnavatele, u něhož bude cizinec vykonávat zaměstnání, dobu, na kterou se vydává, a další údaje nezbytné pro výkon zaměstnání. Je tedy platné pouze pro práci u zaměstnavatele, který je uveden v rozhodnutí. Pokud by došlo v době před ukončením platnosti povolení k zaměstnání ke změně některých sjednaných podmínek, musí cizinec požádat příslušný úřad práce o vydání nového povolení.

Cizinec může rovněž požádat o jeho prodloužení, ale musí tak učinit nejdříve 3 měsíce a nejpozději 30 dnů před uplynutím doby platnosti stávajícího povolení. Podmínkou je, že zaměstnání bude vykonávat u téhož zaměstnavatele a na stejné pracovní pozici. Žádost o prodloužení povolení k zaměstnání obsahuje stejné náležitosti jako žádost o povolení k zaměstnání cizince, a navíc musí být doplněna o doklad o nepřetržitém trvání pracovního poměru. Při rozhodování o prodloužení povolení přihlíží úřad práce opět k situaci na trhu práce. Podá-li cizinec žádost opožděně, úřad rozhodne o neprodloužení povolení z důvodu podání žádosti až po uplynutí zákonem stanovené lhůty. Povolení lze prodloužit nejdéle na dobu dvou let, a to i opakovaně.

V souladu se zákonem o správních poplatcích, jehož přílohou je Sazebník poplatků, podléhá podání žádosti cizince o vydání povolení k zaměstnání správnímu poplatku ve výši 500 Kč a jeho prodloužení je pak zpoplatněno částkou 250 Kč.

Zaměstnavatel je povinen oznámit příslušnému úřadu práce obsazení volného místa cizincem do 10 kalendářních dnů. Jeho povinností je také písemně informovat úřad, pokud cizinec, kterému bylo vydáno povolení k zaměstnání, nenastoupí do práce nebo ukončí pracovní poměr před uplynutím doby, na kterou bylo povolení vydáno, pokud zaměstnání bylo ukončeno výpovědí z některých důvodů uvedených v § 52 písm. a) až e) zákoníku práce nebo dohodou z týchž důvodů anebo pokud zaměstnání bylo ukončeno okamžitým zrušením podle § 56 zákoníku práce. Při ukončení zaměstnání výpovědí, dohodou nebo okamžitým zrušením musí zaměstnavatel uvést i důvod

ukončení. Ve všech uvedených případech musí zaměstnavatel splnit tuto informační povinnost vůči úřadu práce nejpozději do 10 dnů ode dne, kdy měl cizinec nastoupit na pracovní místo nebo kdy ukončil zaměstnání.

4.3.3.2. Zelená karta

Další možností, kdy může cizinec legálně pracovat na území České republiky, je obdržení zelené karty. Zelená karta je povolení k dlouhodobému pobytu za účelem zaměstnání v České republice ve zvláštních případech. Cizinec, který má toto povolení vydané na konkrétní pracovní místo, je oprávněn pobývat na území republiky a zároveň pracovat na postu, na který byla karta vydána. Zelená karta tedy spojuje povolení k pobytu i k zaměstnání.

Jak uvádí Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí, zelená karta usnadňuje přístup na trh práce cizincům s kvalifikací, po které je v České republice poptávka. Je určena výhradně cizincům, občanům následujících zemí, nezačleněných do Evropské unie. Mezi ně patří Australské společenství, Černá Hora, Chorvatská republika, Japonsko, Kanada, Korejská republika, Nový Zéland, Republika Bosna a Hercegovina, Republika Makedonie, Spojené státy americké, Srbsko a Ukrajina.

Pokud cizinec není občanem žádné z uvedených zemí ani se na něj nevztahuje některá z výjimek uvedených v § 98 zákona č. 68/2009 Sb., o zaměstnanosti, musí si pro práci v České republice vyřídit povolení k zaměstnání. Občané zemí Evropské unie, Norska, Islandu, Lichtenštejnska, Švýcarska a jejich rodinní příslušníci, rodinní příslušníci občana ČR a cizinci, na které se vztahují výjimky uvedené v § 98 zákona č. 68/2009 Sb., o zaměstnanosti, nepotřebují pro práci u nás ani povolení k zaměstnání, ani zelenou kartu.

Celkem existují tři typy zelených karet. Typ A je určen kvalifikovanému personálu s vysokoškolským vzděláním a klíčovému personálu a udílí se maximálně na dobu tří let. Karty typu B pracovníkům na pracovních pozicích minimálně s požadavkem vyučen a typu C ostatním pracovníkům. Obě se vydávají s maximální platností dva roky. U zelené karty typu A a B je možné její platnost za určitých okolností prodlužovat vždy až o 3 roky.

Zelená karta se vydává na konkrétní volné pracovní místo v České republice. Místa vhodná pro zelené karty jsou zejména ta, která se nedaří obsadit pracovníky z Čech a

Moravy nebo Evropské unie. Tato místa je možné najít v centrální evidenci volných pracovních míst obsaditelných držiteli zelené karty přístupné na internetu. Ke každému z volných míst jsou poskytnuty důležité údaje a najdeme zde také formulář žádosti o kartu. Česká republika se snaží maximálně zjednodušit proceduru vydání zelené karty, a tak je možné již po 60 dnech od podání žádosti nastoupit do nového zaměstnání v ČR.

Žádost o zelenou kartu se podává na příslušném zastupitelském úřadu České republiky. Příslušnost je stanovena vyhláškou Ministerstva vnitra č. 462/2008 Sb. Občané států, které nejsou uvedeny v této vyhlášce, mohou žádost o zelenou kartu podat na kterémkoli zastupitelském úřadu ČR. Žádost je možné v určitých případech podat i na pracovišti odboru azylové a migrační politiky Ministerstva vnitra příslušném dle místa pobytu cizince na území České republiky. Za přijetí žádosti je třeba zaplatit na zastupitelském úřadu poplatek ve výši 1 000 Kč v příslušném ekvivalentu cizí měny. Žádost bude následně postoupena odboru azylové a migrační politiky Ministerstva vnitra, který ji posoudí a rozhodne, zda jí vyhoví.

Obě povolení, jak zelená karta, tak povolení k zaměstnání, se vydávají na konkrétní pracovní místo u konkrétního zaměstnavatele. Z hlediska režimu zaměstnání jsou tedy rovnocenné. Zákon nestanoví, že by bylo pro výkon určité práce potřebné povolení k zaměstnání a pro výkon jiné práce zelená karta. Záleží tedy jen na rozhodnutí zaměstnavatele.

Tab. 2: **Hlavní rozdíly mezi povolením k zaměstnání a zelenou kartou z hlediska zaměstnavatele**

	Povolení k zaměstnání	Zelená karta
Rozlišení podle kvalifikace	Vydává se pouze jeden typ povolení bez ohledu na požadovanou kvalifikaci zaměstnance.	Rozlišuje tři typy dle požadované kvalifikace zaměstnance: <ul style="list-style-type: none"> • typ A – pro pracovníky s vysokoškolským vzděláním a klíčový personál • typ B – pro pracovníky min. vyučené • typ C – ostatní pracovníci
Doba potřebná k vyřízení	Samotné povolení k zaměstnání ještě neopravňuje cizince k výkonu práce – musí si vyřídit povolení k pobytu za účelem zaměstnání.	Zelená karta je současně povolením k zaměstnání i k pobytu. Měla by být při splnění všech náležitostí vydána v co nejkratším čase.
Zveřejnění volného místa	Nahlášení volného místa úřadu práce je obecnou povinností podle § 35 zákona č. 68/2009 Sb., o zaměstnanosti. Zaměstnavatel může úřad práce informovat, že má zájem přijmout cizince.	Nahlášení volného místa úřadu práce je obecnou povinností podle § 35 zákona č. 68/2009 Sb., o zaměstnanosti. Zaměstnavatel musí souhlasit se zveřejněním volného místa v registru míst vhodných pro zelené karty. Souhlas lze udělit buď při nahlášení volného místa, nebo dodatečně.
Výběr zaměstnance	Před udělením povolení se vyžaduje předchozí vyjádření zaměstnavatele, že cizince zaměstná. Zaměstnavatel tedy již předem vždy ví, komu se povolení vydává.	Předchozí vyjádření zaměstnavatele se nevyžaduje. Cizincům se doporučuje, aby před podáním žádosti kontaktovali potenciálního zaměstnavatele, není to ale podmínkou vydání zelené karty.
Délka povolení	Maximálně 2 roky. Povolení lze opakovaně prodloužit nejvýše o 2 roky.	typ A – 3 roky, lze opakovaně prodloužit nejvýše o 3 roky typ B – 2 roky, lze opakovaně prodloužit nejvýše o 3 roky typ C – 2 roky, nelze prodloužit.

zdroj: www.portal.mpsv.cz¹³

Písecká společnost Faurecia se nejdříve pokoušela získávat vlastní zaměstnance ze zemí Evropské unie sama, její úsilí ale nepříjemně zpomalovala ohlašovací povinnost vůči úřadu práce. Zároveň se jednalo o poměrně nestabilní pracovní sílu a počet zájemců začal po čase výrazně klesat. Nabírání zaměstnanců ze zemí mimo Evropskou

¹³ *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. 2009, [cit. 14. března 2009]. Dostupné na WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zelka/zam#kdypov>.

unii bylo pro firmu ještě mnohem náročnější a zdlouhavější. Musela totiž vlastnit povolení úřadu práce na nábor zaměstnanců ze zahraničí, schválení individuálních žádostí na konkrétní zaměstnance, souhlas cizinecké policie i ambasády příslušné země. Pro zaměstnavatele bylo tedy mnohem jednodušší zahájit spolupráci s personálními agenturami, které všechny potřebné náležitosti zařídily.

4.3.4. Usídlení zahraničních zaměstnanců v ČR

Společnost Faurecia má zájem především o stabilní pracovní sílu s vysokou produktivitou práce, které může zaměstnanec dosáhnout většinou až po řádném zapracování. Z tohoto důvodu firma nedává větší příležitost pracovníkům, kteří se ucházejí pouze o krátkodobé zaměstnání. O využití krátkodobých pracovních sil lze uvažovat pouze v případě potřeby náhlého zvýšení výroby z důvodu velké poptávky.

Zabydlování zahraničních zaměstnanců v České republice ve značné míře souvisí se vzdáleností jejich země původu. Například polští nebo slovenští pracovníci obvykle zůstávají stále v kontaktu se svou rodinou a přáteli a po určité době u nich bývá běžné, že se vrátí domů. Dlouhodobé, nebo dokonce trvalé přestěhování bývá mnohem častější u zaměstnanců pocházejících například z Ukrajiny, Moldávie nebo Vietnamu. V některých případech přicházejí cizinci do České republiky s celou svou rodinou a pracují obvykle všichni v jednom podniku, jindy si u nás najdou partnera nebo partnerku, sňatkem získají občanství a na území ČR se trvale usadí. U občanů vietnamského původu se stává, že po čase zaměstnání opustí, zažádají si o vydání živnostenského listu a v České republice pak zůstávají s rodinou nebo i sami jako živnostníci.

5. POROVNÁNÍ SPOLEČNOSTÍ FAURECIA A SCHNEIDER ELECTRIC

5.1. Zaměstnanecké výhody a současný stav zaměstnanců ve Faurecii

Aby společnost Faurecia mohla do svých řad přijmout co největší počet pracovníků, nabízí jim nejrůznější zaměstnanecké výhody. Přímo v areálu továrny je například jídelna s širokou nabídkou teplých i studených jídel, která poskytuje zaměstnancům své služby za velmi výhodné ceny. Kromě dotovaného stravování pro všechny mají navíc někteří pracovníci nárok i na stravenky. Firma je ochotna zajistit také dopravu svých zaměstnanců na pracoviště a zpět do místa bydliště, a to díky domluvě s dopravními firmami, jež zaměstnance rozváží svými autobusy a mikrobusey. Ti, kteří se do práce dopravují sami, mají možnost požádat o příspěvek na dopravu, a to až do výše 1 500 Kč za měsíc. Mezi manažerské zaměstnanecké výhody patří obdržení služebního automobilu. Dalším benefitem pro zájemce o práci ve Faurecii, kteří pocházejí ze vzdálenějších regionů ČR nebo ze zahraničí, je, že díky spolupráci firmy s několika ubytovnami nemusí složitě shánět vlastní ubytování. Navíc zaměstnavatel svým pracovníkům poskytuje příspěvek na ubytování a penzijní připojištění.

Současný stav zaměstnanců je značně poznamenán celosvětovou ekonomickou krizí. Jejich dřívější počet činil až 1 400 osob, dnešní stav pracovníků stále kolísá a v současnosti dosahuje téměř 1 000 zaměstnanců.

5.2. Zaměstnanecké výhody a současný stav zaměstnanců ve Schneider Electric

Firma Schenider Electric a. s. je jedním z dalších podniků písecké průmyslové zóny a ve městě působí již od roku 1999. Závod se zaměřuje na ruční a poloautomatickou montáž elektromechanických přístrojů, jako jsou prvky pro jištění motorů, stykače, tepelná relé, motorové spouštěče, spínače, tlačítkové ovládače, pojistkové odpojovače a další.

Jak uvedla Olga Procházková z personálního oddělení, firma láká nové pracovníky na řadu výhod. Například nabízí po třech měsících přechod na trvalý pracovní poměr na dobu neurčitou, příspěvek na stravování, dopravu a penzijní nebo životní pojištění. Pro

zaměstnance, kteří se do práce nemohou dostat vlastním dopravním prostředkem, nabízí firma rozvoz ze všech okolních obcí vlastními autobusy. Zároveň poskytuje zaměstnancům jeden týden dovolené nad rámec daný zákoníkem práce (celkem 5 týdnů ročně) a 4 dny volna na zotavení. Kromě příspěvku na dovolenou mají zaměstnanci možnost po roce práce ve firmě získat navíc permanentní vstupenky na masáže, návštěvu fit centra, plaveckého bazénu a jiné. Pokud stávající pracovník přivede do firmy další lidi a ti vydrží alespoň tři měsíce, dostane prémii ve výši až několika tisíc korun.

Společnost zaměstnávala téměř 900 lidí, ale kvůli nynější hospodářské krizi musel být jejich počet o několik desítek snížen.

5.3. Porovnání obou firem

Na základě zjištěných údajů lze konstatovat, že zaměstnanecké výhody firem Faurecia a Schneider Electric se v mnohém shodují, i když poslední jmenovaná společnost poskytuje svým zaměstnancům navíc ještě benefity z oblasti sportu, zdraví, kultury a rekreace. Kromě toho nabízí pracovníkům i o 5 dní delší dovolenou, než bývá běžné. Těžko lze však posoudit, jaký vliv mají tyto výhody na přijímání zaměstnanců, protože Schneider Electric je firma menšího rozměru, která ve městě sídlí již několik let a navíc se věnuje odlišnému odvětví průmyslu než společnost Faurecia.

Na rozdíl od firmy Faurecia se Schneider Electric v současnosti již nepotýká s otázkou nábory velkého počtu pracovníků, pouze se snaží zajišťovat nové zaměstnance za ty, kteří z podniku odcházejí. Firma je v píseckém regionu již dobře známá a mezi obyvatelstvem má celkem dobrou pověst, a tak s doplňováním nových zaměstnanců nemají personalisté velké potíže. Kromě značných rozdílů v celkovém počtu zaměstnanců se oba závody liší také v počtu zahraničních pracovníků. Schneider Electric jako jeden z prvních podniků v průmyslové zóně v Písku čerpal především z tuzemských zájemců o práci, na rozdíl od toho Faurecia, jako poslední příchozí organizace do zóny, se musela zaměřit již na poněkud vzdálenější pracovní sílu. Během provozu se počet zahraničních zaměstnanců v obou firmách měnil, ale zatím co ve Faurecii se jejich počet pohyboval většinou v řádu stovek, ve Schneideru můžeme mluvit pouze o desítkách. Odlišný byl také aktuální vliv české a světové ekonomiky na obě společnosti. Hospodářská krize postihla celosvětově především automobilový průmysl, a tak firma Faurecia byla nucena propustit značné množství zaměstnanců, zato

elektrotechnický průmysl vlivem krize nezaznamenal tak velké ztráty, a tak bylo propouštění ve Schneider Electric minimální.

I když se tyto původem francouzské továrny od sebe v mnohých aspektech liší, především díky perspektivní výrobě a kvalitním produktům patří dnes obě k nejvýznamnějším podnikům Jihočeského kraje a zároveň i mezi celosvětově známé a úspěšné firmy.

6. ZÁVĚR A NÁVRH NA OPTIMÁLNÍ ŘEŠENÍ

Zajišťování nových zaměstnanců je jednou z klíčových funkcí personálních útvarů, jejichž úkolem je zajištění kontinuálního fungování organizace z hlediska výkonu a profesionality. Zaměstnance lze tedy považovat za klíčový faktor úspěšnosti a prosperity každé organizace, protože jsou to právě oni, kdo uvádí do pohybu veškerou činnost firmy.

Základním zdrojem pro obsazování pracovních pozic je trh práce. V dnešní době existuje mnoho metod přijímání nových zaměstnanců. Lze využít nabídku uveřejňování volných míst úřady práce, personálními agenturami, dále inzeráty v novinách či odborných časopisech, internetové stránky nabízející databáze volných postů a jiné. Záleží jen na zaměstnavateli, jakým způsobem se rozhodne dát veřejnosti o volné pozici vědět, ani jedna z náborových metod se však obecně neosvědčila jako nejúčinnější. V průmyslové zóně Písek – Čížovská je konkurence v přijímání zaměstnanců poměrně značná, a tak personalisté jednotlivých podniků neustále usilují o nalezení té nejvhodnější metody.

Vlastním šetřením bylo zjištěno, že nejlepším způsobem s ohledem na počet přijatých zaměstnanců jsou pro danou organizaci náborové pohlednice. Pokud chce zaměstnavatel během relativně krátké doby zaměstnat velké množství pracovníků, měl by pro jejich nábor zvolit takový způsob, který by byl pro potenciální uchazeče co možná nejméně náročný a s kterým by byl obeznámen co možná největší počet osob. Chce-li však zaměstnavatel přijmout skutečně špičkové odborníky, měl by zvolit zcela jinou metodu náboru.

Velmi dobře se také osvědčila spolupráce s personálními agenturami, které jsou často schopny dodat poměrně velké množství pracovníků, ať už českého nebo zahraničního původu. Navíc využívání těchto agentur výrazně ulehčuje práci personálním zaměstnancům firmy, protože umožňuje přenést veškerou zodpovědnost a personální činnost na agenturu a tak se mohou personalisté více věnovat svým kmenovým zaměstnancům.

Jako nepříliš efektivní se ukázal být nábor zaměstnanců prostřednictvím úřadů práce. Hledání nových pracovníků na úřadech práce je totiž mezi zaměstnavateli obecně známá a běžně používaná metoda, a tak často v databázi uchazečů o zaměstnání

zůstávají už jen osoby s nižším vzděláním a kvalifikací nebo osoby, jež o práci dlouhodobě nemají zájem. I přesto se však firmě Faurecia podařilo v době svého rozkvětu maximálně využít služeb píseckého úřadu práce, když v tamní databázi zůstali registrováni už jen lidé, které zajímají spíše sociální dávky než práce samotná.

Pro nábor zaměstnanců na dělnické nebo jiné pozice nevyžadující odborné znalosti a schopnosti je pro zaměstnavatele výhodné investovat a rozeslat nejrůznější informační materiály v podobě letáků nebo pohlednic, a to nejen obyvatelům regionu, v němž organizace sídlí, ale i za jeho hranice, aby se o možnosti zaměstnání dozvěděl co nejširší okruh lidí. I po uvolnění každého místa vyžadujícího určitou kvalifikaci by firmy měly informovat co největší počet osob, a to prostřednictvím inzerátu nebo jiné mediální reklamy tak, aby měly možnost výběru toho nejvhodnějšího kandidáta. V podnicích větších rozměrů by neměl být opomíjen ani způsob interního výběru, díky němuž může organizace často ušetřit čas i peníze za nákladnější externí výběrové řízení.

I přes nejrůznější stížnosti občanů města by se firmy neměly bránit přijímání zahraničních zaměstnanců. Lidé často nevědí, že volné pracovní místo lze zahraničním osobám nabídnout, až když o něj dlouhodobě neprojeví zájem žádný český občan, a proto se mylně domnívají, že cizinci berou práci místní lidem. I když většina zahraničních zaměstnanců tak pracuje na méně oblíbených pozicích nevyžadujících téměř žádnou kvalifikaci, často se jedná o velice kvalitní pracovní sílu, kterou si zaměstnavatelé nesmírně pochvalují.

V současné době světové hospodářské krize a častého propouštění zaměstnanců není toto téma příliš aktuální. Jakmile ale důsledky krize pominou a ekonomika se vrátí do svého původního stavu, budou zřejmě zaměstnavatelé chtít volná pracovní místa zase zaplnit a budou se tak muset opětovně potýkat s těmito personálními otázkami.

Obecně má každý zaměstnavatel zájem získat kvalitní a kvalifikovanou pracovní sílu a zároveň nízkou fluktuaci, tudíž vyžaduje pracovníky se stabilní a vysokou efektivitou práce. Z hlediska dlouhodobé perspektivy podniku neexistuje v personalistice důležitější úkol než výběr personálu, protože uvážlivým přijímáním zaměstnanců lze mnohdy zabránit dalším nepříjemným problémům.

LE RÉSUMÉ

Les méthodes de recrutement des employés dans les grandes entreprises avec orientation sur Faurecia Automotive Czech Republic S.A.R.L.

Les employés sont considérés comme une des conditions principales d'un bon fonctionnement de chaque entreprise. Le personnel de chaque société représente une qualité sur laquelle dépend le résultat final de toute l'entreprise. Récemment, lors d'une croissance économique, les grandes entreprises rivalisaient presque en ce qui concerne des offres pour les nouveaux demandeurs d'emploi. Les entreprises s'efforçaient de recruter le plus grand nombre des employés pour qu'ils puissent augmenter la productivité du travail et produire davantage. Pour que leur intention soit la plus efficace, les employeurs proposaient aux demandeurs d'emploi intéressés des avantages divers. En même temps, ils essayaient de trouver la méthode de recrutement des nouveaux salariés la plus efficace. Pour les différents postes, il est bon d'utiliser des manières propres de recrutement. Les employeurs doivent alors choisir un procédé approprié afin qu'ils puissent embaucher les salariés les plus convenables et les incorporer effectivement et à long terme dans un processus de travail. Si les sociétés souhaitent embaucher des nouveaux employés du marché du travail, elles ont d'abord la possibilité de se tourner vers la Maison de l'Emploi, d'attirer le personnel des autres entreprises ou de recruter la main d'œuvre étrangère. À l'exception de la création d'une nouvelle entreprise ou de son élargissement, il est toujours nécessaire de planifier et d'assurer la pérennité des postes dans l'établissement.

En 1998, la loi d'encouragement d'investissement a été adoptée en République tchèque et puis l'intérêt des investisseurs étrangers était tellement grand que la République est restée jusqu'en 2003 un pays avec le plus grand afflux des investissements étrangers en Europe centrale et orientale. Les investisseurs ont été attirés surtout grâce à la main d'œuvre pas chère et qualifiée, des bas frais de production, la position avantageuse et la tradition industrielle du pays. Grâce aux investissements étrangers, la structure d'économie tchèque changea beaucoup et la position dominante de la métallurgie était remplacée par l'industrie automobile. C'est alors que les nouvelles usines apparaissaient sur « les prairies vertes ». La ville de Písek

représente un exemple typique de ce développement. La zone industrielle de cette ville a été construite à partir de 1997 et à présent, il y a sept entreprises différentes qui y ont trouvé leur siège social.

La société Faurecia figure sur ce lieu depuis la fin de 2006 et elle s'occupe de la fabrication de pièces automobiles. Aujourd'hui, elle a des filiales presque partout dans le monde. La filiale de Písek implique trois établissements différents, Faurecia Automotive Czech Republic S.A.R.L. qui s'occupe de la production des intérieurs des véhicules et des systèmes d'échappement et Faurecia Components Písek S.A.R.L. qui fabrique des sièges. Par sa superficie, Faurecia est la plus grande entreprise de la zone industrielle et en même temps elle est considérée comme le plus grand employeur de Písek. Le plus grand succès que la construction de cette usine a apporté était la baisse du taux de chômage dans la région de Písek.

Pour que la production de cette entreprise puisse commencer, la direction des ressources humaines devait résoudre la question: Comment recruter un grand nombre de travailleurs pour trois ateliers de construction? Depuis sa création, la société coopère intensivement avec des Maisons de l'Emploi régionales qui l'aident à la distribution de tous les postes de travail. À l'aide des médias, comme par exemple les journaux, la radio, l'internet ou les tracts et les affiches, Faurecia initie le public à son fonctionnement dans la ville. Elle coopère également avec plusieurs agences de personnel et organise des recyclages de certains demandeurs d'emploi. Dans le but d'acquérir un jeune personnel qualifié, les représentants de la société visitent des universités techniques et invitent des étudiants dans leur établissement. Les employés du service du personnel visitent aussi les Maisons de l'Emploi dans les régions où le taux de chômage est le plus élevé et ils présentent le travail de Faurecia aux demandeurs d'emploi.

Il est possible de distinguer deux méthodes principales d'embauche des nouveaux salariés, c'est la sélection professionnelle externe et la sélection professionnelle interne. Les méthodes nommées ci-dessus font toutes partie de la sélection professionnelle externe que les employeurs utilisent en cas d'expansion de leur entreprise, pendant son réorganisation ou pendant la recherche des nouvelles compétences qui n'existent pas encore dans la société. Elle est également inévitable lors du remplacement des personnes qui prennent leur retraite et des femmes qui partent en congé de maternité etc. Très pratique peut être aussi la sélection professionnelle interne, quand pour occuper un

poste libre l'employeur peut profiter des salariés déjà employés dans l'établissement. Cette méthode est utilisée surtout dans les grandes entreprises.

En fait, il existe beaucoup de manières de recrutement des nouveaux employés mais il n'est pas prouvé que l'une d'elles soit la meilleure. Si l'employeur veut recruter un grand nombre de travailleurs dans une courte période, il devrait choisir une méthode qui ne serait pas trop compliquée pour les demandeurs d'emploi et à laquelle serait initié le plus grand nombre de personnes. C'était le cas des cartes postales de recrutement que la société Faurecia a envoyé aux habitants de la région de Písek. En ce qui concerne le nombre des nouveaux salariés embauchés, cette méthode était la plus efficace pour Faurecia.

La société était aussi très contente avec la collaboration avec des agences de personnel. En utilisant les services des agences de personnel, les employés des ressources humaines d'entreprise ne doivent pas s'occuper trop des affaires administratives des salariés et en cas de problèmes avec ces employés, ils peuvent s'adresser directement à l'agence. Cette méthode est utilisée par la société surtout pour le recrutement de travailleurs étrangers mais les agences de personnel fournissent également la main d'œuvre tchèque très qualifiée.

La coopération avec la Maison de l'Emploi ne peut pas être toujours une méthode efficace. Cette manière est en effet très connue et très utilisée par les employeurs alors souvent, il n'y restent que des demandeurs d'emploi non qualifiés ou des gens qui ne s'intéressent pas vraiment au travail.

Après la chute du communisme et l'entrée en Union européenne, le marché du travail tchèque et le marché du travail étranger commençaient à se rattacher. Les Tchèques ont la possibilité de travailler à l'étranger ainsi que les employés étranger en Tchéquie.

Pour ceux qui s'intéressent au travail dans les pays de l'Union européenne, de l'Espace économique européen ou à la Suisse, le site <http://ec.europa.eu/eures> peut représenter une bonne source d'informations. Les étrangers (ressortissants des pays tiers) peuvent être embauchés pour travailler en République tchèque seulement à condition qu'ils aient soit une autorisation de travail et un permis de séjour valides, soit la carte verte qui implique en même temps une autorisation de travail et un permis de séjour. Les citoyens de l'Union européenne, de l'Espace économique européen ou de la

Suisse ne sont pas obligés d'avoir une autorisation de travail ni une carte verte pour pouvoir travailler en Tchéquie.

Les responsables de la société Faurecia étaient très satisfaits de la main d'œuvre étrangère qui est souvent caractérisée par sa qualité. Cette entreprise a eu les meilleures expériences avec les travailleurs du Viêt-Nam et de l'Ukraine. Le nombre total des salariés étrangers montait à 550 mais à cause de la crise économique mondiale certains ont dû être licenciés et aujourd'hui, il n'y en a qu'à peu près 170.

Pour attirer le plus grand nombre de travailleurs, Faurecia offre à ses employés différents avantages sociaux comme par exemple une prime de transport, d'hébergement et d'alimentation. En comparaison avec une autre entreprise française de la zone industrielle de Písek, Schneider Electric propose en plus des avantages dans les domaines de la culture, de la santé et du sport. Mais il est difficile d'estimer l'influence de ces avantages à recrutement des employés car Schneider Electric est une entreprise plus petite que Faurecia, elle réside à Písek depuis plusieurs années et elle s'occupe d'un autre secteur industriel.

Aujourd'hui, le recrutement des employés n'est pas tout à fait d'actualité à cause de la crise économique. Avant cette situation de crise, la concurrence dans le recrutement des salariés entre les différentes sociétés de la zone industrielle de Písek était très élevée, alors les employeurs étaient toujours à la recherche d'une meilleure méthode. Il existe beaucoup de manières de recrutement différentes de nouveaux salariés et c'est seulement à l'employeur d'une entreprise de décider comment proposer au public un poste libre. Mais en effet, personne n'a pas trouvé la meilleure méthode de recrutement des employés applicable dans toutes les situations. Nous pouvons supposer qu'après une nouvelle relance après la crise, les employés des ressources humaines devront gérer de nouveau cette question de recrutement.

GLOSÁŘ

Česky	Francouzsky
automobilový průmysl	industrie automobile, f
Evropská unie	Union européenne, f
Evropský hospodářský prostor	Espace économique européen, m
externí výběr zaměstnanců	sélection professionnelle externe, f
hospodářská krize	crise économique, f
interní výběr zaměstnanců	sélection professionnelle interne, f
inzerát	petite annonce, f
konkurenční prostředí	environnement concurrentiel, m
kvalifikace	qualification, f
metoda	méthode, f
míra nezaměstnanosti	taux de chômage, m
nábor zaměstnanců	recrutement des employés, m
náborová pohlednice	carte postale de recrutement, f
najímat do zaměstnání	embaucher
nezaměstnanost	chômage, m
osobní oddělení	service du personnel, m
personál	personnel, m
personální agentura	agence de personnel, f
podnik	entreprise, f
povolení k pobytu	permis de séjour, m
povolení k zaměstnání	autorisation de travail, f
pozice	poste, m
pracovní proces	processus de travail, m
pracovní síla	main d'oeuvre, f
pracovník	travailleur, m
produktivita práce	productivité du travail, f
provádět nábor	recruter
průmyslová zóna	zone industrielle, f
společnost	société, f

továrna	usine, f
trh práce	marché du travail, m
uchazeč o zaměstnání	demandeur d'emploi, m
úřad práce	Maison de l'Emploi, f
volné pracovní místo	place vacante, f
výroba	production, f
výrobní dílna	atelier de construction, m
výrobní náklady	frais de production, m
zahraniční investice	investissement étranger, m
zahraniční zaměstnanec	employé étranger, m
zákon o zaměstnání	loi sur l'emploi, f
zaměstnanec	employé, m
zaměstnanec	salarié, m
zaměstnanost	emploi, m
zaměstnavatel	employeur, m
zelená karta	carte verte, f

ANOTACE

Metody nábory zaměstnanců do velkých podniků se zaměřením na Faurecia Automotive Czech Republic s. r. o.

Práce se zabývá různými způsoby nábory pracovní síly do velkých firem. Teoretická část popisuje především potřebu získávání nových zaměstnanců, činnost personálních oddělení a charakterizuje obecně používané metody nábory zaměstnanců.

Praktická část obsahuje analýzu nábory ve firmě Faurecia v Písku a její zkušenosti s každou z uvedených metod. Dále se zabývá také zaměstnáváním zahraničních pracovníků s ohledem na jejich konkrétní uplatnění ve firmě Faurecia.

Obecně nelze stanovit jedna metoda nábory zaměstnanců, která by byla nejlepší a za každé situace použitelná. Záleží na potřebách každého zaměstnavatele, na aktuální situaci na trhu práce a na mnoho dalších faktorech. Každá firma by si tedy měla zvolit takový způsob přijímání nových zaměstnanců, který by jí osobně nejvíce vyhovoval.

ABSTRACT

Methods of Employees Recruitment for Big Companies; specifically for Faurecia Automotive Czech Republic Ltd

This bachelor thesis deals with various methods of labour recruitment for big companies. The theoretic part describes mainly the need of gaining new employees and functioning of the personnel department. It also characterizes methods commonly used in employees recruitment.

The practical part consists of recruitment analysis in Faurecia Company in Písek and its experience with each of the methods presented. It also deals with the recruitment of foreign workers with regard to their actual use in Faurecia company.

There is no best method of employees recruitment which could be used in all circumstances. It strongly depends on the needs of the particular employer, on the current situation in the labour market and on many other factors. Therefore, each company should select the most appropriate concept of employees recruitment.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.
- FIALOVÁ, G. *Aktivní a pasivní politika zaměstnanosti*. České Budějovice, 2008. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta. Katedra práva. Vedoucí práce JUDr. PaedDr. V. Švejďová.
- HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. s. 155. ISBN 978-80-210-4537-8.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 264. ISBN 978-80-247-2202-3.
- PAVEL, J., TURKOVÁ V. *Zaměstnanost cizinců v ČR*. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2007. Výzkumná studie.
- SHCHUKINA, M. *Personální práce v malých a středních podnicích*. Praha, 2004. Semestrální práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Katedra podnikové ekonomiky. Vedoucí práce Ing. L. Smrčka, CSc.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. s. 146. ISBN 80-7261-097-X.
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 68/2009 Sb., o zaměstnanosti
- Zákon č. 9/1991 Sb., o zaměstnanosti a působnosti orgánů České republiky na úseku zaměstnanosti

Elektronické zdroje:

- *Český statistický úřad*, dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz>>.
- *Evropský portál pracovní mobility*, dostupné na WWW: <<http://www.ec.europa.eu/eures>>.
- *Faurecia*, dostupné na WWW: <<http://www.faurecia.com>>.
- *Faurecia in Czech Republic*, dostupné na WWW: <<http://www.faurecia.jobs.cz>>.
- *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí*, dostupné na WWW: <<http://www.portal.mpsv.cz>>.
- *Ministerstvo průmyslu a obchodu*, dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz>>.
- *Schneider Electric ČR*, dostupné na WWW: <<http://www.schneider-electric.cz>>.
- *Společnost Monto personální agentura*, dostupné na WWW: <<http://www.monto.cz/29-personalni-agentura>>.
- *Úřad práce v Písku*, dostupné na WWW: <http://www.portal.mpsv.cz/sz/local/pi_info>.
- *Wikipedie, Otevřená encyklopedie*, dostupné na WWW: <<http://www.wikipedie.cz>>.
- článek: KONEČNÝ, M. Jak Češi dotují globalizaci. *Sedmá generace*, č. 10, dostupné na WWW: <<http://www.sedmagenerace.cz/index.php?art=clanek&id=159>>.
- článek: KRIŠTOF, M. Dotace EU pro všechny – 2. část: Dotace pro velké podniky – méně příležitostí, zato větší dotace. *Soveko*, dostupné na WWW: <http://www.seveko.cz/web/art_22073/dotace-eu-pro vsechny-2-cast-dotace-pro-velke-podniky-mene-prilezitosti-zato-vetsi-dotace.aspx>.

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Grafy:

Graf 1: Míra nezaměstnanosti v okrese Písek a v České republice (v %)

Obrázky:

Obrázek 1: Hustota velkých podniků na 10 000 obyvatel v roce 2003

Tabulky:

Tabulka 1: Vývoj zahraničního obchodu v ČR (v mld. Kč)

Tabulka 2: Hlavní rozdíly mezi povolením k zaměstnání a zelenou kartou z hlediska zaměstnavatele

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I.: Zaměstnanost cizinců podle OKEČ, 31. 12. 2007

Příloha II.: Pohled na severní průmyslovou zónu Písek – Čížovská, léto 2005

Příloha III.: Náborová pohlednice společnosti Faurecia, přední a zadní strana

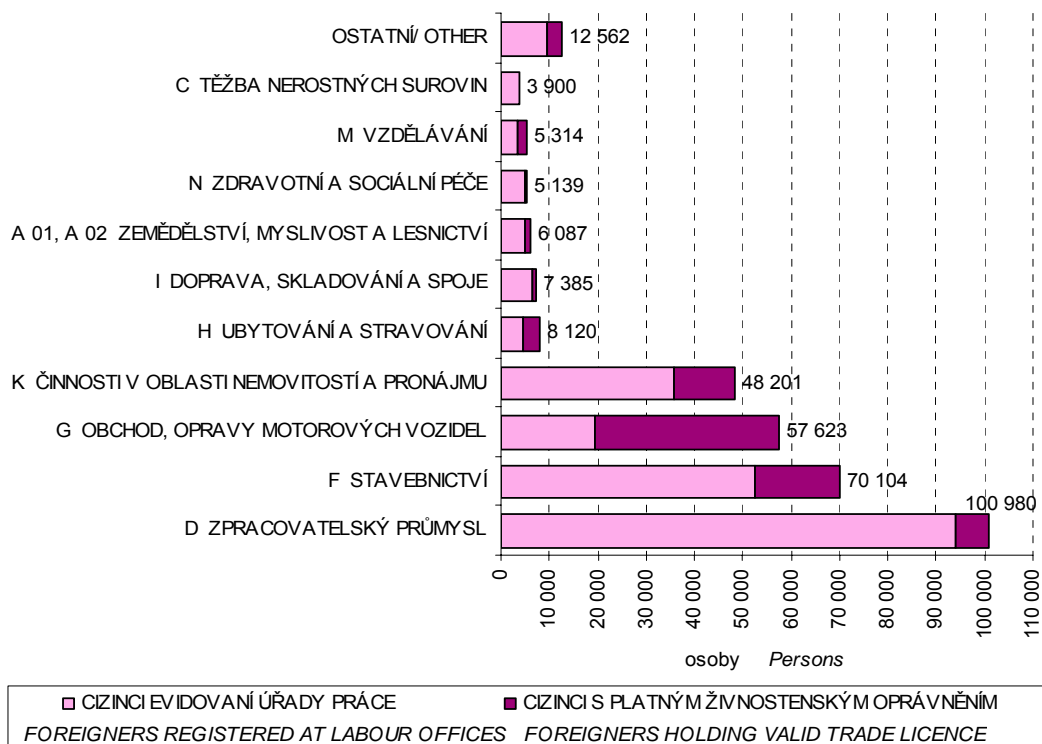
Příloha IV.: Náborový leták společnosti Faurecia

Příloha V.: Zastoupení společnosti Faurecia ve světě

PŘÍLOHY

Příloha I.: Zaměstnanost cizinců podle OKEČ, 31. 12. 2007

ZAMĚSTNANOST CIZINCŮ PODLE OKEČ; 31. 12. 2007
EMPLOYMENT OF FOREIGNERS BY CZ-NACE; 31 DECEMBER 2007



Příloha II.: Pohled na severní průmyslovou zónu Písek – Čížovská, léto 2005



Příloha III.: Náborová pohlednice společnosti Faurecia, přední a zadní strana



**3 VELKÉ VÝROBNÍ ZÁVODY V PÍSKU
NABÍZEJÍ ZAJÍMAVOU PRÁCI.
PŘIDEJTE SE K NÁM!**

Jméno a příjmení

Adresa

Telefonní číslo

Zájem o práci v oboru / pozice

Máte-li zájem o práci ve společnosti Faurecia, vyplňte, prosím, osobní údaje a zašlete pohlednici zpět na uvedenou adresu (poštovní hradí Faurecia) nebo ji vhodte do nejbližšího Faurecia boxu.

724 426 848, nabor.pisek@faurecia.com



© FAURECIA 2007

odpovědní
zásilka,
poštovné hradí
příjemce

FAURECIA

Severní průmyslová zóna

Písek

3 9 7 0 1



Příloha IV.: Náborový leták společnosti Faurecia



28 ZEMÍ | 180 ZÁVODŮ | 60.000 PROFESIONÁLŮ

ODSTARTUJTE SPOLEČNĚ S FAURECIÍ DO AUTOMOBILOVÉ BUDOUCNOSTI!

Jsme druhým největším evropským dodavatelem automobilového průmyslu a jedním z předních světových dodavatelů pro šest významných modulů vozidel: sedačky, přístrojové desky, dveřní panely, akustické moduly, přední části vozů a výfukové systémy. Náš obrat za rok 2006 činí více než 11 miliard EUR.

Naším posláním je nabídnout klientům vysoce kvalitní řešení a inovace, které přinášejí jejich vozidlům větší bezpečnost, spolehlivost, komfort, atraktivitu a konkurenceschopnost.

Zákazníci Faurecia si cení našeho technického know-how a vědí, že se na nás mohou spolehnout.

Naše jméno je totiž synonymem hesla: **TECHNICKÁ DOKONALOST, AUTOMOBILOVÁ VÁŠEŇ.**

Inovacím, novým přístupům a Vaším návrhům nejsou kladeny žádné meze. Máte ideální možnost zahájit svoji profesní kariéru ve Faurecii.

Rozhodněte se pro jednu z největších společností automobilového průmyslu!

Pro naše závody v České republice **HLEDÁME** talentované **ABSOLVENTY A STUDENTY** vysokých škol **TECHNICKÉHO ZAMĚŘENÍ** do oblastí:

- **TECHNOLOGIE** (technologie svařování, lisování kovů i plastů, lakování a povrchových úprav, vstříkování plastů, obrábění a montáže)
- **KVALITA A ZÁKAZNICKÝ SERVIS** (techniky, inženýry kvality, specialisty pro zajištění kvality dodavatelů a zajištění kvality zákazníkům)
- **LOGISTIKA A NÁKUP** (specialisty pro plánování výroby, nákup, logistické zlepšovací procesy a zákaznický servis)
- Dále hledáme specialisty do oddělení výroby, konstrukce, řízení nových projektů, průmyslové technologie apod.

Naším zaměstnancům nabízíme:

- práci v mezinárodní automobilové společnosti využívající **moderní technologie**
- získání zkušeností/ možnost **realizace nových nápadů** a přístupů ve vznikajícím závodě
- zapracování v zahraničních pobočkách společnosti a dlouhodobá spolupráce
- **samostatnost a možnost seberealizace**
- **otevřenost nápadům a kreativité**
- přátelský kolektiv
- podpora kariérového růstu a možnost dalšího vzdělávání
- zajímavý sociální program, podpora a pomoc při řešení bytové situace

MLADÁ BOLESLAV | BAKOV NAD JIZEROU | TÁBOR | PÍSEK

Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o.
Human Resources
Plazy 100, 293 01 Mladá Boleslav
nabor@mladaboleslav.faurecia.com
Tel: (420) 326 370 111, Fax: (420) 326 370 100

Faurecia Lecotex a.s. Tábor a Počátky
Human Resources
Měšická 276, 390 02 Tábor
nabor@tabor.faurecia.com
Tel: (420) 381 494 111, Fax: (420) 381 259 782

Faurecia Exhaust Systems s.r.o.
Human Resources
Horka 34, 294 01 Bakov nad Jizerou
nabor@bakov.faurecia.com
Tel: (420) 326 799 111, Fax: (420) 326 799 120

Tři nové výrobní závody v Písku
Faurecia Písek
Human Resources
Provizorní kancelář informačního centru na UP
Nábřeží 1.máje 2258, 397 01 Písek
nabor@pisek.faurecia.com
Tel: (420) 382 228 653

O společnosti se dozvíte více na www.faurecia.com.

Informace o otevřených pozicích a našich závodech také na <http://faurecia.jobs.cz/> a www.ikariera.cz.

Těšíme se na Vás!

FAURECIA = MOTOR PRO VÁŠ OSOBNÍ ROZVOJ

faurecia

Technická dokonalost, automobilová vášeň.



Příloha V.: Zastoupení společnosti Faurecia ve světě

