

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Problematika nedostatku kvalifikované pracovní síly v Ústeckém kraji

Problem of insufficient qualified employees in Ústí region

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Igor Kukliš

CULKOVÁ

LUCIE

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Culková	Jméno:	Lucie	Osobní číslo:	437769
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Problematika nedostatku kvalifikované pracovní síly v Ústeckém kraji

Název bakalářské práce anglicky:
Problem of insufficient qualified employees in Ústí region

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem bakalářské práce je analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců, a také nedostatečné kvalifikovanosti pracovní síly v průmyslových podnicích v Ústeckém kraji.

Přínos: Přínosem BP je vyhodnocení aktuální situace na trhu práce a stavu v průmyslových podnicích, a předložení návrhu zlepšení této problematiky.

Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část - pojetí získávání a nábor zaměstnanců, výběr zaměstnanců, 3. Praktická část - představení podniků, analýza současného stavu, návrh zlepšení problematiky, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer.
KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde, 2010.
ARMSTRONG, Michael. TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2015.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Igor Kukliš, ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, oddělení manažerských 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

 Podpis vedoucí(ho) práce

 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

19-10-2017

Datum převzetí zadání

 Podpis studenta(ky)

CULKOVÁ, Lucie. *Problematika nedostatku kvalifikované pracovní síly v Ústeckém kraji*. Praha: ČVUT, 2018. 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 zpřístupnění 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: 18. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Děkuji panu Ing. Igoru Kuklišovi za vedení a pomoc při přípravě mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Aleně Hančarové za cenné informace pro praktickou část bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou procesu získávání a výběru zaměstnanců a na to navazující problematikou získávání pracovní síly v Ústeckém kraji. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem bakalářské práce je prozkoumat a analyzovat problematiku nedostatku kvalifikované pracovní síly v Ústeckém kraji a ve vybraném průmyslovém podniku. Vyhodnotit současnou situaci a navrhnout opatření ke zlepšení budoucího vývoje této problematiky.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, nezaměstnanost, kvalifikace pracovní síly.

Abstract

The bachelor thesis deals with the analysis of the process of recruitment and selection of employees and the related problematics recruitment in the Ústí region. The bachelor thesis is divided into the theoretical and practical part. The aim of the bachelor thesis is to investigate and analyze the problem of the insufficient qualified employees in the Ústí region and selected industrial enterprise. Assess the current situation and propose measures to improve the future development of this issue.

Key words

Human resources, recruitment, selection of employees, unemployment, qualified employees

Obsah

Úvod	5
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
1.1 Úkol a činnosti řízení lidských zdrojů.....	7
1.2 Personální útvar ve společnosti.....	8
2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	9
2.1 Plánování zaměstnanců.....	9
2.2 Analýza pracovního místa.....	10
2.2.1 Obsah práce.....	10
2.2.2 Pracovní postup.....	11
2.2.3 Pracovní prostředí	11
2.3 Podmínky a zdroje získávání zaměstnanců.....	11
2.3.1 Vnější podmínky získávání zaměstnanců	11
2.3.2 Vnitřní podmínky získávání zaměstnanců	12
2.3.3 Vnitřní zdroje zaměstnanců.....	12
2.3.4 Vnější zdroje zaměstnanců.....	12
2.4 Metody získávání zaměstnanců.....	13
2.4.1 Nejčastěji používané metody	13
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	16
3.1 Fáze výběru zaměstnanců	16
3.2 Kritéria výběru zaměstnanců.....	17
3.2.1 Profil ideálního kandidáta	18
3.3 Metody výběru zaměstnanců	18
3.4 Přijímání pracovníků	19
4 VÝZKUMNÁ ČÁST	23
4.1 Charakteristika Ústeckého kraje.....	23
4.2 Zaměstnanost a nezaměstnanost v Ústeckém kraji	24
4.3 Kvalifikace uchazečů o zaměstnání v Ústeckém kraji	26
4.4 Problematika nedostatku kvalifikované pracovní síly	28
4.5 Příčiny nedostatku kvalifikované pracovní síly v Ústeckém kraji	30
4.6 Odchod kvalifikované pracovní síly do Německa	30

4.7	Řešení nedostatku kvalifikované pracovní síly v Ústeckém kraji.....	31
5	AGC GLASS EUROPE – AGC Processing Teplice.....	32
5.1	Základní údaje o zaměstnancích.....	33
5.2	Získávání a výběr zaměstnanců	34
5.3	Vzdělávání.....	34
5.4	Personální politika	35
5.5	Problematika nedostatku kvalifikované pracovní síly	35
5.6	Návrh řešení problematiky v AGC Processing Teplice	36
	Závěr	38
	Seznam použité literatury	39
	Seznam internetových zdrojů	41
	Seznam obrázků.....	42
	Seznam tabulek	43
	Seznam grafů.....	43

Úvod

V této bakalářské práci se věnuji analýze procesu získávání a výběru zaměstnanců a problematice získávání zaměstnanců v Ústeckém kraji. V současné době je důležité věnovat pozornost celému procesu získávání zaměstnanců, jelikož už samotný začátek ovlivňuje, kolik a jakých uchazečů se o dané pracovní místo přihlásí. Proto se zaměstnavatelé snaží dosavadní metody využít co nejefektivněji, případně zkouší nové a modernizované metody získávání zaměstnanců. Lidské zdroje jsou v podniku důležitým zdrojem pracovní síly, která ovlivňuje ziskovost, produktivitu a kvalitu nabídky. Cílem každé organizace je tedy získat co nejvhodnějšího kandidáta.

Celý proces získávání a výběru zaměstnanců se skládá z několika úkonů, které vykonává personální oddělení. Stavebním kamenem celého procesu je konkrétní pracovní pozice, na kterou se hledá vhodný kandidát. Podle pozice personalista zvolí vhodný postup a metody, pomocí kterých bude mít snahu nalézt správného uchazeče. Špatně zvolený postup může firmu stát mnoho času i peněz, aniž by získal správného uchazeče. Proto firmy do celého procesu investují dostatek finančních i časových prostředků, aby celý proces dopadl na výbornou.

Při vytváření profilu ideálního kandidáta firmy dbají na osobní charakteristiku, dosavadní pracovní zkušenosti, speciální schopnosti a na prvním místě odbornost neboli kvalifikaci. V dřívějších letech kvalifikace nehrála takovou roli jako dnes, neboť lidé měli více praxe i bez vystudované vysoké školy. Dnes má kvalifikace rázítka záruky, bohužel počet kvalifikovaných pracovních sil rapidně klesá, a tak jsou některé firmy nuceny nároky na kvalifikaci snižovat a počítat s tím, že bude potřeba případného kandidáta rekvalifikovat.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat a analyzovat problematiku nedostatku kvalifikované pracovní síly v Ústeckém kraji a ve vybraném průmyslovém podniku. Vyhodnotit současnou situaci a navrhnout opatření ke zlepšení budoucího vývoje této problematiky. Tato práce je rozdělena do dvou částí. V první části, části teoretické, se budu podrobně věnovat procesu získávání a výběru zaměstnanců, popíši konkrétně jednotlivé kroky, postupy a metody celého procesu. V praktické části se zaměřím na problematiku spojenou se získáváním zaměstnanců v Ústeckém kraji. Zaměřím se na vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti v posledních pěti letech. Blíže se podívám na vývoj kvalifikace uchazečů o zaměstnání vedených na Úřadu práce a přiblížím problematiku nedostatku kvalifikované pracovní síly v Ústeckém kraji. Dále představím firmu AGC, která patří mezi největší zaměstnavatele v Ústeckém kraji a budu zkoumat danou problematiku v tomto konkrétním průmyslovém podniku. Po analýze současného stavu navrhu řešení, které by mělo v budoucnu pomoci eliminovat problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů, anglicky *human resource management*, v dnešním pojetí můžeme chápat jako personální práci zabývající se lidmi v organizaci anebo označuje konkrétní přístupy a metody používané v řízení lidských zdrojů. Cílem řízení lidských zdrojů je správné a efektivní fungování celé organizace pomocí lidského kapitálu.

Lidský kapitál popsal Bontis a kol. (1999) následovně: Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace (Armstrong, 2006, s.31).

1.1 Úkol a činnosti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá především neustálým zlepšováním a rozvojem lidských zdrojů. Mezi hlavní úkoly patří dodržení souladu mezi pracovními místy a počtem pracovníků, optimální využívání pracovních sil v organizaci; formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů; personální a sociální rozvoj pracovníků organizace; dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2015, s. 16-17). Schéma zobrazující obecný úkol řízení lidských zdrojů.



Obr.1. Schéma obecného úkolu řízení lidských zdrojů. Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2015.

Mezi hlavní činnosti patří především plánování lidských zdrojů, analýza pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců a na to navazující hodnocení, rozmisťování, odměňování a vzdělávání pracovníků. (Koubek, 2015, s.20). Aby celá organizace fungovala správně a efektivně je dále potřeba dbát na vhodné pracovní prostředí, které hraje velkou roli ve spokojenosti pracovníků a jejich

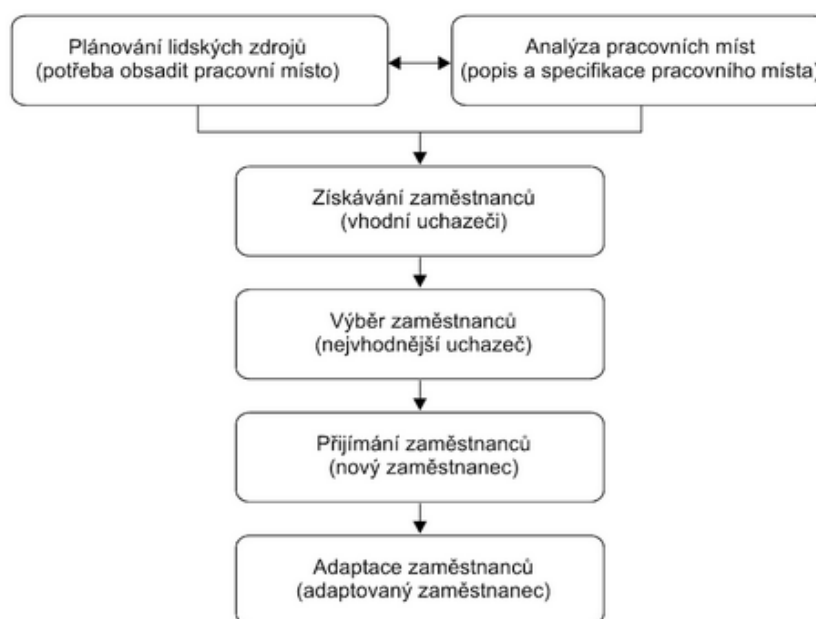
odvedeném pracovním výkonu. Pracovní podmínky jsou v dnešní době jedním ze zkoumaných problémů na pracovišti. Dle Ing. Lenky Svobodové (konference „Aktuální otázky bezpečnosti práce“, 2006) každý rok dochází k 270 milionům pracovních úrazů a více než 160 milionů pracovníků onemocní některou z nemocí z povolání.

1.2 Personální útvar ve společnosti

Personální útvar v organizaci zajišťuje řízení lidských zdrojů v organizaci. Velikost personálního útvaru je závislá na velikosti podniku a počtu pracovníků. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.

Mimo hlavní úkoly personálního útvaru musí plnit i některé specifické úkoly:

- Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii organizace.
- Radí manažerům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci.
- Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu do oblasti práce.
- Zajišťuje existenci a fungování personálních činností nezbytných k plnění úkolů personální práce.



Obr.2. Úkoly personálního útvaru. Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014.

Personální útvar tedy můžeme považovat za hlavní útvar, který zodpovídá za personální chod organizace. Postavení personálního útvaru v hierarchii organizace závisí na velikosti podniku. Ve velkých podnicích bývá personální ředitel členem nejvyššího vedení organizace (Koubek, 2015, s. 32).

2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Tato kapitola se věnuje procesu získávání zaměstnanců. Blíže popíše analýzu pracovního místa, samotný proces plánování pracovníků, jaké existují zdroje a podmínky získávání zaměstnanců a na závěr jaké jsou metody, pomocí kterých firmy mohou získat své budoucí zaměstnance.

Získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst a přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějšího kandidáta) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Koubek, 2015, str.126).

Armstrong (2007, str.342) rozdělil proces celkem do tří fází:

1. První fáze zahrnuje popis pracovního místa a definuje požadavky na zaměstnání.
2. Druhá fáze se věnuje přilákání uchazečů, výběru zdroje budoucího uchazeče.
3. Třetí a poslední fáze je samotný výběr zaměstnance.

Celý tento proces je tedy zodpovědný za správný postup při výběru nastávajících zaměstnanců, kteří budou naplňovat cíle organizace správně, efektivně a včas.

Důležitým bodem procesu získávání zaměstnanců je správná definice pracovního místa, ze které získáme potřebnou kvalifikaci budoucího pracovníka. Dále je potřeba zvážit kde budeme vhodného kandidáta hledat, zda uvnitř firmy či z vnějších zdrojů (Kociánová, 2010, s.79).

2.1 Plánování zaměstnanců

Plánování zaměstnanců slouží k odhadu potřeby zaměstnanců, kteří jsou potřeba k dosažení cílů každé organizace. Slouží k vyhodnocení současného i budoucího nedostatku či nadbytku zaměstnanců, ale také k vyhodnocení potřebného rozvoje zaměstnanců stávajících.

Personální plánování zahrnuje především tři oblasti:

- a) plánování potřeby zaměstnanců;
- b) plánování pokrytí potřeby zaměstnanců;
- c) plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Plánování potřeby zaměstnanců se zabývá poptávkou po zaměstnancích, tedy předvídá, kolik nových zaměstnanců bude potřeba jak z hlediska krátkodobého, tak dlouhodobého. Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců řeší otázku, z jakých zdrojů bude budoucí zaměstnanec vybírat (toto téma budu nadále rozebírat v kapitole **2.3 Získávání zaměstnanců**). Plánování personálního rozvoje zaměstnanců vytváří pro zaměstnance plány kariéry, který umožní danému zaměstnanci odborný rozvoj a zvýšení kvalifikace. Dále se zabývá hodnocením, odměňováním a vzděláváním zaměstnanců (Šikýř, 2014, str.92-93).

2.2 Analýza pracovního místa

Při analýze pracovního místa organizace pracuje s údaji, které se týkají pracovní činnosti a místa. V tomto procesu zjišťujeme a zapisujeme informace, které se týkají daného pracovního místa. Je nezbytně nutné určit odpovědnost a pravomoci, jimiž musí být zaměstnanec vybaven; určit charakteristické znaky pracovníka, zejména jeho potřebné kvalifikace, znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti; určit pracovní podmínky a prostředí (např. rizikovost); formulovat požadavky na pracovní výkon (včetně hledisek jeho posuzování) (Ambrosová, 2014, str.65).

Z analýzy pracovního místa nám vznikne konkrétní popis pracovního místa, na základě kterého nám vznikne popis kvalifikace pracovníka, který nám nadále bude sloužit k výběru budoucího pracovníka na dané pozici. Základními informacemi u popisu pracovního místa by podle Koubka (2015, str.73) měly být:

- a) název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání;
- b) rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný;
- c) místo výkonu práce;
- d) možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce;
- e) pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky.

2.2.1 Obsah práce

Obsah práce obsahuje dané úkoly vykonávané na pracovním místě. Z historického vývoje, kdy bylo potřeba vyrábět s minimem nákladů a potřebného času na vykonání daného úkolu, nám vznikla tzv. *specializace práce*. Specializace práce umožnila zvýšit produktivitu, jelikož pracovník na konkrétní pozici vykonával co nejprostší úkony, a tak dosáhl dovednosti vedoucí k úspoře času. Specializace práce má své výhody i nevýhody. Mezi výhody patří například zvyšování výkonnosti pracovníka, jelikož si neustále zlepšuje své pracovní postupy. Konkretizováním jednotlivých úkolů se postupně dá lidská práce nahradit automatickými stroji, díky čemuž dosáhneme snížení mzdových nákladů na lidskou práci. Nevýhodou specializace je vznikající monotónnost vedoucí ke „zmetkovosti“ či výskytu pracovních úrazů a dále k nespokojenosti pracovníků se svou prací, která může končit odchodem z firmy.

Pokud má být specializace práce účinná a efektivní, je potřeba dodržet základní podmínky:

- a) musí se jednat o větší objem práce (např. hromadnou výrobu),
- b) množství práce musí být stabilní,
- c) musí se zabezpečit, aby byl dostatek práce pro každého pracovníka,
- d) je potřeba stabilní přítomnost pracovníků,
- e) mít stálý přísun materiálu a surovin,
- f) mít dobře rozpracovaný technologický postup, postup práce a techniku,
- g) zajistit finální kontrolu výrobků a služeb.

Specializaci práci nalezneme spíše v minulých letech, v dnešní době ji vystřídal tzv. *rotace práce*. Při rotaci práce dochází v pravidelných intervalech k obměně práce, kdy pracovník vymění svůj pracovní úkon, pracovní místo či pracovní úkol. Zabráníme tak monotónnosti, jednostrannému zatížení organismu a vyhneme se tím problémům, které se vyskytují u specializace práce. Mezi výhody rotace práce patří především motivace pracovníků a eliminace negativních dopadů na zaměstnance.

Naopak je rotace práce oproti specializaci práce mnohem nákladnější, jelikož si vyžaduje vyšší vzdělanost pracovníků, což patří mezi značné nevýhody tohoto přístupu (Koubek, 2015, str.50).

2.2.2 Pracovní postup

Dalším důležitým krokem správného dosažení cílů organizace je důkladný popis pracovního postupu. U vytváření pracovního postupu se snažíme o nalezení co nejlepšího způsobu, jak danou práci vykonat s minimem nákladů a dodržením kvality. Podle Koubka (2015) se při výběru pracovního postupu nejčastěji používají postupové diagramy, vývojové diagramy, pohybové studie, časové studie a náhodná pozorování.

2.2.3 Pracovní prostředí

Pracovním prostředím rozumíme místnost, ve které pracujeme, a její vybavení. Tato místnost by měla být dostatečně osvětlená a větraná, odhlučněná, přiměřeně velká aj. Výběr pracovních pomůcek hraje významnou roli v hygieně práce, jelikož jednostranná zátěž organismu může při dlouhodobém trvání způsobit zdravotní komplikace (Ručková, 2002). Při výkonu práce bychom se měli zaměřit především na fyzikální podmínky, které nejvíce ovlivňují zdravotní stav pracovníků, ale nemělo by se zapomínat ani na sociálně psychologické podmínky práce.

2.3 Podmínky a zdroje získávání zaměstnanců

V případě, kdy v organizaci nastane situace, že je potřeba získat nového zaměstnance a máme definovaný popis pracovního místa, ze kterého nám vznikl popis kvalifikace pracovníka, stojíme před otázkou, zda využít vlastní zdroje či zdroje vnější. Reakci budoucích uchazečů na konkrétní pracovní místo nám ovlivňuje několik okolností a podmínek. Tyto podmínky můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Praktická zkušenost doporučuje se jimi odpovědně zabývat. Nedůslednost a nezájem se v tomto případě může každé firmě, která chce být prosperující společností, velice vymstít (Stýblo, 2006).

2.3.1 Vnější podmínky získávání zaměstnanců

Do vnějších podmínek, které ovlivňují získávání zaměstnanců řadíme politicko-legislativní podmínky (omezují zaměstnávání cizinců v tuzemsku, regulují či neregulují trh práce, rovnoprávnost zájemců o práci); hodnotová a profesně-kvalifikační orientace lidí; populační vývoj a mobilita obyvatelstva; dopravní obslužnost; ekonomické podmínky (vývoj národního hospodářství); technologické podmínky; preference oblastí k osídlení (z důvodu životního prostředí) aj.

2.3.2 Vnitřní podmínky získávání zaměstnanců

Vnitřní podmínky můžeme rozdělit na podmínky související přímo s organizací a podmínky, které souvisí přímo s konkrétním obsazovaným pracovním místem.

Mezi podmínky související přímo s organizací patří například význam a úspěšnost organizace; prestiž organizace; její pověst a image; úroveň péče o pracovníky mezilidské vztahy v organizaci; umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí; možnost vzdělání aj.

Do podmínek, které souvisí s konkrétním pracovním místem řadíme povahu práce; postavení v hierarchii funkcí organizace; požadavky na pracovníka; rozsah pravomocí, povinnosti a odpovědnost; místo vykonávané práce; typ a rozsah pracovní doby. Všem těmto podmínkám se podrobně věnovali Koubek a Stýblo.

2.3.3 Vnitřní zdroje zaměstnanců

Z hlediska personálních zkušeností organizace v dnešní době dávají přednost obsazování volných pracovních míst ze svých vlastních, tedy vnitřních zdrojů. Výběrem budoucího pracovníka z vlastních zdrojů firma minimalizuje náklady na výběrové řízení, a především už má dostatek referencí a zkušeností s uchazečem ze svých řad. Pracovníci z vlastních zdrojů jsou většinou zaměstnanci, kteří chtějí změnit svou pracovní pozici, jejich bývalá pozice byla z nějakého důvodu zrušená, došlo k technickému pokroku, a tedy změně ve výrobním procesu (Synek, 2010, str.230).

Obsazování volných pracovních míst vlastními zdroji má samozřejmě své výhody, ale i stinné stránky. Největší výhodou je znalost uchazeče, ale také, že sám uchazeč zná danou organizaci, její organizační záležitosti apod., uchazeč zná své spolupracovníky, což přispívá rychlejší adaptaci na nové pracovní pozici. Mezi nevýhody řadíme především omezený výběr uchazečů, budoucí náklady na vzdělání a rozvoj pracovníka a pokud dojde k povýšení pracovníka, můžeme se setkat s nespokojeností ostatních kolegů (Kociánová, 2010, str.83).

2.3.4 Vnější zdroje zaměstnanců

Využití vnějších zdrojů je pro organizaci mnohem náročnější, jak z hlediska financí, tak času. Uchazeče z vnějších zdrojů představují volné pracovní síly na trhu práce (např. registrovaní na úřadu práce), čerství absolventi a pracovníci jiných firem, kteří hodlají změnit své zaměstnání, nebo pro ně bude nabídka organizace tak lákavá, že toto rozhodnutí udělají. Mezi doplňkové vnější zdroje můžeme také zařadit ženy v domácnosti, studenty, lidi v důchodovém věku a lidi pracující v zahraničí (Koubek, 2015, str.130).

Počet těchto uchazečů je nejčastěji ovlivňován atraktivností nabídky (proto by organizace měla dbát na analýzu pracovního místa, ze které vzejde popis pracovního místa), situací na trhu práce, pověstí organizace, příslibenými pracovními podmínkami a benefity pro budoucího zaměstnance. Výhodou pro organizaci může být, že touto cestou může získat schopné a motivované pracovníky, kteří vnesou do firmy nové nápady a zkušenosti, které budou mít pozitivní dopad na chod organizace (Šikýř, 2007, str.87). Jak už bylo řečeno, jednou z nevýhod je především finanční a časová náročnost na výběrové řízení, přílišná motivace uchazeče sebou nese i vyšší finanční nároky, je třeba

seznámení s chodem organizace a adaptace na nové pracovní místo, která nepřináší ihned 100 % výkon pracovníka (Kociánová, 2010, str.84).

2.4 Metody získávání zaměstnanců

Metodou získávání zaměstnanců můžeme rozumět jakým způsobem organizace osloví a naláká potenciální uchazeče. Výběr správné metody záleží na mnoha okolnostech jako je například: kolik máme času a financí, jaký je zájem o tuto pozici, jaká je situace na trhu práce, jaký oslovuje zdroj uchazečů aj. U vnitřních zdrojů je nejpoužívanější metoda vyvěšení nabídky na nástěnku a inzerce na internetu. Dále se používá rozesílání nabídky elektronickou poštou, doporučení současného zaměstnance či přímé oslovení vhodného adepta. Inzerce na internetu můžeme využít i při hledání z vnějších zdrojů, což je v dnešní době jedna z nejvyhledávanějších metod. Existuje mnoho portálů s nabídkou práce, které spolupracují s většími firmami a nabízí i tvorbu životopisů a zprostředkování dodání cílové organizaci a podobné služby. Některé firmy využívají personální agentury, což můžeme vidět především u velkých průmyslových podniků fungujících pásovou výrobou, kde je potřeba větší počet zaměstnanců. Možná je i spolupráce s úřadem práce, školami či přímé oslovení potenciálního zájemce, který je mimo organizaci (Šikýř, 2014, str.99).

2.4.1 Nejčastěji používané metody

Elektronické získávání neboli *e-recruitment*

Tato metoda využívá zviditelnění nabídky na internetu či zasílání nabídky elektronickou poštou. Organizace mohou využít k tomu určené portály, kde mohou i uchazeči nabízet své nabídky. Samozřejmě každá organizace využije svých webových stránek, kde nejčastěji v záložce *kariéra* zveřejňují volná pracovní místa. Výhoda využití vlastního webu je, že uchazeč se zde dozví i základní informace o organizaci a může přímo reagovat na nabídku konkrétního pracovního místa. **Výhodou** této metody je především finanční nenáročnost a využití *e-recruiting*, které nám umožní získat základní informace o uchazeči pomocí elektronických dotazníků a životopisů, které napomohou základnímu předvýběru uchazečů, což usnadní firmě často podlouhlé shromažďování dokumentů. **Nevýhodou** této metody můžeme označit stále v dnešní době nerozšířenost internetu mezi všechny potenciální uchazeče, především důchodového věku (Koubek, 2015, str.142).

Vývěsky (v organizaci či mimo organizaci)

Vývěsky patří k levnému a nenáročnému způsobu získávání pracovníků, jelikož se nachází v organizaci na místě, kudy chodí všichni zaměstnanci (Křížek, 2014, str.108). Využití vývěsky lze i mimo organizaci (např. na úřadu práce), kde se nabídka dostane i k uchazečům širokého okolí. Tato nabídka by měla především obsahovat všechny potřebné informace, aby potenciálního uchazeče zaujala a ihned na místě se dozvěděl, jak je možné na tuto nabídku reagovat. **Výhodou** jsou už zmíněné nízké náklady a redukce nevhodných uchazečů, jelikož si každý potenciální uchazeč na základě získaných informací sám posoudí, zda je tato nabídka pro ně vhodná. **Nevýhodou** je omezení na úzký okruh uchazečů, kteří se dostanou s vývěskou do kontaktu (Koubek, 2015, str.136).

Letáky

Letáky může organizace vhazovat lidem do poštovních schránek či rozdávat na různých akcích. Tato možnost představuje aktivnější metodu získávání než vývěsky. **Výhodou** této metody je oslovení většího počtu lidí, ale **nevýhodné** je, že je vhodná především pro manuální pracovníky či pracovníky na dočasnou práci (Koubek, 2015, str.137).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Tato metoda patří spíše k těm méně používaným i přes to, že si touto cestou získají pracovníky s profesním zaměřením, aniž by museli investovat do jejich vzdělávání. Některé firmy nabízejí přímo pro studenty stáže, které jim pomohou při budoucím výběru pracovníka (Kociánová, 2010, str.87). Samotná škola může ze svých řad doporučit vhodného studenta či absolventa, o němž ví, jaké vzdělání a zkušenosti má, a může je tak nabídnout organizaci, což je pro firmu jistá **výhoda**, jelikož tak může získat více informací než o uchazeči z veřejnosti. **Nevýhodou** je omezená doba, kdy může firma obsazovat svá volná pracovní místa absolventy (Koubek, 2015, str.138).

Spolupráce s úřadem práce

Úřad práce mohou využívat organizace, které hledají nové zaměstnance, tak i lidé, kteří jsou nezaměstnaní a práci si hledají. Pro organizace, kteří zaměstnají člověka z úřadu práce to často přináší své výhody, ale i nevýhody. Dle studie (Winkler, Klimpová, Vrbková; 2007) jak jsou zaměstnavatelské organizace spokojeni s činností úřadu práce bylo zjištěno, že celkem z 53 problémů, které zaměstnavatelé řešili spolu s ÚP bylo vyřešeno pouze 25 problémů, tudíž míra úspěchu vyřešení problému byla menší než 50 %. Hlavním důvodem bylo, že úřad práce nabízí nedostatečnou nabídku kvalifikované pracovní síly. Následující tabulka ukazuje, s jakými problémy se zaměstnavatelé obrací na příslušný úřad práce.

Typ problémů řešený ve spolupráci s ÚP	Četnost
Nabídka volných pracovních míst, hledání nových zaměstnanců prostřednictvím ÚP	36x
Dotace na pracovní místo	4x
Zaměstnávání zahraničních pracovníků	2x
Zřízení SÚPM	2x
Rekvalifikační kurz pro zaměstnance	1x
Obvinění z diskriminace při výběru zaměstnance	1x
Nespokojenost se zaměstnancem z evidence ÚP	1x

Obr.3. *Typy problémů řešených ve spolupráci s ÚP.* Zdroj: Výzkum „Analýza spokojenosti zaměstnavatelských organizací s činností úřadu práce“, 2007.

Úřady práce zprostředkovávají tyto služby bezplatně, jelikož je to vše hrazeno ze státních prostředků určených na realizaci politiky zaměstnanosti, což je pro organizace i nezaměstnané značná **výhoda**. Další výhodou pro zaměstnavatele je příspěvek na zaměstnání pracovníků např. se sníženou pracovní schopností. **Nevýhodou** této metody je, že úřady práce nabízí pouze zúžený počet volných pracovníků, jelikož většina registrovaných má pouze nižší stupeň vzdělání, nižší míru kvalifikace a lidé s vyšší kvalifikací se často na úřadech práce neregistrují a využívají jiných cest hledání zaměstnání (Koubek, 2015, str.140).

Spolupráce s personální agenturou

Práce personální agentury má za cíl obsadit volné pracovní místo na základě potřeb zaměstnavatele, nikdy ne naopak. Agentury využívají vlastní databáze uchazečů, zveřejňují volná pracovní místa a vykonávají aktivity, které se zaměřují na vyhledávání vhodných uchazečů. Samotná agentura už dělá předvýběr uchazečů, které dále poskytne organizaci hledající uchazeče (Siegel, 2005, str.121).

Agentury mívají velmi dobrý přehled o trhu práce a často mohou organizaci pomoci i s vhodnou formulací nabídky práce, která přiláká více uchazečů, což může organizaci usnadnit práci, tudíž je to velmi **výhodné**. Hlavní důvodem, proč je tato metoda **nevýhodná**, jsou velmi vysoké náklady na získávání pracovníků touto cestou. Také pokud není úzká spolupráce mezi agenturou a organizací, může docházet k doporučení nevhodného kandidáta z důvodu horší součinnosti těchto dvou složek (Koubek, 2015, str.140).

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

V dnešní době se jedná o jednu z nejrozšířenějších metod získávání zaměstnanců. Při využívání této metody musíme brát v úvahu cílovou skupinu, která využívá internetové stránky, tiskoviny, rozhlas či televizi (Křížek, 2014, str.108). **Výhodou** inzerátu je, že dokáže oslovit velký počet lidí v poměrně krátké době. **Nevýhodou** je vyšší cena, která může být snižována na úkor efektivnosti inzerátu (Koubek, 2015, str.138).

Uchazeči se nabízejí sami

Pokud má organizace pověst dobrého zaměstnavatele, nabízí atraktivní a dobře placenou práci, uchazeči se často nabízejí sami a obracejí se na organizaci se svojí nabídkou (Křížek, 2014, str.108). **Výhodou** zde je, že pro organizaci to jsou nulové náklady na získávání zaměstnanců. Tato metoda představuje nespočet **nevýhod** z důvodu přísunu neustálé nabídky uchazečů, a tak personální útvar musí být připraven na časté jednání s uchazeči a případné odmítnutí spolupráce. V případě, kdy organizace potřebuje naléhavě obsadit uvolněné pracovní místo, se setkává s omezenou nabídkou uchazečů z důvodu rozptýlení nabídky v delším časovém úseku a často může dojít k výběru nevhodného kandidáta, jelikož není v danou chvíli schopna využít porovnání kvalit uchazečů (Koubek, 2015, str.135-136).

Doporučení kandidáta vlastním pracovníkem

Tato metoda je založená na informovanosti pracovníků o volné pracovní pozici v organizaci. Ve chvíli, kdy se dozvedí o volném místě, může pracovník ve firmě doporučit vhodného kandidáta či může pracovník kandidáta informovat o volném pracovním místě, který se následně může odvolat na jeho osobu. U této metody lze předpokládat, že pracovník doporučí vhodného kandidáta, jinak by tím poškodil sám sebe (Kociánová, 2010, str.88).

Výhodou jsou též nižší náklady a také osobní zkušenost současného pracovníka. **Nevýhodou** je opět výběr z nižšího počtu uchazečů, i když by měl být každý kandidát zařazen do oficiálního výběrového řízení (Koubek, 2015, str.136).

Přímé oslovení vyhládnutého kandidáta

Tato metoda klade určité nároky na všechny zapojené vedoucí pracovníky (Křížek, 2014, str.108). Potencionálními uchazeči mohou být jedinci, se kterými organizace spolupracuje, přichází s nimi do

kontakty či jsou významnými osobami v oboru apod. (Kociánová, 2010, str.88). Je potřeba aby potenciální kandidáti byly sledováni, jak jsou v oboru dobří, jaké mají zkušenosti a nápady. Mezi **výhody** patří, že díky pozorování kandidáta delší dobu organizace vybere vhodného kandidáta z odborného i osobnostního hlediska a tím ušetří za inzerování s vyššími náklady. Výběrem kandidáta touto cestou je velká šance znepríjemnění vztahů s okolními organizacemi, kterým případného uchazeče odlákáme a ten si začne uvědomovat svou cenu, což se pro firmu může stát v budoucnu **nevýhodné**.

Přímé oslovení kandidáta bývá často závěrečnou fází i jiných metod např. doporučení kandidáta vlastním pracovníkem, spolupráce se vzdělávacími institucemi aj. (Koubek, 2015, str.136).

3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole se budu věnovat samotnému výběru zaměstnanců. Přiblížím jednotlivé fáze výběru, jaká jsou kritéria na výběr nového zaměstnance a metody. Při studování materiálů k tématu výběr zaměstnanců mně zaujala poznámka od Halíka (2008), cituji:

Nedosazujte „oblíbence“

„Někdo se může podívat, proč takovou samozřejmou věc připomínám. Věřte mi, že vím, o čem mluvím. Setkal jsem se, a ne zřídka, s tím, že ředitelem firmy byl na místo šéfa dosazen jeho oblíbenec, který zdaleka nespĺňoval odborné požadavky. Ředitel to řešil tím, že dotyčnému změnil pracovní náplň. „Ušil“ mu ji na míru a zbývající povinnosti „přilepil“ jiným lidem. Vše vtipně schoval za oblíbené sousloví „kumulace funkcí“. Práce většinou přidal dost, peněz už méně.“ Tato problematika je v dnešní době často viděna, často se jedná o dosazování svých známých či rodinných příslušníků, a ve většině případů nedělá dobro na pracovišti.

Hlavním úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně tím nejvhodnějším a nejlépe splní požadavky na pracovní pozici. Tento uchazeč by v budoucnu měl přispívat k vytváření dobrých mezilidských vztahů ve firmě a být flexibilní vůči přizpůsobení se případným změnám v pracovní skupině a organizaci (Koubek, 2015, str. 166).

3.1 Fáze výběru zaměstnanců

Vašítková (2008, s.102) uvádí, že výběr zaměstnanců se skládá z následujících fází:

- a) hodnocení životopisů a dalších dokumentů;
- b) tvorba seznamu vhodných kandidátů, pozvání k pohovoru;
- c) pohovor a testování;
- d) výběr vhodného kandidáta;
- e) nabídka pracovního místa;
- f) podpis pracovní smlouvy.

Koubek (2015, s.151) výběr pracovníků rozdělil do dvou fází. První fáze **předběžná** a druhá je fáze **vyhodnocovací**. Předběžná fáze začíná potřebou obsazení volného pracovního místa, na kterou navazují celkem 3 zásadní kroky: popis pracovního místa, specifikace pracovního místa, popis kvalifikace pracovníka. S časovým odstupem na předběžnou fázi navazuje fáze vyhodnocovací, která se

skládá z několika kroků, které není potřeba vždy dodržet. Vyhodnocovací fáze tedy obsahuje následující kory:

- a) zkoumání dokumentů a životopisů;
- b) předběžný pohovor k doplnění chybějících informací;
- c) testování uchazečů;
- d) výběrový pohovor;
- e) zkoumání referencí;
- f) lékařské vyšetření;
- g) rozhodnutí o výběru uchazeče;
- h) informování uchazečů o rozhodnutí.

Jak můžeme vidět, fáze výběru dle Vašítkové (2008) a Koubka (2015) se příliš neliší.

3.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Na začátku výběru uchazečů je potřeba stanovit si kritéria výběru, která firmě pomohou k posouzení a vyhodnocení kandidátů. Je důležité stanovit si váhu neboli důležitost jednotlivých kritérií s ohledem na pracovní pozici, kterou firma obsazuje. Je možné použít známky jako ve škole, případně bodovou stupnici 1-10, znaménka + a -, která jsou nápomocná při větším počtu uchazečů (Halík, 2008, str.41). Armstrong (2015, str.285) také doporučuje roztrdit kritéria do tří skupin, což usnadní posuzování uchazečů a následný výběr zaměstnanců:

- a) *Nezbytná kritéria*: tato kritéria je nutné splnit.
- b) *Velmi žádoucí kritéria*: uchazeč, který splní tato kritéria, bude upřednostněn.
- c) *Žádoucí kritéria*: tato kritéria mají menší váhu než předešlá, ale při větším počtu uchazečů mohou rozhodnou o předběžném výběru.

Pro představu přikládám přehlednou tabulku kritérií, kterou manažeři a personalisté mohou použít u výběrového pohovoru a hodnocení kritérií výběru.

Tabulka kritérií výběrového řízení		
Společnost:	XXX	
Oddělení:	Úsek obchodního ředitele	
Pozice:	Obchodní manažer(ka)	
Uchazeč:	XY	
Datum pohovoru:		
Stupnice hodnocení:	1-5 (1 = nejlepší), pomocné + a -	
Kritérium	Požadované	Dosažené
První dojem:		
Profesní životopis:		
Vzdělání:		
Praxe:		
Verbální projev:		
Neverbální projev:		
Silné stránky:		
Slabé stránky:		
Řidičský průkaz:		
Práce na PC:		
Organizační schopnosti:		
Zvládnání telefonování:		
Jazykové schopnosti:		
Další kurzy:		
Body celkem:		
Důvody, proč chce pracovat na této pozici:		
Mzdový požadavek:		
Výběrová komise:		
Na základě čeho se správně rozhodnout:		
Výsledek:		

Obr.4. Tabulka kritérií výběrového řízení.

Zdroj: HALÍK, Jiří.

Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha:

Grada Publishing, a.s., 2008.

3.2.1 Profil ideálního kandidáta

Při hledání nového ideálního kandidáta organizaci bude zajímat několik indicií, které se odvíjejí od budoucích požadavků na jeho pracovní výkon.

Prvním aspektem je **odbornost**. Zde je potřeba ujasnit si nároky na vzdělání; technickou, obchodní a profesionální kvalifikaci; řidičský průkaz a další vzdělávací kurzy.

Další mnohdy významnou indicií je **osobní charakteristika** uchazeče, kde jsou definovány fyzické předpoklady (často u manuálních pracovních pozic) a nároky na osobnost (zda je uchazeč schopen pracovat sám i v týmu, práce pod tlakem, schopnost propagace organizace, schopnost získávání informací, komunikační dovednosti aj.).

Třetí položkou jsou **dosavadní pracovní zkušenosti** (předchozí zaměstnání a velikost firmy; doba ve funkci) a v poslední řadě **speciální schopnosti**, které v kandidáta mohou vytvořit ideálního kandidáta (jazykové schopnosti, zručnost, vyjadřovací schopnosti aj.) (Vajner, 2007, str.15).

3.3 Metody výběru zaměstnanců

Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Metoda výběru zaměstnanců je platná (validní), jestliže umožňuje předpovídat úspěšný výkon práce. Metoda výběru je spolehlivá (reliabilní), jestliže při opakovaném použití za stejných podmínek poskytuje srovnatelné výsledky (Šikýř, 2016, str.105). Mezi základní metody výběru zaměstnanců patří hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centra a zkoumání referencí, kterým se budu věnovat podrobněji. Pohovory obvykle probíhají formou diskuse při osobním setkání. Podle průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013) 56 % zaměstnavatelů používá pohovory po telefonu. Jedna třetina (30%) používá video nebo Skype hovor a až 42 % získává zaměstnance ze zahraničí (Armstrong, 2015, str.268).

Hodnocení životopisu

Tato metoda je použitelná pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr toho nejvhodnějšího. Personalisté přisuzují životopisu vyšší vypovídací hodnotu než osobnímu dotazníku. Analýza životopisu a porovnání jeho údajů s informacemi v ostatních materiálech vytváří náměty a otázky pro výběrový rozhovor a mohou sloužit jako příprava na něj. Při hodnocení životopisu se především sleduje:

- a) jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- b) zda ukončil zahájené studium,
- c) jak dlouho trval pracovní poměr u jiných zaměstnavatelů,
- d) jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích (Dvořáková, 2007, str.139).

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejpoužívanější metoda výběru. Při pohovoru organizace získá doplňující informace k životopisu, které mohou pomoci předpovědět budoucí výkon uchazeče a může být rozhodující při výběru vhodného kandidáta. Pohovor může být individuální, kdy se uchazeč setká pouze s tazatelem nebo pohovor před panelem, kdy je více tazatelů a jeden uchazeč. **Výhodou**

výběrového pohovoru je, že umožňuje: klást otázky zaměřené na zkušenosti uchazeče, zda odpovídají požadavkům na danou pozici; tazatelé popsat pracovní místo; ujasnit si některé informace o organizaci a perspektivě vzdělání, rozvoje a jiné. **Nevýhodou** pohovorů je, že nemusí mít dostatečnou validitu a reliabilitu, dále hodně záleží na zkušenosti tazatelů, kteří nemusejí vést pohovory správně, a tak může dojít ke zkreslenému výsledku. Proto je vhodné k výběrovému pohovoru zapojit i testování uchazečů (Armstrong, 2015, str.287).

Testování uchazečů

K testování uchazečů se dle (Jay, 2007, str.103) používají psychometrické neboli psychologické testy, které můžeme rozdělit do čtyř kategorií:

- a) *Test schopností*: testuje obecné schopnosti, zahrnuje IQ test.
- b) *Test způsobilosti*: souvisí se specifickými dovednostmi pro danou pozici.
- c) *Test osobnosti*: hodnotí typ osobnosti.
- d) *Motivační dotazník*: zjišťuje uznávané hodnoty a relevantní postoje.

Dle Seitla (2015, str.12) jsou psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců součástí celkového souboru metod výběru. Přinášejí data, která není možné zcela nahradit z jiného zdroje, a současně nejsou schopny nahradit data z jiných zdrojů. Účelné jsou jako součást celku, ve kterém se jejich význam liší podle typu obsazované pozice.

Tato metoda nikdy není použita samostatně, ale v poslední době je velmi oblíbeným doplňkem jiných metod výběru zaměstnanců.

Assessment centre

Jedná se o komplexní diagnosticko-výcvikový program, který pomocí souhrnu několika metod výběru mapuje schopnosti uchazečů. Tato metoda je založena na modelových situacích, individuálních i skupinových úkolech, které předpovídají budoucí pracovní výkon uchazeče. Assessment centre zahrnuje také běžné metody výběru: pohovory, testy osobnosti a testy schopností. Je potřeba aby konkrétní assessment centre bylo přizpůsobeno obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, jelikož univerzální postupy nemusejí uchazeče vhodně prověřit (Koubek, 2015, str.178).

Zkoumání referencí

Často využívanou metodou je také zkoumání referencí od předchozích zaměstnavatelů, vzdělávacích institucí nebo osob, které uchazeče znají. Tato metoda je velmi populární v USA (Koubek, 2015, str.183).

3.4 Přijímání pracovníků

Posledním krokem získávání a výběru zaměstnanců je samotné přijímání pracovníků, kdy je uchazeč informován o výběru na obsazení pracovní pozice a s nabídkou souhlasí. Nejdůležitějším momentem je vypracování a podepsání pracovní smlouvy (či jiného dokumentu na základě kterého bude pracovník vykonávat svou práci), která musí splňovat náležitosti Zákoníku práce.

Celý proces získávání a výběru zaměstnanců je pro firmu stavebním kamenem personálního řízení organizace. Správné fungování personálního oddělení vede ke správnému chodu celé organizace včetně výrobního procesu, a tím k dosažení nastavených cílů spojených se ziskem. Personalisté musí neustále sledovat nové trendy v personalistice, nové technologie a tomu přizpůsobit své postupy a metody při získávání a výběru nových zaměstnanců, aby obstáli konkurenci na trhu lidských zdrojů. Při pohledu na situaci na trhu práce vidíme nedostatek kvalitní pracovní síly, a proto je potřeba umět oslovit, zaujmout a získat ty nejlepší pracovníky. Žádná firma by také neměla zapomínat na to, že zaměstnanci vytvářejí ducha organizace a tím utváří jméno a pověst organizace, které je vnímáno svým okolím.

PRAKTICKÁ ČÁST

Při procesu získávání a výběru zaměstnanců do své firmy se často personalisté a manažeři setkávají s tím, že nemohou vhodného kandidáta sehnat i přes to, že na trhu práce je volný lidský kapitál. Proto se v praktické části mé bakalářské práce zaměřím na problematiku nezaměstnanosti a nedostatku kvalifikované pracovní síly v mém rodném kraji a bydlišti – Ústeckém kraji, který je známý jako kraj s nejvyšší nezaměstnaností v České republice.

4 VÝZKUMNÁ ČÁST

V druhé části bakalářské práce se budu zabývat zaměstnaností, nezaměstnaností a kvalifikací lidských zdrojů v Ústeckém kraji. Budu zkoumat vývoj nezaměstnanosti a kvalifikace v posledních 5ti letech, řešit problematiku nedostatku kvalifikované pracovní síly v Ústeckém kraji a nakonec se vydám do firmy AGC, kde budu řešit tuto problematiku v praxi.

4.1 Charakteristika Ústeckého kraje

Ústecký kraj se rozkládá na severozápadě České republiky a má rozlohu 5 335 km². Sousední kraje jsou Liberecký, Karlovarský, Středočeský a kraj Plzeňský. Zaměstnanost v Ústeckém kraji ovlivňuje blízkost hranice se Spolkovou republikou Německo, kam v posledních letech dojíždí vyšší počet českých zaměstnanců. V Ústeckém kraji žije 821 377 obyvatel (k roku 2017), za posledních 5 let došlo k úbytku 1 % obyvatel. Hustota zalidnění v 7 okresech je 154 obyvatel/km² a tím přesahuje průměrnou hustotu osídlení v České republice. Hlavním krajským městem je Ústí nad Labem s 93 248 obyvateli.



Obr.5. Rozložení Ústeckého kraje. Zdroj: AUTOR NEUVEDEN. RIS [online]. [cit. 8.5.2018]. Dostupný na WWW: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/ustecky-kraj/okresy/>

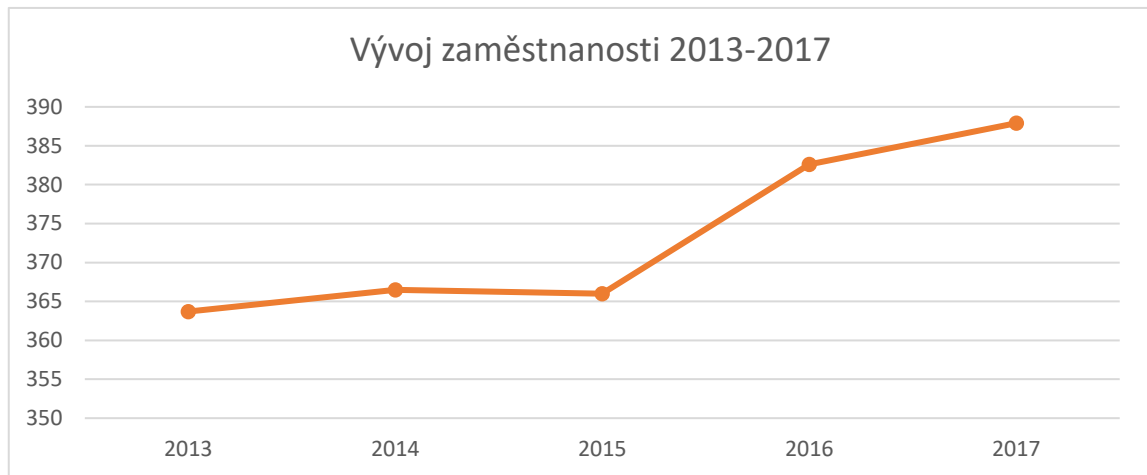
Průměrný věk obyvatel Ústeckého kraje je 41,4 let, což je v porovnání s jinými kraji relativně mladé obyvatelstvo (Karlovarský kraj 41,8 let; Plzeňský 42,1 let; Liberecký 41,4 let; Středočeský 40,7; hlavní město Praha 42 let).

Ústecký kraj se v roce 2016 podílel na celkovém hrubém domácím produktu České republiky 6 %. V přepočtu na jednoho obyvatele tedy dosahuje 77,4 % průměru republiky a tím je mezi kraji na posledním místě.

V roce 2016 zde sídlilo 170 velkých průmyslových podniků se 100 a více zaměstnanci a pracovalo v nich 56 060 zaměstnanců. Na celkovém počtu zaměstnaných v průmyslových podnicích České republiky se kraj podílel 6,7 %.

4.2 Zaměstnanost a nezaměstnanost v Ústeckém kraji

V roce 2017 bylo v Ústeckém kraji celkem 387,9tis. zaměstnaných lidí (lidé od 15ti do 64 let věku). V průběhu sledovaného období byl každoroční nárůst zaměstnaných okolo 1 %, pouze mezi roky 2014–2015 došlo k nepatrnému úbytku. Naopak v letech 2015–2016 došlo k nárůstu zaměstnaných o 4,34 %, což přisuzují velkému rozvoji a výstavbě průmyslových fabrik, které zaměstnávají hojný počet lidí (například výrobní fabrika Edgewell v průmyslové zóně Krupka zaměstnává 900 lidí).



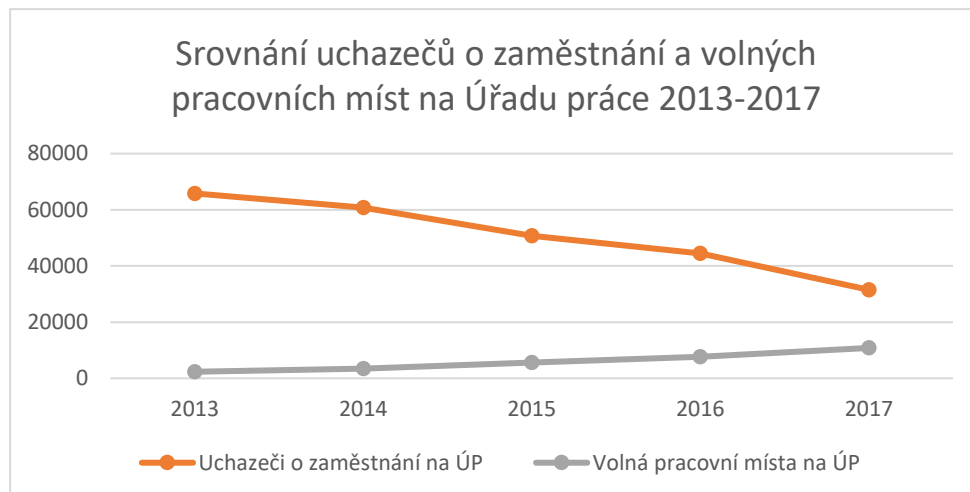
Graf 1 Vývoj zaměstnanosti v letech 2013-2017, vlastní zpracování dle ČSÚ

V následujícím grafu vidíme, které oblasti zaměstnávají nejvíce lidských zdrojů v Ústeckém kraji. Jak je dáno historií, Ústecký kraj byl vždy průmyslovou oblastí, proto nalezneme nejvíce pracujících v oblastech průmyslu jako jsou řemeslníci, obsluhy strojů, montéři apod.



Graf 2 Zaměstnaní dle odvětví, vlastní zpracování dle ČSÚ

Uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce k roku 2017 bylo 31 522, zatímco na začátku sledovaného období bylo více jak dvojnásobek – 65 820 uchazečů (pokles o 52 %). Počet nezaměstnaných žen a mužů se významně neliší. Počet volných pracovních míst v evidenci ÚP ve sledovaném období vzrostl z 2345 na 10 808, došlo tedy k nárůstu o 78 %.



Graf 3 Srovnání uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst na Úřadu práce v letech 2013–2017, vlastní zpracování dle ČSÚ

Konečná nezaměstnanost ve sledovaném období v Ústeckém kraji byla 5,39 %, Česká republika má celkovou nezaměstnanost 3,77 %, Evropská unie 7,5 %. Zatímco Ústecký kraj má nejvyšší míru nezaměstnanosti v České republice, Česká republika má nejnižší nezaměstnanost v Evropské unii.

Průměrný věk nezaměstnaných v Ústeckém kraji je 42,3 let, 13,3 % uchazečů je ve věku 55-59 let, druhou nejčastější skupinou s 12,1 % jsou lidé středního věku 40-44 let.

Počet nezaměstnaných a evidovaných na úřadu práce je tedy 31 522 osob, zatímco volných pracovních míst je 10 808 (údaj k prosinci 2017).

	Evidovaní uchazeči o zaměstnání		Volná pracovní místa hlášená úřadům práce	Uchazeči na 1 volné pracovní místo	Podíl nezaměstnaných osob (v %) ¹⁾		
	celkem	z toho dosažitelní ve věku 15-64 let			celkem	muži	ženy
Česká republika	280 620	259 929	216 629	1,30	3,77	3,71	3,83
Ústecký kraj	31 522	28 941	10 808	2,92	5,39	4,98	5,83
v tom okresy:							
Děčín	5 009	4 617	1 296	3,86	5,52	5,35	5,70
Chomutov	5 294	4 937	2 146	2,47	5,94	5,21	6,71
Litoměřice	3 397	3 123	1 490	2,28	4,05	3,69	4,42
Louny	3 375	2 925	1 597	2,11	5,19	5,01	5,37
Most	5 655	5 445	1 134	4,99	7,27	6,23	8,40
Teplice	3 772	3 355	2 258	1,67	3,96	3,48	4,48
Ústí nad Labem	5 020	4 539	887	5,66	5,92	6,07	5,77

¹⁾ podíl nezaměstnaných osob = počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let / počet obyvatel ve věku 15-64 let v %

Obr.6. Neumístění uchazeči a volná pracovní místa ke konci roku 2017. Zdroj: MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Česká statistický úřad [online]. [cit. 8.5.2018]. Dostupný na WWW: <https://www.czso.cz/csu/xu/nezamestnanost-v-usteckem-kraji-k-31-prosinci-2017>

Podle informací z Úřadu práce pouze jedna čtvrtina lidí v Ústeckém kraji pracuje v oboru, který vystudovali. Dále pouze 30 % zaměstnaných je spokojeno se svým zaměstnáním, naopak 70 % by svou práci rádo vyměnilo za jinou, v tu chvíli ale naráží na obavy ze shánění nové práce.

Úřady práce se dále setkávají s problémem, že chuť pracovat má pouze třetina evidovaných lidí, zbytek nemá potřebu pracovat, jelikož sociální systém v České republice tyto lidi dobře chrání.

4.3 Kvalifikace uchazečů o zaměstnání v Ústeckém kraji

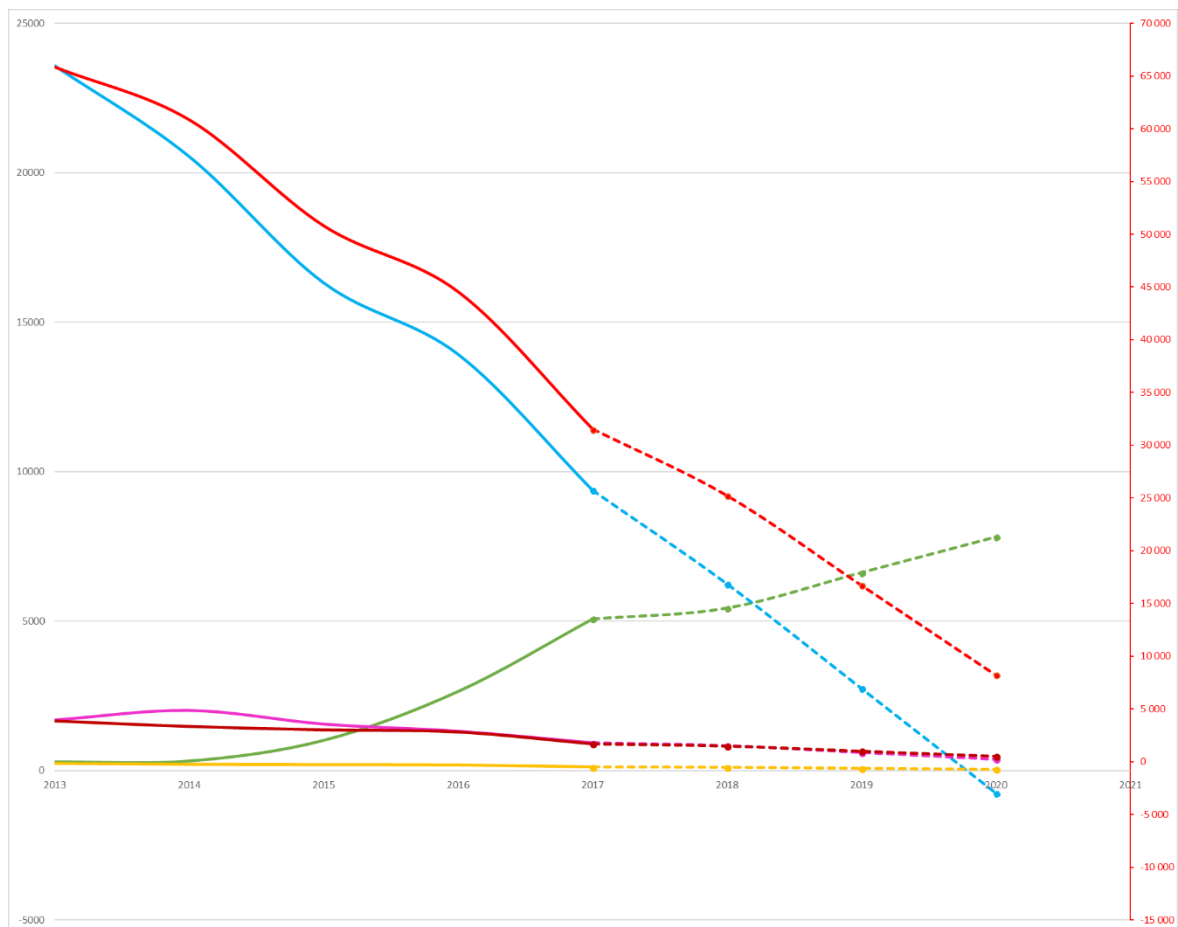
V Ústeckém kraji se nachází 103 středních škol zahrnující gymnázia, odborné střední školy i učiliště. Dále zde nalezneme 10 vyšších odborných škol a 3 vysoké školy, z nichž je pouze jedna škola veřejná, zbývající dvě soukromé. Jediná veřejná vysoká škola v Ústeckém kraji se nachází v krajském městě Ústí nad Labem a nazývá se UJEP – Univerzita Jana Evangelisty Purkyně. Na této škole nalezneme celkem 8 fakult: fakulta sociálně ekonomická, fakulta umění a designu, fakulta výrobních technologií a managementu, fakulta životního prostředí, filozofická fakulta, pedagogická fakulta a přírodovědecká fakulta.

Ke konci roku 2017 bylo uchazečů o zaměstnání se základním vzděláním 31,7 %, téměř 30 % tvořili uchazeči se středním odborným vzděláním s výučním listem. Mezi nezaměstnanými bylo i 2,8 % osob s vysokoškolským vzděláním.

Obrovský nárůst nezaměstnaných zaznamenáváme u lidí bez jakéhokoliv vzdělání. Na počátku sledovaného období bylo 290 nezaměstnaných bez vzdělání, na konci roku 2017 jich bylo 5072. Pro porovnání, v hlavním městě Praha na konci roku 2017 bylo lidí bez vzdělání pouze 116. Dle údajů z Českého statistického úřadu vidíme, že lidí se vzděláním kteréhokoliv stupně každoročně ubývá. Pokud se na problematiku podíváme z hlediska lidí s trhem žádanou kvalifikací, vidíme, že tito lidé získávají pracovní místo snáze, ale přesto pořád zůstává nedostatek kvalifikované pracovní síly viditelný u většiny zaměstnavatelů, proto můžeme říci, že kvalifikace nezaměstnaných opravdu klesá a je jich nedostatek pro potřeby trhu práce v Ústeckém kraji. Například vysokoškolských absolventů v roce 2013 bylo 1 664, zatímco poslední rok už pouhých 898 absolventů. Pokles kvalifikace nezaměstnaných je dle mého názoru nárůstem sociálně slabších menšin, kteří pobírají sociální dávky bez nutnosti zaměstnání a také rostoucím počtem nezaměstnaných lidí vyššího věku, kteří nemohou sehnat práci z důvodu vysokých nároků zaměstnavatelů.

Tab.1.:
Struktura uchazečů o zaměstnání podle vzdělání, vlastní zpracování dle ČSÚ

	2013	2014	2015	2016	2017
Uchazeči o zaměstnání na ÚP	65 820	60 824	50 778	44 528	31 522
Dosažené vzdělání:					
Neúplné, bez vzdělání	290	321	1 013	2 649	5 072
Základní	27 103	25 473	21 552	17 733	9 993
Vyučení	23 568	20 535	16 315	13 925	9 381
Střední bez maturity	2 007	2 706	2 152	1 789	1 297
Vyučení s maturitou	1 697	2 016	1 558	1 318	929
Úplné střední všeobecné s maturitou	1 285	1 231	958	862	556
Úplné střední odborné s maturitou	7 961	6 850	5 664	4 773	3 281
Vyšší odborné	245	212	199	187	115
Vysokoškolské	1 664	1 480	1 367	1 295	898



Graf 4 Predikce počtu uchazečů a jejich kvalifikace, vlastní zpracování dle tab.1.

Na Grafu 4 můžeme vidět predikci budoucího vývoje počtu uchazečů o zaměstnání vedených na ÚP a jejich stupeň kvalifikace. K tomuto výpočtu jsem použila funkci LINTREND v Microsoft Excel s prvotními daty z ÚP viz. Tab.1. Při tomto vývoji by se počet nezaměstnaných na Úřadu práce mohl snížit na 8248 nezaměstnaných v roce 2020. Tento vývoj je ale silně ovlivněn vývojem ekonomiky, který je závislý na poměru produktivity podniků a množství zakázek v Ústeckém kraji, a tak není zcela prokazující a závazný. Při poklesu počtu zaměstnanců dojde také k poklesu kvalifikace nezaměstnaných, která pro zaměstnavatele hledající nové zaměstnance znamená problémy se sháněním vhodných uchazečů. Pokles kvalifikace nezaměstnaných na ÚP je způsoben lepším zařazením lépe kvalifikovaných uchazečů do pracovního procesu, proto na ÚP zůstává méně lidí s vyšší kvalifikací a firmy nemají z čeho vybírat.

4.4 Problematika nedostatku kvalifikované pracovní síly

Podle průzkumu firmy ManpowerGroup každá třetí firma v České republice nemůže dlouhodobě sehnat dostatek vhodných uchazečů s potřebnou kvalifikací. Globální průměr je dokonce 40 %.

„Společnosti těžko hledají vhodné kandidáty pro celou řadu pracovních pozic. Požadavky firem na zaměstnance se s technologickým pokrokem a změnou struktury ekonomiky mění stále rychleji. Mnohem rychlejším tempem, než se vyvíjí kvalifikační struktura populace. Navíc demografický vývoj vede k tomu, že aktivní populace ve vyspělých zemích se zmenšuje. Lidí je tedy na trhu práce stále méně a tito lidé mají stále rozdílnější kvalifikaci, dovednosti a očekávání ve srovnání s aktuální potřebou firem,“ říká Jaroslava Rezlerová, generální ředitelka ManpowerGroup Česká a Slovenská republika. MM [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/novinka/nedostatek-lidi-s-potrebnu-kvalifikaci.html>



Obr.7. Procentuální vyjádření počtu firem s problémy s obsazením volných pracovních míst z důvodu nevhodných uchazečů v ČR. Zdroj: MM PRŮMYSLOVÉ SPEKTRUM. MM [online]. [cit. 8.5.2018]. Dostupný na WWW: <https://www.mmspektrum.com/novinka/nedostatek-lidi-s-potrebnu-kvalifikaci.html>

S největšími problémy nedostatku kvalifikované pracovní síly se setkávají na Ústecku průmyslové podniky zaměřené výrobu. V posledních letech došlo v Ústeckém kraji k velkému rozmachu zahraničních investorů a došlo tak k výstavbě několika průmyslových zón s několika průmyslovými provozy. Nově tu také vyrostlo mnoho logistických center (např. Sambular) a skladů jako je americký Amazon. Nejvíce žádanými jsou především konstruktéři, technologové, výrobní inženýři, elektro konstruktéři a další pracovníci s elektrotechnickým vzděláním. Poptávka také roste po specialistech technického nákupu, kvality a lean managementu (*pozn.* jedná se o filosofii, která si klade za cíl zvyšovat přidanou hodnotu veškerých firemních činností pro zákazníka a zároveň snižovat úroveň plýtvání zdroji). Nejvíce však trpí nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil samotná výroba,

neboť chybí především lidé s technickým vzděláním jako jsou řemeslníci, technici, mechanici. Novým trendem je také rostoucí nedostatek vhodných pracovníků i na nekvalifikovaná pracovní místa, jako jsou například svářeči, obráběči, lakýrníci, skladníci, údržbáři a jinak vyučení lidé.



Obr.8. *Nejhůře obsaditelné pozice v ČR.* Zdroj: MM PRŮMYSLOVÉ SPEKTRUM. MM [online]. [cit. 13.5.2018]. Dostupný na WWW: <https://www.mmspektrum.com/novinka/nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci.html>

Tato situace proto může vést až situaci, kdy v provozech nastane nedostatek pracovních sil k výkonu potřebných činností a tím se zpomalí jejich ekonomický růst, proto mnoho firem investuje do automatizace a robotizace, což jim pomáhá ušetřit pracovní síly. Při rozhodování ohledně automatizace provozu rozhodují především náklady, kdy je potřeba zvážit, zda nebudou náklady na rekvalifikaci nových pracovníků nižší než celá automatizace provozu či naopak.

Při pohledu na tuto problematiku se nakonec ve skutečnosti stále častěji setkáváme s tím, že zaměstnavatelé snižují nároky na kvalifikaci nových pracovníků, a to až na samou hranici možností. Dále jsou zaměstnavatelé ochotni přijmout i člověka bez kvalifikace, který má motivaci a zájem se učit nové věci, a jsou ochotni takového člověka zaučit a pomohou mu získat potřebnou kvalifikaci pro výkon dané pozice.

Dalším problémem při shánění uchazečů s odbornou kvalifikací se firmy setkávají s tím, že to malé procento vhodných uchazečů si vybírá mezi konkurencí v dané oblasti a zjišťují, jak by byli finančně ohodnoceni a jaké benefity daná firma nabízí. Zde nastupuje role personalistů a manažerů, aby byli schopni nabídnout co nejpríznivější a nejatraktivnější podmínky, musí o zaměstnance pečovat, nabízet konkurenční mzdy a benefity. Například firma Amazon nedávno provedla revizi mezd. *"Abychom zajistili naši konkurenceschopnost, pravidelně srovnáváme podmínky podobných pracovních pozic v okolí. Každý rok během druhého čtvrtletí vyhodnocujeme poznatky naší analýzy a na začátku třetího čtvrtletí ohlašujeme výsledky a upravujeme výši mzdového ohodnocení našich zaměstnanců,"* uvedl ředitel operací Amazonu pro střední a východní Evropu Erwin Brunner. *Litoměřický deník* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: https://litomericky.denik.cz/zpravy_region/nejvetsi-zajem-v-usteckem-kraji-panuje-o-remeslniky-a-montery-20171007.html

Mezi další hlavní důvody, proč je pro zaměstnavatelé těžké obsadit volné pracovní pozice, je především malá odezva na jejich inzerci. Podle Jaroslavy Rezlerové (generální ředitelka Manpower-Group Česká a Slovenská republika) *„rostou na významu měkké dovednosti uchazečů a firmy se na ně stále častěji zaměřují. Technologie a ekonomika se mění stále rychleji, a tak se i rychleji mění požadavky firem na stávající a nové zaměstnance. Dnes ještě stále převládá důraz na hard skills a odbornost s komplexním profilem zaměstnance. Všichni hledají ‚supermana‘, což je například*

požadavek na technika s manažerskými, obchodními a komunikačními dovednostmi a dobrou jazykovou výbavou. Takoví lidé už ale na trhu nejsou tak snadno k dispozici. Jsou velmi dobře zabezpečeni ve svém zaměstnání a často už ani plat není dostatečným motivátorem k přestupu do jiné firmy. Rozhodující jsou v kombinaci s platem i benefity spojené s možností řídit si flexibilně svůj pracovní čas, možnost rozvíjet se v rámci interních tréninků, zajímavých pracovních příležitostí nebo ve skvělém týmu.“ MM [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/novinka/nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci.html>



Obr.9. Proč nemohou firmy dohledat vhodné uchazeče. Zdroj: MM PRŮMYSLOVÉ SPEKTRUM. MM [online]. [cit. 13.5.2018]. Dostupný na WWW: <https://www.mmspektrum.com/novinka/nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci.html>

4.5 Příčiny nedostatku kvalifikované pracovní síly v Ústeckém kraji

Jedním z hlavních ukazatelů, proč dochází ke vzniku nedostatku kvalifikované pracovní síly, jsou demografické změny. Pokud se podíváme na vývoj počtu obyvatel v Ústeckém kraji, tak zaznamenáváme klesající tendenci už od roku 2012. Na počátku sledovaného období, v roce 2012, bylo evidováno 826 764 obyvatel, zatímco v roce 2017 jich bylo už pouze 821 377. V návaznosti na to, nám tedy klesá i počet absolventů středních i vysokých škol (viz. Tab.1. *Struktura uchazečů o zaměstnání podle vzdělání*).

V posledních letech také zaznamenáváme pohyb obyvatelstva do ostatních krajů (především Prahy), či do okolních států. Problematice odchodu pracovní síly do zahraničí se budu věnovat v následující podkapitole. Při odchodu už tedy nejsou vedeni na úřadech práce jako nezaměstnaní, a tak přispívají ke snižování procentuální úrovně nezaměstnanosti.

4.6 Odchod kvalifikované pracovní síly do Německa

V posledních letech se Česká republika potýká s problémem odchodu pracovních sil do zahraničí, především do Německa, Velké Británie a Rakouska. Každoročně počet Čechů, kteří odešli do zahraničí vzroste až o 15 tisíc. V roce 2014 jich bylo přibližně 110 tisíc. Do ciziny odchází především mladí lidé s vysokoškolským vzděláním. Přes 40 % vysokoškolských studentů má v plánu odejít za prací do ciziny, a to z důvodu vyšších výdělků, získání zkušeností a možnosti zdokonalení cizích jazyků.

Z Ústeckého kraje většina pracovní síly odchází právě do Německa, a to díky krátké vzdálenosti do příhraničí, především Drážďan, Chemnitz a Pirny. Z Ústecka za prací do Německa odchází především

řemeslníci a řidiči, kterých odešlo přibližně 7 tisíc ročně. Láká je průměrná mzda 24,4 euro, zatímco v Česku je 6,9 euro a příspěvky na děti 194 eur měsíčně. *Novinky.cz* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/402670-stale-vic-cechu-odchazi-za-praci-do-zahranici.html>

4.7 Řešení nedostatku kvalifikované pracovní síly v Ústeckém kraji

Prozatím nejvyužívanějším řešením nedostatku kvalifikované pracovní síly na Úřadu práce jsou rekvalifikační kurzy. V Ústeckém kraji v roce 2014 prošlo rekvalifikačním kurzem 1850 lidí. Problémem rekvalifikačních kurzů bohužel je, že ne vždy odrážejí skutečnou poptávku zaměstnavatelů. Národní ústav pro vzdělávání přišel se soustavou, která propojuje nabídku rekvalifikačních kurzů a skutečnou potřebu zaměstnavatelů – Národní soustava kvalifikací. Jedná se o registr profesních kvalifikací existující na trhu práce. Tato cesta nabízí získat osvědčení, na které zaměstnavatelé často přihlíží. Z uvedených 1850 lidí, kteří prošlo rekvalifikací, pouze 216 lidí získalo dané profesní osvědčení. Tyto profesně osvědčené nezaměstnané vyhledává většina ústeckých zaměstnavatelů, např. Spolchemie v Ústí nad Labem. Cílem ÚP je, aby práci našlo minimálně 60 % absolventů rekvalifikačních kurzů. *Národní soustava kvalifikací* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.narodnikvalifikace.cz/Clanky/vetsinu-lidi-v-kraji-prace-netesi-ale-zmenit-ji-se-boji>

Dalším možným řešením je přijímání pracovníků ze zahraničí. Mezi firmami je zájem o pracovníky především z Ukrajiny, kteří představují levnou, ale kvalifikovanou pracovní sílu v manuálních oborech. V plánu je také zřízení náborových pracovišť přímo v zahraničí.

V minulosti existovalo několik projektů zaměřených na zlepšení kvalifikace pracovních sil. Např. Projekt na rozvoj kvalifikace v oblasti udržitelných zdrojů, Projekt oceňující zaměstnavatele vytvářející pracovní místa apod.

Z mého hlediska by se firmy v Ústeckém kraji měly zaměřit především na proces získávání zaměstnanců, tzn. na inzerci a náborové aktivity. Zvolit takové metody, aby se nabídka dostala k co nejširšímu okolí. Doporučila bych zapojení Úřadu práce, kteří filtrují uchazeče dle konkrétní nabídky a v případě potřeby nabízejí rekvalifikační kurzy či jiný vzdělávací proces, který by usnadnil nástup na danou pozici a zaměstnavateli usnadnil práci. V případě, že zaměstnavatel využije kandidáta z Úřadu práce, existují příspěvky na zaměstnání uchazeče vedeného na ÚP.

Dále bych doporučila využívání spolupráce se školami v okolí, v tomto případě by firma nabídla možnost výkonu praxe studentů z dané školy, zatímco by absolventi měli možnost nastoupit do firmy na pracovní úvazek. Tím by studenti získali praktické zkušenosti, a zároveň by firma získala možného kandidáta do svých pozic.

Statistické údaje jsem čerpala z Českého statistického úřadu a Regionálního informačního servisu.

5 AGC GLASS EUROPE – AGC Processing Teplice



AGC Glass Europe je evropská sklářská společnost, která je součástí japonské skupiny AGC, světového lídra ve výrobě plochého skla. Skupina AGC zahrnuje přes 200 společností ve více než třiceti zemích po celém světě. Zaměstnává více než 50 tisíc osob a je zaměřena na čtyři hlavní segmenty: sklo, elektroniku, chemický a keramický průmysl.

Firma AGC Glass Europe sídlí v belgickém Louvain-la-Neuve a je evropským lídrem v oblasti plochého skla. Tato firma vyrábí, zpracovává a uvádí na trh ploché sklo pro stavební sektor (exteriérové a interiérové aplikace), automobilový průmysl (originální i náhradní skla) a různá průmyslová odvětví (doprava, solární segment a špičkové technologie). V Evropě vlastní více než 100 průmyslových závodů od Španělska po Rusko a zaměstnává 16 tisíc lidí.

Tato firma se řídí heslem *Inovace jako zásadní síla*, proto vytvořili středisko Technovation Center, které je zdrojem znalostí a zkušeností AGC. Zde 250 výzkumných pracovníků, techniků a inženýrů vyvíjí nové procesy a výrobky, které dále budou sloužit lidem i planetě. Celých 50 % rozpočtu na výzkum a vývoj jde určeno na udržitelné výrobky, udržitelná řešení a výrobu. Cílem AGC je využití technologií, které budou vhodné z ekologického hlediska a budou mít minimální dopad na životní prostředí.

Za své největší úspěchy považují například snížení spotřeby vody o 73 % od roku 1998, recyklace 98 % pevného odpadu, recyklace 1 milion tun skla každý rok, od roku 2002 snížení emise CO₂ o 11 %.

AGC nese také několik ocenění. V jedenácti ročnících soutěže Sodexo Zaměstnavatel roku Ústeckého kraje obsadila společnost AGC Flat Glass Czech desetkrát první a jednou druhé místo. V celostátní soutěži to pak v posledních letech byla třikrát první místo a v anketě Sodexo Zaměstnavatel desetiletí druhé místo. Mimo to se může AGC Flat Glass Czech pochlubit titulem Inovativní firma ČR za zapojení asi poloviny zaměstnanců do inovací pomocí speciálního softwaru. Firma také vede žebříček Czech TOP 100 v Ústeckém kraji a v roce 2012 obsadila šesté místo v anketě společenské odpovědnosti. *Žít Ústí* [online]. [cit. 2018-05-14]. Dostupné z: <http://www.zitusti.cz/nejlpsim-zaměstnavatelem-usteckeho-kraje-je-agc/>

Svou praktickou část budu praktikovat v **AGC Processing Teplice**, spadající pod AGC Group. Zabývá se zpracováním plochého skla, základními produkty jsou například izolační zasklení, zasklení pro veřejné budovy, protipožární skla aj. Pod AGC Processing Teplice také spadá závod v Kryrech. Výzkum v této firmě budu provádět za pomoci vedoucí personálního úseku.

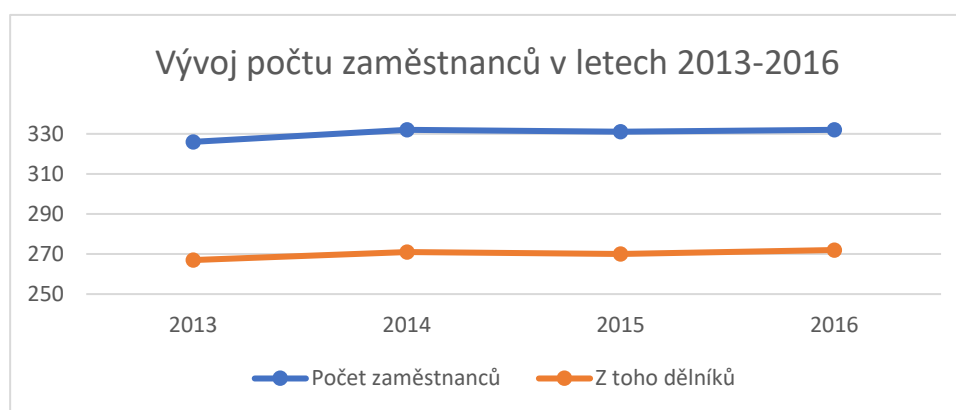
Všechny následující údaje byly získány pomocí rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a studiem výročních zpráv firmy.

5.1 Základní údaje o zaměstnancích

AGC Processing momentálně zaměstnává 306 zaměstnanců. V řídicích pozicích pracuje celkem 10 zaměstnanců: vedoucí personálního úseku, lepičský dozor, finanční ředitelka, vedoucí obchodního úseku, manažer kvality, vedoucí technického úseku, vedoucí výroby, projekt manažer, vedoucí logistiky, ředitel závodu. V průběhu sledovaného období, tedy v letech 2013-2017, docházelo k poklesu i nárůstu jednotlivých zaměstnanců v závislosti na množství objednávek. Počet agenturních zaměstnanců zůstává ve sledovaném období stejný a pokračoval příznivý trend – snižování fluktuace zaměstnanců.

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců v průměru za daný rok	326	332	331	332	x
Z toho technickohospodářských	59	61	61	60	x
Z toho dělníků	267	271	270	272	x

Tab.2 Vývoj počtu zaměstnanců AGC Processing



Graf 5 Vývoj počtu zaměstnanců AGC Processing Teplice v letech 2013-2016

Kvalifikace jednotlivých zaměstnanců je popsána v tab.3 *Kvalifikace stávajících zaměstnanců AGC Processing Teplice*. Jak můžeme vidět, převládá počet zaměstnanců se středním odborným vzděláním či s výučním listem. S ohledem na počet zaměstnanců na dělnických pozicích je to adekvátní.

Základní	36
Vyučení + střední odborné bez maturity	155
Vyučení s maturitou	28
Úplné střední všeobecné s maturitou	7
Úplné střední odborné s maturitou	59
Vyšší odborné	0
Vysokoškolské	21

Tab.3. Kvalifikace stávajících zaměstnanců AGC Processing Teplice

5.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Personální útvar AGC při získávání zaměstnanců využívá především informační tabule napříč celou výrobou a také vývěsky v administrativní budově. Spolupracuje také s personálními úseky v rámci celé společnosti AGC, s Úřadem práce a také využívá personální agentury. Dále je hojně využívaná inzerce na internetu a inzerce v lokálních novinách.

Na otázku, zda tato společnost preferuje externí či interní zdroje mi bylo zodpovězeno, že interní zdroje jsou prioritou. Hlavním důvodem je znalost daného zaměstnance, jeho prověřenost a reference. Mnoho zaměstnanců v AGC pracuje dlouhá léta a rádi by změnili náplň práce, proto se společnost snaží nalézt vhodné místo v rámci AGC tak, aby o kvalitního člověka nepřišla. Také se často setkávají s tím, že lidé z venku přicházejí se zájmem o volná pracovní místa sami. Externí zdroje firma využívá především skrz personální agentury, které jim umožňují zaměstnance zkusit pod záštitou agentury a včas se rozhodnout, zda uchazeče chtějí do své společnosti či nikoliv. Společnost se často setkávala s tím, že lidé chtěli práci, ale po čase shledali práci jako náročnou či nevyhovující. Tudíž se celý proces získávání a výběru opakoval znovu, a tím pádem o čas přicházeli všichni napříč celým závodem (lidé školící nového zaměstnance, lidé co zaučovali na pracovišti, ..). Výhodnějším se proto stalo najmutí agentury práce, která ušetří především čas. AGC jako zaměstnavatel také pociťuje tlak na mzdy a dopad mzdové spirály, kterou v kraji vytvořily některé firmy. Dle slov vedoucí personálního úseku málokdo dbá na minulost, míru fluktuace zaměstnance, vzdělání, pracovní zkušenosti, verbální projev, a tak je každý rád za to, že někdo pracuje. Umělé zvyšování mezd vnímají velmi negativně. V případě neustálého zvyšování mezd postupem času vyjde levněji robotizace, a tak lidé opět nebudou mít práci.

Při výběru zaměstnanců do společnosti AGC hraje největší roli kvalifikace a pracovní zkušenosti/praxe uchazeče. Dalším důležitým kritériem je první dojem, verbální projev a profesní životopis. Firma je ochotna přijmout i uchazeče bez požadované kvalifikace s tím, že nabízí možnost vzdělání v oboru. Vlastní také svou „univerzitu“ pro manažery, kam posílá své zaměstnance. Zaměstnává také několik lidí na částečný úvazek, kteří současně dokončují své studium na VŠ.

Při výběru zaměstnanců na dělnické pozice využívají pohovor s vedoucím zaměstnancem a pohovor s personalistou. Na technickohospodářské pozice vybírají kandidáta pomocí osobního pohovoru, kterého se účastní personalista, ředitel a případný budoucí nadřízený. Na manažerskou pozici jsou kandidáti vybíráni několikakolovým pohovorem a pomocí assessment centra.

Samotný konečný výběr nového zaměstnance trvá přibližně 3 hodiny několika zaměstnanců a při využití assessment centra stojí firmu 15–30 000Kč.

5.3 Vzdělávání

AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group, vlastní firemní střední školu sídlící v Teplicích. Tato nestátní střední škola má vychovávat sebevědomé a respektované odborníky pro moderní průmysl na základě spojení tradice, znalostí, morálky a dovedností. Tato škola se hlásí k iniciativě ČR Průmysl 4.0 a vyučuje moderní a velice žádané obory v českém průmyslu. Cílem této školy je zvýšení počtu uchazečů o středoškolské vzdělání a úspěšných maturantů. Je to jediná škola, která poskytuje

dlouhodobě nejkvalitnější středoškolské vzdělání v oblasti výroby skla a keramiky se zaměřením na průmyslové aplikace v Ústeckém kraji. Studenti v průběhu studia navštěvují jednotlivé provozy AGC a získávají tak cennou praxi v daném oboru.

Škola AGC také nabízí celoživotní vzdělávání pro zaměstnance mateřské firmy, organizace regionu a rekvalifikace pro potřeby Úřadu práce v Teplicích.

AGC Processing Teplice se u rozvoje zaměstnanců dělnické kategorie zaměřuje na zácvik agenturních zaměstnanců a rozvíjení znalostí a dovedností stávajících zaměstnanců v návaznosti na nové požadavky zákazníků. Požadavky na okruh a rozsah znalostí vyplývají z interní dokumentace ISM (oblast kvality, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, oblast životního prostředí) a jsou součástí školení. Dále také nabízí jazykové kurzy a možnost zúčastnit se exkurzí do provozů v rámci společnosti.

5.4 Personální politika

Firma nabízí svým zaměstnancům systém zaměstnaneckých výhod, který umožňuje zaměstnancům volný výběr oblasti uplatnění. Výše příspěvku závisí na délce zaměstnání ve společnosti, max. 10 000Kč ročně při zaměstnání nad 20let.

Společnost dále nabízí penzijní připojištění, životní pojištění a příspěvek na stravování. V roce 2016 byly výdaje na sociální účely 7 490 000Kč a příspěvky na stravování 1 332 000Kč. Průměrný měsíční výdělek byl 29 491Kč.

Tato firma velmi dbá na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, proto za rok 2016 byly výdaje na ochranné pomůcky 1 972 000Kč.

V budoucnu se zaměří na stabilizaci vyspělých pracovních týmů pod odborným vedením a zlepšení podmínek, které umožní kvalitní, bezpečnou práci s ohledem na životní prostředí.

5.5 Problematika nedostatku kvalifikované pracovní síly

V současné době pobočka AGC Processing hledá 3 zaměstnance na dělnickou pozici – operátor. U této pozice vyžadují vyučení, tudíž ne vysokou kvalifikaci. Pro obsazení těchto volných pracovních míst oslovili personální agenturu a využili jejich spolupráce. Posledního hledaného zaměstnance našli až na druhý pokus, a tak doufají, že vydrží co nejdéle. Podle slov vedoucí personalistky ideální zaměstnanec neexistuje, a tak hledají zaměstnance, který si bude vážit benefitů, pomůže společnosti na cestě ke spokojenému zákazníkovi, bude týmovým hráčem pro své kolegy a bude upřímný a loajální.

Pro pochopení problematiky s nedostatkem kvalifikované pracovní síly ve společnosti AGC Processing Teplice jsem využila následujících otázek:

- I. Jak je pro vás náročné obsadit volné pracovní pozice?
- II. Které z pozic jsou nejhůře obsaditelné vhodným uchazečem?
- III. Jaké jsou nejčastější důvody pro obtížné obsazování pracovních pozic?
- IV. Jaké strategie přijímáte pro překonání těchto problémů?
- V. Jak dlouho Vám trvá obsadit danou pozici?

Tato pobočka se neseťkává s častým problémem obsazení pracovní pozice, má však problém se setrváním zaměstnance na dané pozici. Jak už bylo řečeno, po čase zjistí, že je pro ně práce moc náročná nebo nevyhovující, a tak musí nového zaměstnance shánět stále dokola. Nejčastěji s potřebovanými pozicemi jsou pozice s potřebnou kvalifikací, jako jsou svářeči, elektrikáři apod. Nejčastějším důvodem, proč je obtížné obsazovat pracovní pozice, jsou údajně klamavé reklamy, které přetahují zaměstnance na zdánlivě vysoké výdělky, které detailněji nepopisují, co mzda obsahuje a případně ji záměrně mystifikují. Aby překonali tuto problematiku, snaží se s lidmi mluvit, vysvětlovat pojmy, být otevření a vstřícní. Snaží se vytvořit příjemnou a rovnou atmosféru, ve které si všichni přejí pracovat a odvádět svou práci na výbornou.

Na závěr studie v AGC Processing Teplice mě potěšila slova vedoucí personálního úseku. „Samozřejmě ne vždy se lze všem zavděčit – tohle pochopí záhy každý, kdo řídí lidi. Ovšem měl by si zachovat lidskost, empatii a měl by umět motivovat. Také by měl mít každý den pocit, že ten den odvedl své maximum a je s tím spokojený. Je pro mě neskutečným motorem vědět, že s podobnými lidmi mám tu čest nyní pracovat.“

5.6 Návrh řešení problematiky v AGC Processing Teplice

Specialista na získávání, výběr a rozvoj zaměstnanců

Vytvoření pracovní pozice specialisty na získávání, výběr a rozvoj zaměstnanců. Při průměrné mzdě 29 491Kč by byla mzda na pozici HR specialisty 22 000Kč, tím by se zvýšily roční náklady na zaměstnance o 264 000Kč. Celkové mzdové náklady za rok jsou přibližně 175 075 tis. Kč na zaměstnance celé společnosti. Pokud spočítáme náklady na výběr zaměstnanců, dostáváme se na částku viz. následující propočet:

Na výběru nového zaměstnance na pracovní pozici kteréhokoliv stupně se průměrně podílí 5 lidí a stráví finálním výběrem každého nového zaměstnance přibližně 3 hodiny. Bereme v potaz i využití assessment centra.

5 lidí	3 hodiny práce	Průměrná hodinová mzda 184Kč/hodinu	2 760Kč
		+ Využití assessment centra 15 – 30 000Kč	17 760 – 32 760Kč

Tab.4. Výpočet nákladů na výběr nového zaměstnance

V této společnosti je problém se setrváním nového zaměstnance, pokud tedy bereme ohled na to, že zaměstnanec skončí svůj pracovní závazek na konci zkušební doby, máme náklad 17 760Kč – 32 760Kč na výběr + tří měsíční plat ve zkušební době 19 000Kč, je firma na konci zkušební doby na nákladu kolem 77 000Kč. Pokud ročně skončí ve zkušební době celkem 3 zaměstnanci, dostáváme na náklad 231 000Kč, který se blíží ke mzdovým nákladům na specialistu. Tento výpočet nezahrnuje náklady na získávání zaměstnanců, tedy inzerci apod., které jsou také mnohdy vysoké.

Doporučení vytvoření pracovní pozice specialisty by znamenalo ušetření času se získáváním a výběrem nových zaměstnanců a následným zaučením několika lidem napříč společnostmi, kteří by se mezitím věnovali standardní práci, zatímco by specialista řešil otázku nového zaměstnance.

Specialista by se zaměřoval ihned od začátku na získání vhodných uchazečů, kteří by naplno splňovali kritéria na danou pozici a byla by u nich zajištěna udržitelnost pomocí včasného a důkladného informování o provozu. Tento člověk by s uchazeči strávil čas, který má na to vymezen v náplni práce. Dostatečně by je seznámil s provozem a podmínkami práce, vysvětlil další rozvoj zaměstnanců po nástupu do práce. Při vybírání vhodného kandidáta by také počítal s případným budoucím vzděláváním a v případě potřeby by pro nového zaměstnance navrhl vzdělávací projekt na míru. Dále by se zaměřoval na shánění uchazečů na hůře obsaditelné pozice – viz. elektrikář, svářeč. Tyto uchazeče by hledal především mezi mladými, především na Střední škole stavební a strojní v Tepličích, a nabídnul škole možnost praxe a exkurze v jejich provozech. Tím by zajistil upoutání pozornosti případných mladých uchazečů, kteří byli osloveni Nejlepším zaměstnavatelem roku v Ústeckém kraji za poslední léta a měli by vidinu rychlé možnosti získání praktických zkušeností a dalšího růstu.

Pomocí aktivní role specialisty v podniku by se tak budovala prestižní značka zaměstnavatele, jelikož by díky specialistovi zaměstnanci setrvali a neměli pracovní místo v rámci konkurence.

Tento návrh by přinesl ušetření času stráveného při získávání a výběru zaměstnanců a zároveň ušetří kolikrát zbytečné náklady na výběr nevhodných zaměstnanců. Při výběru nového zaměstnance tlačí společnost čas, jelikož pracovní pozici potřebuje obsadit co nejdříve, a tak kolikrát vyberou nevhodného uchazeče. Pozice specialisty by zaručila výběr vhodného kandidáta, a tím by se minimalizovaly náklady na výběr nových zaměstnanců.

Závěr

V Ústeckém kraji je největším problémem nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, i přes to, že nezaměstnaných je stále dostatek. V této bakalářské práci jsem se věnovala nedostatku kvalifikované pracovní síly v průmyslových podnicích, který trápil 30 % zaměstnavatelů v České republice vč. Ústeckého kraje. V teoretické části jsem analyzovala proces získávání a výběru zaměstnanců, který souvisí se zkoumaným problémem, jelikož firmy musí své metody získávání zaměřit na všechny kategorie nezaměstnaných, a dále při výběru zaměstnanců určují kritéria (vč. kvalifikace), na základě kterých vybírají nového zaměstnance. Ve výzkumné části práce jsem zkoumala ekonomické ukazatele, jako je zaměstnanost, nezaměstnanost a kvalifikace uchazečů v Ústeckém kraji. Ponořila jsem se do problematiky a hledala příčiny a řešení tohoto nedostatku pracovní síly. Pro přesnější popis problematiky jsem spolupracovala s firmou AGC Processing Teplice, kde jsem získala data potřebná pro pochopení problematiky a mohla navrhnout řešení pro tuto společnost. Veškerá nasbíraná data byla zpracována pomocí grafů a přehledných tabulek. Primární data vycházela z dat Českého statistického úřadu a Regionálního informačního servisu. Sekundární data jsem získala pomocí rozhovoru s vedoucí personálního úseku na pobočce AGC Processing v Teplicích. Při zkoumání problematiky v AGC Processing mi bylo sděleno, že největší problém je setrvání zaměstnanců. Mnoho lidí se do společnosti hlásí s prvotním elánem, ale po krátké době odcházejí s tím, že se jim práce zdála náročná a nevyhovující. Problémy s nedostatek kvalifikované pracovní síly pociťují především u technických pozic jako je elektrikář a svářeč, což se ztotožňuje s problematikou celého Ústeckého kraje. Při porovnávání dosavadní kvalifikace zaměstnanců a počtu dělnických pozic, jsem dospěla k závěru, že kvalifikace stávajících zaměstnanců je dostačující a adekvátní. V rámci dosažení cíle této bakalářské práce jsem navrhla doporučení, jak by se dalo předcházet nedostatku kvalifikované pracovní síly a problémům se sháněním vhodných uchazečů.

Můj návrh řešení zní: specialista na získávání, výběr a rozvoj zaměstnanců. Osoba na této pozici by se specializovala pouze na vhodný systém získávání a následný výběr uchazečů dle kritérií na pracovní pozici. V rámci své náplně práce by spolupracovala se Střední školou stavební a strojní, která vyučuje obory, ze kterých je nedostatek kvalifikovaných, a tak by získala pro potřeby AGC Processing Teplice dostatek kvalifikovaných uchazečů i na hůře obsaditelné pozice. Firma by tak získala vhodné uchazeče, kteří by setrvali na svých pozicích a neodcházeli ke konkurenci. Pomocí aktivní role specialisty v podniku by se tak zároveň budovala prestižní značka zaměstnavatele a v dalších letech by opět mohl vyhrát ocenění Nejlepší zaměstnavatel roku v Ústeckém kraji. Cíl splněn.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.

D'AMBROSOVÁ, Hana a kol. *Abeceda personalisty*. 5.vyd. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-6194-7.

JAY, Ros. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada, 2007. Brilantně. ISBN 978-80-247-1944-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.

RUČKOVÁ, Z. Projevy nevhodného zatížení páteře při sedavém zaměstnání. *Rehabilitácia* 2. 2002, str. 72-77. ISSN 0375-0922.

SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4513-7.

SIEGEL, Zbyněk. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1388-8.

STÝBLO, Jiří. Proměny získávání a výběru zaměstnanců. *Mzdová praxe* [online]. Ing.Jiří Stýblo, 2006 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

SVOBODOVÁ, Lenka. *Kvalita pracovního života – změny ve světě práce, modely, indikátory*. In *Recenzovaný zborník XIX. konferencie "Aktualne otázky bezpečnosti práce"*. Košice: Národný inšpektorát práce, 2006.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-271-9527-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

WINKLER, Jiří a Lenka KLIMPLOVÁ, ed. *Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy české veřejné politiky*. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5352-6.

Seznam internetových zdrojů

<https://www.czso.cz/>

<http://www.risy.cz/cs>

<https://www.mmspektrum.com/>

<https://litomericky.denik.cz/>

<https://www.novinky.cz/>

<https://www.narodnikvalifikace.cz/>

<http://www.zitusti.cz/>

<http://www.agc-glass.eu/cs>

Seznam obrázků

Obrázek 1 <i>Schéma obecného úkolu řízení lidských zdrojů</i>	7
Obrázek 2 <i>Úkoly personálního útvaru</i>	8
Obrázek 3 <i>Typy problémů řešených ve spolupráci s ÚP</i>	14
Obrázek 4 <i>Tabulka kritérií výběrového řízení</i>	17
Obrázek 5 <i>Rozložení Ústeckého kraje</i>	23
Obrázek 6 <i>Neumístění uchazeči a volná pracovní místa ke konci roku 2017</i>	25
Obrázek 7 <i>Procentuální vyjádření počtu firem s problémy s obsazením volných pracovních míst z důvodu nevhodných uchazečů v ČR</i>	27
Obrázek 8 <i>Nejhůře obsaditelné pozice v ČR</i>	28
Obrázek 9 <i>Proč nemohou firmy dohledat vhodné uchazeče</i>	29

Seznam tabulek

Tabulka 1 <i>Struktura uchazečů o zaměstnání podle vzdělání, vlastní zpracování dle ČSÚ</i>	27
Tabulka 2 <i>Vývoj počtu zaměstnanců AGC Processing</i>	32
Tabulka 3 <i>Kvalifikace stávajících zaměstnanců AGC Processing Teplice</i>	33
Tabulka 4 <i>Výpočet nákladů na výběr nového zaměstnance</i>	36

Seznam grafů

Graf 1 <i>Vývoj zaměstnanosti v letech 2013-2017</i>	24
Graf 2 <i>Zaměstnaní dle odvětví</i>	24
Graf 3 <i>Srovnání uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst na Úřadu práce v letech 2013–2017</i>	
Graf 4 <i>Predikce počtu uchazečů a jejich kvalifikace</i>	27
Graf 5 <i>Vývoj počtu zaměstnanců AGC Processing Teplice v letech 2013-2016</i>	32

