

# **Projekt navázání spolupráce firmy se školami při vyhledávání budoucích zaměstnanců**

Bc. Lucie Kretková

---

Diplomová práce  
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu  
akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie KRETKOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt navázání spolupráce firmy se školami při  
vyhledávání budoucích zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky se získáváním a řízením lidských zdrojů.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav lidských zdrojů ve společnosti Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o.
- Popište a analyzujte současný stav lidských zdrojů v regionech přilehlých Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o.
- Vytvořte projekt navázání spolupráce.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 420 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 215 s. ISBN 80-85839-09-01.
4. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

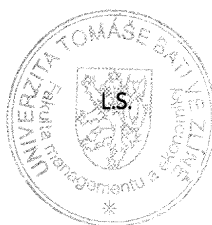
Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jana Kociánová**

Datum zadání diplomové práce: **14. března 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **5. května 2008**

Ve Zlíně dne 14. března 2008

  
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
vedoucí katedry

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je nalézt efektivní a účinnou cestu výběru a získávání zaměstnanců ve společnosti Continental Automotive Systems Czech Republic prostřednictvím navázání spolupráce se školami. Teoretická část objasňuje problematiku personalistiky, především oblastí řízení lidských zdrojů, plánování, výběru a získávání. Praktická část obsahuje analýzy současného stavu lidských zdrojů ve společnosti Conti FST, stavu lidských zdrojů v regionech přilehlých Conti FST a návrh optimální formy spolupráce firmy se školami při vyhledávání budoucích zaměstnanců.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, strategické řízení lidských zdrojů, politika řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, e-recruitment, outsourcing, sponsoring, stipendium.

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to find efficient and effective way of the employee recruitment and selection in the company Continental Automotive Systems Czech Republic through the establishment of cooperation with schools. The theoretical part explains the human resource merits, first of all the section of human resource management, planning, selection and recruitment. The practical part contains analysis of present situation of human resource in company Conti FST, status of human resources in neighbouring regions of Conti FST and proposal of the optimal form of cooperation with the schools by searching of future employee.

Keywords:

Human Resource Management, Human Capital, Strategic Human Resource Management, Human Resource Management Policies, Human Resource Planning, Recruitment and Selection, E-recruitment, Outsourcing, Sponsoring, Grant.

Děkuji své vedoucí diplomové práce Mgr. Janě Kociánové za vedení, odborné rady, informace a zejména vstřícný přístup a trpělivost, kterou se mnou při zpracování diplomové práce měla.

Poděkovat bych také chtěla Ing. Janě Matoškové za odborné konzultace a připomínky ke zpracování mé práce.

## **OBSAH**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>OBSAH.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>ÚVOD.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>1 ŘÍZENÍ LIDÍ A PROCESY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>                                | <b>11</b> |
| <b>2 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI.....</b>                                | <b>13</b> |
| <b>2.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>   | <b>13</b> |
| 2.1.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PODNIKOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....                                | 13        |
| 2.1.2 CÍLE PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....   | 16        |
| 2.1.3 PROCES PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....   | 16        |
| 2.1.4 STRATEGIE ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....  | 17        |
| 2.1.5 PLÁNOVÁNÍ POMOCÍ SCÉNÁŘE.....   | 18        |
| 2.1.6 ODHADY BUDOUCÍ POTŘEBY LIDSKÝCH ZDROJŮ.....   | 19        |
| 2.1.7 PLÁNOVÁNÍ ČINNOSTÍ.....   | 20        |
| <b>2.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....</b>  | <b>21</b> |
| 2.2.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ.....   | 21        |
| 2.2.2 INZEROVÁNÍ.....   | 24        |
| 2.2.3 E-RECRUITMENT (ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ POMOCÍ POČÍTAČOVÝCH SÍTÍ).....                  | 25        |
| 2.2.4 OUTSOURCING (VYUŽÍVÁNÍ EXTERNÍCH SLUŽEB).....                                       | 25        |
| 2.2.5 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....   | 27        |
| <b>3 MOŽNOSTI SPOLUPRÁCE ZAMĚSTNAVATELŮ SE ŠKOLAMI.....</b>                               | <b>34</b> |
| <b>3.1 SPONZORING.....</b>  | <b>34</b> |
| SPONZORING STUDENTŮ (STIPENDIUM).....   | 34        |
| SPONZORING ŠKOL.....  | 34        |
| <b>3.2 TRAINEE PROGRAM.....</b>   | <b>34</b> |
| <b>3.3 SPOLUPRÁCE NA VÝUCE.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>3.4 VEDENÍ DIPLOMOVÝCH PRACÍ.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST.....</b>                                   | <b>36</b> |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>   | <b>37</b> |
| <b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CONTINENTAL AUTOMOTIVE.....</b>                              | <b>38</b> |
| <b>5.1 CONTINENTAL AUTOMOTIVE SYSTEMS CZECH REPUBLIC,<br/>FRENŠTÁT POD RADHOŠTĚM.....</b> | <b>38</b> |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 5.1.1      | ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....   | 38        |
| 5.1.2      | VÝVOJ OBRATU A POČTU ZAMĚSTNANCŮ U SPOLEČNOSTI CONTINENTAL<br>AUTOMOTIVE CZ..... | 39        |
| <b>6</b>   | <b>ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE CONTI FST.....</b>                                   | <b>41</b> |
| <b>6.1</b> | <b>LIDSKÉ ZDROJE CONTI FST .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>6.2</b> | <b>ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ KANDIDÁTŮ NA OTEVŘENÉ POZICE V<br/>CONTI FST .....</b>       | <b>43</b> |
| <b>6.3</b> | <b>FLUKTUACE V CONTI FST.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>6.4</b> | <b>VÝVOJ NEZAMĚSTNANOSTI V MORAVSKOSLEZSKÉM A<br/>ZLÍNSKÉM KRAJI .....</b>       | <b>45</b> |
| <b>6.5</b> | <b>VLASTNÍ ŠETŘENÍ .....</b>   | <b>46</b> |
| 6.5.1      | DISKUZE S ODDĚLENÍM HR .....   | 46        |
| 6.5.2      | DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM INTERNĚ V CONTI FST .....                                    | 47        |
| 6.5.3      | DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM SE ŠKOLAMI.....  | 47        |
| <b>6.6</b> | <b>VÝSTUPY A ZÁVĚRY Z ANALÝZ A VLASTNÍHO ŠETŘENÍ.....</b>                        | <b>49</b> |
| 6.6.1      | VÝSTUPY A ZÁVĚRY Z DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU INTERNĚ V CONTI FST .....              | 49        |
| 6.6.2      | VÝSTUPY A ZÁVĚRY Z DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU EXTERNĚ SE ŠKOLAMI .....               | 51        |
| <b>6.7</b> | <b>SWOT ANALÝZA.....</b>   | <b>54</b> |
| 6.7.1      | S-STRENGTHS (SILNÉ STRÁNKY).....   | 54        |
| 6.7.2      | W-WEAKNESSES (SLABÉ STRÁNKY) .....   | 54        |
| 6.7.3      | O-OPPORTUNITIES (PŘÍLEŽITOSTI) .....   | 54        |
| 6.7.4      | T-THREATS (HROZBY) .....   | 55        |
| <b>7</b>   | <b>NAVÁZÁNÍ SPOLUPRÁCE SE ŠKOLAMI .....</b>                                      | <b>57</b> |
| 7.1.1      | FORMA SPOLUPRÁCE .....   | 57        |
| 7.1.2      | KRITÉRIA VÝBĚRU STUDENTŮ NA STIPENDIUM .....                                     | 58        |
| 7.1.3      | POSTUP PŘI VÝBĚRU STUDENTA NA STIPENDIUM .....                                   | 58        |
| 7.1.4      | OŠETŘENÍ SMLUVNÍHO VZTAHU STIPENDISTY A CONTI FST .....                          | 59        |
| 7.1.5      | ROLE ŠKOLY PŘI ZÍSKÁVÁNÍ VHODNÝCH STUDENTŮ PRO STIPENDIJNÍ<br>PROGRAM .....      | 59        |
| 7.1.6      | FINANČNÍ ANALÝZA.....  | 60        |
| 7.1.7      | ČASOVÝ PLÁN .....  | 70        |
| 7.1.8      | RIZIKOVÁ ANALÝZA .....   | 70        |
| <b>8</b>   | <b>DALŠÍ ALTERNATIVY NAVÁZÁNÍ SPOLUPRÁCE MEZI CONTI FST<br/>A ŠKOLAMI.....</b>   | <b>73</b> |
| <b>8.1</b> | <b>ZAPOJENÍ DO PROJEKTU IQ AUTO.....</b>   | <b>73</b> |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 8.1.1      | CÍLOVÁ SKUPINA PROJEKTU IQ AUTO.....                    | 73        |
| 8.1.2      | RIZIKA A NÁVRH OPATŘENÍ JAK JIM PŘEDCHÁZET .....        | 74        |
| 8.1.3      | IQ AUTO A CONTI FST .....                               | 75        |
| <b>8.2</b> | <b>ZPŘÍSTUPNĚNÍ CONTI FST "ŠKOLNÍ VEŘEJNOSTI" .....</b> | <b>75</b> |
| <b>8.3</b> | <b>DALŠÍ SPOLUPRÁCE SE ŠKOLAMI.....</b>                 | <b>75</b> |
| <b>9</b>   | <b>SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>                     | <b>77</b> |
|            | <b>ZÁVĚR.....</b>                                       | <b>78</b> |
|            | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>                  | <b>80</b> |
|            | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>         | <b>82</b> |
|            | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                             | <b>83</b> |
|            | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                              | <b>84</b> |
|            | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                               | <b>85</b> |



## ÚVOD

Lidské zdroje jsou pro každý podnikatelský subjekt neodmyslitelnou a velice důležitou složkou firmy. Lidská práce patří k nejdražším, ale ve smyslu chodu podniku k nejcennějším faktorům. Lidé představují pro společnost obrovský přínos, možnost rozvoje, konkurenceschopnost na trhu.

V současnosti, kdy je na trhu práce nedostatečná nabídka ze strany zaměstnanců, stojí každá firma před těžkým úkolem obstát v boji o kvalitní pracovníky. Přestože disciplíny, jakou je řízení lidských zdrojů, jsou dnes na vysoké úrovni a je na ně kladen důraz, není jednoduché pracovní sílu odpovídající požadavkům a představám podniků dostat.

Ve své diplomové práci se chci věnovat jednomu z nejdůležitějších kroků v rámci řízení lidských zdrojů a to jejich získávání.

Cílem mé práce je nalézt cestu alespoň částečně k jednoduššímu získávání zaměstnanců, která jednak sníží riziko dlouhodobě neobsazených pozic ve společnosti Continental Automotive Systems Czech Republic ve Frenštátě pod Radhoštěm, přinese úsporu v podobě času práce personalistů a v konečném důsledku tedy úsporu finanční a zajistí kvalitní pracovníky na dobu delší, než-li je jeden rok či zkušební doba vůbec.

Při zpracování své diplomové práce chci provést analýzu současného stavu v Conti FST, jakým způsobem získává lidské zdroje, odkud čerpá a kde jsou slabá místa současné procedury. Nezůstanu však pouze u analýzy interní, avšak i okolí firmy, tudíž analýzu stavu lidských zdrojů v regionu, v němž se Conti FST nachází. Na základě těchto analýz pak zhodnotit a zvolit nejvhodnější alternativu pro projekt, který je v Conti FST a samozřejmě i ve skutečnosti proveditelný. Reálnost projektu se pokusím prokázat finanční analýzou, proloženou časovým plánem a zohledněním rizik.

Cest k navázání spolupráce firem se školami je jistě několik a věřím, že se mi v diplomové práci podaří nalézt právě tu optimální pro podmínky společnosti Conti FST, případně nastínit další možné jiné.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDÍ A PROCESY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidí pojednává o přístupech a filozofiích, které ovlivňují řízení lidí v organizacích a role personálního útvaru a jeho členů a uvažuje také o tom, co ovlivňuje řízení lidí v mezinárodním prostředí. Vztah mezi jednotlivými pojetími řízení lidí – řízení lidských zdrojů, lidského kapitálu a personální řízení je popsán schématem, viz. příloha P I.[1]

### Řízení lidských zdrojů

Řízením lidských zdrojů rozumíme oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů podniku a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb firmy i jednotlivce.[1]

Hlavním cílem ŘLZ je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas.[9]

### Řízení lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování, a to jak na celooorganizační, tak na liniové úrovni. Charakteristickým rysem definice řízení lidského kapitálu je použití nástrojů měření jako určitého vodítka pro řízení lidí, které je považuje za bohatství, za aktiva organizace, a zdůrazňuje, že konkurenční výhody se dosahuje strategickým investováním do tohoto bohatství pomocí získávání a stabilizace pracovníků, řízení talentů a programů vzdělávání a rozvoje. [1]

### Procesy řízení lidských zdrojů

Procesy ŘLZ se týkají vytváření strategií lidských zdrojů, politiky a praktických postupů, které ovlivňují všechny stránky lidských zdrojů a řízení zaměstnanosti. [2]

### Strategické řízení lidských zdrojů

Strategie ŘLZ je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. [3]

### **Strategie lidských zdrojů**

Strategické ŘLZ vede k formulaci strategií lidských zdrojů. Strategie lidských zdrojů vyjadřují, co organizace zamýšlejí udělat, pokud jde o různé stránky politiky a praxe řízení lidských zdrojů. Jsou jednak propojeny s podnikovou strategií, jednak navzájem mezi sebou. [3]

### **Politika řízení lidských zdrojů**

Politika ŘLZ čili personální politika jsou stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Tato politika definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí. Politika lidských zdrojů tak slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů při zaměstnávání lidí a při rozhodování o lidech. [1]

## 2 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI

V této kapitole se dostávám k jádru řešené problematiky své diplomové práce, a proto se zde v poloze teoretické budu věnovat více detailněji než v předchozích kapitolách.

Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využívala. Týká se rovněž těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů. [2]

### 2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení strategických cílů. Vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů a znamená to, že musí odpovídat na dvě základní otázky: za prvé, kolik lidí, a za druhé, jaké lidi? Plánování lidských zdrojů se orientuje i na širší záležitosti týkající se způsobů zaměstnávání a rozvoje lidí v zájmu zlepšování efektivnosti organizace. Může tedy hrát významnou roli ve strategickém řízení lidských zdrojů. [1]

Plánování lidských zdrojů se obvykle skládá ze čtyř následných kroků:

- předpověď budoucí potřeby,
- analýza pracovních zdrojů a jejich nabídky,
- sestavení plánů sladujících nabídku s poptávkou,
- kontrola realizace plánů. [6]

#### 2.1.1 Plánování lidských zdrojů a podnikové plánování

Plánování lidských zdrojů by mělo být v podstatě integrální součástí podnikového plánování. Proces strategického plánování by měl definovat projektované změny v rozsahu a typech činností vykonávaných organizací. Měl by rozpoznat hlavní schopnosti, které organizace potřebuje k dosažení svých cílů, tedy požadavky týkající se dovedností (kvalifikace). [1]

Existují-li jasně zformulované strategické podnikové plány, pak je plánování lidských zdrojů interpretuje z hlediska požadavků týkajících se lidí. Plánování lidských zdrojů je proces rozhodování, který v sobě spojuje tři důležité činnosti:

- rozpoznávání a získávání správného počtu lidí se správnými dovednostmi,
- jejich motivování tak, aby odváděli vysoký výkon,
- vytváření interaktivních vazeb mezi cíli podnikání a činnostmi týkajícími se plánování pracovníků. [1]

### **Tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů**

Je třeba rozlišovat mezi "tvrdým" a "měkkým" plánováním lidských zdrojů. Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. Měkké plánování lidských zdrojů je zaměřeno na zabezpečování toho, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou oddáni organizaci a angažováni ve své práci a podle toho se budou i chovat. Je založeno na posouzení požadavků na tyto kvality a na zkoumání, do jaké míry tyto vlastnosti existují. [4]

### **Plánování lidských zdrojů a plánování pracovních sil**

Plánování lidských zdrojů se ve skutečnosti týká širších záležitostí zaměstnávání lidí než tradiční kvantitativní přístupy, známé jako "plánování pracovních sil". Takové přístupy jsou odvozeny od racionálního pohledu na plánování v podobě "shora dolů", v němž lze uplatnit prověřené kvantitativní metody dlouhodobých odhadů nabídky pracovních sil a poptávky po nich. Plánování lidských zdrojů se skládá ze tří kroků:

- předvídání (prognózy) budoucí potřeby lidí (prognózy poptávky),
- předvídání (prognózy) budoucích zdrojů lidí (prognózy nabídky),
- sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou. [8]

### **Důvody plánování lidských zdrojů**

Důvody plánování lidských zdrojů lze shrnout do tří skupin:

- Plánování ze skutečných a podstatných důvodů, tj. plánování má praktický dopad v tom, že optimalizuje využívání zdrojů a/nebo je činí flexibilnějšími, že formuje a rozvíjí dovednosti, které vyžadují čas, identifikuje potenciální problémy a minimalizuje možnosti udělat špatné rozhodnutí.[8]
- Plánování z důvodu prospěšnosti tohoto procesu, který zahrnuje pochopení současnosti, aby ji bylo možné konfrontovat s budoucností, zpochybňování ustálených domněnek a osvobození myšlení, přijímání jasných rozhodnutí, která lze později zpochybnit, ohlížení se dozadu a poskytování celkového přehledu a zajišťování toho, aby přemýšlení o dlouhodobé perspektivě nebylo ovládáno krátkodobými hledisky.[8]
- Plánování z organizačních důvodů, které zahrnují informování o plánech tak, aby jim byla získána podpora a lidé byli ochotni je dodržovat, propojení plánů lidských zdrojů s podnikovými plány tak, aby je mohly ovlivňovat, předání (nebo zpětné převzetí) kontroly podniku nad výrobním jednotkami a koordinování a integrování rozhodování a akcí v organizaci. [8]

### **Plánování lidských zdrojů a podmínky v organizaci**

Plánování lidských zdrojů se odehrává v kontextu dané organizace. Míra jeho používání a uplatňované přístupy budou úměrné tomu, nakolik bude management uznávat to, že úspěch závisí na předpovídání budoucí potřeby pracovníků a na zavádění plánů směřujících k uspokojení této potřeby. Tento přístup bude také ovlivněn tím, do jaké míry je možné zpracovat přesné předpovědi. Organizace působící v turbulentním (vysoce proměnlivém) prostředí, v němž je obtížné předvídat budoucí podobu činností, budou asi spoléhat na okamžitá a krátkodobá opatření týkající se získávání a udržení lidí. Nicméně tyto podniky mohou mít prospěch z těch stránek plánování lidských zdrojů, které souvisejí s politikou získávání a stabilizace klíčových pracovníků. [1]

## Plánování lidských zdrojů a podmínky na trhu práce

Podmínky pro získávání potřebných lidí budou souviset s trhy práce, na něž se organizace orientuje a jimiž jsou:

- vnitřních trh práce – stav a pohyb pracovníků v rámci organizace, kteří mohou být povýšeni, vzděláváni nebo lépe rozmístěni tak, aby uspokojili budoucí potřeby,
- vnější trh práce – vnější lokální, regionální, národní a mezinárodní trh práce, na nichž je možné získat různé druhy lidí.

Obvykle existuje řada trhů a nabídka pracovních síl na těchto trzích může být značně odlišná. Je tedy třeba identifikovat pravděpodobný nedostatek určitých typů pracovníků, aby mohly být podniknuty kroky se s touto situací vypořádat, například tím, že vytvoříme atraktivnější nabídku zaměstnání. [1]

### 2.1.2 Cíle plánování lidských zdrojů

Cíle plánování lidských zdrojů v organizaci do značné míry závisejí na jejich podmínkách, ale – obecně řečeno – typickými cíli je:

- získat udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí;
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí;
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků;
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce. [1]

### 2.1.3 Proces plánování lidských zdrojů

Proces plánování, jak jej znázorňuje obrázek 1., není nutně lineárním procesem, vycházejícím z podnikové strategie a logicky vyúsťujícím do plánů získávání, flexibility a stabilizace pracovníků. [1]



Procesy plánování lidských zdrojů lze rozdělit do následujících bodů:

- Podnikové strategické plány: definování budoucích úrovní činností a iniciativ vyžadujících nové dovednosti. [1]
- Strategie zabezpečování lidských zdrojů: plánování za účelem získávání konkurenční výhody pomocí rozvíjení intelektuálního kapitálu – zaměstnávání schopnějších lidí, než jaké mají soupeři, zabezpečování toho, aby tito lidé vytvářeli a rozvíjeli znalosti a dovednosti specifické pro organizaci, a podnikání kroků k tomu, aby se organizace stala atraktivním zaměstnavatelem, kterého si lidé rádi volí ("zaměstnavatelem volbou"). [1]
- Plánování pomocí scénáře: hrubá představa o tom, kam organizace ve svém prostředí, ve svém oboru směřuje a jaké důsledky to bude mít pro potřebu lidských zdrojů. [1]
- Prognózy poptávky a nabídky: odhady budoucí potřeby pracovníků (počty a kvalifikace) a odhady počtů lidí, kteří asi budou k dispozici uvnitř organizace i mimo ni.
- Analýza pohybu (fluktuace) pracovníků: analyzování současných ukazatelů a trendů mobility (fluktuace) pracovníků pro účely prognóz nabídky pracovních sil.
- Analýza pracovního prostředí: analyzování prostředí, ve kterém lidé pracují, se zaměřením na to, jaký prostor jim poskytuje pro využívání a rozvíjení jejich dovedností a pro dosahování spokojenosti s prací. [1]
- Analýza operační efektivnosti (analýza efektivnosti činností): analyzování produktivity, využívání lidí a podmínek pro růst flexibility, aby bylo možné reagovat na nové a měnící se požadavky. [1]

#### **2.1.4 Strategie zabezpečování lidských zdrojů**

Cílem strategie zabezpečování lidských zdrojů ve smyslu koncepce ŘLZ je získat správný základní materiál v podobě pracovních sil vybavených vhodnými kvalitami, dovednostmi, znalostmi a potenciálem pro budoucí vzdělávání. Výběr a získávání pracovníků nejlépe vyhovujících těmto potřebám organizace by měl být rozhodující činností, na níž by mohla stavět většina ostatních činností řízení lidských zdrojů orientovaných na rozvoj a motivování lidí. [3]

Cílem strategie je tak zajistit, aby firma získávala konkurenční výhodu zaměstnáváním schopnějších lidí, než jaké mají její soupeři. Tito lidé budou mít širší a hlubší škálu dovedností a budou se vyznačovat takovými chováními, které bude maximalizovat jejich přínos organizaci. [1]

### **Složky strategie zabezpečování lidských zdrojů**

Těmito složkami jsou:

- Plány zabezpečování lidských zdrojů: příprava plánů hledání lidí v rámci organizace a/nebo plánů vzdělávacích programů pomáhajících lidem naučit se novým dovednostem.
- Plány flexibility: plánování směřující k vyšší flexibilitě ve využívání lidských zdrojů, které má organizaci umožnit optimálně využívat lidi a rychle je adaptovat na měnící se okolnosti.
- Plány stabilizace: příprava plánů směřujících k tomu, aby si organizace udržela lidi, které potřebuje.

Strategie zabezpečování lidských zdrojů poskytuje základnu pro tyto plány zabezpečování podnikových potřeb. Tuto základnu však ještě více posílí, bude-li podepřena procesem plánování pomocí scénáře. [1]

#### **2.1.5 Plánování pomocí scénáře**

Plánování pomocí scénáře je někdy charakterizováno jako formální metoda strategického plánování. Může však být také považováno za neformální přístup k povšechně zaměřenému přemýšlení o budoucnosti, založený na analýze možných změn vnitřního a vnějšího prostředí organizace.

Scénář tedy lze definovat jako "představu o posloupnosti budoucích událostí". Plánování pomocí scénáře je jednoduchý, více či méně formalizovaný proces vytváření představy o všech předvídatelných změnách rozsahu a druhu činností v organizaci a její struktury a identifikování všech změn ve vnějším prostředí, které asi organizaci ovlivní. [1]

### **2.1.6 Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů**

Kde je to proveditelné a vhodné, může být užitečné pokusit se vypracovat prognózy poptávky (potřeby) a nabídky (možností pokrytí potřeby) týkající se lidských zdrojů a určit, jaké kroky bude třeba podniknout, jestliže budou prognózy signalizovat možnost nedostatku nebo přebytku lidských zdrojů. [1]

#### **Prognózy poptávky (potřeby pracovníků)**

Prognózování, předpovídání poptávky, tedy potřeby pracovníků, je proces odhadování budoucích počtů potřebných pracovníků a dovedností a schopností, které tyto pracovníci budou pravděpodobně potřebovat. Ideálním východiskem prognózy je roční rozpočet (krátkodobý plán) a dlouhodobý podnikový plán promítnutý do činnosti jednotlivých podnikových funkcí a útvarů, nebo rozhodnutí o snižování počtu pracovních míst a pracovníků. Ve výrobních podnicích by měl být plán prodeje promítnut do plánu výroby poskytujícího informace o množstvích a typech výrobků, které by měly být v příslušných obdobích vyrobeny. Z této informace lze vypočítat počet hodin, které by měly v jednotlivých obdobích odpracovat jednotlivé profesně-kvalifikační kategorie pracovníků. [1]

#### **Prognózování potřeby dovedností a schopností**

Prognózování potřeby dovedností a schopností je převážně záležitostí úsudku manažerů (expertní metody). Tento úsudek by však měl být založen na pečlivé analýze vlivu předpokládaného vývoje na trhu výrobků, zavádění nové technologie, ať už informační technologie či využití počítačů ve výrobě. [1]

#### **Analýza vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků**

Tato analýza je založena na zkoumání dosavadního vývoje poměru například mezi počtem výrobních dělníků a pomocných a obsluhujících dělníků ve výrobním závodě a s přihlédnutím k možným změnám v organizaci či metodách práce předpovídá budoucí poměr. [1]

#### **Metoda založená na časových studiích**

Tuto metodu lze používat v případech, kdy je možné pomocí časových studií vypočítat, jak dlouho by měly jednotlivé operace trvat a kolik budou vyžadovat pracovníků. Me-

todu založenou na časových studiích použitou k odhadu potřeby výrobních dělníků lze pro výpočet odhadu potřeby pomocných a obsluhujících dělníků zkombinovat s analýzou vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků. [1]

### **Prognózy nabídky (pokrytí potřeby pracovníků)**

Při prognózování nabídky se pokoušíme odhadnout počet lidí, kteří budou pravděpodobně k dispozici uvnitř organizace i mimo ni, přičemž bereme v úvahu možné ztráty (odchody a penzionování pracovníků), úroveň absence, povyšování pracovníků a další pohyb pracovníků uvnitř podniku, změny pracovní doby a dalších podmínek práce. Prognóza bývá založená na:

- analýze existujících lidských zdrojů v organizaci v členění podle zaměstnání, kvalifikace a potenciálu;
- prognóze ztrát existujících zdrojů v důsledku odchodů pracovníků;
- prognóze změn u existujících zdrojů v důsledku povyšování pracovníků;
- vlivu měnících se podmínek práce a měnící se podoby absence;
- zdrojích nabídky pracovních sil uvnitř organizace;
- zdrojích nabídky pracovních sil mimo organizaci na národním a lokálním trhu práce.

Při přípravě prognóz nabídky pracovních sil v situacích, kdy existují úplné a spolehlivé údaje o stavu a pohybu pracovníků, mohou pomocí metody matematického modelování. Používají se však jen málo, protože potřebné údaje jsou zřídka k dispozici. [1]

### **Analyzování prognóz poptávky a nabídky**

Na základě porovnání prognóz poptávky a nabídky lze odhadnout nedostatek nebo přebytek pracovníků. To je pak východiskem pro plány získávání, stabilizace a v případě nutnosti i snižování počtu pracovníků. [1]

#### **2.1.7 Plánování činností**

Plány činností jsou odvozeny z obecnějších strategií zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci a z detailnějších analýz faktorů poptávky po pracovních silách a jejich nabídky. Plány však často musejí být krátkodobé a pružné, protože v období rychlých změn je obtíž-

né dělat spolehlivé předpovědi o potřebě lidských zdrojů. Plány činností by měly být zpracovány pro oblasti zabezpečování lidských zdrojů, flexibility a snižování počtu pracovníků. [1]

## 2.2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků je stěžejním tématem mé práce pro další zpracování a hledání cesty možné spolupráce se školami.

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.[1]

Personální disciplína, jejímž cílem je rozpoznat a určit, který ze zájemců o práci v podniku, kteří byli v procesu získávání pracovníků zaregistrováni, bude nejlépe odpovídat požadavkům příslušného pracovního místa a zároveň bude všestranným přínosem pro pracovní kolektiv.[10]

Tři fáze získávání a výběru pracovníků jsou:

- definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
- přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
- vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, AC, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy. [1]

### 2.2.1 Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů. Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst (rolí) a obojí musí být důkladně prověřeno, aby se zjistilo, zda jsou tyto potřeby oprávněné. Zejména je nezbytné prověřit potřebu náhrady nebo úroveň a typ pracovníka, které jsou požadovány. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa. Ty poskytují základní informaci potřeb-

nou pro sestavení inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Definice (profil) určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti. [1]

### **Profily rolí pro účely získávání**

Profily definují celkový účel role, její vztahy podřízenosti a nadřízenosti a hlavní oblasti výsledků. Mohou rovněž zahrnovat seznam požadovaných schopností. Budou to jednak odborné schopnosti (znalosti a dovednosti) a jednak všechny schopnosti chování potřebného pro vykonávání role. Schopnosti chování by měly být vybrány ze soustavy schopností organizace a modifikovány tak, aby to vyhovovalo požadavkům na pracovníka v dané roli. Pro účely získávání pracovníků je profil role rozšířen tak, aby obsahoval informace o pracovních podmínkách (mzda/plat, zaměstnanecké výhody, pracovní doba), o zvláštních požadavcích, jako je pohyblivé pracoviště, cestování nebo neobvyklá pracovní doba (práce v noci, o víkendech či o svátcích), a o příležitostech ke vzdělávání, rozvoji a kariéře. Profil role pro účely získávání poskytuje základnu pro specifikaci požadavků role na pracovníka. [1]

### **Specifikace požadavků na pracovníka**

Specifikace požadavků na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele dané role (daného pracovního místa). Mohou být zahrnuty i odborné schopnosti tak, jak jsou uvedeny v profilu role. [2]

Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle následujících bodů:

- Odborné schopnosti – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností.
- Požadavky na chování a postoje – typy chování požadované k úspěšnému výkonu role budou ve vztahu k základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby se při výběru pracovníků zajistilo, že bude odpovídat kultuře organizace. Je však třeba také zahrnout informaci, která se konkrétně týká dané role a která by měla být

vytvořena na základě analyzování charakteristik stávajících pracovníků, kteří tuto roli vykonávají efektivně.

- Odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat.
- Zkušenosti, praxe – tam, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy.
- Vhodnost pro organizaci – podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí.
- Další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.
- Možnost splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání atd. [1]

Profil role pak pro účely pohovorů definuje očekávané výsledky a požadavky na schopnosti. Ale pro účely poskytnutí úplného obrazu role (pracovního místa) při inzerování uchazečů bude asi zapotřebí více informací o pracovních podmínkách a perspektivě kariéry. Příklad specifikace požadavků na pracovníka poskytuje příloha P II. [1]

Největší nebezpečí, kterému je se třeba v této fázi vyhnout, je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Žádat to nejlepší je zcela přirozené, ale stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni, protože ti pak zjišťují, že se jejich talent a schopnosti nevyužívají. Podhodnocení požadavků může být stejně nebezpečné, ale dochází k němu méně často. Nejlepší je rozlišovat mezi těmi požadavky, které jsou podstatné, a těmi, které jsou žádoucí. [1]

Jakmile dojde k odsouhlasení požadavků, měly by být analyzovány podle určitých vhodných bodů. Pro to existuje řada postupů. Základním přístupem je stanovit a definovat podstatné a žádoucí požadavky podle hlavních bodů schopností, vzdělání a odborné přípravy a praxe. Další informace se mohou týkat zvláštních požadavků. A samozřejmě je nutné zvlášť uvést informace o pracovních podmínkách. [1]

### **Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků**

Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnávány s tím, co nabízí konkurence, a na základě toho by měl být vypracován seznam toho, co "prodává" organizaci jako zaměstnavatele. Lze přitom uplatnit zkušenosti z marketingu, při němž se preference potenciálních zákazníků porovnávají s vlastnostmi výrobku tak, aby byly zdůrazněny ty vlastnosti, které nejvíce přitahují zákazníka. Uchazeči o zaměstnání se snaží "prodat" sami sebe, ale zároveň "kupují" to, co nabízí organizace. Jestliže je tedy trh práce trhem kupujícího, pak organizace, která se snaží "prodat" sama sebe uchazečům o zaměstnání, musí zkoumat své potřeby pracovníků a požadavky na ně ve vazbě na to, co sama může poskytnout. [3]

Cílem celého zkoumání je vytvořit lepší obraz organizace (dobrou značku organizace) pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči. [3]

### **Zdroje uchazečů**

V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. Pokud nejsou vhodní lidé k dispozici v organizaci, pak hlavními zdroji uchazečů jsou inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby. [1]

#### **2.2.2 Inzerování**

Inzerování je neobvyklejší metodou přilákání uchazečů. První otázkou, kterou si však musíme položit, je to, že inzerování není nezbytné. Znamená to zvážit alternativní způsoby uvedené výše a prověřit, především na základě zkušenosti, zda je nelze použít. Při volbě způsobu získávání pracovníků se opíráme o tři kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. Cílem inzerování by mělo být:

- upoutat pozornost,
- vytvářet a udržovat zájem,
- stimulovat akci. [1]



### 2.2.3 E-recruitment (získávání pracovníků pomocí počítačových sítí)

E-recruitment využívá při získávání pracovníků prostředků založených na počítačových sítích, jako je firemní veřejnosti přístupná internetová stránka nebo veřejnosti nepřístupná intranetová stránka. Proces získávání pracovníků pomocí počítačových sítí se skládá z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů (předvýběru), výběru a nabízení zaměstnání nebo odmítání uchazečů. [1]

K hlavním výhodám E-recruitmentu patří nejen šetření nákladů, ale zároveň umožňuje organizaci poskytnout uchazečům mnohem více informací, které lze ještě navíc snadno aktualizovat. Existuje zde větší prostor pro prezentaci "nabídky zaměstnání" způsobem, který zvyšuje atraktivitu podniku jako pracoviště, kde je dobré pracovat. [2]

Možnosti, které se nabízejí při on-line výběru, zahrnují sebehodnocení, elektronické třídění a elektronické testování osobnosti uchazečů. Elektronické testy lze snadno standardizovat a vyhodnocovat. [1]

Hlavní typy on-line stránek pro účely získávání pracovníků jsou:

- stránky pracovních míst,
- stránky agentur,
- stránky médií. [1]

### 2.2.4 Outsourcing (využívání externích služeb)

Outsourcingem se rozumí vyčlenění činností mimo podnik, její převedení na jinou osobu (většinou právnickou), většinou v případech, kdy je subdodávka je levnější než vlastní služba. Je častý nejen v podnikovém vzdělávání, ale i při získávání pracovníků. [6]

Lze najít řadu argumentů ve prospěch používání externích služeb pomáhajících při získávání pracovníků – tedy zprostředkovatelských agentur nebo poradců vykonávajících alespoň počáteční práci v podobě "dodávání" vhodných uchazečů nebo provádění jakéhosi předvýběru. Stojí to peníze, ale může to ušetřit čas a potíže. [1]

### Využívání zprostředkovatelských agentur

Většina soukromých agentur se zaměřuje na získávání pracovníků pro sekretářskou a administrativní práci. Jsou obvykle rychle a efektivní, ale dosti drahé. Agentury si mohou

za vyhledávání pracovníka účtovat částku odpovídající asi patnácti i více procentům ročního platu na obsazovaném pracovním místě během prvního roku zaměstnání. Může být levnější inzerovat, zejména je-li nabídka pracovních sil větší než poptávka po nich. Dá totiž dost práce najít agenturu, která by vyhověla potřebám organizace za rozumnou cenu. [1]

Agentury by měly být pečlivě informovány o tom, co se od nich očekává. Čas od času nabízejí nevyhovující uchazeče, ale toto riziko lze snížit, jestliže je jim dostatečně jasné sdělen náš požadavek. [1]

### **Využívání služeb poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků**

Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání pracovníků. Pokud si to organizace přeje, může zůstat v anonymitě. Většina těchto firem vyžaduje honorář odvozený od základního ročního platu na obsazovaném pracovním místě. [1]

Při výběru poradenské firmy bychom měli postupovat podle následujících kroků:

- ověřit si její pověst u ostatních uživatelů;
- prohlédnout si její inzeráty zpracované pro nejrůznější firmy, abychom získali představu o kvalitě jejich služeb a o typu a úrovni pracovních míst, kterými se zabývá;
- ověřit si její specializaci – velké účetnické firmy bývají například velmi dobré pro získávání účetních;
- sejit se s konzultantem, který bude na našem zadání pracovat, a pokusit se prověřit jeho kvality;
- porovnat honoráře různých poradenských firem, i když rozdíly budou zpravidla velmi malé, a vzít v úvahu další skutečnosti. [1]

Používá-li organizace poradenskou firmu specializovanou na získávání pracovníků, je nezbytné:

- dohodnout podmínky a postup;
- informovat jí o organizaci, v níž se nalézá obsazované pracovní místo, o tom, proč je třeba je obsadit, o termínech a podmínkách i o všech zvláštních požadavcích;

- poskytnou veškerou pomoc, pokud jde o popis a specifikaci uchazeče, popřípadě toho, co se od uchazeče očekává – poradenská firma bude pracovat lépe, bude-li jasně vědět, co zadavatel požaduje a jaký typ člověka bude organizaci nejlépe vyhovovat;
- vzájemně si vyjasnit záležitosti týkající se pohovoru a předvýběru;
- vzájemně si vyjasnit, z čeho se bude odvozovat honorář a náklady;
- zabezpečit, aby vše bylo projednáváno přímo s poradcem, který bude mít naši zakázku bezprostředně na starosti. [1]

### **Využívání služeb poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků**

Využívání služeb poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků, čili tzv. "lovců hlav", pro vyšší vedoucí funkce v případě, kdy existuje pouze omezený počet vhodných lidí a kdy je zapotřebí je oslovit přímo. [2]

#### **2.2.5 Metody výběru pracovníků**

Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, AC a testy pracovní způsobilosti. [1]

#### **Výběrové pohovory**

Obecným cílem pohovoru je posoudit vhodnost uchazeče pro obsahované místo. Má tři hlavní cíle: získat dodatečné informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o podniku, posoudit vhodnost uchazeče. [10]

Metody výběrového pohovoru a dovednosti potřebné k jeho provádění jsou usku-  
tečňovány dle následujících bodů:

#### ***Účel výběrového pohovoru***

Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů. Pohovory tedy zahrnují zpracování

a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče v tom smyslu, zda odpovídají specifikaci pracovního místa. [1]

### *Výhody a nevýhody pohovorů*

Výhody pohovorů jako metody výběru pracovníků jsou následující:

- poskytují osobě vedoucí pohovor příležitost pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky týkající se dosavadních uchazečových zkušeností a prozkoumat, do jaké míry jsou schopnosti v souladu s tím, co požaduje pracovní místo;
- umožňují osobě vedoucí pohovor charakterizovat pracovní místo a organizaci detailněji a naznačit některé podmínky psychologické smlouvy;
- poskytují uchazečům příležitost zeptat se na podrobnosti pracovního místa a vyjasnit si některé záležitosti týkající se vzdělávání, perspektivy kariéry, organizace a pracovních podmínek;
- umožňují setkat se s uchazečem tváří v tvář, takže osoba vedoucí pohovor může posoudit, do jaké míry bude asi uchazeč pro organizaci vhodný a jak zapadne mezi ty pracovníky, kteří s ním budou pracovat;
- poskytují uchazeči stejnou možnost posoudit organizaci, osobu vedoucí pohovor i pracovní místo. [1]

Nevýhody pohovorů na druhé straně jsou:

- nedostatečná validita, pokud jde o předvídání pracovního výkonu a nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů;
- spoléhá se na dovednosti osoby vedoucí pohovor, ale mnozí lidé ve skutečnosti dělají pohovory velmi špatně, ačkoliv si mnohdy myslí, že nikoliv;
- může dojít k tomu, že se zčásti pozapomene na hodnocení schopností vykonávat různé úkoly obsazovaného pracovního místa a pohovor se odkloní stranou;

mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor. [1]

### *Typy pohovorů*

#### Individuální pohovory (pohovory typu 1+1)

Individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. V případě, že se provádí individuální pohovor jen s jedním tazatelem, však existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí, je důvod pro praktikování série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů. [1]

#### Pohovorové panely

Skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, lze označit za pohovorový panel. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování. [1]

#### Výběrová komise

Výběrová komise je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem, svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování a výběru. Její jedinou výhodou je to, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe. [1]

Efektivnost všech uvedených typů pohovorů lze zvýšit a řadu uvedených nedostatků odstranit použitím tzv. strukturovaného či standardizovaného pohovoru. [1]

#### **Výběrové testy**

Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti,

schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru. [1]

### ***Psychologické testy***

Psychologický test je pečlivě zvolená, systematická a standardizovaná procedura pro vypracování vzorku odpovědi od uchazečů, kterou lze použít k posouzení jedné nebo více psychologických charakteristik v porovnání s psychologickými charakteristikami reprezentativního vzorku nějaké odpovídající populace. [1]

Účelem psychologického testu je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se k tomu, aby těm, kteří vybírají pracovníky, umožnily lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní. [1]

### ***Typy testů***

Hlavními typy testů používaných při výběru pracovníků jsou testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností (potenciálních i získaných). [1]

Testy inteligence

Měří všeobecnou inteligenci.

Testy osobnosti

Testy osobnosti se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Osobnost je všeobsáhlý a nepřesný termín, vztahující se k chování jedinců a ke způsobu, jak je uspořádáno a koordinováno, když jedinec a okolí na sebe vzájemně působí. [1]

Testy schopností

Testy schopností měří charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání.

Testy potenciálních schopností mají za úkol předpovídat potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů určité práce. Může jít o administrativní schopnosti, numerické schopnosti, mechanické schopnosti a zručnost.

Testy získaných schopností měří schopnosti nebo dovednosti, které již člověk získal vzděláváním nebo praxí. [1]

### **Assessment centre**

Komplexnější přístup k výběru pracovníků nabízí AC. AC je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. [9]

Tvoří jej řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy:

- Největší pozornost se soustřeďuje na chování.
- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem, a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování.
- Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.
- Výkon je zaměřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.
- Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni. [1]

AC poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. AC rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv. [1]

Dobře prováděné AC může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniiovými či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem. [1]

Podoba výstupů z AC je předmětem dohody se zadavatelem. Existují různé formy výstupů. Z hlediska formy je možné je rozdělit podle toho, zda jsou vyjádřeny graficky, v bodech nebo "povídavě", dále dle toho, zda autor používal terminologii nebo český opis termínů, také dle způsobu členění právy. [9]

Základními formami výstupů AC jsou:

- uspořádání v bodech,
- uspořádání dle použitých metod,
- zprávy vyjádřeny graficky nebo numericky,
- zpráva jako odpověď na otázky,
- nestrukturovaná zpráva. [9]

### **Zlepšování efektivity získávání a výběru**

Při získávání a výběru pracovníků lze použít přístup charakteristického pro moderní ŘLZ, který spočívá v tom, že se věnuje mnohem více péče tomu, zda uchazeči splňují nejen požadavky daného pracovního místa, ale i požadavky organizace jako celku. Tyto požadavky zahrnují oddanost a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu. [8]

### **Nabídka uchazeči**

Jakmile je ukončena fáze pohovorů a testování, je třeba předběžně rozhodnout, kterému z uchazečů nabídneme zaměstnání. Tuto nabídku pak učiníme telefonicky nebo písemně. Jestliže existuje více než jeden vhodný uchazeč pro dané pracovní místo, pak lze jen doporučit, abychom si jednoho nebo dva uchazeče nechali v rezervě. Uchazeči často odstupují, zejména pak ti, kteří se ucházeli o zaměstnání jen proto, aby si otestovali své šance a získali zkušenosti, popřípadě proto, aby přesvědčili svého současného zaměstnavatele o tom, aby si jich více vážil a promítl to například do výše jejich platu. [1]



## **Závěrečné fáze**

### *Potvrzení nabídky*

Závěrečnou fází procesu výběru pracovníků je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co jsme dostali příznivé reference a uchazeč absolvoval lékařské vyšetření, potřebné např. pro účely zjištění fyzické vhodnosti a zdravotní způsobilosti potřebné pro danou práci. V této fázi by měla být také vypracována pracovní smlouva. [1]

### *Pracovní smlouva*

Základní informace, které by měly být zahrnuty do písemné pracovní smlouvy, závisejí na postavení pracovního místa v podnikové hierarchii funkcí a na dalších charakteristikách pracovního místa. [1]

### *Sledování a podpora nového pracovníka*

Abychom zjistili, jak se noví pracovníci s podnikem sžili a jak si vedou v práci, je důležité je soustavně sledovat. Jestliže existují nějaké problémy, je lepší je rozpoznat v rané fázi než připustit, aby se vyhrotily. [1]

Sledování nových pracovníků je důležité také proto, že tak lze prověřit vhodnost postupů při výběru pracovníků. Pokud došlo k nějakému omylu, je užitečné zjistit, jak se to stalo, aby bylo možné na základě toho výběr pracovníků zlepšit. Vybrání a přijetí nevhodného pracovníka může mít řadu příčin – například nepřiměřený popis a specifikace pracovního místa, špatné vytipování zdrojů uchazečů, nevyhovující inzerování a způsob pohovoru, nevhodné nebo chybně použité testy či předsudky a zaujatost pracovníků provádějících výběr, nebo alespoň části z nich. [1]

### 3 MOŽNOSTI SPOLUPRÁCE ZAMĚSTNAVATELŮ SE ŠKOLAMI

Vzhledem k tématu mé práce se zaměřuji na jednotlivé možnosti navázání spolupráce firem se školami.

Spolupráce mezi zaměstnavateli a školami se může uskutečňovat v několika různých formách. K nejčastěji neužívanějším patří především sponzoring studentů daným zaměstnavatelem, trainee program, spolupráce na výuce (přednášky prováděné zaměstnanci jednotlivých firem), prezentace firem a odvětví na školách příslušných oborů, pořádání vzdělávacích akcí pro studenty, vedení diplomových prací, nabídka stáží.

#### 3.1 Sponzoring

Sponzoring je podpora převážně neziskové akce, osoby nebo organizace formou finančního nebo materiálního daru. Pro účely spolupráce firem se školami jsou využívány dva druhy sponzoringu - školy a studenta, tedy stipendium. [10]

##### **Sponzoring studentů (stipendium)**

V tomto případě se jedná o adresovaný příspěvek poskytnutý podnikem konkrétnímu studentovi s cílem podporovat studium, vzdělávání v oboru sponzorské firmy. Studentu je poskytována nejen finanční podpora, ale i využití získaných teoretických znalostí v praxi dané společnosti. Student se přijetím sponzoringu zavazuje k uzavření pracovního poměru se sponzorem po ukončení studií na dobu stanovenou smlouvou.

##### **Sponzoring škol**

Sponzoringem škol se pro účely spolupráce firmy se školami rozumí finanční podpora ze strany společnosti vůči školám. Nemusí se vždy nutně jednat o konkrétní finanční obnos, nýbrž také příspěvek na vybavení, školní pomůcky, knihy či jiné prostředky potřebné pro kvalitní a efektivní výuku.

#### 3.2 Trainee program

Trainee program lze jednoduše popsat jako praktická příprava na povolání. Jedná se o plánovitý proces vedoucí k uvědomění si postoje, vědomostí nebo chování prostřednictvím učební zkušenosti za účelem dosažení efektivního výkonu v nějaké aktivitě či řadě aktivit.

Může být také považován za aktivní dohled nad činností praktikanta ze strany nadřízených nebo zkušených.[10]

### **3.3 Spolupráce na výuce**

Spoluprací na výuce mezi firmou a školami se rozumí aktivní zapojení zaměstnanců dané společnosti ve vyučovacích hodinách středních škol či na přednáškách škol vysokých. V rámci spolupráce na výuce je vnášen do osnov praktický pohled na daný obor či problematiku.

### **3.4 Vedení diplomových prací**

Firmy nabízejí studentům vysokých škol možnost zpracování diplomových prací na témata, která jsou pro společnost aktuální a potřebná k řešení, avšak nemá vlastní zdroje či kapacity na jejich vyhotovení. Zpracováním projektu v diplomové práci získá zaměstnavatel nejen teoretické zázemí a potřebné základní informace, ale i konkrétní návrh řešení a konceptu pro realizaci.

## 4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Pro získávání zaměstnanců existuje řada ověřených teoretických materiálů, metod a postupů. Každá společnost by pro tento proces měla mít zpracován koncept, jak při získávání zaměstnanců postupovat. Mluvím-li o konceptu lidských zdrojů, mám na mysli zpracované jednotlivé kroky od samotného plánování, určení strategie pro přilákání, získávání, výběr a udržení.

Důležitým základem je znalost interního prostředí, tedy možnost čerpání prvotně z vlastních zdrojů a využití již existujícího zkušeného potenciálu.

Je-li obsazování pozic dané oblasti či konkrétní pracovního místa pro samotné personální oddělení obtížné, může využít podporu a pomoc v rámci externí spolupráce buď s personálními agenturami, přes e-recruitment nebo outsourcing.

Pro možné získání budoucích pracovníků pro společnost je důležitá přímá spolupráce se školami oboru, v němž daná firma působí. Spolupráce může být uskutečněna na několika různých úrovních, a to od poskytnutí možností absolvování praxe, podílení se na výuce ve škole až po sponzoring studenta s budoucí pracovní smlouvou.

V praktické části navážím na teoretickou základnu, kdy se zaměřím na analýzu současného stavu v Conti FST, vnější okolí společnosti a zdroje potenciálních zaměstnanců.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CONTINENTAL AUTOMOTIVE

Continental Automotive, dceřiná společnost Continental AG, dnes již není synonymem pouze pro pneumatiky, ale je i předním dodavatelem elektronických a elektrických výrobků pro automobilový průmysl.

Společnost má téměř 140.000 zaměstnanců. V 36 zemích světa se nachází více než 200 lokací, vývojových center a testovacích okruhů. To vše činí z Continentalu pátého největšího světového dodavatele automobilového průmyslu.

### 5.1 Continental Automotive Systems Czech Republic, Frenštát pod Radhoštěm

V České republice působí Continental od roku 1994. Závody se nacházejí v Brandýse nad Labem, Frenštátě p.R, Adršpachu, Jičíně, Otrokovicích a od roku 2006 nově i v Trutnově. Continental Automotive v České republice zaměstnává asi 8000 pracovníků.

Firma Continental Automotive Systems Czech Republic ve Frenštátě pod Radhoštěm se stala součástí společnosti Continental v lednu roku 2008. Dříve Siemens VDO Automotive, nyní Continental Automotive Systems Czech Republic pokračuje i s novým majitelem ve svém výrobním programu.

#### 5.1.1 Základní údaje o společnosti

Ve Frenštátě p.R. je výroba soustředěna do pěti divizí orientujících se na:

- elektronické řídicí systémy karoserií (divize IC),
- elektronické řídicí systémy motorů automobilů (divize ED),
- elektronické řídicí systémy přístrojových desek (divize BS),
- teplotní, polohové, tlakové a rychlostní senzory (divize SN).

Pro divizi SN se ve Frenštátě p.R nachází vývojové centrum pro nové výrobky.

Areál společnosti Conti FST (viz. příloha P IV.) se rozkládá na ploše o celkové výměře 28.600 m<sup>2</sup>. Výrobní plochy zabírají 40% celkového rozměru, dalších 40 % je obsazeno prostory pro kanceláře a laboratoře a zbylých 20% je určeno pro sklady.

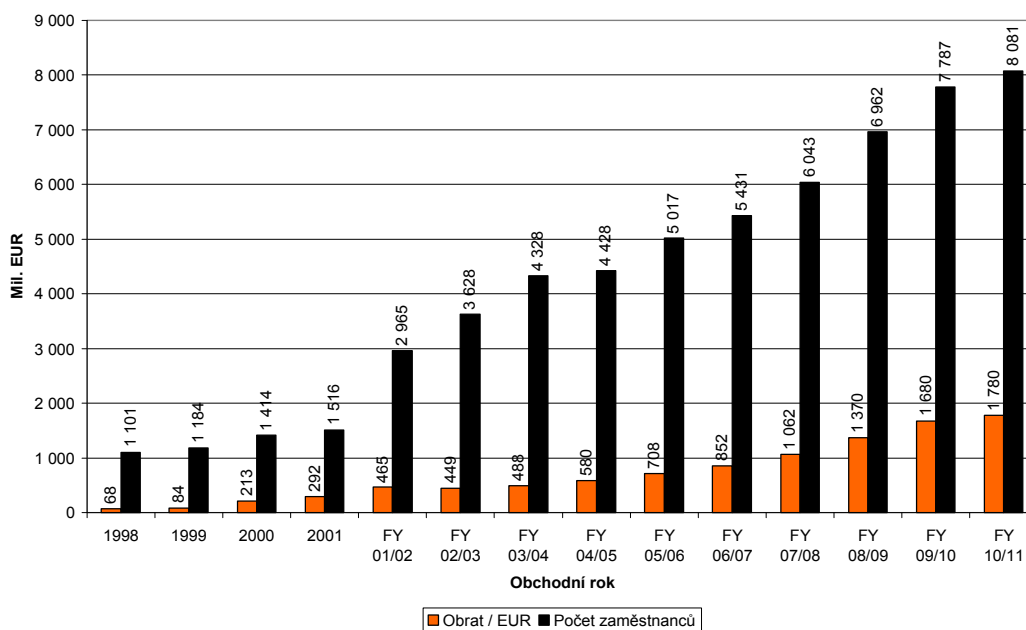
Conti FST je držitelem certifikátu ISO 9001, QS 9000, VDA 6.1, Q1 (Ford), ISO 14001 a ISO/TS 16949.

Jako vývojový partner automobilových producentů vyrábí Conti FST široké spektrum produktů souvisejících s pohonem, elektronikou motorů a palivovými systémy. Tyto výrobky zároveň zlepšují výkon motorů a redukuje emise. Výrobní portfolio a přehled největších a nejdůležitějších zákazníků znázorňují přílohy P V a P VI. Přehled organizační struktury Conti FST je k dispozici v příloze P VII.

Z důvodů rozšiřování společnosti po České republice hledají do všech závodů schopné a spolehlivé zaměstnance se zájmem podílet se na rozvoji automobilového průmyslu.

### 5.1.2 Vývoj obratu a počtu zaměstnanců u společnosti Continental Automotive CZ

Jak jsem již zmiňovala jsou lidské zdroje pro firmu neodmyslitelnou součástí a zdrojem úspěšnosti. Obrázek 1. ukazuje, jak se s vývojem společnosti Continental Automotive CZ vyvíjí nejen obrat, ale samozřejmě i počet zaměstnanců.



Obr. 1 Přehled obratu a počtu zaměstnanců, Continental Automotive CZ [vlastní zpracování]





## 6 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE CONTI FST

Ve Frenštátě p.R. je zaměstnáno 2342 pracovníků, z čehož 1577 pracuje na pozici BluCo, 765 je obsazeno zaměstnanci WhiCo. Jelikož se jedná o společnost zaměřenou na výrobu v oblasti elektronických výrobků pro automobilový průmysl s vlastním vývojem, jsou specialisti, ale i samotní výrobní dělníci v tomto oboru nezbytní.

### 6.1 Lidské zdroje Conti FST

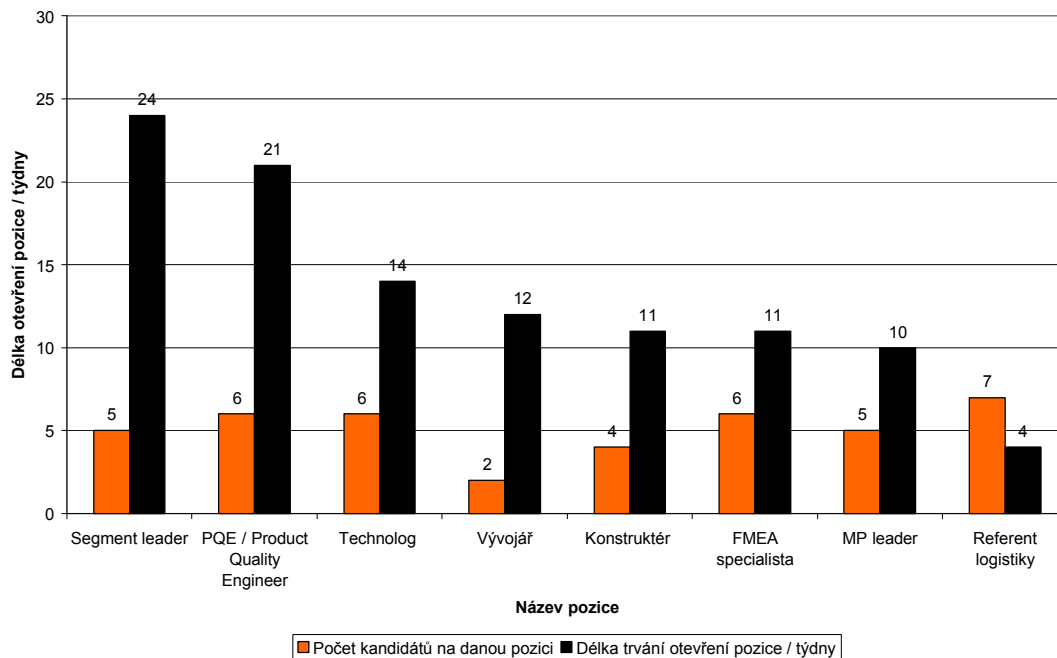
Zaměstnanci Conti FST nejčastěji pocházejí z kraje Moravskoslezského a Zlínského, což je dáno především polohou závodu na hranici jmenovaných krajů. Statistika počtu absolventů výše uvedených regionů je uvedena v příloze P VIII a P IX.

Jelikož elektronická výroba vyžaduje přesnost a manuální zručnost, jsou ženy v Conti FST zastoupeny v rámci BluCo ve většině. Tyto pozice jsou obsazovány pracovníky, jež mají vzdělání získané na odborných učilištích, středních odborných školách či zaměstnanci s praxí v elektronické výrobě. Elektro vzdělání je využíváno především na pracovištích údržby zařízení, která jsou obsazena převážně muži.

Podle posledních statistik a údajů personálního oddělení jsou však nejproblematictější obsazované pracovní pozice v oblasti kvality a konstrukce, jejichž popis pracovního místa – "job profile" (tedy nejen náplň práce, ale i požadovanou kvalifikaci) uvádím v příloze P X a PXI. Statistika délky otevřených pozic je uvedena v tabulce 1., 2. a obrázku 2. a 3.

| <i>Název pozice</i>                   | <i>Počet kandidátů na danou pozici</i> | <i>Délka trvání otevření pozice / týdny</i> |
|---------------------------------------|--|---|
| <i>Segment leader</i>                 | 5                                      | 24  |
| <i>PQE / Product Quality Engineer</i> | 6                                      | 21  |
| <i>Technolog</i>                      | 6                                      | 14  |
| <i>Vývojář</i>                        | 2                                      | 12  |
| <i>Konstruktér</i>                    | 4                                      | 11  |
| <i>FMEA specialista</i>               | 6                                      | 11  |
| <i>MP leader</i>                      | 5                                      | 10  |
| <i>Referent logistiky</i>             | 7                                      | 4   |

*Tab. 1 Obtížně obsaditelné pozice WhiCo v Conti FST [vlastní zpracování]*



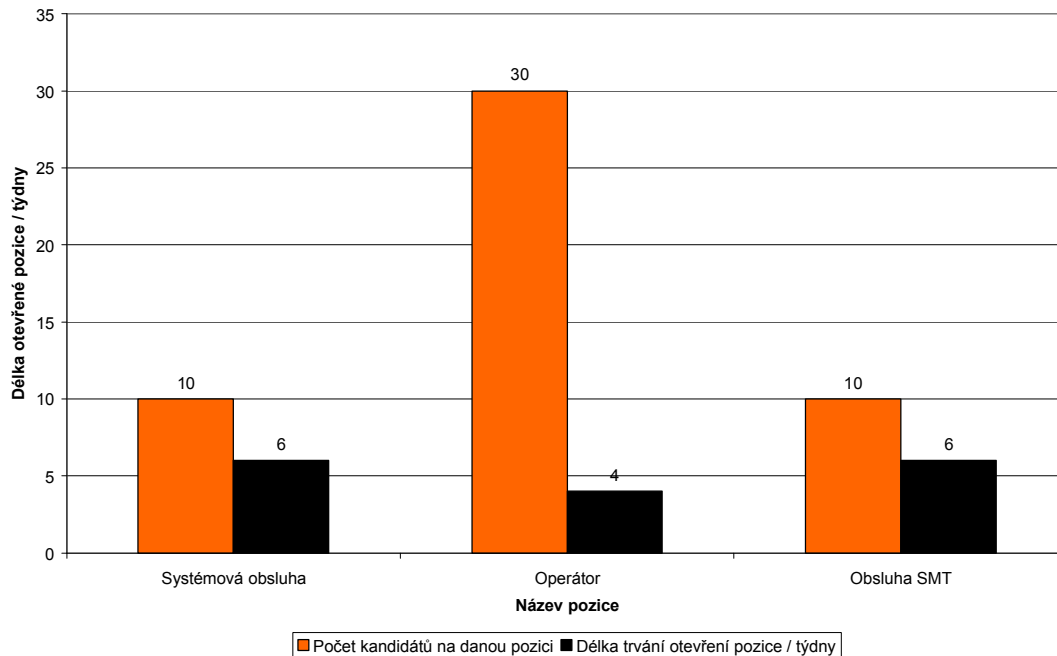
Obr. 2 Obtížně obsaditelné pozice WhiCo v Conti FST [vlastní zpracování]

Z výše uvedeného vyplývá, že nejobtížněji nalézt vhodného kandidáta WhiCo je především pro pozice technického směru, kde je požadováno VŠ vzdělání v oboru kvality, elektro, strojní a konstrukce.

Statistika délky otevřených pozic v oblasti BluCo se bohužel ne méně liší od WhiCo, což demonstruje tabulka 2. a obrázek 3.

| Název pozice      | Počet kandidátů na danou pozici | Délka trvání otevření pozice / týdny | Poměr kmenových a agenturních zaměstnanců v % |
|-------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---|
| Systémová obsluha | 10                              | 6                                    | 30:70   |
| Operátor          | 30                              | 4                                    |   |
| Obsluha SMT       | 10                              | 6                                    |   |

Tab. 2 Obtížně obsaditelné pozice BluCo v Conti FST [vlastní zpracování]

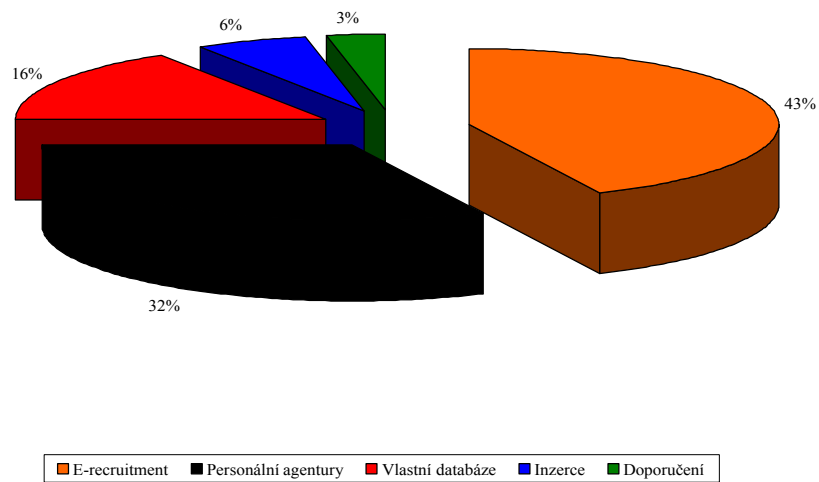


Obr. 3 Obtížně obsaditelné pozice BluCo v Conti FST [vlastní zpracování]

V tabulce 2. uvádím poměr kmenových a agenturních zaměstnanců. Chci tímto údajem demonstrovat obtížnost obsazení uváděných pozic, které jsou v současnosti bohužel obsazovány pracovníky personálních agentur. Pouhých 30% zaměstnanců jsou na tyto pozice přijímány Conti FST jako kmenoví, zbylých 70% jsou zastoupeni pracovníci agenturní.

## 6.2 Zdroje získávání kandidátů na otevřené pozice v Conti FST

V Conti FST jsou používány všechny zdroje k získávání, přilákání kandidátů na otevřené pozice, které jsou zmiňovány v teoretické části v kapitole 2.2. Nejčastěji využívané prostředky pro získávání a výběr pracovníků jsou spolupráce s personálními agenturami, E-recruitment, vlastní databáze a inzerce. Poměr jednotlivých zdrojů kandidátů pro výběr v Conti FST je znázorněn na obrázku 4.



Obr. 4 Poměr zdrojů kandidátů pro výběr v Conti FST [vlastní zpracování]

Nově, nedávno zavedená aktivita oddělením HR, je podílení se stávajících zaměstnanců na doporučování kandidátů na otevřené pozice. Je-li takto doporučený kandidát přijat do pracovního poměru s Conti FST, získává pracovník, který doporučení učinil po uplynutí zkušební doby padesátiprocentní podíl z vypsané finanční odměny na danou otevřenou pracovní pozici. Zbýlých padesát procent dostane vyplaceno, setrvá-li nový zaměstnanec a nebude-li ve výpovědní lhůtě či jiném jednání o ukončení pracovního poměru, po šesti měsících. Je z obrázku 4. zřejmé, je tento zdroj zastoupen 3% z všech ostatních.

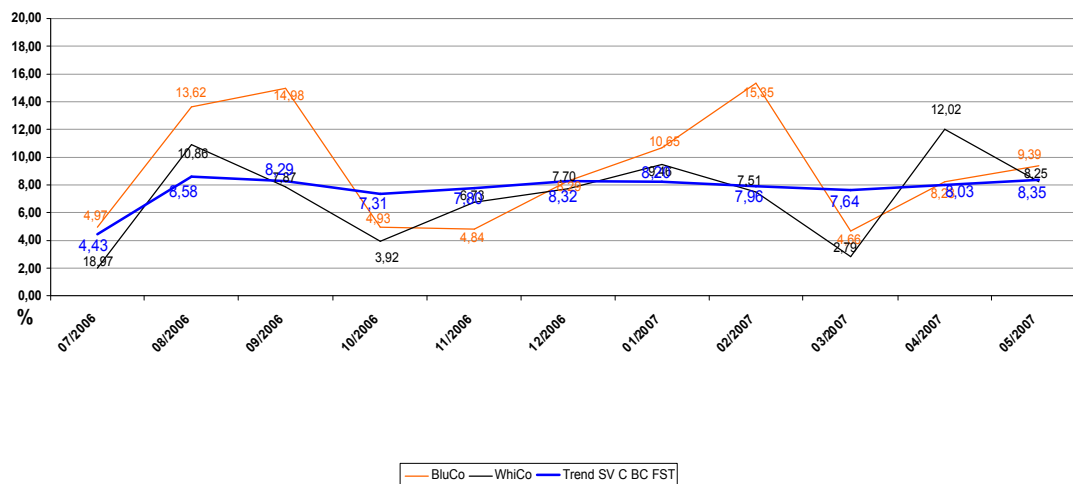
Nejčastěji přijímaní pracovníci jsou již z praxe a to v zastoupení z 80%, 20% tvoří absolventi. Obsazení otevřených pozic se z interních zdrojů daří z 30%. 70% nastupujících zaměstnanců jsou z externích zdrojů.

### 6.3 Fluktuace v Conti FST

Bohužel i společnost Conti FST se potýká s fluktuací zaměstnanců. Jedná o fluktuaci především dobrovolnou. Z velké části je to u zaměstnanců ve zkušební době.

Tato skutečnost může signalizovat možný problém ve výběrovém, náborovém procesu, kdy očekávání nových pracovníků jsou odlišná od skutečné situace. Vysoká fluktuace pak v konečném důsledku přináší společnosti větší náklady a nároky na získávání a výběr zaměstnanců. [16]

Fluktuace v Conti FST je znázorněna za poslední rok obrázkem 5.



Obr. 5 Fluktuace v Conti FST [vlastní zpracování]

## 6.4 Vývoj nezaměstnanosti v Moravskoslezském a Zlínském kraji

Dříve, než-li zahájím další analýzu a vlastní šetření, nemohu opomenout demonstrovat vývoj situace nezaměstnanosti za uplynulá léta od roku 1997 až po 2007 v krajích, které jsou stěžejní pro získávání a výběr pracovníků pro Conti FST.

|                                       | 1997       | 1998       | 1999        | 2000        | 2001        | 2002        | 2003        | 2004        | 2005        | 2006        | 2007        |
|---------------------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Kroměříž                              | 4,5        | 6,8        | 9,6         | 10,3        | 9,9         | 10,2        | 11,2        | 10,9        | 11,5        | 10,3        | 7,9         |
| Uherské Hradiště                      | 2,5        | 3,7        | 6,3         | 7,1         | 7,1         | 8,0         | 8,8         | 7,8         | 7,7         | 7,0         | 5,6         |
| Vsetín                                | 6,0        | 7,6        | 10,1        | 9,9         | 9,5         | 10,9        | 11,7        | 10,6        | 10,6        | 10,2        | 8,0         |
| Zlín                                  | 2,9        | 4,5        | 6,9         | 7,2         | 7,0         | 8,4         | 9,9         | 8,8         | 8,1         | 7,1         | 5,6         |
| <b>Zlínský kraj</b>                   | <b>3,9</b> | <b>5,5</b> | <b>8,0</b>  | <b>8,4</b>  | <b>8,1</b>  | <b>9,2</b>  | <b>10,3</b> | <b>9,4</b>  | <b>9,2</b>  | <b>8,4</b>  | <b>6,6</b>  |
| Bruntál                               | 7,0        | 8,6        | 12,7        | 15,5        | 15,6        | 15,7        | 17,0        | 16,2        | 16,0        | 14,1        | 11,4        |
| Frýdek-Místek                         | 5,7        | 8,9        | 13,4        | 14,5        | 13,8        | 13,9        | 14,6        | 13,9        | 12,9        | 11,0        | 9,1         |
| Karviná                               | 9,3        | 11,8       | 16,4        | 18,4        | 17,7        | 18,8        | 20,3        | 19,5        | 19,0        | 18,0        | 15,1        |
| Nový Jičín                            | 6,3        | 7,9        | 11,0        | 12,4        | 12,4        | 12,6        | 14,3        | 12,8        | 11,3        | 9,7         | 7,3         |
| Opava                                 | 4,8        | 6,9        | 9,9         | 10,8        | 10,8        | 11,1        | 11,7        | 10,6        | 11,1        | 10,7        | 9,2         |
| Ostrava-město                         | 6,5        | 9,7        | 14,3        | 16,5        | 16,5        | 16,5        | 17,9        | 16,9        | 15,6        | 14,4        | 11,3        |
| <b>Mo-<br/>ravskoslezský<br/>kraj</b> | <b>6,7</b> | <b>9,3</b> | <b>13,4</b> | <b>15,1</b> | <b>14,9</b> | <b>15,2</b> | <b>16,4</b> | <b>15,4</b> | <b>14,7</b> | <b>13,4</b> | <b>11,0</b> |

Tab. 3 Vývoj nezaměstnanosti v Moravskoslezském a Zlínském kraji [15]

Z výše uvedeného vyplývá, že Zlínský kraj si stojí v boji s nezaměstnaností lépe, než kraj Moravskoslezský, avšak zde je to způsobeno především mírou nezaměstnanosti v okresech Karviná, Bruntál a Ostrava. Ostatní okresy si stojí na srovnatelné úrovni s okresy kraje Zlínského.

Ve výše uvedené tabulce uvádím statistiku nezaměstnanosti v Moravskoslezské a Zlínském kraji, avšak pro účely projektu nemohu opomenout statistiky důležité pro další analýzy a rozhodování a to údaje o počtech absolventů jednotlivých oborů v loňském roce. Tato data jsou uvedena v přílohách P VIII a P IX.

## 6.5 Vlastní šetření

Vlastní šetření jsem provedla v rámci třech oblastí, kde je přímý kontakt s pracovníky a tudíž i jejich vyhledáváními či potenciální spoluprací se školami. Mezi tyto oblasti jsem zvolila samotné lokální personální oddělení, poté vedoucí pracovníky, kteří se potýkají s problémem nalézt vhodného kandidáta na problematickou pozici a nemohu opomenout školy, jejichž obory jsou pro zaměření výrobního programu pro naši společnost zajímavé, atraktivní.

### 6.5.1 Diskuze s oddělením HR

Diskuze byla uskutečněna se sedmi zástupci personálního oddělení, kteří jsou odpovědní za vyhledávání a spoluvýběr kandidátů na obtížně obsaditelná pracovní místa. Výraz "spoluvýběr" užívám účelově, neboť pohovory a výběrová řízení s kandidáty jsou vždy konány za aktivní účasti vedoucích pracovníků daných oddělení.

Diskuze proběhla před zahájením dotazníkového šetření, abych se mohla zaměřit na oblasti, které jsou pro navázání spolupráce se školami nezbytné.

Z tohoto setkání vyplynuly následující názory a návrhy řešení:

Obtížnost obsazení pozic všeobecně je dána:

- současným trendem na trhu práce,
- pokles počtu absolventů v souvislosti s tím, že "silné" ročníky jsou již zaměstnány,
- poklesem počtu absolventů klesla i jejich kvalita, neboť přijetí na mnohé školy nevyžaduje ani absolvování přijímacích zkoušek,

- blízká konkurence v areálu průmyslového parku v Kopřivnici, která je vzdálená od FST pouhých 10 km.

Řešením vidí pracovníci HR navázání spolupráce se školami v oborech potřebných pro naši společnost. Dosud, kromě sponzorství školy v podobě zakoupení vybavení pro výuku či podílení se na přednáškách, nebyla žádná jiná forma kooperace se školami uskutečňována. Navázání spolupráce se školami shledávají pracovníci HR oddělení dle dosavadních zkušeností jako problematické, neboť zástupci škol, s nimiž takováto komunikace doteď probíhala byla neflexibilní, zdoluhavá, administrativně náročná.

### 6.5.2 Dotazníkový průzkum interně v Conti FST

Z interní diskuze vyplynulo několik skutečností, na které se zaměřím v dotazníkovém průzkumu. Úplné znění dotazníku je uvedeno v příloze P XII.

#### Hypotézy

Pro tento průzkum předpokládám následující alternativy výsledků:

**První hypotéza: Největší bariérou pro získání odpovídajícího kandidáta je nedostatečná jazyková vybavenost.** Nezbytným "vybavením" nastupujícího kandidáta tedy i absolventa je jeden ze světových jazyků a to angličtina či němčina. Veškeré dokumentace, pracovní návody, směrnice jsou prvotně uváděny v život v jednom ze zmiňovaných jazyků. Nelze také opomenout skutečnost, že jsme nadnárodní společnost a spolupráce s kolegy z jiných i zahraničních lokalit je nezbytná v každodenní práci. Většina obchodních partnerů, ať už zákazníků či dodavatelů jsou taktéž ze zahraničí. Posledním aspektem pro komunikaci v jiném, než-li českém jazyce je to, že i přímo v Conti FST jsou delegáti z jiných zemí. Tato hypotéza platí za předpokladu, že více než 50% respondentů odpoví souhlasně.

**Druhá hypotéza: Finanční nároky a očekávání absolventů od budoucího zaměstnavatele jsou bohužel ve většině případů vyšší než průměrná úroveň mezd na trhu práce v regionu.** Předpoklad potvrzení druhé hypotézy je v případě, že názor zkušených pracovníků absolvujících výběrové pohovory odpoví v 60%, že skutečnost je opravdu taková.

### 6.5.3 Dotazníkový průzkum se školami

Druhé šetření v podobě dotazníku provedu s druhou stranou spolupráce a to se školami. Dotazník je přiložen pod označením P XIII.

## Hypotézy

Možné výsledky lze v tomto případě stěží odhadnout, přesto si troufám předpokládat následující:

***První hypotéza: Dosavadní spolupráce mezi podnikatelskými subjekty a školami nebyla příliš aktivní či iniciativní.*** Aktivita ze strany firem při získávání nových pracovníků díky spolupráci se školami byla dosud nízká. Potvrzení hypotézy platí v případě, že na tuto otázku odpoví více než 50% souhlasně.

***Druhá hypotéza: V současnosti je preferovaná spolupráce škol s firmami omezena na povinnou praxi studentů a podílení se na výuce..*** Hypotéza bude potvrzena v případě, že souhlasně odpoví více než 60% respondentů.

## Oslovené školy

Mezi oslovené školy samozřejmě patří ty, jejichž obor je pro výkon problematicky obsaditelných pozic nezbytný. Zvolenými školami na základě interních diskuzí jsou:

- Střední škola informačních technologií s.r.o., Frýdek-Místek,
- Střední škola Třinec-Kanada, příspěvková organizace, Třinec,
- Střední škola informatiky, elektrotechniky, řemesel, Rožnov pod Radhoštěm,
- Střední průmyslová škola, Zlín,
- Střední škola elektrotechnická, Frenštát pod Radhoštěm,
- Střední škola prof. Zdeňka Matějčka, Ostrava-Poruba,
- Střední škola elektro-stavební a dřevozpracující, Frýdek-Místek,
- Střední průmyslová škola, Bruntál,
- Střední škola, Bohumín,
- SOŠD a SOU, Ostrava-Vítkovice,
- Střední průmyslová škola elektrotechnická, Havířov,
- Střední průmyslová škola elektrotechniky a informatiky, Ostrava – Moravská Ostrava,
- Střední průmyslová škola v Karviné,



- Střední škola elektrotechnická, Ostrava,
- Vyšší odborná škola, Kopřivnice,
- Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní,
- Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta elektrotechniky a informatiky,
- Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství,
- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta technologická.

Klíčem pro volbu škol byla:

- dosavadní zkušenost s absolventy přijímaných do pracovního poměru,
- zkušenost se studenty absolvujícími praxi v naší společnosti,
- pověst, tradice a dostupnost,
- případní současná spolupráce, komunikace,
- osnovy zahrnující výuku cizích jazyků, především povinně.

## 6.6 Výstupy a závěry z analýz a vlastního šetření

### 6.6.1 Výstupy a závěry z dotazníkového průzkumu interně v Conti FST

Dotazník byl v rámci Conti FST distribuován zástupcům nejvyššího vedení, vedoucím oddělení, týmovým vedoucím, ale i pracovníkům na jiných pozicích, kteří se na výběrových řízeních kandidátů podílejí.

#### Výstupy

Na otázky v dotazníku odpovědělo celkem 25 respondentů, z čehož 12% jsou členy vrcholového vedení, 32% vedoucí oddělení, 40% týmových vedoucích a zbylých 16% zaměstnanci na jiných pozicích. Z těchto oslovených je v Conti FST zaměstnáno již více než 5 let a více, 28% v rozmezí mezi 3-5 lety, o čemž také mohu konstatovat, že na uváděných pozicích jsou pracovníci s bohatými zkušenostmi a profesionály ve svém oboru. 92% z 25 respondentů se účastní výběrových pohovorů s kandidáty pro jejich oddělení, pouhých 8% se účastní za podmínky, má-li zrovna čas.

Za nejdůležitější kritérium, ohodnocené 100% oslovených jsou odborné znalosti, na druhém místě s 80% je komunikativnost a v naší společnosti velice důležité jazykové znalosti získaly 52%. Naopak na osobnostní dojem nedává důraz žádný z oslovených.

Teoretická připravenost absolventů je viděna s 60% jako dobrá, se 40% uspokojivá. Možnosti "výborná, velmi dobrá, dostatečná a nedostatečná" nebyly zvoleny ani jednou.

Samostatná oblast zhodnocení jazykové vybavenosti absolventů dopadla následovně: 40% respondentů hodnotí jazykové znalosti se známkou dobrá, 24% jako velmi dobrá, 16% uspokojivá a 8% jako nedostatečná.

Dle zkušeností dotázaných se občas přihodí, že kandidát ucházející se o určité místo neodpovídá ani základním požadavkům (popisu daného místa), který byl odděleným HR doporučen pro pohovor. Ohodnocení v přepočtené hodnotě je v tomto případě 8%, avšak ve většině případů, zhodnoceno 68% jsou kandidáti na danou pozici vyhovující, s 20% plně odpovídající.

Z průzkumů vyplývá, že výběrové pohovory probíhají jak jednokolově s 52%, tak i dvoukolově, se 40%. Více kol je potřeba pouze z 8%.

Na otázku: *"Zapojení absolventů do pracovního procesu na dané pozici je: rychlé, déle trvající, snadné, obtížné, bezproblémové, problémové, uspokojivé, neuspokojivé"* (možno zvolit i více možností, max. však 3) se mi dostalo následujících odpovědí: 80% respondentů vidí zapojení absolventů do pracovního procesu jako déle trvající. 16% dotázaných shledává zapracování absolventů jako obtížné. Se stejným 12% podílem bylo zhodnocení bezproblémové a uspokojivé. Nikdo z dotázaných nevyužil možnosti "neuspokojivé".

V jedné ze svých prvotních analýz v úvodu praktické části jsem narazila na otázku finančních nároků absolventů od budoucího zaměstnavatele. Z pohledu pracovníků účastníků se výběrových pohovorů odpovídá 56% situaci v regionu, avšak z 36% jsou ohodnoceny jako nadhodnocené. Pouhých 8% získala odpověď "odpovídající nárokům na pozici". Žádný z dotázaných nevidí nároky na plat absolventa jako podhodnocené.

## **Závěr**

Z výše uvedeného dotazníkového průzkumu v interním prostředí společnosti Conti FST shledávám následující závěry:

- při výběrovém pohovoru je kladen důraz především na odborné znalosti, komunikativnost absolventů a jazykovou vybavenost,
- absolventi jsou pro výkon práce ve studovaném oboru připraveni uspokojivě až dobře,
- pro výběr vhodného kandidáta jsou absolvována až dvě kola pohovorů,
- bohužel absolventi jsou vnímáni jako obtížně se adaptující do pracovního procesu, které trvá dlouho,
- již zmiňovaná vysoká náročnost absolventů na finanční ohodnocení z velké části způsobuje, že pozice díky tomuto nejsou obsazeny těmi, kteří sice vyhovují výkonu pracovního místa, ale jsou pro společnost Conti FST drahým lidským kapitálem.

### **Ověření hypotézy**

První hypotéza vznesená na téma nedostatečné jazykové vybavenosti absolventů byla potvrzena pouze z části. Dotazníkový průzkum potvrdil tuto hypotézu z 40%, což ale není jistě zanedbatelný podíl. Tyto "nedostatky" však umí společnosti Conti FST doplnit svým zaměstnancům v programu péče o zaměstnance a jejich dalšího vzdělávání v podobě dotovaných jazykových kurzů nabízených přímo zaměstnavatelem, či dle vlastního výběru zaměstnance odsouhlasené s HR oddělením.

Druhá hypotéza dotýkající se tématu náročnosti absolventů na finanční ohodnocení od budoucího zaměstnavatele byla také ověřena pouze z části. Avšak 36% zaměstnanců, kteří se účastní výběrových pohovorů, vidí mou domněnku stejně.

Vyhodnocení dotazníku je přiloženo v příloze P XIV.

### **6.6.2 Výstupy a závěry z dotazníkového průzkumu externě se školami**

Dotazník určený k průzkumu mínění školské veřejnosti byl předložen k vyplnění všem školám uvedeným 6.5.3. Jedná se o školy vyučující či přednášející obory nezbytné pro obtížně obsaditelné pozice v Conti FST.

### **Výstup**

Dotazník byl vyplněn a odevzdán 16 respondenty. Z Moravskoslezského kraje bylo zastoupeno 75% respondentů, 25% z kraje Zlínského. Za posledních 5 let se z 69% pohy-

boval průměrný počet absolventů uváděných škol v rozmezí od 50 do 200, 19% počtem mezi 200 až 450, 13% z nich dosáhlo počtu absolventů nad 450.

Počty absolventů v oboru strojním za posledních pět let jsou zastoupeny následovně: 31% v počtu mezi 100-250 absolventy, 25% do 100. V oboru elektro je tomu jinak, zde je průměrný počet absolventů v rozmezí od 100 do 250 v 44%, 19% absolventů v oboru elektro je rozpětí do 100%.

Na otázku, zda škola umožňuje či zprostředkovává svým studentům zahraniční stáže odpovědělo pouze 31% kladně.

44% škol pomáhá s umístěním na praxi ve firmách a to až rozmezí od 50 do 70%. 31% z nich nechává iniciativu při hledání školní praxe ve společnostech z 30-50%, pouhých 13% organizaci povinné praxe nechává ve až v 70% na studentech samotných.

Aktivně vyhledává spolupráci se společnostmi působících v oborech, které vyučují / přednášejí 69% z oslovených škol.

Více než polovina oslovených, tedy přesně 56% získává od svých absolventů zpětné informace o jejich uplatnění.

Podle názoru respondentů zůstává až 75% absolventů v oboru, který vystudovali, tedy celé tři čtvrtiny.

Ve 100% oslovených škol je povinně vyučován nějaký světový jazyk. Na každé z oslovených škol se vyučuje jak jazyk anglický, tak jazyk německý. 19% škol nabízí svým studentům výuku francouzštiny, 13% španělštiny.

Bohužel pro mne nepřekvapivým výsledkem spolupráce škol s uplatněním jejich studentů v praxi je, že pouhých 31% z nich spolupracuje s firmami ohledně uplatňování svých studentů v praxi.

Nejčastější podporu od podnikatelských subjektů se školám dostává v podobě praxe studentů a to v 88% případů. 38% oslovených se setkává se sponzoringem školy. V 31% případů se podílejí firmy na výuce.

Preference spolupráce škol s firmami jsou ve 100% při podílení se jich na výuce či přednáškách. 63% shledává výhodu v absolvování praxe studentů a 25% spolupráce při zpracovávání bakalářských, absolventských či diplomových prací.

Na otázku: *"Podílíte se na kooperaci se zahraničními školami stejných oborů?"* odpovědělo 31% respondentů pozitivně.

### **Závěr**

Závěrem z provedeného výzkumu jsou pro mě jak pozitivní, ale bohužel i negativní překvapení, která indikují nutnost větší, intenzivnější spolupráce firem se školami. Jako pozitivní shledávám:

- dostatečný počet absolventů v oborech potřebných pro obtížně obsaditelné pozice v okolních krajích Conti FST,
- poměrně vysokou iniciativu škol na obsazování studentů při jejich povinné školní praxi,
- vysoký poměr absolventů zůstávajících v oboru, který vystudovali,
- že každá z oslovených škol má ve svých osnovách povinných světový jazyk,
- preferovaná forma spolupráce škol s firmami je u každé z nich podílení se na výuce.

Negativními poznatky uvádím:

- nízkou spolupráci škol s firmami při uplatňování absolventů v praxi,
- nejčastější formou spolupráce firem se školami je pouze povinná praxe a sponzoring škol.

### **Ověření hypotézy**

První hypotéza týkající se tématu aktivní či iniciativní spolupráce se školami se potvrdila plně ve smyslu toho, že opravdu schází aktivita a iniciativa obou subjektů.

Druhá hypotéza potvrzuje, že školy bezprostředně vidí a preferují účast firem na přednáškách a výuce. Bohužel ze strany Conti FST na základě interních informací musím konstatovat, že forma této spolupráce byla označena za stagnující, téměř nulovou.

Vyhodnocení dotazníkového průzkumu se školami, tedy externě je uvedeno v příloze P XV.

## 6.7 SWOT analýza

SWOT analýzou chci dojít ke zjištění, jaké jsou silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Conti FST. V analýze jsem čerpala informace prostřednictvím konzultací s pracovníky, jejich zkušenostmi. Další zdroje pro SWOT analýzu jsem použila informace o regionu.

### 6.7.1 S-Strengths (silné stránky)

Mezi silné stránky společnosti Conti FST patří:

- jedná se o velkou nadnárodní společnost, která je součástí holdingu nejen se světovou historií a atraktivním výrobním programem dnes hodně aktuální, ale také i přímo ve Frenštátě pod Radhoštěm není nováčkem,
- finanční stabilita,
- přístup k nejnovějším technologiím,
- široké portfolio zaměstnaneckých výhod (vzdělávací programy, program rozvoje jazykových znalostí, pět týdnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dopravu, rehabilitační program pro zaměstnance – finanční příspěvek, odměna za neabsenci, placená práce přesčas, příspěvek na rekreaci, roční bonusy),
- možnost širokého uplatnění a získání zkušeností v různých lokalitách po celém světě.

### 6.7.2 W-Weaknesses (slabé stránky)

- kolísavá fluktuace,
- rozsáhlá administrativa v rámci schvalování nových pracovních míst či pozic pro studenty, stážisty.

### 6.7.3 O-Opportunities (příležitosti)

- dostatečný počet odborných škol v krajích Moravskoslezském a Zlínském, respektive absolventů v oborech potřebných pro Conti FST,
- dostatečný počet vysokoškolských oborů v Moravskoslezském a Zlínském kraji, tudíž i jejich absolventů,

- existující a fungující akademie/univerzity třetího věku v oborech potřebných pro obtížně obsaditelné pozice,

**6.7.4 T-Threats (hrozby)**

- nedostatečná připravenost absolventů škol,
- nízký zájem lidí o další sebevzdělávání,
- konkurenční firmy v blízkém okolí s podobným výrobním programem (tedy i technologiemi),
- lokalita, v níž Conti FST působí.

Součástí SWOT analýzy považují za vhodné provést tzv. matematický model SWOT analýzy, kde porovnávám silné a slabé stránky s příležitostmi.

|  | Dostatečný počet škol v Moravskoslezském a Zlínském kraji, resp. absolventů v oborech potřebných pro Conti FST | Dostatečný počet vysokoškolských oborů v Moravskoslezském a Zlínském kraji, tudíž i jejich absolventů | Existující a fungující akademie/univerzity třetího věku v oborech potřebných pro obtížně obsaditelné pozice | +  | - |
|--|--|---|---|----|---|
| <b>Hlavní silné stránky</b>  |  |   |   |    |   |
| Nadnárodní společnost s dlouhodobou historií a současně atraktivním výrobním programem             | ++   | ++  | 0   | 4  | 0 |
| Finanční stabilita   | 0  | 0   | 0   | 0  | 0 |
| Přístup k novějším technologiím  | ++   | ++  | +   | 5  | 0 |
| Široké portfolio zaměstnaneckých výhod   | ++   | ++  | +   | 5  | 0 |
| Možnost uplatnění a získávání zkušeností v lokalitách po celém světě                               | +  | +   | +   | 3  | 0 |
| <b>Hlavní slabé stránky</b>  |  |   |   |    |   |
| Kolisavá fluktuace   | ++   | ++  | ++  | 6  | 0 |
| Rozsáhlá administrativa v rámci schvalování nových pracovních míst či pozic pro studenty, stážisty | -  | -   | -   | 3  | 0 |
| +  | 9  | 9   | 5   | 23 |   |
| -  | 1  | 1   | 1   |    | 3 |

Tab. 4 Matematický model SWOT analýzy [vlastní zpracování]

Na základě analýzy bylo zjištěno, že největší příležitost pro společnost Conti FST představuje dostatečný počet jak odborných škol, tak i vysokých v oborech, které jsou nezbytné pro oblast, v níž Conti FST působí. Touto příležitostí vidím velký potenciál v podobě navázání spolupráce se školami a tím zajištění si kvalitního a odborného personálu.

Největší hrozbou se jeví rozsáhlá administrativa uvnitř firmy Conti FST, která je nutná pro schvalování nových pracovních pozic, což už předesílá dlouho otevřené pracovní pozice bez obsazení.



## 7 NAVÁZÁNÍ SPOLUPRÁCE SE ŠKOLAMI

Dle předchozích analýz a vyhodnocení shledávám pro svůj projekt nejúčelnější a nejeftivnější zvolit formu spolupráce se školami při získávání budoucích zaměstnanců v podobě sponzoringu konkrétního jednotlivce, tedy stipendia.

### 7.1.1 Forma spolupráce

Stipendium je finanční podpora konkrétního jednotlivce v době studií. Aby toto mělo však přínos a skutečné získání studenta v budoucnu pro společnosti Conti FST je nutné nastavit pravidla. Pravidly se rozumí stanovení kritérií pro výběr stipendisty(ů), finanční plán vyhrazený pro tyto účely a zvolení strategie, jakým postupovat společně s danou školou tímto směrem.

Navázání spolupráce se školami v tuto chvíli musím rozdělit na dva směry a to se středními odbornými učilišti a vysokými školami. Odůvodněním je také i statistika délky otevřených pozic v kapitole 6.1.

#### Spolupráce se SOU

Ze stipendijního programu jsme bohužel vyloučili studenty středních škol, neboť předpokládáme, že jednotlivci, kteří by sice vyhovovali našim kritériím, budou spíše díky svému prospěchu a úspěšnému studiu chtít pokračovat ve studiu na vysoké škole. Tímto bychom si jen stěží zajistili budoucího zaměstnance a pokud ano, pak by náklady za jeho sponzoring neodpovídali potřebám projektu. Proto se v tomto smyslu obracím směrem středních odborných učilišť.

#### Spolupráce s VOŠ, VŠ

Pro vysokoškoláky princip volby stipendisty bude stejný jako u studentů SOU, který je popsán v následujících kapitolách. Rozdíl mezi stipendistou SOU a VŠ, příp. VOŠ je v délce trvání finančního příspěvku a jeho výši.

Protože předpokládám, že pro studenta VOŠ a VŠ nebudou finance dostatečnou motivací, je zde v rámci stipendia společností Conti FST organizován jazykový kurz se zaměřením na obchodní a odbornou konverzaci a technickou stránku komunikace. Další motivační prvek pro studenty VOŠ a VŠ je nabídka možnosti trávit dvouměsíční brigádu v lokalitách zahraničních.

### 7.1.2 Kritéria výběru studentů na stipendium

Dotazník s kritérii na možnost přihlásit se do programu získání stipendia u Conti FST naleznete v plném znění v příloze P XVIII. Základními podmínkami, které student musí splňovat, aby se mohl o stipendium v naší společnosti ucházet jsou následující:

Stipendijní program je určen pro:

- studenty posledního ročníku SOU,
- studenty posledního ročníku VŠ, bakalářského studia nebo VOŠ,
- studenty 4. ročníku VŠ, magisterského či inženýrského studia.

Nutné předpoklady studenta jsou:

- studijní průměr za předešlý školní/akademický rok do 1,4,
- ochota zavázat se k uzavření pracovní smlouvy po ukončení studia,
- ochota absolvovat praxi v Conti FST,
- získávání praxe po dobu prázdnin,
- místo bydliště Frenštát pod Radhoštěm a okolí do 100 km,
- studium na české či slovenské škole, v případě, že se jedná o zahraniční školu, výše stipendia je stejná, jako by se jednalo o školu českou či slovenskou,
- stipendium mohou získat studenti pouze denního studia, nikoliv dálkového, distančního či postgraduálního.

### 7.1.3 Postup při výběru studenta na stipendium

Splněním kritérií si však student ještě nezajišťuje plně získání stipendia. Pro to, aby jej získal musí ještě absolvovat pohovor se zástupci personálního oddělení. Přihlášení do programu stipendií Conti FST bude možné pouze jednou ročně. Vzor přihlášky je k nahlédnutí v příloze P XIX. Přihlášky mohou studenti zasílat do 31. července daného roku. Poté budou žadatelé o stipendium osloveni a pozváni k již zmiňovanému pohovoru.

## Studenti SOU

Projekt získání stipendia bude představen v případě SOU studentů ve dvou fázích. První fází bude navštívení třídních schůzek s rodiči, kde zástupce společnosti Conti FST bude prezentovat nabídku naší firmy, kritéria pro výběr a výhody, které tímto může student získat. Setkání s rodiči považujeme za nezbytné z důvodu přímého kontaktu se zákonným zástupcem studenta. V případě dotazů je možnost na místě zodpovědět.

Druhou cestou bude kontakt se studenty samotnými v návaznosti na první informaci poskytnutou rodičům. Prezentace projektu bude provedena na základě domluvy se zástupci jednotlivých škol.

## Studenti VOŠ, VŠ

U vysokoškolských studentů bude kontakt navázán prostřednictvím inzerce přímo ve škole, ale také osobně v podobě prezentace naší společnosti, možnosti využití exkurze a získání většího povědomí o firmě.

### 7.1.4 Ošetření smluvního vztahu stipendisty a Conti FST

Poskytnutí finančních prostředků studentu ještě nezaručuje jeho nastoupení k pracovnímu poměru do společnosti. Proto pro tyto účely bude uzavřena se stipendisty, popř. jejich zákonnými zástupci Smlouva o zvýšení kvalifikace. Vzor znění Smlouvy o zvýšení kvalifikace je uveden v příloze P XVII.

Mimo jiné, jako jsou práva a povinnosti obou smluvních stran, bude ve smlouvě uveden celkový náklad Conti FST na stipendium studenta a podmínka uzavření pracovní smlouvy po úspěšném ukončení studií. Smlouvou se student zaváže setrvat v Conti FST po dobu min. 2 let v případě absolventů SOU či VOŠ nebo bakalářského VŠ studia, po dobu min. 3 let u vysokoškolských absolventů. Pokud by tato podmínka smlouvy nebyla ze strany naplněna, je Conti FST oprávněno požadovat po studentu vrácení poměrné část nákladů na stipendium.

### 7.1.5 Role školy při získávání vhodných studentů pro stipendijní program

Klíčovou roli školy vidím prvotně v ochotě spolupracovat tímto směrem s naší společností. Dalším krokem podmiňující úspěšnost projektu je umožnit prezentovat naši firmu na školní či akademické půdě, ať už v době výuky či nad její rámeček.

### **Benefity pro školu spolupracující na stipendijním programu**

Škola může také díky své spolupráci s naší společností na stipendijním programu získat také výhody pro sebe. Benefity, které jsou v rámci spolupráce poskytovány škole jsou následující:

- možnost získání dotace za zakoupení studijním materiálů (např. knih) pro školu,
- možnost získání finančních prostředků na vybavení potřebné pro výuku (např. laboratorní pomůcky, materiály, apod.),
- spojení jména školy s naší nadnárodní společností,
- možnost získání sponzorského daru na akce pořádané školou související se vzděláváním studentů.

#### **7.1.6 Finanční analýza**

##### **Interní náklady na výběr a získání pracovníka na pozici WhiCo**

Pro účely své práce uvádím na požadavek vedení společnosti data zkrácená, neodpovídající plně skutečnosti, neboť se jedná o velmi citlivé informace.

Abych vyčíslila kompletní srovnání nákladů a tím zjistila výhodnost či nevýhodnost projektu stipendií, je nutné prvotně vyčíslit náklad na personalistu, který se výběrem a získáváním zaměstnanců zabývá.

V případě WhiCo trvá samotný pohovor 1, 5 hod. Avšak to nezahrnuje přípravu personalisty. Tudíž ke každému takovému pohovoru připočítáme interně ještě 1 hod. V tomto čase je zahrnuta nejen příprava na samotný pohovor, ale také i analýza životopisů uchazečů, kontakt s personální agenturou, čas pro interní komunikaci se zástupcem oddělení, pro kterého se vhodný kandidát hledá a administrativní činnost související s výběrem a získáváním pracovníků.

Na základě těchto údajů a dat získaných analýzou délky trvání otevření pozice a počet kandidátů v kapitole 6.1, docházím k následujícímu výpočetní formuli:

*práce personalisty x počet kandidátů = náklad na práci personalisty na výběr vhodného kandidáta na otevřenou pozici*

V souvislosti s tímto propočtem dostávám následující přehled průměrných interních nákladů na nejobtížněji obsaditelné pozice v Conti FST:

| <i>Název pozice</i>                   | <i>Počet kandidátů na danou pozici</i> | <i>Délka trvání pohovoru / hod.</i> | <i>Čas personalisty na přípravu</i> | <i>Náklady na personalistu / hod. v CZK</i> | <i>Celkový náklad personalisty na danou pozici</i> |
|---------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---|--|
| <i>Segment leader</i>                 | 5                                      | 1,5                                 | 1                                   | 250   | 3 125  |
| <i>PQE / Product Quality Engineer</i> | 6                                      | 1,5                                 | 1                                   | 250   | 3 750  |
| <i>Technolog</i>                      | 6                                      | 1,5                                 | 1                                   | 250   | 3 750  |
| <i>Vývojař</i>                        | 2                                      | 1,5                                 | 1                                   | 250   | 1 250  |
| <i>Konstruktér</i>                    | 4                                      | 1,5                                 | 1                                   | 250   | 2 500  |
| <i>FMEA specialista</i>               | 6                                      | 1,5                                 | 1                                   | 250   | 3 750  |
| <i>MP leader</i>                      | 5                                      | 1,5                                 | 1                                   | 250   | 3 125  |
| <i>Referent logistiky</i>             | 11                                     | 1,5                                 | 1                                   | 250   | 6 875  |

*Tab. 5 Interní náklady na personalisty na výběr a získání kandidáta WhiCo, [vlastní zpracování]*

### **Náklady na pracovníka WhiCo získaného prostřednictvím personální agentury**

Přestože Conti FST má vlastní databázi uchazečů o zaměstnání, nelze se při dnešní situaci na trhu práce, kterou jsem popsala v kapitole 6.3, obejít bez spolupráce s personálními agenturami. Na základě smlouvy kooperuje Conti FST se třemi personálními agenturami. Podmínky s jednotlivými z nich jsou srovnatelné. Pro můj výpočet výhodnosti projektu stipendií pro studenty je však nejměrodatnější odměna personální agentury za doporučení kandidáta, v případě, že byl s ním uzavřen pracovní poměr.

Odměna personální agentury se odvíjí od základní hrubé mzdy pracovníka, který na základě doporučení do naší společnosti nastoupil. Výše provize, která personální agentury v takovémto případě náleží je trojnásobek nástupní hrubé mzdy zaměstnance na danou pozici.

Nevýhodou v tomto případě je, odstoupí-li zaměstnanec ve zkušební době od pracovní smlouvy, jsou náklady uhrazené personální agentury za současných podmínek nevratné, resp. v některých případech je výše navrácené částky pouhých 20% z celkových nákladů. Tudíž již zde musím konstatovat, že poskytnutí stipendií a zajištění si tak pracovníka díky spolupráci se školami je zde výhodnější.

| <i>Název pozice</i>                   | <i>Nástupní plat kandidáta</i> | <i>Odměna personální agentury</i> |
|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Segment leader</i>                 | 40 000                         | 120 000                           |
| <i>PQE / Product Quality Engineer</i> | 20 000                         | 60 000                            |
| <i>Technolog</i>                      | 25 000                         | 75 000                            |
| <i>Vývojář</i>                        | 25 000                         | 75 000                            |
| <i>Konstruktér</i>                    | 23 000                         | 69 000                            |
| <i>FMEA specialista</i>               | 20 000                         | 60 000                            |
| <i>MP leader</i>                      | 20 000                         | 60 000                            |
| <i>Referent logistiky</i>             | 18 000                         | 54 000                            |

*Tab. 6 Náklady na jednotlivé pozice za kandidáty získané na základě doporučení personální agenturou, [vlastní zpracování]*

### **Celkové náklady na získání pracovníků WhiCo dosavadním způsobem**

Na získání a výběr pracovníků na obtížně obsaditelné pozice WhiCo dosavadním způsobem vynaloží Conti FST náklady, které jsou uvedeny v tabulce 7.

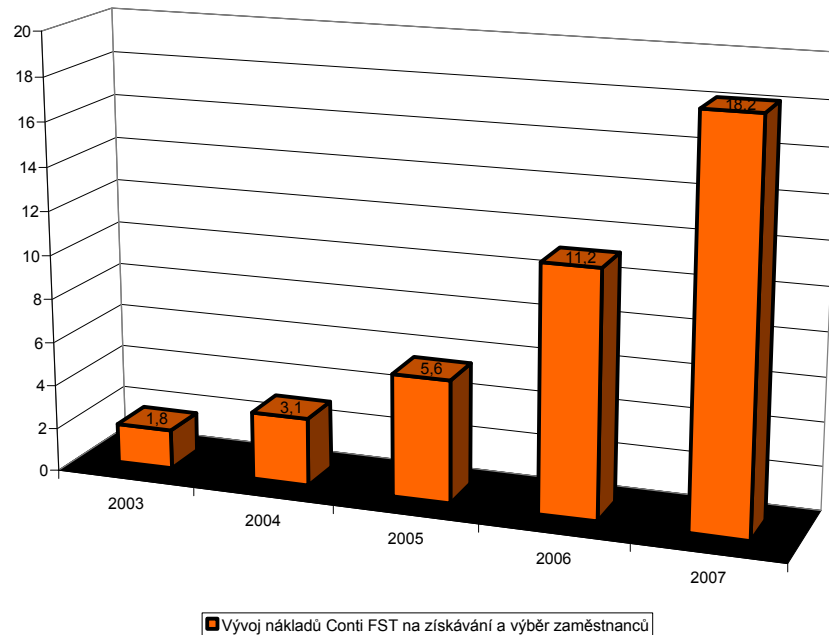
| <i>Název pozice</i>                   | <i>Celkový náklad personalisty na danou pozici</i> | <i>Odměna personální agentury</i> | <i>Celkové náklady Conti FST na získání a výběr pracovníka</i> |
|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <i>Segment leader</i>                 | 3 125  | 120 000                           | 123 125  |
| <i>PQE / Product Quality Engineer</i> | 3 750  | 60 000                            | 63 750   |
| <i>Technolog</i>                      | 3 750  | 75 000                            | 78 750   |
| <i>Vývojář</i>                        | 1 250  | 75 000                            | 76 250   |
| <i>Konstruktér</i>                    | 2 500  | 69 000                            | 71 500   |
| <i>FMEA specialista</i>               | 3 750  | 60 000                            | 63 750   |
| <i>MP leader</i>                      | 3 125  | 60 000                            | 63 125   |
| <i>Referent logistiky</i>             | 6 875  | 54 000                            | 60 875   |

*Tab. 7 Celkové náklady Conti FST na výběr a získání pracovníka na dané pozice, [vlastní zpracování]*

Z těchto výpočtů vyplývá, že na pouhý výběr a získání pracovníka má Conti FST výše uvedené náklady, avšak zde ještě není záruka toho, že volba byla správná a pracovník ve společnosti setrvá.

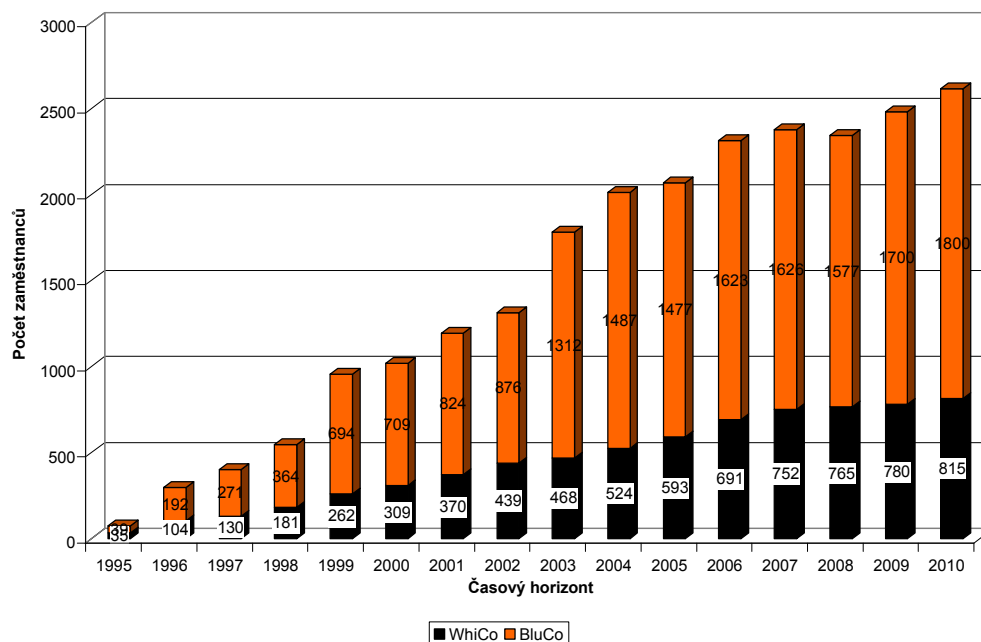
### Přehled ročních nákladů Conti FST na získávání a výběr pracovníků

Zkoumám-li náklady na získání a výběr pracovníků na obtížně obsaditelné pozice současné doby, musím zmínit i celkové náklady Conti FST na tuto činnost. Neboť výše uváděné pozice nejsou jediné, pro které jsou využívány služby personálních agentur.



Obr. 6 Náklady Conti FST za posledních 5 let vynaložené za získávání a výběr zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur, [vlastní zpracování]

Náklady na získávání a výběr zaměstnanců jsou vysoké s rostoucím trendem, jak z vyplývá z obrázku 6., proto i zde shledávám výhodnost realizace projektu poskytování stipendií a zajištění si tak kvalitního pracovníka, vystudovaného v oboru, který Conti FST potřebuje a potřebovat bude, jak demonstruje následující obrázek 7.



Obr. 7 Vývoj počtu zaměstnanců a prognóza do r. 2010 u Conti FST, [vlastní zpracování]

### Náklady na stipendium studenta připravovaného na pozici WhiCo

Na základě interních propočtů jsem došli k finanční částce 10.000,- Kč / měsíc hrubého u vysokoškolských studentů, který v budoucnu nastoupí na pozice WhiCo. V částce jsou kalkulovány náklady na:

- dopravu studenta do školy,
- ubytování,
- knihy, skripta, a jiné školní pomůcky.

Tyto náklady však nepředstavují plně náklad na studium, nýbrž jejich pouhou část. Hlavní část tvoří především motivační složka pro studenta dosahovat velmi dobrých studijních výsledků a tím i zajištění si pracovního místa v oboru, který studuje v nadnárodní společnosti s know-how a nejnovějšími technologiemi výroby a postupy.

Náklad na studenta splňujícího kritéria pro získání stipendia na vysoké škole v posledních dvou ročnících jeho studia budou následující:

$$10 \text{ měsíců} \times 10.000,- \text{ Kč} \times 1,35 = 135.000,- \text{ Kč}$$



Deset měsíců volím záměrně pouze po dobu trvání výuky, vč. zkouškového období a to z důvodu toho, že předpokládám, student po dobu prázdnin nastoupí na letní brigádu a bude získávat zkušenosti a seznamovat se s pracovním prostředím společnosti Conti FST.

Koeficientem 1,35 se rozumí náklad Conti FST na zákonné odvody sociálního a zdravotního pojištění.

Pro ilustraci uvádím kalkulaci výplaty stipendia studentovi, aby bylo zřejmé, jaký čistý finanční obnos obdrží.

|  |                |
|--|----------------|
| <i>Hrubá mzda</i>                            | 10 000,-       |
| <i>Sociální pojištění</i>                    | 800,-          |
| <i>Zdravotní pojištění</i>                   | 450,-          |
| <i>Základ pro daň z příjmů</i>               | 8 800,-        |
| <i>Záloha na daň z příjmů</i>                | 1 056,-        |
| <i>Slevy na dani</i>                         | 800,-          |
| <i>Záloha na daň po slevě</i>                | 256,-          |
| <b><i>Výše stipendia</i></b>                 | <b>8 494,-</b> |
| <i>Sociální pojištění placené Conti FST</i>  | 2 600,-        |
| <i>Zdravotní pojištění placené Conti FST</i> | 900,-          |

Tab. 8 Kalkulace čisté výše stipendia VŠ studenta [vlastní zpracování]

### Interní náklady na výběr a získání pracovníka na pozici BluCo

Stejně tak jako u WhiCo pozic, nesmím u BluCo opomenout náklad personalisty na výběr a získání zaměstnance. U BluCo pozic je četnost pohovorů a počet kandidátů mnohem vyšší, avšak čas trvání pohovoru a přípravy stejný, tedy 1,5 hodiny na pohovor, 1 hodina na přípravu, včetně komunikace s personálními agenturami apod.

Výpočet nákladů je taktéž identický jako u WhiCo. Údaje o interních nákladech na výběr a získání pracovníků na pozice BluCo jsou následující:

| <i>Název pozice</i>      | <i>Počet kandidátů na danou pozici</i> | <i>Délka trvání pohovoru / hod.</i> | <i>Čas personalisty na přípravu</i> | <i>Náklady na personalistu / hod. v CZK</i> | <i>Celkový náklad personalisty na danou pozici</i> |
|--------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---|--|
| <i>Systémová obsluha</i> | 10                                     | 1,5                                 | 0,5                                 | 250   | 1 875  |
| <i>Operátor</i>          | 30                                     | 1,5                                 | 0,5                                 | 250   | 5 625  |
| <i>Obsluha SMT</i>       | 10                                     | 1,5                                 | 0,5                                 | 250   | 1 875  |

Tab. 9 Interní náklady personalisty na výběr a získání kandidáta BluCo [vlastní zpracování]

### Náklady na pracovníka BluCo získaného prostřednictvím personální agentury

Rozdíl mezi náklady na získání zaměstnance WhiCo a BluCo je v případě ve spolupráci s personálními agenturami takový, že honorář agentury v případě jí doporučeného kandidáta přijatého do pracovního poměru Conti FST je jeden a půl násobek nástupního platu daného pracovníka. Náklady na pracovníka BluCo získaného prostřednictvím personální agentury jsou pak následující:

| <i>Název pozice</i>      | <i>Nástupní plat kandidáta</i> | <i>Odměna personální agentury</i> | <i>Celkové náklady Conti FST na získání a výběr pracovníka</i> |
|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--|
| <i>Systémová obsluha</i> | 10000                          | 15000                             | 16 875   |
| <i>Operátor</i>          | 9500                           | 14250                             | 19 875   |
| <i>Obsluha SMT</i>       | 11500                          | 17250                             | 19 125   |

*Tab. 10 Náklady na pozice BluCo získané přes personální agenturu [vlastní zpracování]*

### Náklady na stipendium studenta připravovaného na pozici BluCo

Náklad na studenta SOU splňujícího kritéria pro získání stipendia v posledním roce jeho studia budou následující:

$$10 \text{ měsíců} \times 5.000,- \text{ Kč} \times 1,35 = 67.500,- \text{ Kč}$$

Deset měsíců počítám na dobu trvání školního roku pro SOU. Stejně tak, jako u vysokoškoláků, musí být z příjmu provedeny zákonné odvody, proto opět počítám s koeficientem 1,35 na sociálního a zdravotního pojištění.

### Interní náklady na pracovníka při jeho nástupu do zaměstnání v Conti FST

Výběrem kandidáta na danou pozici a jeho nástupem do Conti FST náklad není, mimo jeho mzdu mám nyní na mysli, posledním. Každý nově nastupující pracovník musí být jednak proškolen zákonně stanovenými postupy, firmou směrnice předepsanými procedurami, ale také i vybaven prostředky či zařízením jeho pracovního místa. Uváděné náklady jsou, mimo zákonem předepsaná školení, na každou pozici rozdílné. Proto pro dále použitelný příklad následující kapitoly uvedu náklady na pracovní pozici konstruktér, jehož pracovní náplň a požadavky na výkon práce naleznete v příloze P XI.

|   |                         |
|---|-------------------------|
| <i>Zdravotní prohlídka</i>  | <i>550 Kč</i>           |
| <i>Zákonem stanovená školení</i>  | <i>1 000 Kč</i>         |
| <i>Interně požadovaná školení</i>   | <i>12 000 Kč</i>        |
| <i>Vybavení pracovního místa</i>  | <i>45 000 Kč</i>        |
| <b><i>Celkový náklad na pracovníka při jeho nástupu a době zkušební</i></b> | <b><i>58 550 Kč</i></b> |

Tab. 11 Náklady na pozici konstruktér při nástupu, [vlastní zpracování]

### Srovnání současných nákladů s náklady na stipendium na vzorovém konkrétním příkladu

Na základě výše uvedených finančních analýz a kalkulací se nyní dostávám k samotnému srovnání. Neboť pozic v Conti FST je spousta a obtížně obsaditelných taktéž, volím pro srovnání výhodnosti mého projektu jednu konkrétní a to pozici "konstruktér".

### Náklad na získání a výběr pracovníka na pozici "konstruktér" v Conti FST

Konstruktér patří v Conti FST do kategorie WhiCo. Na pozici je požadováno vzdělání v oboru strojní, nejlépe vysokoškolské. Mimo jiné je požadována znalost softwarových nástrojů pro výkon práce, ale nezbytná je znalost alespoň jednoho světového jazyka, buď anglického nebo německého.

Celkové náklady na získání a výběr konstruktéra jsou shrnuty v tabulce 12.

|   |                          |
|---|--------------------------|
| <i>Počet kandidátů na danou pozici</i>  | <i>4</i>                 |
| <i>Délka trvání pohovoru / hod.</i>   | <i>1,5</i>               |
| <i>Čas přípravy personalisty / hod.</i>   | <i>1</i>                 |
| <i>Náklad na práci personalisty - Kč / hod.</i>   | <i>250 Kč</i>            |
| <b><i>I. Celkový náklad personalisty na vyhledání zaměstnance na pozici "konstruktér"</i></b> | <b><i>2500 Kč</i></b>    |
| <i>Nástupní plat konstruktéra</i>   | <i>23000 Kč</i>          |
| <i>Provize personální agentuře</i>  | <i>69000 Kč</i>          |
| <b><i>II. Celkový náklad na získání pracovníka "konstrukce"</i></b>                           | <b><i>71500 Kč</i></b>   |
| <i>Zdravotní prohlídka</i>  | <i>550 Kč</i>            |
| <i>Zákonem stanovená školení</i>  | <i>1 000 Kč</i>          |
| <i>Interně požadovaná školení</i>   | <i>12 000 Kč</i>         |
| <i>Vybavení pracovního místa</i>  | <i>45 000 Kč</i>         |
| <b><i>III. Celkový náklad na pracovníka při jeho nástupu a době zkušební</i></b>              | <b><i>58 550 Kč</i></b>  |
| <b><i>IV. Celkové náklady na pozici "konstruktér" (I.+II.+III.)</i></b>                       | <b><i>132 550 Kč</i></b> |

Tab. 12 Náklady na pozici "konstruktér" při výběru a nástupu do Conti FST [vlastní zpracování]

Náklady na nástup zaměstnance na pozici konstruktér, jak vyplývá z tabulky 9., jsou 132.550,- Kč. Jedná se jednorázové, nevratné náklady, které mimo vybavení pracovního místa, jsou při odchodu zvoleného pracovníka pro firmu Conti FST ztrátou. Vyčísleno na konkrétní sumu tedy na 87.550,- Kč. Vzhledem k tomu, že pozice konstruktéra je otevřená v průměru 11 týdnů, je další aspekt, který navádí Conti FST na cestu stipendií a tak i zajištění si zaměstnance prostřednictvím programu stipendií.

### Náklady Conti FST na stipendium studenta

Celkové náklady na stipendium studenta oboru strojního na vysoké škole, jehož budoucím pracovním místem v Conti FST bude pozice konstruktéra jsou vyčísleny v tabulce 13.

|   |                          |
|---|--------------------------|
| <i>Výše stipendia</i>   | <i>10 000 Kč</i>         |
| <i>Délka trvání stipendia / měsíce</i>                                      | <i>20</i>                |
| <i>Stipendium celkem</i>  | <i>200 000 Kč</i>        |
| <i>Odvody na sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem 35%</i> | <i>70 000 Kč</i>         |
| <b><i>Náklady na celou dobu stipendia (2 roky)</i></b>                      | <b><i>270 000 Kč</i></b> |

*Tab. 13 Náklady na stipendium [vlastní zpracování]*

### Srovnání současného stavu versus program stipendia

Na prvotní pohled vypadají výsledná čísla velmi rozdílně a pozitivněji pro současnou metodiku. Avšak tomu tak není, což dokládá následující rozdílnost argumentů uvedených v tabulce 14.:

|  | <i>Současný stav</i>   | <i>Stipendium</i>               |
|--|--|---------------------------------|
| <b><i>Náklady</i></b>                                | 132.550,- Kč   | 270.000,- Kč                    |
| <b><i>Náklady za období</i></b>                      | Jednorázové na získání zaměstnance.  | Na dobu dvou let.               |
| <b><i>Náklady za období dvou let</i></b>             | 877.750,- Kč<br><br>(23.000,- Kč (nástupní plat) x 1,35 (zákonné odvody) x 24 (měsíců) + 132.550,- | 270.000,- Kč                    |
| <b><i>Návratnost investice Conti FST při vý-</i></b> | Max. 20% z honoráře  | Poměrnou částkou za každý měsíc |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <i>povědi zaměstnance z Conti FST</i>  | personální agentury, tj. pouhých 13.800,- Kč.                    | nedodržení smlouvou stanové doby trvání pracovního poměru, tj. 36 měsíců.                            |
| <i>Délka trvání pracovního poměru</i>  | Neovlivnitelná   | 3 roky   |
| <i>Náklady na výběr a získání zaměstnance</i>  | Vysoké a časově zdlouhavé.                                       | Nulové   |
| <i>Úspora interních nákladů na personalisty</i>  | Žádné, spíše rostoucí.   | Velká.   |
| <i>Povědomí o Conti FST ve školní veřejnosti</i>   | Žádné.   | Velké.   |
| <i>Spolupráce se školami při získávání nových zaměstnanců</i>  | Žádná.   | Aktivní a iniciativní.   |
| <i>Výhody pro školy</i>  | Žádné.   | Velké, popsány v kapitole 8.1.5.   |
| <i>Nutnost seznámení se zaměstnancem po nástupu do Conti FST s interními předpisy, pracovními prostředky, Conti nástroji apod.</i> | Časově náročné, déle trvající.                                   | Zaměstnanec bude při nástupu znalý prostřední Conti FST, postupů, procesů, pracovních nástrojů apod. |
| <i>Produktivita zaměstnance při nástupu do Conti FST</i>   | Při nástupu nízká, nutná adaptace a zaškolení jinými pracovníky. | Okamžitá.  |

Tab. 14 Srovnání současného stavu a programu stipendií [vlastní zpracování]

### Stanovený rozpočet na program stipendií u Conti FST

Jelikož se jedná o první, pilotní projekt stipendií u Conti FST, který ještě dosud ani v žádné jiné lokalitě Continentalu na světě nebyl realizován, bylo přistupováno k rozpočtu i se zohledněním této skutečnosti.

Pro zahájení projektu návrh na počet stipendistů byl stanoven 10 studentů SOU, 10 studentů VŠ. Z čehož předpokládáné náklady a tedy i plánovaný rozpočet dosahuje částky 2.025.000,- Kč (10 x 135.000,- Kč pro VŠ studenty, 10 x 67.500,- Kč pro studenty SOU). Protože ale počítám s možností toho, že poměr stipendistů může být nerovnoměrný v počtu SOU a VŠ studentů, je počítáno s 10% možností odchylky od plánovaného budgetu. Cel-

kový rozpočet na program stipendií v školní / akademickém roce 2008/2009 činí 2.227.500,- Kč.

Počet studentů u jednotlivého typu studia byl stanoven na základě současné situace obtížně obsaditelných pozic a situace na trhu práce.

### **7.1.7 Časový plán**

Jak jsem již uváděla v kapitole 7.1.3 studenti splňující kritéria a ucházející se o stipendium mohou zaslat přihlášku do programu stipendium u Conti FST do 31. července 2008. Termín posledního dne měsíce července je záměrně dán z důvodu toho, aby během měsíce srpna mohly proběhnout s žadateli pohovory a v případě úspěchu byla s nimi uzavřena Smlouva o zvýšení kvalifikace od prvního zářijového, tedy školního dne.

Pohovory jsou naplánovány na první dva týdny v srpnu, neboť předpokládám, že může nastat situace, kdy bude kandidátů vhodných na získání stipendia více, než-li je stanovený rozpočet. Proto je třetí týden měsíce srpna stanoven jako rezervní pro druhé kolo pohovorů. Poslední týden v srpnu budou probíhat podpisy smluv se studenty, případně s jejich zákonnými zástupci. Platnost smlouvy je stanovena od 1. září 2008 na dobu určitou dle typu studia, jak stanovují kritéria přihlášení se do programu stipendií. Přehledný časový plán naleznete v příloze P XX.

### **7.1.8 Riziková analýza**

#### **Identifikace rizik**

Největším rizikem shledávám v projektu skutečnost, kdy student přestane splňovat kritéria, na základě jichž mu stipendium bylo přiděleno. Mezi nejzásadnější považuji rizika, kdy student:

- nedosahuje studijního průměru 1,4,
- opakuje ročník,
- ve studiu nepokračuje, tudíž neukončí.

#### **Eliminace rizik**

Všechny tyto rizikové faktory budou ošetřeny smluvně avšak rozdílně. V případě porušení kteréhokoli kritéria u studenta SOU bude stipendium studentu odebráno a požadováno jeho navrácení.

U studentů VŠ magisterského či inženýrského studia bude povolena odchylka od kritéria průměrného studijního výsledku o 0,2, tedy na 1,6, ale pouze v případě jednoho ukončeného semestru po celou dobu trvání stipendia. V dalších dvou výše uvedených porušení kritérii bude student, stejně jako v případě SOU, z programu vyloučen a vyplacené stipendium požadováno za období, ve kterém požadavky nesplnil zpět.

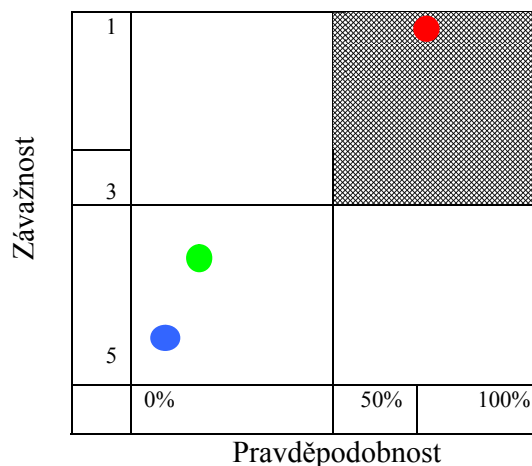
**Riziková analýza**

Za největší riziko a taky nejvyšší pravděpodobnost jeho výskytu považují to, že student během doby poskytování stipendia nedosáhne na kritériálně stanovený studijní průměr.

| Riziko                  | Nedosažený studijní průměr 1,4 <span style="color:red">●</span> | Opakování ročníku <span style="color:green">●</span> | Předčasné ukončení studia <span style="color:blue">●</span> |
|-------------------------|---|--|---|
| Závažnost               | 1   | 4  | 5   |
| Pravděpodobnost výskytu | 70%   | 25%  | 5%  |

*Tab. 15 Pravděpodobnost rizika a jejich váha [vlastní zpracování]*

Pro ilustraci výše uvedené rizikové analýzy a zřetelné zjištění závažnosti jednotlivých rizikových možností uvádím níže kvadratické vyjádření.



*Obr. 8 Riziková analýza [vlastní zpracování]*

Podle rizikové analýzy je potvrzeno, že největší hrozbou je nedosažení studenta na stanovený studijní průměr 1,4. Přestože další dvě možná rizika mají větší závažnost, jsou u studentů dosahujících v posledních ročnících studia 1,4 studijního průměru, málo pravděpodobná.

### **Návratnost investic**

Jako u každého projektu je nutné v prvotní fázi investovat, než se dostaví první efekty a zisk. Stejně tomu je i v případě programu stipendií. Návratnost investice v podobě pracovníků získaných stipendiem a zavázané smlouvou o zvýšení kvalifikace nastane v době absolvování studia jednotlivců. V případě studentů SOU, VOŠ a VŠ bakalářského programu tedy za rok. U vysokoškoláků magisterského či inženýrského studia za dva roky.

### **Přínosy projektu v ukazatelích Conti FST**

Přínosy projektu se projeví v několika ukazatelích vykazovaných Conti FST. Předpokládám konkrétně tyto:

- zkrácení doby obsazovaných problematických pozic,
- zvýšení produktivity práce nově nastupujících zaměstnanců,
- snížení nákladů na spolupráci s personálními agenturami,
- snížení nákladů na práci personalistů strávenou získáváním a výběrem zaměstnanců.



## **8 DALŠÍ ALTERNATIVY NAVÁZÁNÍ SPOLUPRÁCE MEZI CONTI FST A ŠKOLAMI**

### **8.1 Zapojení do projektu IQ AUTO**

Mimo mnou uváděný projekt navázání spolupráce společnosti Conti FST se školami při získávání budoucích zaměstnanců lze jako alternativu využít již existující a běžící projekt "IQ Auto".

Obsahem a hlavní vizí projektu je změnit systém přípravy žáků a studentů na SŠ a VOŠ v souladu s požadavky regionálních zaměstnavatelů a současně i jednotlivých sektorů průmyslu a podpořit technické vzdělávání. Cílem je vytvořit systém moderní přípravy mladých lidí na jejich životní kariéru v průmyslu. Vytvořit tak politiku spolupráce partnerů při tvorbě nových školních programů vycházejících z regionálních specifik (vzdělávání i výcvik ke konkrétním výrobním programům regionálních zaměstnavatelů), ale i v souladu s politikou státu na podporu hospodářského programu ČR (zejména oblast vzdělávání, výcvik omezen zejména na exkurze). [18]

#### **8.1.1 Cílová skupina projektu IQ Auto**

Cílovou skupinou projektu IQ Auto jsou:

- absolventi všech typů škol,
- osoby předčasně opouštějící vzdělávací systém,
- pedagogičtí, poradenská a další odborní pracovníci a management všech typů škol a školních zařízení,
- učitelé, ředitelé škol, výchovní poradci, poradenská pracovníci ve školství, další odborní pracovníci ve školství,
- zájemci o další vzdělávání realizované na SŠ a VOŠ,
- žáci a studenti ZŠ, SŠ, VOŠ, včetně škol pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. [20]

Přínosem jsou reálné informace z prostředí firem, jejich rozhodovacích procesů, moderních technologií, zkušebnictví, ochrany životního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti

práce, spolupráce s odbory, plnění závazků kolektivních smluv, tvorby a realizace firemních strategií apod. [20]

Cílové skupiny jsou zapojeny prostřednictvím odborných seminářů, exkurzí, stáží, besed se zástupci firem, při organizování SOŠ a jiných soutěží, při výrobní praxi atd. Projekt předpokládá, že pravidelná účast partnerů na tzv. valných hromadách vytvoří prostředí pro předávání zkušeností, kdy jednotliví partneři budou prezentovat úspěšné výsledky této partnerské spolupráce, nabízet partnerství v dalších projektech, ať již regionálních nebo v rámci MŠMT a projekt tak získá dynamiku pro svůj další růst. Nejdůležitější předpoklad, který je od počátku v projektu zdůrazňován, je ochota ke spolupráci, vytvoření systémového partnerství s trvalou aktualizací sledovaných cílů podle trvale se měnící situace v politice zaměstnanosti zaměstnavatelů.[20]

### **8.1.2 Rizika a návrh opatření jak jim předcházet**

Při opomenutí politických rizik a případných změn daných volebním systémem, jsou rizika po dvou letech budování projektu malá. Žadatel společně s významnými představiteli průmyslu, státní správy, místní samosprávy a odborníků na ŘLZ založil projektovou základnu zahrnující téměř 160 partnerů z firem, škol a úřadů práce. Dokladovatelnost této základny je možná udělováním Certifikátů za činnost partnerů na projektu dosud a jejich účastí na valných hromadách. Valné hromady mají význam i v tom, že jsou organizovány s cílem kultivovat prostředí vztahů mezi školami, průmyslem a úřady práce. Proto na nich vystupují generální ředitelé významných firem, zástupci státu i průmyslových svazů a jako jejich nedílná součást je odborná exkurze s výkladem největších odborníků. Tyto valné hromady partnerů jsou pořádány pravidelně a staly se velkým diskusním fórem programu vyjádřeném tímto projektem. Jedenkrát ročně je konána velká odborná konference s podporou průmyslu (nejčastěji březen-duben) a jejím konáním je pověřen Žadatel tohoto projektu. Téma této konference je "Vzdělávání a výcvik v průmyslu ČR, opět za účasti partnerů, zástupců státu, místní samosprávy a významných hostů. [18]

Další snižování rizik může být podpořeno právě schválením tohoto projektu. Dosud všichni účastníci sanovali náklady na řízení projektu ze svých zdrojů. Pokud bude projekt schválen, umožní realizovat z jeho prostředků odborné akreditované semináře ve prospěch škol a současně z těchto prostředků umožní zabezpečit ještě významnější propagaci projektu i např. výrobou odborných textů a umožní společensky ocenit práci na realiza-

ci společenské změny v tomto odvětví profesního školství. Odměny jsou určeny jednak pro pedagogy z firem za realizaci akreditovaných odborných seminářů a exkurzí (a za výrobu odborných textů) a jednak pro pověřené zástupce z firem, kteří budou tyto semináře zajišťovat organizačně i věcně. [18]

### **8.1.3 IQ Auto a Conti FST**

Společnost Conti FST a její sesterské společnosti v Adršpachu, Brandýse nad Labem a Trutnově (bývalé firmy skupiny Siemens VDO) jsou nyní ve finální fázi jednání zapojení se do projektu. Nová sesterská firma Barum Continental Otrokovice je již do projektu zapojena.

## **8.2 Zpřístupnění Conti FST "školní veřejnosti"**

Přestože se v rámci společnosti Conti FST nacházejí pozice s poměrem různé délky obsaditelnosti, nelze pomýšlet pouze na problematické, ale i všechny ostatní pracovní místa. V budoucnu se může stát, že se stane jiná kvalifikace obtížně získatelná a tudíž spolupráci se školami i jiných potřebných oborů nelze opomíjet.

Pro tyto účely zachování kontaktu i s jinými studijními obory byla zahájena kampaň s nabídkami exkurzí ve společnosti Conti FST pro pedagogy i studenty, její prezentace a seznámení s výrobním programem a dalšími návaznostmi. Součástí trvá i v tomto případě možnost uskutečnění praxí studentů. Propagační materiál pro tuto cestu spolupráce je v příloze P XV.

## **8.3 Další spolupráce se školami**

Dalšími formami spolupráce Conti FST se školami, které nebyly předmětem mého zkoumání a práce, ale které se nabízejí paralelně realizovat jsou následující:

- poskytování školních potřeb pro studenty (např. sešity, na nichž budou informace o naší společnosti),
- pravidelná účast na třídních schůzkách,
- podílení se na výuce, přednáškách, odborné diskuze,
- soutěž pro studenty s oceněním,

- jazykové kurzy pořádané Conti FST nad rámec výuky studentů zaměřené na konkrétní oblast, problematiku (obchodní konverzace, technická komunikace apod.),
- zapůjčení výrobního zařízení (v současnosti nevyužitého v Conti FST) do škol, jako "fiktivní" výrobu a simulaci pracovního prostředí.

## 9 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Po provedení interní analýzy, tzn. zjištění nejužších míst v obsazování pracovních pozic jsem došla k závěru, že nejproblematictější je získat zaměstnance s technickým vzděláním, pro potřeby společnosti Conti FST, konkrétně obor elektro a strojní.

Možností, jak navázat spolupráci se školami se nabízí několik, avšak žádná z nich dostatečně nezaručuje kvalitního zaměstnance, který v Conti FST zůstane po delší dobu. Bohužel zkušenost je v poslední době taková, že absolventi přicházejí do firmy s tím, že po roce praxe odcházejí jinam. To ale je další téma k zamyšlení, proč tomu tak je a jak tomu zabránit, resp. zaměstnance motivovat, aby tomu tak nebylo.

Z praktické části také vyplývá, že náklady na získávání a výběr zaměstnanců jsou nezanedbatelně vysoké oproti efektu, který je pak skutečností.

Interní pohled zaměstnanců Conti FST na absolventy je hodně podobný. Podle průběhlého dotazníkového průzkumu jsou absolventi dobře prakticky vybavení, avšak praktická stránka jim znatelně chybí, proto adaptace na pracovní prostředí či na výkon práce je zdoluhavá, déle trvající a obtížná. Stejně tak diskutovaná otázka finančního ohodnocení potvrdila interní povědomí zkušených pracovníků, kteří se výběrových pohovorů účastní, že nároky absolventů jsou na mzdu vysoké.

Poznatky z průzkumu školního prostředí také hodně vypovídají o tom, že současná spolupráce Conti FST nebo i všeobecně s jinými firmami není příliš aktivní či intenzivní. Školy upřednostňují spolupráci v podobě podílení se firem na výuce či přednáškách, avšak sponzorování školy je jimi preferováno také.

Na základě poznatků a analýz "školního okolí" (počet škol s obory potřebné pro Conti FST, počet absolventů v přílehlých krajích) společnosti Conti FST jsem vyhodnotila jako cestu navázání spolupráce se školami při vyhledávání budoucích zaměstnanců jako optimální stipendium.

## ZÁVĚR

Každá společnost je živým organismem, která se neustále vyvíjí a snaží se udržet krok s dobou, inovací a životními trendy. Stejně tak je tomu i u Conti FST.

Conti FST si uvědomuje plně, že lidský kapitál je tím nejcennějším, ale také i nejdražším. Co jej v konečném důsledku prodražuje ještě více, je bohužel stávající situace na trhu práce, kdy kvalifikovaných a oboru odpovídajících lidí je nedostatek.

Při pohledu na interní statistiky, ale i statistiky uváděné médií či publikované státními orgány je zřejmé, že tento trend bude ještě nějakou dobu pokračovat. Protože oblast působnosti společnosti Conti FST je automobilový průmysl, který čelí obrovské konkurenci, nelze zůstat k tomuto tématu bez postoje či jakékoli činnosti ke změně.

Cílem mé práce bylo provést analýzu současného stavu lidských zdrojů v Conti FST, firemního vnějšího okolí a okolí školního. Provedla jsem vlastní šetření v podobě diskuze se zástupci personálního oddělení, dotazníkový průzkum uvnitř Conti FST a vně se školami, které jsou zaměřeny na obory elektro a strojní. Tyto obory jsou v tuto chvíli stěžejní v získávání a výběru zaměstnanců, neboť pozice vyžadující toto zaměření jsou obtížně obsaditelné. Musím však připomenout, že obor elektro a strojní není pouze jediným nedostatkovým. Problematické je totiž při výběru a získávání zaměstnanců nalézt vhodného kandidáta se zmiňovaným zaměřením a současně s odpovídající úrovní znalosti alespoň jednoho ze světových jazyků.

Na základě výsledků analýz, vlastního šetření a interních kalkulací jsem došla k závěru, že spolupráce se školami při vyhledávání budoucích zaměstnanců je nezbytná a nelze ji již časově odkládat, chce-li Conti FST efektivně získávat lidské zdroje za rozumně vynaložené finanční prostředky.

Optimální řešení v tuto chvíli považuji projekt navázání spolupráce se školami v podobě finanční podpory konkrétních studentů a tím i podpory školy samotné. Studenti budou motivováni se studiu věnovat plně s vidinou jistého zaměstnání a možného kariérního růstu v nadnárodní společnosti světoznámé značky. Školy jednak budou neodmyslitelně spojeny s firmou Conti FST, ale také budou možnost mít na základě těchto vazeb získat podporu ze strany naší společnosti a to ať už také v podobě finanční či aktivního podílení se na výuce a přednáškách.

Vzhledem k tomu, že v rámci zpracování mé diplomové práce jsme již zahájili první kroky k uskutečňování projektu, jež je předmětem mého snažení, jsem přesvědčena, že nalezne své praktické využití.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] ARMSTRONG, M. *Human Resource Management Practice*. 9th edition. London: Cambrian Printers Ltd., 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 420 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 215 s. ISBN 80-85839-09-01.
- [5] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-049-2.
- [6] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů : Vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně Academia centrum, 2007. 134 s. ISBN 978-80-7318-601-2.
- [7] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-72610-33-3.
- [9] KYRIANOVÁ, H. *Assessment : Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
- [10] PALÁN, Z. *Lidské zdroje : Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [11] PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [12] PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7.
- [13] RADOVÁ, J., DVOŘÁK, P. *Finanční matematika pro každého*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 257 s. ISBN 80-247-9015-7.



[14] ŠTIKAR, J., et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

[15] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

### **Elektronické zdroje**

[15] *Integrovaný portál MPSV : Statistiky nezaměstnanosti* [online]. 01-04-2008 , 01-04-2008 [cit. 2008-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz>>.

[16] Společnostem v česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. *Personalista* [online]. 2007 [cit. 2008-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html>>. ISSN 1214-741.

[17] *Integrovaný portál MPSV : Absolventi škol a mladiství v evidenci ÚP* [online]. 01-03-2008 , 01-03-2008 [cit. 2008-03-08]. Dostupný z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/abs>>.

[18] *IQ Auto : Inovace - kvalifikace profesní přípravy* [online]. 08.02.2008 , 08.02.2008 [cit. 2008-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.iqauto.cz/text.asp?id=1>>.

### **Časopisecké zdroje**

[19] PETROV , Vadim. Interní komunikace v automobilce. *Marketing magazine*. 2008, č. březen 2008, 62 s.

### **Seriálové publikace**

[20] *Průběžné hodnocení projektu IQ AUTO : K 8. únoru 2008*. Vzdělávací agentura Kroměříž, s.r.o. 2008- . Holešov : TYPOservis, 2008- . Dostupný z WWW: <[www.iqauto.cz](http://www.iqauto.cz)>.

### **Interní zdroje Conti FST**

[21] *Intranet Continental Automotive Systems Czech Republic* [online]. 21-02-2008 , 21-02-2008 [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.siemensvdo.com:8443/Home/Organization/Locations/europe/cz/Frenstat/>>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|       |   |
|-------|---|
| AC    | Assessment centre   |
| BluCo | Blue Colors – dělnická pozice   |
| Conti | Continental Automotive Systems Frenštát pod Radhoštěm                   |
| FMEA  | Failure Mode and Effects Analysis (analýza možného výskytu a vlivu vad) |
| FST   | Frenštát pod Radhoštěm  |
| HR    | Human Resources – personální oddělení                                   |
| MP    | Manufacturing Planning (Plánování výroby)                               |
| PQE   | Product Quality Engineer (inženýr kvality výrobku)                      |
| ŘLZ   | Řízení lidských zdrojů  |
| SŠ    | Střední škola   |
| VOŠ   | Vyšší odborná škola   |
| VŠ    | Vysoká škola  |
| WhiCo | White Colors – pozice administrativní                                   |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|  |    |
|--|----|
| <i>Obr. 1 Přehled obratu a počtu zaměstnanců, Continental Automotive CZ [vlastní zpracování]</i> .....   | 39 |
| <i>Obr. 2 Obtížně obsaditelné pozice WhiCo v Conti FST [vlastní zpracování]</i> .....  | 42 |
| <i>Obr. 3 Obtížně obsaditelné pozice BluCo v Conti FST [vlastní zpracování]</i> .....  | 43 |
| <i>Obr. 4 Poměr zdrojů kandidátů pro výběr v Conti FST [vlastní zpracování]</i> .....  | 44 |
| <i>Obr. 5 Fluktuace v Conti FST [vlastní zpracování]</i> .....   | 45 |
| <i>Obr. 6 Náklady Conti FST za posledních 5 let vynaložené za získávání a výběr zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur, [vlastní zpracování]</i> ..... | 63 |
| <i>Obr. 7 Vývoj počtu zaměstnanců a prognóza do r. 2010 u Conti FST, [vlastní zpracování]</i> .....  | 64 |
| <i>Obr. 8 Riziková analýza [vlastní zpracování]</i> .....  | 71 |

**SEZNAM TABULEK**

|                |   |    |
|----------------|---|----|
| <i>Tab. 1</i>  | <i>Obtížně obsaditelné pozice WhiCo v Conti FST [vlastní zpracování]</i>  | 41 |
| <i>Tab. 2</i>  | <i>Obtížně obsaditelné pozice BluCo v Conti FST [vlastní zpracování]</i>  | 42 |
| <i>Tab. 3</i>  | <i>Vývoj nezaměstnanosti v Moravskoslezském a Zlínském kraji [15]</i>   | 45 |
| <i>Tab. 4</i>  | <i>Matematický model SWOT analýzy [vlastní zpracování]</i>  | 55 |
| <i>Tab. 5</i>  | <i>Interní náklady na personalisty na výběr a získání kandidáta WhiCo, [vlastní zpracování]</i>                           | 61 |
| <i>Tab. 6</i>  | <i>Náklady na jednotlivé pozice za kandidáty získané na základě doporučení personální agenturou, [vlastní zpracování]</i> | 62 |
| <i>Tab. 7</i>  | <i>Celkové náklady Conti FST na výběr a získání pracovníka na dané pozice, [vlastní zpracování]</i>                       | 62 |
| <i>Tab. 8</i>  | <i>Kalkulace čisté výše stipendia VŠ studenta [vlastní zpracování]</i>  | 65 |
| <i>Tab. 9</i>  | <i>Interní náklady personalisty na výběr a získání kandidáta BluCo [vlastní zpracování]</i>                               | 65 |
| <i>Tab. 10</i> | <i>Náklady na pozice BluCo získané přes personální agenturu [vlastní zpracování]</i>                                      | 66 |
| <i>Tab. 11</i> | <i>Náklady na pozici konstruktér při nástupu, [vlastní zpracování]</i>  | 67 |
| <i>Tab. 12</i> | <i>Náklady na pozici "konstruktér" při výběru a nástupu do Conti FST [vlastní zpracování]</i>                             | 67 |
| <i>Tab. 13</i> | <i>Náklady na stipendium [vlastní zpracování]</i>   | 68 |
| <i>Tab. 14</i> | <i>Srovnání současného stavu a programu stipendií [vlastní zpracování]</i>  | 69 |
| <i>Tab. 15</i> | <i>Pravděpodobnost rizika a jejich váha [vlastní zpracování]</i>  | 71 |

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vztah mezi pojetími řízení lidí [1]

Příloha P II: Proces plánování lidských zdrojů [2]

Příloha P III: Specifikace požadavků na pracovníka pro roli personalisty [1]

Příloha P IV: Areál společnosti Conti FST [21]

Příloha P V: Výrobní portfolio společnosti Conti FST [21]

Příloha P VI: Největší a nejdůležitější zákazníci společnosti Conti FST [21]

Příloha P VII: Organizační struktura Conti FST [21]

Příloha P VIII: Statistika počtu absolventů v roce 2007 v oborech potřebných pro Conti FST, kraj Moravskoslezský

Příloha P IX: Statistika počtu absolventů v roce 2007 v oborech potřebných pro Conti FST, kraj Zlínský

Příloha P X: Popis pracovního místa plánovače kvality v Conti FST

Příloha P XI: Popis pracovního místa pracovníka konstrukce v Conti FST

Příloha P XII: Dotazníkový průzkum interně v Conti FST

Příloha P XIII: Dotazníkový průzkum se školami

Příloha P XIV: Vyhodnocení dotazníkového průzkumu interně v Conti FST

Příloha P XV: Vyhodnocení dotazníkového průzkumu externě

Příloha P XVI: Propagační materiál "Zpřístupnění Conti FST školní veřejnosti"

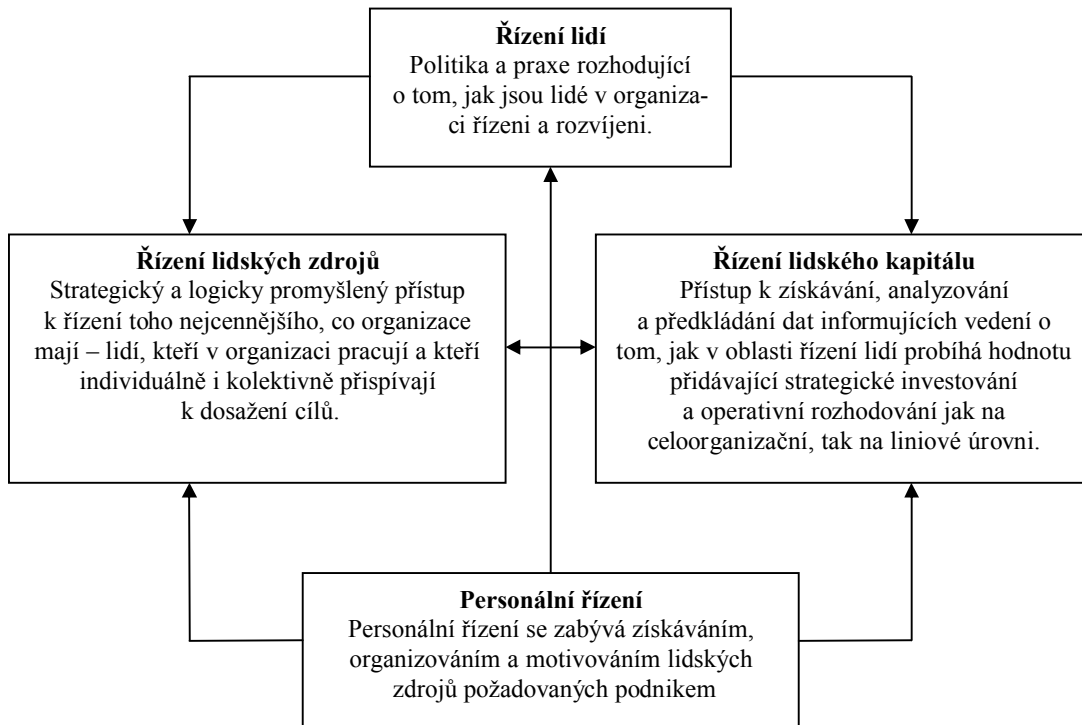
Příloha P XVII: Vzor Smlouvy o zvýšení kvalifikace

Příloha P XVIII: Kritéria výběru kandidátů na získání stipendia u Conti FST

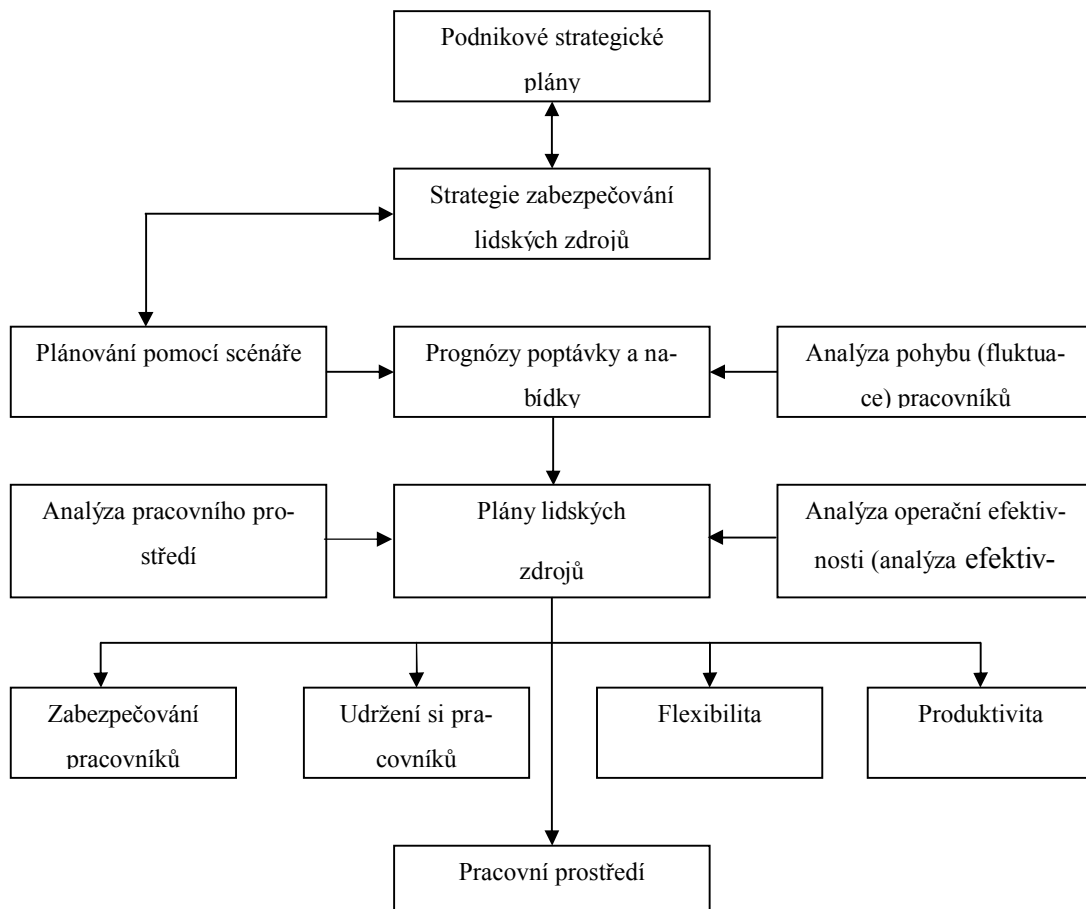
Příloha P XIX: Přihláška do programu stipendium u Conti FST

Příloha P XX: Časový plán pro výběr a průběh stipendií

## PŘÍLOHA P I: VZTAH MEZI POJETÍMI ŘÍZENÍ LIDÍ [1]



## PŘÍLOHA P II: PROCES PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ [2]



## PŘÍLOHA P III: SPECIFIKACE POŽADAVKŮ NA PRACOVNÍKA PRO ROLI PERSONALISTY [1]

### 1. Odborné schopnosti

- Podstatné
  - všechny stránky získávání a výběru, včetně provádění testů;
  - způsoby vedení pohovoru;
  - analýza pracovního místa;
  - vkládání dat do počítačů;
  - zvládání poměrně složitých administrativních postupů.
- Žádoucí
  - provádění některých speciálních testů;
  - hodnocení práce;
  - metody konzultování;
  - vedení vzdělávacích akcí.

### 2. Schopnosti chování

- udržovat s ostatními dobré vztahy a využívat interpersonálních dovedností k dosahování žádoucích cílů;
- ovlivňovat chování a rozhodování lidí v záležitostech týkajících se získávání a výběru pracovníků a v jiných záležitostech personální práce či v osobních záležitostech;
- zvládat změnu a nejistotu, být flexibilní;
- dávat záležitostem smysl, rozpoznávat a řešit problémy a improvizovat;
- zaměřit se na dosahování výsledků;
- udržovat energii a vitalitu ve správných mezích, kontrolovat se a učit se novému chování;
- dobře ústně i písemně komunikovat

### 3. Odborná příprava/praxe:

- absolvent magisterského studia se specializací v personalistice a odpovídající zkušenosti v každé z uvedených stránek práce



## PŘÍLOHA P IV: AREÁL SPOLEČNOSTI CONTI FST



*[Interní zdroj, 21]*

## PŘÍLOHA P V: VÝROBKOVÉ PORTFOLIO SPOLEČNOSTI CONTI FST

- palivové dopravní jednotky
- motory pro topení / ventilace / ABS
- subsystémy pro motorové chlazení
- hadicové systémy
- ložisková víka
- trysky
- čerpadla
- palubní přístroje
- ovládací panely klimatizací
- rádia a navigační systémy



*[Interní zdroj, 21]*

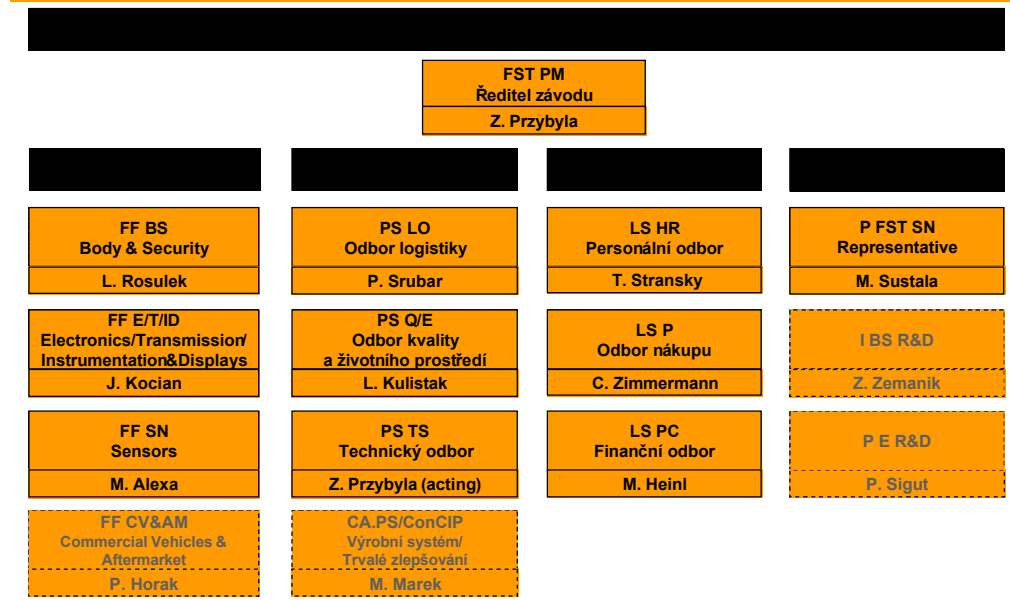
**PŘÍLOHA P VI: NEJVĚTŠÍ A NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ZÁKAZNÍCI  
SPOLEČNOSTI CONTI FST**



*[Interní zdroj, 21]*

# PŘÍLOHA P VII: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CONTI FST

## CEP FST TOP management nová org. struktura od 1.5.2008



[Interní zdroj, 21]

**PŘÍLOHA P VIII: STATISTIKA POČTU ABSOLVENTŮ V ROCE 2007  
V OBORECH POTŘEBNÝCH PRO CONTI FST , KRAJ  
MORAVSKOSLEZSKÝ**

| <i>Kraj</i>            | <i>Okres</i>   | <i>Vzdělání</i>   | <i>Obor</i>  | <i>Počet absolventů v r. 2007 v evidenci ÚP</i>            |    |
|------------------------|--|-------------------|--|--|----|
| <i>Moravskoslezský</i> | <i>Frydek-Místek</i>                                       | <i>SOU</i>        | 23 - Strojírenství a strojírenská výroba                   | 70   |    |
|                        |  |                   | 26 - Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 85   |    |
|                        |  |                   | 28 - Technická chemie a chemie silikátů                    | 3  |    |
|                        |  |                   | 39 - Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0  |    |
|                        |  | <i>ÚSO</i>        | 23 - Strojírenství a strojírenská výroba                   | 21   |    |
|                        |  |                   | 26 - Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 80   |    |
|                        |  |                   | 28 - Technická chemie a chemie silikátů                    | 0  |    |
|                        |  |                   | 39 - Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0  |    |
|                        |  | <i>VOŠ</i>        | 23 - Strojírenství a strojírenská výroba                   | 0  |    |
|                        |  |                   | 26 - Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 4  |    |
|                        |  |                   | 28 - Technická chemie a chemie silikátů                    | 0  |    |
|                        |  |                   | 39 - Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0  |    |
|                        |  | <i>VŠ</i>         | 23 - Strojírenství a strojírenská výroba                   | 9  |    |
|                        |  |                   | 26 - Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 0  |    |
|                        |  |                   | 28 - Technická chemie a chemie silikátů                    | 3  |    |
|                        |  |                   | 39 - Speciální a interdisciplinární technické obory        | 3  |    |
|                        | <i>Ostrava</i>   | <i>SOU</i>        | 23 - Strojírenství a strojírenská výroba                   | 150  |    |
|                        |  |                   | 26 - Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 84   |    |
|                        |  |                   | 28 - Technická chemie a chemie silikátů                    | 3  |    |
|                        |  |                   | 39 - Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0  |    |
|                        |  | <i>ÚSO</i>        | 23 - Strojírenství a strojírenská výroba                   | 26   |    |
|                        |  |                   | 26 - Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 108  |    |
|                        |  |                   | 28 - Technická chemie a chemie silikátů                    | 0  |    |
|                        |  |                   | 39 - Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0  |    |
|                        |  | <i>VOŠ</i>        | 23 - Strojírenství a strojírenská výroba                   | 0  |    |
|                        |  |                   | 26 - Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 4  |    |
|                        |  |                   | 28 - Technická chemie a chemie silikátů                    | 0  |    |
|                        |  |                   | 39 - Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0  |    |
|                        |  | <i>VŠ</i>         | 23 - Strojírenství a strojírenská výroba                   | 5  |    |
|                        |  |                   | 26 - Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 7  |    |
|                        |  |                   | 28 - Technická chemie a chemie silikátů                    | 3  |    |
|                        |  |                   | 39 - Speciální a interdisciplinární technické obory        | 8  |    |
|                        |  | <i>Nový Jičín</i> | <i>SOU</i>   | 23 - Strojírenství a strojírenská výroba                   | 71 |
|                        |  |                   |  | 26 - Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 42 |
|                        |  |                   |  | 28 - Technická chemie a chemie silikátů                    | 13 |
|                        |  |                   |  | 39 - Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0  |
| <i>ÚSO</i>             | 23 - Strojírenství a strojírenská výroba                   |                   | 17   |  |    |
|                        | 26 - Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika |                   | 35   |  |    |
|                        | 28 - Technická chemie a chemie silikátů                    |                   | 12   |  |    |
|                        |  |                   |  |  |    |

|  |     |  |   |
|--|-----|--|---|
|  |     | 39 - Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0 |
|  | VOŠ | 23 - Strojírenství a strojírenská výroba                   | 0 |
|  |     | 26 - Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 2 |
|  |     | 28 - Technická chemie a chemie silikátů                    | 0 |
|  |     | 39 - Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0 |
|  | VŠ  | 23 - Strojírenství a strojírenská výroba                   | 6 |
|  |     | 26 - Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 3 |
|  |     | 28 - Technická chemie a chemie silikátů                    | 2 |
|  |     | 39 - Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0 |

**PŘÍLOHA P IX: STATISTIKA POČTU ABSOLVENTŮ V ROCE 2007 V  
OBORECH POTŘEBNÝCH PRO CONTI FST , KRAJ ZLÍNSKÝ**

| <i>Kraj</i> | <i>Okres</i> | <i>Vzdělání</i>  | <i>Obor</i>  | <i>Počet absolventů v r. 2007 v evidenci ÚP</i> |
|-------------|--------------|--|--|---|
| Zlínský     | Vsetín       | SOU  | 23 – Strojirenství a strojírenská výroba                   | 91  |
|             |              |  | 26 – Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 46  |
|             |              |  | 28 – Technická chemie a chemie silikátů                    | 29  |
|             |              |  | 39 – Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0   |
|             |              | ÚSO  | 23 – Strojirenství a strojírenská výroba                   | 93  |
|             |              |  | 26 – Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 57  |
|             |              |  | 28 – Technická chemie a chemie silikátů                    | 14  |
|             |              |  | 39 – Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0   |
|             |              | VOŠ  | 23 – Strojirenství a strojírenská výroba                   | 0   |
|             |              |  | 26 – Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 1   |
|             |              |  | 28 – Technická chemie a chemie silikátů                    | 0   |
|             |              |  | 39 – Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0   |
|             |              | VŠ   | 23 – Strojirenství a strojírenská výroba                   | 12  |
|             |              |  | 26 – Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 6   |
|             |              |  | 28 – Technická chemie a chemie silikátů                    | 4   |
|             |              |  | 39 – Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0   |
|             | Zlín         | SOU  | 23 – Strojirenství a strojírenská výroba                   |   |
|             |              |  | 26 – Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika |   |
|             |              |  | 28 – Technická chemie a chemie silikátů                    |   |
|             |              |  | 39 – Speciální a interdisciplinární technické obory        |   |
|             |              | ÚSO  | 23 – Strojirenství a strojírenská výroba                   |   |
|             |              |  | 26 – Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika |   |
|             |              |  | 28 – Technická chemie a chemie silikátů                    |   |
|             |              |  | 39 – Speciální a interdisciplinární technické obory        |   |
|             |              | VOŠ  | 23 – Strojirenství a strojírenská výroba                   | 2   |
|             |              |  | 26 – Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 2   |
|             |              |  | 28 – Technická chemie a chemie silikátů                    | 0   |
|             |              |  | 39 – Speciální a interdisciplinární technické obory        | 0   |
| VŠ          |              | 23 – Strojirenství a strojírenská výroba                   | 0  |   |
|             |              | 26 – Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika | 2  |   |
|             |              | 28 – Technická chemie a chemie silikátů                    | 17   |   |
|             |              | 39 – Speciální a interdisciplinární technické obory        | 8  |   |

## PŘÍLOHA P X: VZOR POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA PLÁNOVAČE KVALITY V CONTI FST

# Plánovač jakosti



### Úkoly:

- zavádění nových výrobků do sériové výroby
- tvorba a řízení plánu jakosti
- zpracování plánů kontrol a plánu opakovaných funkčních zkoušek
- řízení výr.procesů
- řízení výr. na straně zákazníka
- spolupráce na plánování a zavádění statistických metod
- spolupráce při návrhu zkušebních zařízení
- spolupráce při uvolňování procesu
- spolupracuje na tvorbě FMEA
- sledování nákladů na jakost a přijímání opatření k jejich redukcí
- spolupráce s projekčním týmem při zavádění nových výrobků a změnách výrobků
- shromažďování, zpracování a vyhodnocení dat o kvalitě procesů a výrobků, zpravodajství o Q

### Požadavky:

- SŠ/VŠ elektrotechnické nebo řízení jakosti
- praxe v oboru
- přehled o normách ISO 9000, 2000, TS 16949, QS 9000, VDA
- znalost práce na PC (MC Office, ACCESS)
- znalost AJ/NJ na komunikativní úrovni
- ŘP sk. B



[Interní zdroj, 21]



**PŘÍLOHA P XI: VZOR POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA  
PRACOVNÍKA KONSTRUKCE V CONTI FST**

# Konstruktér výrobních prostředků



**Úkoly:**

Zajištění externích dodávek konstrukčních i výrobních prací, včetně specifikace zadání

Drobné konstrukční práce

Tvorba technické dokumentace

**Požadavky:**

SŠ / VŠ vzdělání - zaměření strojní

Praxe ve strojírenské konstrukci

Znalost Auto CAD 3 D, Solidworks, Catie

Znalost AJ nebo NJ

ŘP skupiny B



*[Interní zdroj, 21]*

# PŘÍLOHA P XII: DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM INTERNĚ V CONTI FST



## Absolventi v přijímacím pohovoru pro společnost CAS FST

1) Vaše pracovní pozice v CAS FST je:

Top Manager       Vedoucí oddělení       Group Leader       Jiná

2) Jak dlouho pracujete pro společnost CAS FST?

Méně než 1 rok       1-3 roky       3-5 let       5 let a více

3) Jak se podílíte na výběrových pohovorech s kandidáty na otevřené pracovní pozice?

Pokaždé, když je pro mé oddělení otevřená pozice

Mám-li čas, účastním se jej

Posílám za sebe kolegy

4) Jaká kritéria výběru vhodného kandidáta jsou pro Vás nejdůležitější? Můžete zvolit i více možností, max. však 3.

Odborné znalosti       Jazykové znalosti       Všeobecný přehled

Komunikativnost       Osobnostní dojem

Jiné (prosím uveďte):.....

5) Jak hodnotíte teoretickou připravenost absolventů ucházejících se o zaměstnání?

Výborná       Velmi dobrá       Dobrá

Uspokojivá       Dostatečná       Nedostatečná

6) Jak hodnotíte jazykovou vybavenost absolventů škol?

Výborná       Velmi dobrá       Dobrá

Uspokojivá       Dostatečná       Nedostatečná



7) Jsou kandidáti doporučení oddělením HR odpovídající na danou pracovní pozici?

Ano  Většinou ano  Většinou ne  Ne

8) Výběr kandidátů absolvujete (vyberte, prosím, jednu z možností):

Jednokolově  Dvoukolově  Vícekrát

9) Zapojení absolventů do pracovního procesu na dané pozici je (můžete zvolit i více možností, max. však 3)

Rychlé  Snadné  Bezproblémové  Uspokojivé

Déle trvající  Obtížné  Problémové  Neuspokojivé

Odpovídající náročnosti výkonu práce

10) Jak hodnotíte nároky absolventů na finanční ohodnocení?

Odpovídající situaci v regionu  Odpovídající nárokům na pozici

Nadhodnocené  Podhodnocené

11) Nenalezli-li jste ve výše uvedených dotazech prostor pro své dostatečné vyjádření? Pokud tomu tak je, prosím, využijte tento prostor a sdělte mi svůj názor:

.....

.....

.....

.....

Děkuji za Váš čas a názor!  
Lucie Kretková & HR oddělení

## PŘÍLOHA P XIII: DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM SE ŠKOLAMI



### Spolupráce škol se zaměstnavateli

1) Vaše škola se nachází v kraji:

Moravskoslezském  Zlínském

2) Kolik studentů posledního ročníku má Vaše škola průměrně za posledních 5 let?

Do 50  50-200  200-450  450 a více

3) Kolik má Vaše škola průměrně absolventů za posledních 5 školních/akademických let v oboru strojním?

Do 100  100-250  250-400  400 a více

4) Kolik má Vaše škola průměrně absolventů za posledních 5 školních/akademických let v oboru elektro?

Do 100  100-250  250-400  400 a více

5) Umožňuje / zprostředkovává Vaše škola studentům zahraniční stáže?

Ano  Ne

6) Praxe studentů je organizována školou – prosím, zvolte procentuální poměr.

0 -15%  15 – 30%  30- 50%  50-70%  70 a více

7) Vyhledává Vaše škola sama aktivně spolupráce se společnostmi působících ve studijních oborech, jež vyučujete?

Ano  Ne

8) Získáváte od svých absolventů zpětně informaci o jejich uplatnění?

Ano  Ne



9) Zůstávají absolventi Vaší školy v oboru, jež vystudovali?

Ano  Ne

10) Je v osnovách Vaší výuky povinný alespoň jeden světový jazyk?

Ano  Ne

11) Které cizí jazyky jsou na Vaší škole vyučovány?

Anglický  Německý  Francouzský  Španělský

Jiné (prosím, uveďte):

.....

12) Spolupracujete s firmami ohledně uplatňování Vašich studentů v praxi?

Ano  Ne

13) S jakou formou podpory studentů od podnikatelských či jiných subjektů se setkáváte nejčastěji? (Můžete zvolit více možností, max. však 3)

Sponzoring  Stáže  Praxe

Bakalářské, absolventské, diplomové práce  Spolupráce na výuce/přednáškách

Jiné (prosím, uveďte):

.....

14) Jakou formu spolupráce preferujete? (Můžete zvolit více možností, max. však 3)

Sponzoring školy  Sponzoring studentů  Praxe

Bakalářské, absolventské, diplomové práce  Spolupráce na výuce/přednáškách

Jiné (prosím, uveďte):

.....

15) Podílíte se na kooperaci se zahraničními školami stejných oborů?

Ano  Ne

Děkuji za Váš čas a názor!  
Lucie Kretková & HR oddělení

## PŘÍLOHA P XIV: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU INTERNĚ V CONTI FST

Vyhodnocení vlastního šetření

Dotazníkový průzkum interně v Conti FST

Název dotazníku: Absolventi v přijímacím pohovoru pro společnost Conti FST

Počet respondentů 25

| <i>Otázka</i>  | <i>Možnosti</i>                                  | <i>Počet odpovědí</i> | <i>Vyhodnocení<br/>v %</i> |
|--|--|-----------------------|----------------------------|
| <b>1) Vaše pracovní pozice v Conti FST je:</b>   | Top Manager                                      | 3                     | 12%                        |
|  | Vedoucí oddělení                                 | 8                     | 32%                        |
|  | Group leader                                     | 10                    | 40%                        |
|  | Jiná   | 4                     | 16%                        |
| <b>2) Jak dlouho pracujete pro společnost Conti FST?</b>   | Méně než 1 rok                                   | 0                     | 0%                         |
|  | 1-3 roky   | 0                     | 0%                         |
|  | 3-5 let  | 7                     | 28%                        |
|  | 5 let a více                                     | 18                    | 72%                        |
| <b>3) Jak se podílíte na výběrových pohovorech s kandidáty na otevřené pracovní pozice?</b>                                | Pokaždé, když je pro mé oddělení otevřená pozice | 23                    | 92%                        |
|  | Mám-li čas, účastním se                          | 2                     | 8%                         |
|  | Posílám za sebe kolegy                           | 0                     | 0%                         |
| <b>4) Jaká kritéria výběru vhodného kandidáta jsou pro Vás nejdůležitější? Můžete zvolit i více možností, max. však 3)</b> | Odborné znalosti                                 | 25                    | 100%                       |
|  | Jazykové znalosti                                | 13                    | 52%                        |
|  | Všeobecný přehled                                | 3                     | 12%                        |
|  | Komunikativnost                                  | 20                    | 80%                        |
|  | Osobnostní dojem                                 | 0                     | 0%                         |
|  | Jiné   | 2                     | 8%                         |
| <b>5) Jak hodnotíte teoretickou připravenost absolventů ucházejících se o zaměstnání?</b>                                  | Výborná  | 0                     | 0%                         |
|  | Velmi dobrá                                      | 0                     | 0%                         |
|  | Dobrá  | 15                    | 60%                        |
|  | Uspokojivá                                       | 10                    | 40%                        |
|  | Dostatečná                                       | 0                     | 0%                         |
|  | Neuspokojivá                                     | 0                     | 0%                         |
| <b>6) Jak hodnotíte jazykovou vybavenost absolventů škol?</b>  | Výborná  | 0                     | 0%                         |
|  | Velmi dobrá                                      | 6                     | 24%                        |
|  | Dobrá  | 10                    | 40%                        |
|  | Uspokojivá                                       | 4                     | 16%                        |
|  | Dostatečná                                       | 3                     | 12%                        |
|  | Neuspokojivá                                     | 2                     | 8%                         |

|   |  |    |     |
|---|--|----|-----|
| <b>7) Jsou kandidáti doporučeni oddělením HR odpovídající na danou pracovní pozici?</b>                           | Ano  | 5  | 20% |
|   | Většinou ano   | 17 | 68% |
|   | Většinou ne  | 3  | 12% |
|   | Ne   | 0  | 0%  |
| <b>8) Výběr kandidátů absolvujete:</b>  | Jednokolově  | 13 | 52% |
|   | Dvoukolově   | 10 | 40% |
|   | Vícekrát   | 2  | 8%  |
| <b>9) Zapojení absolventů do pracovního procesu na dané pozici je: (můžete zvolit více možností, max. však 3)</b> | Rychlé   | 0  | 0%  |
|   | Déle trvající  | 20 | 80% |
|   | Snadné   | 0  | 0%  |
|   | Obtížné  | 4  | 16% |
|   | Bezproblémové  | 3  | 12% |
|   | Problémové   | 2  | 8%  |
|   | Uspokojivé   | 3  | 12% |
|   | Neuspokojivé   | 0  | 0%  |
| <b>10) Jak hodnotíte nároky absolventů na finanční ohodnocení?</b>  | Odpovídající situaci v regionu   | 14 | 56% |
|   | Odpovídající nárokům na pozici   | 2  | 8%  |
|   | Nadhodnocené   | 9  | 36% |
|   | Podhodnocené   | 0  | 0%  |
| <b>11) Vlastní názor, na co nebyla položena otázka k uvedenému tématu:</b>  | Absolventi neposkytují záruku stability. Bohužel zkušenosti jsou u většiny absolventů takové, že je-li to první zaměstnání, nevydrží zde dlouho. Zejména muži absolventi jsou velice ambiciózní a hledají v prvním roce něco jiného. |    |     |

# PŘÍLOHA P XV: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU EXTERNĚ

Vyhodnocení vlastního šetření

Dotazníkový průzkum interně v Conti FST

Název dotazníku:

Absolventi v přijímacím pohovoru pro společnost Conti FST

Počet respondentů

16

| Otázka   | Možnosti         | Počet odpovědí | Vyhodnocení v % |
|--|------------------|----------------|-----------------|
| 1) Vaše škola se nachází v kraji:  | Moravskoslezském | 12             | 75%             |
|  | Zlínském         | 4              | 25%             |
| 2) Kolik studentů posledního ročníku má Vaše škola průměrně za posledních 5 let?                                 | do 50            | 0              | 0%              |
|  | 50-200           | 11             | 69%             |
|  | 200-450          | 3              | 19%             |
|  | 450 a více       | 2              | 13%             |
| 3) Kolik má Vaše škola průměrně absolventů za posledních 5 školních/akademických let v oboru strojním?           | do 100           | 4              | 25%             |
|  | 100-250          | 5              | 31%             |
|  | 250-400          | 0              | 0%              |
|  | 400 a více       | 0              | 0%              |
| 4) Kolik má Vaše škola průměrně absolventů za posledních 5 školních/akademických let v oboru elektro?            | do 100           | 3              | 19%             |
|  | 100-250          | 7              | 44%             |
|  | 250-400          | 1              | 6%              |
|  | 400 a více       | 0              | 0%              |
| 5) Umožňuje / zprostředkovává Vaše škola studentům zahraniční stáže?   | ano              | 5              | 31%             |
|  | ne               | 11             | 69%             |
| 6) Praxe studentů je organizována školou – prosím, zvolte procentuální poměr.                                    | 0-15%            | 2              | 13%             |
|  | 15-30%           | 2              | 13%             |
|  | 30-50%           | 5              | 31%             |
|  | 50-70%           | 7              | 44%             |
|  | 70% a více       | 0              | 0%              |
| 7) Vyhledává Vaše škola sama aktivně spolupráci se společnostmi působících ve studijních oborech, jež vyučujete? | ano              | 11             | 69%             |
|  | ne               | 5              | 31%             |
| 8) Získáváte od svých absolventů zpětně informaci o jejich uplatnění?  | ano              | 9              | 56%             |
|  | ne               | 7              | 44%             |
| 9) Zůstávají absolventi Vaší školy v oboru, jež vystudovali?   | ano              | 12             | 75%             |
|  | ne               | 4              | 25%             |
| 10) Je v osnovách Vaší výuky povinný alespoň jeden světový jazyk?  | ano              | 16             | 100%            |
|  | ne               | 0              | 0%              |
| 11) Které cizí jazyky jsou na Vaší škole vyučovány?  | anglický         | 16             | 100%            |
|  | německý          | 16             | 100%            |
|  | francouzský      | 3              | 19%             |
|  | španělský        | 2              | 13%             |
|  | jiný             | 0              | 0%              |



|  |  |    |      |
|--|--|----|------|
| 12) Spolupracujete s firmami ohledně uplatňování Vašich studentů v praxi?  | <i>ano</i>                                       | 5  | 31%  |
|  | <i>ne</i>  | 11 | 69%  |
| 13) S jakou formou podpory studentů od podnikatelských či jiných subjektů se setkáváte nejčastěji? (Můžete zvolit i více možností, max. však 3.) | <i>sponzoring</i>                                | 6  | 38%  |
|  | <i>stáž</i>                                      | 0  | 0%   |
|  | <i>praxe</i>                                     | 14 | 88%  |
|  | <i>bakalářské, absolventské, diplomové práce</i> | 4  | 25%  |
|  | <i>spolupráce na výuce</i>                       | 5  | 31%  |
|  | <i>jiné</i>                                      |    | 0%   |
| 14) Jakou formu spolupráce preferujete? (Můžete zvolit i více možností, max. však 3.)  | <i>sponzoring</i>                                | 3  | 19%  |
|  | <i>stáž</i>                                      | 0  | 0%   |
|  | <i>praxe</i>                                     | 10 | 63%  |
|  | <i>bakalářské, absolventské, diplomové práce</i> | 4  | 25%  |
|  | <i>spolupráce na výuce</i>                       | 16 | 100% |
|  | <i>jiné</i>                                      | 0  | 0%   |
| 15) Podílíte se na kooperaci se zahraničními školami stejných oborů?   | <i>ano</i>                                       | 5  | 31%  |
|  | <i>ne</i>  | 11 | 69%  |

## PŘÍLOHA P XVI: PROPAGAČNÍ MATERIÁL "ZPŘÍSTUPNĚNÍ CONTI FST ŠKOLNÍ VEŘEJNOSTI"



Jako vedoucí partner mezinárodního automobilového průmyslu Continental celosvětově přispívá k bezpečnější a pohodlnější přepravě každého jedince. Koncern dosahuje ročního obratu převyšujícího **25 miliard €** a ve svých téměř **200 závodech** ve **36 zemích světa** v současné době zaměstnává přibližně **150 000 zaměstnanců**. Continental je dodavatelem brzdových systémů, komponentů pro podvozek a pohonné jednotky, přístrojového vybavení, zařízení zprostředkovávajících přenos informací a zábavu, elektroniky do vozidel, pneumatik a technických elastomerů.

**Internet:**  
<http://continental.jobs.cz>

**Naše adresa:**  
Continental AS CZ, s.r.o.  
Kopanská 1713  
744 01 Frenštát p. R.

**Vaše kontaktní osoba:**  
Mgr. Jana Kociánová  
Tel.: +420 556 881 189  
[jana.kocianova@continental-corporation.com](mailto:jana.kocianova@continental-corporation.com)

### Are you auto-motivated? Welcome!



**Náš moderní závod Vám nabízí:**

- \_ Exkurze pro pedagogy i studenty
- \_ Praxe pro studenty
- \_ Spolupráce se středními školami
- \_ Atraktivní zaměstnání

Neváhejte a domluvte si s námi termín Vaší návštěvy.

**Continental** 

[Propagační leták Conti FST]

## PŘÍLOHA P XVII: VZOR SMLOUVY O ZVÝŠENÍ KVALIFIKACE

**Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o.**

se sídlem Frenštát pod Radhoštěm, Kopanská 1713, PSČ 744 01, IČ: 25849115, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, odd. C, vložka 21771, jednající Manfred Heintl a Zdeněk Przybyla, jednatelé společnosti,

dále uváděná jako "**zaměstnavatel**" a

Jméno a příjmení:

---

Narozen dne:

---

Bytem:

---

dále uváděný jako "**zaměstnanec**"

uzavírají v souladu s ustanovením § 234 odst. 1 z.č. 262/2006 Sb., zákoníku práce,

### **KVALIFIKAČNÍ DOHODU**

s tímto obsahem:

#### **I.**

Zaměstnanec je na základě pracovní smlouvy ze dne 1.2.2007 zaměstnán u zaměstnavatele jako konstruktér mechanických dílů s dosaženým středoškolským vzděláním v oboru .....

## II.

Účastníci se dohodli na zvýšení kvalifikace zaměstnance spočívající ve studiu zaměstnance Masarykovy Univerzity, fakulty ....., a to v délce 3 roky, s možností případného prodloužení, a to za účelem zvýšení kvalifikace, která je v souladu s potřebou zaměstnavatele.

Zvyšování kvalifikace bude zahájeno 01.zářím 2008.

## III.

Zaměstnavatel se zavazuje poskytovat zaměstnanci mzdu ve výši sjednané v pracovní smlouvě a dále náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku po dobu účasti na výuce. Zaměstnavatel je povinen poskytovat zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy v případech daných ustanovením § 232 z.č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce, v platném znění.

## IV.

Zaměstnanec se zavazuje setrvat u zaměstnavatele po dobu 3 let po ukončení zvyšování kvalifikace, když ukončením zvyšování kvalifikace je míněna úspěšná obhajoba bakalářské práce a získání titulu bakalář. V případě prodloužení doby studia se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele po dobu přesně třikrát delší než fakticky studium trvalo.

Nesplní-li zaměstnanec svůj závazek setrvat v pracovním poměru u zaměstnavatele po stanovenou dobu, je povinen uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením jeho kvalifikace. Nesplní-li zaměstnanec svůj závazek pouze zčásti, povinnost nahradit náklady se poměrně sníží.

## V.

Celkové náklady zaměstnavatele spojené se zvýšením kvalifikace zaměstnance činí částku 500.000,- Kč. V případě nedodržení závazku uvedeného v čl. IV, se zaměstnanec zavazuje tuto částku uhradit zaměstnavateli. Náklady zaměstnavatele se skládají z nákladů na mzdové ohodnocení zaměstnance a nákladů spočívajících v náhradě mzdy za dobu poskytnutého pracovního volna.

## VI.

Do doby setrvání zaměstnance v zaměstnání na základě kvalifikační dohody se nezapočítává doba rodičovské dovolené v rozsahu rodičovské dovolené matky dítěte (§ 196 zákoníku práce) a nepřítomnost zaměstnance v práci pro výkon nepodmíněného trestu odnětí svobody a vazby, došlo-li k pravomocnému odsouzení.

## VII.

Práva a povinnosti výslovně touto dohodou neupravená se řídí právními předpisy České republiky.

## VIII.

Účastníci prohlašují, že tuto dohodu uzavřeli svobodně a vážně, určitě a srozumitelně a na důkaz tohoto připojují své podpisy.

Tato dohoda se vydává ve dvou vyhotoveních, z nichž každý z účastníků obdrží po jednom.

Ve Frenštátě pod Radhoštěm dne .....

.....

**zaměstnavatel**

.....

**zaměstnanec**

## **PŘÍLOHA P XVIII: KRITÉRIA VÝBĚRU KANDIDÁTŮ NA ZÍSKÁNÍ STIPENDIA U CONTI FST**

Vážená(ý) studentko(te),

chtěl(a) bys získat finanční podporu v podobě stipendia od nadnárodní společnosti a zajistit si tak budoucí zaměstnání? Splňuješ-li následující kritéria, pošli přihlášku na níže uvedený kontakt do 31. července 2008.

Podmínky pro přihlášení do programu stipendií Conti FST:

Stipendijní program je určen pro:

- studenty posledního ročníku SOU,
- studenty posledního ročníku VŠ, bakalářského studia nebo VOŠ,
- studenty 4. ročníku VŠ, magisterského či inženýrského studia.

Nutné předpoklady studenta jsou:

- studijní průměr za předešlý školní/akademický rok do 1,4,
- ochota zavázat se k uzavření pracovní smlouvy po ukončení studia,
- ochota absolvovat praxi v Conti FST,
- získávání praxe po dobu prázdnin,
- místo bydliště Frenštát pod Radhoštěm a okolí do 100 km,
- studium na české či slovenské škole, v případě, že se jedná o zahraniční školu, výše stipendia je stejná, jako by se jednalo o školu českou či slovenskou,
- stipendium mohou získat studenti pouze denního studia, nikoliv dálkového, distančního či postgraduálního.

Kontaktní osoba:

Jana Kociánová,

Tel. 556 88-1189,

e-mail: [jana.kocianova@continental-corporation.com](mailto:jana.kocianova@continental-corporation.com)



## **PŘÍLOHA P XIX: PŘIHLÁŠKA DO PROGRAMU STIPENDIUM U CONTI FST**

Pro přihlášení do programu stipendium u Conti FST je nutné vyplnit následující údaje:

Údaje o studentovi

Jméno:

Příjmení:

Datum narození:

Adresa trvalého bydliště:

Telefon:

E-mail:

Údaje o zákonném zástupci, v případě, že se jedná o osobu mladší 18-ti let jsou povinné

Jméno:

Příjmení:

Datum narození:

Adresa trvalého bydliště:

Telefon:

E-mail:

Údaje o škole

Název školy:

Adresa školy:

Kontaktní osoba ve škole:

Ročník:

Obor:

Souhlasím se zapojením do programu stipendií Conti FST a s využitím výše uvedených údajů pro tyto účely

.....  
Podpis studenta

.....  
Podpis zákonného zástupce

K přihlášce přiložte potvrzené studijní výsledky školou.  
**Přihlášku odevzdejte nejpozději do 31.července 2008.**



# PŘÍLOHA P XX: ČASOVÝ PLÁN PRO VÝBĚR A PRŮBĚH STIPENDIÍ

