

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Martina Vlková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Martina Vlková

Podnikání a administrativa

Název práce

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Methods of Recruitment in Selected Organization

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit metody získávání zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran

Klíčové slova

Řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, metody získávání pracovníků, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

BANSAL, A., YOGESHWARI, P., GUPTA, I C, JAIN, R., *Transcending Horizons Through Innovative Global Practices*, First edition, New Delhi, Excel books India, 2009. ISBN 978-81-7446-708-9

COLLINGS, David G.; MELLAHI, Kamel., *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 2009, 19.4: 304-313.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

JIRÁSEK, Jaroslav A. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vydání. Praha: Professional Publishing 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-0.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck pro praxi. 2006.

MARINIČ, Pavel. *Konkurenceschopnost a její měření*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2005. 42 s. ISBN 80-245-0981-4.

URBANCOVÁ, H. *Kontinuita znalosti: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.

Vědecké články např. *Journal of Competitiveness* (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. – 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. 3. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za ochotu, podmětne rady, připomínky a odbornou pomoc při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat personalistkám ze společnosti Schneider Electric, a. s. a z personální agentury Manpower. Ráda poděkovala všem respondentům, kteří se podíleli na této diplomové práci.

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Souhrn

V dnešní době lze řadit mezi nejdůležitější zdroje lidský kapitál. Pro společnost je důležité zachovat svoji pozici na trhu a konkurenceschopnost na dnešním rychle se rozvíjícím trhu. Společnost je plně závislá na činnostech lidí, kteří v ní pracují, protože lidé tvoří velmi významný prvek společnosti.

Metody získávání zaměstnanců aplikuje každá společnost, při níž se snaží získat nejvhodnější potencionálního uchazeče. Cílem diplomové práce je zhodnotit metody získávání zaměstnanců ve společnosti Schneider Electric, a. s. a v personální agentuře Manpower, a v případě zjištěných nedostatků doporučit návrhy na zlepšení metod získávání zaměstnanců. Pro získání informací potřebných k vypracování práce byla analyzována odborná literatura a interní dokumenty společnosti. Výsledků bylo docíleno pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Byla aplikována tzv. metoda dotazování prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti a řízené rozhovory s personálním oddělením ze společnosti Schneider Electric, a. s. a s personální agenturou Manpower. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost Schneider Electric, a. s. využívá moderní způsoby výběrů zaměstnanců. Společnosti lze doporučit spolupráci se vzdělávacími institucemi, zúčastnit se na veletrzích pracovních příležitostí, uspořádat teambuilding a pravidelné konání meetingu, změnit oficiální webové stránky společnosti – pravidelná aktualizace pracovních míst, zlepšit spolupráci s personální agenturou Manpower a rozšířit inzerci pracovních míst na různé webové portály.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, metody získávání pracovníků, organizace, výzkum.

Methods of Recruitment in Selected Organization

Summary

Nowadays you can rank among the most important source of human capital. The company must maintain with market position and competitiveness in today's fast developing market. The company is fully dependent on the actions of people who work in it, because people make up a very significant element of the company.

Recruitment methods applied to each company, when he tries to get the best potential candidates. The target of the thesis was to evaluate methods of recruitment at Schneider Electric, a. s., and a staffing agency Manpower, in case of deficiencies suggest better proposals for recruitment. To obtain the information needed to develop the work was analyzed literature and internal documents of the company. The results were achieved using qualitative and quantitative research. It was applied so. Interrogation method using a questionnaire survey among employees, and structured interviews with the personnel department of Schneider Electric, a. s. And a staffing agency Manpower. From the survey results, it was found that Schneider Electric, a. s. Uses modern methods of recruitment. The findings are recommended suggestions to improve methods of recruitment. In the future the company should expand cooperation with educational institutions to participate in the job fair, organize teambuilding and hold regular meetings, to change the company's official website - a regular update of jobs, improve cooperation with the staffing agency Manpower, and expand advertising jobs from across the web website.

Keyword:

Human resource management, recruiting methods of recruitment, selection, organization, research.

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl a metodika.....	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika výzkumu	14
3 Teoretická východiska.....	17
3.1 Lidský kapitál.....	17
3.1.1 Lidské zdroje.....	19
3.1.2 Znalosti	20
3.2. Personální strategie	23
3.2.1 Personální řízení	24
3.2.2 Personální plány.....	25
3.2.3 Personální činnosti.....	26
3.3 Získávání zaměstnanců	28
3.4 Metody získávání pracovníků	33
3.4.1 Uchazeči se nabízejí sami	34
3.4.2 Inzerce.....	35
3.4.3 Doporučení zaměstnanců	36
3.4.4 Spolupráce	36
3.4.5 Vývěsky	38
3.4.6 Letáky a veletrhy pracovních příležitostí.....	38
3.4.7 On – line získávání pracovníků	39
3.4.8 Modely specifikující požadavky na pracovníka	39
3.5 Kritéria výběru	40
3.5.1. Předvýběr uchazečů	40
3.5.2 Metody výběru pracovníků.....	41
3.5 Shrnutí teoretických východisek.....	42
4 Vlastní zpracování.....	43
4.1 Charakteristika společnosti	44
4.2 Charakteristika personální agentury	60
4.3. Dotazníkové šetření	64

4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření	65
4.3.2 Zhodnocení metod získávání zaměstnanců.....	77
4.3.3 Zhodnocení dotazníkového šetření	78
4.3.4 Zhodnocení řízených rozhovorů	79
5 Návrhy na zlepšení	80
5.1 Spolupráce se vzdělávacími instituty	80
5.1.1 Veletrh pracovních příležitostí.....	82
5.2 Teambuilding	83
5.2.1 Meeting	84
5.3 Změna kariérní sekce na oficiálních stránkách společnosti	84
5.4 Spolupráce s personální agenturou Manpower	86
5.5 Inzerce.....	87
6 Závěr	88
7 Seznam použité literatury	90
8 Přílohy.....	95

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Tři prvky efektivního fungování podniku	20
Obrázek č. 2 - Proces získávání pracovníků	29
Obrázek č. 3 - Mapa jihočeských měst	43
Obrázek č. 4 - Mapa průmyslové zóny v Písku	45
Obrázek č. 5 - Logo společnosti	46
Obrázek č. 6 - Společnost Schneider Electric, a. s.	46
Obrázek č. 7 – Pracovní příležitosti Schneider Electric, a. s.	58
Obrázek č. 8 - Logo personální agentury	61
Obrázek č. 9 - Sídlo personální agentury Manpower	62
Obrázek č. 10 - Kariéerní sekce společnosti.....	85

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Typy znalostí	22
Tabulka č. 2 - Organizační schéma výroby	50
Tabulka č. 3 - Počet zaměstnanců.....	51
Tabulka č. 4 - Věková struktura zaměstnanců	52
Tabulka č. 5 - Struktura vzdělanosti zaměstnanců.....	52
Tabulka č. 6 - Absolventský program.....	81

Seznam grafů

Graf č. 1 - Respondenti dle počtu let ve společnosti	65
Graf č. 2 - Struktura respondentů dle pohlaví.....	66
Graf č. 3 - Struktura respondentů dle věkové kategorie	66
Graf č. 4 - Struktura respondentů dle vzdělání	67
Graf č. 5 - Typ zaměstnání respondentů	68
Graf č. 6 - Způsob, jak se respondent dozvěděl o volné pracovní pozici	69
Graf č. 7 - Důvod zájmu pracovat ve společnosti Schneider Electric, a. s.	70
Graf č. 8 - Zřetelnost popisu práce	71
Graf č. 9 – Počet výběrových kol respondentů.....	71
Graf č. 10 - Pocit respondentů při prvním styku se společností	72
Graf č. 11 – Prostředí při pohovoru	73
Graf č. 12 – Přítomní účastníci osobního pohovoru s uchazečem.....	73
Graf č. 13 – Doba trvání pohovoru u respondentů.....	74
Graf č. 14 - Poskytnutí dostatek informací po přijetí do společnosti.....	75
Graf č. 15 - Struktura respondentů dle oddělení.....	75
Graf č. 16 – Typ pracovního poměru respondentů se společností.....	76

1 Úvod

V dnešním světě je každá společnost plně závislá na činnostech lidí, kteří v ní pracují. Lidé a jejich dovednosti a schopnosti tvoří důležitý prvek podniku. Úspěch každé společnosti a její konkurenceschopnost závisí na pracovním chování a lidské práci. Lidská práce je brána jako faktor produkčního procesu a je nositelem tzv. dispozitivního faktoru neboli řízení. Každá společnost ví, že bez lidského potenciálu nejsou schopni dlouhodobě plnit cíle. Jediným zdrojem ve společnosti jsou lidé, se kterými se ve společnosti spolupracuje a komunikuje. Získávání zaměstnanců a metody výběru zaměstnanců jsou nedílnou součástí oboru personalistika. Personalistika je obor, jehož hlavním cílem je zaměřit se na kvalitní lidi a získat je pro společnost. Obor personalistika se velmi podobá oboru management. Každý ví, že dnešní doba je plná nových trendů a pojmů. Pro personalistiku jsou tolerovány další názvy např. personální management, personální controlling či personální benchmarking. S personalistikou úzce souvisí několik pojmů – lidské zdroje, řízení lidských zdrojů a personální management. Mezi hlavní činnosti personálního řízení patří vytváření pracovních míst, řídit výkon, zabezpečovat pracovní zdroje, odměňovat zaměstnance a starat se o jejich bezpečnost, zdraví a rozvoj.

Každá společnost si musí na začátku svého růstu uvědomit, že nábor nových zaměstnanců není zadarmo, i když správný výběr zaměstnanců byl, je a bude vždy nesnadný. V současné době existuje několik metod získávání zaměstnanců, než bylo v minulých letech. Mezi nejvýznamnější metody získávání zaměstnanců patří např. inzeráty, doporučení zaměstnanců, vývěsky a letáky, spolupráce s agenturami, spolupráce s ostatními organizacemi (školy), „on – line“ získávání pracovníků, inzerce v médiích a na internetových stránkách a přímé oslovení (jedince). Získávání zaměstnanců se dělí na metody externí a interní. Je též důležité, kým budou pracovníci vybíráni, zda personálním oddělením či společnost přenechá výběr externí personální agentuře. V praxi lze obě dvě tyto metody kombinovat.

Mezi nepoužívanější a neoblíbenější metodu patří inzerce v médiích a na internetových stránkách, protože dnešní době se říká „doba nevidaného technického pokroku“ – jedná se o změnu, která čím dál rychleji mění náš pohled na techniku.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě výsledků analýzy popsat a zhodnotit metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti Schneider Electric, a. s. a v personální agentuře Manpower, a v případě zjištěných nedostatků jsou navrženy návrhy na zlepšení metod získávání zaměstnanců. Personální agentura zaměstnává agenturní zaměstnance ve společnosti Schneider Electric, a. s. na pracovní pozice ve výrobě – dělník, skladník, kontrolor. V rámci tohoto cíle byly stanoveny dílčí cíle.

Dílčí cíle práce:

- zpracovat teoretická východiska o problematice metod získávání zaměstnanců v odborné literatuře,
- provést strukturovaný rozhovor v personální agentuře Manpower a ve společnosti Schneider Electric, a. s.,
- zhodnotit současné metody získávání zaměstnanců od personalistů a interních materiálů od společnosti Schneider Electric, a. s.,
- srovnat výsledky výzkumu s teorií,
- realizovat dotazníkové šetření, které se vztahuje k dané problematice tématu práce,
- navrhnout podněty ke zlepšení metod získávání zaměstnanců v případě zjištěných nedostatků.

2.2 Metodika výzkumu

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Nejdříve bylo vybráno téma diplomové práce „Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti“ s ohledem na studijní obor autora. Teoretická část vychází ze studií odborné literatury, vědeckých článků a internetových stránek. Seznam použité literatury lze nalézt na konci diplomové práce. V teoretické části byly ujasněny pojmy dané problematiky, např. lidský kapitál, lidské zdroje, znalosti, personální strategie, metody získávání zaměstnanců, kritéria výběru zaměstnanců.

Praktická část byla vypracována na základě interních materiálů společnosti. Tyto materiály byly věnovány personalistkou Schneider Electric, a. s. Další informace byly zjištěny prostřednictvím řízených rozhovorů s personalistkami ze společnosti Schneider Electric, a. s. a z personální agentury Manpower.

Následující složka praktické části tvoří dotazníkové šetření včetně grafů a interpretování, které bylo realizováno na centrále ve Schneider Electric, a. s.. Otázky v dotazníkovém šetření nebyly zvoleny náhodně, ale vztahovaly se k dané problematice a byly konzultovány s personalistkou Schneider Electric, a. s. Dotazníkové šetření bylo řízeno v termínu od 31. 1. 2016 do 15. 2. 2016 a bylo prováděno na agenturní a kmenové zaměstnance, které vykonávají manuální práci ve výrobě, na zaměstnance pracující s administrativou, na zaměstnance pracující na HR oddělení, finančním oddělení, IT oddělení, atd. Dotazník byl rozdán náhodným prostým výběrem 250 zaměstnancům v papírové podobě, poté byly vyplněné dotazníky odevzdány zpět personálnímu oddělení. Návratnost dotazníkového šetření byla 80 % tj. 200 respondentů. Prostý náhodný výběr probíhal na základě náhody (autorka byla vpuštěna do výroby, aby dotazníky mohla rozdat, nejčastěji rozdávala dotazníky u jídelny, kde denně projde několik zaměstnanců na dělnických pozicích nebo na pozicích různých oddělení - IT, HR, účetní, atd.) s prosbou o vyplnění a vrácení zpět. Největší počet dotazníků obdrželi dělníci, protože tvoří největší podíl na celkovém počtu zaměstnanců. Papírová forma byla zvolena především kvůli docílení osobního kontaktu autorky s respondenty a díky tomu byla i větší pravděpodobnost návratnosti. Některým dělníkům byl rozdán dotazník vícekrát, aby byl tento předán další směně nebo kolegům. Takto získané poznatky byly následně zpracovány a vyhodnoceny v programu MS Excel za pomoci grafu a jejich interpretování. Cílem dotazníkového šetření bylo najít, jakým způsobem se respondenti dozvěděli o volné

pracovní pozici, jaký pocit měli při prvním kontaktu se společností a kolika kol výběrového řízení se museli zúčastnit (jestli jednoho, dvou nebo tří).

Dále dotazníkové šetření obsahovalo identifikační otázky týkající se věkové struktury respondentů, pohlaví, vzdělání a struktury dle pracovní pozice. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve společnosti zaměstnanci pracují 5 let a více, jedná se tedy o stálé zaměstnance. Většina zaměstnanců byla získána prostřednictvím personální agentury Manpower, protože z 200 dotazovaných osob bylo 80 agenturních zaměstnanců. 60 % respondentů klasifikovalo první kontakt se společností jako dobrý. Tato získaná informace je velmi pozitivní pro personalistiku společnosti. Dále bylo zjištěno, že necelých 70 % respondentů se zúčastnilo pouze jednoho kola výběrového řízení, jelikož nejvíce dotazovaných byli respondenti z dělnické pozice, na které nejsou kladené velké požadavky při přijetí do společnosti, proto je reálné pouze jedno kolo výběrového řízení. Dalším pozitivem pro společnost je, že 25 % dotazovaných byla pracovní pozice doporučena od známých a 22,5 % respondentů uvedlo, že si vybralo společnost díky mzdovému ohodnocení. U těchto zaměstnanců je jejich práce vykonána kvalitně a jsou více motivováni. I přes pozitivní výsledky ohledně probíhající atmosféry pohovorů je pro personalistu důležité si uvědomit, že neustálé zdokonalování je v budoucnosti žádoucí. Dále se potvrdilo, že pohovor nejčastěji trval 45 – 60 minut, u kterého byl nejen personalista, ale i budoucí nadřízený, který má v tu chvíli velmi důležitou roli.

Dále byly provedeny řízené rozhovory s personalistkami ze společnosti Schneider Electric, a. s. a z personální agentury Manpower. Z rozhovoru s personalistkou ze společnosti byly zjištěny metody výběrů zaměstnanců, které společnost praktikuje včetně postupu výběrů zaměstnanců ve společnosti. Mezi ně patří zkoumání životopisů, zkoumání motivačního dopisu, reference od předchozích zaměstnavatelů, Assessment centrum, vnitřní a vnější zdroje. Při výběru budoucího zaměstnance jsou aplikována tři kola výběrového řízení. Tři kola výběrového řízení se týkají pracovní pozice v administrativě, IT, účetního oddělení, HR, manažerů atd. Personální agentura nemá žádné metody výběru zaměstnanců, protože společnost potřebuje denně x agenturních dělníků. Personalistky jsou si vědomy, že je stále potřeba pracovat na zlepšování, zjištěné nedostatky nejsou pro ně překvapením. Jsou schopny si své postupy odůvodnit, obhájit i ovlivnit.

Na základě zjištěných výsledků jsou doporučeny návrhy na zlepšení metod získávání zaměstnanců. Společnosti lze doporučit spolupráci se vzdělávacími institucemi, účastnit se veletrhů pracovních příležitostí, pořádat teambuildingy a pravidelně konat meetingy, změnit oficiální webové stránky společnosti – pravidelná aktualizace pracovních míst, zlepšit spolupráci s personální agenturou Manpower a rozšířit inzerci pracovních míst na vícero webových stránek.

Mezi teoretické metody poznání patří indukce, dedukce, analýza a syntéza. Hlavní metodou pro řešení diplomové práce je metoda **analýzy** a **syntézy**. Cílem analýzy je zkoumání dat (jevů) na dílčí složky, naopak syntéza se skládá z myšlenkového spojení jednotlivých částí v celek. **Deskripce** je metoda popisu (jevu, skutečnosti), naopak dedukce vychází i z teorie, formulování a testování hypotéz poté interpretování. **Indukce** je metoda pozorování a zkoumání jednotlivého jevu, na jehož základě je vyvozován obecný závěr.

3 Teoretická východiska

V této kapitole je vymezen lidský kapitál, s kterým souvisí lidské zdroje a znalosti, personální strategie – personální řízení, personální plány, personální činnosti, získávání zaměstnanců, metody získávání pracovníků – uchazeči se nabízejí sami, inzerce, doporučení zaměstnanců, spolupráce s úřady práce, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s personální agenturou, vývěsky, letáky a veletrhy pracovních příležitostí, online získávání pracovníků, modely specifikující požadavky na pracovníka, kritéria výběru – předvýběr uchazečů a metody výběru pracovníků.

3.1 Lidský kapitál

Vodák (2011) uvádí, že v sedmdesátých letech 20. století se podniky začaly nejenom soustředit na rozvoj, zkvalitňování a získávání techniky, ale začaly se orientovat na rozvoj lidského potenciálu svých zaměstnanců. Dle Vodáka (2011, s. 34) „*lidský kapitál můžeme definovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů*“.

Tureckiová a Věteška (2008) uvádí, že rozvoj lidského potenciálu je jedním ze základních cílů pokročilých koncepcí personální práce ve společnosti. Ke kapitalizaci lidského potenciálu dochází prostřednictvím efektivního uplatňování dovedností, znalostí a zkušeností.

Dle Vodáka (2011) lidský kapitál pro podnik představuje dodávající specifický charakter, protože lidé tvoří důležitý prvek podniku. Tento prvek je schopen se učit, myslet, realizovat změny, inovovat. Gary Becker významný představitel teorie lidského kapitálu a americký ekonom rozdělil lidský kapitál na specifický, využitelný – v daném podniku, všeobecný – lze využít ve více zaměstnání. Rozdělení lidského kapitálu dle Vodáka (2011, s. 35) „*se stalo východiskem úvah o motivaci a potřebě podnikových investic formou podnikového vzdělávání do uvedených typů lidského kapitálu, toto rozlišení je rovněž užitečné při analýze fluktuace mezi různými zaměstnáními*“.

Armstrong (2007) rozdělil lidský kapitál na intelektuální, společenský a organizační. **Intelektuální kapitál** je definován jako toky znalostí a zásob. Mohou být považovány za hmotné zdroje (peníze) a nehmotné zdroje, které souvisejí s lidmi a tvoří celkovou či tržní hodnotu podniku. Další složkou kapitálu intelektuálního je **společenský kapitál**. Je vytvářen znalostmi, které jsou odvozené ze sítě vztahů mimo organizaci, ale i uvnitř organizace. **Organizační kapitál** se označuje jako strukturální kapitál.

Vodák (2011) uvádí, že měření lidského kapitálu může přinést východisko pro tvorbu strategie tzv. rozvoje lidských zdrojů, kontrolování a klasifikování efektivity personální práce. Je důležité si uvědomit, že lidé a jejich rozvoj představují pro podnik investice neboli finanční prostředky do budoucnosti. Hodnotu lidského kapitálu lze měřit pozorováním následujících ukazatelů – stabilizace zaměstnanců, výdaje na vzdělávání, fluktuace, spokojenost zaměstnanců, produktivity, absence, úrazovosti, náklady na získávání a zapracování nových zaměstnanců. Při posuzování efektivnosti využívání lidského kapitálu je důležité umět změřit hodnotu lidského kapitálu v podniku. Hodnota lidského kapitálu v podniku bude považována za velikost podnikového vstupu. Tuto hodnotu lidského kapitálu porovnáváme s ukazateli výstupu – velikost obratu, hodnota produkce, tržní podíl, tržby a zisk podniku. Při lepší orientaci na využívání lidského kapitálu v podniku je třeba klást důraz na zvyšování péče o jednotlivé složky, za které jsou považovány schopnosti, vědomosti, dovednosti, návyky, talent apod. S využíváním lidského kapitálu v podniku vznikají tzv. pozitivní externality – vyjadřují se např. lepší zdravotní prevencí a nižší pracovní neschopností podniku, vyšší vědomostní úrovní zaměstnanců, nižší kriminalitou a vyšší pracovní disciplínou, přenosem vědomostí mezi nimi, vyšší úrovní inovací a technického pokroku, zvýšení konkurenceschopnosti, výkonnosti, efektivnější využívání ostatních podnikových výrobních faktorů apod. Vědomosti, schopnosti a návyky člověka lze pokládat za zvláštní formu kapitálu, protože rozvoj vědomostí, schopností a návyků je časově náročný.

3.1.1 Lidské zdroje

Vodák (2011) tvrdí, že lidské zdroje uvádějí do pohybu i ostatní zdroje, a charakterizují jejich využití. Proto je třeba, aby se lidské zdroje staly nejdůležitějším jádrem veškerého řízení podniku.

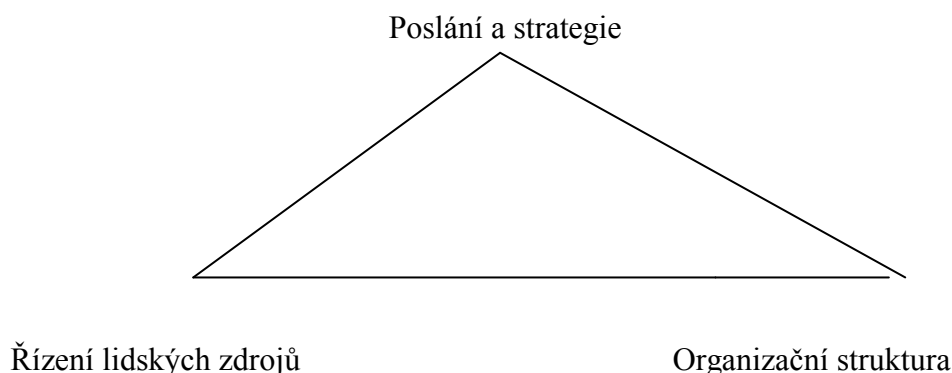
Charvát (2006) uvádí, že jedním ze základních zdrojů strategie jsou lidské zdroje. Každý podnik ví, že bez lidí není schopen dlouhodobě plnit cíle. Jediným zdrojem ve firmě jsou lidé, se kterými se spolupracuje a komunikuje. Na lidi by se nemělo pohlížet jako na spotřebitele nákladů, ale na intelektuální kapitál, který musíme umět přeměnit na finanční kapitál. Pokud chce management firmy mít dobrou strategii, měl by si stanovit vhodnou politiku řízení lidských zdrojů a řídit znalosti pracovníků.

Dle Dvořákové (2012) modely souladu řízení lidských zdrojů zdůrazňují lidi jako zdroj organizace. Tento zdroj organizace má být efektivně a kvalitně řízen a poukázat na to, že politika a postupy řízení lidských zdrojů jsou silně ovlivňovány prostředím a situací.

Dle Charváta (2006) řízení lidí má dvě podoby měkkou a tvrdou. Tvrdý přístup lze chápat jako velení, kdy používáme lidi k cílům, stejně tak jako finance. Měkká podoba klade důraz na vedení, komunikaci a motivaci lidí, snaha zapojit lidi do daného problému. Pokud firma chce dosahovat svých cílů a řídit lidské zdroje musí plánovat lidské zdroje, definovat postupy pro výběr a získávání lidí, umět řídit rozvoj lidí a řídit odměňování.

Armstrong (2007) uvedl, že řízení lidských zdrojů je záležitost všech manažerů. Existují čtyři cíle politiky, které lze použít jako kritéria pro oblast řízení lidských zdrojů. Do cíle politiky patří strategická integrace, vysoká míra oddanosti, flexibilita a vysoká kvalita. Častým problémem manažerů je, že nevidí rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a mezi personálním řízením. Aby podnik fungoval efektivně, jsou důležité následující prvky – poslání a strategie, organizační struktura a řízení lidských zdrojů.

Obrázek č. 1 - Tři prvky efektivního fungování podniku



Zdroj: (Vodák, 2011)

Dle obrázku je viditelné, že mezi tři prvky efektivního fungování podniku patří řízení lidských zdrojů, poslání a strategie a organizační struktura.

Strategické řízení lidských zdrojů dle Vodáka (2011) spočívá v podpoře využívat plánování, v podpoře sladění aktivit a politiky řízení lidských zdrojů s podnikovou strategií, chápat lidi jako strategický zdroj podniku, sloužit k promyšlenému přístupu při řízení a vytvářet personální systémy a strategii lidských zdrojů.

3.1.2 Znalosti

Dle Hroníka (2007) definici znalostí lze chápat jako souhrn vzájemně souvisejících poznatků a zkušeností z určité oblasti. Znalost je nejčastěji získávána studiem nebo praxí. Znalost lze definovat jako porozumění, náhled a know – how.

Urbancová (2013) uvádí, že každý zaměstnanec, který vykonává práci má znalosti, které jsou nezávislé na druhu práce. Znalosti jsou v dnešní době chápány jako nejcennější a nejdůležitější zdroj v podnicích a nejdůležitější schopnost podniku. Znalost je chápána jako nejdůležitější forma kapitálu, protože znalost nelze ničím nahradit. V dnešní době se v podnicích využívá transformační vedení, které zlepšuje kvalitu procesů, výkonnost a úspěch dané společnosti. Transformační vedení je chápáno jako proces, který transformuje a mění lidi z důvodu toho, aby každá změna byla velmi kvalitní. Toto vedení

je založeno na uspokojování vyšších potřeb pracovníků – seberealizace, sebekontrola. Oblast znalostí pracuje s pojmy, jako jsou data, informace a znalosti. Znalosti vznikají z dat, informací, poznatků a zkušeností. Získané znalosti se ukládají do paměti, dochází ke zpracovávání a v případě potřeby se znovu nacházejí. Lidé se musí se znalostmi naučit pracovat, zacházet, hodnotit a vytvářet je.

V dnešní době se ke znalostem přistupuje 2 způsoby podle Urbancové (2013):

- 1) Hodně manažerů odmítá rozlišovat rozdíl mezi informacemi a znalostmi.
- 2) Respektování dosavadních poznatků – snaha odlišit rozdíl mezi informacemi a znalostmi.

Dle Hroníka (2006) se znalosti rozdělují na tacitní a explicitní. Součástí tacitní znalosti je implicitní. Implicitní znalost je uložena v hlavách zaměstnanců, ale nikdy ji není možné převést do explicitní formy

Hroník (2007) uvádí, že tacitní znalost neboli osobní znalosti se ve společnostech nachází ve velkém množství, některé společnosti s tacitními znalostmi nepracují a nevyužívají jejich potenciál. Pro některé společnosti jsou tacitní znalosti rozhodující. Explicitní znalosti lze dobře znázornit a konzervovat. Explicitní znalosti lze snadněji předávat než tacitní znalosti.

V dnešní době dle Urbancové (2013) se uplatňují dvě strategie (strategie chytrých znalostí a strategie emočních znalostí), které jsou protikladné, ale ve společnostech je potřeba využívat obě. **Strategie chytrých znalostí** je taková strategie, při níž se vytváří formalizované znalosti sítě. Příklady strategie chytrých znalostí jsou např. z lékařského prostředí. Cílem **strategie emočních znalostí**, aby se znalosti v hlavě člověka stále oživovaly, tato strategie především podporuje neformální znalosti sítě. Příkladem strategie emočních znalostí je scénář budoucnosti.

Tabulka č. 1 - Typy znalostí

Typy znalostí		
Explicitní	Implicitní	Neformulované – tacit
Dokumenty, manuály.	Jedná se o znalost procesu vlastníka a jeho omezující podmínky v hlavě.	Jedná se o znalost tzv. experta v získané zkušenosti či v určité oblasti, atd.

Zdroj: (Bureš, 2007)

Dle Bureše (2007) tabulka popisuje typy znalostí. Mezi typy znalostí lze řadit explicitní, implicitní a neformulované znalosti. Mezi explicitní znalosti patří např. počítačové kódy, dokumenty, manuály. Implicitní znalosti se týkající znalostí procesu vlastníka a neformulované jsou znalosti experta v získané zkušenosti nebo v oblasti.

Bureš (2007) uvádí, že M. H. Boisot uspořádal znalosti do tzv. matice, a ta obsahuje čtyři úrovně:

- 1) **Patentovaná znalost** – v kontextu je závislá, a v podniku je vytvářena díky jejímu rozvoji.
- 2) **Osobní znalost** – nelze jí přenášet, protože je závislá na subjektu a jeho osobních zkušenostech. Sdílení této znalosti je velmi těžké.
- 3) **Znalost ve všeobecném povědomí** – velmi rozšířená, vzniká na základě životních zkušeností.
- 4) **Veřejná znalost** – strukturovaná forma. Do veřejné znalosti patří např. obsah učebnice, zpráv či článků. Mezi výhodu patří přenos znalosti.

3.2. Personální strategie

Dle Kociánové (2010, s. 16) „*Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázené s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace*“.

Kociánová (2012) uvádí, že personální strategie musí reagovat na změny, které se týkají strategie společnosti, musí odpovídat vnitřním podmínkám společnosti, ale zároveň respektovat vnější podmínky ve kterých společnost funguje. Při vzniku personální strategie lze využít různé přístupy.

Dle Vodáka (2011) personální strategie může vycházet např. z analýzy a vyhodnocení výchozího stavu v oblasti lidských zdrojů, následuje formování vlastní strategie, zavedení a hodnocení personální strategie. Analýza vnitřního prostředí obsahuje podnik, vlastní práci, stanovené cíle a charakteristiku zaměstnanců. Analýza vnějšího prostředí se snaží zkoumat vývoj, který se týká trhu práce, mobility lidí, politiky zaměstnanosti, změn v konkurenčním prostředí i v národním hospodářství.

Dle Kociánové (2012) je personální politika koncepcí realizace personální strategie. Personální politika je souborem relativně stabilních zásad v personálním řízení, určuje pravidla týkající se realizace konkrétních postupů personálního řízení, uplatňuje nástroje a metody v personální oblasti. Personální politika určuje pravidla ke způsobu jednání s lidmi a odvozuje principy jednání vedoucích pracovníků při způsobu řešení personálních záležitostí. Pokud dochází k seznámení mezi pracovníky, personální politikou a dodržování stanovených pravidel, zvyšuje se důvěryhodnost společnosti. Dobře formulovaná a respektovaná personální politika má vliv na prostředí ve společnosti, motivaci zaměstnanců, jejich vztah ke společnosti, mezilidské vztahy.

Obsahem personální politiky lze řadit následující politiky dle Kociánové (2012):

- politika zaměstnanosti – zásady získávání a výběru pracovníků,
- politika, která se týká pracovní činnosti pracovníků – organizace, organizační struktura, popis pracovního místa, pracovní podmínky, personální plánování,
- politika rozvoje pracovníků a vzdělávací politika – rozvoj pracovníků,
- politika informační – pohyb a charakter informací, neformální informace, stížnost pracovníků,

- politika vedení – lidská slušnost a spolehlivost, mezilidské vztahy vycházející z důvěry,
- politika odměňování – stanovení odměny, principy odměňování,
- politika sociální – sociální služby, sociální jistota, zdravotní péče,
- politika rozmisťování pracovníků,
- politika uvolňování pracovníků,
- politika zaměstnaneckých vztahů.

3.2.1 Personální řízení

Křížek a Neufus (2011) uvádí, že personální řízení se objevilo na přelomu 19. a 20. století. Personální řízení má pro společnost zásadní význam a je nejvýznamnější složkou efektivnosti společnosti. Personální řízení se snaží zajistit potřebné množství schopných lidí a jejich řízení, které vede k dosažení stanovených cílů společnosti. Oblast personálního řízení ovlivňuje růst produktivity práce, kvalitu personálu, pracovní podmínky, rozvoj a loajalitu pracovníků, uspokojení z vykonané práce. Pokud dochází ke změnám v rámci společnosti, vyžadují se i změny personálního řízení. Aktivní personální řízení předvídá následky vnějších vlivů na společnosti a změny uvnitř společnosti, předvídá problémům a rychlé reakci na problémy. Mezi vnější podmínky personálního řízení patří rozvoj nové technologie včetně měnící se technologie, ekonomické podmínky, legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí a vládní politika, konkurence na globálním, evropském a národním trhu, sociální a kulturní vlivy, hodnotové orientace lidí – sociální potřeby lidí a současná situace na trhu. Mezi vnitřní podmínky personálního řízení patří velikost organizace včetně charakteru organizace, politika a strategie organizace, odbory, organizační kultura, současná ekonomická situace organizace, technologické a technické vybavení organizace, rozvojový potenciál pracovníků – profesní a kvalifikační struktura.

3.2.2 Personální plány

Dle Koubka (2011) plánování personálních činností představuje rozhodnutí o tom, jaké činnosti budou v budoucnosti realizovány nebo jaké změny z realizovaných činností budou uskutečněny v rámci stanovených cílů společnosti. Hlavní plán zabezpečování lidských zdrojů se zabývá přístupem získávání pracovníků jak z vnitřní i vnější zdrojů organizace. Každá organizace by si měla uvědomit, že by pracovníky měla hledat ve vlastních řadách.

Plán zabezpečování lidských zdrojů dle Kociánové (2011) se zabývá přístupy k získávání pracovníků z vnějších i vnitřních zdrojů společností a snaha přilákat, co nejvíce kvalitních uchazečů (a z pohledu uchazeče, aby byl atraktivní zaměstnavatel).

Díličími personálními plány jsou dle Koubka (2011) jsou:

- plány k získávání a výběru zaměstnanců,
- plány k rozmístění zaměstnanců (dochází k rozmístování pracovníků dle potřeb společnosti,
- plány sloužící ke vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnance (tyto plány určují tzv. perspektivní potřebu vzdělávání a rozvoje schopností),
- plány sloužící ke krytí potřeb zaměstnanců ve funkcích z vnitřních zdrojů,
- produktivita práce a odměňování zaměstnanců,
- plány k propouštění zaměstnanců (stimulace pracovníků k odchodům – dobrovolným, snaha udržovat vztahy mezi bývalými zaměstnanci),
- hodnocení a plány zaměstnanců – obsah, metody, hodnocení mají přímou vazbu na předchozí plány personálních činností, které často vycházejí z výstupů hodnocení zaměstnanců.

3.2.3 Personální činnosti

Dle Armstronga (2007) personální práce vykonává řadu personálních činností, aby byly zajištěny veškeré úlohy. Základní cíle personální činnosti ve společnosti je zabezpečit, aby společnost vytvářela personální strategii, praxi a politiku. Tyto základní cíle poslouží všemu, co se týká zaměstnávání, rozvoje pracovníků a vztahů existujících mezi pracovníky a managementem.

Podle Sergeje (2011) jednotlivé personální činnosti jsou uvedeny v následujícím přehledu:

- 1) Personální plánování** – předpověď budoucích požadavků společnosti na lidské zdroje.
- 2) Tvorba a analýza pracovních míst** – tvorba pravomocí, odpovědností, pracovních úkolů jednotlivým pracovníkům.
- 3) Hodnocení pracovníků** – jedná se o činnosti, jejichž úkolem je zjistit, jak pracovník vykonává svoji pracovní náplň a jaké má pro ni předpoklady.
- 4) Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků** – cílem je zajistit, aby volná pracovní místa přilákala množství odpovídajících uchazečů o práci, a následně, aby byl vybrán odpovídající zájemce s nejlepšími předpoklady pro vykonání pracovního místa.
- 5) Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – povyšování či převádění pracovníků na jinou pracovní pozici, přeřazování na nižší funkci nebo propouštění pracovníků.
- 6) Odměna** – je nástroj k motivování výkonu práce.
- 7) Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – zvolení plánu pro pracovníka, který mu rozšíří a prohloubí znalosti. Snaha zlepši výkon a kvalifikaci pracovníka.
- 8) Pracovní vztahy** – komunikace mezi vedením společnosti a odbory, zvládání a řešení konfliktů ve společnosti.

9) Péče o pracovníky – tvorba příjemného pracovního prostředí, ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky.

10) Personální informační systém – vytváření, aktualizování a uchovávání dokumentů, které se týkají jednotlivých pracovníků.

11) Průzkum trhu práce – analýza současného vývoj na trhu práce.

12) Zdravotní péče o pracovníky – pravidelná kontrola u doktora, případně následné poskytnutí rehabilitace.

13) Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – dodržování stanovení v zákoníku práce.

14) Činnosti, které jsou zaměřené na metodiku průzkumu, vyhledávání a zpracování informací – uplatnění počítačových systémů, matematických a statistických metod v personální práci.

3.3 Získávání zaměstnanců

Dle Koubka (2011) získávání pracovníků patří mezi nejdůležitější personální činnost, protože společně s vybranými pracovníky je rozhodováno kolik pracovníků a jaké pracovníky bude mít firma k dispozici. Zaměstnavatel by neměl zapomenout, že při získávání pracovníků nepokryje jen současnou potřebu práce, ale hlavně budoucí potřebu. Jestliže se jedná o efektivní získávání pracovníků není možné ho provádět bez analýzy pracovních míst a jejich produktů (tzn. specifikace a popis pracovního místa). Zaměstnavatel by si měl uvědomit, že volné pracovní místo pro jeho firmu znamená výdaje, proto je důležité minimalizovat dobu, kdy je pracovní místo neobsazeno.

Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců dle Koubka (2009):

- vlastní pracovní síly mající zájem o uvolněné nebo nové pracovní místo,
- pracovníci, jejichž pracovní místa se ruší z důvodu např. zastavení výroby,
- pracovníci, jejichž pracovní místo je zrušeno z důvodu zavádění inovací,

Do vnitřních zdrojů získávání pracovníků patří i ženy, které se vrací z mateřské dovolené.

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů dle Koubka (2011) – pro zaměstnavatele je lepší přijmout pracovníky z vnitřních zdrojů, protože je zná lépe než pracovníky zvenku a může zde posoudit, zda se na něj pracovník z vnitřních zdrojů hodí či nikoliv. Pracovník z vnitřních zdrojů zná organizaci, orientuje se v ní, společnost do současných pracovníků organizace něco investovala (např. zkušenosti, vzdělání, péče o pracovníky, rozvoj, dovednosti, znalosti).

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů dle Koubka (2009) – pracovníci zvenku mohou přinést od organizace nové myšlenky, zkušenosti, přístupy a hlavně nové kontakty, dochází ke vzájemné konkurenci a soutěžení mezi pracovníky (jedná-li se o vyšší funkci).

Pokud organizace nemá dostatek vnitřních zdrojů dle Koubka (2011) musí hledat pracovníka mimo organizaci. Počet uchazečů o pracovní místo ovlivňuje několik faktorů – situace na trhu práce, pověst organizace (dobrá nebo špatná), podmínky pracovního místa (např. rozvoj, odměny či kariéra na daném místě).

Vnější zdroje získávání zaměstnanců dle Kociánové (2011)

Do vnějších zdrojů získávání pracovníků patří volné pracovní síly na trhu práce, zaměstnanci jiných podniků, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, další zdroje získávání pracovníků (důchodci, studenti, absolventi škol).

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů dle Kociánové (2011) – nový zaměstnanec má zpravidla velké pracovní nasazení.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů dle Koubka (2009) – vyšší náklady na získávání pracovníků, obsazení pracovního místa trvá déle, nový zaměstnanec nezná organizace ani pracovníky, stres nového zaměstnanec, větší zátěž pro stávající zaměstnance, protože se musí novému pracovníkovi věnovat, spojení nového pracovníka je spojeno s určitou mírou rizika.

Obrázek č. 2 - Proces získávání pracovníků



Zdroj: (mzdovapraxe.cz, cit. online 4. 3. 2015)

Schéma vystihuje proces získávání pracovníků mezi analýzou pracovních míst a personálním plánováním. Analýza pracovních míst směřuje k popisu a specifikaci pracovních míst, poté k získávání zaměstnanců (metody, zdroje, dokumenty, nabídka), k předvýběrům a k poslední kroku tedy výběru zaměstnanců. Personální plánování směřuje k počtu pracovních míst nutných v určitém období, které se obsadí, k získávání zaměstnanců, k předvýběrům, a též k výběru zaměstnanců.

Dle Kociánové (2011) plán získávání pracovníků obsahuje zdroje získávání zaměstnanců – školy, inzerce, typy a počty pracovníků sloužící ke krytí potřeby včetně času, realizace programu získávání pracovníků a plány využití pracovníků (např. pracovníci na částečný úvazek). Tyto plány zahrnují odměňování, rozvoj, kariéru, příležitost k lepšímu vzdělání, příspěvek na přestěhování a náborový příspěvek.

Postup při získávání pracovníků má následujících dvanáct kroků dle Koubka (2011):

- 1) Identifikování potřeb získávání pracovníků.
- 2) Specifikace a popis obsazovaného pracovního místa.
- 3) Posouzení možností.
- 4) Vybírání charakteristik popisu a specifikace pracovního místa.
- 5) Identifikování potencionálních zdrojů uchazečů o pracovní místo.
- 6) Volba metod týkající se získávání pracovníků.
- 7) Volba informací od uchazečů od volného pracovního místa a dokumentů.
- 8) Formulování nabídky práce.
- 9) Zveřejnění nabídky práce.
- 10) Shromáždit dokumenty a informace od uchazečů.
- 11) Předvýběr uchazečů na základě dokumentů a informací, které byly předloženy.
- 12) Sestavit seznam uchazečů, kteří byli pozváni k výběrovým kolům.

Koubek (2009) uvádí, že firma zahajuje při získávání pracovníků akci a vyšle signál o tom, že potřebuje obsadit dané pracovní místo. Firma očekává zpětnou vazbu od potencionálních uchazečů o zaměstnání. Vysílající signál firmy ovlivňuje řada faktorů, které by měl znát každý zaměstnavatel. Hodně faktorů může firma více nebo méně ovlivnit sama.

Faktory ovlivnitelné firmou lze rozdělit do 3 skupin dle Koubka (2011) :

▪ **Vše co se týká nabídky práce** – forma, obsah, dosah, naměřování signálu a informační hodnota. Tyto faktory ovlivňují odezvu ze strany potencialních uchazečů o práci, proto je důležité věnovat větší pozornost na umístění nabídky zaměstnání.

▪ **Charakteristika pracovní místa**

- požadavky na pracovníka (kvalifikace, osobnost a vzdělávání pracovníka),
- povaha práce,
- postavení pracovníka,
- rozsah povinností a odpovědností pracovníka,
- místo vykonávaného zaměstnání,
- pracovní podmínky – plat, pracovní prostředí, odměna, výhody zaměstnanecké.

▪ **Charakteristika firmy**

- význam a úspěšnost podniku,
- pověst podniku,
- úroveň péče o pracovníky,
- mezilidské vztahy v podniku a sociální klima,
- umístění a poloha firmy, životní podmínky a životní prostředí v okolí firmy.

Mezi faktory, které nejsou firmou ovlivnitelné, neboli vnější faktory jsou následující:
(Koubek, 2011)

▪ **Sociální faktory** – souvisejí s kvalifikačními orientacemi lidí, dále orientace, které se týkají vzdělání a rodinná orientace žen. Sociální faktory ovlivňují strukturu a velikost nabídky trhu práce.

▪ **Demografické faktory** – jedná se o např. o snížení porodnosti z důvodu různě velkých generací. Demografické faktory ovlivňují nabídky pracovních sil na trhu práce.

▪ **Ekonomické faktory** dle Koubka (2011, s. 72) – „odrážející cyklický vývoj národního hospodářství či jiné (např. strukturální) změny a vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou

pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich. Patří sem i síla vazby národní ekonomiky na ekonomiku další země, kdy změny v zahraničí způsobují sekundární změny v tuzemsku“.

- **Sídelní faktory** – související s osídlením v okolí organizace. Preference jiných rezidenčních sídel či preference sídla, které je charakteristický s příznivějšími podmínkami životního prostředí. Obě dvě preference vedou k diferenciaci situace na trhu práce.

- **Technologické faktory** – tvorba nového zaměstnání Technologické faktory způsobují nesoulad mezi poptávkou a nabídkou trhu práce.

- **Politické – legislativní faktory** – ovlivňující proces získávání pracovníků. Jde o situaci, kdy politické – legislativní faktory umožňují zaměstnávat tuzemce v zahraničí a cizince v tuzemsku.

3.4 Metody získávání pracovníků

Koubek (2011) tvrdí, že v praxi existuje několik metod, jak upoutat, oslovit a vytvořit chuť lidí ucházet se o volné pracovní místo. Na volbu metod mají v dnešní době významný vliv finanční prostředky a čas, ve kterém je důležitá potřeba pracovní místo obsadit.

Podle Vodáka (2011) do metod získávání pracovníků patří např.:

- inzerce v médiích,
- inzerce na internetu,
- využití externích služeb – poradenské agentury, které se specializují na získávání zaměstnanců včetně zprostředkovatelských agentur,
- spolupracování se vzdělávacími institucemi,
- spolupracování s úřadem práce,
- spolupráce s odbory, vědeckými společnostmi,
- vývěsky, letáky,
- doporučené uchazeče, nabídky uchazečů,
- veletrh pracovních příležitostí,
- modely specifikující požadavky na pracovníka,
- přímé oslovení (osobní) jedince – headhunting,
- potencionální uchazeči se nabízejí sami,
- události (HR event marketing).

Metody získávání zaměstnanců z **vnitřních zdrojů** dle Vodáka (2011) – inzerce na internetu, na místní vývěsce nebo nástěnce, rozesílání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, doporučení zaměstnance, přímé oslovení zaměstnance v podniku.

Metody získávání zaměstnanců z **vnějších zdrojů** dle Vodáka (2011) – inzerce v tisku, inzerce na internetu, inzerce v rozhlasu či v televizi, spolupráce se školami, spolupráce s úřady práce a personálními agenturami, oslovení jedince mimo organizace.

Koubek (2009) uvádí, že mezi standardní metodu získávání pracovníku patří inzerování v médiích (v tisku, v rozhlase, v televizi, v celostátních i lokálních médiích, v zahraničí nebo v odborných časopisech).

Dle Dvořákové (2007) získávání a výběr zaměstnanců představuje velmi důležité personální činnosti, jejichž cílem je určení totožnosti lidských zdrojů, oslovení vhodných potencionálních uchazečů, přitáhnout je a vybrat mezi nimi ty, kteří nejlépe odpovídají organizační kultuře a požadavkům práce. Při výběru získávání metod je prosazována řada různých metod, aby se zvýšila pravděpodobnost předpovědi o potencionálním uchazeči. Jedná se o rozbor materiálů uchazeče, Assessment centre, testy a výběrový rozhovor. Velké společnosti ulehčují integraci nového zaměstnance prostřednictvím řízené adaptace, které ho samočinně orientuje na sociální, kulturní a pracovní systém zaměstnavatele.

Dvořáková (2007, s. 147) „Efektivní získávání, výběr a adaptace jsou personalista, přímý nadřízený, popřípadě patron. Efektivní získávání, adaptace se projeví ve stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovním výkonů, motivaci k práci a identifikaci se zaměstnavatelem“.

3.4.1 Uchazeči se nabízejí sami

Dle Dale (2007) tato metoda se vyskytuje u společnosti, která má dobrou pověst, a nabízí velmi zajímavou pracovní pozici, dostatečně placenou vykonanou pracovní pozici, výhodnou personální a sociální politiku pro zaměstnance, používá relativně pasivní metodu výběru zaměstnanců. Uchazeči se nabízejí sami společnosti, buď přicházejí anebo se na společnost obracejí písemně se svými nabídkami.

Dle Koubka (2007) výhodou této metody je, že se zbavuje nákladů na inzerci, které obvykle nebývají malé. Tato metoda má na druhé straně však i nevýhody. Uchazeči mají mnohdy nepravdivou nebo nesprávnou představu o potřebách společnosti. Značné množství potřeb společnosti je neupotřebitelné, těmto potřebám se však musí někdo zabývat. To může oslabit práci personalistů, protože personalisté musejí být kdykoliv reagovat na nabídku, jednat s potencionálními uchazeči a případně je odmítat tak, aby to společnosti neublížilo. Tato metoda neposkytuje dostatečné možnosti výběru potencionálních uchazečů. Žádosti uchazečů bývají často rozšířené nebo rozptýlené v čase. Pravděpodobnost přijetí nikoliv vhodného uchazeče je tehdy větší.

3.4.2 Inzerce

Podle Šikýře (2014) inzerce patří mezi nejzákladnější metodu získávání zaměstnanců (tisk, rozhlas, televize, lokální média či zahraničí, inzerce na internetu, personální agentury, webové stránky zaměstnavatele, škol, úřadů práce a jiných organizací, inzerce na úřední desce, nástěnce, jedná se i o inzerci na daný region).

Dle Kociánové (2011) podnik může inzerovat sám nebo spolupracovat s profesionální nebo zprostředkovatelskou agenturou. Inzerování v médiích má splňovat určité zásady, měla by oslovit cílovou skupinu uchazečů a vyvolat zájem o volné pracovní místo.

Inzerát obsahuje následující základní informace podle Kociánové (2011):

- nadpis inzerátu (popřípadě má být uveden název pracovního místa),
- název podniku,
- název a podrobná charakteristika pracovního místa (stručný popis práce),
- možnosti a podmínky na nabízeném pracovním místě (zaměstnanecké výhody, odměny, rozvoj,
- požadavky na zaměstnance (kvalifikace, praxe a další požadavky),
- informace o termínu, kde se přihlásí uchazeč na inzerované místo.

Kociánová (2011) rozlišuje tři druhy inzerátu (standardní, částečně nestandardní, nestandardní). **Standardní** inzeráty jsou nejlevnější, ale nejsou vhodné pro kvalifikované a vyšší pozice. **Částečně nestandardní inzeráty** mají zvýrazněný nadpis, kolem textu je volný prostor. **Nestandardní inzeráty** – originální podoba, drahé inzeráty, využívány pro pozice na vyšší úrovni.

3.4.3 Doporučení zaměstnanců

Dle Dale (2007) mezi další metodou získávání zaměstnanců patří doporučení zaměstnanců, jedná o levnou a účinnou metodu. Získávání zaměstnanců na základě doporučení zaměstnanců je od stávajících zaměstnanců. Stávajícími zaměstnanci je myšleno, že se jedná o dlouholeté zaměstnance. Zaměstnavatel by si měl uvědomit, že zaměstnanci mají svá „nejlepší léta“, spojili podnik a něco v něm dokázali. Stávající zaměstnanci žijí a očekávají od podniku, že budou v budoucnosti opět potřební, proto se snaží být nápomocní a získat spolupracovníky. Tato metoda je velmi levná a rychlá. Pokud stávající zaměstnanec nalezne na vhodné pracovní místo odpovídající osobu, čeká ho např. finanční odměna při nástupu nového zaměstnance, nebo finanční odměna po uplynutí 3 měsíční výpovědní lhůty.

Koubek (2011) uvádí, že nabídka neboli ústní dotaz spočívá v tom, že se zeptáme známých, zda nevědí o vhodném pracovníkovi na volné místo, popřípadě zda by ve firmě nechtěli pracovat právě oni. Nabídka nebo ústní dotaz se používá pro střední a malé podniky při obsazování odpovědnějších funkcí.

Mezi **nevýhody** této metody dle Koubka (2011) je kontaktovat známé a sdělovat jim informace o volném pracovním místě, bývá to někdy časově náročné. Zde existuje i nebezpečí, že při výběru pracovníků se dokážeme nechat ovlivnit doporučující osobou. **Výhody** – pro zaměstnavatele levný způsob, pokud ví, že se dokáže na své známé spolehnout.

3.4.4 Spolupráce

Spolupráce existuje mezi zprostředkovatelskými agenturami, s úřady práce, se vzdělávacími institucemi (školy) a s personálními agenturami.

Dle Bělohlávka a kol. (2006) **zprostředkovatelské agentury** se zpravidla zaměřují na obsazování běžnějších pracovních pozic, např. administrativní pozice, nebo dělnické pozice. Personální agentury provádějí tzv. náborovou kampaň za zaměstnavatele (např. inzerce volných pracovních míst a aplikování rozhovoru s uchazečem).

Tureckiová a Všetečka (2008) uvádí, že **spolupráce s úřady práce** je levná metoda. Tato spolupráce vyžaduje podrobnou formulaci požadavků ze strany podniku a zájem o spolupráci s úřadem práce. Úřad práce zajišťuje 1. kolo výběru uchazečů a zprostředkuje zaměstnání bezplatně.

Dle Kociánové (2011) **spolupráce se vzdělávacími institucemi**, tj. univerzity, školy, učiliště je málo využívána. Některé společnosti organizují pro studenty tzv. dny otevřených dveří, kde se studenti zúčastní různých akcí - tímto podnik získává pracovníky s potřebným zaměřením a vyhledává si talenty. Podniky nabízejí studentům různé programy (např. podpora studentů během studia). Podniky často nabízejí studentům i stáže.

Koubek (2011) doporučuje spolupracovat se vzdělávacími institucemi, protože se jedná o levnou metodu. Škola si sama dělá předvýběr uchazečů a může firmě doporučit vhodného studenta či absolventa. **Nevýhody** – studenti nemají žádné pracovní zkušenosti (nulová praxe). Studenti slouží pro pokrytí dočasné potřeby práce (např. o prázdninách) nebo na pokrytí částečného úvazku. Mezi další spolupráci lze zařadit poradenské agentury či spolupráci s odbory.

Personální agentury jsou zprostředkovatelé práce, které s danou společností spolupracují dle Dale (2007). Personální agentury nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i výběr, na společnosti pak zůstává konečné rozhodnutí. Služby personálních agentur jsou dražší a zejména v případech, kdy součinnost představitelů společnosti je nižší, hrozí nebezpečí v přijetí vhodného uchazeče. Tento problém vzniká v důsledku nedostatku informačního toku mezi společností a personální agenturou. V současné době personální agentura hledá uchazeče na pracovní pozice jako je dělník, skladník a kontrolor výroby. Mezi **výhodou** personálních agentur patří znalost trhu práce a držení databáze zájemců o zaměstnání. Pro zaměstnance se jedná o agenturní zaměstnání, tedy forma flexibilního zaměstnání, kdy je pracovník zaměstnancem personální agentury, ale pracuje ve společnosti, kde je potřeba pokrýt dočasnou potřebu zaměstnanců. Společnost platí za služby personální agentury, která si jí najímá jako pomoc s náborů a péči o své zaměstnance.

3.4.5 Vývěsky

Dle Koubka (2011) vývěska patří mezi relativně nenáročnou a levnou metodu. Jedná se o vývěsky, které se nacházejí ve firmě nebo mimo areál firmy. Vývěsku je nutné umístit na takové místo ve firmě, kde procházejí všichni zaměstnanci z důvodu toho, aby se mohli sami zaměstnanci ucházet o místo, nebo aby informovali či doporučili vhodného uchazeče.

Hroník (2013) uvádí, že zájem o vývěsku je možné posílit tím, že vedle vývěsky umístíme větší zrcadlo, a právě tento okamžik upoutá pozornost většiny žen a naopak vývěska s výsledky o sportovních soutěžích může upoutat pozornost mužů.

Koubek (2011) mezi **výhody** řadí vývěsky jako levné a rychlé, lze uvést podrobný popis volného pracovního místa, pracovních podmínek a termín, nižší finanční nenáročnost. **Nevýhody** – o volném pracovním místě se dozvědí pouze lidé, kteří se k vývěsce dostanou či si jí všimnou. Tato metoda oslovuje jen omezený počet potenciálních uchazečů. Vývěska není vhodná pro kvalifikované odborníky s praxí, obsazování manažerských pozic, naopak tato metoda podporuje získání čerstvých absolventů. V dnešní době je mnoho vývěsek a lidé se nevíšimají uveřejněných informací.

3.4.6 Letáky a veletrhy pracovních příležitostí

Hroník (2013) uvádí, že letáky lze propagovat formou poštovních schránek a formou rozdávání. Při propagování poštovních schránek lze využít poštu – poštovní doručitele nebo organizace, které jsou specializované na poskytování této služby. Leták musí uchazeče o pracovní místo zaujmout a poskytnout mu potřebné informace. Mezi **nevýhody** patří, že jsou hledány zaměstnanci, kteří jsou méně kvalifikovaní. Tato metoda je vhodná pro malé a střední firmy. Jedná se o rychlou metodu získávání manuálních pracovníků či pracovníků na dočasnou práci.

Dle Dvořákové (2007) se nejčastěji jedná o veletrhy pracovních příležitostí organizované vysokou školou. Na veletrhu pracovních příležitostí se prezentují střední a větší firmy, kteří se snaží lákat uchazeče na volné pracovní místo atraktivními nabídkami např. na rozvoj kariéry, zajímavou pracovní náplň, ohodnocení, odměny a další zaměstnanecké výhody.

3.4.7 On – line získávání pracovníků

Dle Dvořákové (2007) mezi zaměstnavateli termín E-recruitment významně roste, protože zaměstnavatelé si mohou zabezpečit zvýšený počet potencionálních uchazečů, což znamená i pro malé organizace, mohou oslovit široký okruh uchazečů z různých lokalit či míst. **Nevýhoda** je v tom, že personalisté setkávají s vyšší časovou náročností na vytřídění nevhodných kandidátů.

Dle Horníka (2013) termín Online Recruitment (E-recruitment) je v dnešní době chápán jako způsob interaktivní komunikace mezi organizacemi hledající zaměstnance a uchazeči o volnou práci. Mezi nejjednodušší formu je inzerování volných pracovních míst na webových stránkách organizace, která zaměstnance hledá a je spojená s komunikací prostřednictvím elektronické pošty. Existuje několik služeb pro firmy, nejznámější je zveřejňování inzerátu. Další způsob je vyhledávání životopisů registrovaných uživatelů. Každý uchazeč, který má zájem o volné pracovní místo, se může zaregistrovat do databáze, kde podá svůj životopis, poté zástupci společností vyhledávají vhodné uchazeče a kontaktují je.

Šikýř (2014) uvádí, že webové stránky zaměstnavatelů obsahují základní informace o zaměstnavateli včetně jeho činnosti, zvláštní část, která je často označována jako kariéra – důležité informace o volných pracovních místech. Elektronická pošta slouží k přijímání žádostí o zaměstnání a životopisů. Sociální sítě např. Facebook, Myspace a LinkedIn, kde si může každý uživatel vložit své osobní údaje, které mu umožní vytvářet a rozvíjet kontakty s dalšími uživateli. Mezi novými kontakty uživatel nachází nové přátele, zákazníky, obchodní partnery, ale i zaměstnance. Sociální sítě umožňují informovat budoucího uchazeče o volném pracovním místě.

3.4.8 Modely specifikující požadavky na pracovníka

Dle Koubka (2011) modely specifikující požadavky na pracovníka slouží k získávání čerstvých studentů. U studentů se jedná o zkrácený pracovní úvazek. U této metody je důležité zjistit obsah a profil studenta. Metoda modely specifikující požadavky na pracovníka není finančně náročná. Mezi výhodu této metody patří, že je možnost lépe poznat studenta avšak nevýhodou, že absolventi nemají žádná pracovní zkušenosti.

3.5 Kritéria výběru

V současné době je uplatňována situace, kdy je uchazeč odhadován z širšího hlediska než jen z hlediska popisu pracovní pozice.

Jedná se o tři druhy kritérii výběru dle Sakslové a Šimkové (2005):

- **Kritéria pracovního místa** – specifikují pracovní místo a požadavky na pracovní schopnosti potenciálního uchazeče. Personalisté vybírají takové uchazeče, které zapadnou do týmu.
- **Celoorganizační kritéria** – posuzování uchazeče dle charakteristik, které společnost přikládá u svých zaměstnanců za velmi cenné. Tyto kritéria nebývají často uváděna.
- **Útvarová kritéria** – charakterizující vlastnosti jedince, které bývají ohodnoceny tak, aby vyhovovaly konkrétnímu týmu a útvaru. Jedná se o to, aby potenciální uchazeč zapadl do týmu.

3.5.1. Předvýběr uchazečů

Dle Armstronga (2007) je předvýběr uchazečů velmi důležitý. Předvýběr uchazečů znamená proces, kdy personalista vybere z celkového počtu zaslaných životopisů pouze ty uchazeče, které splňují požadované dovednosti, vlastnosti a znalosti. Uchazeči v porovnání těchto dovedností, znalostí a vlastností se rozdělují do třech skupin. Vhodní uchazeči jsou pozváni k dalšímu výběrovému řízení. Nevhodným uchazečům je zaslán zdvořile odmítavý dopis.

3.5.2 Metody výběru pracovníků

Kolman, Chýlová, Michálek a Glosíková (2010) uvádí základní metody, které jsou využívány při výběru metod pracovníků.

- **Reference** předchozích nebo současných zaměstnavatelů.
- **Psychologické testy**, které měří inteligenci a vlastnosti člověka. Psychologické testy odhalí i velmi slabé neuropsychické poruchy.
- **Životopisné údaje**.
- **Praktické zkoušky** – prozkoušení a ověření výkonu potenciálního uchazeče.
- **Assesment centre** patří mezi velmi oblíbenou a úspěšnou metodu. Jedná se o velmi časově náročnou metodu. Uchazeči se zúčastní šetření ve skupinách lidí, vyžaduje se zde spolupráce s lidmi, což má navodit situaci týmové práce.
- **Grafologická analýza** – základní charakteristika písma, sklon a tvar písmene člověka.
- **Rozhovor** – patří mezi základní metodu poznávání lidí. Rozhovor slouží k následujícím účelům – sběr dat a osobní seznámení.

Dle Hroníka (2007) je rozhodnutí o výběru uchazeče poslední fází výběru. Jedná se o uchazeče, který je budoucím zaměstnancem. Je dobré mít v záloze více uchazečů na konečné rozhodnutí, protože se každý uchazeč hlásí o zaměstnání ve více společnostech a může raději upřednostnit jinou nabídku. Pokud nastane situace, kdy uchazeč pracovní místo přijme, je vhodné informovat o této skutečnosti další uchazeče.

3.5 Shrnutí teoretických východisek

Většina autorů ve své knize se shodla, že lidské zdroje jsou pro společnost velmi důležitým článkem, a proto je v dnešní době velmi důležité zabývat se problematikou výběru zaměstnanců.

Ve výše uvedených teoretických východisek je popsána a vysvětlena problematika metod výběru získávání zaměstnanců, které budou potřebné pro následující zpracování další kapitoly „vlastní zpracování“. Byly popsány důležité pojmy ohledně výběru metod získávání zaměstnanců.

Na úvod teoretických východisek je popsán lidský kapitál, lidské zdroje a znalosti, personální strategie včetně personálního řízení, personálních plánů a personální činnosti. Další kapitola je věnována získávání zaměstnanců a metody získávání pracovníků. Mezi nejdůležitější metody získávání pracovníků jsou řazeny inzerce, doporučení zaměstnanců, spolupráce, vývěsky, letáky a veletrhy pracovních příležitostí, online získávání pracovníků a modely specifikující požadavky na pracovníka, kritéria výběru – předvýběr uchazečů, metody výběru pracovníků.

Teoretické poznatky jsou využity jako východiska pro praktickou část diplomové práce. Všechny výše uvedené oblasti budou rozebrány v poměrech ve společnosti Schneider Electric, a. s.

4 Vlastní zpracování

Praktická část vychází z teoretických a praktických poznatků ze společnosti Schneider Electric, a. s., která sídlí cca 2-3 km od jihočeského okresního města Písek, a personální agentury Manpower sídlící v Písku, která s vybranou společností spolupracuje. Personální agentura Manpower získává agenturní zaměstnance, kteří poté pracují pro společnost Schneider Electric, a. s.

Okres Písek dle internetové stránky rajkjk.cz (cit. online 14. 5. 2015) leží v severní části jihočeského kraje, který je vymezen hranicemi okresů České Budějovice, Příbram, Strakonice a Tábor. Svoji rozlohou 1 138 km² je druhým nejmenším okresem v kraji. V Písku žije cca 30 000 obyvatel. Z hospodářského hlediska je Písek okresem průmyslově zemědělským, kde převládá průmysl textilní, elektrotechnický, strojírenství, dřevozpracující a kovodělný. Okres Písek je bohatý na různé kulturní a historické památky. K nejznámějším patří nejstarší kamenný most ve střední Evropě ze 13. století. V Písku se nachází poměrně nízká úroveň míry nezaměstnanosti a značný počet menších zaměstnavatelských subjektů.

Obrázek č. 3 - Mapa jihočeských měst



Zdroj: (rajkjk.cz, cit. online 14. 5. 2015)

Tento obrázek vystihuje mapu jihočeských měst. Mezi města, která sídlí v okolí Písku lze řadit Tábor, Strakonice, Prachatice, Jindřichův Hradec, České Budějovice, Český Krumlov. Mezi největší jihočeské město patří České Budějovice (90 tis. obyvatel), Tábor

(35 tis. obyvatel, Písek (30 tis. obyvatel), Strakonice (23 tis. obyvatel), Jindřichův Hradec (21 tis. obyvatel), Český Krumlov (13 tis. obyvatel), Prachatice (11 tis. obyvatel).

4.1 Charakteristika společnosti

Informace týkající se o charakteristice společnosti byly získány z Veřejného rejstříku a Sbírký listin.

Název společnosti:	Schneider Electric, a. s.
IČO:	48207985
Sídlo společnosti:	Písek, Čížovská 447, PSČ 397 01
Den zápisu:	1. dubna 1993
Spisová značka:	B 586 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	Výroba, instalace, oprava elektrických přístrojů a strojů, telekomunikačních a elektronických zařízení Obchod, výroba služby, které nejsou uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Datum vzniku:	Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajského soudu v Českých Budějovicích, oddíl B, vložka 586
Základní kapitál:	384.254.000,- Kč O zvýšení nebo snížení základního kapitálu rozhoduje valná hromada na základě obecně závazných právních předpisů a ustanovení těchto stanov
Jednatel:	Jaroslav Žlábek Havelkova 2630, Budějovické Předměstí, 397 01 Písek Den vzniku funkce: 2. března 2012

Společník: SCHNEIDER ELECTRIC INDUSTRIES SAS
rue Joseph Monier 35, 92506 Rueil-Malmaison, Francouzská
republika

Dle internetových stránek schneider-electric.com (cit. online 14. 5. 2015) společnost sídlí v průmyslové zóně cca 2 – 3 km od jihočeského okresního města Písku. Průmyslová zóna v Písku vznikla na konci 90. let., a poté se stala největší zónou na jihu Čech. Podniky v průmyslové zóně se zaměřují na automobilový průmysl. Mezi významné společnosti v průmyslové zóně patří FAURECIA COMPONENTS s. r. o., FAURECIA AUTOMOTIVE Czech Republic s. r. o., AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s. r. o., HEYCO WERK, s. n. o. p., Kunststoff – Fröhlich Czech Plast s. r. o., CSS SPEDITION s. r. o., BROTEX ZŠJ s. r. o., ČESKÉ A MORAVSKÉ OBALOVNY s. r. o., LOVATO spol s. r. o., HÜWA CZ a. s.

Obrázek č. 4 - Mapa průmyslové zóny v Písku



Zdroj: (podnikamevpisku.cz, cit. online 14. 5. 2015)

Obrázek vystihuje mapu průmyslové zóny v Písku foceně z letadla. Jedná se o největší průmyslovou zónu na jihu Čech.

Obrázek č. 5 - Logo společnosti



Zdroj: (logonoid.com, cit. online 14. 5. 2015)

Na obrázku je viditelné logo společnosti Schneider Electric, a. s. Logo obsahuje zelené, šedo - černé barvy.

Obrázek č. 6 - Společnost Schneider Electric, a. s.



Zdroj: (podnikamevpisku.cz, cit. online 14. 5. 2015)

Na obrázku je výrobní továrna Schneider Electric, a. s. v průmyslové zóně v Písku. Tento obrázek konkrétně vystihuje vstupní bránu do společnosti, kudy chodí zaměstnanci i návštěvy.

Dle internetových stránek schneider-electric.com (cit. online 14. 5. 2015) se společnost zaměřuje v průmyslové zóně na výrobu elektromechanických přístrojů, které jsou určeny pro světový, ale i český trh (jedná se o prvky jištění motoru, relé, stykače, motorové spouštěče, tlačítkové ovladače a spínače). Zaměření závodu společnosti je sériová výroba na pěti výrobních dílnách. Původní struktura výrobků je určena výhradně pro české zákazníky.

V současné době závod výroby vyrábí přístroje, které jsou určené do celosvětové obchodní sítě Schneider Electric. Společnost zaměstnává cca 600 zaměstnanců a patří mezi nejvýznamnější firmy jihočeského kraje. V roce 2013 společnost měla obrát 24 mld. Kč, ve více než 100 zemích má 150 000 + zaměstnanců, 4 – 5 % investuje do výzkumu a vývoje.

Sociální odpovědnost společnosti z internetových stránek je tvořena (schneider-electric.com, cit. online 14. 5. 2015):

- **Zaměstnanci** – pravidelné hodnocení a odborný rozvoj, rovnoprávný přístup k práci, dodržování hygienických a zdravotních standardů, průzkumy spokojenosti zaměstnanců atd.

- **Zákazníci** – monitorování kvality služeb, nabídka výrobků, které umožňují snižování spotřeby energie a dalších nákladů, programy pro trvalé zvyšování spokojenosti zákazníků. Mezi nejhlavnější zákazníky společnosti patří teplárny, elektrárny, energetické společnosti, obnovitelné zdroje, letiště, vodní hospodářství, tunely, investoři, telekomunikační centra a veřejný sektor.

- **Dodavatelé** – přednostní výběr dodavatelů, kteří respektují principy trvalého udržitelného rozvoje.

Vývoj společnosti

Informace o vývoji společnosti byly získávány z výročních zpráv z roku 2014. Společnosti se podařilo v roce 2014 vygenerovat nárůst objemu výroby cca o 1,8 % oproti roku 2013. Tento nárůst vznikl v první polovině roku 2014. Během této první poloviny se podařilo vygenerovat nárůst objemu výroby cca o 4 %. Hospodářský výsledek byl v roce 2014 negativně ovlivněn intervencí ČNB z konce roku 2013 – hlavní následek byl propad koruny vůči hlavním světovým měnám. I přes velmi negativní dopad oslabení koruny vůči hlavním světovým měnám (hlavně vůči EURU) se společnosti díky úsporám (v oblasti nákupu materiálu) zdařilo ukončit rok 2014 s kladným výsledkem hospodaření. V druhé polovině r. 2014 došlo ke změnám členů představenstva.

Očekávaný obrat společnosti v r. 2015

Společnost z výroční zprávy očekávala obrat v roce 2015 přibližně okolo *3 mld. Kč.*, jedná se o přibližně stejnou výši tržeb jako v roce 2014. Hlavním cílem společnosti je soustředit se na zvyšování spokojenosti zákazníků při současném hledání hlavně v oblasti nakupovaného materiálu.

Pracovněprávní vztahy

Dle výroční zprávy se společnost zavázala k podporování a rozvíjení kvalitních týmů prostřednictvím udržování svých nejlepších zaměstnanců. Schneider Electric, a. s., podporuje mezinárodní týmy pro stimulaci pozitivnější atmosféry ve společnosti.

Přijaté dotace

Z výroční zprávy společnost v roce 2014 využila tzv. státní dotace z operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Dotace byla ve výši *183 tis. Kč.*

Výrobní program

Výrobní program společnosti vychází z interních materiálů společnosti.

- Stykače – typ SK, typ D a typ F,
- Tlaková spínače XMP, XML,
- Tepelná relé LR2K,
- Příslušenství motorových spouštěčů GV2,
- Spínače – K1K2, VARIO,
- Závěsné ovladače XAC,
- Tlačítka HARMONY – ZB2bS, BA9S.

(Více viz příloha VII.)

Pracovní doba

Z interních materiálů společnosti bylo zjištěno, že se ve společnosti pracuje na dvě směny, tj. **ranní** (6:00 – 14:00 hod.) a **odpolední** (14:00 – 22:00 hod.). Tyto směny jsou platné pro dělníky, skladníky, seřizovače, kontroly, respektive pro zaměstnance, které pracují ve výrobě. Pracovní doba mistra a ostatních zaměstnanců pracujících v kanceláři je od (8:00 – 16:00 hod.). Na recepci jsou též dvě směny ranní a odpolední, na vrátnici se pracuje 12 hodin (6:00 – 18:00 hod. a 18:00 – 6:00 hod.).

Počet a struktura zaměstnanců

Společnost zaměstnává 600 zaměstnanců dle interních materiálů společnosti. Struktura zaměstnanců se člení na organizační schéma společnosti a organizační schéma výroby.

Organizační schéma společnosti

ŘEDITEL

(asistentka ředitele)

Oddělení nákupu

Finanční oddělení

Lean Manufacturing

Oddělení výroby

Oddělení logistiky

Oddělení technologie

Personální oddělení

Oddělení kvality

Zdroj: interní materiály společnosti + vlastní zpracování

Hlavní složkou organizačního schématu z interních materiálů společnosti je ŘEDITEL, jehož hlavní ruka je asistentka ředitele. Poté lze rozlišit oddělení nákupu, Lean Manufacturing, oddělení logistiky, personální oddělení, finanční oddělení, oddělení výroby, oddělení technologie, oddělení kvality.

Organizační schéma výroby

Tabulka č. 2 - Organizační schéma výroby

VEDOUcí VÝROBY

	Stykače F	Stykače 1	Stykače 2	PCP	ADD	XAC	MAC	Asistentky
Mistři	Mistr	Mistr	Mistr	Mistr	Mistr	Mistr	Mistr	3 asistentky
Vedoucí směn	3 vedoucí		2 vedoucí	2 vedoucí	3 vedoucí	3 vedoucí		
OPEK (Kontrola)	4 ženy	3 ženy	4 ženy	6 žen	4 ženy	3 ženy	3 ženy	

Zdroj: interní materiály společnosti + vlastní zpracování

Hlavní složku organizačního schéma výroby tvoří VEDOUcí VÝROBY, pod ním mistři (stykače F, stykače 1, stykače 2, PCP, ADD, XAC, MAC, asistentky), vedoucí směny (3 vedoucí na stykače F a stykače 1, 2 vedoucí na stykače 2, 2 vedoucí na PCP, 3 vedoucí na ADD, 3 vedoucí na XAC a MAC), OPEK neboli kontrola (4 ženy na stykače F, 3 ženy na stykače 1, 4 ženy na stykače 2, 6 žen na PCP, 4 ženy na ADD, 3 ženy na XAC, 3 ženy na MAC).

Počet zaměstnanců

Tabulka č. 3 - Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců	
Druh práce	Počet lidí
Ředitel	1
Asistent ředitele	2
Oddělení nákupu	8
Lean Manufacturing	5
Oddělení logistiky	10
Personální oddělení	3
HR oddělení	5
Finanční oddělení	10
Oddělení technologie	8
Oddělení kvality	27
Vedoucí výroby	1
Mistři	7
Vedoucí směn	13
Asistentky	3
Recepce	4
Vrátný	6
Obchodní zástupci	18
Dělníci	449
Skladníci	20
Celkem	600

Zdroj: interní materiály společnosti + vlastní zpracování

Tabulka uvádí počet zaměstnanců společnosti na rozdílných pracovních pozicích (asistent ředitele, oddělení nákupu, Lean Manufacturing, oddělení logistiky, personální oddělení, HR oddělení, finanční oddělení, oddělení kvality, vedoucí výroby, mistři, vedoucí směn, asistentky, recepce, vrátný, obchodní zástupci, dělníci, skladníci). Největší počet zaměstnanců je na pozici dělník (operátor výroby). Druhá nejpočetnější skupina je tvořena oddělením kvality, tj. 27 pracovníků, mezi další početnější skupinu lze řadit skladníky, tj. 20 skladníků na dvě směny ranní a odpolední.

Analýza věkové struktury zaměstnanců

Tabulka č. 4 - Věková struktura zaměstnanců

Věková kategorie	Počet zaměstnanců
19 - 25 let	100
26 - 35 let	250
36 - 45 let	200
46 let a více	50

Zdroj: interní materiály společnosti + vlastní zpracování

Tabulka uvádí věkovou kategorii zaměstnanců od 19 – 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 a více. Věková struktura od 26 -35 let tvoří největší podíl ve společnosti, tj. 250 zaměstnanců, druhá největší věková kategorie je ve věku 36 – 45 let. Nejméně početná věková kategorie se pohybuje okolo 46 let a více, jedná se o zaměstnance, kteří pracují ve společnosti x let.

Analýza struktury vzdělanosti zaměstnanců

Tabulka č. 5 - Struktura vzdělanosti zaměstnanců

Typ vzdělání	Počet zaměstnanců
Základní	80
Vyučen	300
Středoškolské	170
Vysokoškolské	50

Zdroj: interní materiály společnosti + vlastní zpracování

Tabulka uvádí strukturu vzdělanosti zaměstnanců – základní vzdělání, vyučen, středoškolské a vysokoškolské. Největší podíl tvoří vzdělání výuční list, tj. 300 zaměstnanců, poté středoškolské vzdělání s maturitou – 170 zaměstnanců.

Personální oddělení

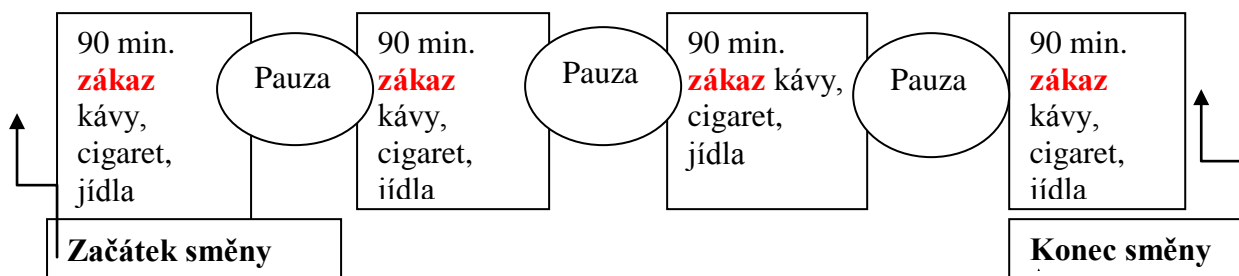
Personální oddělení svým zaměstnancům dle interních materiálů ze společnosti nabízí:

- 5 týdnů dovolené,
- příspěvek na rekreaci a lázeňskou péči, dětské tábory,
- penzijní připojištění (zaměstnanec platí 500 Kč/měsíčně a zaměstnavatel mu přispívá 500 Kč/měsíčně),
- závodní připojištění,
- dny pracovního volna nad rámec stanovený zákonem (narození dítěte, stěhování, svatba),
- příplatky za práci přesčas – příplatek za práci o víkendu, příplatek za odpolední směnu,
- odměny za pracovní a životní výročí,
- odměna za bezplatné dárcovství krve a kostní dřeně,
- bonusy kolektivní a individuální – výše bonusu je závislá na přítomnosti zaměstnance v práci, bonusy jsou zaměstnancům zaměstnavatelem poskytovány v závislosti na míře splnění stanovených cílů, na jejichž dosažení se daný zaměstnanec podílí.
- od r. 2007 příspěvek na dojíždění a příspěvek na nového doporučeného zaměstnance.

Z interních materiálů společnosti bylo zjištěno, že zaměstnanci musí respektovat a dodržovat 10 základních pravidel. Základní pravidla jsou následující:

- 1) Respektování rozvrhu přestávek v daném výrobním sektoru.

Obrázek č. 7 - Rozvrh přestávek



Zdroj: interní materiály společnosti + vlastní zpracování

Tento obrázek vystihuje rozvrh přestávek u manuálně pracujících lidí. Pokud má člověk ranní nebo odpolední směnu má po 90 minutách přestávku na kávu, cigaretu nebo na svačinu. Po dalších 90 minutách je přestávka na kávu, cigaretu a na svačinu,

po dalších 90 minutách je pauza na oběd nebo na večeři při odpolední směně, po 90 minutách je přestávka na kávu, cigaretu a svačinu. Člověk má zákaz jít na kávu, cigaretu nebo na svačinu mimo přestávku. Přestávky po 90 minutách jsou 5 minutové, a někteří lidé během minut přestávky stihnou cigaretu, kávu i WC. Přestávka na oběd nebo večeři je 20 minutová.

2) Pokaždé, když má zaměstnanec návrh na zlepšení, vždy jej sdělí vedoucímu směny, mistrovi nebo operátorce kvality.

3) Na pracovišti je uložena polo sestava/materiál pouze na určeném místě (dle ITAP) nebo v černé krabici, pokud se jedná o zmetek/špatný výrobek.

4) Zaměstnanec vykonává a soustředí se pouze na SVOU práci, která mu byla přidělena vedoucím směny nebo mistrem.

5) Je důležité znát svého mistra, vedoucího směny a operátorku kvality (OPEK).

6) Telefonování a kouření je povoleno pouze během přestávek a pouze ve vyhrazených prostorech.

7) Pracoviště se udržuje čisté a v definovaném časovém intervalu 5 minut před koncem pracovní směny ho pracovník uklidí.

8) Na pracoviště zaměstnanec nesmí přinášet žádné osobní věci, telefon, jídlo. Osobní věci musí zaměstnanec ponechat v osobní skříňce. Výjimkou je pouze osobní taška (ledvinka s logem Schneider Electric) a jedna plastová láhev s nealkoholickým nápojem, která je umístěna v držáku (nikdy NE na pracovní ploše)! Nealkoholický nápoj je možné si načepovat na vyhrazeném místě na pracovišti.

9) Bez zaškolení nesmí zaměstnanci práci vykonávat.

10) Na pracovišti se pracuje dle pracovního postupu (ITAP), pravidel bezpečnosti a kontrolního postupu (ICAP). Tyto dokumenty je důležité znát a rozumět jim.

Společnost není lhostejná ke svému okolí a zabývá se charitativní činností, snaží se dodržovat zásady požární bezpečnosti, které vychází z požárního řádu a všeobecné zásady bezpečnosti práci, snaha zajišťovat kvalitu v továrně, pečuje o životní prostředí, vytváří projekt „Lean Manufacturing“ a výrobní program.

(Více viz přílohy I., II., III, IV., V.)

Současný systém získávání pracovníků

Současný systém získávání pracovníků byl zjištěn na základě interních materiálů společnosti. Když společnost potřebuje přijmout nového pracovníka, tak vedoucí pracovník vznesl požadavek na vedení společnosti, která následně tento požadavek prozkoumá na základě příslušných informací, a poté vydá své rozhodnutí. Jestliže vedení společnosti souhlasí, kontaktuje personalistku s výzvou k zahájení procesu získání nového zaměstnance. Vedení společnosti se dohodne i na požadavcích ohledně praxe, vzdělání vztahující se k příslušnému zaměstnání. Poté je kontaktována personalistika, které jsou sděleny všechny důležité informace k hledání pracovníků. Na příjem nového zaměstnance jsou kladeny vysoké nároky, též jsou připravovány vysoké nároky na proces výběrového řízení. Výběrové řízení připravuje personalistika. Při výběru nového pracovníku se zjišťuje, zda je pracovník schopen na daném pracovním místě pracovat, zda své schopnosti a znalosti je schopen co v nejkratší době doplnit.

Metody výběru zaměstnanců

Při rozhovoru s personalistkou byly zjištěny metody výběru zaměstnanců, které společnost praktikuje. Mezi ně patří zkoumání životopisů, zkoumání motivačního dopisu, reference u předchozích zaměstnanců, Assessment centrum, vnitřní a vnější zdroje.

Zkoumání životopisů

Každý zájemce je povinen zaslat svůj životopis personalistce, která zasláný životopis prozkoumá. Mezi zkoumané požadavky patří dosažené vzdělání, délka praxe, následně personalistka provede předvýběr na základě požadavků na obsazované místo a výsledky hodnocení předá vedení společnosti. U prozkoumaného životopisu je důležitá stylistická úprava (forma a struktura), personalistka si často všímá, zda uchazeč střídal zaměstnání a jaké činnosti vykonával. Z těchto informací lze vyvodit typ uchazeče, který je vhodný či naopak.

Zkoumání motivačního dopisu

Motivační dopis je nedílnou součástí dokumentů od všech uchazečů a slouží k představení zaměstnavateli. Motivační dopis vystihuje konkrétní vlastnosti uchazeče, které se shodují s pracovní nabídkou. Cílem motivačního dopisu je personalistu zaujmout natolik, aby v něm zanechal dojem výjimečnosti a jedinečnosti uchazeče. Společnost všechny nevhodné kandidáty kontaktuje a poděkuje jim za zájem pracovat u společnosti Schneider Electric, a. s.

Reference od předchozích zaměstnanců

Společnost využívá možnost ověření pravdivosti údajů v životopise zájemce. Pokud nastane situace, kdy společnost se nemůže rozhodnout mezi dvěma uchazeči, tak se rozhodne u předchozích zaměstnavatelů.

Assesment centrum

Assesment centrum slouží k posouzení uchazeče v různých situacích, při kterých se testuje pracovní způsobilost uchazeče. Součástí Assesment centra bývají testy osobnosti.

Vnitřní zdroje

Personalistka má na starosti přesné sdělení inzerátu, ve kterém jsou konkrétně popsány informace o pracovním místě a požadavcích. Společnost nejprve upřednostňuje při obsazování volných pracovních míst své zaměstnance. Tento inzerát je vyvěšen na nástěnce – respektive na takovém místě, kde okolo něj projde x zaměstnanců za den. Vlastní zaměstnanci mají možnost reagovat na inzerát do 14 dnů a poté jsou personalistkou zařazeni do výběrového řízení. Interních přesunů se realizuje ve společnosti poměrně mnoho, hlavně se jedná o mladé talentové zaměstnance, kteří se během své kariéry posouvají výš.

Vnější zdroje

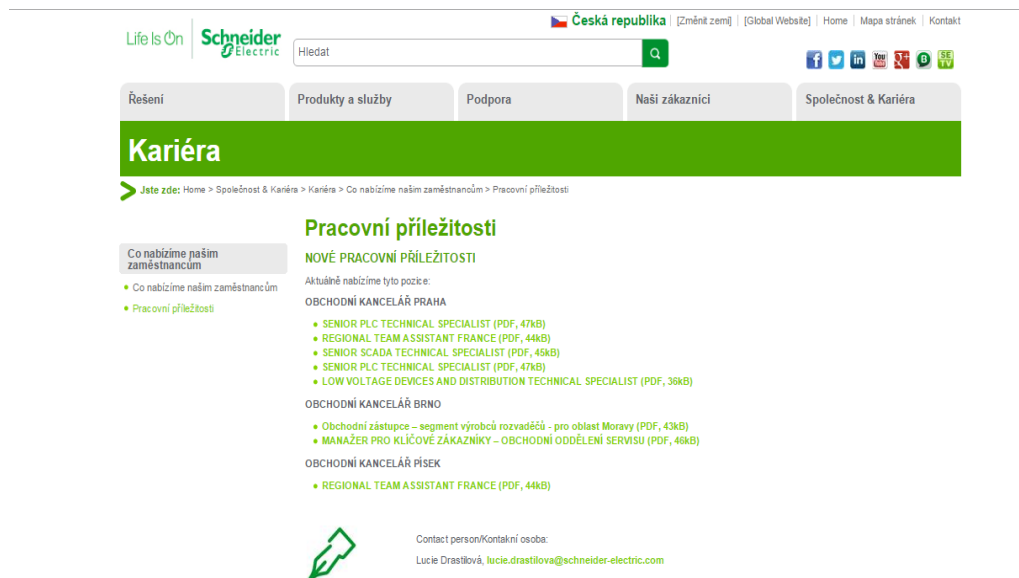
Vedení společnosti se dohodne s personálním oddělením (personalistkou) na termínu zveřejnění nabízeného pracovního místa a termíny, kdy bude provedena uzávěrka žádostí o účast při výběrovém řízení, termínu výběrového řízení a řízení, kdy budou oznámeny výsledky výběrového řízení.

Společnost na základě interních materiálů společnosti využívá internetové stránky **úřadu práce Písek** – nabídky zaměstnání, využívá i své oficiální stránky společnosti a internetové stránky **www.prace.kurzy.cz**, kde zveřejňuje nabízená pracovní místa. V inzerci je vždy uvedena náplň práce, požadavky uchazeče, nabízené zvýhodnění od společnosti, e-mail na zaslání životopisů s průvodním dopisem. Společnost požaduje znalost anglického jazyka, protože se zaměřuje nejen na český trh, ale i na celosvětový, kde cizí jazyk pro komunikaci je velmi důležitý. Je samozřejmé, že na pracovní pozice ve výrobě, ve skladu, na kontrole není požadována znalost cizího jazyka. V inzerci nikdy nejsou uvedeny platové podmínky, pouze benefity (5 týdnů dovolené, volno, stravenky, příjemné prostředí, služební automobil, služební telefon, perspektivní práci ve stabilní nadnárodní společnosti, atd.). Většinou je uzávěrka žádostí o pracovní pozici do jednoho měsíce od uveřejnění inzerátu. Pokud nastane situace, že je méně zájemců na danou pracovní pozici, tak je inzerce zveřejňována déle.

Dalším vnějším zdrojem je pro společnost personální agentura. Schneider Electric, a. s. spolupracuje s personální agenturou Manpower. Využívání více personálních agentur najednou nemá pozitivní dopad. Personální agenturu společnost využívá především pro pozice, které je potřeba rychle obsadit. Personální agentura od společnosti dostane

požadavky na uchazeče. Společnost využívá i sociální sítě např. **Facebook** (veřejná stránka Schneider Electric, a. s. továrna Písek – průmyslové podniky).

Obrázek č. 7 – Pracovní příležitosti Schneider Electric, a. s.



Zdroj: (schneider-eletric.com, cit. online 11. 2. 2016)

Společnost své pracovní příležitosti uvádí i na své internetové stránce schneider-electric.com (cit. online 11. 2. 2016). Uchazeč nalezne práci nejen v Písku, ale i v Praze a v Brně, kde má společnost další sídla. K nabízené pracovní pozici je vždy uváděna kontaktní osoba (e-mail nebo telefonní číslo). Po kliknutí na odkaz pracovní pozice je otevřen soubor ve formátu pdf. Inzerce obsahuje náplň práce v bodech, požadované znalosti a nabízené zvýhodnění od společnosti.

Výběr zaměstnanců

Informace o výběrech zaměstnanců byly získány z rozhovoru s personalistkou ze společnosti. Při výběru budoucího zaměstnance jsou aplikována tři kola výběrového řízení. Tři kola výběrového řízení se týkají pracovní pozice v administrativě, IT, účetního oddělení, HR, manažerů atd. U pracovních pozic skladníků, dělníků, kontroly, výběrové řízení neprobíhá, protože tyto pracovní pozice jsou stále volné.

Inzerát na operátora výroby:

- pracovní poměr na dobu určitou,
- dvousměnný provoz (ranní a odpolední),
- nástup možný ihned,
- min. základní vzdělání
- zručnost, flexibilita,
- min. nástupní mzda cca 13.000 – 14.000 Kč hrubého,
- příplatky za odpolední směnu,
- příspěvek na penzijní připojištění 500 Kč,
- příspěvek na dopravu.

1. kolo výběrového řízení

První kolo výběrového řízení se zakládá na rozhovoru s personalistou a potencionálním nadřízením pozice. Uchazeči jsou pokládány různé otázky, aby bylo zjištěno, jak uchazeč dokáže odpovídat a prezentovat se. Nejčastějšími otázkami lze zařadit zjištění silných a slabých stránek uchazeče, co očekává od dané pozice, jaké má požadavky (platové ohodnocení). Dále personalista zjišťuje praxi uchazeče – odpovědnost v bývalé práci a důvody opuštění zaměstnavatele.

2. kolo výběrového řízení

Druhé kolo výběrového řízení se zakládá na testování budoucí pozice. U některých pozic testování není požadováno, u náročnějších pozic je testování žádáno. Testování většinou připravuje personalistka, která se po konzultaci dohodne s nadřízeným pozice a připraví testy na testování. Cílem testování je zjistit pochopení a motivaci budoucího uchazeče. Díky této formě lze zjistit, zda uchazeči vyhovuje zadání testů najednou anebo raději postupně. Dále se zjišťuje, zda je uchazeči příjemná přítomnost personalisty při testování nebo naopak.

V druhém kole jsou testovány jednoduché výpočty matematiky (trojčlenka a násobení). Z rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že uchazeči jsou s tímto zadáním velmi překvapeni, a neví si s tím rady, lze tomu samozřejmě přidávat nervozitu uchazeče. Dále je testována rozhodnost ve stresových situacích, test pozornosti, obecný test schopností, emoce a motivace uchazeče.

3. kolo výběrového řízení

Třetí kolo výběrového řízení je tzv. formalita. V třetím kole se budoucí uchazeč seznámí s nadřízeným, kde si smluvní podmínky nástupu do práce, platové podmínky, benefity (v případě služebního telefonu, služebního automobilu atd.).

4.2 Charakteristika personální agentury

Na základě interních materiálů ze společnosti bylo zjištěno, že společnost od r. 2006 spolupracuje s personální agenturou Manpower. V minulosti každý dělník byl zaměstnaný přes společnost, byl to tzv. kmenový dělník. V současné době existuje několik personální agentur, které nabízí převážně dělnické pozice a pozice skladníka. Jedná se o tzv. agenturní zaměstnance.

Informace týkající se o charakteristice personální agentury Manpower byly získány z Veřejného rejstříku a Sbírký listin.

Název společnosti:	ManpowerGroup, s. r. o.
Spisová značka:	C 3223 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Praha 2, Karlovo nám. 10/2097, PSČ 120 000
Identifikační číslo:	411 94 659
Právní forma:	Společnost s ručeným omezením (s. r. o.)
Předmět podnikání:	Zprostředkování zaměstnání Výroba, obchod a služby, které nejsou uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Poskytnutí nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
Jednatel:	Mgr. Jaroslava Rezlerová, den vzniku funkce:21. června 2001
Způsob jednání:	Za společnost jedná a podepisuje jednatel. Jednatel při podepisování uvádí svůj podpis, vytištěné nebo napsané obchodní firmě.

Základní kapitál:	14 497 000 Kč
Podíl:	Vklad: 14 497 000 Kč
	Splaceno: 100 %
	Obchodní podíl: 100 %
	Druh podílu: základní
	Kmenový list: nebyl vydán

Personální agentura patří mezi světové agentury dle internetové stránky zprostredovanipracovnichpozic.cz (cit, online 14. 5. 2015). Personální agentura má po České republice 22 poboček. Agentura nabízí služby, týkající se zprostředkování práce prostřednictvím odborných konzultantů, kteří jsou připraveni poradit s tvorbou profesního životopisu či vystupováním u pohovoru. Další pracovní náplní konzultanta je informovat o prostředí a firemní kultuře společnosti, která pozici nabízí. Uvedená volná pracovní místa agentura inzeruje na jejich webových stránkách. Mezi další služby personální agentury patří temporary help neboli dočasná výpomoc, outsourcing, outplacement, klasický recruitment, assessment centrum a firemní vzdělání. Manpower (personální agentura) nabízí zprostředkování práce, brigády, dělnické pozice, zaměstnání v ČR i v zahraničí, pracovní pozice pro absolventy, vyhledávání zaměstnanců na hlavní a vedlejší poměr, personální poradenství.

Obrázek č. 8 - Logo personální agentury



Zdroj: (manpower.com, cit. online 15. 4. 2015)

Následující obrázek vystihuje logo personální společnosti Manpower. Logo je v barvách modré, červené, oranžové a zelené.

Obrázek č. 9 - Sídlo personální agentury Manpower



Zdroj: (firmy.cz, cit. online 27. 2. 2016)

Obrázek vystihuje sídlo personální agentury Manpower v Písku. Personální agentura sídlí v Žižkově třídě 182/16, Budějovické předměstí. Otevírací doba je od 8:00- 17:00 hod, v sobotu a v neděli je zavřeno. Na dveřích personální agentury je uvedena pevná linka a e-mail pro kontaktování. Ve výlohách jsou vyvěšeny inzeráty na volná pracovní místa.

Na základě rozhovoru s personalistkou z personální agentury byly zjištěny výhody a nevýhody zaměstnání přes personální agenturu Manpower.

Výhody zaměstnání přes personální agenturu:

- pokud nemá personální agentura práci pro svého klienta, jejím úkolem je hledat pozici profesnímu profilu klienta,
- na dělnické pozice není žádným pravidlem posílat životopisy včetně motivačního dopisu,
- převážně lze získat zaměstnání už na 1. kole výběrového řízení.

Nevýhody zaměstnání přes personální agenturu:

- menší výplata u agenturních zaměstnanců,
- když ve společnosti není práce, agenturní zaměstnanci odcházejí domů,
- měsíční paušál personální agentuře za zpracování pracovního místa,

- agenturní zaměstnanec má sjednanou pracovní dobu na dobu určitou dle zákoníku práce.

Na základě rozhovoru s personalistkou z personální agentury byly zjištěny následující informace. Smlouva s agenturou práce a zaměstnancem a uživatelem (neboli objednavatelem) je neobvyklý trojstranný vztah s několika úkony. Pracovní a mzdové podmínky nesmí být u pronajatých zaměstnanců horší než u kmenových zaměstnanců. Agenturními zaměstnanci jsou hlavně cizinci (hlavně Ukrajinci, Rumuni, Slováci, Vietnamci), ale mezi agenturní zaměstnance lze řadit i Čechy. V Písku jsou známé nevýhody agenturní zaměstnání, proto personální agentury umožňují tuto volbu hlavně cizincům.

Metody výběrů zaměstnanců

Dle rozhovoru personální agentura vyvěšuje své volné pracovní pozice ve výlohách své kanceláře nebo na internetu. Inzerát, který je nabízen na internetu obsahuje charakteristiku pracovní pozice (jedná o dělníka, skladníka, kontrolora) a popis činnosti. Personální agentura svým novým zaměstnancům nabízí práci na hlavní poměr s dobou určitou, příplatky za přesčas, odpolední směnu (cca 8 Kč/hod), víkendy, státní svátky, příspěvek na stravování ve formě stravenek a dovolenou 25 dní. Je značně viditelný rozdíl mezi nabídkou od personální agentury a nabídkou od společnosti. Na práci agenturního dělníka je požadováno minimálně základní vzdělání, spolehlivost, manuální zručnost, rozpoznávací schopnosti, dobrý zrak a dobrý zdravotní stav, ochotu pracovat ve dvousměnném provozu (ranní a odpolední směna).

Personalistka z personální agentury sdělila, že personální agentura nemá žádné metody výběru, protože společnost, se kterou spolupracuje, potřebuje denně x agenturních dělníků. Písek patří mezi menší města, a ne každý v tomto městě chce vykonávat fyzicky náročnou práci. Pokud personální agentura má zájemce sjedná s ním schůzku, kde zájemce podepíše pracovní smlouvu včetně data nástupu do práce a domluví se na pracovním oděvu.

4.3. Dotazníkové šetření

Na základě konzultace s personalistkou byly sestaveny otázky v dotazníkovém šetření tak, aby sloužily ke zkoumání metod získávání zaměstnanců ve společnosti, ale aby otázky byly i zpětnou vazbou pro personální oddělení. Cílem bylo zjistit, jestli personalistiky odvádějí svoji práci správně, a jak působí na uchazeče.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na metody výběrů zaměstnanců, celý dotazník lze najít v příloze IX. Výsledky dotazníkového šetření byly importovány do Excelu, kde výsledky byly zpracovány včetně grafu a jejich interpretování. Dotazníkové šetření se skládá z 16 otázek a na každou otázku lze odpovědět jednou odpovědí.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

- Jakým způsobem se zaměstnanec dozvěděl o pracovní příležitosti?
- Proč si zaměstnanec právě vybral společnost Schneider Electric, a. s.? Jaký je důvod?
- Jaký měl zaměstnanec dojem, pocit z prvního kontaktu se společností Schneider Electric, a. s.?

Další otázky v dotazníkovém šetření byly identifikační, týkaly se věkové struktury respondentů, pohlaví, vzdělání a struktury dle pracovní pozice.

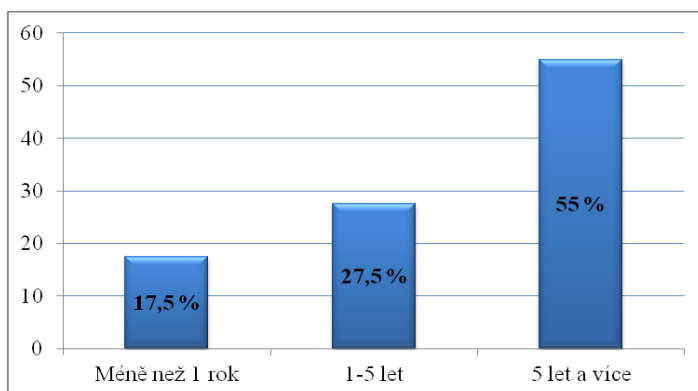
Dotazník byl rozdán náhodným prostým výběrem 250 zaměstnancům v papírové formě, poté vyplněné dotazníky byly odevzdány personálnímu oddělení. Návratnost dotazníkového šetření byla 80 % tj. 200 respondentů. Prostý náhodný výběr probíhal na základě náhody – papírová podoba dotazníkového šetření byla rozdána zaměstnancům s prosbou o vyplnění a vrácení zpět. Některým dělníkům byl rozdán dotazník vícekrát, aby dotazník předal další směně nebo kolegům.

4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření vyplnilo celkem 200 respondentů. Výsledky dotazníkového šetření včetně grafů a interpretování prostřednictvím Excelu.

Výzkumná otázka 1: Jak dlouho pracujete pro společnost Schneider Electric, a. s.? Na výběr byla možnost méně než 1 rok, 1 – 5 let a 5 let a více.

Graf č. 1 - Respondenti dle počtu let ve společnosti

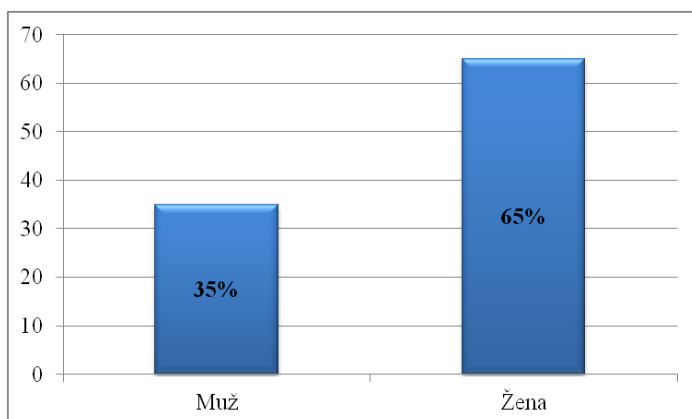


Zdroj: vlastní zpracování

35 zaměstnanců odpovědělo, že ve společnosti pracuje méně než 1 rok, což představuje 17,5 % z celkového počtu respondentů. 1 – 5 let tvoří 27,5 % respondentů tehdy 55 zaměstnanců. 110 zaměstnanců uvedlo, že ve společnosti pracuje 5 let a více, což představuje 55 % z celkového počtu respondentů. Z těchto uvedených výsledků je jasné, že společnost je tvořena stálými zaměstnanci. Může to být i z toho důvodu, že zaměstnanci jsou spokojeni se společností, nemají potřebu zaměstnavatele měnit, protože jsou na pracovní podmínky zvyklé, a pracovní doba je pro ně vyhovující.

Výzkumná otázka 2: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 2 - Struktura respondentů dle pohlaví

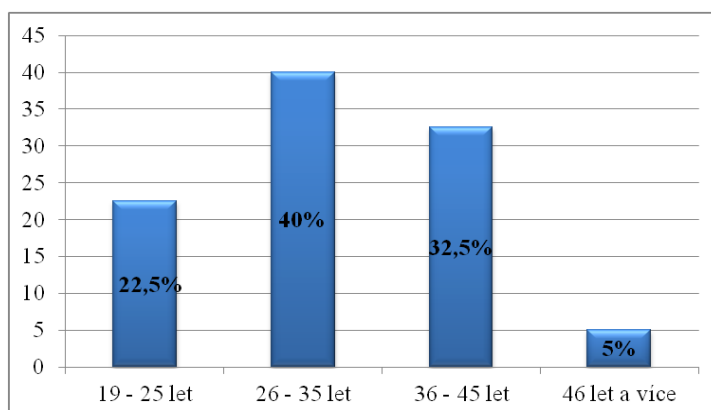


Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 130 žen, které tvoří 65 % a 70 mužů, kteří tvoří zbylých 35 %. Ženy měly pravděpodobně větší ochotu vyplnit dotazníkové šetření.

Výzkumná otázka 3: Jaká je Vaše věková kategorie? Na výběr byla možnost 19 – 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, a 46 let a víc

Graf č. 3 - Struktura respondentů dle věkové kategorie



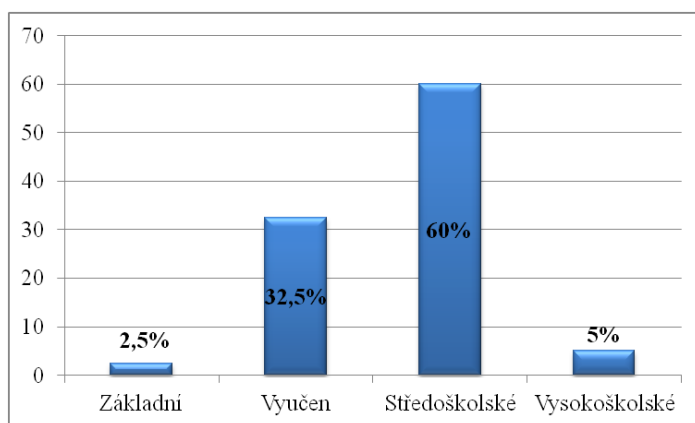
Zdroj: vlastní zpracování

Největší zastoupení respondentů bylo ve věku 26 – 35 let s podílem 40 %, druhá největší skupina byla tvořena respondenty ve věku 36 – 45 let s podílem 32,5 %, poté následuje skupina respondentů ve věku 19 – 25 let s podílem 22,5 %. Nejmenší skupina

respondentů byla tvořena ve věku 46 let a více s 5 % podílem. Ve společnosti pracují dle zjištění lidé v nejproduktivnějším věku.

Výzkumná otázka 4: Jaké je Vaše vzdělání? Na výběr byla možnost základní vzdělání, výuční list, středoškolské a vysokoškolské.

Graf č. 4 - Struktura respondentů dle vzdělání

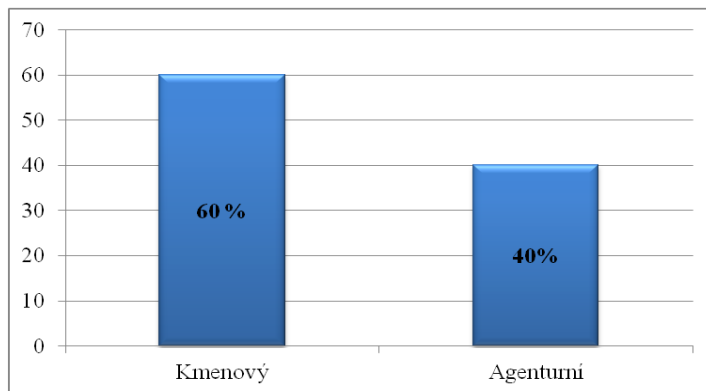


Zdroj: vlastní zpracování

60 % respondentů má středoškolské vzdělání, 32,5 % respondentů má výuční list, pouze 5 % respondentů má vysokoškolské vzdělání. Poslední skupina respondentů tehdy 2,5 % má pouze základní vzdělání (jedná se o zaměstnance na dělnické pozici, nebo o cizince).

Výzkumná otázka 5: Společnost Schneider Electric, a. s. rozděluje na zaměstnance kmenové a agenturní, které spolupracují s personální agenturou Manpower. Vy jste zaměstnanec?

Graf č. 5 - Typ zaměstnání respondentů



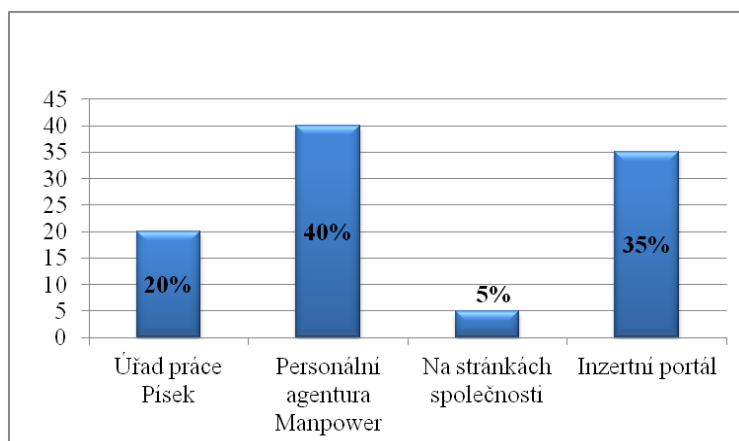
Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož dotazníkové šetření bylo rozdáno náhodným výběrem, nešlo ovlivnit, zda dotazníkové šetření vyplní kmenový nebo agenturní zaměstnanec. Jak již bylo uvedeno, dělnické pozice jsou spíše vykonávány agenturními zaměstnanci přes personální agenturu Manpower, s kterou pracuje společnost Schneider Electric, a. s. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 120 kmenových zaměstnanců s podílem 60 %, zbylých 40 % spadá na agenturní zaměstnance.

Výzkumná otázka 6: Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nové pracovní příležitosti?

Na výběr byla možnost úřad práce Písek, personální agentura Manpower, na oficiálních stránkách společnosti, inzertní portál.

Graf č. 6 - Způsob, jak se respondent dozvěděl o volné pracovní pozici

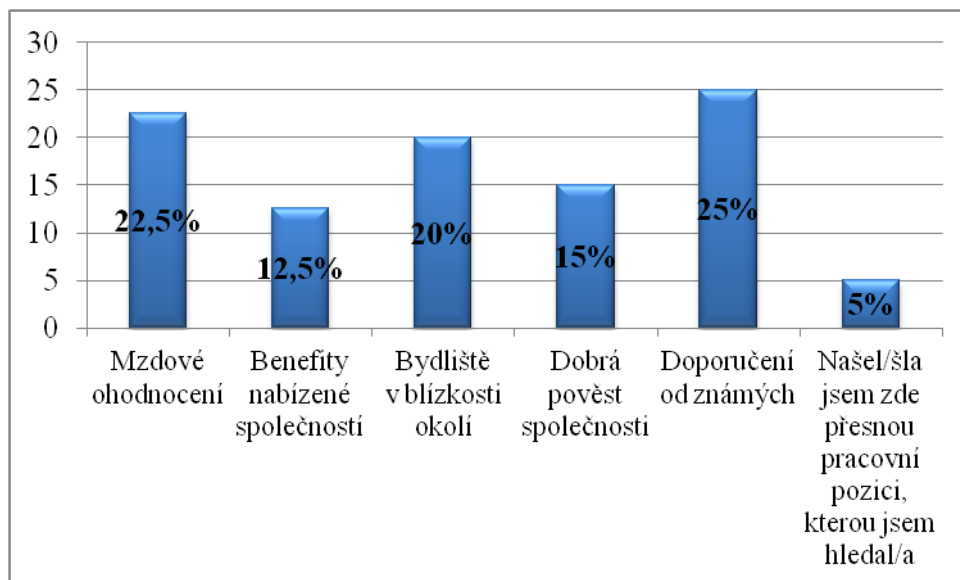


Zdroj: vlastní zpracování

Tento graf popisuje způsob, jak se respondent dozvěděl o pracovní pozici ve společnosti Schneider Electric, a. s. 80 respondentů uvedlo, že přes personální agenturu Manpower s 40 % podílem (viz. otázka č. 5 – 40 % respondentů jsou agenturní zaměstnanci). 70 respondentů uvedlo, že o pracovní pozici se dozvěděli na inzertním portále s 35 % podílem. 20 % respondentů se dozvědělo o pracovní pozici prostřednictvím úřadu práce Písek. Pouhých 5 % respondentů tehdy 10 respondentů se dozvědělo o pracovní pozici na oficiálních stránkách společnost. Společnost by se v budoucnosti měla zaměřit na zrenovování své oficiální stránky a aktualizování volných pracovních pozic.

Výzkumná otázka 7: Proč jste si právě vybral/a společnost Schneider Electric, a. s.? Na výběr byla možnost mzdového ohodnocení, benefity nabízené společností, bydliště v blízkosti okolí, dobrá pověst společnosti, doporučení od známých.

Graf č. 7 - Důvod zájmu pracovat ve společnosti Schneider Electric, a. s.

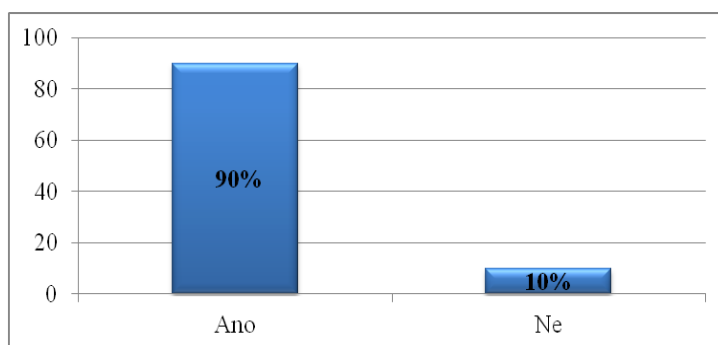


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 byla položena proto, aby byl zjištěn důvod zájmu respondentů o společnost Schneider Electric, a. s. 25 % respondentů uvedlo, že společnost si vybrali na základě doporučení od známých. 22,5 % respondentů si vybralo společnost kvůli dobrému mzdovému ohodnocení. 20 % respondentů uvedlo svůj zájem o společnost z důvodu blízkého bydliště v okolí. Dnešní doba je uspěchaná a málokterý člověk by dojížděl každý všední den několik kilometrů do práce. 15 % volilo společnost kvůli její dobré pověsti. 12,5 % zvolilo společnost kvůli benefitům, a pouhých 5 % respondentů ve společnosti našlo přesně pracovní pozici, kterou hledali.

Výzkumná otázka 8: Z inzerátu o pracovní pozici, bylo zřejmé, o jakou pracovní pozici se jedná? Byly informace dostatečně popsány?

Graf č. 8 - Zřetelnost popisu práce

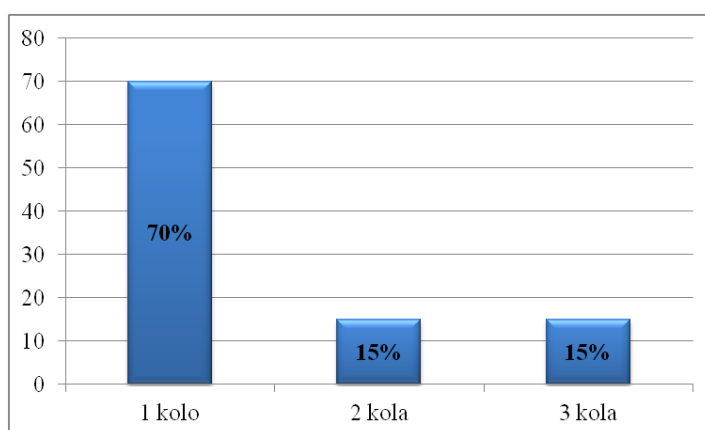


Zdroj: vlastní zpracování

Tento graf popisuje, jestli respondenti byli obeznámeni o jakou pracovní pozici se jedná, jestli respondent rozuměl popisu práce. 180 respondentů uvedlo, že bylo zřejmé, o jakou pracovní pozici se jedná, s podílem 90 %. 10 % uvedlo, že nebyla určena zřetelnost popisu práce. Jedná se o migranty, kteří ovládají český jazyk pasivně (Vietnamci, Poláci, Ukrajinci).

Výzkumná otázka 9: Kolik kol výběrových pohovorů jste se musel/a zúčastnit, než jste byl přijat/a? Na výběr byla možnost jedno kolo, dvě kola nebo tři kola.

Graf č. 9 – Počet výběrových kol respondentů

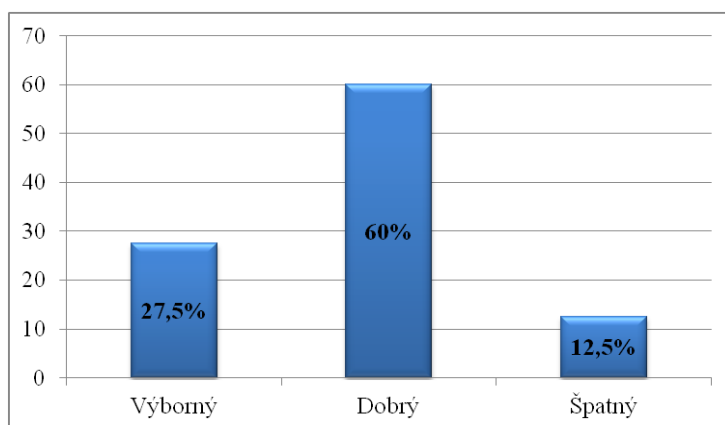


Zdroj: vlastní zpracování

70 % respondentů nejčastěji odpovídalo, že se zúčastnilo pouze jednoho kola výběrového řízení (jedná se o pozice ve výrobě – dělníci, skladníci, kontrolor). 15 % respondentů uvedlo, že jejich výběrové řízení probíhalo ve dvou kolech a stejný počet respondentů tj. 15 % uvedlo, že jejich výběrové řízení se skládalo ze tří kol.

Výzkumná otázka 10: Jaký byl ve Vás vyvolán dojem při prvním kontaktu se společností Schneider Electric, a. s.? Výborný, dobrý anebo špatný?

Graf č. 10 - Pocit respondentů při prvním styku se společností

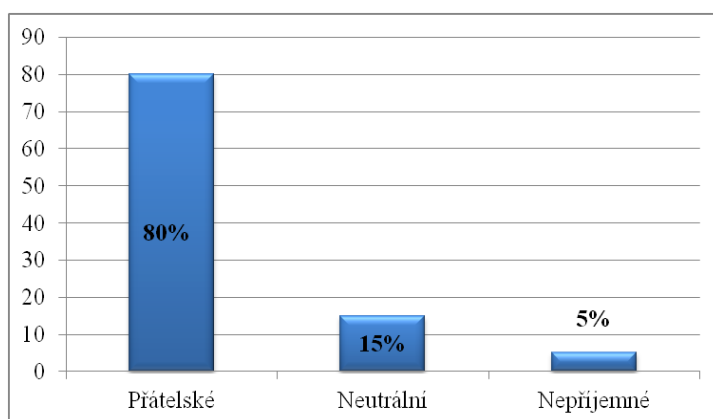


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je značně viditelné, jaké pocity respondenti měli při prvním kontaktu se společností. 60 % respondentů uvedlo, že jejich pocit při prvním kontaktu se společností byl dobrý. 55 respondentů s podílem 27,5 % měli výborný pocit při prvním kontaktu a pouhých 12,5 % respondentů špatný.

Výzkumná otázka 11: Jaké bylo prostředí při pohovoru? Přátelské, neutrální či nepříjemné?

Graf č. 11 – Prostor při pohovoru

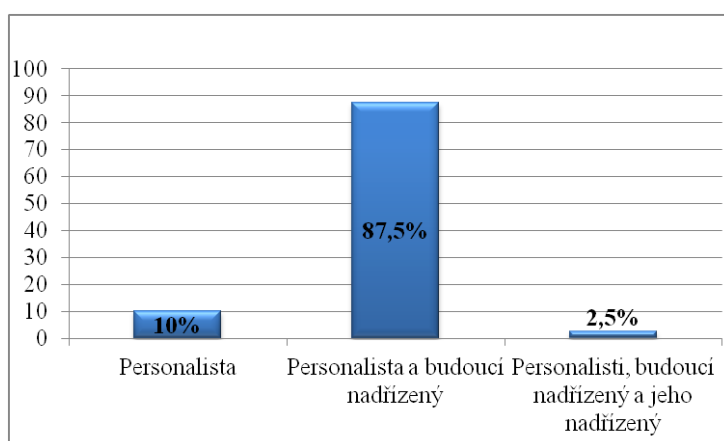


Zdroj: vlastní zpracování

Opět pro personalisty je dobrá zpráva, že 80 % respondentů uvedlo, že atmosféra při pohovoru byla přátelská, 15 % uvedlo, že neutrální a u 5 % respondentů byla atmosféra při pohovoru nepříjemná.

Výzkumná otázka 12: Kdo byl přítomen při prvním osobním pohovoru? Personalista, Personalista a budoucí nadřízený, personalisti, budoucí nadřízený a jeho nadřízený?

Graf č. 12 – Přítomní účastníci osobního pohovoru s uchazečem

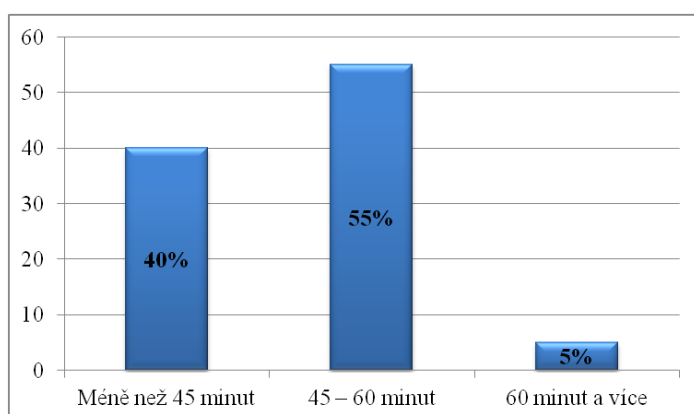


Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu je znázorněno, kdo byl přítomen při prvním pohovoru s uchazečem. 87,5 % respondentů odpovědělo, že byl přítomen personalista a budoucí nadřízený, dále 10 % respondentů mělo u pohovoru personalistu, a jen 2,5 % respondentů mělo u pohovoru personalistu, budoucího nadřízeného a jeho nadřízeného. Každá společnost by si měla uvědomit, že potenciální uchazeče by měl vidět každý jeho nadřízený, pokud se domluví první kolo pohovoru se všemi potenciálními uchazeči, nebude potřeba další kolo pohovoru.

Výzkumná otázka 13: Jak dlouho probíhal pohovor?

Graf č. 13 – Doba trvání pohovoru u respondentů

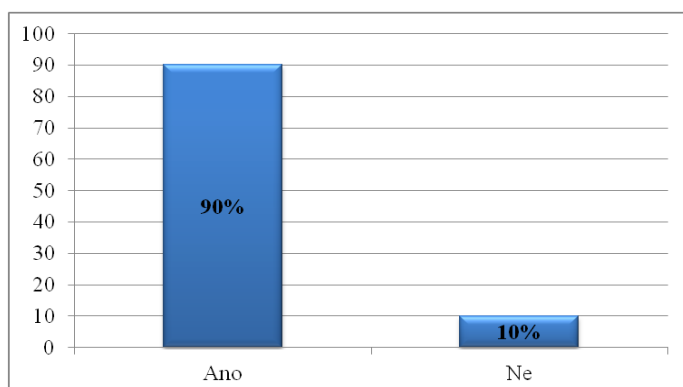


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je značné, že nejčastěji trval pohovor 45 – 60 minut u 55 % respondentů, 40 % respondentů uvedlo, že pohovor trval méně než 45 minut a pouhých 5 %, že 60 minut a více. Z této výzkumné otázky je zřejmé, že pohovor trval necelou 1 hodinu, což je považováno za adekvátní k tomu, aby personalista stihl dostatečně poznat kandidáta a určit, zda je kandidát vhodný na danou pracovní pozici.

Výzkumná otázka 14: Obdržel/a jste po přijetí do společnosti dostatek informací?

Graf č. 14 - Poskytnutí dostatek informací po přijetí do společnosti

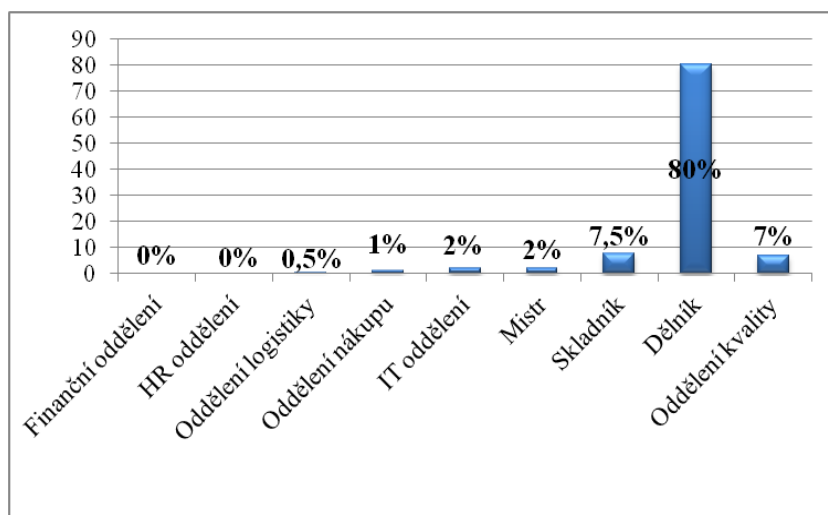


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 se týkala toho, zda respondent měl dostatek informací po přijetí do společnosti. 180 respondentů s podílem 90 % odpovědělo, že po přijetí do společnosti měli dostatek poskytnutých informací. 20 respondentů s podílem 10 % odpovědělo, že po přijetí do společnosti neměli dostatek poskytnutých informací. Dostatek informací je základ pro další konání a spolupráci s potencionálním uchazečem.

Výzkumná otázka 15: Na jakém oddělení pracujete?

Graf č. 15 - Struktura respondentů dle oddělení

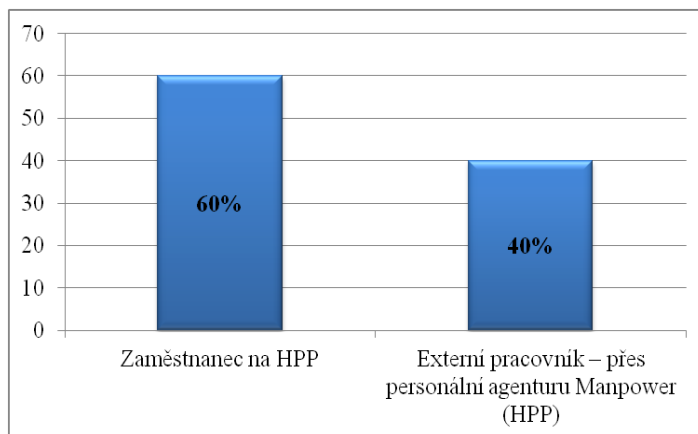


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla spíše identifikační, abychom zjistili, z kterého oddělení byla největší návratnost. 80 % dotazníků bylo vyplněno operátory výroby, tj. 160 respondentů, 7,5 % tvořili skladníci – 15 respondentů, 7 % oddělení kvality – 14 respondentů, 2 % mistři – 4 respondenti, 2 % IT oddělení – 4 respondenti, 1 % oddělení nákupu – 2 respondenti, 0,5 % oddělení logistiky - 1 respondent. Z finančního oddělení nebo z HR oddělení nebyla žádná návratnost.

Výzkumná otázka 16: Jaký máte pracovní poměr se společností Schneider Electric, a. s.? Na výběr byla možnost zaměstnanec HPP nebo externí pracovník – přes personální agenturu.

Graf č. 16 – Typ pracovního poměru respondentů se společností



Zdroj: vlastní zpracování

Největší zastoupení měli kmenoví zaměstnanci na hlavní pracovní poměr s podílem 60 %, tj. 120 respondentů. Zbýlých 40 % respondentů uvedlo, že je zaměstnáno přes personální agenturu Manpower (HPP).

4.3.2 Zhodnocení metod získávání zaměstnanců

V této části je zhodnocen systém výběrů zaměstnanců, který společnost Schneider Electric, a. s. aplikuje. V praktické části byla popsána řídicí struktura společnosti a personální oddělení, které je pro tuto diplomovou práci hlavní.

Ve společnosti Schneider Electric, a. s. jsou aplikovány moderní způsoby získávání zaměstnanců v podobně využívání personální agentury Manpower, využívání doporučení zaměstnanců neboli reference od předchozích zaměstnavatelů, využívání sociální sítě Facebook. Společnost spolupracuje pro získávání vhodného kandidáta s úřadem práce Písek, volné pracovní pozice se objevují na oficiálních stránkách úřadu práce – www.upcr.cz. Společnost využívá nejen internetové stránky úřadu práce Písek, ale i internetové stránky www.prace.kurzy.cz. Mezi další metody výběrů zaměstnanců lze řadit zkoumání motivačního dopisu, který je nedílnou součástí dokumentů od všech uchazečů a slouží k představení zaměstnavateli. Společnost praktikuje k výběrům zaměstnanců i vnitřní zdroje společnosti. Inzerát o volné pracovní pozici je vyvěšen na nástěnce, kde okolo ní projde denně několik stovek zaměstnanců. Těchto interních přesunů se ve společnosti realizuje mnoho, jedná se o mladé talentované zaměstnance, kteří se ve své kariéře posouvají výš.

Při výběru budoucího zaměstnance jsou ve společnosti aplikována tři kola výběrového řízení. U pracovních pozic skladníků, dělníků, kontroly, výběrové řízení neprobíhá, protože na tyto pracovní pozice společnost stále hledá nové zaměstnance, je jich nedostatek. První kolo výběrového řízení se zakládá na rozhovoru s personalistkou a potencionálním nadřazením pozice. Druhé kolo výběrového řízení se zakládá na testování budoucí pozice. Testování většinou připravuje personalistka, která se po konzultaci dohodne s nadřazeným pozice a připraví testy na testování. V druhém kole jsou testovány jednoduché výpočty matematiky (trojčlenka a násobení). Třetí kolo výběrového řízení je tzv. formalita. V třetím kole se budoucí uchazeč seznámí s nadřazeným, kde si smluvní podmínky nástupu do práce, platové podmínky, benefity (v případě služebního telefonu, služebního automobilu atd.).

Pro společnost je velmi důležité, aby měla přehled o obsazovaných pozicích. Díky přehledu o obsazovaných pozicích je proces získávání a výběr zaměstnanců delší, prodlužuje se, a nadřizovaný čeká na své nové zaměstnance o něco déle, než je potřebné.

Společnost Schneider Electric, a. s. si při výběrů zaměstnanců vede velmi dobře a snaží se aplikovat moderní metody výběrů zaměstnanců, ale zcela jistě lze najít prostory na zlepšení.

4.3.3 Zhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že má společnost největší podíl stálých zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 5 let a více. Jen 35 % respondentů uvedlo, že ve společnosti pracují méně než 1 rok. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 65 % žen a 35 % mužů. 40 % respondentů bylo ve věku 26 – 35 let, 32,5 % ve věku 36 – 45 let, 22,5 % ve věku 19 – 25 let a pouhých 5 % ve věku 46 let a více. Dotazník byl vyplněn 80 % respondentů na dělnické pozici, 7,5 % skladníků, 7 % oddělení kvality, 2 % IT oddělení a mistrů, 1 % oddělení nákupu a pouhých 0,5 % oddělení logistiky. Struktura vzdělání respondentů je následující - 60 % respondentů má středoškolské vzdělání, 32,5 % výuční list, 5 % vysokoškolské vzdělání a pouhých 2,5 % základní vzdělání. Jelikož dotazníkové šetření bylo rozdáno náhodným výběrem, nebylo možné ovlivnit, zda dotazníkové šetření vyplní více agenturních nebo kmenových zaměstnanců. 60 % respondentů jsou zaměstnány přes společnost na HPP a jedná se o kmenové zaměstnance a 40 % bylo agenturních, tzv. externí pracovníci přes personální agenturu Manpower na HPP. 40 % respondentů se dozvědělo o volné pracovní pozici přes personální agenturu Manpower, 35 % přes inzertní portál, 20 % přes úřad práce Písek a jen 5 % přes oficiální stránku společnosti. 25 % respondentů uvedlo, že o pracovní pozici se dozvěděli doporučením od známých, 20 % si vybralo společnost kvůli blízkému bydlišti ve svém okolí, 22,5 % respondentů si vybralo společnost díky mzdovému ohodnocení, 15 % kvůli dobré pověsti společnosti, 12,5 % kvůli benefitům, které společnost nabízí, jen 5 % našlo ve společnosti přesně takovou pozici, kterou hledal. Společnost volné pracovní místo umí na inzerátu velmi dobře popsat, protože 90 % respondentů uvedlo, že bylo zřejmé, na jakou pracovní pozici se hlásí, pouhým 10 % respondentů nebylo jasné, o jakou pracovní pozici se jedná, týká se to hlavně migrantů. V současné době ve společnosti pracuje stále více migrantů za méně peněz než český zaměstnanec.

Dále bylo zjištěno, že 70 % respondentů se zúčastnilo jednoho kola výběrového řízení, 15 % se zúčastnilo dvou kol výběrového řízení a 15 % respondentů tří kol výběrového řízení. 60 % respondentů při prvním kontaktu se společností mělo dobrý pocit, 27,5 % respondentů výborný a pouhých 12,5 % špatný. Pro personalistu společnosti je tato informace potěšující, protože 80 % respondentů uvedlo, že prostředí při pohovoru bylo přátelské. 87,5 % respondentů mělo u pohovoru personalistu s budoucím nadřízeným, nejčastěji délka pohovoru trvala 45 – 60 minut, u 55 % dotazovaných, u 40 % dotazovaných pohovor trval méně než 45 minut. U všech zaměstnanců byla informovanost o společnosti zajištěna na 90 %, proto zde je prostor pro zlepšení. K tomu i nyní může přispívat adaptace, kterou musí absolvovat každý nový zaměstnanec.

4.3.4 Zhodnocení řízených rozhovorů

Z řízeného rozhovoru s personalistkou ze společnosti a s personalistkou z personální agentury bylo zřejmé, že personalisti vykonávají svoji práci dle svého nejlepšího vědomí a svědomí, a využívají své znalosti z psychologie a dlouholeté praxe. Personalistka ze společnosti Schneider Electric, a. s. pracuje ve společnosti poměrně dlouho, aby dostatečně poznala, jaké zaměstnance přesně potřebuje. Personalista se v první řadě snaží využívat moderní metody výběrů zaměstnanců, především jsou hledáni takoví budoucí pracovníci, kteří chtějí pro společnost pracovat. Výsledky dotazníkového šetření byly hodnoceny pozitivně, např. u poskytnutí dostatku informací po přijetí, u atmosféry při pohovoru, u pocitů respondentů při prvním kontaktu se společností.

Personalistky jsou si vědomy, že je stále potřeba pracovat na zlepšování, zjištěné nedostatky nejsou pro ně překvapením. Personalistky si své postupy jsou schopni odůvodnit, obhájit i ovlivnit.

5 Návrhy na zlepšení

Společnost Schneider Electric, a. s. má dostatek uchazečů na volné pracovní místo, ale málo vhodných uchazečů, kteří splňují jejich požadavky na danou pracovní pozici. Samozřejmě tyto důvody lze zahrnout do dnešní doby, která se hodně změnila. Společnost leží v okolí malého města s 30.000 obyvateli a nejsou zde natolik zajímavé pracovní nabídky jako ve větších městech. Jak již bylo zmíněno, společnost využívá moderní metody získávání zaměstnanců, přesto však jsou zjištěny nedostatky nebo spíše mezery v metodách, které společnost aplikuje.

5.1 Spolupráce se vzdělávacími instituty

V poslední době společnost bojuje s nedostatkem uchazečů, což je zvláštní, protože podle výzkumu je mezi dnešní mládeží stále více vzdělaných osob s vysokou školou, avšak společnosti nemají dostatek kvalifikovaných pracovníků. Dnešní absolventi ukončují studium tím, že umí pouze teoretické poznatky, nikoliv však praktické. Proto by se společnost měla zaměřit na spolupráci se vzdělávacími institucemi (školy sídlící v Písku). Cílem této spolupráce by bylo sloučit teorii s praxí. Toto opatření by mohlo stávající stav pozitivně ovlivnit do budoucna. Školy v Písku nabízejí studentům třetího ročníku 3týdenní praxi, kde by se školy dle oboru mohly se společností domluvit na absolvování praxe studentů. Jedná se o studenty třetího ročníku, kteří se zajímají o svoji budoucnost. Společnost nemusí spolupracovat pouze se středoškolskými, ale i s vysokoškolskými studenty, kteří si rozvrh vytvářejí a tak si mohou lépe zorganizovat svůj volný čas. Studentovi VŠ by mohla být nabídnuta bakalářská nebo diplomní praxe v době trvání 120 hodin nebo práce na částečný úvazek a po dokončení vysoké školy by studentovi byla nabídnuta práce na HPP.

Tato forma spolupráce je pro společnost velmi zajímavá z hlediska zajištění kvalitního týmu i z hlediska technologií, protože ta se v současné době velmi rychle vyvíjí a u dnešní mládeže je žádoucí. Po úspěšném vychování studentů se společnosti podaří získat velmi kvalitní pracovní sílu za nižší finanční náklady. Pro společnost je samozřejmě výhodné zaměstnávat studenty, protože za ně nemusí odvádět státu žádné poplatky.

Pro získávání kvalitní pracovní síly je společnosti doporučováno zavést tzv. **absolventský program**. Hlavním cílem programu by bylo oslovit talentované absolventy, kteří by získali zkušenosti a znalosti v různých oblastech. Pomocí tohoto programu společnost získá budoucí vedoucí zaměstnance nebo i specialisty v ekonomických a technických oblastech. Společnost nabídne několik „juniorských“ pozic, které jsou šité absolventům přímo na míru a z kterých je pak možné pokračovat nadále v práci pro společnost. Absolvent je poté zapojen do pracovního nasazení a přebírá určité odpovědnosti a povinnosti za svou vykonanou práci.

Tabulka č. 6 - Absolventský program

Doba programu	Skutečnost
Půl rok	Absolvent se seznamuje se společností, zvyká si na nové prostředí, snaží se pochopit chod společnosti.
1 rok	Absolvent po roce již zná společnost a je schopen nastoupit do pracovního nasazení, může přispívat přidáním své hodnoty.

Zdroj: vlastní zpracování

Doba absolventského programu je půl rok nebo 1 rok. Jedná se o dobu, kdy účastník prochází celou společností a seznamuje se s hlavními činnostmi práce, pracuje na projektech a setkává se s managementem společnosti. Kromě práce, kterou účastník musí vykonávat, se zúčastní i různých školení na zdokonalení prezentačních a komunikačních schopností. Komunikační a prezentační schopnosti jsou poslední dobou podmínkou pro každého uchazeče, který se hlásí na volnou pracovní pozici. Tento program je přizpůsoben uchazeči, aby ho dokázal připravit na cílovou pozici. Program slouží hlavně k tomu, aby uchazeč v budoucnu poznal všechna oddělení.

Vytvoření a organizace absolventských programů bude v kompetenci a v koordinaci tzv. interního trenéra, jehož pracovní náplní bude vést každého účastníka absolventského programu. Důležité je vybrat kontaktní osoby, které budou dbát na účastníky absolventského programu (komunikovat a pracovat s nimi). Po určení

kontaktních osob bude navrženo finanční ohodnocení, že se o dané účastníky starají (půl roku – 1.000 Kč /měsíc, 1 – rok – 1.500 Kč/měsíc). Účastníkovi bude nabídnuta mzda 80 – 100 Kč/hod dle jeho šikovnosti, což je na město Písek velmi dobrá hodinová mzda, protože student si na brigádách v okolí Písecka vydělá cca 60 – 70 Kč/hod.

Výsledkem absolventského programu pro společnost je vychování a zaškolení budoucích pracovníků. Pokud bude absolvent ŠŠ nebo VŠ velmi šikovný, personalisté mu jistě nějaké pracovní místo vytvoří či uvolní.

Pokud se společnost rozhodne realizovat absolventský program, měla by si uvědomit, že bude velice náročné zapojit do práce všechny studenty. Je nutná propagace programu, vybrat vhodné trenéry, zpracovat program do detailu a vybrat vhodné kandidáty pro absolvování programu. Společnost si musí dále uvědomit to, že musí k absolventovi sehnat osobu, která ho bude zaučovat a naopak se tato osoba nebude moci věnovat tolik své práci. Za velkou výhodu lze označit to, že společnost získá kvalitní budoucí zaměstnance, nové nápady a relativně levnější pracovní sílu.

5.1.1 Veletrh pracovních příležitostí

Další návrhy na zlepšení metod získávání zaměstnanců pro společnost je účast na veletrzích pracovních příležitostí. Veletrhy pracovních příležitostí by se konaly přímo na univerzitách VŠ nebo na SŠ. Představují jednu z možností, jak může společnost najít vhodného uchazeče ke konání absolventského programu. Společnost může s absolventem poté prokonzultovat budoucí spolupráci (např. bakalářskou nebo diplomní praxi). Aby společnost docílila co největší návštěvnosti veletrhu, měla by propagovat tuto událost na sociální síti (Facebook) nebo propagačními letáčky ve školách.

Dle internetových stránek JobFair MSV (cit. online 3. 3. 2016) cena za vystavovatelskou kóji se pohybuje okolo **30.000 – 35. 000 Kč** (v této ceně je zahrnuta vystavovatelská kója se stolečkem a židličkami, 2 vystavovatelské průkazy, polepení čela stánku logem společnosti, propagace společnosti, propagace nabídek). Společnost by tyto veletrhy pracovních příležitostí měla obsazovat alespoň 2krát do roka a určit cca 2- 3 pracovníky, kteří se těchto veletrhu zúčastní. Pracovníci by měli dostávat prémii za zúčastnění a propagování pracovních míst cca 1.500 Kč.

5.2 Teambuilding

Na základě rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že společnost nepořádá žádné teambuildingy, tudíž vážne komunikace mezi jednotlivými oddělení. Proto jeden z návrhu, jak zlepšit komunikaci mezi jednotlivými oddělení je uspořádat teambuilding. Cílem teambuildingu je seznámit zaměstnance mezi sebou, zlepšit vzájemnou komunikaci hlavně mezi operátory výroby, kde komunikace a přátelská nálada chybí.

Teambuilding by probíhal o víkendu, příjezd by byl v sobotu ráno a odjezd v nedělních ranních hodinách. Teambuildingová akce by proběhla v jihočeském kraji, této akce by se zúčastnilo cca 40 - 50 zaměstnanců. Teambuilding by zahrnoval ubytování, společenské hry, hodinovou přednášku o současné situaci společnosti, oběd, večeři, večírek a snídani.

Plán akce

1) Ubytování - cca 600/Kč na noc = 30. 000 Kč

2) Přednáška o současné situaci společnosti, jak se společnosti daří, plány do budoucnosti, co zaměstnanec čeká atd. Přednášku by vedla osoba, co bude mít na starosti uspořádání teambuildingu a osoba vyššího postavení, která tyto informace o společnosti ví.

3) Společenská hra – rozdělení do týmu, kde týmy budou mezi sebou soutěžit. Jedná se o hry zaměřené na týmovou spolupráci, zábavu, adrenalin, dobrodružství a výzvu (např. hod do dálky, ochutnávka vína, vědomostní kvíz, ochutnávka sýru). Jedná se cca o 10.000 Kč.

4) Strava - oběd + večeře + snídaně – cca 500 Kč na osobu = 25. 000 Kč

5) Večírek – alkohol (víno, pivo), obložené talíře, chlebíčky = 20. 000 Kč, v ceně není zahrnut tvrdý alkohol.

Teambuilding by společnost na necelé dva dny vyšel **85.000 Kč s DPH**, zaokrouhleně na 100.000 Kč. Pokud se zaměstnanci zúčastní této akce, vztahy mezi odděleními se prohloubí a utuží,lepší se vzájemná komunikace z hlediska pracovního

i soukromého života a hlavně zaměstnanci budou spokojeni s aktivitami uspořádané společností.

5.2 1 Meeting

Z rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že meeting celého personálního oddělení se koná jednou za tři měsíce. Koná se nejen na personálním oddělení, ale i na jiných odděleních i mezi operátory výroby, kdy mistr svolá na konci třetího měsíce poradu. Mistr klade důraz na výrobu, kolik výrobků daná hala vyrobila, počet reklamací, apod. Jednou za rok mistr zve do své kanceláře každého operátora výroby, kterého má na starosti, kde operátorovi sdělí jeho výkon, jeho klady a zápory.

Společnosti je navrženo, aby meeting pořádala každý měsíc a aby mistr hodnotil své podřízené jednou za půl roku. Každý měsíc by meeting mělo pořádat hlavně personální oddělení, kde by se vzájemně sdělovaly současné informace o momentálně obsazovaných pracovních místech, popř. které již byly obsazeny a kdo naopak nastupuje na danou pracovní pozici. Tento krok pravidelných meetingů by vedl ke zlepšení, zrychlení a zkvalitnění výběru pracovníků. Uspořádání pravidelných měsíčních meetingů je možné domluvit s ředitelem každého oddělení.

5.3 Změna kariérní sekce na oficiálních stránkách společnosti

Na oficiálních webových stránkách společnosti jsou dostupné informace ohledně volných pracovních pozic. Lze zde dohledat nejen pracovní příležitosti v Písku, ale i v obchodní kanceláři v Praze a Brně. V sekci kariéra je po levé straně stránky možnost získat více informací ohledně toho, co společnost nabízí svým zaměstnancům. Personalistika při rozhovoru zmínila, že k náboru nových zaměstnanců oficiální stránka společnosti není využívána tak často. Proto je společnosti navrženo, aby oficiální stránku aktualizovali pravidelně.

Obrázek č. 10 - Kariérní sekce společnosti

Life Is On Schneider Electric

Česká republika [Změnit zem] | [Global Website] | Home | Mapa stránek | Kontakt

Hledat

Řešení Produkty a služby Podpora Naši zákazníci Společnost & Kariéra

Kariéra

Jste zde: Home > Společnost & Kariéra > Kariéra > Co nabízíme našim zaměstnancům > Pracovní příležitosti

Pracovní příležitosti

Co nabízíme našim zaměstnancům

- Co nabízíme našim zaměstnancům
- Pracovní příležitosti

NOVÉ PRACOVNÍ PŘÍLEŽITOSTI

Aktuálně nabízíme tyto pozice:

OBCHODNÍ KANCELÁŘ PRAHA

- SENIOR PLC TECHNICAL SPECIALIST (PDF, 47kB)
- REGIONAL TEAM ASSISTANT FRANCE (PDF, 44kB)
- SENIOR SCADA TECHNICAL SPECIALIST (PDF, 45kB)
- SENIOR PLC TECHNICAL SPECIALIST (PDF, 47kB)
- LOW VOLTAGE DEVICES AND DISTRIBUTION TECHNICAL SPECIALIST (PDF, 36kB)

OBCHODNÍ KANCELÁŘ BRNO

- Obchodní zástupce – segment výrobců rozvaděčů - pro oblast Moravy (PDF, 43kB)
- MANAŽER PRO KLÍČOVÉ ZÁKAZNÍKY – OBCHODNÍ ODDĚLENÍ SERVISU (PDF, 46kB)

OBCHODNÍ KANCELÁŘ PÍSEK

- REGIONAL TEAM ASSISTANT FRANCE (PDF, 44kB)

Contact person/Kontakní osoba:
Lucie Drastilová, lucie.drastilova@schneider-electric.com

Zdroj: (schneider-eletric.com, cit. online 11. 2. 2016)

Vzhled je zastaralý a jistě by IT oddělení mohlo vymyslet svěžejší, přehlednější a modernější vzhled stránek. Zelená barva je sice charakteristická pro přírodu, rovnováhu a klid, ale nepůsobí příliš dobře na bílém pozadí. Zeleně označené nové pracovní příležitosti jdou hůře přečíst. Doporučení je změnit barvu písma a barvu pozadí a informovat lidi o novince – absolventský program. Volné kancelářské pracovní pozice by mohly být označeny obrázkem mladé sympatické paní držící logo společnosti, volné operátorské pozice pak obrázkem sympatického pána či paní ve výrobě s odkazem na personální agenturu Manpower.

V případě, že by společnost využila střední rozsah tvorby stránek dle šablony, cena se pohybuje okolo **30.000 – 35. 000 Kč**. Cena by se ale samozřejmě snížila, neboť společnost by naplnila obsah vlastními silami – IT zaměstnanci.

5.4 Spolupráce s personální agenturou Manpower

Personalistka ze společnosti Schneider Electric, a. s. uvedla, že společnost spolupracuje od roku 2006 s personální agenturou Manpower. Jedná se o neobvyklý trojstranný vztah s několika úkony, v tomto případě se jedná o smlouvu s agenturou práce, zaměstnancem a objednavatelem (Schneider Electric, a. s.).

Jak již bylo uvedeno, v poslední době společnost bojuje s nedostatkem zaměstnanců hlavně ze strany personální agentury Manpower. Jestliže si jakákoliv osoba vyhledá stránky Manpower, z jejich recenze vidí, že hodnocení bývalých agenturních zaměstnanců je spíše většinou negativní. Bývalí agenturní zaměstnanci byli nespokojeni s jednáním a se slibovanou mzdou. Písek patří mezi malé město, kde se informace, jak pozitivní tak negativní, mezi obyvateli rychle šíří. Agenturními zaměstnanci jsou ve společnosti hlavně Ukrajinci, Rumuni, Slováci, Vietnamci, ale mezi agenturní zaměstnance lze řadit i Čechy.

Proto je zde navrhováno, aby společnost sjednala do budoucnosti lepší spolupráci s personální agenturou a domluvila agentuře, aby lépe jednala s agenturními zaměstnanci. Velikou výhodou personální agentury je, že se na dělnické pozice nemusí posílat životopis včetně motivačního dopisu a převážně lze získat zaměstnání dělnické pozice už v prvním kole výběrového řízení.

Personální agentura by se v budoucnosti měla zaměřit na nevýhody agenturního zaměstnání. Personální agentuře jsou doporučeny následující návrhy:

- Zvýšit měsíční mzdu agenturním zaměstnancům – cca o **1.000 – 1.500 Kč**. Agenturní zaměstnanci by měli mít podobnou nebo stejnou výplatu jako kmenoví zaměstnanci.
- Snížit měsíční paušál personální agentuře za zpracování pracovního místa cca o **200 Kč**.
- Někdy nastane situace, kdy ve společnosti není práce a posílají se domů agenturní zaměstnanci. Této situaci by bylo dobré v budoucnosti předejít. I kdyby nebyla práce, agenturní zaměstnanci by měli v práci zůstat a případně pomoci jiným dělníkům nebo s úklidem.

Pokud by si v budoucnu personální agentura dala na tyto nedostatky pozor a zlepšila je, dařilo by se společnosti o hodně lépe. Nezaměstnaní lidé by měli větší zájem o volné dělnické pozice a rádi by se stali abonenty Manpoweru. Personální agentura by měla více propagovat volné pracovní pozice, a to nejen ve výloze své kanceláře, ale i prostřednictvím úřadu práce v Písku.

5.5 Inzerce

Společnost by měla rozšířit volná pracovní místa na webové portály. Volné pracovní pozice uvádí na internetových stránkách úřadu práce Písek a na www.prace.kurzy.cz. Inzerce je doporučováno rozšířit na webovém portálu www.prace.cz z důvodu, že portál spolupracuje s ministerstvem práce a sociálních věcí na projektech úřadů práce online.

Např. cena webového portálu www.prace.cz se pohybuje dle času umístění inzerce. Inzerce pracovního místa na 3 dny stojí **835 Kč s DPH**. Inzerce na 7 dní stojí **1.440 Kč s DPH**. Inzerce na 30 dní stojí **4.235 Kč s DPH**.

Společnosti je doporučováno využít inzerce na 30 dní, protože mezitím personalistika může vybírat mezi více vhodnými kandidáty. Webový portál uvádí informaci, že denně hledá práci cca 50.000 lidí v České republice a 175.000 lidí navštíví každý měsíc portál.

6 Závěr

V rámci teoretické části byl vymezen lidský kapitál, lidské zdroje, lidské znalosti, personální strategie, metody získávání pracovníků a kritéria výběrů pracovníků. Cílem této diplomové práce bylo identifikovat a zhodnotit metody získávání zaměstnanců ve společnosti Schneider Electric, a. s. a v personální agentuře Manpower prostřednictvím strukturovaných rozhovorů a realizováním dotazníkového šetření. Další informace k metodám získávání zaměstnanců byly získávány z interních materiálů společnosti Schneider Electric, a. s.

Společnost Schneider Electric, a.s. se snaží nabírat kvalitní pracovní sílu a používá moderní metody získávání zaměstnanců. Od roku 2006 spolupracuje s personální agenturou Manpower, která vyhledává nové agenturní zaměstnance na dělnické pozice.

Získané poznatky z teoretické a praktické části vedly k uskutečnění dalšího cíle, kterým bylo v případě zjištěných nedostatků doporučit návrhy na zlepšení metod získávání pracovníků. Společnosti je doporučeno sedm návrhů, které by v budoucnosti mohly být prováděny. Částky těchto návrhů jsou stanoveny pouze orientačně.

Jeden z návrhů jak zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci, je uspořádat teambuilding a pravidelné konání meetingu ve společnosti. Pravidelný meeting by se konal na personálním oddělení, kde by se vzájemně sdělovaly současné informace o momentálně obsazovaných pracovních místech. Meetingy by se týkaly hlavně mistrů a dělníků. Cílem těchto meetingů je, aby mistr informoval své podřízené o současné situaci podniku, o tom, kolik výrobků daná hala vyrobila a o počtu reklamací jednotlivých výrobků.

Společnost v poslední době bojuje s nedostatkem uchazečů o práci, protože dnešní absolventi ukončují studium pouze s teoretickými, nikoliv však s praktickými poznatky. Proto by se společnost měla zaměřit na spolupráci se vzdělávacími institucemi. Aby společnost získala kvalitní pracovní sílu, je jí doporučeno realizovat absolventský program. Dále bylo společnosti navrženo, aby se zúčastnila veletrhu pracovních příležitostí, kde může najít vhodné uchazeče ke konání absolventského programu. Trenérům, kteří by se o dané účastníky absolventského programu starali, by byla nabídnuta prémie (1.000 Kč/měsíc u půlročního absolventského programu, 1.500 Kč/měsíc u ročního programu). Účastníkovi absolventského programu by byla nabídnuta mzda 80 – 100 Kč/hod. dle jeho šikovnosti. Investice do veletrhu pracovních příležitostí se pohybuje kolem 30.000 – 35.000 Kč s DPH.

Vzhled oficiálních stránek společnosti je zastaralý. Společnost by v nejbližší době měla stránky zrenovovat, aby byly na první pohled svěžejší, modernější a přehlednější. Změna kariéry sekce oficiálních stránek společnosti se cenově pohybuje okolo 30.000 – 35. 000 Kč s DPH. Uvedená cenová hranice by se samozřejmě snížila, protože by společnost tyto změny zrealizovala vlastními silami (IT zaměstnanci).

Důležitým doporučeným návrhem pro společnost je zlepšit spolupráci s personální agenturou Manpower. Personální agentura Manpower by se měla zaměřit na odstranění nedostatků a nevýhod agenturního zaměstnání (zvýšit mzdu agenturnímu zaměstnanci cca o 1.000 Kč – 1.500 Kč/měsíc, snížit měsíční paušál za zprostředkování práce o 200 Kč/měsíc).

Společnost by měla rozšířit nabídku volných pracovních míst na webové portály. Např. inzerce na webovém portálu www.prace.cz stojí cca 4.235 Kč s DPH na 30 dní.

Žijeme v době nevídaného technického pokroku a postupně se papírový životopis bude stávat minulostí. Budoucnost recruitmentu je spatřována v náboru nových zaměstnanců prostřednictvím mobilní aplikace nebo sociálních sítí. S rozvojem společnosti se mění i vývoj jednotlivých metod získávání pracovníků. Společnost je připravena využívat nové techniky a věnovat více času na kontakt s budoucími uchazeči.

7 Seznam použité literatury

Knižní zdroje

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-8632-2.

[2] BANSAL, A., YOGESHWARI, P., GUPTA, I C, JAIN, R., *Transcending Horizons Through Innovative Global Practices*, First edition, New Delhi, Excel books India, 2009. ISBN 978-81-7446-708-9

[3] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULER. *Management*. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 802510396X.

[4] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.

[5] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251- 1522-0.

[6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

[7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

[8] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 9788090413368.

[9] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-1457-8.

- [10] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha 7: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- [11] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha 7: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [13] KOLMAN, L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z., *Výběr zaměstnanců, metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. 238 s. ISBN 678-80-7201-810-9.
- [14] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: 4. aktualizované a doplněné vydání*. Praha 7: Grada Publishing. a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [15] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Management Press 2009. ISBN 9788072611683.
- [16] KRÍZEK Felix, NEUFUS Josef. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 8024738686.
- [17] SAKSLOVÁ V., ŠIMKOVÁ E. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005, 153 S. ISBN 80-7041-187-2
- [18] SERGEJ, Vojtovič. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- [19] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [20] TURECKIOVÁ Michaela a Jaroslav VĚTEŠKA, *Kompetence ve vzdělání* Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-1770-8

[21] URBANCOVÁ, Hana. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci: 3. rozšířené vydání*. Praha: Adart, s. r. o., 2013. ISBN 978-80-87829-05-9.

[22] VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha 7: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

[23] Firmy.cz © Manpower. *Manpower* [online]. © 1996-2016 Seznam.cz, a. s. [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/2156576-manpower-pisek-budejovicke-predmesti.html>

[24] JobFair MSV veletrh pracovních příležitostí [online] Informace pro vystavovatele © 2013 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.jobfairmsv.cz/vystavovatele>

[25] Justice.cz [online]/Oficiální server českého soudnictví – ManpowerGroup, s. r.o. © Justice.cz [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=437255&typ=PLATNY>

[26] Justice.cz [online]/Oficiální server českého soudnictví – Schneider Electric, a. s.. © Justice.cz [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=228164&typ=PLATNY>

[27] LOGONOID. © 2012 — 2015 Logonoid.com. Contact: feedback@logo. *LOGONOID* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://logonoid.com/schneider-electric-logo/>

[28] Manpower. © 2015 ManpowerGroup All Rights Reserved. *Manpower* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.manpower.com/>

[29] Manpower - zprostředkování práce zdarma. 2015. *Získejte s námi svou vysněnou pracovní pozici* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.zprostredkovanipracovnichpozic.cz/>

[30] Portál rozvoje podniku na Písecku. © 2012, Jihočeská hospodářská komora Písek. *Průmyslová zóna v Písku*[online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.podnikamevpisku.cz/index.php?akce=clanek&ide=36>

[31] Proměny získávání a výběru zaměstnanců: Zdroje získávání pracovníků. *Mzdová praxe* [online]. © 2014 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

[32] RAK JK. © Regionální agrární komora Jihočeského kraje, 201. *RAK JK* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.rakjk.cz/pisek/charakteristika.html>

[33] Schneider Electric. © Schneider Electric. *Schneider Electric* [online]. © 2015 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.schneider-electric.com/site/home/index.cfm/cz/>

[34] Schneider Electric. © Schneider Electric. *Schneider Electric* [online]. © 2015 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://www.schneider-electric.cz/sites/czech-republic/cz/spolecnost/kariery/dejte-se-k-nam/prohlizec-zamestnani.page>

8 Přílohy

I. Charitativní činnost

Společnost sponzoruje celou řadu neziskových organizací a nadací věnující se tělesně nebo psychicky postiženým spoluobčanům, opuštěným dětem nebo lidem v tísní. Největší pozornost zaměřuje na písecký region. Společnost a zaměstnanci přispívají **Klubu Krteček**. Klub Krteček je asociace rodičů a přátel zdravotně postižených dětí v ČR, který poskytuje komplexní sociální služby rodinám s dětmi se zdravotním postižením. Společnost se v roce 2006 stala generálním partnerem sbírkového projektu **Pomozte dětem!** Společnost přispěje stejnou částkou, kterou věnují zaměstnanci (na 1 Kč příspěvku zaměstnanec přispěje společnost též 1 Kč).



Zdroj: interní materiály společnosti

II. Zásady požární bezpečnosti

- 1) Udržovat pořádek na pracovišti.
- 2) Udržovat trvalé volné únikové cesty.
- 3) Udržovat volný přístup k hydrantům, rozvaděčům elektrického proudu.
- 4) Ve všech prostorách je zakázáno kouřit. Kouření je pouze povoleno na jediném místě (v odpočinkovém koutu umístěném ve výrobním prostoru).
- 4) Zákaz ukládání hořlavých předmětů na topných tělesech.
- 5) Savé materiály a hadry jsou ukládány v nehořlavých nádobách s víkem.
- 6) S hořlavými kapalinami je nutno zacházet v souladu s technologickými postupy a nenechávat je zbytečně tékat do prostoru.
- 7) Zákaz špatní po elektrických kabelech.
- 8) Dodržovat vypínání varných konvic ze zásuvek elektrického proudu. Při provozování varných konvic je nutno postupovat v souladu s interním předpisem.

K uhašení požáru je nutno používat jeden ze dvou typů ručních hasicích přístrojů: práškový nebo sněhový.

III. Všeobecné zásady bezpečnosti práce

- Nekouřit na místech, kde je zakázáno.
- Zákaz používání alkoholických nápojů a jiné omamné látky. Na pokyn vedoucího jsou zaměstnanci povinni se podrobit zkoušce na alkohol.
- Povinné školení v oblasti bezpečnosti práce, požární ochran a předepsaných lékařských prohlídek (které jsou jednou za 2 roky).
- Oznamovat úrazy při zaměstnání.
- Škodlivé látky (ředidla, odmašťovadla, kyseliny) nikdy nedávat do láhví od nápojů.
- Nevykonávat práci, kde nejsou předepsány zkoušky ani povolení.
- Udržovat pracoviště a zařízení v pořádku a v čistotě.
- Používat ochranné pomůcky, pokud Vám byly přiděleny.
- Nespouštějte žádné zařízení, jehož obsluha, užívání a údržba Vám nepřísluší.
- Nevstupujte do prostoru, které jsou označeny VSTUP ZAKÁZÁN.
- Při pohybu buďte pozorní a používejte pouze vybrané cesty, chodníky a východy.

IV. Zajišťování kvality v továrně

Systém kvality – společnost věnuje pozornost kvalitě, protože v roce 1999 se rozhodla certifikovat svou činnost podle ISO9001 švýcarskou společností SGS. Veškerá činnost je v továrně popsána systémem kvality, který je v souladu s uvedenou normou a je v jejím souladu řízena.

Kvalita produkce – neodmyslitelná vlastnost našich výrobků. Vstupní kontrola provádí kontrolu vstupního materiálu pro naše výrobky podle výkresové dokumentace, aby podstatné množství vad bylo zachyceno již před montáží.

V. Péče o životní prostředí

Společnost nezatěžuje významnou měrou životní prostředí. Množství emisí a tvorba odpadů jsou velmi nízké. V této oblasti jsou cíle péče o životní prostředí následující: snižovat podíl exhalací, zvyšovat podíl recyklovaného odpadu a omezovat používání nebezpečných chemických látek.

VI. Lean Manufacturing

Je projekt zaměřený na snížení činností ve výrobním procesu, který nepřináší žádnou přidanou hodnotu pro zákazníka. Snaha zaměřit se na výrobní týmy (zavedení sledování výroby v hodinových intervalech SIM), zjednodušení výrobních linek (linky jsou uspořádány do písmene „U“), zásobování v pravidelných intervalech (pomocí vláčku, který má přesně určenou trasu a provádí podle požadavků rozvoz dílů ze skladu a zároveň odvoz hotových výrobků).

VII. Výrobní program společnosti Schneider Electric, a. s.

1) Stykače – typ SK, typ D a typ F

Na obrázcích lze vidět několik typu stykačů.



Tesys SK mini stykač, cívka 220 V AC za 500 Kč s DPH.

Tento stykače lze koupit ve stejné v podobě, akorát se liší cenou a cívkami, např. 120 V AC cívka, cívka 230 V AC, 240 V AC cívka, 24 V AC cívka, 380 V AC cívka, 400 V AC cívka, 48 V AC cívka, atd.

Zdroj: (schneider-electric.com, cit. online 14. 5. 2015)

Tesys D stykač, 440 V 25 A – 24 V DC cívka za 1340 Kč s DPH.



Zdroj: (schneider-electric.com, cit. online 14. 5. 2015)



Tesys F stykač – 440 V 250 A – cívka 230 V AC za 6300 Kč s DPH.

Zdroj: (schneider-electric.com, cit. online 14. 5. 2015)

2) Tlaková spínače XMP, XML



XML, A, B, C, D elektromechanické tlakové spínače a vakuové spínače.

Zdroj: (schneider-electric.com, cit. online 14. 5. 2015)



Převaděče tlaku a tlakové spínače XMLG

Zdroj: (schneider-electric.com, cit. online 14. 5. 2015)

3) Tepelná relé LR2K



Tepelné ochranné relé LRD s automatickým nebo ručním resetem od 0,1 do 150 A, respektive od 0,06 do 75 kW. Tento model se aplikuje do průmyslu, energetiky (standardní ochrana motoru, přetížení motoru, ochrana vedení)

Zdroj: (schneider-electric.com, cit. online 14. 5. 2015)

4) Příslušenství motorových spouštěčů GV2



Spouštěč motoru, cena 1300 Kč s DPH.

Zdroj: (schneider-electric.com, cit. online 14. 5. 2015)

- Spínače – K1K2, VARIO
- Závěsné ovladače XAC - závěsné ovladače pro pomocné obvody. Existuje několik typu závěsných ovladačů. Vždy se jedná o závěsný ovladač typ XAC – A pistolová rukojeť, ale liší se potom v tlačítkách a nouzovém zastavení.

5) Tlačítka HARMONY – ZB2bS, BA9S



Zdroj: (schneider-electric.com, cit. online 14. 5. 2015)

VIII. Pracovní nabídka na regional team assistant france

Aktuální nabídka práce na regional team assistant france na webových stránkách Schneider Electric, a. s. Místo výkonu pracovní pozice je v Písku nebo po domluvě v Praze.

The main role of Regional Team Assistant France is a complex support of IPO entity (Information Processes Organization - entity of Schneider Electric) for France:

- Working with databases/systems (including transformation of data among them)
- Events organizing
- Administrative support

Key Responsibilities

- General administrative support for France (data collection and consolidating, controlling deadlines and quality, support on demand, etc.)
- bFO Delegated Administrator - onboarded and taking part in regular DA meetings, ticketing solving, supporting 6 countries now (some will come after new outsourcing)
- SLA incident reporting for France perimeter - moderating bi-weekly phone conferences for incident review, preparing monthly reporting from different documents and tools
- Translations for instance for French IPO communications coming from Europe, Central or Local
- Planview Administrator for zones France, capacity planning and time sheet validation
- Responsible for local time track system for colleagues (travels, extra hours, ...)
- Collection of IPO successes in zones France
- Preparation and deployment of IPO Open Days in countries of my perimeter
- Preparation and moderation of several weekly phone conferences including taking the minutes on demand of teams in France
- Preparation of other meetings (our regular regional/zones meetings in different countries, local meetings or for colleagues) including taking the minutes in some ones
- Placing orders in Facil-IT, participating on tool evolution and data packages preparations
- France reporting for ATCH and BENE - preparing detailed monthly reporting from different documents and tools, consolidation
- SNB reporting for nordic countries- preparing detailed monthly reporting from different documents and tools, consolidation

- Maintain documentations for France, about IT area and processes
- General administration (hotel & flight bookings, time scheduling, etc.) for all teams in France

We Require

- Advanced English language
- French language is a big advantage
- Advanced knowledge of Excell, Access and Power Point, IT literacy an advantage
- Organizational and communication skills, consistency
- Independent, (internal) customer oriented personality
- Willingness to travel within region sometimes

V poslední době společnost Schneider Electric, a. s. požaduje znalost francouzského jazyka za velkou výhodou. Znalost anglického jazyka je podmínkou u pracovní pozice vykonávané v oddělení logistiky, v administrativě, atd.

We Offer

- Highly challenging work in a reputable multinational company in an international team
- Pleasant working conditions
- Wide offer of employee benefits (cafeteria, meal vouchers, one additional week of holiday, sick-days and other benefits)

Additional Information

- Length of employment: for a definite period of time for one year
- Ideal start date: as soon as possible
- Position suitable also for graduates

Kontakt

I am interested in this position: Please send your CV together with motivation letter on: lucie.drastilova@schneider-electric.com. We are looking forward to our future cooperation

IX. Dotazník

Vážení respondenti,

Mé jméno je Martina Vlková a jsem studentkou pátého ročníku České zemědělské univerzity v Praze. Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku, jehož výsledky mi budou sloužit jako podklad pro zpracování praktické části mé diplomové práce na téma „Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti – Schneider Electric, a. s.“

Předem Vás informuji, že dotazník je zcela anonymní a dobrovolný, zabere cca 5 – 10 minut. Vyplněné dotazníky budou sloužit pro soukromé účely, nehrozí jeho zneužití.

1) Jak dlouho pracujete pro společnost Schneider Electric, a. s.?

- Méně než rok
- 1 – 5 let
- 5 let a více

2) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

3) Jaká je Vaše věková kategorie?

- 19 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 let a více

4) Jaké je Vaše vzdělání?

- Základní
- Vyučen – výuční list
- Středoškolské
- Vysokoškolské

5) Společnost Schneider Electric, a. s. rozděluje na zaměstnance kmenové a agenturní, které spolupracují s personální agenturou Manpower. Vy jste zaměstnanec?

- Kmenoví
- Agenturní

6) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nové pracovní příležitosti?

- Na úřadu práce Písek
- Přes personální agenturu Manpower
- Našel/našla jsem nabídku práce na oficiálních stránkách společnosti
- Reagoval/a jsem na nabídku práce na inzertním portále (www.prace.cz, www.prace.kurzy.cz)
- Od známých, které už ve společnosti pracují

7) Proč jste si právě vybral/a společnost Schneider Electric, a. s.?

- Mzdové ohodnocení
- Benefity nabízené společností
- Bydliště v blízkosti okolí
- Dobrá pověst společnosti
- Doporučení od známých
- Našel/šla jsem zde přesnou pracovní pozici, kterou jsem hledal/a

8) Z inzerátu o pracovní pozici, bylo zřejmé, o jakou pracovní pozici se jedná? Byly informace dostatečně popsány?

- Ano
- Ne

9) Kolik kol výběrových pohovorů jste se musel/a zúčastnit, než jste byl přijat/a?

- 1 kolo
- 2 kola
- 3 kola

10) Jaký byl ve Vás vyvolán dojem při prvním kontaktu se společností Schneider Electric, a. s.?

- Výborný
- Dobrý
- Špatný

11) Jaká byla atmosféra při pohovoru?

- Přátelská
- Neutrální
- Nepříjemná

12) Kdo byl přítomen při prvním osobním pohovoru?

- Personalista
- Personalista a budoucí nadřízený
- Personalisti, budoucí nadřízený a jeho nadřízený

13) Jak dlouho probíhal pohovor?

- Méně než 45 minut
- 45 – 60 minut
- 60 minut a více

14) Obdržel/a jste po přijetí do společnosti dostatek informací?

- Ano
- Ne

15) Na jakém oddělení pracujete?

- Finanční oddělení
- HR oddělení
- Oddělení logistiky
- Oddělení nákupu
- IT oddělení
- Mistr

- Skladník
- Dělník
- Oddělení kvality

16) Jaký máte pracovní poměr se společností Schneider Electric, a. s.?

- Zaměstnanec na HPP
- Externí pracovník – přes personální agenturu Manpower (HPP)

Děkuji Vám za Váš čas a za ochotu mi pomoci při zpracování mé diplomové práce.

S poděkováním,

Bc. Martina Vlková