

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vliv globalizace na mezinárodní společnosti

The influence of globalisation on international companies

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D,

**PECHÁČKOVÁ
NIKOL**

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Pecháčková	Jméno:	Nikol	Osobní číslo:	437602
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Vliv globalizace na mezinárodní společnosti

Název bakalářské práce anglicky:
The influence of globalization on international companies

Pokyny pro vypracování:
Cíl: Porovnat výsledky šetření s teoretickými poznatky projevů globalizace v prostředí mezinárodních korporací.
Přínos: Provedení analýzy mezinárodní společnosti, která se zaměří zejména na její vnější prostředí z hlediska konkurenceschopnosti společnosti.
Cílová skupina: Manažeři analyzované společnosti.
Osnova: Úvod, teoretická část (pojem globalizace, charakteristika mezinárodních korporací a jejich historie, vliv globalizace na mezinárodní obchod, příležitosti a hrozby na globálním trhu), praktická část (představení a historie firmy, analýza prostředí podniku, vedení společnosti v globálním prostředí), závěr.

Seznam doporučené literatury:
DICKEN, Peter. Global shift: mapping the changing contours of the world economy, 7th ed., 2015., SHENKAR, Oder, Yadong LUO a Tailan CHI. International Business. Vyd. 3., 2014., DLOUHÝ, Jiří, DLOUHÁ Jana, MEZIŘICKÝ Václav. Globalizace a globální problémy, 1. vyd., 2006., BLAŽEK, Ladislav. Nadnárodní společnosti v České republice. 2010., KISLINGEROVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. Chování podniku v globalizujícím se prostředí, 2005., RYTÍŘOVÁ, Lucie a Jana TEPPEROVÁ. Mezinárodní zaměstnávání, vysílání a pronájem pracovníků. 2012.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D., MUVS oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

Jirkovská
Podpis vedoucí(ho) práce

SL
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Felona
Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

19-04-2017	<i>Pecháčková</i>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

PECHÁČKOVÁ, Nikol. *Vliv globalizace na mezinárodní společnosti*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 5.5.2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Blance Jirkovské, PhD., která mi poskytla cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Grafton Recruitment, za poskytnuté informace a v neposlední řadě patří velké poděkování také Mgr. Markétě Cinklové, za pomoc při jazykové a stylistické úpravě práce.

Abstrakt

Bakalářská práce poukazuje na problematiku globalizace a klade si za cíl prozkoumat proces samotné globalizace, ovlivnění vývoje mezinárodního obchodu a požadavky, které jsou kladeny na mezinárodní společnosti, především na jejich konkurenceschopnost. Konkurenční prostředí se díky globalizaci stává stále více nejisté a nutí společnosti hledat nové příležitosti na domácím i zahraničním trhu.

Klíčová slova

Globalizace, mezinárodní společnosti, konkurence, Grafton Recruitment s.r.o.

Abstract

This bachelor thesis indicates the problem of globalisation and aims to explore the process of globalisation, affect to the development of international trade and requirements on companies, especially on the competitive environment of the companies. The competitive environment is getting more unstable due to the globalisation and forces companies to search for new opportunities on domestic market as well as on international market.

Key words

Globalisation, international companies, competition, Grafton Recruitment s.r.o.,

Obsah

Úvod	5
1 POJEM GLOBALIZACE	8
2 HISTORICKÝ VÝVOJ GLOBALIZACE	10
2.1 První globalizační vlna	10
2.2 Druhá globalizační vlna.....	10
2.3 Třetí globalizační vlna	11
3 KLADY A ZÁPORY GLOBALIZACE	12
4 GLOBALIZACE A PŘÍSTUP ČR	13
4.1 Česká republika v Evropské unii.....	14
5 CHARAKTERISTIKA MEZINÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ	15
5.1 Historie mezinárodních korporací.....	16
5.2 Mezinárodní korporace ve světě.....	17
5.3 Mezinárodní korporace v ČR.....	20
5.4 Vývojové trendy mezinárodních korporací.....	21
5.5 Organizační kultura jako důležitý faktor.....	22
6 TRH PRÁCE Z HLEDISKA GLOBALIZACE	24
6.1 Mezinárodní zaměstnávání.....	24
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	27
8 PEST ANALÝZA	30
9 ANALÝZA ODVĚTVÍ	36
10 KONKURENČNÍ ANALÝZA	39
11 IDENTIFIKACE KONKURENCE	41
12 SWOT ANALÝZA	47
Závěr	52
Seznam použité literatury	53
Seznam obrázků	57
Seznam tabulek	58

Úvod

Globalizace je společenský jev, který se v posledních letech dostává do povědomí stále většího počtu lidí. V dnešním světě se jedná se o velmi rozšířený pojem, který ovlivňuje veškeré obory, od sociologie až po ekonomii. V každé sféře s ním souvisí řada problémů. Tyto problémy nás určitým způsobem ovlivňují, ať už přímo nebo nepřímo. Je však nutné si uvědomit, že se nás tyto problémy týkají. Globalizační jevy působí na každého jedince rozdílně a samozřejmě působí i rozdílně na vedoucí mezinárodních firem, politiky a na stát jako takový. V prostředí, kde působí globalizační procesy, není lehké uspět. Proto je v době nabídkové ekonomiky nezbytné, aby firmy a státy disponovaly dostatečným množstvím kvalifikovaného lidského kapitálu. Lidský kapitál je jeden z nejdůležitějších zdrojů podniku, do kterého by měly firmy i státy dlouhodobě a efektivně investovat v podobě vzdělávání a rozvoje.

Globalizace mění celkové moderní pojetí civilizace a proniká do všech sfér společnosti. V posledních letech působí především na celkové propojení světa v oblasti mezinárodního obchodu, například v souvislosti s daňovými úniky do daňových rájů. Také Česká republika patří na globální trh a musí čelit konkurenčním tlakům z ostatních zemí. To s sebou samozřejmě přináší i určitý stresový faktor, že podniky (ať už malé nebo velké) musí být na tomto obrovském globálním trhu konkurenceschopné. Proto se tato práce zabývá problematikou vlivu globalizace na mezinárodní firmy, které se nacházejí na území České republiky, a na trh práce.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, které jsou dále rozděleny na několik kapitol.

V první, teoretické části je práce rozdělena do několika kapitol a podkapitol. V prvních kapitolách se zabývá pojmem globalizace a jejím historickým vývojem. Navazuje na to pohled a přístup naší země a vliv Evropské unie. V další, přesněji, páté kapitole se práce zaměřuje na mezinárodní obchod a mezinárodní společnosti. V jedné z posledních kapitol teoretické části se práce zaměří na trh práce z hlediska globalizace a mezinárodního zaměstnávání.

V druhé, praktické části, se bakalářská práce věnuje především výzkumu faktorů, které působí na mezinárodní společnost Grafton Recruitment. Pomocí PEST analýzy práce zkoumá vlivy působící ze širokého okolí podniku. Dále pomocí analýzy mikroprostředí práce hodnotí vlivy, které působí na podnik v rámci konkurenceschopnosti.

Cílem bakalářské práce je porovnání výsledků analytického šetření s teoretickými projevy globalizace v prostředí mezinárodních korporací. Přínosem práce bude především provedení analýzy mezinárodní společnosti, která se zaměří zejména na její vnější prostředí z hlediska konkurenceschopnosti společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM GLOBALIZACE

Naše populace přesahuje sedm bilionů lidí a neustále roste. S růstem populace a postupem času se lidská civilizace stává více než propojená s částí procesu, která nese název globalizace. Globalizace je definována jako zesílení a zrychlení sociální výměny, sociálního uvědomění a sociálních aktivit, které umožňují všem typům lidí interagovat. Je to dynamický prostředek vůči sjednocenému světu, kde hranice, úřední jazyk, národnost ani vláda neomezují komunikaci. Díky nárůstu technologií je teď pro sedm bilionů lidí na této planetě mnohem snazší interagovat a růst jakožto společnost. Avšak pojem globalizace není novým fenoménem.

Globalizace má v dnešní době mnoho definic. Není zcela jasné, kdy byl poprvé tento termín použit. Definice se liší podle autorů. Zatímco někteří autoři tvrdí, že proces globalizace, je zde přítomný již od dob počátků lidstva, jiní zastávají názor, že se tento proces objevil až s rozvojem velkých námořních objevů, mezi které se primárně řadí objevení Ameriky Kryštofem Kolumbem v roce 1492.

Pojem globalizace je velmi široký a prostupuje téměř všemi sférami lidské společnosti. Je možné jej charakterizovat jako zvyšující se provázanost světových ekonomik a trhů, která je podmíněna technologickým pokrokem a liberalizací mezinárodního obchodu. Důležitou součástí tohoto procesu je také přeshraniční pohyb osob a kapitálu. Globalizace činí svět a jeho ekonomické systémy více uniformní stejně tak, jako jeho národní společenství. Tím zároveň činí svět více integrovaným a závislejším. (Pichanič, 2002) „Globalizaci je také nutné vnímat jako proces, jehož dynamika je do určité míry určována na úrovni politických rozhodnutí.“ (Gočev, 2009)

Mezinárodní měnový fond definuje pojem globalizace jako rostoucí vzájemnou ekonomickou závislost zemí ve světovém měřítku v důsledku rostoucího objemu a druhu přeshraničních transakcí zboží, služeb a toku mezinárodního kapitálu stejně tak jako rychlejšího a rozsáhlejšího šíření technologií.

Mezi hlavní rysy procesů globalizace patří:

- růst objemu mezinárodně obchodovatelného zboží a služeb spojený se stálým procesem liberalizace obchodu
- stále větší počet zemí je vtahován do procesu vzájemné výměny zboží
- významné změny v geografickém rozmístění zemí a ve struktuře produktů podílejících se na mezinárodním obchodu

- rychlejší růst objemu, rychlosti a komplexity finančních a přímých investičních toků
- ekonomický růst některých rozvojových zemí (Mezřický, 2006)

2 HISTORICKÝ VÝVOJ GLOBALIZACE

Pro historické vymezení globalizace poslouží tři globalizační vlny podle světově uznávané ekonomky Evy Cihelkové, která toto vymezení shrnula ve své knize „Světová ekonomika“:

2.1 První globalizační vlna

Tato vlna, týkající se období roku 1870 až 1914, byla označována především jako doba internacionalizace. Vyznačuje se rychlým ekonomickým růstem, zvýšenou kapitálovou mobilitou, rostoucí otevřeností ekonomik a masivními migračními procesy pracovních sil. V tomto období spočívala podstata ekonomické integrace především v pohybu portfoliového kapitálu a obchodu mezi nezávislými firmami. Rozvoj kapitálových toků umožnil dynamický růst nově osídlovaných oblastí a byl usnadněn rovněž vznikem a rozšířením nových finančních institucí. Před první světovou válkou neexistovaly žádné restrikce na pohyb kapitálu. Mezinárodní obchod se zbožím ve druhé polovině 19. století vycházel z geografického rozmístění výroby a rozdělení světa na metropole a kolonie. V západoevropských zemích se koncentroval zpracovatelský průmysl, který se soustředil primárně na vývoz do kolonií. V průběhu 19. století docházelo k výraznému tlaku na liberalizaci zahraničních styků mezi jednotlivými metropolemi. Důsledkem toho byl růst obchodu a propojení ekonomik. Z hlediska vybraných ekonomických ukazatelů byla první globalizační vlna stejně silná a v některých aspektech dokonce silnější, než ta současná. První etapa skončila přibližně se začátkem první světové války. Následující období je charakterizováno omezováním vzájemných ekonomických vztahů. Dochází tak k rozpadu multilaterálního systému ekonomických vztahů.

2.2 Druhá globalizační vlna

Jedná se konkrétně o období mezi lety 1950 – 1970, kdy docházelo k růstu počtu a produkce nadnárodních společností a s tím také spjatého růstu toků přímých zahraničních investic. Hlavním poskytovatelem přímých zahraničních investic se staly velké americké firmy, které prostřednictvím internacionalizace své produkce usilovaly o maximalizaci zisku a dosažení výnosnosti investovaného kapitálu. Po druhé světové válce se hlavním aspektem globalizačního procesu stala negativní meziválečná zkušenost a posílená pozice USA po celém světě. USA začaly po válce prosazovat směnitelnosti

měn a zajišťování stability v rámci bretton - woodského měnového systému. Rychlý konec této etapy byl způsoben neschopností firem a vlád reagovat na nové podmínky světové ekonomiky, kterou výrazně změnila strukturální krize v 70. letech 20. století.

2.3 Třetí globalizační vlna

Podle většiny teoretiků tato vlna začala přelomem 80. a 90. let. Silný rozmach v 90. letech byl umožněn především geopolitickými změnami a rozpadem systému centrálně plánovaných ekonomik ve východní a střední Evropě. Tuto etapu podmiňuje silná mikroekonomická dimenze, která se odráží ve strategii firem. Mění se způsob, jakým firmy zajišťují produkci a způsob vzájemné spolupráce i konkurence mezi nimi. V 60. a 70. letech docházelo k tomu, že firmy expandovaly do zahraničí za účelem dosažení nižších nákladů na pracovní sílu a svůj odbyt hledaly na jiných trzích. Dnes naopak dochází k rozvoji mezinárodní produkce, kdy jsou různé segmenty umístěny na různých místech. Vedle geopolitických změn ve východní a střední Evropě lze za hybné síly současné vlny globalizace považovat více faktorů jako např.: deregulace, technologie a inovace, podniková globalizace a finanční globalizace. (Cihelková, 2009)

3 KLADY A ZÁPORY GLOBALIZACE

Globalizační procesy jsou doprovázeny pozitivními i negativními jevy. Díky globalizaci došlo podle Mezinárodního měnového fondu v posledních letech k celkovému zlepšení a globalizace jako taková je také řešením mnoha problémů.

Mezi klady se uvádí:

- růst objemu obchodovatelného zboží
- rychlost a komplexnost přímých investičních toků
- ekonomický růst původně rozvojových zemí, které jsou dnes zeměmi s vyspělými ekonomikami
- globalizace povzbuzuje rozvoj dalších zemí
- vzniká kultura, která je působením masmédií otevřená globálně působícím vlivům

Mezi zápory se uvádí:

- nekontrolovaný transfer finančního kapitálu, který je několikanásobně vyšší než objem obchodovatelného zboží
- riziko ekonomických kolapsů
- rostoucí nerovnost v přístupu k celkovému společenskému růstu
- globální spotřeba roste, ale mimo spotřební explozi stále zůstává 20% populace v nejchudších částech světa. V některých zemích spotřeba dokonce klesá
- příčinou stálých technických inovací roste nebo klesá nezaměstnanost v rozvinutých průmyslových zemích
- globalizace oslabuje roli národního státu, kdy malé a střední méně rozvinuté státy ztrácejí vliv na chod ekonomiky a jsou stále více odkázány na libovůli nadnárodních společností (Mezřický, 2006)

Jedním z nejvíce diskutovaných negativ je také nerovnost rozdělování příjmů. Rozdíl mezi příjmy nejvyspělejších a nejchudších států je stále větší. Dalším významným negativem je také zvyšující se nezaměstnanost států západní civilizace, a to díky tomu, že dochází k odlivu pracovních míst do méně vyspělých států. (Dicken, 2011)

4 GLOBALIZACE A PŘÍSTUP ČR

Proces globalizace vnímají jednotlivé společenské skupiny, politické strany i resortní ministerstva. Mnohé státy rezignují na aktivní a koherentní odpověď na spory o definice globalizace. Česká republika jako malá, středně rozvinutá země, která se po většinu své novodobé existence potýká především se svou ekonomickou a politickou transformací, není výjimkou.

Zkoumání postoje ČR ke globalizaci definuje pouze koncepční rámec, v němž se pak utvářejí konkrétní politické kroky na mezinárodní scéně. V České republice existují čtyři koncepční dokumenty, které definují vztah České republiky k vnějšímu světu. První tři strategické dokumenty – Koncepce zahraniční politiky České republiky, Bezpečnostní strategie České republiky a Koncepce zahraniční rozvojové pomoci České republiky – mají globální dosah a zabývají se přístupem České republiky z hlediska zahraniční, rozvojové a bezpečnostní politiky. Čtvrtým dokumentem – Návrh koncepce směřování České republiky v rámci Evropské unie – má pouze evropský rozměr, který je však od vstupu České republiky do Evropské unie pro přístup ke globalizaci zásadní. Všechny tyto dokumenty představují reakci na vnější prostředí České republiky a dobře dokumentují obecný přístup České republiky ke globalizaci. (Glopolis, 2005)

Strategické dokumenty jako – Koncepce zahraniční politiky České republiky a Koncepce zahraničního rozvoje pomoci České republiky – mají globální rozsah a zabývají se přístupem ČR z hlediska zahraniční a rozvojové politiky. Koncepce představují základní rámec zahraničněpolitických zájmů ČR. Tyto dokumenty navazují na předchozí koncepcce. Vláda ČR schválila v roce 2015 novou Koncepci zahraniční politiky České republiky, která definuje tři globální cíle. Těmito cíli jsou bezpečnost, prosperita a udržitelný rozvoj a lidská důstojnost včetně lidských práv. Dále jsou zde definovány dva národní cíle – služba občanům a dobré jméno České republiky. Zohledňuje rovněž proměny mezinárodního prostředí, ke kterým došlo od roku 2011. Tato koncepce je obnovována a vytvářena každé dva roky. (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2015)

V roce 2010 byla vládou ČR schválena „Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce ČR“ na léta 2010 – 2017. Zahraniční rozvojová spolupráce je souhrnem činností, které jsou hrazeny ze státního rozpočtu, jejichž cílem je přispět k odstraňování chudoby, k ekonomickému a sociálnímu rozvoji, k ochraně životního prostředí, jakož i k podpoře dodržování lidských práv a řádné správy věcí veřejných v rozvojových zemích. Koncepce pro rok 2010 – 2017 upravuje teritoriální i sektorové priority zahraniční

rozvojové spolupráce ČR a reflektuje mezinárodní závazky i aktuální výzvy v oblasti rozvojové spolupráce. (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2010)

4.1 Česká republika v Evropské unii

V roce 1995 obnovila Česká republika jako první z transformujících se zemí střední a východní Evropy vládní program zahraniční pomoci. Česká republika se zapojila do mezinárodní rozvojové spolupráce a poměrně rychle se vyrovnala s rolí nastupující dárcovské země. Uplatnila při tom vlastní zkušenosti z procesu politické a ekonomické transformace v 90. letech 20. století, kdy poznala, jak prospěšná může být vhodně zaměřená pomoc druhých zemí na cestě k demokratické společnosti a fungující tržní ekonomice.

Zatímco Česká republika je svou velikostí jen jednou z pár stovek zemí v současném mezinárodním systému, rozšířená Evropská unie se stává primárním hráčem globální politiky. Evropská unie je pro Českou republiku nejen nejvýznamnější multilaterální institucí, ale zejména přirozenou branou k ovlivňování globalizace. Od května roku 2004 má Česká republika právo i povinnost se podílet na formování externí politiky EU. (Glopolis, 2005)

Vláda České republiky schválila Koncepti politiky ČR v Evropské unii. V této koncepci je definován nový přístup České republiky v aktivním pojetí našeho členství a srozumitelnosti postojů země. Členství v Evropské unii Českou republiku v posledních několika letech významně ovlivnilo, a to jak hodnotovým ukotvením v prostředí dlouhodobé demokratické stability, tak i po ekonomické stránce např. odbourávání překážek obchodu, investic a spolupráce mezi státy. Díky členství v EU dosáhla Česká republika vyššího hospodářského růstu a byla vytvořena nová pracovní místa. Za jeden z nejhmatatelnějších výsledků vzájemné spolupráce vláda dlouhodobě považuje vnitřní trh, který je nejen jádrem evropské ekonomické spolupráce, ale i zásadním přínosem pro občany a podniky všech členských států. (Úřad vlády České republiky, 2015)

5 CHARAKTERISTIKA MEZINÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Mezinárodní společnosti, nebo také nadnárodní společnosti jsou v současném globalizovaném světě dobře známým jevem. Jedná se o společnosti, které svou ekonomickou aktivitu rozvíjejí ve více než jedné zemi. Lépe řečeno nerozvíjejí svou aktivitu pouze v zemi, kde mají své sídlo nebo původ, ale expandují do zahraničí.

Z definice vychází předpoklad pro vlastnictví pobočky v zahraničí. Není zde ale definováno, zda se jedná o vlastnictví částečné nebo úplné. Mezinárodní společnosti hrají v globalizačním procesu důležitou roli. Především proto, že iniciují a zavádějí nové technologie a inovace a přispívají k většině zahraničních toků mezinárodních transakcí. Zároveň jsou jediným aktérem, kteří mohou plánovat, organizovat a kontrolovat přeshraniční aktivity. (Dlouhá, Dlouhý, Mezřický, 2006)

Jednotlivé definice pro nadnárodní společnosti se mírně liší. Podle Petera Dickense se jedná o společnost, která koordinuje a ovládá operace ve více, než jedné zemi, a to i pokud je nevlastní. Další definice, kterou vytvořila konference UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) uvádí, že se jedná o podnik, který se skládá z více subjektů ve více než jedné zemi. Subjekty jsou podřízeny jednotnému vedení a jsou navzájem propojeny, sdílejí své zdroje, odpovědnost i know-how. (UNCTAD Transnational Corporations Statistics, 2013)

Existují různé ekonomické i sociologické definice, ve kterých se mezinárodní korporace liší, ale zároveň doplňují. V ekonomické definici se jedná o řízení zahraničních aktivit pod záštitou firmy. V definici sociologické se jedná o mechanismus, kterým jsou organizační postupy přeneseny a replikovány z jedné země do druhé. (Lazarus, 2001)

Ze shrnutí uvedených definic vychází následující závěr:

Národní společnosti se vyznačují těmito charakteristikami:

- provozují své aktivity (výroba, výzkum, aj.) v různých státech světa
- jednotlivé subjekty jsou podřízeny jednomu řízení
- subjekty sdílejí společné cíle, vize a mise
- subjekty čerpají ze společných zdrojů
- společnost získává velkou část svých výnosů ze zahraničních operací

Tyto náležitosti splňují společnosti jako je Nestlé nebo Johnson & Johnson. U některých společností mohou být splněny jen některé znaky a přesto jsou považovány za nadnárodní společnosti. (Shenkar, Yadong, Tailan, 2014)

5.1 Historie mezinárodních korporací

Nadnárodní korporace patří mezi největší ekonomické instituce na světě. Nejstarší zmínky o těchto korporacích začínají už v 16. století v hlavních kolonizovaných a imperialistických podnicích v západní Evropě, a to zejména v Holandsku a v Anglii. Za první nadnárodní společnosti světa je možné považovat Východoindickou společnost z Velké Británie. Společnost dovážela různé vzácné koření a předměty na britský trh a měla velký vliv na Indii. Během 17. století vznikaly podobné společnosti jako například Nizozemská či Dánská východoindická společnost. (Robins, 2002)

Mezinárodní korporace v dnešní podobě se začaly rozvíjet až v 19. století společně s příchodem průmyslového kapitalismu a jeho důsledků. Tyto důsledky byly například: vývoj továrních systémů, větší a kapitálově nákladnější výrobní procesy, lepší techniky skladování nebo rychlejší dopravní prostředky. Rozvojem bankovníctví a trhů s dluhopisy se staly finanční zdroje více dostupné pro zahraniční investice. Během 19. století a začátkem 20. století se zvýšil tlak na hledání nových zdrojů včetně ropy a potravin stejně tak, jako i tlak na ochranu a zvýšení růstu trhu řízeného mezinárodní expanzí společností především ze Spojených států amerických a z několika západoevropských zemí. (Dunning, 1993)

Podle odhadů exportovala Velká Británie před 1. světovou válkou přibližně 25 % svého kapitálu a exporty Francie byly ještě vyšší. Tento kapitál odcházel do zemí, které potřebovaly finance pro růst právě probíhající industrializace např. Rusko nebo USA. (Wilkins, 1998)

Spojené státy byly před 1. světovou válkou velmi rychle rostoucí ekonomikou a import kapitálu převládal nad exportem. Importovaný kapitál byl většinou investicí portfoliovou, ale exportovaný kapitál měl povahu především přímých zahraničních investic. Výsledkem bylo, že americké společnosti brzy začaly expandovat do zahraničí. Expanze všech společností byly často spojeny s přítomností vojenské služby domácí vlády, například americké jednotky často zasahovaly v Karibiku nebo Mexiku. Díky tomu, že tyto země byly většinou chudé a nerozvinuté, společnosti využívaly uzavírání zvýhodněných smluv o poskytování veřejných služeb, staveb silnic a nemocnic, atd. V období mezi světovými válkami nastal mírný pokles investic evropských firem a společnosti z USA rychle expandovaly.

Po 2. světové válce investicím silně dominovaly po dobu dvou desetiletí americké mezinárodní korporace a to až do té doby, než evropské a japonské společnosti začaly hrát větší a silnější roli. V 50. letech začaly banky z USA, Japonska a Evropy investovat velké množství peněz do průmyslových akcií a tím podpořily fúze společností a prosazovaly větší koncentraci finančního kapitálu. Technický pokrok v odvětví výpočetní techniky a komunikace zrychlil internacionalizaci investic a obchodu. Nové možnosti v oblasti reklamy pomohly společnostem získat větší tržní podíly.

Většina současných mezinárodních společností jsou kapitalistické podniky, jejichž dlouhodobým cílem a záměrem je zisk. Zisk je jeden z hlavních ukazatelů úspěšnosti a zdraví podniku. Pokud podnik nevykazuje zisk, s velkou pravděpodobností dříve nebo později zanikne. V dnešní době globalizace je pro kapitalistickou tržní ekonomiku typická velká konkurence. Na podniky tak působí nejen konkurenti z jedné země, ale z celého světa. (Dicken, 2011)

5.2 Mezinárodní korporace ve světě

Na počátku dvacátého století existovaly pouze dvě nebo tři vedoucí společnosti, jejichž majetek se pohyboval kolem 500 milionů dolarů. O několik desítek let později, v roce 1971, zde bylo 333 takovýchto korporací, kde třetina z nich vlastnila majetek v hodnotě víc než jedné miliardy dolarů. Navíc nadnárodní organizace začaly kontrolovat 70 – 80 % světového obchodu mimo centrálně plánovanou ekonomiku. (Greer, Kvaljit, 2000)

V dalších několika desetiletích výrazně rostl počet nadnárodních společností. V současnosti přesahuje počet nadnárodních společností 65 000. (Fay, 2015)

Z uvedeného počtu je v zastoupení více než 20 000 společností z USA. V roce 2011 zaměstnávalo sto největších společností kolem 15 milionů pracovníků, z nichž 9 milionů bylo z jiných zemí, než ze zemí mateřských. (Dicken, 2011)

Otázkou globálních společností se zabývá hned několik zdrojů. Pro svou práci jsem si vybrala světově uznávaný magazín Financial Times. Tento magazín každoročně sestavuje žebříček největších společností, které nazývá „Global 500“. Žebříček je rozdělen podle sektorů, zemí a nebo podle nových společností, které vznikly. Díky tomu, že je žebříček rozdělen, jsou data mnohem přehlednější.

Na nejvyšších příčkách se dlouhodobě umísťují společnosti ze Spojených států amerických, Japonska nebo západní Evropy. V posledních několika letech se v žebříčku objevuje stále více firem z jihovýchodní Asie a především z Číny. Stabilní pozici si drží

společnost Apple, která se v posledních několika letech umísťovala na prvním místě žebříčku.

Z 20 nejúspěšnějších společností roku 2015 je dvanáct společností z USA, dvě z Číny a zbytek například z Hong Kongu, Japonska a Švýcarska. Nejvíce společností, celkem 4, podnikalo ve farmaceutickém průmyslu. Výrazné zastoupení měly také společnosti podnikající v bankovním sektoru.

	Společnost	Země	Odvětví
1	Apple	USA	Hardwarové technologie a vybavení
2	Exxon Mobil	USA	Ropa a zemní plyn
3	Berkshire Hathaway	USA	Neživotní pojištění
4	Google	USA	Software a počítačové služby
5	Microsoft	USA	Software a počítačové služby
6	PetroChina	Čína	Ropa a zemní plyn
7	Wells Fargo	USA	Bankovníctví
8	Johnson & Johnson	USA	Farmaceutický průmysl a biotechnologie
9	Industrial & Commercial Bank of China	Čína	Bankovníctví
10	Novartis	Švýcarsko	Farmaceutický průmysl a biotechnologie
11	China Mobile	Hong Kong	Mobilní telekomunikace
12	Wal-Mart Stores	USA	Obecní podnikatelé
13	General Electric	US	Obecný průmysl
14	Nestle	Švýcarsko	Potravinový průmysl
15	Toyota Motor	Japonsko	Automobilový průmysl
16	Roche	Švýcarsko	Farmaceutický průmysl a biotechnologie
17	JP Morgan Chase	USA	Bankovníctví
18	Procter & Gamble	USA	Zboží pro domácnost
19	Samsung Electronics	Jižní Korea	Zboží pro volný čas
20	Pfizer	USA	Farmaceutický průmysl a biotechnologie

Tabulka 1 Top 20 nejúspěšnějších společností podle jmění za rok 2015

Zdroj: FT 500 2015. Financial Times [online]. [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/1fda5794-169f-11e5-b07f-00144feabdc0>

5.3 Mezinárodní korporace v ČR

O problematice nadnárodních společností existuje rozsáhlá literatura, která se opírá o celou řadu různých výzkumů. Ve vztahu nadnárodních společností vůči lokálním podnikům výsledky ukazují, že začleněním lokálních podniků do těchto společností se jejich konkurenceschopnost na světových trzích výrazně zvyšuje. Na druhé straně také platí, že vstup nadnárodních společností na trh hostitelské země zpravidla stimuluje obchod domácích podniků daného trhu. (Blažek a kol., 2010)

V České republice se nadnárodní společnosti začaly rozrůstat během poslední dekády dvacátého století. Vstup velkých společností do stávajících českých podniků i vznik nových podniků ve vlastnictví těchto společností měl pro rozvoj české ekonomiky zásadní význam. Lze také předpokládat, že tato situace bude pokračovat i v budoucnosti. (Blažek a kol., 2010)

Mezi tradiční oblasti zájmu nadnárodních společností patřily a patří přírodní zdroje (těžba ropy, minerálů,...), ale v posledních letech se zrychluje podnikání nadnárodních společností i v dalších oblastech. Například v odvětví průmyslu a vyspělých technologií se jedná především o oblast farmaceutiky, biotechnologie, vědeckých přístrojů, počítačů, aj. Realitu lze dobře vystihnout tak, že v současném propojeném světě je těžké najít oblast, která zůstává podnikatelskými aktivitami nadnárodních společností nedotčena.

Rozšiřování nadnárodních společností a růst jejich ekonomického i politického vlivu je realitou, kterou česká ekonomika, stejně jako ostatní ekonomiky postsocialistických zemí západní Evropy, poprvé intenzivně pocítila po nastolení tržního hospodářství na konci dvacátého století. Pokud měl český podnik co nabídnout a přistupoval k jednání s nadnárodní společností promyšleně a odpovědně, byly realizované akvizice úspěšné a přinesly úspěch oběma stranám. Příkladem může být například vstup výrobce osobních automobilů Volkswagen do společnosti Škoda Auto nebo vstup výrobce pneumatik Continental do společnosti Barum Otrokovice a další. Na druhou stranu také existují podniky, které nedokázaly obstát v ostré konkurenci a většinou se po složité restrukturalizaci nakonec staly nepříliš významnými součástmi zahraničních podnikatelských subjektů. Jako příklad můžeme uvést firmy Škoda Plzeň, Zetor, Tatra Kopřivnice a mnoho dalších. Lze ale říci, že vstup mezinárodních firem do českého ekonomického prostředí byl zákonitý a v převažující míře úspěšný. (Blažek a kol., 2010)

Z patnácti největších podniků v České republice, seřazených dle velikosti jejich tržeb, je třináct z nich součástí velkých nadnárodních společností. Z reprezentativního

výzkumu, který byl realizován řešitelským kolektivem Blažek a kol. v roce 2007, vyplynulo, že z celkového počtu podniků ze zpracovatelského průmyslu a stavebnictví o velikosti nad 250 zaměstnanců je téměř 30 % součástí koncernů, z nichž většina je nadnárodními společnostmi.

Významné postavení zaujímají mezinárodní společnosti, které se zaměřují především na peněžnictví a pojišťovnictví (např.: Raiffeisen bank, Allianz pojišťovna, a.s. apod.). Silné postavení mají také společnosti podnikající v automobilovém průmyslu (Škoda Auto, a.s., Toyota, Peugeot Automobile Czech, apod.) a ve strojírenských podnicích (Siemens Group, Bosch). Dále je také výhodné postavení pro společnosti ve zpracování a distribuci ropy a ropných produktů (Shell Czech Republic, a. s.), v oblasti dodávky elektrických energií a plynů (RWE Transgas, E.ON Česká republika) a v oblasti obchodu (např. Ahold Czech Republic, a.s.). K výraznému rozvoji došlo také v oblasti intelektuálních služeb, například v oblasti tvorby a aplikací software (Microsoft, DHL, atd.) a také ve společnostech, které poskytují personální služby (Addeco, s.r.o., Grafton s.r.o., apod.).

Ročenka konkurenceschopnosti České republiky uvádí, že podíl těchto společností na hrubé přidané hodnotě vzrostl za celé národní hospodářství z 6,3% v roce 1996 na 25,7% v roce 2005. (Blažek a kol., 2010)

5.4 Vývojové trendy mezinárodních korporací

Nadnárodní společnost zabezpečuje své produkty prostřednictvím zahraničních poboček v několika různých zemích a podnikatelské aktivity jsou řízeny z globální perspektivy. Z hlediska organizační struktury může společnost nabývat více podob. Podle profesora Ing. Ladislava Blažka se následující výzkum věnuje především koncernovému organizačnímu uspořádání.

Koncerny představují formu propojení poboček, kdy právně samostatné podniky fungují pod jednotným vedením. Podřízeným koncernem se rozumí takové uspořádání, kde existuje jeden ovládající a jeden nebo více podřízených podniků. Oproti tomu nepodřízeným orgánem se rozumí společné vedení, ale sdružené podniky jsou v rovnocenném postavení. Z hlediska vnitřní organizace koncernu se jedná buď o mateřský koncern nebo holding. (Blažek a kol., 2010)

V mateřském koncernu vykonává nadřízená společnost řízení ve všech funkčních oblastech, tedy v oblasti nákupu, výroby, investic, financování, odbytu, apod. V holdingu je centralizováno pouze strategické řízení. Holding dále rozlišujeme na manažerský a finanční. V manažerském holdingu jde o centralizaci strategického řízení ve

všech funkčních oblastech a u finančního holdingu se jedná o centralizaci pouze finančního strategického řízení.

Nadnárodní korporace jsou bohatě strukturované celky, které se skládají z desítek až stovek relativně samostatných jednotek. Mnohé z těchto jednotek jsou vybaveny právní subjektivitou. Řízení vnitřních jednotek klasického podniku je realizováno na základě hierarchie a vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Řízení vnitřních jednotek je v rámci koncernu složitější. I když některé podniky mají právní subjektivitu, jejich pravomoc je omezená, a to dvojnásobně – na základě smlouvy nebo na základě titulu vlastnického ovládnutí. Na základě smlouvy se podniky smluvně zavazují k respektu řídicího působení centrály. Na základě titulu vlastnického ovládnutí má mateřská společnost v ovládaných dceřiných společnostech nadpoloviční majetkový podíl. Zdroje koncernu jsou koordinovány prostřednictvím kombinace hierarchie a trhu.

Teorie popisuje různé modely řízení a uspořádání mezinárodních společností. Míra centralizace závisí, resp. by měla záviset, na intenzitě toku produktů, kapitálu, financí a znalostí. Může se jednat o relativně nezávislé pobočky, kdy centrálu zajímá hlavně to, zda podniky produkují plánovaný zisk. Na druhé straně může jít také o silně centralizované uspořádání, kdy toky produktů mají podobu nákupu a prodeje hotových výrobků a mohou ovlivňovat hospodářské výsledky jednotlivých podniků. V momentě, kdy nadnárodní společnost uplatňuje silně centralizované uspořádání, se používá takový model, kdy jednotlivé podniky plní dvě základní funkce: výrobní a prodejní. V rámci výrobní funkce produkuje podnik výrobky, na které je v rámci celého koncernu specializován. Tyto výrobky jsou pak spolu s ostatními výrobky prodávány na různých regionálních trzích. V rámci prodejní funkce prodává daný podnik naopak své výrobky pouze ve svém regionu. (Blažek a kol., 2010)

5.5 Organizační kultura jako důležitý faktor

Mezi významné faktory, které ovlivňují úspěšnost velkých nadnárodních korporací, patří jejich organizační kultura. V decentralizovaném modelu respektuje centrála národní kulturu hostitelské země pobočky. V top managementu nejsou zástupci centrály, ale vrcholové řízení podniku je svěřeno manažerům hostitelské země. Může být zachována značka produktů i název podniku. Takové řešení je uplatňováno především tam, kde podnik i jeho produkty měly před vstupem do národní společnosti u obchodních partnerů i širší veřejnosti vybudováno dobré jméno. Tudíž by jim změna názvu, loga či značky mohla poškodit image výrobků i celé společnosti.

U centralizovaného modelu jde naopak o prosazení jednotné organizační kultury celého koncernu. Tlak na zavedení jednotné kultury se projevuje u akvizovaných podniků i podniků, které vznikly na tzv. zelené louce (greenfield). Nástroje sloužící k posilování atraktivity nadnárodní společnosti v očích zaměstnanců jsou systematicky a promyšleně uplatňovány. Cílem je posilování loajality zaměstnanců. V názvu pobočky je jasně deklarovaná souvislost s koncernem a produkty pobočky nesou jeho značky. Vývojové trendy směřují k růstu nadnárodních společností a posilování jejich vlivu na ekonomiku hostitelských zemí. Dochází také ke slučování nadnárodních společností a tím pádem k dalšímu zvětšování ekonomické síly. Lze pozorovat, i když ne zcela jednoznačně, rozvoj vnitro-koncernové kooperace na základě specializace jednotlivých koncernových podniků. Nadnárodní společnosti se propojují se stále větším počtem spolupracujících podniků. To samozřejmě iniciuje trend k centralizaci řízení nadnárodních společností, který je umožňován a podporován rychlým rozvojem komunikačních technologií. (Ando, 2005)

6 TRH PRÁCE Z HLEDISKA GLOBALIZACE

Globalizace s sebou přináší tempo změn, které v poslední době graduje. Je proto důležitější, než kdy před tím, aby vlády, zaměstnavatelé i samy pracovníci vyšli vstříc přicházejícím změnám a dokázali se přizpůsobovat trhu práce.

Soudobá fáze globalizace, tedy období do konce 20. století po současnost, je společností postmoderní. Tato doba je též označována jako společnost služeb, znalostí či společnost globální. Ve specifických projevech globalizačních procesů v oblasti práce jde především o tyto jevy: důraz na znalosti a informace, úbytek pracovních míst, nezaměstnanost, flexibilní práce a vliv nadnárodních korporací. Dle odborníků na mikroekonomii musí každá ekonomika a vzdělávací politika reagovat na současnou informační společnost důrazem na přípravu svých občanů prostřednictvím vzdělávání s investicemi do lidského kapitálu, jako významným faktorem dosažení stabilní úrovně zaměstnanosti. (Keller, 2008)

V současné době nastala situace, kdy je přebytek pracovních míst, ale není zde potřebný počet pracovníků. V Evropě díky otevřenému prostoru dochází k migraci, která umožňuje příslušníkům států EU, vykonávat práci na území jiného státu v rámci EU. V ČR, je situace na trhu práce velmi slabá. Je tu velká nabídka pracovních míst ve všech různých odvětvích. Na některé pracovní pozice je také potřeba znalosti cizích jazyků, a proto společnosti často využívají zaměstnávání cizinců.

V souvislosti s mezinárodními korporacemi může v rámci společnosti docházet k pohybu zaměstnanců, a to nejen na území jednoho státu, ale i na území jiného, ve které má společnost pobočku nebo dceřinou společnost.

6.1 Mezinárodní zaměstnávání

Mezinárodní pohyb zaměstnanců je v poslední době jedním z běžných jevů projevujících se v globalizované ekonomice a v propojování pracovních trhů jednotlivých států. Společnosti často přemísťují nebo rozšiřují své aktivity do zemí s levnější pracovní silou a zároveň posílají zkušené manažery, aby na aktivity dohlíželi. Prostřednictvím tohoto přesunu zaměstnanců předávají společnosti své znalosti a know-how nebo také zajišťují rozvoj pracovníků, protože je vysílají tzv. „na zkušenou“.

Lidé z méně vyspělých zemí se stěhují do zahraničí za lépe placenými pracovními nabídkami. Může se jednat jak o manuální pracovníky, tak o top management a v obou

případech je nutné při činnosti v zahraničí dobře posoudit související povinnosti a práva a zároveň zohlednit i veškeré mezinárodní smlouvy. (Rytířová, Tepperová, 2012)

Zaměstnavatel řeší obecně tři nejčastěji používané zaměstnanecké struktury:

- lokální zaměstnávání
- vyslání
- mezinárodní pronájem pracovní síly

Lokální zaměstnávání

Jedná se o přímé zaměstnávání zahraničního zaměstnance v ČR nebo zaměstnání českého pracovníka na základně pracovní smlouvy uzavřené se zahraniční společností. Do této skupiny patří i ti pracovníci, kteří se rozhodli vycestovat za prací do zahraničí anebo naopak přijedou do ČR.

Vysílání zaměstnanců

Zde se jedná o vyslání zaměstnance společnosti, které má sídlo v ČR, do zahraničí nebo naopak vyslání zaměstnance se sídlem v jiné zemi k výkonu práce do ČR.

Mezinárodní pronájem pracovní síly

V této formě se jedná o pronajmutí zaměstnance, aby pro společnost na jiném území v zahraničí vykonával dočasně pracovní činnost nebo opět naopak.

Ve všech třech uvedených případech musí zaměstnavatel a zaměstnanec zohlednit mezinárodní smlouvy o zamezení dvojího zdanění, mezinárodní smlouvy v oblasti sociálního zabezpečení, národní legislativu v oblasti daně z příjmu fyzických a právnických osob a v oblasti sociálního zabezpečení. (Rytířová, Tepperová, 2012)

Společnosti, které vysílají své zaměstnance, je mnoho a jsou v nejrůznějších oblastech. V každé oblasti mají společnosti jiný cíl s relokací zaměstnanců. Díky dočasnému zaměstnání zahraničního zaměstnance může společnost získat nové zkušenosti z mezinárodního prostředí a zároveň je to výhodou i pro společnost jako takovou, protože získá nový náhled na věci, což s sebou může nést nové nápady a inovace.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Personální agentura Grafton Recruitment s.r.o. (dále jen „Grafton“) je jednou z největších personálních agentur v Evropě. Byla založena roku 1983 Jamesem Kilbanem v irském Dublinu. Během několika let tato společnost expandovala do dalších zemí střední Evropy. V České republice byla její pobočka založena roku 1994 a v roce 2003 vznikla také její sesterská společnost, která nese název Spengler Fox.

Hlavním záměrem společnosti je forma agenturního zaměstnávání, řešení nábory zaměstnanců formou outsourcingu, poradenství pro zahraniční investory v rámci FDI projektu (Foreign direct investment – přímé zahraniční investice). Podle zápisu v obchodním rejstříku je do jejích aktivit také mimo jiné zahrnuta činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence, výroba, obchod a služby, které jsou uvedeny v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Základny společnosti jsou rozmístěny po 6 zemích Evropy se 35 pobočkami – Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Polsko, Irsko a Severní Irsko a působí napříč všemi odvětvími. (Grafton, ©2017)

Specializace v ČR:

- Strojírenství
- Výroba a provoz
- IT a telekomunikace
- Business services
- Obchod a marketing
- Finance a bankovníctví
- Lidské zdroje, právo a administrativa
- Stavebnictví a reality
- Farmacie a zdravotnictví

Pobočky v ČR

V České republice je v současné chvíli přes 500 zaměstnanců, kteří v roce 2016 umístily přes 5 500 kandidátů na hlavní pracovní poměr a zajistili dočasné zaměstnání více než 18 000 lidí.

Služby společnosti

Společnost Grafton Recruitment nabízí široké portfolio služeb a je k dispozici jak malým firmám, tak i velkým korporacím napříč všemi sektory.

- **Nábor zaměstnanců**

Služba náboru je opět poskytována malým firmám i velkým nadnárodním společnostem, soukromým i veřejným subjektům. Vše je založeno a soustředěno na individuální přístup a profesionální péči.

Nábor zaměstnanců je rozdělen do následujících sekcí:

- specializovaný nábor stálých zaměstnanců
- objemový nábor
- talent mobility – pomoc v situaci nedostatku odborných pracovníků na domácím pracovním trhu
- přímé vyhledávání

Každá z těchto sekcí je specifická. Konzultanti této společnosti jsou profesionálové ve svém oboru a díky tomu je možné vyhledávat zaměstnance vhodné pro daný sektor.

- **Dočasné přidělení zaměstnanců**

Tato služba představuje vyhledávání vhodných pracovníků personální agenturou, a to podle požadavků klienta. Úspěšní kandidáti se stávají zaměstnanci společnosti Grafton, dočasně přidělenými ke klientovi. Grafton dále pak vystupuje jako zaměstnavatel. Klient tyto dočasně přidělené zaměstnance řídí a dohlíží na ně, organizuje jejich práci bez administrativní zátěže. Výhodou pro klienta je to, že Grafton, jakožto personální agentura, může neomezeně řetězit pracovní smlouvy na dobu určitou.

- **Try and hire**

Tento způsob umožňuje zaměstnat pracovníka tzv. „na zkoušku“. Kandidát je dočasně zaměstnancem společnosti Grafton a v případě spokojenosti obou stran je možné s tímto zaměstnancem snadno uzavřít trvalý pracovní poměr.

- **Interim Management**

Tato služba byla vyvinuta speciálně jako alternativa pro společnosti, které vyžadují efektivní exekutivní podporu a manažerské schopnosti na omezenou dobu.

- **HR služby**

Společnost se specializuje na poskytování analytických a poradenských služeb v 5 klíčových oblastech:

1. Employer branding a motivace zaměstnanců
2. Assessment a development centra
3. Psychodiagnostika
4. Career transition a řízení reorganizace
5. Optimalizace HR procesů a diagnostika náborového procesu

- **FDI konzultace**

Společnost Grafton je dlouhodobým partnerem organizací, kterým pomáhají přivádět nové zahraniční investice do Evropy. Personální agentura poskytuje následující informace:

- Makroekonomické údaje
- Vhodná lokalita a dostupnost pracovní síly
- Srovnávání mezd
- Srovnávání benefitů
- Dostupnost jazykových znalostí
- Přehled o vzdělávacím systému

(Grafton, ©2017)

ANALÝZA MAKROOKOLÍ

Díličím cílem následující analytické části je identifikace faktorů z hlediska vnějšího okolí a zjištění, jaké jsou možné účinky těchto faktorů. K dosažení tohoto cíle mi pomůže PEST analýza, která zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

8 PEST ANALÝZA

Politicko – legislativní faktory

Společnost Grafton je vedena v obchodním rejstříku a podniká na území České republiky. Díky tomu podléhá legislativě dané země.

Agenturní zaměstnávání je součástí pracovních vztahů. Právní definici agenturního zaměstnávání můžeme najít hned v několika legislativních pramenech:

- V zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v § 2, v rámci vymezení závislé práce, kde se za závislou práci považují také případy, kdy zaměstnavatel na základě povolení podle zvláštního právního předpisu (dále jen „agentura práce“) dočasně přiděluje svého zaměstnance k výkonu práce jinému zaměstnavateli na základě ujednání v pracovní smlouvě nebo dohodě o pracovní činnosti, kterým se agentura práce zaváže zajistit svému zaměstnanci dočasný výkon práce podle pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti u uživatele a zaměstnanec se zaváže tuto práci konat podle pokynů uživatele na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, uzavřené mezi agenturou práce a zaměstnavatelem.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v § 308 a § 309 o agenturním zaměstnávání.
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, § 14 odst. 1 písm. b) v rámci vymezení zprostředkování zaměstnání. Zprostředkováním zaměstnání se v tomto případě rozumí zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení. Tímto zprostředkováním zaměstnání se podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti rozumí dle § 66 uzavření pracovního poměru nebo dohody o pracovní činnosti mezi fyzickou osobou a agenturou práce za účelem výkonu práce u uživatele.

Legislativa ovlivňuje činnost personální agentury v širokém rozsahu. Co se týká legislativních úprav agenturního zaměstnávání v České republice, probíhalo zde několik změn již od roku 2004.

Například významnou legislativní změnou byla úprava zákona o nemocenském pojištění od roku 2007. Na základě této úpravy by měli všichni zaměstnavatelé platit náhradu mzdy svým zaměstnancům po dobu prvních dvou týdnů jejich pracovní neschopnosti. Tento zákon nepočítal s žádnou výjimkou pro personální agentury a vzhledem k počtu zaměstnanců, které agentury každoročně přidělují a vzhledem k časté nemoci mohl mít tento zákon pro některé agentury likvidační charakter.

Od ledna 2012 byl nově vydán zákaz dočasného přidělování cizinců ze třetích zemí agenturami práce v ČR, přestože jde dle údajů roku 2011 o cca 2000 osob převážně vysoce kvalifikovaných specialistů, IT, manažerů, apod. Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS) považovala toto za diskriminaci skupiny obyvatel v přístupu k zaměstnání.

Personální agentura Grafton, jak již bylo zmiňováno, je mezinárodní, a tudíž na ní působí i mezinárodní právní úprava. V rámci mezinárodních úprav je agenturní zaměstnávání upraveno úmluvou Mezinárodní organizace práce č. 181, která byla ratifikována v ČR v roce 2000 v zákoně 38/2003 Sbírky mezinárodních smluv. Výraz „soukromá agenturní práce“ zde znamená jakoukoli fyzickou nebo právnickou osobu, nezávislou na veřejných orgánech, která poskytuje jednu nebo více služeb trhu práce. Tato úmluva i mimo definici pojmu agentur práce vymezuje jejich jednotlivé služby, předkládá i základní zásady, které mají velký význam zejména pro postavení zaměstnanců agentur práce. Agentura je také držitelem evropsky uznávaného systému řízení kvality ISO 9001 : 2000, musí tedy řádně dodržovat jeho normy. Současně tedy musí respektovat pracovní právo a zákon 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Dalším důležitým faktorem z hlediska legislativy je také právní úprava zaměstnávání cizinců. Stále častěji zaměstnavatele potřebují pro výkon své činnosti zaměstnávat i zahraniční uchazeče, ať už z oblasti Evropské unie, nebo i třetích zemí. Zaměstnávání cizinců v České republice upravuje především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Z hlediska právní úpravy by se cizinci dali dělit do dvou kategorií, a to na cizince, kteří nepotřebují pro výkon práce v České republice pracovní povolení, a na cizince, kteří potřebují pro přijetí do zaměstnání i po celou dobu jeho trvání povolení k zaměstnání a povolení k pobytu. Vzhledem k tomu, že klienti personální agentury jsou z převážné většiny velkými mezinárodními společnostmi a požadují kandidáty s různými jazykovými kombinacemi, je tato skutečnost poněkud limitující.

Co se týká politické situace naší země, na podzim tohoto roku (2017) budou probíhat volby do poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, které se konají každé čtyři roky. Výsledky těchto voleb budou mít jistě vliv na personální agentury i ostatní zaměstnavatele, a to především na legislativu České republiky s ní související.

Ekonomické faktory

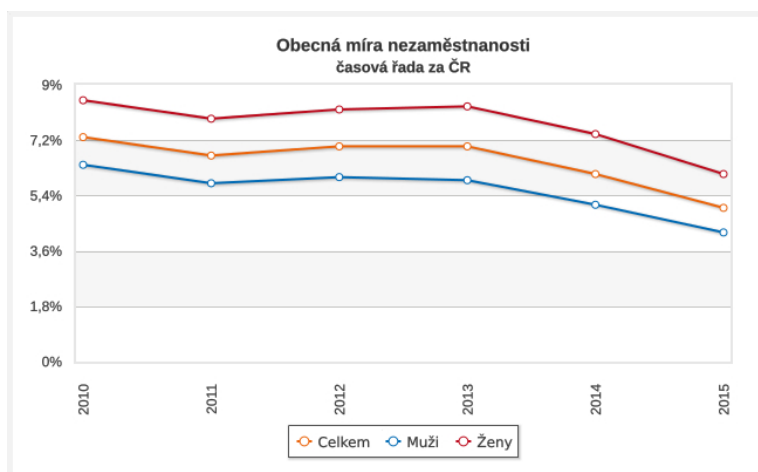
Mezi ekonomické faktory lze zahrnout trendy vývoje HDP, inflaci, nezaměstnanost, vývoj zahraničního obchodu apod. Tyto faktory jsou důležité zejména pro odhad ceny, cen produktů a služeb a pracovní síly.

Základem ekonomického růstu jsou především zahraniční investice a export. Přímé zahraniční investice jsou významným zdrojem tvorby pracovních míst, a to nejen u příchodích investorů, ale také u českých společností, které od nich získávají dodavatelské zakázky. Ekonomové se jasně shodují na tom, že zahraniční investice mají jednoznačně pozitivní vliv na růst produktivity práce v české ekonomice. Dále sem přináší také technologický a manažerský know – how, které umožňuje efektivnější fungování podniku a zároveň přispívají k rozvoji znalostní ekonomiky. Kapitálově silné zahraniční podniky nabízí akademické sféře možnosti spolupráce v oblasti inovace a výzkumu. Pro domácí podnikatelské firmy zase kontrakt se zahraničním investorem znamená šanci zapojit se do globálních produkčních řetězců a získat tak přístup k dalším zakázkám. V České republice vznikla podpora zahraničních i domácích investic v roce 1998, kdy česká vláda přijala usnesení o investičních pobídkách pro zahraniční investory. Systém o investičních pobídkách upravuje zákon č.72/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů a týká se např.: slevy na dani z příjmu právnických osob, hmotné podpory vytváření pracovních míst a rekvalifikace zaměstnanců nebo převodu pozemků. Investiční zvýhodnění v dnešní době nabízí mnoho dalších vyspělých zemí. Je tedy nutné, aby vláda připravovala nové podněty, aby naše země byla pro zahraniční investory stále atraktivní. V současnosti se systém zaměřuje především na podporu zpracovatelského průmyslu.

Ministerstvo průmyslu a obchodu spolu s agenturou Czech Invest zvažuje úpravy systému podpory investic. Změny by mohly přijít také v novelizaci zákona č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách. Měla by se zvýšit finanční podpora především investičních projektů s vysokou přidanou hodnotou, zejména technologických center a center strategických služeb. Změny by s sebou měly přinášet i růst mezd a zvyšování životní úrovně obyvatel.

Ve srovnání s ostatními ekonomikami vyspělých evropských zemí se Česká republika označuje jako patnáctá nejbohatší země EU. Hrubý domácí produkt České republiky se dostal na 87% průměru EU. Podle statistiků je Česká republika také nejprůmyslovější zemí EU, a to především díky automobilovému průmyslu. Bohužel může jít i o případnou hrozbu pro Českou republiku, protože pokud by poptávka po autech ve světě klesla, česká ekonomika by utrpěla mnohem více. V západní či severní Evropě se podíl průmyslu na hospodářství snižuje a naopak posilují služby.

Dalším faktorem, který je zahrnutý do ekonomické oblasti, je problém nezaměstnanosti. Existuje hned několik příčin nezaměstnanosti. Jednou z nich je hospodářský cyklus, kterým ekonomiky běžně prochází, další příčinou jsou strukturální změny v ekonomice a dobrovolné rozhodnutí občanů, že nezaměstnanými nějakou chvíli zůstanou. Největším problémem ale zůstává pro všechny ekonomiky nepružnost trhu práce. Ta je způsobena přílišnou ochranou zaměstnanců, vysokým daňovým a odvodovým zatížením práce, vysokými sociálními podporami, nízkou mobilitou práce, nefungujícím trhem bydlení a špatným systémem školství. V lednu letošního roku byla míra nezaměstnanosti 5,1%, což znamená, že klesla oproti lednu letošního roku, kdy byla míra nezaměstnanosti 5,3%. Bez práce bylo 380 200 lidí, což je nejméně od února roku 2008. Přibýlo ale také pracovních míst, zaměstnavatelé nabízeli 143 098 volných pracovních míst.



Obrázek 1 Obecná míra nezaměstnanosti

Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ

Z grafu je zřejmý pokles obecné míry nezaměstnanosti v České republice. Od roku 2010 do roku 2015 klesla míra nezaměstnanosti o více než 1,5%. Důsledky vyplývající pro stát jsou obecně pozitivní, protože se mu snižuje počet lidí, kterým by musel

například vyplácet sociální dávky. Z hlediska personální agentury, jakožto zprostředkovatele zaměstnání, to však tak pozitivní není. Ubývá nezaměstnaných lidí a z toho vyplývá, že zprostředkovatelé zaměstnání postupně přicházejí o část svého podnikání.

Konkrétně pro činnost personálních agentur je rozhodující velikost trhu. Velký vliv na činnost agentur má právě nezaměstnanost. Vzhledem k tomu, že společnost Grafton má několik poboček po celé republice, je počet zaměstnanců, klientů a možnost zisku samozřejmě ovlivněna velikostí regionu, ve kterém působí, a také příležitostmi a počtem podnikatelských subjektů. Jestliže podnikatelské subjekty nebudou nabízet dostatek pracovních míst, tak se výkonnost agentury, a tím i zisk, sníží.

Sociální faktory

V této části jde především o demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také o oblast médií jejich vlivu, vnímání reklamy, apod.

Současný demografický trend v České republice je prodlužování střední délky života. Z toho vyplývá, že česká společnost stárne, stále dochází i k odkladu rodičovství a vstupu do manželství v pozdějším věku. Celkový počet obyvatelstva se již několik let zvyšuje, a to jak díky migračnímu přírůstku, tak i přirozenou změnou, která se dostala do kladných čísel v roce 2006. V současné chvíli dochází, jak již bylo zmíněno v přechozí kapitole, k poklesu nezaměstnanosti. Agentura Grafton se při výběru kandidáta soustředí především na požadavky jejich klienta. Na fungování trhu práce, potažmo i firem a podniků, mají samozřejmě vliv demografické změny. Zásadní problém, který zaměstnavatelé řeší, je nedostatek vhodných pracovníků. Je to způsobeno částečně demografickým vývojem a také tím, že s jeho výslednými rysy neumějí podniky pracovat. Největší počet lidí chybí ve zpracovatelském průmyslu a logistice. Nedostatek kvalifikovaných lidí se projevuje i v sektoru sdílených podnikových služeb, který díky růstu nabídne tisíce nových pracovních příležitostí.

Pro agenturu je důležité využívat různé faktory při výběru zaměstnanců pro koncového klienta. Jde o zaměření např. na vzdělání, pracovní historii, úroveň jazyků, apod.

Technologické faktory

V technologickém prostředí se tato analýza zabývá otázkami technologií a inovací. Růst inovace v této oblasti ovlivňuje životy všech lidí i firem. Rozvoj internetu umožňuje firmám vytvářet vlastní webové stránky a propagovat své jméno, produkty

a služby. Také komunikace mezi lidmi na internetu je mnohem rychlejší a efektivnější. Agentura prostřednictvím internetu může také zveřejňovat volné pracovní pozice na webových stránkách a uchazeči si tak mohou prohlédnout aktuální nabídku, aniž by museli agenturu osobně navštívit. Uchazeči se mohou také registrovat na stránkách agentury a na základě těchto registrací si vytváří elektronickou databázi uchazečů o zaměstnání.

Dalším technologickým vlivem je také rozmach všech sociálních sítí a aplikací. Podobně jako na webových stránkách, tak i zde agentura zveřejňuje nabídku aktuálních pozic. Díky chytrým telefonům a vysoké konkurenci mobilních operátorů je zde také prostor pro výběr takového operátora, který bude nejvýhodnější z hlediska cen volání.

Vyhodnocení PEST analýzy

Z PEST analýzy, která slouží především ke zhodnocení vnějších vlivů, které působí na podnik, je zřejmé, že největší vliv mají ekonomické a legislativní faktory. Mnoho mezinárodních klientů této agentury požaduje obsazení pozic s různými jazykovými kombinacemi, ale díky tomu, že mnoho cizinců ze třetích zemí nemá pracovní povolení, je jejich zaměstnání firmou nemožné.

Největší vliv na činnost agentury má klesající nezaměstnanost. Zvyšuje se tedy boj firem o pracovní sílu a neustálý nárůst pracovních míst, což konzultanty agentury staví do pozice, že musí aktivně hledat uchazeče o zaměstnání. Díky dnešnímu pokroku internetových technologií je tato situace snadněji řešitelná.

ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

V této části se budu věnovat mikro prostředí podniku, tedy prostředí, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Zároveň se jedná o prostředí, které může podnik svou činností ovlivňovat. Analýza mikro prostředí začíná nejprve vymezením odvětví a základní charakteristikou, pokračuje informacemi o změnách v odvětví a stavu konkurence.

9 ANALÝZA ODVĚTVÍ

Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Za odvětví se v tomto případě považuje skupina firem, jejichž produkty nebo služby mají mnoho společných charakteristik a soupeří spolu o svého zákazníka. Charakteristika odvětví zahrnuje především následující ukazatele:

- **velikost trhu**

Česká republika patří k zemím s největší hustotou personálních agentur na světě. V roce 2016, zde působilo přes 6 000 personálních agentur, což je více než třetina všech agentur ve Spojených státech. Jedním z důvodů, proč je zde tak velký počet agentur, je ten, že pravidla pro udělování licencí jsou velice formální a díky tomu je snadné ji získat. Díky tomu, že do České republiky přicházelo mnoho zahraničních investorů a ekonomika rostla, projevoval se na mnoha místech nedostatek zaměstnanců. Kvůli tomu došlo k rozšíření této oblasti. Nadnárodní společnosti a také ostatní firmy shánějí zaměstnance prostřednictvím agentur zejména proto, aby si zajistily větší flexibilitu. Lze tedy říci, že velikost trhu dává firmám zabývajícím se zprostředkováním pracovní síly dostatek možností.

- **geografický rozsah konkurence**

Jedná se o prostorové vymezení trhu. Většina personálních agentur je vlastněna zahraničními subjekty. Z pohledu vlastnictví má tedy konkurence globální rozsah působení. Zato z pohledu tržní situace personálních agentur je situace taková, že agentury soustředí svou činnost na území České republiky.

- **vývoj trhu a fáze životního cyklu trhu**

Tržby na trhu s personálními agenturami rostou. Během krize, podle prezidentky Asociace poskytovatelů personálních služeb, rostly tržby až o 5% – 8% ročně. Od roku 2014 je to přes 11%, ale podle ní se od letošního roku očekává zpomalení růstu v důsledku zpomalení náborových aktivit firem.

- **velikost a počet konkurentů**

V oblasti agenturního zaměstnávání je konkurence vysoká. V takovémto případě je nutné se zaměřit na agentury se stejnými nebo podobnými službami jako Grafton Recruitment. Konkurenti, kteří se řadí mezi největší konkurenty personální agentury jsou Manpower Group, Adecco, Randstad a Trenkwalder. Samozřejmě záleží vždy na konkrétní pobočce, divizi a službách.

- **zákazníci**

Zákazníky personální agentury lze rozdělit do dvou skupin: firmy hledající zaměstnance (klienti) a uchazeče o zaměstnání. Klíčovými zákazníky jsou ale klienti, kteří platí za poskytované služby. Z velké části se jedná o velké mezinárodní firmy, které zadávají projekty personální agentuře. Co se týká uchazečů o zaměstnání přes personální agenturu, je registrace, zprostředkování zaměstnání a další služby, zcela zdarma.

- **vstupní bariéry**

Mezi vstupní bariéry se řadí úřední náležitosti, administrativní a legislativní náležitosti, státní nařízení a možnosti, finanční prostředky a financování, zázemí a pozemky, lidské zdroje, distribuční síť, atp.

Za nejvýznamnější vstupní bariéru lze považovat získání povolení k vykonávání činnosti od Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV). Povolení k agenturnímu zaměstnání vydává MPSV na základě žádosti právnické nebo fyzické osoby. Od 1. ledna 2009 je nutné, aby fyzická osoba dosáhla nejméně věku 18 let, byla způsobilá k právnickým úkonům, bezúhonná a odborně způsobilá a s bydlištěm na území České republiky. Za odborně způsobilou fyzickou osobu se považuje osoba, která má ukončené vysokoškolské vzdělání a nejméně dvouletou odbornou praxi v oblasti zprostředkování zaměstnání nebo v oboru, pro který má být zprostředkování zaměstnání povoleno, anebo která má střední vzdělání s maturitní zkouškou, vyšší odborné vzdělání nebo

vyšší odborné vzdělání na konzervatoři namísto dosud uváděného ukončeného středoškolského vzdělání a nejméně pětiletou praxi v oblasti zprostředkování zaměstnání, nebo v oboru, pro který má být zprostředkování zaměstnání povoleno.

Další bariérou jsou, kromě dalších faktorů, finanční prostředky a financování. Nelze předpokládat, že nově otevřená personální agentura bude mít ihned příjmy takové, které pokryjí její náklady. Zároveň je důležité také dobré jméno firmy a loajalitu zákazníků. Noví konkurenti musí počítat s tím, že je nutné investovat značné finanční prostředky do reklamy a musí nabídnout exkluzivní služby a atraktivní ceny.

- **analýza hybných sil odvětví**

Každé odvětví se nachází ve stavu konstantních změn. Síly vyvolávající změny generují tvorbu nových hnacích sil.

Podstatné hybné síly v odvětví lze vypočítat zejména v působení faktorů v makrookolí. Na toto odvětví mají významný vliv legislativní změny. Jak jsem již zmínila výše, mnohé agentury jsou výrazným způsobem ovlivňovány zákonem o zaměstnanosti a také zákoníkem práce.

10 KONKURENČNÍ ANALÝZA

Konkurenci je možné chápat jako uzavřenou skupinu subjektů působící v určitém čase a teritoriu, které spolu utvářejí tzv. konkurenční prostředí a snaží se získat rozhodující vliv oproti ostatním subjektům v tomto prostředí. Významnou charakteristikou odvětví je právě analýza konkurenčního prostředí. Analýza je orientována především na zdroje konkurenčních tlaků a na současnou a budoucí konkurenční situaci. Stav konkurence závisí na působení několika sil.

- **Rivalita mezi existujícími podniky uvnitř mikrookolí**

Konkurenční boje mezi stávajícími konkurenty mohou mít různou formu a různou intenzitu. Mezi používané konkurenční nástroje patří cena, kvalita, služby, garance a záruka, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, atd.

Společnost Grafton nabízí kombinaci služeb temporary staffing i permanent staffing, což znamená, že pomáhá firmám s dočasným přidělením, ale i s hledáním uchazečů na hlavní pracovní poměr. Mezi hlavní konkurenty společnosti Grafton Recruitment patří především společnosti Adecco, spol. s.r.o., Manpower Group, Randstad.

Tyto konkurenty jsem vybrala na základě následujících kritérií:

- Kombinace služeb Temporary Staffing a Permanent Staffing
- Rozmístění poboček po celém území České republiky
- Členství v Asociaci poskytovatelů personálních služeb (APPS)

Jeden z hlavních předmětů konkurenčního boje je především cena a kvalita poskytovaných služeb. Agentury nemají zveřejněné ceníky poskytovaných služeb, protože stanovují ceny na stejném principu jako společnost Grafton. Konečná cena vždy záleží na jednání s klientem a souvisejících faktorech.

- **Ohrožení ze strany nových konkurentů**

Toto ohrožení závisí především na vstupních bariérách do odvětví, v tomto případě na již zmíněném povolením MPSV, kapitálové náročnosti, preferencích a loajalitě zákazníků. Díky tomu, že tržby personálních agentur stále rostou, by tato skutečnost mohla přilákat do odvětví nové firmy.

- **Vliv odběratelů**

Právě tento faktor může konkurenční podmínky v odvětví výrazně ovlivnit. Jednotlivé agentury, které se snaží získat zakázku velké firmy, se mohou vůči sobě chovat přísně a tvrdě, např. stanovením nižší ceny, než nabízí konkurence. Tímto způsobem si mohou odběratele stanovovat další výhody jako jsou například garance ceny a platební podmínky.

- **Vliv substitutů**

Substituty se v tomto případě myslí cokoli, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který společnost právě poskytuje. V rámci personálního zaměstnávání je to rozvoj interního personálního oddělení. V momentě, kdy si firmy budou schopné hledat kandidáty samy, nebudou nadále využívat služby personálních agentur.

11 IDENTIFIKACE KONKURENCE

Nejprve je nutné si definovat přímé konkurenty. K tomu jsem se rozhodla použít matici identifikace konkurentů. Jedná se o určení přímých, nepřímých, potenciálních a začínajících konkurentů.

		HODNĚ		
S P O L E Č N Ý T R H	M Á L O	POTENCIÁLNÍ KONKURENTI	PŘÍMÍ KONKURENTI	H O D N Ě
		PEOPLE PLACE HAYS	ADDECO MANPOWER RANDSTAD TRENKWALDER	
		KONKURENTI V ZÁRODKU	NEPŘÍMÍ KONKURENTI	
		GOOD CALL	ČESKÝ TRH PRÁCE s.r.o	
		MÁLO		
		PODOBNOST SCHOPNOSTÍ		

Obrázek 2 Matice identifikace konkurentů

Zdroj: Vlastní tvorba

Charakteristika přímých konkurentů

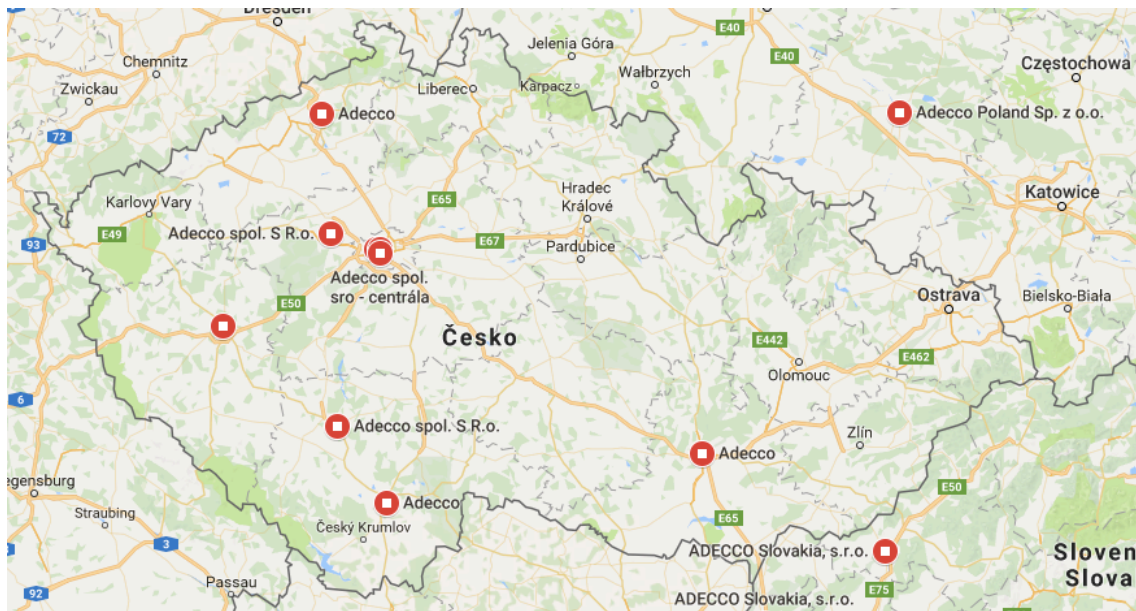
- **Adecco spol. s.r.o**

Adecco Group patří mezi největší personální společnosti se zastoupením ve více než 60 zemích světa. V 5 100 pobočkách zaměstnává více než 32 000 interních zaměstnanců. Tato společnost působí na českém trhu již od roku 1992 a v současné době má 16 poboček. Společnost sleduje globální i lokální trendy pomocí vlastních výzkumů.

Poskytuje ucelená řešení v oblasti lidských zdrojů:

- assessment centra
- recruitment (nábor)
- outsourcing (využívání subdodavatelských vztahů)
- outplacement (uvedení zaměstnance do firmy)
- temporary help (dočasné přidělení)
- try & hire („na zkoušku“, viz. str. 25).

Pobočky se nachází v České republice v 9 městech, a to konkrétně v Ústí nad Labem, Brně, Písku, Plzni, Hradci Králové, Ostravě, Rokycanech, Českých Budějovicích a Jihlavě.



Obrázek 3 Rozmístění poboček – Adecco

Zdroj: www.google.cz/maps

(Adecco, © 2014)

- **Manpower**

Společnost ManpowerGroup je světovým lídrem v poskytování inovativních služeb a řešení na míru, které pokrývají životní cyklus zaměstnance a pomáhají klientům dosáhnout svých cílů a zvýšit svou konkurenční schopnost. Má více jak 65letou zkušenost na trhu práce a mají 4 400 poboček v 83 zemích světa.

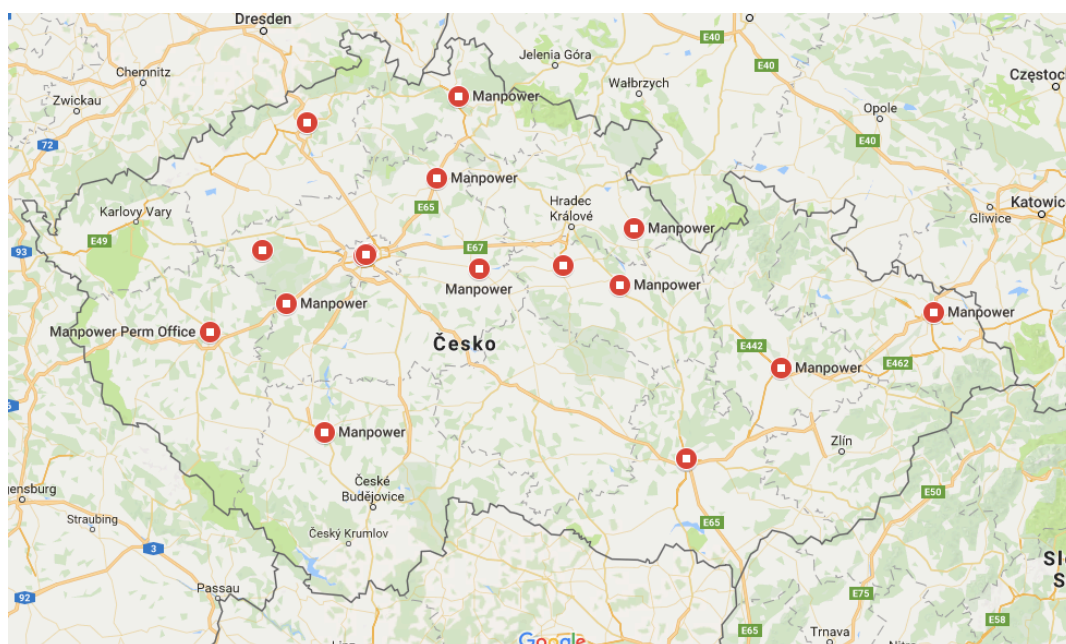
V České republice byla společnost založena v roce 1991 a od té doby se na tomto území nachází 25 poboček.

Produktové portfolio nabízí:

- assessment centra
- firemní vzdělávání
- recruitment
- outsourcing
- outplacement
- temporary help

- try & hire

Pobočky jsou rozmístěny po celé republice v Českých Budějovicích, Olomouci, Praze, Chomutově, Liberci, Ostravě, Pardubicích, Plzni, Písku, Ústí nad Labem, Brně, Jihlavě, Kvasinách, Rychnově nad Kněžnou, Kolíně, Rakovníku, Mladé Boleslavi, Žebráku a v Humpolci.



Obrázek 4 Rozmístění poboček – Manpower

Zdroj: www.google.cz/maps

(ManpowerGroup, ©2017)

- **Randstad**

Společnost Randstad byla založena roku 1960 v Nizozemí a postupně se rozšířila do 39 států celého světa. V roce 2008 se spojila se společností Vedioem a stala se tak 2. největší personální agenturou na světě. V současné chvíli má 4 400 poboček. V České republice se jedná o poměrně novou personální agenturu, protože zde byla založena až v roce 2008. Vstoupily na trh tak, že převzali lokální agenturu a na jejich základě začali budovat značku Randstad. Během několika let se v České republice společnost dostala do seznamu 5 nejvýznamnějších hráčů ve svém oboru.

Z hlediska produktového portfolia se jedná o podobné služby jako u předchozích dvou, ale zároveň má i něco navíc:

- assessment centrum
- development centrum
- firemní vzdělávání
- recruiting
- outsourcing
- outplacement
- psychodiagnostika
- průzkum pracovní spokojenosti
- temporary help
- try & hire
- 360° zpětná vazba

Pobočky jsou rozmístěny v následujících městech: Liberec, Humpolec, Brno, Ostrava, Ústí nad Labem, Hradec Králové, Žebrák, Chomutov, Plzeň, Lovosice, Opava, Praha.



Obrázek 5 Rozmístění poboček - Randstad

Zdroj: www.google.cz/maps

(©Randstad)

- **Trenkwalder, a.s.**

Společnosti Trenkwalder má vedoucí postavení především ve střední Evropě. Působí s více jak 250 pobočkami v 17 evropských zemích. V České republice společnost

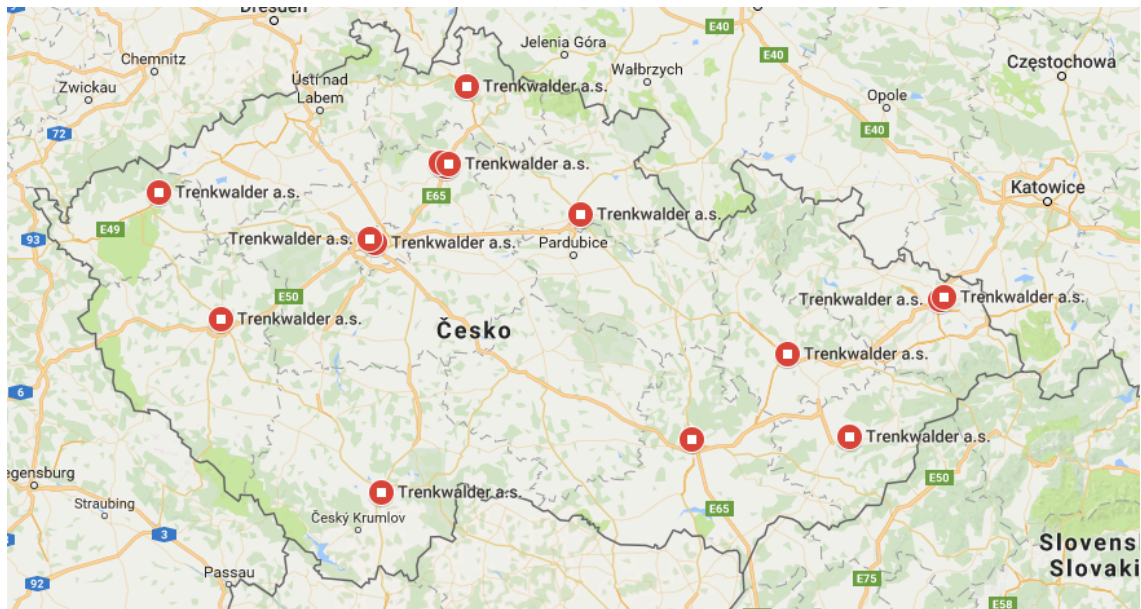
začala své působení v roce 1991 jako sdružení pod názvem KAPPA v Ostravě. V roce 2005 se staly součástí rakouského koncernu Trenkwalder a pod tímto názvem také působí dodnes.

Společnost nabízí služby:

- assessment centrum
- development centrum
- firemní vzdělání
- recruitment
- outsourcing
- outplacement
- psychodiagnostika
- průzkum pracovní spokojenosti
- temporary help
- try & hire

Pobočky jsou opět rozmístěny po celé České republice. Jedná se o města:

Brno, Hradec Králové, Jihlava, Mladá Boleslav, Olomouc, Ostrava, Plzeň, Praha, Zlín a České Budějovice.



Obrázek 6 Rozmístění poboček – Trenkwalder

Zdroj: www.google.cz/maps

(Trenkwalder, ©2017)

Vyhodnocení konkurence

Jak již bylo zmíněno, Česká republika patří k zemím s největší hustotou personálních agentur na světě. Analýza konkurence Grafton Recruitment ukazuje především to, že všichni nabízejí podobné služby a konkurují si zároveň i rozmístěním poboček. Je proto důležité, aby se společnost Grafton Recruitment snažila něčím odlišit. V současné době provádí různé průzkumy, připravované dle zadaných specifikací svým klientům. V globálním prostředí je nemožné minimalizovat dopad zahraniční konkurence na mezinárodní trhy. Je to opravdu potřeba a schopnost, kterou musí zvládat především strategičtí manažeři.

12 SWOT ANALÝZA

Silné stránky

- **Zavedení a jméno firmy**

Společnost Grafton Recruitment působí na českém trhu již od roku 1994 a dá se říci, že za tuto dobu si již vybudovala významnou pozici na místním trhu.

- **Síť poboček**

Za dobu svého působení v České republice vybudovala společnost síť poboček v rámci celé České republiky. Jednotlivé pobočky spolu navzájem spolupracují, a to znamená, že jsou schopny uspokojit požadavky klientů celoplošně.

- **Stabilita na trhu**

Již několik let si společnost Grafton drží svou stabilní pozici na trhu personálních agentur.

- **Jednička na trhu v rámci permanent placementu**

Jedná se o vyhledávání nových uchazečů pro naplnění stálých pracovních míst. Jedná se především o službu, zahrnující vše přes personální poradenství, výběr zaměstnanců, testování až po následné doporučení kandidátů.

- **Členství v APPS a ISO 9001:2000**

Členství v Asociaci poskytovatelů personálních služeb klientovi zaručuje, že agentura práce přistoupila k Etickému kodexu, který zaručuje profesionální přístup k práci i k plnění zákonných norem a předpisů. Společnost je zároveň držitelem normy ISO 9001:2000, která popisuje požadavky na systém managementu jakosti. Hlavním přínosem normy je procesní přístup.

- **Informační systém**

Společnost má vlastní vnitropodnikový systém, který umožňuje všem zaměstnancům nahlížet a zjišťovat důležité informace týkající se společnosti, ale zároveň i požadavky všech klientů.

- **Tým profesionálů**

Společnost Grafton své zaměstnance vybírá pečlivě. Každý zaměstnanec navíc prochází různými školeními, které mu pomáhají plnit své úkoly na určité pozici, a to co nejkvalitnějším způsobem.

- **Inzerce**

Další silnou stránkou je inzerce. Personální agentura Grafton inzeruje na všech dostupných profesních portálech v ČR. Zároveň inzeruje i na některých portálech v zemích, ve kterých potřebují kandidáty s určitou jazykovou vybaveností.

Slabé stránky

- **Cena služeb**

Díky tomu, že agentura poskytuje vysoce kvalitní služby, účtuje svým klientům vyšší ceny za své provedené služby.

- **Zdlouhavost procesů**

Personální agentura pomáhá klientům s výběrem kandidátů a každý zvláště má vlastní postupy, jak by měl nábor vypadat. Pro kandidáta je ale tento proces poměrně zdlouhavý (např. nejprve musí být proveden pohovor v agentuře a klienti pak mají následně nastavený svůj systém výběru zaměstnance, kterým může být až tříkolové výběrové řízení). Tato stránka je ale zároveň pro kandidáty výhodná, neboť bez personální agentury by se do společnosti nemuseli dostat.

Příležitosti

- **Temporary staffing**

Agentura se zabývá také dočasným přidělením. V současnosti je velká poptávka po flexibilní pracovní době a po zkrácených pracovních dobách. Díky temporary staffingmu má agentura více kandidátů.

- **Sociální sítě**

V posledních několika letech se rozmohl trend sociálních sítí. Díky tomu, může společnost zasáhnout větší okruh lidí.

- **Pracovní veletrhy**

Společnost Grafton se aktivně zúčastňuje pracovních veletrhů, jejichž účelem není jen získání nové klientely nebo uchazečů, ale především představení služeb a šíření dobrého jména společnosti. Je to příležitost získat si potencionální uchazeče (absolventy), kteří se v budoucnu mohou na personální agenturu obrátit.

- **Přednášky**

Grafton pořádá přednášky na vysokých školách, ale i na středních školách. Studentům poskytuje rady, jak se připravit na přijímací pohovory, jaké otázky jim mohou být kladeny a jakým chybám se vyvarovat.

- **Zahraniční spolupráce**

Jednou z příležitostí by pro společnost Grafton mohla být i zahraniční spolupráce s ostatními evropskými pobočkami. Jedná se například o situaci, kdy resident jedné země touží po práci v jiné zemi – mohla by ho evropská pobočka přeposlat do příslušné české pobočky. Díky tomu, by se opět mohly zkvalitnit služby pro uchazeče.

Hrozby

- **Růst konkurence**

V současné době se na trhu agenturního zaměstnávání objevuje stále více nových konkurentů podnikajících ve stejné oblasti. Největší konkurenty společnosti Grafton jsem již zmínila dříve.

- **Nedostatek kandidátů**

Zisk personální agentury zajišťují především usazení kandidáti. Situace na trhu práce je ale taková, že je momentálně mnoho pozic, ale uchazečů je mnohem méně. V tuto chvíli je nutné aktivně hledat kandidáty pro své klienty tak, aby nebyla narušena stabilita společnosti.

- **Předsudky a špatné ohlasy**

Prostřednictvím sociálních sítí se objevují na internetu také hodnocení a recenze společnosti. Bohužel pojednává většina těchto recenzí o negativních zkušenostech uchazečů. Uchazeči s kladnými zkušenostmi jsou mnohdy na internetu pasivní a nedají ostatním vědět jejich názor.

Grafické znázornění SWOT analýzy

	Pozitivní	Negativní/Škodlivé
INTERNÍ	Silné stránky	Slabé stránky
	STRENGTHS	WEAKNESSES
	1 Zavedení a jméno firmy	1 Cena služeb
	2 Síť poboček	2 Zdlouhavost procesů
	3 Stabilita	3
4 Členství v APPS a ISO 9001:2000	4	
5 Informační systém	5	
EXTERNÍ	Příležitosti	Hrozby
	OPPORTUNITIES	THREATS
	1 Temporary staffing	1 Růst konkurence
	2 Sociální sítě	2 Nedostatek kandidátů
	3 Pracovní veletrhy	3 Předsudky a špatné ohlasy
4 Přednášky	4	
5 Zahraniční spolupráce	5	

Obrázek 7 SWOT matice

Zdroj: Vlastní tvorba

Vyhodnocení SWOT analýzy

Společnost Grafton Recruitment si na základě svých silných stránek vybudovala silnou pozici na trhu a to zejména díky stabilitě a široké síti poboček. Svě silné stránky i příležitosti dokáže firma na trhu využívat i ve svůj prospěch. I když společnost Grafton zaujímá přední místa mezi agenturami, dobře si uvědomuje hrozby ohledně růstu konkurence a snaží se neustále rozšiřovat a zkvalitňovat služby. Zároveň se účastní různých pracovních veletrhů a přednášek na vysokých školách. Přestože si za své služby firma účtuje vyšší částky než například konkurence, svou klientelu neodradila, neboť za těmito vyššími částkami se skrývá kvalitní provedení služeb a všech procesů.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provedení analýzy podniku, který působí na mezinárodním trhu a zjistit, které vlivy globalizace na něj působí nejvíce a tyto výsledky porovnat s teoretickými poznatky.

Práce byla systematicky rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývala danou problematikou, která pak dává poskytlá podklad pro jednodušší vypracování praktické části. Praktická část bakalářské práce byla vypracována především s ohledy na teoretické poznatky tématu globalizace. Byly vymezeny dvě hlediska, ze kterých byly zkoumány vlivy globalizace. První hledisko se věnovalo makroprostředí podniku a druhé hledisko mikroprostředí.

V první oblasti bylo zjištěno pomocí PEST analýzy, že největší vliv globalizace se na podniku projevuje především politicko – legislativními vlivy. Mezinárodní společnost podnikající ve více zemích současně podléhá legislativě dané země, ve které podniká, ale zároveň i určitým pravidlům zakládající země. Dalším velkým vlivem jsou ekonomické faktory, do kterých patří například vliv inflace a míry nezaměstnanosti. V posledních několika letech dochází k poklesu míry nezaměstnanosti. Z obecného hlediska to pro společnosti není optimální, protože se na trhu práce pohybuje stále méně lidí, které by si společnosti mohli zaměstnat.

V druhé oblasti z pohledu mikrookolí podniku bylo zjištěno několik cenných informací, týkající se konkurence. Analyzovaná společnost Grafton Recruitment má ve svém okolí poměrně mnoho konkurentů. Potvrdilo se tedy teoretické tvrzení, že je pro společnosti těžké se prosazovat a musí se stále snažit vytvářet inovativní cesty, jak si zajistit vedoucí místo na trhu. Pomocí SWOT analýzy se podařilo znázornit především to, čím se společnost snaží od svého okolí lišit a na co by si měla dávat pozor, aby nepromarnila svou příležitost. Jak již bylo zmíněno v bakalářské práci, společnost Grafton Recruitment má řadu výhod oproti své konkurenci a má silné postavení na trhu. Jedná se především o členství v APPS (Asociace poskytovatelů personálních služeb), které přidává na důvěryhodnosti společnosti. Nelze než doporučit udržování zvolených strategií a neustále pečlivě sledovat nové změny a příležitosti, které s sebou globalizovaný svět přináší.

Seznam použité literatury

1. ANDŮ, Ken'ichi. Japanese multinationals in Europe: a comparison of the automobile and pharmaceutical industries. Northampton, MA: Elgar, c2005. ISBN 9781843766551.
2. BLAŽEK, Ladislav. Nadnárodní společnosti v České republice. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5327-4
3. CIHELKOVÁ, Eva. 2009. Světová ekonomika: obecné trendy rozvoje, World economy : general trends in its development. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-155-0.
4. Česká rozvojová agentura. Česká rozvojová agentura [online]. Praha: Česká rozvojová agentura, 2010 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.czechaid.cz>
5. Česko, ráj pracovních agentur. Euro.cz / Ekonomika, byznys, finance [online]. Dostupné z: <http://www.euro.cz/byznys/cesko-raj-pracovnich-agentur-898772>
6. DICKEN, Peter. Global shift: mapping the changing contours of the world economy. 7th ed. Los Angeles: Sage, 2015, 618 s. ISBN 9781446282090.
7. DLOUHÁ, Jana, Jiří DLOUHÝ a Václav MEZŘICKÝ (eds.). Globalizace a globální problémy: sborník textů k celouniverzitnímu kurzu "Globalizace a globální problémy" 2005-2007. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Centrum pro otázky životního prostředí, 2006. ISBN 80-87076-01-X
8. FAY, Douglas B. The Globex Difference. Globex International Group: We give you a world of difference [online]. 2015 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.globexintl.com/corporate/?p=82><http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>
9. Forbes. Www.forbes.com [online]. U.S.: Liyan Chen, 2015 [cit.2016-12-31].Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/05/06/the-worlds-largest-companies/#1e0693d14fe5>
10. Globalizace a globální problémy. Jana Dlouhá, Jiří Dlouhý, Václav Mezřický (eds.). 1. vyd. Praha : Univerzita Karlova v Praze: Centrum pro otázky životního prostředí, 2006. 312 s. ISBN 80-87076-01-X
11. GOČEV, Petr. Vliv globalizace na trhy práce: z hlediska mainstreamového přístupu a z hlediska teorie destruktivního obchodu. In: Glopolis.org [online]. Praha, 2009 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://glopolis.org/cs/clanky/vliv-globalizace-na-trhy-prace/>
12. GREER, Jed a Kavaljit SINGH. A Brief History of Transnational Corporations. Global Policy Forum [cit. 2016-12-05]. 2000. Dostupné z: <https://www.globalpolicy.org/empire/47068-a-brief-history-of-transnational-corporations.html>

13. Idea: Globalization. The Economist [online] 20. 07. 2009 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <<http://www.economist.com/node/14031230>>
14. John Dunning, Multinational Enterprises and the Global Economy, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1993, pp. 112 & 114. Back
15. KELLER, Jan; NOVOTNÝ, Petr. Úvod do filozofie, sociologie a psychologie: nové pohledy společenských věd. Liberec: Dialog, 2008. ISBN 978-80-86761-81-7.
16. LAZARUS, Arnold Allan. Multinacionální Corporations [online]. Elsevier Science Ltd., 2001 [cit. 2015-01-8], 8 s. Dostupné z: https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/bkogut/files/Chapter__in__smelser-Baltes__2001.pdf
17. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. Ministerstvo zahraničních věcí [online]. Praha: Vláda ČR, 2015 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/index.html>
18. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna__mira__nezamestnanosti__v__cr__a__krajich
19. Pichanič, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Vyd.1., Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2002. 106 s. ISBN 80-245-0421-9. s.13
20. Pracovních agentur v Česku stále přibývá, poptávka z firem roste - Aktuálně.cz. Zprávy - Aktuálně.cz [online]. Copyright © Economia, a.s. [cit. 12.03.2017]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pracovnich-agentur-v-cesku-stale-pribyva-poptavka-z-firem-ro/r~0eaa2c02d74011e6a8cb002590604f2e/>
21. Přístup ČR k výzvám globalizace. 2005. Www.glopolis.org [online]. Praha: Petr Lebeda [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://glopolis.org/cs/clanky/pristup-cr-k-vyzvam-globalizace/>
22. ROBINS, Nick. Loot: In search of the East India Company, the world's first transnational corporation. Environment and Urbanization [online]. 2002-04-01, vol. 14, issue 1
23. ROJÍČEK, Marek. Vliv globalizace na fungování mezinárodního obchodu. 2. Praha: Centrum ekonomických studií, VŠEM, 2012.
24. RYTÍŘOVÁ, Lucie a Jana TEPPEROVÁ. Mezinárodní zaměstnávání, vysílání a pronájem pracovníků. 1. Praha: ANAG, 2012. ISBN 8072637320.
25. SHENKAR, Oder, Yadong LUO a Tailan CHI. International Business. Vyd. 3. Routledge, 2014, 696 s. ISBN 1135067589.
26. UNCTAD. Transnational Corporations Statistics. UNCTAD: United Conference on Trade and Development [online]. 2013 [cit. 2015-01-8]. Dostupné z: <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-Corporations-Statistics.aspx>

27. Vliv globalizace na trhy práce. 2009. Www.glopolis.org [online]. Praha: Petr Gočev [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://glopolis.org/cs/clanky/vliv-globalizace-na-trhy-prace/>
28. WILKINS, Mira a Harm G SCHR TER. The Free-standing company in the world economy, 1830- 1996. New York: Oxford University Press, 1998, 480 s. ISBN 0198290322.

Seznam internetových zdrojů

1. Adecco - váš partner na trhu pracovních příležitostí. Adecco - váš partner na trhu pracovních příležitostí [online]. Copyright © [cit. 25.03.2017]. Dostupné z: <http://www.adecco.cz>
2. Asociace Poskytovatelů Personálních Služeb. Asociace Poskytovatelů Personálních Služeb [online]. Copyright © copyright [cit. 25.03.2017]. Dostupné z: <http://www.apps.cz>
3. Google [online]. [cit. 23.03.2017] Dostupné z: https://www.google.cz/maps?bav=on.2,or.r_cp.&biw=1366&bih=707&dpr=1&q=adecco&um=1&ie=UTF-8&sa=X&ved=0OahUKEwjLppyW48TTAhWEAxoKHW6sDmsQ__AUIBygC
4. Google [online]. [cit. 23.03.2017] Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/search/manpower/@50.1298966,14.1107555,7.31z>
5. Google [online]. [cit. 23.03.2017] Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/search/randstad/@50.0165806,14.2792126,7.57z>
6. Google [online]. [cit. 23.03.2017] Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/search/trenkwalder/@50.0539364,14.0713148,7.83z>
7. Hledání práce - Grafton Recruitment CZ. Hledání práce - Grafton Recruitment CZ [online]. Copyright © [cit. 25.03.2017]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz>
8. MPSV.CZ : Agenturní zaměstnávání má nová pravidla. [online]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7445>
9. Nabídka práce, volná pracovní místa - Manpower Česká republika. 301 Moved Permanently [online]. Copyright © 2017 ManpowerGroup [cit. 25.03.2017]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/>
10. Personální agentury.cz - pracovní agentury, agentury práce, au-pair. Personální agentury.cz - pracovní agentury, agentury práce, au-pair [online]. Dostupné z: <https://www.personalniagentury.cz>

11. Sociální dialog - Agenturní zaměstnávání: proč je mezi firmami tak oblíbené?. Sociální dialog - nástroj rozvoje průmyslových vztahů a kolektivního vyjednávání [online]. Copyright © 2014 [cit. 23.03.2017]. Dostupné z: <http://www.socialnidialog.cz/zpravodajstvi/trh-prace/2595-agenturni-zamestnavani-proc-je-mezi-firmami-tak-oblibene>
12. Trenkwalder - zprostředkování práce a personální poradenství. Trenkwalder - zprostředkování práce a personální poradenství [online]. Copyright ©2017 Trenkwalder International AG [cit. 25.03.2017]. Dostupné z: <https://cz.trenkwalder.com>
13. Utváříme cestu k úspěšné kariéře | RANDSTAD. Utváříme cestu k úspěšné kariéře | RANDSTAD [online]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz>
14. Zákoník práce - Část XIII. - Hlava 5 - Agenturní zaměstnávání. business.center.cz [online]. Copyright © 1998 [cit. 23.03.2017]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast13h5.aspx>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Obecná míra nezaměstnanosti	33
Obrázek 2 Matice identifikace konkurentů	41
Obrázek 4 Rozmístění poboček – Addeco	42
Obrázek 5 Rozmístění poboček – Manpower	43
Obrázek 6 Rozmístění poboček - Randstad	44
Obrázek 7 Rozmístění poboček – Trenkwalder	45
Obrázek 8 SWOT matice	50

Seznam tabulek

Tabulka 1 Top 20 nejúspěšnějších společností podle jmění za rok 2015.....19

