

Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut - AMBIS

Katedra ekonomie a managementu

Nezaměstnanost v ČR a její dopad na řízení a strategii podniku

Bakalářská práce

Autor:

Jitka Drahošová

Ekonomika a management podniku

Vedoucí práce:

Ing. Stanislav Heczko, Ph.D.

Praha

2019

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a v seznamu uvedla veškerou použitou literaturu.

Svým podpisem stvrzuji, že odevzdaná elektronická podoba práce je identická s její tištěnou verzí, a jsem srozuměna se skutečností, že práce bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím interní databáze elektronických vysokoškolských prací.

V Praze, dne 30. 4. 2019

Jitka Drahošová

Anotace

Předmětem této bakalářské práce je dopad situace nízké míry nezaměstnanosti na podnik. Teoretická část se zabývá problematikou nezaměstnanosti obecně – definuje pojem nezaměstnanost, shrnuje dopady, jež jsou spojeny s mírou nezaměstnanosti na nábor pracovníků, pracovní trh a možné způsoby politiky zaměstnanosti u nás. Praktická část je zaměřena na analýzu personální činnosti ve vybraném konkrétním podniku a stanovení personální strategie. Zkoumá reakci a řízení podniku zejména v oblasti úspěšnosti získávání pracovníků. Tato analýza je doplněna analýzou nezaměstnanosti České republiky a regionu. Seznamuje s výší mezd České republiky a oboru obrábění. Součástí této práce je i průzkum vývoje produkce a technologických zařízení, které nábor zaměstnanců podniku ovlivňují.

Klíčová slova:

Nezaměstnanost, trh práce, politika zaměstnanosti, personální strategie

Annotation

The subject of this thesis is the impact of a low unemployment rate on a company. The theoretical part of the thesis deals with the issue of unemployment in general. It defines the term "unemployment", it summarizes the impacts of the unemployment rate on the recruitment process and labour market, and also deals with possible means of employee turnover and retention policy in the Czech Republic. The practical part of the thesis is focused on the analysis of human resources activities in a particular company and on establishment of human resources strategy. It deals with human resources strategies and company management related especially to successful recruitment of employees. This analysis is supplemented with a brief analysis of unemployment in the Czech Republic and in the region. It presents the level of wages in the Czech Republic and in the field of engineering. The thesis also includes a study of evolution of production and technological appliances which significantly influence the recruitment process.

Key words:

Unemployment, labour market, employment turnover and retention policy, human resources strategy

Obsah

Úvod	6
TEORETICKÁ ČÁST	8
1 Nezaměstnanost	8
1.1 Příčiny nezaměstnanosti	9
1.2 Formy nezaměstnanosti	9
1.2.1 Frikční nezaměstnanost	9
1.2.2 Strukturální nezaměstnanost	10
1.2.3 Cyklická nezaměstnanost	10
1.3 Metody měření nezaměstnanosti	11
1.3.1 Přirozená míra nezaměstnanosti	12
1.3.2 Faktory ovlivňující nezaměstnanost	12
1.4 Důsledky nezaměstnanosti	13
1.5 Vývoj nezaměstnanosti v ČR	13
1.5.1 Vývoj nezaměstnanosti v Ústeckém kraji a jeho okresech	16
2 Trh práce	18
2.1 Zaměstnanost	20
2.2 Specifika trhu práce v ČR a provázanost s trhem EU	22
2.3 Pracovní mobilita	23
2.3.1 Migrace pracovní síly a osob	23
2.3.2 Mezinárodní pracovní mobilita ČR v rámci EU	24
2.3.3 Mezinárodní migrace a zaměstnávání cizinců v ČR	24
2.3.4 Mobilita spojená s podnikem či jeho vnějším prostředím	26
2.4 Politika zaměstnanosti	27
2.4.1 Oblasti politiky zaměstnanosti	27
2.4.2 Boj s nezaměstnaností	28
2.4.3 Úřady práce a zprostředkování zaměstnání	29
2.5 Trendy a budoucnost vývoje trhu práce a nezaměstnanosti	31
3 Zvolené metody zpracování	34
PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 Charakteristika zkoumané organizace	35

4.1	Historie podniku	35
4.2	Strategické řízení výroby	37
4.2.1	Vývoj produkce	37
4.2.2	Technologická zařízení	39
4.3	Finance	42
5	Personální agenda podniku	45
5.1	Lidské zdroje	46
5.2	Personální strategie a management	47
5.2.1	Benefity	48
5.2.2	Úroveň mezd	49
5.2.3	Vývoj zaměstnanosti podniku a fluktuace	52
6	Výsledky	54
6.1	Reakce podniku na současný vývoj na trhu práce	55
6.2	Formulace pracovních hypotéz	58
7	Diskuze a doporučení	59
7.1	Technologická úroveň	59
7.2	Spolupráce se vzdělávacími institucemi a dosažitelnost kvalifikované pracovní síly	63
7.3	Úroveň mezd a headhunting	61
7.4	Spolupráce s Úřadem práce v oblasti rekvalifikace a zaměstnávání cizinců	63
7.5	Poměření nákladovosti personálního náboru v relaci s náklady na mzdy	65
	Závěr	66
	Seznam použité literatury	70
	Seznam použitých zkratk	74
	Seznam tabulek	74
	Seznam grafů	75
	Seznam obrázků	75
	Seznam příloh	1
	Přílohy	2

Úvod

Nezaměstnanost je pojem úzce spjatý s prací, se ztrátou zaměstnání a zaměstnavatelem práci poskytujícím. Aby nezaměstnanost nebyla vnímána jako ekonomický problém ve společnosti, je teoreticky i prakticky velmi významné, jakou míru zaujímá. Tato okolnost ovlivňuje nejen získávání pracovníků na straně podniků, ale též sociální klima na straně občanů.

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma dopadu nezaměstnanosti České republiky (ČR) na podnik. A to v době konjunktury české ekonomiky a rekordně nejnižší míry nezaměstnanosti nejen v naší historii, ale též v porovnání se členskými zeměmi EU. Lze odvodit, že tento stav mění zásadním způsobem možnosti získávání a výběru pracovníků a to je důvod, který mě vedl k myšlence zpracování tohoto tématu.

V první části mé bakalářské práce se zaměřím na definování nezaměstnanosti a přiblížení jejích základních příčin, forem a důsledků. Metody měření a faktory, které míru ovlivňují, předchází částí analýzy vývoje nezaměstnanosti v ČR a regionu působnosti zkoumaného podniku. Druhá část podává systematický přehled o teorii fungování trhu práce a jednotlivých vztazích mezi jeho aktéry. Dále zařazují též téma pracovní mobility. Ta hraje svoji roli na dnešním trhu práce mnohem významněji, než kdy dříve. A to z pohledu nízké míry nezaměstnanosti, která nabádá k myšlence jejího řešení ve formě hledání zaměstnanců za hranicemi regionů, ale také za hranicemi naší země v rámci otevřeného pracovního trhu EU. Přibližují jím možnosti přeshraničního zaměstnávání a zaměstnávání cizinců. Také se věnuji politice zaměstnanosti, která je základním stavebním prvkem stability trhu práce v rukou státu. Má své oblasti působnosti a základní nástroje v boji proti nezaměstnanosti ve své aktivní a pasivní formě. V poslední části kapitoly věnující se tématu trhu práce seznamuji s trendy a jeho budoucím vývojem.

V praktické části se zajímám především o konkrétní oblasti, které souvisí se strategiemi dopadu nízké nezaměstnanosti na konkrétní podnik a mapují jejich příčiny, důsledky a konkrétní řešení na straně podniku. V této souvislosti si stanovuji následující cíl práce:

Výzkumná otázka: Jaký je vliv nízké nezaměstnanosti na strategii a řízení podniku ME-Metal, s. r. o.?

Hypotéza: Podnik ME-Metal, s. r. o. je nucen reagovat na rekordně nízkou nezaměstnanost u nás.

Pro zodpovězení této otázky a tohoto výzkumného předpokladu si stanovuji analýzu charakteristik podniku jako technologická úroveň organizace a produktivita práce, úroveň mezd a vývoj zaměstnanosti podniku. Vlastní reakci podniku na současný vývoj na trhu práce zohledňuji taktéž. Nejdůležitější částí mé bakalářské práce je závěrečné doporučení řešení pro řízení a strategii podniku. Toto řešení bude zajištěno pomocí rozboru zjištěných skutečností.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je mnoha autory hodnocena jako jeden z nejpálčivějších makroekonomických problémů. Dopad nezaměstnanosti je ekonomickým tématem s přesahem psychologickým a sociálním. (Buchtová, 2013, s. 9) Zejména období dlouhodobější nedobrovolné nezaměstnanosti přináší lidské tragédie v podobě marnosti hledání pracovní příležitosti. (Samuelson, 1995, s. 286) Jurečka (2010, s. 111) ji jadrně považuje za makroekonomické zlo.

Nezaměstnanost je spjata s trhem práce. Má příčinnou souvislost s rovnováhou nabídky práce s poptávkou po práci a s existencí pracovní síly na tomto trhu. Nezaměstnanost, podle Mareše (1994 s. 10), však nemusí představovat zlo v pravém smyslu, pakliže se nestane masovou. Vymezení nezaměstnanosti pozbývá jednotné definice. Všeobecně lze konstatovat, že využití pracovní síly a míra ekonomického růstu má vliv na neschopnost pracovní síly nalézt zaměstnání. Pokud nejsou využity zdroje a kapacita produkce, vzniká nezaměstnanost, při které není pracovní síla plně využita. Opačným jevem v ekonomické teorii je plná zaměstnanost. (Tuleja, 2006, s. 25) Při ní dochází k plnému zaměstnání pracovní síly, ekonomika produkuje při plné kapacitě. (Tuleja, 2006, s. 131) V první polovině dvacátého století byla nezaměstnanost spjata s přechodnými krizemi z nadvýroby. V jedenadvacátém století se již stává obvyklým fenoménem technologicky vyspělých zemí, kterou představuje ČR. Nezaměstnanost jako hlavní makroekonomická nestabilita je náchylná na světové ekonomické krize, nesprávně zaměřené vědy (konzumního charakteru a protipřírodní kultury) a technický pokrok ve znamení nahrazování produktivní práce technikou. (Buchtová, 2013, s. 9)

Nezaměstnanost je nedílnou součástí svobodné demokratické společnosti. Její existence je závislá na potřebě pohybu ekonomiky. Tržní mechanismus řízený demokratickými principy vyžaduje odpovídající pohyb pracovníků v určité časové prodlevě. (Mareš, 1998, s. 11) Tento lidský kapitál je podroben svobodné volbě toho, zda přijmout zaměstnání, být nedobrovolně nezaměstnaným či přehodnotit kvalitu nabízené služby práce (kvalifikace). Svobodný pracovní trh podléhá v našich podmínkách regulacím a vnějším zásahům. Vyústěním této harmonizace nabídky a poptávky, do níž se promítá kvalifikační či regionální nesoulad, je nezaměstnanost. (Brožová, 2003, s. 11)

1.1 Příčiny nezaměstnanosti

Nezaměstnanost je zapříčiněna celou řadou sociálních jevů a procesů. Mezi nejčastější z nich patří: technický rozvoj snižující spotřebu lidské práce, zvyšování přesčasové práce, likvidace drobných podnikatelů, nízká úroveň investic do rozšiřování výroby a úroveň ekonomické prosperity. (Nový, 2006, s. 232)

1.2 Formy nezaměstnanosti

Nezaměstnanosti lze dělit do tří základních typů dle příčiny vzniku - frikční, strukturální a cyklickou. (Pavelka, 2007, s. 115) Kaczor (2013 s. 56-58) rozvádí další formy. Některými z nich bylo zapotřebí vymezit pojem nezaměstnanosti v kapitole s názvem Nezaměstnanost na s. 8. Proto je uvedení stručných definic těchto dalších forem do kontextu příhodné. Některé z nich jsou, podle různých autorů, zařaditelné mezi tři základní typy.

- **Sezónní nezaměstnanost** je předvídatelná a souvisí s kolísáním poptávky v závislosti na ročním období.
- **Skrytá nezaměstnanost** představuje pro ekonomiku nevyužitý potenciál trhu práce v podobě nezaměstnaných stojících o práci, kteří nejsou evidováni na úřadu práce.
- **Dlouhodobá nezaměstnanost** představuje nežádoucí problém pro celou společnost i pro nezaměstnaného samotného. Délka trvání nezaměstnanosti je zpravidla půl roku až rok.
- **Dobrovolná a nedobrovolná nezaměstnanost** je spjata s dlouhodobou nezaměstnaností a kalkulem finančních a jiných benefitů poskytovaných sociálním systémem. V případě nedobrovolně nezaměstnaných, tito o práci stojí, ale nenachází ji.
- **Technologická nezaměstnanost** je velmi aktuální. Technický pokrok omezuje pracovní příležitosti v některých pracovních oborech z důvodu nahrazování práce kapitálem – moderními stroji, technologiemi a robotizací. (Kaczor, 2013, stránky 56-58)

1.2.1 Frikční nezaměstnanost

Fluktuace souvisí s přirozeným volným pohybem pracovních míst na trhu práce. Důležitým rysem tohoto typu nezaměstnanosti je její dočasný charakter. (Pavelka, 2007, s. 119) Alokace pracovní síly provázená změnou zaměstnání bývá prospěšná nejen pro hledání lepšího uplatnění pracovníka, ale také pomáhá zvyšovat společenskou efektivnost. (Jurečka, 2010, s. 140)

Mezi její nejčastější důvody patří změna bydliště, ukončení studia či mateřské dovolené případně následování životního partnera. (Jurečka, 2010, s. 139) Z tohoto pohledu má dobrovolný charakter. Do frikční nezaměstnanosti může být zahrnuta též sezónní nezaměstnanost typická pro zemědělství či stavebnictví. (Pavelka, 2007, s. 119) Frikční nezaměstnanost je navázána na sociální systém, který svou štedrostí ulehčuje rozhodování při hledání vhodného zaměstnání. Podpora ze strany státu nenutí jednat nezaměstnaného pod časovým tlakem. (Kaczor, 2013, s. 55)

1.2.2 Strukturální nezaměstnanost

Tato forma nezaměstnanosti má významný dopad na ekonomiku a sociální sféru. (Jurečka, 2010, s. 140) Strukturální nezaměstnanost se někdy považuje za dobrovolnou, někdy za nedobrovolnou. Bývá definována nesouladem mezi kvalifikací a rozmístěním pracovních míst nebo osob na trhu práce. Tyto strukturální změny v ekonomice bývají zpravidla podchycovány rekvalifikací, která z dlouhodobého pohledu napomáhá odstranit kvalifikační mezery představující stav současný a požadovaný. (Tuleja, 2006, s. 148)

Příkladem kvalifikační mezery může být nedostatek učitelů, řemeslníků či zdravotních sester na českém trhu práce a naopak přebytek administrativních pracovníků, horníků nebo sklářů. Některé příčiny je zapotřebí hledat v nedostatečné mobilitě pracovních sil, která nepřináší možnost vyrovnání nezaměstnanosti mezi regiony. (Pavelka, 2007, s. 120)

Také technický pokrok je spojován s příčinami změn struktury ekonomiky. Do této oblasti spadá technologická nezaměstnanost. (Jurečka, 2010, s. 140)

1.2.3 Cyklická nezaměstnanost

Cyklická nezaměstnanost je spojena s fází hospodářského cyklu a postihuje celkovou ekonomiku země. Cyklický pohyb ekonomiky má své zákonitosti. V recesi se nezaměstnanost zvyšuje, v expanzi klesá. (Jurečka, 2010, s. 140) Tato forma nezaměstnanosti se vyznačuje nedobrovolným charakterem. Subkapitola s názvem Vývoj nezaměstnanosti v na s. 13 prakticky seznamuje s tím, jaký vliv má cyklická nezaměstnanost na počet nezaměstnaných a míru nezaměstnanosti u nás.

Dle Samuelsona (1995, s. 289) je pro ekonomy možné právě na základě rozlišení mezi cyklickou nezaměstnaností a ostatními typy nezaměstnaností určit stav kondice trhu práce. I pokud je trh v rovnováze, může se objevit frikční nebo strukturální nezaměstnanost. Tento

stav je možný při vysoké fluktuaci nebo velké regionální nerovnováze. (Samuelson, 1995, s. 289)

1.3 Metody měření nezaměstnanosti

Jedním z konvenčních ekonomických ukazatelů výkonnosti hospodářství je míra nezaměstnanosti. Tento makroekonomický ukazatel lze vhodně využívat například ke komparaci národní a evropské ekonomiky, obdobně jako tomu bývá u jiných běžně sledovaných ukazatelů. (Hrubý domácí produkt, hrubý národní produkt, zaměstnanost, index spotřebitelských cen, míra inflace atp.) (Civín, 2018, s. 28) Lze jím oceňovat také výkonnost jednotlivých regionů země.

Pro výpočet míry nezaměstnanosti platí tato definice: „*Míra nezaměstnanosti je procento nezaměstnaných z ekonomicky aktivního obyvatelstva.*“ (Pavelka, 2007, s. 117) (Viz Grafické vyobrazení: Obrázek 3 s názvem Struktura obyvatelstva na s. 21.)

Vzorec má následující podobu:

$$„u = (U / L + U) * 100$$

Kde značí:

u - míru nezaměstnanosti v (%)

U - počet nezaměstnaných a

L – počet zaměstnaných neboli celkový počet pracovní síly vyjádřený ekonomicky aktivními L + U“ (Pavelka, 2007, s. 117)

Pavelka (2011, s. 14) uvádí další ukazatele. Dává do souvislostí výše uvedenou obecnou míru nezaměstnanosti s mírou registrovanou. Obě míry jsou používány v související statistice a přiblíženy v subkapitole Vývoj nezaměstnanosti v na s. 13. Dále Pavelka (2011, s. 14) definuje míru ekonomické aktivity „*vyjadřující procentuální podíl pracovní síly na celkovém obyvatelstvu starším 15 let (včetně)*“; také míru ekonomické neaktivity „*vyjadřující procentuální podíl ekonomicky neaktivních obyvatel starších 15 let (včetně)* na celkovém obyvatelstvu starším 15 let (včetně).“

Mezi některé další specifické míry lze podle Tuleji (2006, s. 24) zařadit též jednotlivé skupiny obyvatel, které jsou tvořeny vzorkem stejného pohlaví, věku, národnosti či vzdělání.

1.3.1 Přirozená míra nezaměstnanosti

Definice dle Samuelsona (1995, s. 296) je následující: „*Přirozená míra nezaměstnanosti je míra, při níž jsou trhy práce a statků v rovnováze.*“ Značíme ji u^* .

Optimální nízká míra nezaměstnanosti (na úrovni přirozené míry nezaměstnanosti) je dosažitelná. Ekonomická teorie nazývá plnou zaměstnaností stav, při kterém by ideálně ekonomika pracovala při optimální výši potencionálního produktu země. Při plné zaměstnanosti bude vždy existovat určitá míra nezaměstnanosti tvořená frikční a strukturální nezaměstnaností, které vytvoří přirozenou míru nezaměstnanosti. Jelikož nejnižší udržitelná úroveň nezaměstnanosti odpovídá i z opačného pohledu ideálnímu stavu potencionálního produktu, neustále kolísá, vyvíjí se v čase a její určení je obtížné. Odhady výpočtu se vždy pro jednotlivé země liší. (Pavelka, 2007, s. 121)

Přirozenou míru nezaměstnanosti lze dle Jurečky (2010, s. 142) definovat výstižněji termínem „míra nezaměstnanosti neakcelerující inflaci“ – NAIRU. Optimálně dochází k využití všech zdrojů, mzdové sazby jsou rovnovážné, jsou zaměstnáni všichni lidé a těmto tato mzdová sazba vyhovuje. (Jurečka, 2010, s. 142) Tuleja (2006, s. 25) k tomuto makroekonomickému pohledu doplňuje též pojetí mikroekonomické, které určuje její výši vzájemným vztahem mezi mírou ztráty zaměstnání a mírou získávání zaměstnání. Pro stanovení takové přirozené míry nezaměstnanosti je proto ideálem stav rovnovážného pracovního trhu, který je zapříčiněný normálním třením.

1.3.2 Faktory ovlivňující nezaměstnanost

Řada faktorů ovlivňuje míru nezaměstnanosti. Pro ekonomiku země je optimální, aby tyto vlivy směřovaly k velikosti optimální přirozené míry nezaměstnanosti.

Svou roli hraje motivace lidí k aktivnímu hledání zaměstnání. Čím vyšší je tato motivace, tím nižší bude nezaměstnanost. Také ÚP musejí být schopny aktivně podporovat uchazeče o zaměstnání, protože čím vyšší je míra informovanosti, tím nižší bude podíl uchazečů v evidenci ruku v ruce s nižší nezaměstnaností. Velikost a délka podpory v nezaměstnanosti poskytovaná nezaměstnaným může zvyšovat míru nezaměstnanosti právě pozbytím motivace k hledání nové práce, jelikož délka podpory a její výše se může zdát optimální. Zásadním způsobem ovlivňuje míru nezaměstnanosti demografická skladba pracovní síly rozlišená podle věku, pohlaví, vzdělání apod. Vzdělanější a kvalifikovaní lidé si mohou lépe najít práci nežli mladí absolventi nebo starší lidé. (Jurečka, 2010, s. 142)

1.4 Důsledky nezaměstnanosti

Nezaměstnanost je provázána negativními faktory, jejichž důsledky jsou ekonomické a sociální povahy.

V ekonomické oblasti dochází k nevyužití práceschopných, za těchto okolností je zabrzděn ekonomický růst. (Nový, 2006, s. 232) Brožová (2003, s. 101) varuje před společenskými náklady spojenými s nezaměstnaností. Dle ní stát přichází o daňové příjmy. Roste počet klientů sociálního státu spojený s vyplácením sociálních dávek, podpor v nezaměstnanosti a s tím souvisí další sociální jevy, jako např. zhoršení veřejného zdraví, politická nestabilita a kriminalita a z ní vyplývající výdaje ze státního rozpočtu na policii, soudnictví nebo vězeňskou službu.

V důsledků dlouhodobé tendence růstu skutečné míry nezaměstnanosti roste i přirozená míra nezaměstnanosti. Tento jev se nazývá **hystereze na trhu práce**. Začarovaným kruhem se pro pracovníka stane situace spojená s jeho dlouhodobě trvající nezaměstnaností. Role „pasivního čekatele“ může negativně působit na psychické zdraví jedince a zvyšovat pravděpodobnost neúspěchu při hledání práce. (Pačesová, 2011, s. 45) Brožová (2003, s. 108) tento stav poklesu životní úrovně - související s dehonestující rolí a společensky diskriminující profesní neschopností - interpretuje jako **teorii stigmatu** mnohdy vyústující v sociální izolaci jedince. Jurečka (2010, s. 145) též Nový (2006, s. 232) se hodují, že tyto změny způsobují **úpadek lidského kapitálu** ve formě ztráty schopností, zkušeností a praktických teoretických znalostí, které byly upevňovány dřívější prací.

Nový (2006, s. 233) zdůrazňuje též existenci pozitivních důsledků určité míry nezaměstnanosti. Ta umožňuje přesuny pracovních sil do prosperujících podniků a upevňuje pracovní motivaci.

1.5 Vývoj nezaměstnanosti v ČR

Vývoj nezaměstnanosti je spojen s vývojem české ekonomiky. Hospodářské cykly souvisí s vývojem reálného hrubého domácího produktu, na než s určitým zpožděním reaguje míra nezaměstnanosti. (Pavelka, 2011, s. 20) Na ekonomický růst a ekonomické poklesy mají v čase dopad též vnější faktory

- mj. globální, např. Světová ekonomická krize vyvolaná americkým hypotéčním trhem v roce 2007;

- či faktor společného trhu eurozóny, např. Dluhová krize v Evropě šířící se od roku 2009 spjatá s ekonomickými rozdíly severních a jižních států;
- popřípadě faktory výhledové, např. aspekt Brexitu nebo obchodní válka Spojených států amerických s Čínou.

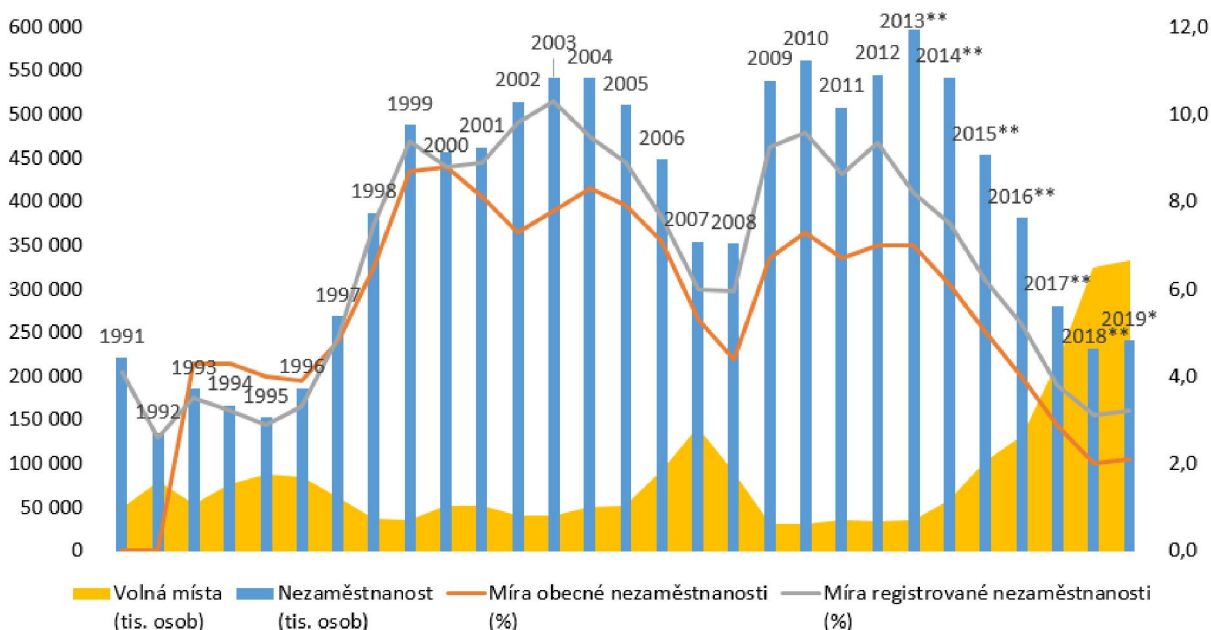
V této subkapitole budou přiblíženy jednotlivé klíčové recese a expanze české ekonomiky, které ovlivnily náš pracovní trh a specifikována míra nezaměstnanosti od roku 1991 doposud v relaci volných míst v období jednotlivých let. Podrobněji vypracovaná data jsou součástí seznamu Příloha tabulky na s. 10. Z tohoto přehledu čerpá Graf 1: Vývoj míry nezaměstnanosti a počty volných pracovních míst v ČR dále na straně 15.

Jelikož od počátku roku 2013 přešlo Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) na novou metodiku výpočtu míry nezaměstnanosti, a proto pokládám za nutné uvést změny ve výpočtu a také rozdíl mezi obecnou a registrovanou mírou nezaměstnanosti. Ještě před touto změnou Český statistický úřad (ČSÚ) užíval obecnou míru nezaměstnanosti a ministerstvo registrovanou. (Pavelka, 2011, s. 15) V současné době již nemůže docházet k nesprávné interpretaci výsledků obou institucí. (MPSV, [b.r.]) Obě instituce v současnosti používají ukazatel podíl nezaměstnaných osob.

- Výpočet **obecné míry nezaměstnanosti** vychází z metodiky Mezinárodní organizace práce (ILO) a upřesněním daným Statistickým úřadem Evropské unie. (Eurostat) (Pavelka, 2011, s. 15)
- **Registrovaná míra nezaměstnanosti** poměřuje všechny tzv. dosažitelné uchazeče, kteří jsou v evidenci Úřadu práce České republiky (ÚP), pouze k ekonomicky aktivním osobám. (MPSV, [b.r.])
- **Podíl nezaměstnaných osob** vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15–64 let ze všech obyvatel ve stejném věku. (MPSV, [b.r.])
- Ve svém důsledku má nový ukazatel **podíl nezaměstnaných osob** kvůli odlišné definici jinou úroveň a nelze jej s původním ukazatelem před rokem 2013 srovnávat. Je pravděpodobně naprostou náhodou, že tento ukazatel interpretuje nižší nezaměstnanost, než jaká byla původní skutečnost. Jelikož čím větší je ve výpočtu zohledněna skupina, tím míra nezaměstnanosti klesne.

V grafu vývoje níže jsem zohlednila jak obecnou, tak registrovanou míru nezaměstnanosti. Doposud se s nimi shledáváme v běžné praxi či učebnicích. Např. Eurostat

udává ve svých statistikách míru obecnou. Lze jí vhodně poměřovat jednotlivé ekonomiky eurozóny. V textu této subkapitoly budu zohledňovat míru registrovanou.



Graf 1: Vývoj míry nezaměstnanosti a počty volných pracovních míst v ČR

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: ČSÚ, *Statistiky nezaměstnanosti*; Kurzy.cz; MPSV, dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&sp=A &pvoc=&katalog=30853&pvo=ZAM07&z=T> dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=ZAM09&sp=A &pvoc=&katalog=30853&z=T> dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4 &A=2 &page=1> dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2019/03/2019_03_08_tz_nezamestnanost_unor_2019.pdf

Sametová revoluce odstartovala demokratické změny, které měly za následek prudký nárůst nezaměstnanosti po roce 1990. K poklesu registrované míry nezaměstnanosti došlo až mezi lety 1992-1996, kdy se držela na úrovni kolem 3 %. Nárůst nezaměstnanosti v druhé polovině 90. let způsobený zpomalením růstu hospodářství a poklesem zaměstnanosti v letech 1997 a 1998 byl důsledkem ekonomické recese. (Dvořáková, 2007, s. 68) Nejvyšší míra nezaměstnanosti na nás dolehla v roce 1999 úrovni 9,4 %.

Počátek následující dekády je charakteristický zbrzděním skokového růstu nezaměstnanosti druhé poloviny 90. let ovlivněný přístupovými jednáními s Evropskou unií. (EU) Pavelka (2011, s. 20) dává do souvislosti též celkovou ekonomickou situaci země. Pozitivní růst však nebyl natolik robustní, aby se podařilo úroveň celkové nezaměstnanosti snižovat, nadále stoupala a roce 2003 činila 10,3 %. Pokles na míry na 9,5 %, spojený se vstupem ČR do EU, následoval až v roce 2004. Poté, v době vrcholícího růstu české ekonomiky, úroveň nezaměstnanosti klesala až do první poloviny roku 2008 na hodnotu 6 %. (MPSV, 2014, s. 6) Zvyšoval se i počet pracovních míst v evidenci úřadu práce. Trend byl

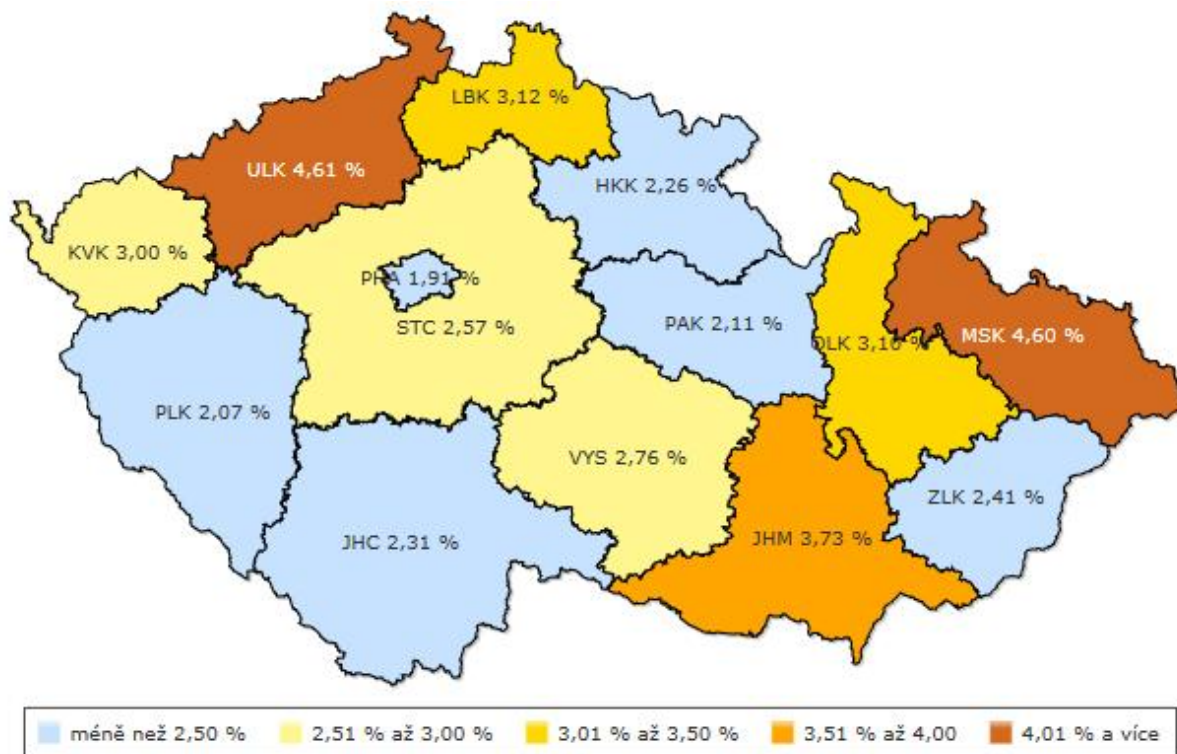
zastaven roce 2007 při 141,1 tis. volných pracovních míst. Jednalo se o nejvyšší měřenou hodnotu od roku 1991. V roce 2009 vstoupila česká ekonomika do recese, což zapříčinilo skokový růst nezaměstnanosti v hladině 9,2 %. Období bylo provázáno náhlým vzrůstem nesouladu mezi nabídkou a poptávkou pracovní síly. Došlo k velkému poklesu počtu poptávané pracovní síly na 30,9 tis. osob. V roce 2010 tendence růstu nezaměstnanosti pokračovala. (MPSV, 2014, s. 6) Následující rok došlo k mírnému ekonomickému oživení, přesto se situace na trhu práce nadále zhoršovala. (Pavelka, 2011, s. 26) Volná místa poklesla na hodnotu nejnižší od zahájení měření. Na pouhých 30,8 tis. pracovních míst evidovaných ÚP.

Od roku 2010 do roku 2013 doznívá hospodářská krize zapříčiněná dluhovou krizí v Evropě a počet pracovních míst se drží na přibližně stejné úrovni. Přichází pokrizové období, kdy lze sledovat náhlý růst pracovních míst a prudké snižování míry nezaměstnanosti. Během následujících pěti let se míra nezaměstnanosti snížila téměř o polovinu z hodnoty 8,2.% v roce 2013, na 3,8.% v roce 2017. Volná místa v roce 2013 činila 35,2 tis., v roce 2017 je to již navýšení na 216,6 tis. Dynamika vývoje nezaměstnanosti souvisí s růstem ekonomiky erozóny i EU v návaznosti na ekonomiku světovou. (MFČR, 2018) Rok 2017 zaznamenal pro ČR nejvyšší tempo ekonomického růstu za poslední dekádu související s pozitivními podmínkami na trhu práce, zvyšující se spotřebou domácností i důvěrou firem. (MFČR, 2018) Rokem následujícím dochází ke zvolňování v tempu tohoto růstu. Průměrná míra nezaměstnanosti v té době nadále klesala a u nás si udržela svou velmi nízkou míru na úrovni 3,1 %. (Pro porovnání jednu z nejnižších v Evropě. Český historický rekord obecné míry nezaměstnanosti ve výši 2 % dosahuje český trh práce v roce 2018.) Stav měřený k 28. 2. 2019 drží naši nezaměstnanost stále velmi při zemi na úrovni 3,2 %. Předvrcholové období hospodářského cyklu nadále rekordně ovlivňuje míry měřených hodnot na trhu práce. Volná místa udržují trend růstu již od roku 2012. V závěru roku 2018 je to již 324,4 tis. pracovních míst v evidenci ÚP. A při měření dne 28. 2. 2019 dosahovala výše 333,1 tis.

1.5.1 Vývoj nezaměstnanosti v Ústeckém kraji a jeho okresech

V relaci předchozí subkapitoly věnující se míře nezaměstnanosti ČR je tato část věnována stručnému aktuálnímu zhodnocení v kraji a okresu působnosti zkoumaného podniku. Podrobná data o nezaměstnanosti Ústeckého kraje jsou součástí přílohy č. Příloha 6 na s. 14 a okresu Chomutov přílohy č. Příloha 7 na s. 15. (ČSÚ, 2019)

Ústecký kraj je tradičně místem s nejvyšším podílem nezaměstnanosti u nás následovaný Moravskoslezským krajem. V kartogramu hnědá pomyslně zohledňuje také fakt, že se jedná o regiony s průmyslovou a hutní tradicí.

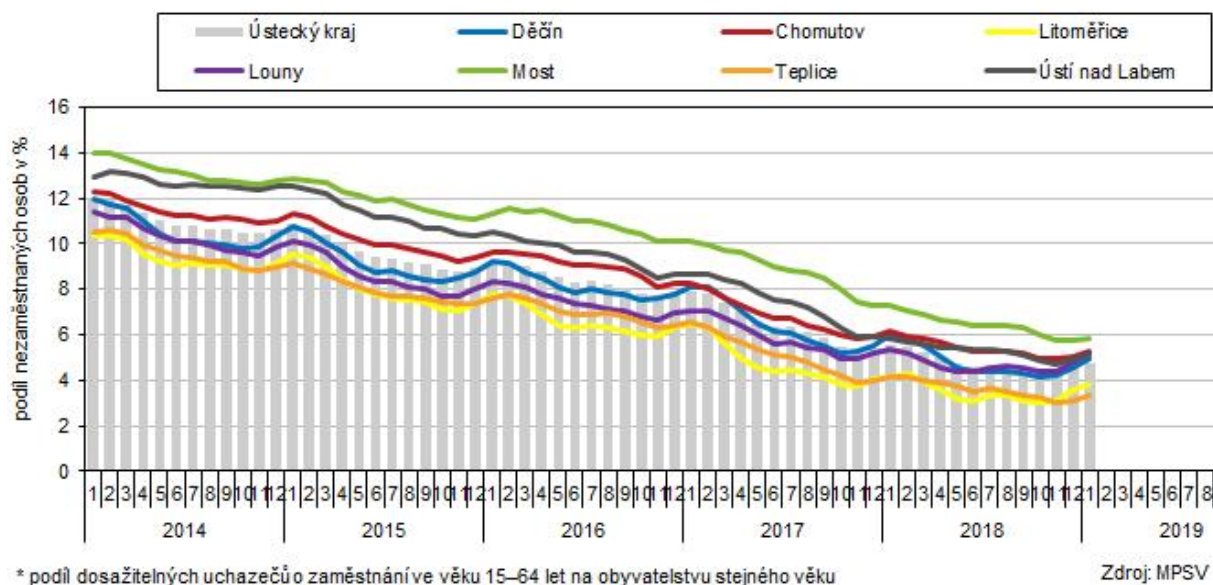


Obrázek 1: Podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR k 31. 3. 2019

Zdroj: https://www.czso.cz/csu/xu/animovana_mapa_podil_nezam_kraje

Již v 90. letech se produkce ČR vydala směrem manufakturní výroby. Reprodukční činnost manufaktur je patrná právě v okrese Chomutov, který se vyznačuje množstvím průmyslových zón. V těsné blízkosti Chomutova jsou: Průmyslová zóna Severní pole, Průmyslová zóna Nové Spořice, VGP Park Chomutov. V bezprostřední blízkosti Chomutovka se také nachází klášterecká Průmyslová zóna VERNE a Královský vrh. Další blízké zóny nespádající do okresu, avšak jsou dobře dosažitelné pro dojíždění za prací z Chomutova. V rámci Ústeckého kraje to jsou: mostecká Průmyslová zóna JOSEPH a žatecká Strategická průmyslová zóna Triangle. Každá z těchto zón nabízí spojení na Německo a hlavní město přes rychlostní silnici R7.

I přes množství výrobních podniků, které jsou zde koncertované, má nezaměstnanost v regionu následující podobu:



Graf 2: Podíl nezaměstnaných osob v Ústeckém kraji a jeho okresech

Zdroj: <https://www.czso.cz/csu/xu/nezamestnanost-v-usteckem-kraji-k-31-lednu-2019>

V grafickém znázornění je vidět, že od roku 2014 doposud míra nezaměstnanosti setrvale klesá, obdobně, jako je tomu v případě celorepublikového trendu. Data k počátku tohoto roku začínají vykazovat mírný vzestup. Podíl nezaměstnaných v Ústeckém kraji v lednovém šetření roku 2019 dosahuje 4,74 % a souhrnná data za rok 2018 vykazují 4,5% podíl. Chomutovsko v témže porovnání dosahuje míru 5,02% pro rok 2018 a 5,26% v lednovém šetření tohoto roku. Volná místa v celorepublikovém průměru nadále stoupají již od roku 2014. V případě daného kraje i okresu se tato tendence také projevuje. Dokonce v roce 2017 a také 2018 je nárůst razantní právě pro Chomutov. V roce 2017 statistika vykazuje 2 146 míst, v roce 2018 již 3 415. Ústecký kraj si drží také zvyšující se tendenci tohoto ukazatele. Od roku 2016 míra volných míst stoupá přibližně o 1 000 míst ročně. (ČSÚ, 2019)

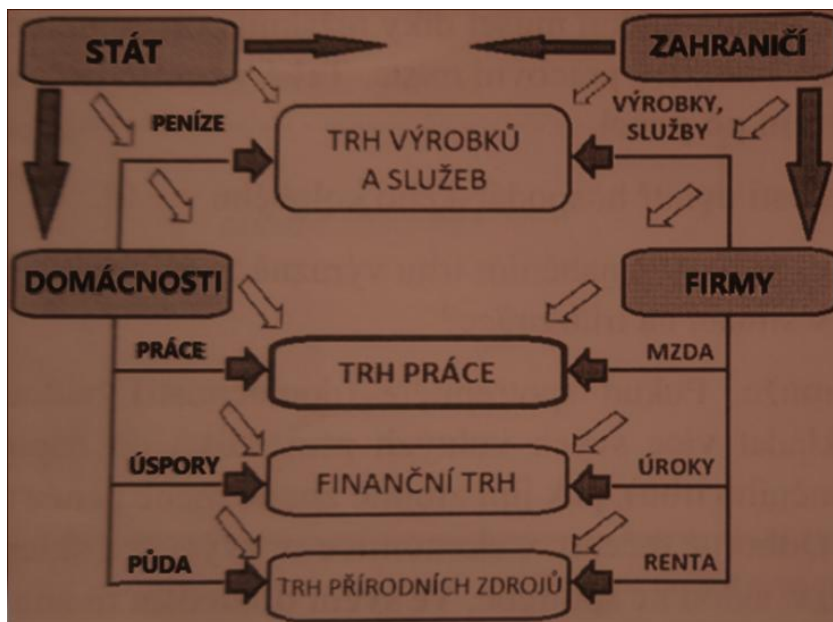
2 Trh práce

Lidská produktivní práce byla v dřívějších epochách spjata s fyzickou námahou, obstaráváním potravy a udržováním života. Pro pokolení našich předků se práce zemědělská, průmyslová a řemeslná stala náhradou tohoto biologického procesu.

Práce prošla svým vývojem během dějin lidské společnosti a ustálila se ve formě společenské dělby práce. V období rozvoje průmyslu vychází pojetí práce z newtonovské mechanistického chápání práce jako působení síly na objekty. Ve společenských vědách je proto jedinec přeneseně definován jako pracovní síla. Jako pomyslná součást stroje výroby,

co do nejvyšší produktivity a co do nejefektivnější organizace práce, vystupuje jako aktér na trhu práce. (Nový, 2006, s. 210)

Trh práce je součástí **hospodářského koloběhu** v ekonomice.



Obrázek 2: Trh práce jako součást hospodářského koloběhu

Zdroj: (Kaczor, 2013, s. 7)

Hlavním dějem na trhu práce je zajištění pracovní síly firmám. Firmy poskytují výrobu statků a služeb na trhu výrobků a služeb. Na trhu práce se setkává nabídka práce představovaná domácnostmi – potencionálními zaměstnanci - s poptávkou po práci, kterou představují firmy – zaměstnavatelé. Rovnováha na zobrazených trzích Obrázek 2 je proměnlivá. V závislosti na nabídce a poptávce a vzájemné zájmové interakci subjektů se vyvíjí situace na trhu práce v oblasti míry zaměstnanosti či nezaměstnanosti, počtu i struktury pracovních míst s možnými dopady na cenu práce (mzdu). Jakákoli změna situace na ostatních trzích (trhu výrobků a služeb, finančním trhu a trhu přírodních zdrojů) podmiňuje klima na trhu práce. Taktéž aktéři těchto trhů (stát, domácnosti, firmy a zahraničí) ovlivňují svým jednáním celý hospodářský koloběh. (Kaczor, 2013, stránky 7-8)

Základní teoretické změny chování subjektů na trhu práce se dějí následovně:

Tabulka 1: Jednoduché změny rovnováhy na trhu práce

Změna na trhu	Důsledky na tržní rovnováhách		
růst poptávky firem po práci	roste mzda	roste množství práce (zaměstnanost)	klesá nezaměstnanost
pokles poptávky firem po práci	klesá mzda	klesá množství práce (zaměstnanost)	roste nezaměstnanost
růst nabídky práce domácností	klesá mzda	roste množství práce (zaměstnanost)	klesá nezaměstnanost
pokles nabídky práce domácností	roste mzda	klesá množství práce (zaměstnanost)	roste nezaměstnanost

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: (Kaczor, 2013, s. 20)

Ideální stav tržní rovnováhy je závislý na množství práce a velikosti mzdy, kdy za těchto okolností jejich výše odpovídá ideálnímu rovnovážnému poptávanému a nabízenému množství.

Při konjunktuře v rámci hospodářského cyklu nalézá více lidí práci za vyšší mzdu. Tato situace se nemusí týkat jen období ekonomického růstu. Důvodem této změny může být taktéž vstup firmy s větší nabídkou pracovní síly na trh práce.

Naopak v recesi klesá množství práce a také mzdy. Klesající fáze hospodářského cyklu je typická poklesem poptávky po zboží a službách. Firmy na tuto situaci reagují a lidé nalézají méně práce.

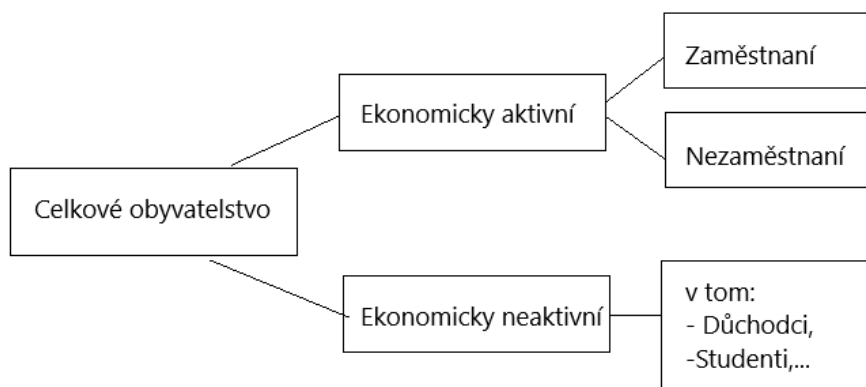
Růst nabídky práce domácností je typický např. při zprísnění poskytování sociálních dávek. V takové situaci nalezne větší množství lidí práci, avšak za nižší mzdu.

Oproti tomu pokles nabídky práce domácností charakterizovaný vyšší mzdou je typický pro strukturální nezaměstnanost. Tuto situaci si lze představit v sektoru lékařství, kdy lékaři odejdou za lépe placenou prací do zahraničí. Na trhu práce zůstane méně lékařů, kteří budou pracovat za vyšší mzdu.

2.1 Zaměstnanost

Mareš (1994, s. 16) si klade ve své knize zajímavou otázku: „*Jaká kritéria máme pro zařazení osob mezi nezaměstnané?*“ A zde popisuje vztah: „*Ne každý, kdo pracuje, je zaměstnaný a na druhé straně také ne každý, kdo nepracuje je nezaměstnaný.*“ Těmito výroky konstatuje, že pojem nezaměstnanost lze jen obtížně měřit, jelikož existuje i práce vykonávaná mimo ekonomické cíle trhu práce. Např. domácí práce, vzájemná výpomoc, hobby, dobročinná nebo dobrovolná práce, (Např. dobrovolní hasiči, či dobrovolníci v potravinových bankách.) Popisuje, že nezaměstnaný zůstává jen na straně nerealizované nabídky, byť má přístup na pracovní trh.

Pojem zaměstnanost charakterizuje Nový (2006, s. 230) stavem, při kterém část ekonomicky aktivního obyvatelstva zajišťuje svou vlastní existenci (resp. existenci svých rodin) a uspokojování svých potřeb zapojením do pracovního procesu. Mezi ekonomicky aktivní obyvatele zařazujeme ty, kteří práci mají a taktéž ty, kteří práci nemají. Viz subkapitola Metody měření nezaměstnanosti na s. 11.



Obrázek 3: Struktura obyvatelstva ČR

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z (Pavelka, 2007, s. 116)

Konkrétní účastníky trhu práce lze definovat několika základními kategoriemi, které jsou nedílnou součástí terminologie této práce a souvisejí s úlohou či ekonomickou aktivitou těchto subjektů.

- Na **ekonomicky aktivní a neaktivní obyvatelstvo** se dělí celkové obyvatelstvo. Ekonomicky neaktivní jsou osoby mladší 15 let, studenti, důchodci, osoby na rodičovské dovolené atp. Mezi ekonomicky aktivní obyvatelstvo řadíme zaměstnané a nezaměstnané. (Pavelka, 2007, s. 117)
- **Zaměstnaní a nezaměstnaní** tvoří pracovní sílu země za podmínky dosažení 15 let věku. Zaměstnanými jsou lidé, kteří mají placené zaměstnání a to i za podmínky dočasného, příležitostného nebo sezónního charakteru. Ostatní ze skupiny aktivního obyvatelstva splňující kritérium možnosti nástupu do zaměstnání během 14 dnů a aktivně vyvíjející úsilí k nalezení zaměstnání (Návštěvy firem, odpovědi na inzeráty atp.) jsou nezaměstnaní. (Tuleja, 2006, stránky 22-23)
- **Sebezaměstnaní** představující skupinu osob patřící mezi zaměstnané. Sebezaměstnanými ČSÚ definuje tři subjekty působící v podnikatelské sféře. Buďto vlastníky společností, ve kterých tyto pracují a působí jako zaměstnavatelé, dále podnikatele bez zaměstnanců (tzv. „osoby pracující na vlastní účet“) a členy domácnosti vypomáhající těmto podnikatelům. (ČSÚ, 2019)
- **Podzaměstnaní**, podle definice Eurostatu, jsou zaměstnané osoby, které pracují kratší čas v týdnu na zkrácený pracovní úvazek, protože nemohou zůstat bez příjmu a jsou schopné nastoupit do dvou týdnů do nového zaměstnání.

Podzaměstnaní však chtějí pracovat více hodin. (Dušek, 2017, s. 102) Důsledkem podzaměstnanosti dle Tuleji (2013, s. 58) je nižší pracovní hodnocení a Kaczor (2013, s. 58) uvádí do souvislosti nežádoucí dlouhodobý stav takového jevu s obdobím recese. Zaměstnanec je schopen pozitivní kvalifikační flexibility, avšak není tím využíván potenciál pracovní síly na trhu práce.

2.2 Specifika trhu práce v ČR a provázanost s trhem EU

Evropský trh práce zahrnuje 380 192 tis. osob ve věku 15-64 let. Z ekonomicky aktivního obyvatelstva ve výši 245 799 tis. tvoří nezaměstnaní 18 799 tis. osob. Náš národní trh práce zahrnuje celkem 8 162 tis. osob, z nichž 5 210 tvoří zaměstnaní a 155 tis. nezaměstnaní. (Eurostat, 2018) Trh práce EU umožňuje volný pracovní pohyb osob všem jeho občanům dle článku 39 Smlouvy o založení Evropského společenství.

Podíl vývoje nezaměstnanosti ČR na vývoji evropské osmadvacítky (EU) je velmi příznivý. ČR se aktuálně podílí na obecné míře nezaměstnanosti pouhými 2,1 %. (viz Příloha 3 s. 10) V posledním roce hodnota osciluje kolem 2,3 %. (prosinec 2017 – říjen 2018) Průměr EU činí aktuálně 6,7 % (10/2018) a ve stejném sledovaném úseku měl sestupnou tendenci. V počátku tohoto období se jednalo o hodnotu 7,2 % (12/2017). Zemím eurozóny míra nezaměstnanosti rovněž klesala po celé sledované období a to o 0,5 procentního bodu na 8,1 %. (Eurostat, 2018)

Evropský hospodářský prostor je strukturovaným a nerovnoměrným uskupením zemí, které jsou zároveň propojené, závislé a vyznačují se určitými společenskými znaky. Velké rozdíly lze nalézt i při porovnávání míry zaměstnanosti a výše mezd. (Palíšková, 2014, s. 149) Integrovaní proces či stav hospodářství má každá země osmadvacítky v různé fázi vývoje.

Příkladem nerovnoměrnosti je **porovnání průměrné mzdy** jednotlivých zemí EU. Velmi často se v médiích objevují názory, že české mzdy jsou nízké, o platech nemluvě. Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) průměrná mzda za 3. čtvrtletí 2018 činila 31.516 Kč. Ve stejném kvartálu roku předchozího to byla částka 29.058 Kč. (ČSÚ, 2018) Dle týdeníku Ekonom hrubý příjem českého pracovníka v porovnání s německým dosahuje 32% v přepočtu kurzem a 56% v paritě kupní síly. „*Má-li podnik zastaralé technologie, musí je nahrazovat větším podílem živé práce. O peníze se tak dělí více zaměstnanců a ti pak mají nižší mzdy.*“ (Ekonom, 2018) Právě míra investic českých podniků je jedním z důvodů těchto statistických porovnání. Rakousko, následované Německem jsou hlavními iniciátory Průmyslu

4.0 v Evropě. Naše národní ekonomika dosahuje jen 45% technologické úrovně Rakouska. V ČR podniky, vzhledem k situaci v oblasti velmi nízké nezaměstnanosti, následovaly potřeby trhu práce a zvyšovaly mzdy. MPSV dokládá, že za poslední rok se zvýšily mzdy o 7,5%. Růst mzdových nákladů neminul ani nefinanční podniky, které dle ČSÚ vzrostly meziročně o 8,5%. (ČSÚ, 2019) Po vzoru našich sousedů prozatím většina českých malých a středních podniků u nás technologicky neinvestuje. Podniky na řešení této situace formou investice, modernizace, inovace (čili nahrazení práce kapitálem) nemají prozatím dostatečný prostor, jelikož jsou kapitálově poddimenzované oproti podnikům se zahraničními vlastníky. Teoretickým zdůvodněním se jeví naplnění Stolperova-Samuelsonova teorému, podle nějž při výrobě čisté produkce klesá vybavenost práce kapitálem. Tedy při větším počtu pracovníků nahrazovaných kapitálem (např. stroji) klesá podíl práce při rozdělování čistých příjmů ve prospěch kapitálu. (Červenka, 2001)

2.3 Pracovní mobilita

K přeshraničním tokům pracovníků dochází na českém trhu práce oběma směry. Dochází nejen k pracovní imigraci, pracovní síla též odchází za lepšími podmínkami do zahraničí. Přijmeme-li širší nepřizemní pohled, uvědomíme si, že náš národní trh práce je ovlivňován trhem Evropského společenství. Je zřejmé, že vyspělejší státy jsou pro nás konkurencí. Kaczor (2013, s. 90) míní, že vysoce kvalifikovaní pracovníci jsou vyhledávaným artiklem a proto je potřeba tuto sílu u nás udržet, jelikož zvýšení životní úrovně ČR není udržitelné bez vysoce kvalifikované práce a zvýšení investic do vědy a výzkumu. Únik kvalifikované síly do zahraničí může mít dopad na ekonomiku. Je nutné posilovat kvalifikovanou ekonomiku a minimalizovat tento tzv. fenomén brain-drain. (Kaczor, 2013, stránky 90-91)

Tato podkapitola bude věnována relokaci pracovního kapitálu z pohledu ovlivnění nezaměstnanosti ČR. Shledávám ji významnou a v českém prostředí zaměstnavateli opomíjenou. Potencionální migrant vždy kalkuluje očekávané přínosy změny zaměstnání, ale také náklady, které jsou nejen peněžní, ale též psychické, uvádí Kaczor. (2013, s. 96)

2.3.1 Migrace pracovní síly a osob

Přestože trh práce EU je otevřený všem členským zemím, možnost pracovat přeshraničně využije stabilně pouze okolo 1,5% osob. Dle ustálené statistiky pouze 7% občanů EU se přestěhuje, z toho jen 15% z pracovních důvodů. (Palíšková, 2014, s. 152) Mezi důvody nízké pracovní mobility spadá absence společného trhu služeb (nedokončený vnitřní trh),

požadavky profesní (nedokončená právní harmonizace pro požadavky na regulované profese), odlišná kultura, mentalita, jazyková bariéra či uvyklost ve společnosti nevyužívat možnost dojíždění, stěhování. (Palíšková, 2014, s. 152) Velmi nízká flexibilita migrace pracovní síly, ať již na celounijní úrovni či v ČR, je faktorem, který limituje. Kaczor (2013, s. 195) míní, že také posilování české koruny zásadně snižuje výhodnost práce v zahraničí českým pracovníkům.

2.3.2 Mezinárodní pracovní mobilita ČR v rámci EU

Za vyššími výdělky čeští pracovníci míří nejčastěji do Velké Británie posléze do Irsku nebo Německa. „*Mezinárodní mobilita českých pracovníků v rámci EU patří k nejnižším.*“ (Palíšková, 2014, s. 150) V souvislosti s vystoupením Velké Británie z EU bude velmi záležet na stále probíhajícím vládním a diplomatickém vyjednávání o postavení našich zaměstnanců v rámci jejího pracovního trhu.

V českém příhraniční pracovníci též využívají možnosti blízkého zaměstnání konkurenčního trhu Rakouska a Německa. (Kaczor, 2013, s. 195) Tzv. pendleři nejsou v těchto zemích usídleni a minimálně jednou týdně se vrací do svého bydliště. (Kaczor, 2013, s. 192)

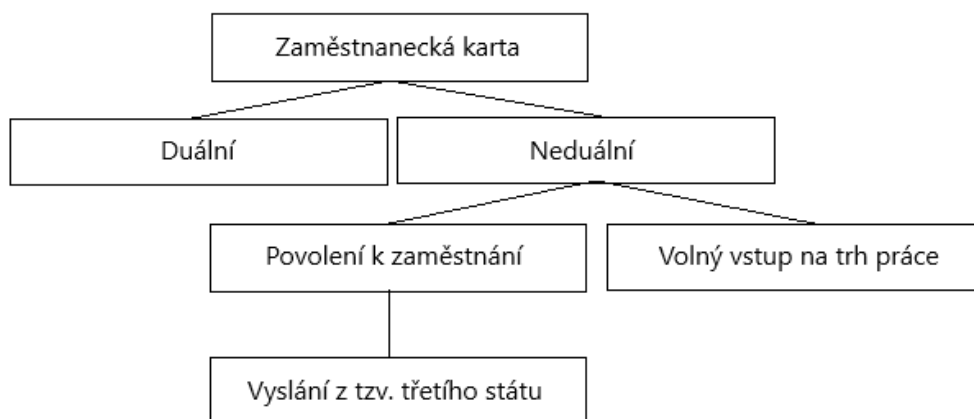
2.3.3 Mezinárodní migrace a zaměstnávání cizinců v ČR

Toky mezinárodní migrace obyvatel v posledních letech sílí. Přistěhovalci představují pro unijní země v prvopočátku náklady v podobě sociální inkluze, vzdělávání či pracovní rekvalifikace, avšak imigrace jako taková nabízí jisté řešení nedostatků na trhu práce. V roce 2016 tvořilo imigrační vlnu 2 mil. občanů nečlenských zemí EU. Ve stejném roce jich téměř 1 mil. získalo občanství EU. (Eurostat, 2018)

Postoje ČR k migrační krizi započaté v roce 2014 jsou jednoznačně spjaté s myšlenkou snahy o regulaci migrace ve prospěch a bezpečnost státu. 29. července 2015 byla schválena **Strategie migrační politiky ČR**. Ta má mj. za cíl podporovat legální migraci dle pružnosti aktuálních potřeb státu, tzn. přijímat migranty, na jejichž vstupu a pobytu má zájem, zejména v oblasti výkyvů pracovního trhu a cílových skupin cizinců. (Ministerstvo vnitra ČR, 2015)

Imigrační politika ČR reagovala na výrazný nedostatek kvalifikované pracovní síly zavedením původně zelených karet používaných mezi lety 2009 a 2013. (Kaczor, 2013, s. 142) V současnosti jsou nahrazeny **zaměstnaneckou kartou**. Tento imigrační nástroj maximálně zjednodušuje a uvolňuje zaměstnavatelům nábor pracovní síly z nečlenských zemí EU. Mají podobu plastové karty s biometrickými prvky. Seznam zemí a Centrální evidenci volných

pracovních míst obsaditelných držitelé zaměstnaneckých karet spravuje Ministerstvo vnitra ČR a je cizincům dostupný na jeho internetovém portálu a na Evropském portálu pracovní mobility EURES. Ministerstvo též schvaluje žádosti a vydává pracovní víza v tomto směru. (Daněk, 2018, s. 82) Kromě toho, že systém EURES podporuje zaměstnanost evropského hospodářského prostoru a umožňuje pracovní migraci v rámci tohoto prostoru, též zajišťuje informace o pracovnících a životních podmínkách jednotlivých států. (Červenka, 2001)



Obrázek 4: Zaměstnanecká karta – zaměstnávání cizinců

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: (Daněk, 2018, s. 69)

Zaměstnanecká karta opravňuje jeho držitele u nás dlouhodobě pobývat a pracovat na konkrétním pracovním místě, ke kterému byl udělen souhlas ministerstva vnitra. Tj. duální režim karty. Existují výjimky, které umožňují vstup na pracovní trh jiným postupem nežli zaměstnaneckou kartou. Zjednodušeně jsou tři obecné možnosti postupu. V některých případech má cizinec volný vstup na trh práce. (Např. Formy povolení trvalý pobyt, azylant, rodinný příslušník člena diplomatické komise, studenti a absolventi atd.) Ve druhém případě jsou cizinci povinni získat povolení k zaměstnání. (Např. cizinec – držitel povolení k dlouhodobému pobytu za účelem podnikání nebo investování, který se rozhodne pracovat - tzv. se sebezaměstnat - ve své společnosti) Neduální režim tedy slouží pouze jako povolení k dlouhodobému pobytu nebo k pracovnímu povolení. V rámci § 98 zákona o zaměstnanosti je nutné, aby cizinec vždy zlegalizoval svůj pobyt a také výkon práce. Proto by měl zaměstnavatel vždy zkoumat, zda se zaměstnanec některá z těchto výjimek netýká. Ve třetím případě je vyslán cizinec ze třetího státu k českému zaměstnavateli, nicméně zůstává ve svém pracovněprávním vztahu k zahraničnímu zaměstnavateli. (Agentura práce s licenci). Cizinec

pracovněprávní vztah neuzavírá. Tuzemský subjekt uzavírá smlouvu se zahraničním zaměstnavatelem. Ta musí být projednána s krajským ÚP. (Daněk, 2018, stránky 69-126)

Kromě zaměstnanecké karty existují režimy karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance (manažeri, specialisté, stážisté jako zaměstnanci zahraničního odštěpného závodu nebo obchodní korporace) a modrá karta. Rozdíl je, v případě modré karty, v usnadnění imigrace cizinců na pracovní místa s vysokou kvalifikací podmíněné vyšším odborným či vysokoškolským vzděláním. To však neznamená, že by vysokoškolský pracovník nesměl požádat o pracovní umístění v režimu zaměstnanecké karty. (Ministerstvo vnitra, 2019)

Zaměstnávání cizinců je skutečně jedním z klíčových řešení velmi nízké nezaměstnanosti. V posledních letech jich proto na českém trhu práce přibývá. Podniky si zajišťují své zahraniční pracovníky nejčastěji přes agentury práce, kdy tito pracovníci jsou v postavení zaměstnance. Ti se v roce 2017 podíleli na celkové zaměstnanosti 10,7%. (ČSÚ, 2019) „Výrazně nejvíce je zde občanů Slovenska, kteří jsou s odstupem následováni občany Ukrajiny. V pořadí zemí jsou dále Rumunsko, Polsko, Bulharsko, Rusko a Vietnam,“ (ČSÚ, 2019) Najímání zahraniční práce souvisí s migrací pracovní síly v rámci EU i mimo ni. Tito lidé mají motivaci se u nás uplatnit díky vyšší mzdě, (či zisku v případě podnikání), oproti své rodné zemi.

2.3.4 Mobilita spojená s podnikem či jeho vnějším prostředím

Změny spojené s odchody celých skupin pracovníků či jednotlivců v rámci organizace i mimo organizaci jsou typické pro podnikové prostředí. Mobilita vnitropodniková se vyznačuje přesuny jedinců v rámci organizace. Mobilita mezi podnikem a vnějším prostředím je označována jako fluktuace. Pokud jsou zaměstnaní jedinci oslovováni s cílem přesunu do jiné organizace, označujeme toto přímé vyhledávání za tzv. **headhunting**.

- **Mobilita profesní**

Pracovník jednu profesi opustí a zamění za jinou.

- **Mobilita potencionální a reálná**

Reálnou označujeme tu, ke které v určitém časovém období došlo. Potencionálně však může mít zaměstnanec v úmyslu odejít. V takovém případě se jedná o fluktuaci potencionální.

Fluktuaci lze prostřednictvím kvantitativních ukazatelů stanovit:

„počet pracovníků, kteří během určitého období (zpravidla 1 roku) odešli

x 100

průměrný počet pracovníků na počátku sledovaného období“ (Nový, 2006, s. 131)

2.4 Politika zaměstnanosti

Cílem ekonomiky je orientace na dosahování ekonomického růstu prostřednictvím zvyšování produktivity práce. Státní instituce reprezentované parlamentem, vládou a centrální bankou prostřednictvím své hospodářské politiky ovlivňují ekonomické cíle, především jejich stabilitu. Cíle stabilizační politiky se měří pomocí magického čtyřúhelníku, který poměřuje oblasti úrovně ekonomického růstu, nezaměstnanosti, inflace a obchodní bilance. (Tuleja, 2006, stránky 175-176) Rozhodující vliv na rovnováhu na trhu práce má proto hospodářská politika jako celek. Cílem politiky zaměstnanosti je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti. Definice ji vymezuje jako soubor opatření stabilizujících podmínky pro dynamickou rovnováhu na trhu práce a pro nejlepší využití pracovních sil. Děje se tak vzájemným dialogem státu, zaměstnavatelů a odborů. (Krebs, 2015, stránky 323-324)

Politika zaměstnanosti je zaměřena též na rizikové skupiny populace, které nezaměstnanost zpravidla ohrožuje. Mezi ně lze zařadit mladší věkové skupiny do 30 let (absolventy), starší ve věku 41-50 let, ženy (s požadavkem zkrácených úvazků či diskriminace upřednostňování mužů), zdravotně postižené, lidé bez kvalifikace

(new-underclass - deklasovaní žijící v trvalé závislosti na státu uvnitř systému podpor) a romské etnikum. (Buchtová, 2013, stránky 82-91)

2.4.1 Oblasti politiky zaměstnanosti

Oblasti státní politiky se řídí zákonem o zaměstnanosti 435/2004 Sb. Lze rozdělit dle zaměření na:

- **Aktivní politiku zaměstnanosti** uplatňující podporu aktivního chování lidí na trhu práce. To obnáší funkce zabezpečování práva na zaměstnání a usměrňování pracovních sil ze zahraničí a z našeho území do zahraničí; vydávání prognóz, vyhodnocení, monitorování trhu práce, stanovování koncepcí, programů a projektů pro uplatnění a rozvoj pracovního uplatnění; koordinace strategií v souladu s právem EU a čerpání pomoci z jeho sociálního fondu a hospodaření s prostředky na politiku zaměstnanosti.
- **Pasivní politiku zaměstnanosti** spočívající v aktivitě spojené s hmotným zabezpečením kompenzujícím ztrátu příjmů nezaměstnaným. Cílem státu

je nezaměstnané motivovat k tomu, aby cítili potřebu vstupu na trh práce a zajistili si příjem, a zamezit tak vzniku dlouhodobé nezaměstnanosti. (Krebs, 2015, stránky 323-330)

2.4.2 Boj s nezaměstnaností

Základní nástroje aktivní politiky zaměstnanosti ČR upravuje zákon o zaměstnanosti 435/2004 Sb. Tyto nástroje jsou přiblíženy níže. Některé termíny spjaté s činností úřadu práce (ÚP) jsou definovány v subkapitole Úřady práce a zprostředkování zaměstnání na s. 29.

- **Rekvalifikace** jsou velmi důležitým nástrojem eliminujícím do jisté míry strukturální nezaměstnanost. Rekvalifikací se rozumí získání nebo rozšíření stávající kvalifikace osoby. Je poskytována akreditovaným vzdělávacím zařízením a podmíněna tím, že ji ÚP shledává efektivní vzhledem k poptávce na trhu práce. Kromě klasické rekvalifikace zprostředkované ÚP uchazeči o zaměstnání nebo zájemci, je možné využít rekvalifikaci zvolenou tzv. z vlastní iniciativy uchazeče nebo zájemce. Zaměstnanecká rekvalifikace, jak již název napovídá, je iniciována zaměstnavatelem. Poskytuje mu možnosti změny dovedností personálních zdrojů bez nutnosti propouštění za podpory státu. (Kaczor, 2013, s. 227)
- **Investiční pobídky** jsou hmotnou podporou na vytváření pracovních míst nebo rekvalifikace a školení zaměstnanců a snahou státu o obecný zájem. Finanční podpora je zákonem výslovně podmíněna mírou nezaměstnanosti v daném regionu. Krebs (2015, s. 334) uvádí její výši nejméně o 50% vyšší než průměrná míra v ČR za poslední 2 ukončená pololetí předcházející datu předložení záměru. Tuto formu hmotné podpory poskytuje ministerstvo. (Kaczor, 2013, stránky 224-225)
- **Veřejně prospěšné práce** nevyžadují kvalifikaci a jsou určeny obcím v zájmu veřejného blaha. Spočívají v údržbě veřejných prostranství, úklidu komunikací, budov atp. Jsou omezeny na 12 měsíců a vytváří je zaměstnavatel, kterému je poskytováno vyplácení mzdových nákladů vč. sociálního a zdravotního pojištění. (Krebs, 2015, s. 335)
- **Společensky účelná pracovní místa** mají dvě různé podoby čerpání. **Příspěvek na zřízení**, který čerpá od ÚP zaměstnavatel a pokrývá jím počáteční náklady spjaté s vytvořením pracovního místa poskytnutého uchazeči z evidence ÚP

a **příspěvek na vyhrazení** (udržení) který získává zaměstnavatel od ÚP formou částečného, opakovaného příspěvku na mzdové náklady pracovního místa poskytnutého uchazeči z evidence. ÚP může způsobem příspěvku na zřízení hradit též zahájení podnikání. Ve všech případech platí, že osoby, pro která jsou společensky účelná pracovní místa poskytována, jsou na trhu práce nějak znevýhodňována. (Hendikepem.) (Kaczor, 2013, s. 228) I zde platí, že výše příspěvku je podmíněná mírou nezaměstnanosti v daném okrese v relaci míry průměrné nezaměstnanosti v ČR. Při podprůměrné míře může činit výše ročního příspěvku až čtyřnásobek této průměrné mzdy naopak při průměrné nebo nadprůměrné míře až šestinásobek. Při počtu vyšším jak 10 zřízených pracovních míst poskytnutých zaměstnavatelem je finanční motivace vyšší. (Kaczor, 2013, stránky 228-229)

- **Překlenovací příspěvek** je určen těm, kteří se rozhodnou podnikat a tím se vymaní z evidence ÚP. Doba poskytování příspěvku je 5 měsíců a činí nejvýše 0,25 násobku průměrné mzdy ČR. (Kaczor, 2013, s. 229)
- **Příspěvek na zapracování** je poskytován zaměstnavatelům, kteří přijmou znevýhodněného uchazeče z evidence ÚP. (Hendikepování, těhotné ženy, absolventi, osoby starší 50 let atp.) Příspěvek je na dobu 3 měsíců a činí nejvýše polovinu minimální mzdy. (Krebs, 2015, s. 336)
- **Příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program** je prostředkem aktivní politiky zaměstnanosti podporující zaměstnavatele upadajících odvětví, kterým umožňuje přechod do nových odvětví s potenciálem růstu. V této situaci není možné dodržení rozsahu týdenní stanovené doby zaměstnanců. Příspěvek je poskytován maximálně na dobu 6 měsíců a činí nejvýše polovinu minimální mzdy. (Kaczor, 2013, s. 232)

2.4.3 Úřady práce a zprostředkování zaměstnání

Nezaměstnanost, jak již bylo přiblíženo, je spojena s potřebou řešení situace nezaměstnaných a rizikových skupin. Aktivně snahou o jejich návrat na trh práce a pasivně ve formě dávek. Úlohou úřadu práce je proto vztah k nezaměstnaným a podpora trhu práce. Občané od úřadu práce (ÚP) očekávají především zprostředkování zaměstnání a také je zajímá, na co všechno mají od něj nárok.

Zprostředkování **zaměstnání úřadem práce** je bezúplatné, jelikož se jedná o instituci hrazenou z peněz daňových poplatníků. Nezaměstnaná osoba se eviduje na ÚP a stává se

uchazečem o zaměstnání s nárokem na podporu v nezaměstnanosti (dle zákonem předepsaných podmínek). Tito tvoří až 90% klientů ÚP. Zbývajících 5 -10% tvoří **zájemci o zaměstnání** představovaní fyzickými osobami v právním poměru či osoby samostatně výdělečně činné, kterým nevzniká nárok na podporu v nezaměstnanosti. Získají tak přístup k informacím na trhu práce, rekvalifikačním kurzům a možnosti zprostředkování zaměstnání.

Výplata podpory v nezaměstnanosti je podmíněna prací spojenou s odvodem důchodového pojištění a příspěvkem na státní politiku zaměstnanosti konanou nejméně 12 měsíců. Doba pobírání podpory v nezaměstnanosti je tzv. **podpůrčí doba**, která se délkou liší s věkem uchazeče. Do 50 let odpovídá 5 měsícům, 50-55 let 8 měsícům a nad 55 let 11 měsícům. Nezaměstnaný má v podpůrčí době nárok na vyplacení podpory ve výši 65% výdělku z posledního zaměstnání během prvních dvou měsíců, 50% ve 3. a 4. měsíci a 45% v každém dalším případném měsíci trvání nezaměstnanosti. Stát tímto způsobem chrání tyto osoby v rámci pasivní politiky zaměstnanosti a také je přiměřenou dobou trvání motivuje k hledání práce.

Jednou z dalších forem zprostředkování zaměstnání je agenturní zaměstnávání na komerční bázi. V tomto případě však je **zprostředkování zaměstnání agenturou práce** zajišťováno na straně zaměstnavatele. Agentura práce je zřizována fyzickou osobou odborně způsobilou v této oblasti je registrovaná na portálu ministerstva a má povolení vydané generálním ředitelstvím ÚP. Agentury vyvíjejí činnost prostřednictvím provizí za zprostředkování na území ČR i mimo ni. Poskytují zaměstnání cizincům, případně zprostředkovávají zaměstnání do zahraničí. Profit vždy plyne z platby od zaměstnavatele (uživatele), nikdy od klienta (zaměstnance).

Sdílené zprostředkování zaměstnání je kooperací mezi ÚP a agenturou práce. Touto formou lze řešit dlouhodobě nezaměstnané, kteří jsou hůře umístitelní na trhu práce. Možnost předání osoby uchazeče agentuře práce je podmíněno jeho písemným souhlasem. Agentura uzavírající s ÚP písemnou dohodu může získat za umístění uchazeče příspěvek. A to zprostředkovatelský příspěvek ve výši 5 000 Kč na každého uchazeče, kterému zprostředkuje zaměstnání, 1 250 Kč za zajištění pracovního poměru pracovní smlouvu na dobu neurčitou a 500 Kč za setrvání v takovém poměru po dobu nejméně 6 měsíců. (Kaczor, 2013, stránky 197-217)

2.5 Trendy a budoucnost vývoje trhu práce a nezaměstnanosti

Dle makroekonomické predikce Ministerstva financí ČR (MFČR) jsou výhledy růstu světové ekonomiky slabé. Ve střednědobém horizontu může být současný ekonomický růst přibrzděn faktory zpřísnování měnové politiky Spojených států amerických a napětím globálních obchodních vztahů. Zejména spory vzájemné obchodní výměny s Čínou. A také zvyšováním ceny ropy se výhledy růstu snižují. (MFČR, 2018) Tyto vlivy mohou mít v dlouhodobém horizontu nadále oslabující dopad na světový hospodářský růst a posléze také na EU při návaznosti na ČR.

Nízká míra nezaměstnanosti omezuje růst produkce podniků. Řešením se jeví investice zvyšující produktivitu práce, které však mají dopad v dlouhodobém horizontu. Prostor pro další pokles nezaměstnanosti je proto značně omezený. (MFČR, 2018) MFČR predikuje míru nezaměstnanosti na rok 2019 na 2,3%. Nejedná se o výrazné posílení ani oslabení, ale pokračování dlouhodobého trendu. Řešení ve formě inovace se jeví vhodným obzvláště pro výrobní podniky na poli technologií. (Umělá inteligence, Průmysl 4.0) Také pro malé a střední podniky, které mohou navíc automatizací vnitřních procesů nahradit práci alespoň chytrými řešeními. (Cloud, integrace podnikového software atp.) Avšak dle týdeníku Ekonom, jak již bylo zmíněno, tyto podniky mají v současnosti velmi malý prostor pro inovování i zvyšování mezd. Levná práce namísto strojů je však nadále neudržitelným řešením.

Je potřeba se na budoucí změny, které nás čekají, připravit už dnes. Ať je to vrchol ekonomiky a následná krize nebo započetí 4. průmyslové revoluce, která ponese obrovské inovační a personální změny v pracovním světě. Vznik nových pracovních příležitostí převážně v technických oborech. Bude zapotřebí počítat také s potřebnými změnami ve vzdělávacím systému, které zajistí příslušnou přípravu pracovníků na nové kvalifikační nároky. Tímto je podmíněna ochota obyvatelstva se učit a studovat na vysokých školách a také kvalita technického vysokého školství. Jako každá průmyslová revoluce v historii, která s sebou přinesla pokrok, tak i implementace revoluce 4.0 přinese změny. Má zahrnovat kompletní digitalizaci, robotizaci a automatizaci většiny současných pracovních lidských činností. Ve výrobě bude znamenat úsporu času, zjednodušení, rychlost, efektivitu, efektivnější využití zdrojů, materiálů. Dostupnost preciznějších, spolehlivých a levnějších produktů a ekologičtější průmysl. MPO (2016) předpokládá pozitivní dopad na trh práce. Zefektivnění výroby povede ke snížení cen produkce s dopadem na růst reálných mezd a příjmů. Budoucí vývoj je spojen se vznikem pracovních příležitostí v důsledku reshoringu tj. navrácení výrob z levnějších destinací zpět do Evropy. Předpokládá se též přesun pracovníků do odvětví služeb

související se sektorem zdravotních a sociálních služeb tzv. welfare technologies zahrnujících nejen pomoc v místě péče, ale též rozvoj informačních technologií v oblasti monitorování a pomoci na dálku. Nejrychlejší nárůst zaměstnanosti (až 0,9% ročně) v se v příštích 10 letech očekává v odvětví strojírenství, kde bude požadována kvalifikace strojního inženýrství elektroniky, kybernetiky, mechatroniky a robotiky. (MPO, 2016, stránky 33-144) Podle Duška (2017, s. 59) se jeví dopad nových technologií na budoucí vývoj na trhu práce nejednoznačně, jelikož se objevují studie umírněné i upozorňující na masivní ztráty pracovních míst v důsledku zániku některých profesí. Dle něj se lze setkat také s označením revoluce 4.0 jako s kreativně-destrukčním procesem. K úbytku i přírůstku pracovních míst může docházet jak v průmyslu, tak ve službách. Nemůže totiž dojít k úplné substituci práce kapitálem, protože lidská práce v oblasti kreativní či sociální inteligence bude vždy nenahraditelná.

Prognózovat směr příštího vývoje významu lidské práce lze spojit s pohledem vnějších vztahů jednotlivce. Dehumanizované práce představující člověka u pásu jako součást výrobního stroje postupně zaniknou. Bude potřeba řešit místo člověka v inovovaném systému technických a technologických možností. Práce se stane seberealizací namísto rutinou. Pracovníci v novém průmyslu budou konfrontováni s novými požadavky na rozhodování, rozšiřování pracovní náplně, vyšší odpovědnost, časovou pružnost, dovednosti a vysokou míru přizpůsobení se měnícím se okolnostem trhu práce. (Nový, 2006, stránky 210-212)

Podniky by se jednoznačně měly snažit být otevřenější trendům mladé generace Y již nyní. Zavádět klouzavou pracovní dobu, umožňovat flexibilitu práce a vzdělávání a to nejen stálým zaměstnancům, ale rovnocenně i těm nově příchozím. Mezigenerační proměna (současná generace X, mladá Y a budoucí Z) má vliv na vnímání post-materiálních hodnot. Není pro ni již důležitý příjem na prvním místě, ale náplň práce, možnosti vzdělání, kariérní růst, kvalita pracovního týmu a prostředí nekolidující s alternativním životem. (MPO, 2016, s. 144) Tzv. Mileniálové či digitální nomádi upřednostňují cestování před stálým zaměstnáním a pracují výhradně vzdáleně přes internetové připojení. Není pro ně problém měnit práci a cíleně nikoli chorobně prokrastinovat.

Při pohledu do budoucích časů trhu práce je potřeba zohlednit i demografický vývoj. Demografická dilemata evropského kontinentu přibližuje Heczko (2013, s. 26) ve svém odborném článku. Potýkáme se již nyní s nízkou porodností, stárnutím populace a neustálým prodlužováním délky života. Počet narozených bude nadále klesat od r. 2020. Dle predikce v r. 2060 vzroste počet osob starších 65 let. Těchto osob bude dvakrát více než dětí (osob mladších 15 let). Počet osob starších 65 let bude v té době představovat až 30 % populace EU.

Tyto predikce nabývají důležitosti obzvláště ve změně přístupu k trhu práce, který je požadován na základě usnesení Evropského parlamentu o demografické budoucnosti Evropy z roku 2008. Členské státy by se měly podílet na podporování zaměstnávání starších pracovníků. Toto usnesení doporučuje zpružňování pracovní doby těchto osob – formou úpravy pracovní doby, částečnými úvazky, koučování mladších staršími, prací z domova, pružnou pracovní dobou. Zaměstnavatelé by měli být motivováni k podpoře kariérního růstu osob starších 50 let, vytváření pracovních podmínek pro osoby starší 60 let, podpoře věkově smíšených týmů. Zároveň bude potřeba, aby snaha udržení starších pracovníků nezvyšovala nezaměstnanost mladých. Mezi další prioritu patří zlepšení produktivity práce v podpoře ekonomiky nového typu vyznačujícího se znalostní ekonomikou založenou na vyšším podílu vysoce kvalifikované práce. (Kaczor (2013, s. 90) definuje znalostní ekonomiku jako vztah vysoké vzdělanosti pracovníků, které nové technologie tvoří, šíří a využívají.) Migrace ze třetích zemí může zmírnit dopady nepřízně stárnutí populace, avšak za podmínky pracovního povolení. Tyto strategické politiky reagující na budoucí demografický vliv by měly zabezpečit vysokou míru zaměstnanosti a nízkou míru nezaměstnanosti. (Heczko, 2013, stránky 24-27)

Modelování budoucího vývoje světového hospodářství týmu World3 varuje. Očekává kolaps světového hospodářství kolem roku 2030 související s neudržitelným rozvojem světového hospodářství. Příčiny kolapsu jsou očekávány především z důvodu predikce populačního růstu a poklesu zdrojů. (Civín, 2018, s. 32) Je důvodné se domnívat, že z důvodu spotřebních mezí v globální ekonomice bude zapotřebí přehodnotit nejen pracovní chování samotné, ale též tržní ekonomické pojetí cíle zisku v kontextu s přírodou. Změna úhlu pohledu, pod kterým vnímá společnost svět a její role v něm musí být podporována více, než konkrétní nové technologie značící blížící se revoluci.

3 Zvolené metody zpracování

V teoretické části byla použita metoda syntézy odborné literatury a internetových zdrojů. Praktická část se odkazuje na tyto teoretické poznatky. Formou systematické rešerše sleduje cíl práce a výzkumnou otázku začleněné v úvodu.

Praktická část je nosnou částí celostního pohledu na problematiku dopadu nezaměstnanosti na konkrétní podnik. Tento vhléd umožňuje využití techniky komparace. Věnuje se srovnání nízké míry nezaměstnanosti na stav personální agendy v oblasti nábory pracovníků a to zejména důsledkům této míry; srovnání toho, co by podnik teoreticky mohl dělat a co skutečně činí v tomto ohledu; a v neposlední řadě komparaci mezd na trhu a v podniku. Pro vyhodnocení prostředí trhu práce byla využita statistická data.

Analýza financí, vývoje produkce technologického zařízení a procesů řízení lidských zdrojů podniku je zpracována z dokumentů podniku, dále dotazníkovým šetřením a řízeným interním rozhovorem s jednatelem společnosti, jehož plné znění je jednou ze složek praktické části. Dotazník byl stanoven na základě osobních setkání s personalisty na podzimním veletrhu práce Šance 2018 a zimním veletrhu práce 2019 v Chomutově. Dotazník je pouze pomocným nástrojem pro jednotlivé zkoumané oblasti aktivit podniku.

Součástí popisu je definice poslání a strategického cíle představené společnosti. Primárním cílem praktické části je optimalizace personálního řízení společnosti, navržení možných řešení a strategie řízení podniku v problematice získávání a udržení kvalifikovaných pracovních sil ve formě pracovních hypotéz. Výsledkem práce je zhodnocení výzkumné otázky a hypotézy.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Charakteristika zkoumané organizace

Pro spolupráci jsem si zvolila výrobní podnik ME-Metal, s. r. o. působící na průmyslovém severu již pětadvacet let. Tento exportně orientovaný podnik zaměstnávající převážně řemeslníky se v současné době potýká s nízkým počtem zaměstnanců.

Název: ME-Metal, s. r. o.

IČO: 60280425

Sídlo: Droužkovice, Rudé armády 339

Adresa provozovny: Droužkovice, Rudé armády 339, okres Chomutov

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 840 000,- Kč

Datum vzniku: 1994

Klasifikace ekonomické činnosti: Obrábění – NACE 25620

Počet zaměstnanců: 65

Web: <http://me-metal.cz/>

4.1 Historie podniku

Představme si blíže podnik ME-Metal, s. r. o. (ME-Metal)

Pro podnikání se pan Ing. Reinhardt Ciepluch rozhodl krátce po Sametové revoluci. V polovině devadesátých let odkupuje samostatný areál o rozloze 50 tis. metrů čtverečních po původním JZD s několika halami a zakládá společnost s ručením omezeným Me-Metal Economic. V prvopočátku svého podnikání se zaměřuje na poskytování technických služeb. Předmětem podnikání je zejména obchodování se strojírenskými technologiemi. V této oblasti zajišťuje dodávky a montáž cílovým zákazníkům v ČR. Podnik se věnuje primárně předmětu podnikání obráběčství a k tomuto účelu pořizuje první stroje a zaměstnává prvních šest zaměstnanců - obráběčů. Firma je ve svém počátku koncipována jako rodinný mikropodnik, jehož management a statutární orgány jsou tvořeny ze členů nejbližší rodiny majitele a jednatele.

V závěru devadesátých let se stává klíčovým rozhodnutí podniku o zahájení exportních aktivit na německý trh. Firma začíná prudce expandovat a během krátkého období se stává malým podnikem zaměstnávajícím zhruba 50 zaměstnanců. To vše se neobchází bez investic do postupného strojového vybavení čtyř hal v areálu a výstavby vlastní čerpací stanice a vozového parku.

V následujících dvou desetiletích se firma nadále rozrůstá a vytváří nové trhy ve Švýcarsku a rozšiřuje svůj odbyv v Německu.

Nejlepších finančních výsledků dosahuje podnik v roce 2014. V té době zaměstnává již 88 zaměstnanců. Své služby obrábění nadále zajišťuje ve svých pěti halách. Jedná se o služby technologické přípravy a výroby, od její realizace až po vlastní dopravu. Dopomáhá jí k tomu, kromě lidských zdrojů, též strojní vybavení bezmála tří desítek CNC frézek, tří CNC soustruhů a další desítky ostatních strojů, mj. horizontek a soustruhů, které využívá s obměnami do současnosti. (ME-Metal, me-metal, ©2019) Kompletní vybavenost je součástí Příloha 4 na straně 12.

Je to období vrcholu finančního zdraví podniku a zároveň příhodné období pro rozhodnutí majitele o prodeji společnosti Me-Metal. Vítkovické slévárny, spol. s. r. o. se v roce 2013 stávají stoprocentním vlastníkem společnosti ME-Metal a společnosti INPROMA, spol. s. r. o. Tyto tři podniky spadají do skupiny, ve které si nekonkurují trhy ani společným předmětem podnikání či výrobním programem a vytváří své divize výroby umožňující vyšší možnosti pokrytí cílového odvětví odběratelů. Podej je vyrovnán v roce 2014 dlouhodobým cizím kapitálem (půjčkou) ve výši 100.000.000,00 Kč. (MSČR, © 2012-2019) Podnik je za těchto okolností vázán zástavním právem k obchodnímu podílu ve prospěch zástavního věřitele Česká spořitelna, a.s. Byť Ing. Reinhardt Ciepluch společnost odprodává, přes změnu vlastníka si vyhrazuje právo dočasného jednání.

Následující roky se nesou ve znamení snižujícího se odbytu, poklesu zisku, poklesu produktivity práce a nízkého využití strojů při vysokých režiích. Změnu proto zaznamenává vedení podniku v září roku 2018 s nástupem nového výkonného ředitele Martina Šťastného, který je dlouhodobě zaměstnanecky spjatý s podnikem a velmi dobře se orientuje v technologické oblasti obrábění. Na počátku roku 2019 se stává též jednatelem podniku ME-Metal. V tomto krizovém stádiu si ruku v ruce s mateřskou společností Vítkovické slévárny, spol. s.r.o. stanovuje za cíl nové budoucí cesty a strategie, které mají

situaci v následujícím období zvrátit. (ME-Metal, ©2018) V následujících subkapitolách budou přiblíženy konkrétní kroky.

4.2 Strategické řízení výroby

Podniku ME-Metal se zaměřuje na produkci přesných frézovaných a soustružených dílů dle výkresové dokumentace. Vyrábí díly a komponenty s technickými procesy, jako je frézování, soustružení, vrtání, broušení, montáž a povrchová úprava. Soustředí se na kusovou a malosériovou výrobu dílů, převážně ze slitin hliníku, dále pak z oceli a plastu. Jakost výroby je akreditována dle norem certifikace ISO 9001:2015. (ME-Metal, me-metal, ©2019) Podniku je vlastní proexportní charakter, jak již bylo zmíněno.

Výrobní program podniku se odvíjí od aktuální poptávky na dále uvedených trzích a je zaměřený na čtyři oblasti. Nejstěžejnější oblastí je soustružení či frézování dílů pro balící stroje na léky pro farmaceutický průmysl ve Švýcarsku. Další velmi významnou oblastí je spolupráce s koncerny tabákového průmyslu v Německu. Zde se zaměřuje na výrobu obdobných dílů a komponent, avšak do strojů pro výrobu cigaretových krabiček a cigaret. Spolupráce s několika záměrně nejmenovanými společnostmi z těchto dvou oblastí má dlouholeté kořeny a je stavěna na vzájemné důvěře. Další oblastí je hydrotechnika, která se zabývá projektováním, výstavbou a provozem hydrotechnických staveb. Odbyt v tomto oboru má podnik nejen u nás, též v Německu. Díly jsou velmi specifické a mnohdy patentované, chráněné tajemstvím. Poslední oblastí je podstatou výjimečnosti výrobní strategie podniku. Zatímco mateřská i sesterská společnost se zaměřuje převážně na rámcové zakázky a velkokapacitní výrobu, v ME-Metal jde o výrobu malosériovou. Z tohoto pohledu dokáže zpracovat jednorázové malé položky individuálních poptávek českých výrobců, tvořených mikropodniky, malými i středními podniky bez zohledňování specifikace jejich odvětvové činnosti.

Výrobní program je proto velmi různorodý a obchodní strategie podniku se odkazuje na uspokojení speciálního přání menšího zákazníka s typizovanými díly, taktéž na zakázky pro významné odběratele z konkrétního oboru.

4.2.1 Vývoj produkce

Uspořádání výroby podle produktu vychází ze strategického řízení malosériové výroby. (DocPlayer, © 2019) Veškeré zakázky, rámcové smlouvy a individuální objednávky jsou rozdělovány podle priority, výrobní kapacity a obsazenosti strojů. První impulz získává sklad, který připravuje materiál pro výrobu. Dle povahy požadovaných dílů jsou zakázky

přerazdělovány do jednotlivých výrobních hal dle spektra výroby zahrnující technologii od jednoduchého až po pětiosé obrábění (tzv. 3D obrábění). Povrchové úpravy eloxování (elektrolytická oxidace hliníku), chemicko-tepelné zpracování, chemické niklování, zinkování, černění, gravírování, lakování a erodování zajišťuje podnik u partnerských firem. Zákazníci mají možnost výběru konkrétní eloxovny, která se jim osvědčila a přesně vyhovuje jejich normám. Veškeré dodávky hotových obrobených dílů jsou distribuovány skrze vlastní vozový park přímo odběrateli.

Výhodou podniku je sklad hotové výroby, který umožňuje uložení materiálu zákazníka s pravidelným odběrem. Tyto skladové zásoby jsou regulované zákazníkem dle rámcových zakázek. Podnik má kromě funkce outsourcingu skladového hospodářství, přirozeně také své vlastní skladové zásoby materiálu pro výrobu. Tyto sklady jsou průběžně doplňovány zásobou hliníkových desek, železných profilů a technického plastu dle plánu. Podnik nedisponuje skladem obrobených výrobků. Tyto jsou obratem odesílány zákazníkovi, který velmi hledí na termínování doručování dodávek z důvodu souvislého navázání svého navazujícího výrobního procesu. Za okolností zakázkové výroby se výše produkce vyrovnává výši odbytu. Možnosti kapacity výroby podniku jsou zohledněny v tabulce č. Tabulka 2: Vývoj níže.

Tabulka 2: Vývoj odbytu

Konstrukce ukazatele odbytu k 31.12.	Poměrový ukazatel za rok uvedený v Kč					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (1. kvartál)
Sklad SHV (s. hotové výroby - rámcové objednávky regulované zákazníkem)	-	-	-	-	750 000	750 000
Zásoby materiálu - hliníkové desky, železné profily, technické plasty - desky	2 200 000	2 000 000	1 500 000	2 000 000	2 500 000	2 900 000
Zásoby materiálu - plán	2 000 000	2 000 000	1 500 000	2 000 000	2 500 000	2 500 000
Zásoby bez skladového pohybu - spojovací materiál	zanedbatelné					
Zásoby bez skladového pohybu - plán	zanedbatelné					
Technologické a technické úbytky zásob	1-2%	1-2%	1-2%	1-2%	1-2%	1-2%
Technologické a technické úbytky zásob - plán	1-2%	1-2%	1-2%	1-2%	1-2%	1-2%
Odbyt (prodej)	126 928 659	113 263 839	117 101 051	108 432 174	110 064 486	27 551 982
Odbyt (prodej) – plán	120 000 000	120 000 000	120 000 000	120 000 000	120 000 000	30 000 000

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: podniková data

Vlastní skladové zásoby materiálu i skladové hospodářství SHV vykazuje plnou kapacitu zdrojů pro výrobu. Zásoby materiálu jsou rok od roku navyšovány. Od roku 2014 doposud vzrostly o bezmála 32 %. Položky bez skladového pohybu jsou zanedbatelné. Zmetkovost produkce je také optimální na hranici plánu 2%.

Vývoj produkce (odbytu) společnosti ME-Metal vykazuje jisté souvislosti s náročností řízení výrobního procesu malosériové výroby. Řemeslný podnik musí investovat vyšší náklady na kvalifikovanou pracovní sílu. Řemeslníci obzvláště z důvodu častého přenastavování zařízení mají nižší produktivitu práce, nežli tomu bývá u běžných pásových výrobních při nízké specializaci pracovníků. Proto se vzrůstající kapacitou výroby je zapotřebí sledování produktivity práce. Ta je navázána především na pracovní procesy v oblasti čekání na seřizování stroje, probíhající době seřizování, výrobě prvního kusu a předání technické kontrole, měření, předávání kusů k opravě a následné opravě či výrobě nového kusu, uvolnění výroby a čekání na zahájení výroby. Společnost se na tuto oblast zaměřila od posledního kvartálu roku 2017 z důvodu snižujícího se odbytu a neplnění ročního plánu ve výši 120 mil. Kč. Jen od počátku roku 2018 si touto cestou zajistila úsporu ve výši bezmála 1 mil. Kč během následujícího půl roku. (ME-Metal, Presentace 1 - restrukturalizace, ©2018) **Kalkulace času výrob** byla nezbytnou součástí restrukturalizace podniku v oblasti **poklesu produktivity práce**. Přináší jistý požadovaný efekt, nikoli však výrazný číselný údaj v oblasti plánu odbytu. Zlepšující se tendence času výrob je evidentní. Výroba při běžném měsíčním provozu vykazuje v průměru 7 – 8 tis. hodin. V průběhu měsíce je zpracováno 800 – 1 tis. pozic. V každé pozici je 1 – 20 ks obroběných dílů.

Jedním z cest efektivnosti výroby je přiměřený **tlak na dodavatele v oblasti frekvence získávání objednávek**. Společnost analyzovala, že někteří odběratelé požadují totožný díl po pár kusech v rozmezí několika týdnů. Proto v uplynulém roce aktualizovala ceníky svých služeb vedoucí k motivaci pro optimalizaci odběrů. Toto opatření má pozitivní dopad na kapacity provozu a množství přidělované práce.

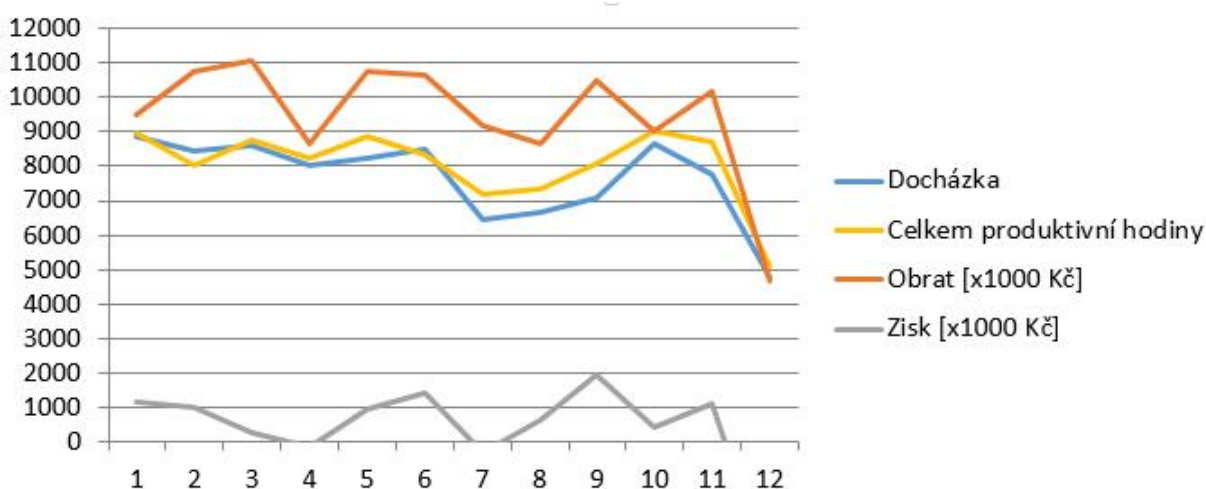
4.2.2 Technologická zařízení

Neustálé investice do zlepšování výrobní technologie, aktualizace software a obměna strojů za nové je nezbytnou součástí práce výrobního podniku. Pakliže ekonomický subjekt chce úspěšně obstát na trhu výrobních faktorů, inovování je žádoucí. V případě morálního zastarání strojů je obměna nutností. Současný pracovní trh a s ním spojená nižší dostupnost pracovní síly vnáší více než kdy dříve do uvažování strategii nahrazování práce

kapitálem. Konkrétní problémy a řešení situace v oblasti nevyhovující kapacity bude přiblíženo dále v této subkapitole.

Současný stav a technologie strojů je přiměřená vývoji trendům v obrábění. Od roku 2011 je aplikován IT systém pro řízení výroby Dialog 3000Skylla. Systém soustředí několik zakázek stejného formátu (např. rozlišením materiálu, tloušťky, jakosti) dohromady pro maximální využití plochého materiálu a laseru. Dochází tak k **úspoře materiálu a času na přeprogramování stroje**. Na proces řízení výroby jsou navázány moduly. Výrobní blok je propojen s procesy kooperace, nabídek, zakázek, expedic, vyhodnocování zakázek, údržbou strojů či kontrolou kvality. Docházkový terminál přináší přehled o práci všech obráběčů. Umožňuje to aplikace snímání načtení průvodky pro zahájení a ukončení operací. Přehled o práci je důležitý nejen pro odměňování, ale také pro zpětnou vazbu mistrům, technologům a kontrolorům. (Systemonline, ©2001-2019) Dochází tak k neustálému **zlepšování technologických postupů**. Doplněk ekonomické nadstavby prozatím chybí. Ten by umožňoval, kromě pokynu fakturace, také analýzu ziskovosti zakázek.

Analýza porovnávací hodiny se ziskovostí strojů za rok 2018 je zpracována níže.



Graf 3: Porovnání hodin výkonných pracovníků s obratem a ziskem

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: podniková data

Průměrná měsíční docházka v podniku za loňský rok dosahuje v průměru 7 662 hodiny. To je nejnižší číslo v porovnání s předchozími roky. Podrobné hodnoty mezi lety 2014 – 2018 jsou součástí Příloha 5 na straně 13. V neúspěšnějším roce 2014 ve sledovaném období lze tento údaj srovnat s 9 652 hodinami. Je to zapříčiněno nízkým stavem zaměstnanců. Zde lze také odvodit zaměření se na technologické postupy, kalkulace času výrob a tlak na dodavatele v oblasti frekvence získávání objednávek, které bylo přiblíženo v předchozí subkapitole.

Kromě letních měsíců a závěru roku, který je spjatý s celopodnikovou dovolenou běžnou v oboru, se od druhé poloviny roku daří zvyšovat produktivní hodiny nad rámec docházky. Zisk a také výnos (obrat v grafu) je však nejen v těchto obdobích záporný. Ziskovost strojů klesá a je nejnižší právě v uplynulém roce. Bohužel průměrná roční výše ziskovosti strojů dosahuje v roce 2018 výše 400 tis. Kč. Výnosy víceméně kopírují linii zisku v grafu a průměrně v loňském roce dosahují 9,448 mil Kč. V porovnání s předchozími roky obratovost mírně klesá rok od roku. **Klesající ziskovost strojů je však propadově skoková v loňském roce, oproti rokům předchozím. Nízké využití strojů vede k vysokým režím a nedodržování termínů dodávek.**

V současné době se podnik ME-Metal potýká s neobsazeností strojů. Nevyhovující kapacitu nelze pokrýt z trhu práce. Uspořádání pracovišť za této situace plánuje podnik změnit, jelikož proběhlá opatření nepostačují.

Podnik disponuje jednou montážní a čtyřmi výrobními halami. Strojní vybavení se skládá z bezmála tří desítek CNC frézek, tří CNC soustruhů a další desítky ostatních strojů, mj. horizontek a soustruhů. Kompletní seznam strojů je součástí Příloha 4 na straně 12.

Zde níže je v tabulce uveden stručný přehled klíčových změn.

Tabulka 3: Řízení obměny zastaralých strojů

Stav	Název stroje	Rok pořízení
Nečinný stroj	Maho CNC 600 E2	-
Nečinný stroj	VMC 40/8	-
Nečinný stroj	Cincinnati milacron 5 VC-750	-
Nečinný stroj	Cmesal	-
Nečinný stroj	Imatec	-
Nově pořízený stroj	DMC 635 V	2014
Nově pořízený stroj	AXA VCC 1200	2015
Nově pořízený stroj	DMU 50	2016
Nově pořízený stroj	DMU 50	2016
Nově pořízený stroj	DMC 1035 V	2017
Nově pořízený stroj	AXA VSC 3-XTS	2018
Plánované pořízení stroje	DMU 50	2019
Plánované pořízení stroje	DMU 50	2019

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: podniková data

Nyní je v podniku zaveden pouze dvousměnný provoz. Stroje by však kapacitně obsáhly obslužnost provozu třisměnného. Jediné stroje, na kterých je zavedena práce kombinovaných směn, jsou CNC frézka Deckel Maho DMC 1035. Stroje jsou dvojí a jsou

obsluhovány dvěma pracovníky v dopoledních hodinách a třetím v hodinách odpoledních. Ten pracuje na obou strojích zároveň a navazuje na výrobní průvodku s popisem předjednaných činností v návaznosti na směnu předchozí. Výroba je zajišťována tzv. dvoustrojovou obsluhou. Vůle zaměstnanců k třísměnnému provozu prozatím není ve všech případech projevována. Podnik se obává, že **zaměstnanci při restrukturalizaci provozů budou nadále odcházet ke konkurenci** s podmínkami provozů dvousměnných.

Nečinnost některých strojů je spjatá s nemožností získání kvalifikované pracovní síly z trhu práce. Největší prostoje jsou na jednom z nejmodernějších CNC soustruhů Maho CNC 600 E2, který již několik měsíců pozbývá pracovníka.

Od roku 2014 více méně obměny strojů probíhaly z důvodu morálního opotřebení strojů. Pro rok 2019 firma stanovila **strategii inovace jedné z hal** se stroji Heidenhain. Pořízení dvou nových strojů DMU 50 bude doplněno o dva stávající. Na celkem 4 strojích firma zaměstná současnou pracovní sílu v podniku, která souhlasila s třísměnným provozem. Hala bude zároveň přeskupena takovým způsobem, aby na ní mohla probíhat dvoustrojová obsluha. Struktura pracoviště zásadně změní možnosti kapacity výroby.

4.3 Finance

Vývoj nákladů a výnosů za uplynulých pět let je pro společnost ME-Metal znamením tendence klesajícího zisku. Pokles zisku i celkových tržeb je patrný od roku 2014. Pro rozklíčování této situace je potřeba ponejprve analyzovat vnější makroekonomické vlivy.

Paradoxně od roku 2014 je v průmyslovém odvětví podniku klima přející ziskům. Dle **indexu průmyslové produkce**, se v odvětví Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení (NACE - 25) velmi dobře daří. V meziročním srovnání mezi roky 2014 – 2018 je statisticky ve velmi dobré ekonomické kondici. Od roku 2014 si odvětví stabilně drží index neklesající pod hodnotu výstupu odvětví 104,3. (Např. oproti roku 2009 byl index nejnižší v hodnotě 75,4, poté sledujeme zvyšování v roce 2012 na 99,3) Tento index z větší části vychází z meziročního srovnání tržeb za vlastní výrobky a služby přeceněné do stálých cen. (y /y, % ze s.c .) (ČSÚ, 2019)

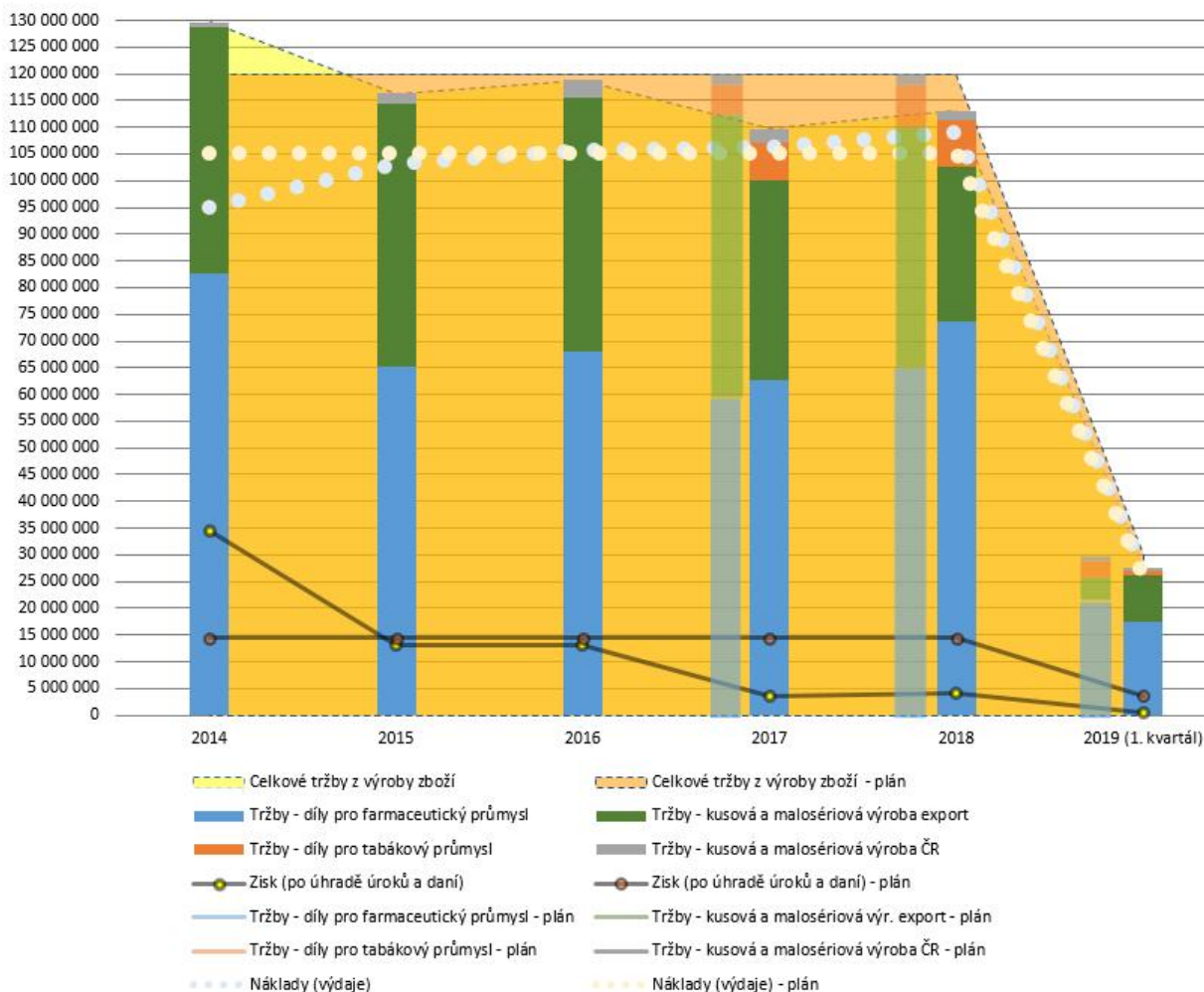
Poslední zpráva ČSÚ (2019) z prvního kvartálu tohoto roku dokonce toto odvětví vyzdvihuje ve své zprávě o kondici průmyslu. K celkovému meziročnímu růstu **hodnoty nových zakázek** v celostátním porovnání přispělo nejvíce právě toto odvětví. Jeho sledovaný růst se navýšil o 5,3%. Hodnota celkových zakázek je pro srovnání 1,4%. **Průmyslové**

produkci u nás se celkově též daří. K prvnímu kvartálu tohoto roku vykazuje meziroční růst o 1,5 %. (ČSÚ, 2019)

Pro podnik je také důležitý nákup materiálu, jehož cena se odvíjí od **vývoje ceny komodity ocelí**. Predikce pro ocelářský průmysl není pro podnik příznivá. V roce 2016 vzrostla cena koksovatelného uhlí, cena železné rudy, cena šrotu i cena zinku o 400 %. EU zavedla antidumpingová opatření na Čínu, avšak trh si našel cestu z Brazílie, Íránu, Ruska, Ukrajiny. V roce 2018 Čína snížila svou produkci o 140 mil. tun tj. v poměru více než roční výroba Evropy. Cena komodity nadále roste. To je pro Evropu příznivé. Nicméně pro odběratele zušlechtěných profilů, kterými je ME-Metal, se tato skutečnost promítá se zpožděním. Stejně tak není možné promítnout zvyšující se ceny na nákup materiálu do své cenové politiky okamžitě. Proto se v současné době musí vyrovnávat s tím, že ceny, které poskytuje svým odběratelům, jsou podhodnocené. Zde musí počkat na vývoj trhu, jelikož zákazníci mohou v případě zdražení velmi snadno přejít ke konkurenci. (Alfun, b.r.)

Mezi **vnitřní faktory nízké ziskovosti podnik jednoznačně řadí nízký stav zaměstnanců**, o kterém bude více pojednáno v kapitole Vývoj zaměstnanosti podniku na s. 52, a **přetahování zákazníků ze strany konkurence**.

Hospodářské výsledky jsou uvedeny v grafu č. 3 níže doprovázeného tabulkou poměrových ukazatelů na následující straně.



Graf 4: Hospodářské výsledky

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: podniková data

Z grafu lze vyčíst následující skutečnosti. Podnik nastavil databázové sledování v oblasti plánování jednotlivých prodejních segmentů až od roku 2017. Důvodem byla rozdrobenost zakázek malosériové výroby a velké rozvětvení odvětví odběratelů. Pro potřeby této bakalářské práce jsou proto sledovány jen exportní segmenty farmaceutického a tabákového průmyslu, zahraniční malosériové výroby a oblast malosériové výroby v ČR. Z grafu lze odvodit, že podnik je závislý přibližně z 98% na exportu. Je zřejmé, že podnik má velký finanční tok v oblasti obratu i nákladů v řádech sta miliónů korun. Zisky proto v desítkách miliónů korun. Podle plánování se však i zde ve sledování obratu a nákladu promítá nežádoucí stav hospodaření. Do finančního srovnání jednotlivých let je zařazen také první kvartál tohoto roku. Přirozeně není poměřitelný s jednotlivými lety, avšak tato nejaktuálnější data jsou zde pouze jako důkaz toho, že se doposud finanční situaci nedaří zvrátit.

Níže jsou přesné hospodářské výsledky a přiblíženy budou jen zlomové okamžiky.

Tabulka 4: Legenda grafu hospodářské výsledky

Konstrukce finančního ukazatele	Poměrový ukazatel za rok uvedený v tis. Kč					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (1. kvartál)
Zisk (po úhradě úroků a daní)	34 540,	13 181,	13 059,	3 527,	4 117,	363,9
Zisk (po úhradě úroků a daní) - plán	14 400,	14 400,	14 400,	14 400,	14 400,	3 600,
Celkové tržby z výroby zboží	129 619,	116 339,	118 823,	109 658,	113 136,	27 552,
Tržby - kusová a malosériová výroba ČR	818,	2 032,	3 274,5	2 528,2	1 865,9	428,3
Tržby - díly pro tabákový průmysl	0	0	0	7 063,3	8 548,3	974,6
Tržby - kusová a malosériová výroba export	46 255,2	49 076,	47 601,3	37 251,3	28 976,7	8 577,4
Tržby - díly pro farmaceutický průmysl	82 545,8	65 231,	67 947,2	62 815,2	73 745,1	17 571,6
Celkové tržby z výroby zboží - plán	120 000,	120 000,	120 000,	120 000,	120 000,	30 000,
Tržby - kusová a malosériová výroba ČR - plán	0	0	0	2 000,	2 000,	1 000,
Tržby - díly pro tabákový průmysl - plán	0	0	0	5 700,	8 000,	3 000,
Tržby - kusová a malosériová vyr. export - plán	0	0	0	52 800,	44 800,	4 250,
Tržby - díly pro farmaceutický průmysl - plán	0	0	0	59 500,	65 200,	21 750,
Náklady (výdaje)	95 079,	103 158,	105 764,	106 131,	109 019,	27 188,1
Náklady (výdaje) - plán	105 000,	105 000,	105 000,	105 000,	105 000,	26 250,

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: podniková data

V roce 2014 firma dosahuje nejvyššího zisku 34,5 mil. Kč. Zde se jí daří překonat plán zhruba o 20,1 mil. Kč. Plánování zisků firma cílí na 12% z plánovaného obrátu. Náklady společnosti rostou rok od roku, což je způsobeno cenou materiálu, situací podhodnocené cenové politiky a nízkým stavem zaměstnanců. V relaci těchto skutečností klesá i zisk, přestože se daří ekonomice v hlavní odvětvové činnosti oboru podnikání podniku. Tržby z tabákového průmyslu se daří plnit nad rámec plánu. Tak je tomu i v segmentu farmacie, vyjma roku 2017. Z tohoto lze vyvodit, že se jedná o výrazné odběratele tvořící stabilní základnu profitu. Neméně významná je přirozeně malosériová výroba pro zahraničí ve svém objemu. Větší úbytek zisku potažmo zahraničních zákazníků lze vysledovat oblasti malosériové výroby.

Tato analýza má pouze všeobecný charakter. Čerpá ze závěrečných účtů podniku a netýká se manažerského účetnictví podniku, které by dokázalo lépe vysvětlit vnitřní vazby důvodu zhoršující se kondice financí.

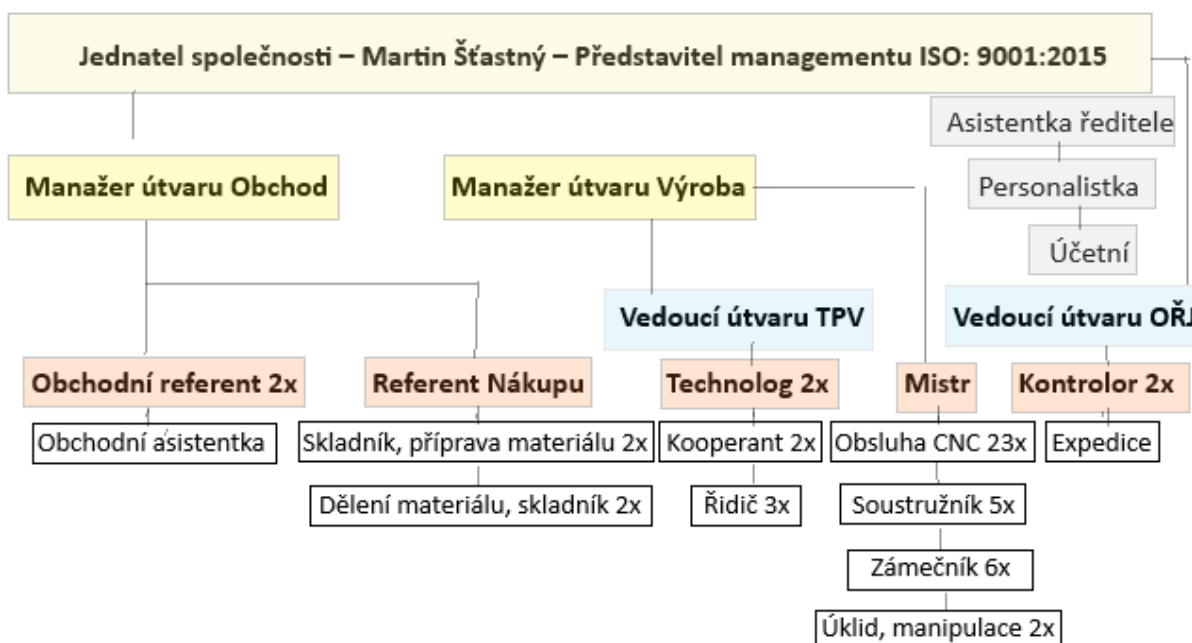
5 Personální agenda podniku

Personalistika plní svou úlohu v dosahování zaměstnanosti podniku. Většina podniků je v současné době podroben většímu tlaku v rozhodování o tom, jakým způsobem zaměstnance hledat, motivovat a udržet.

5.1 Lidské zdroje

Podnik ME-Metal v současné době zaměstnává 65 zaměstnanců.

Představitelem generálního managementu podniku je výkonný ředitel Martin Šťastný. Zastává též funkci jednatele společnosti. Pod ředitele spadají dva klíčoví top manažeři spravující oblast obchodu a výroby. Střední management je zajišťován dvěma vedoucími oddělení technologického a útvaru kontroly. Zbývající administrativní pracovní síla zajišťuje chod jednotlivých oddělení podniku. V případě obchodu jsou to tři obchodní referenti, pod něž spadají pracovníci přípravy a dělení materiálu. V útvaru výroby jsou to technologové, kooperanti a řidiči. Do útvaru výroby přirozeně spadá mistr dohlížející na pracovníky obsluhy CNC, soustružníky, zámečníky a pracovníky úklidu a manipulace. Svě samostatné oddělení má též oblast výstupu produkce ve formě kontrolorů a pracovníků expedice. V podniku působí též asistentka ředitele, personalistka a účetní, která bude v brzké době převedena na jinou práci, protože finanční útvar byl zrušen a nahrazen správou účetnictví na straně mateřské společnosti.



Obrázek 5: Organigram podniku

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: podniková data

Podnik spolupracuje též s dalšími externisty podílejících se na povrchových vlastnostech obrobených výrobků ve formě eloxování. Tato oblast byla popsána v kapitole Vývoj produkce na s. 37.

Podnik spolupracuje s nejbližší školou Na Moráni - Střední škola ESOZ Chomutov v oblasti poskytování praxe. Jednání s vedením školy však vždy nedosahuje dobrých výsledků. Učni většinou nesetrvávají v podniku po ukončení oboru a jejich motivace studia je minimální. Ředitel se snaží s vedením školy jednat. Avšak spolupráce neposkytuje vždy konsenzus představ vedení školy a ředitele podniku. V počátku roku 2019 byla ukončena spolupráce se dvěma uční.

5.2 Personální strategie a management

Odpovědnosti v oblasti řízení lidských zdrojů jsou v podniku jednoznačně spjaty s úlohou ředitele. Pan Šťastný prošel kariéřním růstem společnosti. Má výborné kvalifikační portfolio a technologické dovednosti. Z tohoto důvodu se podílí na veškerých výběrových řízeních společnosti, které vychází z potřeb a požadavků jednotlivých oddělení společnosti. V podniku působí jedna personalistka, která je administrativní posilou. **Nábor probíhá bez strategického rozhodování či plánování.** Pohovor o přijetí nikdy neprobíhá ve více kolech výběrového řízení.

Při otevření volného místa společnost vždy přednostně hledá v řadách svých zaměstnanců. Dbá na kariéřní postup a rozvoj stávajících zaměstnanců. Např. pozice referenta kooperací byla naplněna z původní pozice řidiče.

Podnik své nabídky práce zveřejňuje přes ÚP a inzeruje na běžných internetových portálech (práce.cz, jobs.cz, prace.kurzy.cz, pracomat.cz, indeed.com, easy-práce.cz aj.) a na svých webových stránkách. Každý hledá prvořadě práci na internetu. Firma má také umístěny své inzeráty práce na svých webových stránkách. Velké zázemí společnosti poskytuje též mateřská společnost, která tyto inzeráty medializuje v rámci jejich personálního oddělení. Nevzniká tak práce spojená s touto administrativní agendou.

Podnik též spolupracuje s nejmenovanou personální agenturou.

Lokalita bydliště dle ředitele není rozhodující pro nábor, avšak firma nedokáže ovlivnit a ani nesleduje, z jakých lokalit se uchazeči o zaměstnání hlásí. Přednostně se u ní uchází o zaměstnání pracovníci z okresu Chomutov. Výjimečně z oblasti Ústeckého kraje.

Zaměstnávání cizinců podnik nikdy do praxe neuvedl. O této skutečnosti přirozeně ví, pakliže by taková změna byla dojednána, nebránil by se jí.

Podnik shledává, že je velmi jednoduché obsadit administrativní pozice, avšak nábor kvalifikované pracovní síly do výroby mu činí velké potíže a je spojen s neustále se opakující

aktivitou inzerování práce a to v době, kdy čelí vysoké poptávce po soustružených dílech. V období ekonomické konjunktury se vyznačuje zvýšením poptávky po výrobcích a službách a trh práce vytváří vyšší počet pracovních míst, což má za následek pokles míry nezaměstnanosti. (Kaczor, 2013, s. 56) Ta podmiňuje situaci, ve které se nachází podnik MEMetal.

5.2.1 Benefity

Benefity představují velkou motivaci zaměstnanců. **Benefity v podniku nebyly ještě v nedávné době vůbec zavedeny. Stalo se tak až v druhé polovině roku 2018.** V tomto roce podnik reagoval na headhunting, který se jich velmi dotkl v roce 2017. Tato situace bude více přiblížena více v kapitole Vývoj zaměstnanosti podniku a fluktuace na s. 52.

Tyto výhody, příplatky, motivátory a benefity se nově dotýkají jeho zaměstnanců:

Podnik umožňuje částečné pracovní úvazky. V administrativě i ve výrobě. Přes léto umožňuje sezónní práci spočívající v zaměstnávání studentů, avšak spíše se potýkají s nezájmem o takový typ pracovní nabídky. Práce z domova (home office) není zaměstnancům umožňována.

Příspěvek na dopravu je před podpisem. V brzké době se tento benefit uvolní. Příspěvek bude mít podobu trojí taxi. Vzdálenost dojíždění bude v relaci tří pásem. A jeho podoba je stále ještě ve fázi rozhodování o přesné podobě a výši.

Bydlení nebo služební byty či příspěvky na bydlení společnost neposkytuje, avšak má otázka v rámci dotazníku směřovaná na možnost ubytování např. obráběčů z Ukrajiny ze strany podniku byla podpořena. Samozřejmě by záleželo rázu takového zaměstnávání, na agenturním či vlastním. Nicméně v prvopočátku je důležité pomoci cizinci s ubytováním a motivací k rozhodnutí o práci u nás.

Notebook, firemní tarify, telefon, služební automobily (mimo soukromé účely) využívají všichni do úrovně referentů

Příplatky jsou motivačního rázu a jsou poskytovány obráběčům následovně:

- Odpolední směna (16 - 22hod) příplatek ve výši 25 %.
- Příplatky noční směny (22hod - 6hod) ve výši 50 % příplatku podnik zrušil. Zaměstnanci za podmínek vyšších odchodů nejsou přistojní ve většinové shodě k práci v noční směně.

- Směna o sobotách a nedělích (6 - 12hod) příplatek ve výši 50 % + 25 % přesčasový příplatek ve výši 50%

Příspěvek na penzijní fond 300 Kč a Životní pojištění 667 Kč

Stravovací poukazy ve výši 85 Kč

Náborový příspěvek ve výši 30 000 Kč

Pan ředitel Šťastný si je vědom zákonodárného návrhu 25 dnů volna zaměstnancům a také zrušení karenční doby. V současné době díky těmto okolnostem neuvažují o sick days ani o zavedení 5 dnů dovolené navíc.

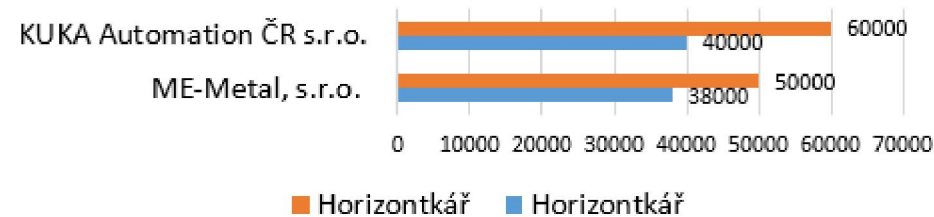
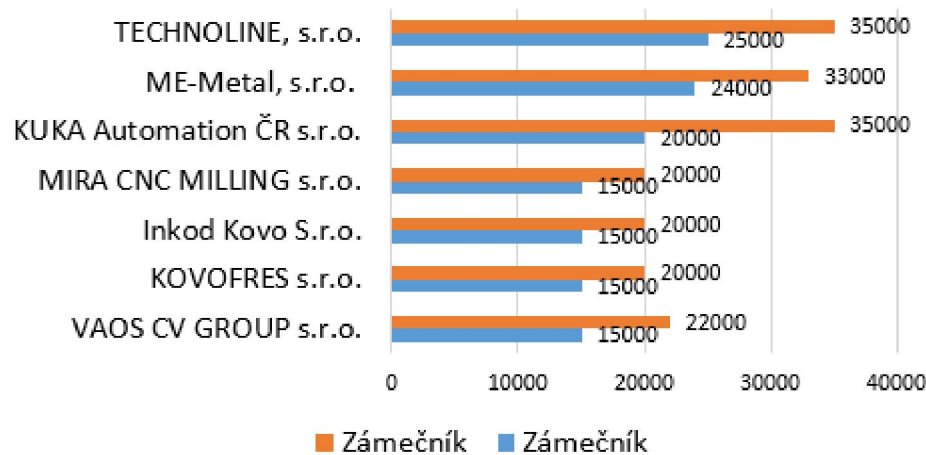
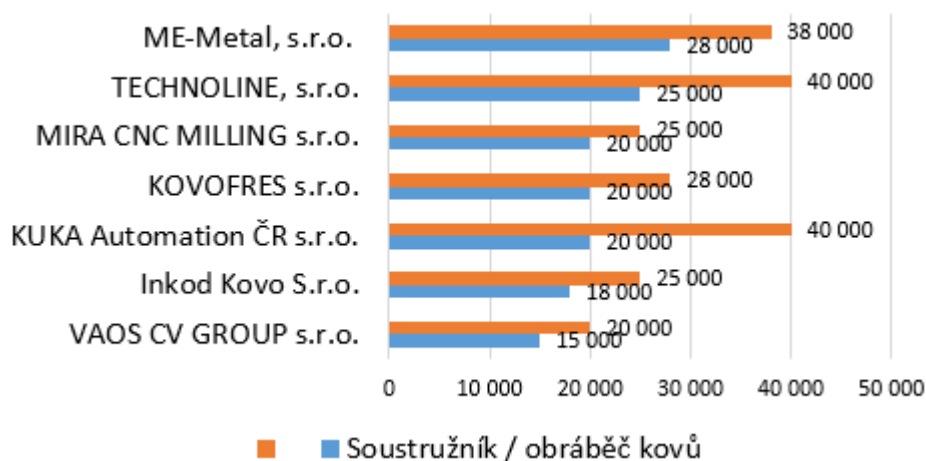
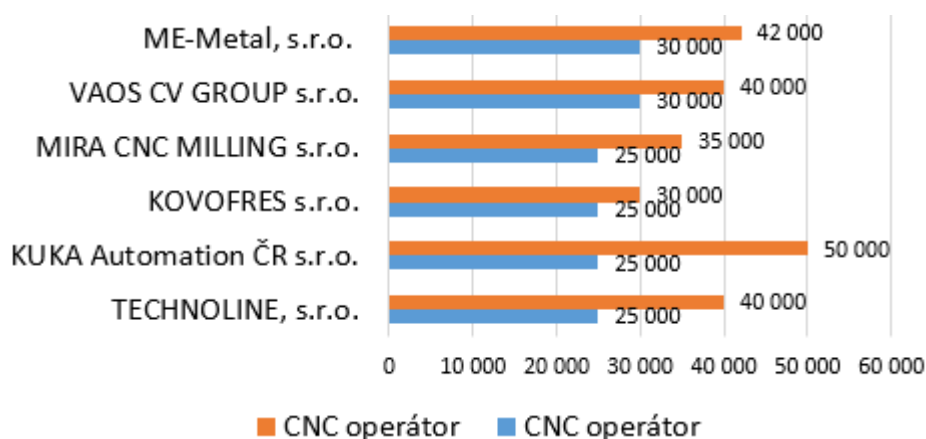
5.2.2 Úroveň mezd

Podnik měl nižší nežli současné mzdy ještě v roce 2017 a až v **roce 2018 přistoupil ke zvyšování mezd**. Tyto nově stanovené mzdy nepodrobil průzkumu okolního trhu. Jejich výše byla nastavena v rámci restrukturalizace při obměně výkonných kompetencí podniku. Mzdy stanoví transparentní vnitřní podniková směrnice, která přesně určuje jejich strukturu a výši pro jednotlivé pozice. Pro potřeby této práce podnik poskytl pouze průměrnou mzdu na výrobních pozicích v oblasti, kde je zapotřebí soustředit hlavní aktivity personálního náboru. A to pouze pro rok 2018. Nelze tak odvodit zvyšování či snižování základu mzdy nebo konkrétního příplatku zaměstnanců. Úroveň mezd v této subkapitole se zabývá pouze výrobní oblastí podniku, tedy pozic, které se dlouhodobě nedaří obsazovat. Průzkum inzerce mezd práce firem bojujících o profese obrábění ve svých řadách v okresní působnosti. Kromě této analýzy mezd oboru obrábění je dále zapracována taktéž průměrná mzda dle statistik a porovnána s průměrnou mzdou výrobního oddělení společnosti ME-Metal.

Podniku ME-Metal průběžně i aktuálně schází tyto pozice:

- Zámečnick s platovým ohodnocením 24-33 tis. Kč/měsíc
- CNC soustružník s platovým ohodnocením 28-38 Kč/měsíc
- Obsluha CNC frézovacího centra s platovým ohodnocením 30-42 Kč/měsíc
- Horizontkář, který dosahuje u společnosti ME-Metal příjem 38-50 tis. Kč/měsíc

Konkurenční analyzované nabízené mzdy v oboru obrábění v okrese Chomutov nastiňuje tento graf s legendou:



Graf 5: Konkurenční nabízené mzdy v oboru obrábění - okres Chomutov

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: podniková data; webové portály práce, oficiální weby firem (ARES, [b.r.]

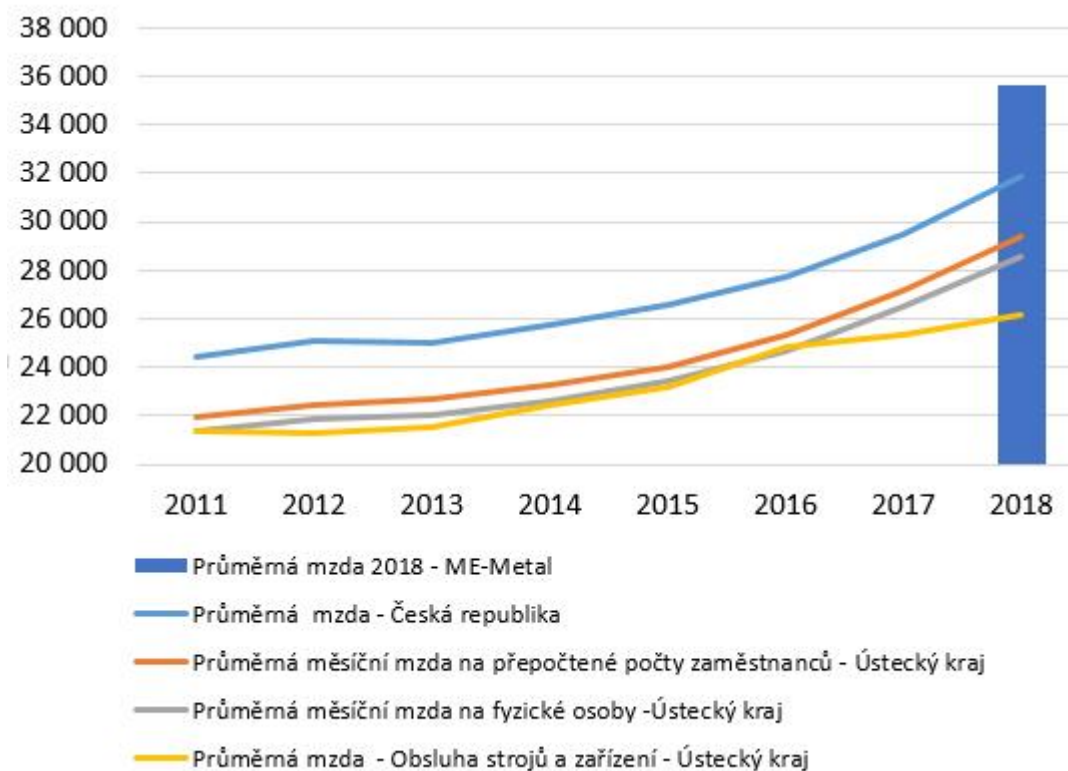
Tabulka 5: Legenda grafu Konkurenční nabízené mzdy v oboru obrábění

	Soustružník / obráběč kovů	CNC operátor	Zámečnick	Horizontkář
ME-Metal, s.r.o.	28000 až 38000	30000 až 42000	24000 až 33000	38000 až 50000
TECHNOLINE, s.r.o.	25000 až 40000	25000 až 40000	25000 až 35000	n/a
KUKA Automation ČR s.r.o.	20000 až 40000	25000 - 50000	20000 - 35000	40000 - 60000
VAOS CV GROUP s.r.o.	15000 až 20000	30000 až 40000	15000 až 22000	n/a
CNC METAL ECONOM s.r.o.	-	-	-	-
KOVOFRES s.r.o.	20000 až 28000	25000 až 30000	15000 až 20000	n/a
Inkod Kovo S.r.o.	18000 až 25000	n/a	15000 až 20000	n/a
MIRA CNC MILLING s.r.o.	20000 až 25000	25000 až 35000	15000 až 20000	n/a

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: podniková data

Úroveň mezd je dána rozpětím – mzda se odvíjí od obrobených dílů. Některé společnosti také nedosáhnou na technologické možnosti společnosti ME-Metal, nemají rovnocenné strojové vybavení. Nejsrovnatelnějším konkurenčním zaměstnavatelem je společnost KUKA Automation ČR (dříve Reis Robotics ČR) specializují se na své výrobky automatizační systémy, která nabízí nejvyšší možnou výši mzdy. Přirozeně nelze jednoznačně odvodit, zda nejvyšší hranice mzdového rozpětí je dosahováno běžně. Zaměstnanec se však vždy pohybuje v garantovaném průměru tohoto rozpětí. Nelze proto jednoznačně určit, ve kterém podniku zaměstnanec bere nejvíce či nejméně. Avšak v případě nejnižšího možného ohodnocení, které se odvíjí kromě produktivity také od množství zakázek, je zřejmé, že právě spodní hranice je garantovaným výdělkem. **Při nejnižší možné produktivitě odpracovaných hodin garantuje podnik ME-Metal jednu z vyšších mezd v okrese Chomutov mezi sledovanými subjekty. Hůře je na tom při dosahování maxima z rozpětí.**

Jedním z dalších přístupů analyzování mezd je srovnání se statistickým průměrem. V následujícím grafu č. Graf 6 nalezneme toto poměření:



Graf 6: Průměrná hrubá nominální mzda - porovnání ČR, Ústecký kraj, Obsluha strojů a zařízení v Ústeckém kraji s ME-Metal

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: firemní data,
<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?imakroGraphFrom=1.1.1990>
https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

Faktory ovlivňující celorepublikový růst mezd jsou jednoznačně spjaté s hospodářskou konjunkturou. Podnik Me-Metal v loňském roce svým obráběčům poskytl průměrnou mzdu 35 625 Kč. Průměrná mzda v republice činila 31 885 Kč, v Ústeckém kraji 29 404 Kč a v obsluze strojů a zařízení na krajské úrovni dosáhla 26 186 Kč. Kompletní seznam průměrných mezd sledovaných v grafu je součástí přílohy č. Příloha 8 na s. 16.

5.2.3 Vývoj zaměstnanosti podniku a fluktuace

V několika předchozích kapitolách byla několikrát zmíněna argumentace, že podnik čelí nestabilitě v oblasti zaměstnanosti podniku. V klíčových pozicích managementu je situace stabilní. Podnik má dlouholeté zaměstnance v řídicích pozicích. Také běžné administrativní pozice se obsazují sporadicky např. obchodní asistent či referentka byli přijati okamžitě. Zde pracovníci z trhu práce neschází. Zde nabídka převyšuje poptávku.

Opačná situace je v oddělení výroby. **Schází obráběči nejen na trhu práce, ale také se podnik musel v roce 2018 potýkat s odlivem zaměstnanců.** Podnik ne vždy dokázal

zmapovat důvody, ale některé z důvodů převažovaly. Prvním důvodem byl odliv zaměstnanců na pozice obráběčů v Německu. Podnik od roku 2014 do roku 2017 nezvyšoval mzdy, jako tomu bylo v celorepublikovém standardu. Proto byla motivace takového odchodu vysoká. A druhým důvodem byl headhunting spojený se společností CNC METAL ECONOM s. r. o.. Zde docházelo k záměrnému náboru ze strany této společnosti. Důvodem je velká územní blízkost a takřka totožné portfolio podnikatelské činnosti. Třetím důvodem je makroekonomické dění. V roce 2014, kdy došlo vlivem oživení ekonomiky ke zvratu na trhu práce, podnik dostatečně nereagoval na situaci na trhu práce. Domnívám se proto, že platová stagnace podniku podpořila zvýšení fluktuace.

Za poslední 2 roky v rámci headhuntingu přišla společnost ME-Metal o 30 zaměstnanců. V roce 2018 o 21 a v prvním kvartálu tohoto roku o již o 9 zaměstnanců oddělení výroby. Do té doby problémy neměli. Jelikož staví na stálých zaměstnancích, fluktuaci shledávali v optimální míře.

Fluktuaci podniku podloženou vlastní kalkulací předkládám níže. Odchody technicko-hospodářských pracovníků na tato čísla mají zanedbatelný dopad.

Tabulka 6: Vývoj zaměstnanosti podniku - fluktuace

Rok	Fluktuace (%)	Index stability (%)	Míra fluktuace nově přijatých zaměstnanců (%)
2014	2,27	98,52	33,33
2015	5,68	100,00	0,00
2016	9,09	97,73	0,00
2017	4,65	98,84	33,33
2018	24,71	80,00	25,00
2019 (1. kvatál)	13,24	95,59	16,67

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: podniková data

V roce 2018 společnost opustilo 24,71% zaměstnanců, což je jedna čtvrtina. Celkový ukazatel fluktuace je doplněn o Index stability dokládající, že v roce 2018 zůstalo společnosti věrných pouze 80% stálých zaměstnanců. Tato situace byla pro podnik velmi nežádoucí, jelikož trvalí zaměstnanci jsou nositelé know-how, které zajišťuje podniku přínos v podobě zkušenosti a kvalifikace. Fluktuace nově přijatých zaměstnanců dokládá, že udržet zajištěné zaměstnance v témže roce se podniku vedlo pouze z 25%. Takto vysoká čísla jsou důsledkem výpočtů z nižších hodnot. V roce 2018 totiž společnost přijala 4 nové zaměstnance, ale pouze 1 z nich

učinil výpověď. Situace **fluktua**ce se z tohoto pohledu **dotýká přednostně stálých zaměstnanců**. Kompletní hodnoty stavu zaměstnanců jsou součástí přílohy č. Příloha 9 na s. 17

Řešení fluktua

Tabulka 7: Odpracované hodiny v útvaru Dělníci výroba - obsluha strojů

Odpracované hodiny v útvaru Dělníci výroba - obsluha strojů	
Počet pracovníků v DV (obsluha strojů)	Odpracované hodiny výrobních dělníků
(Celkový počet pracovníků v DV v daném období)	(Celkový počet hodin)
55	115 822
53	108 558
54	112 196
54	112 093
41	91 942
39	20 928

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: podniková data

Nicméně nikdy nemůže být dosaženo výsledků docházky předchozích let. Společnost by k takovému záměru musela navýšit počet zaměstnanců na původní stavy nebo, dle jejího mínění, nejlépe o 20 zaměstnanců při současných kapacitách. To se jí však nedaří. V roce 2018 přijala 4 zaměstnance, z nichž 1 ukončil pracovní poměr během prvního roku. V prvním kvartálu tohoto roku zajistila již 6 zaměstnanců a i v tomto období z nich ukončil pracovní poměr 1 zaměstnanec. Důvody vedoucí k odchodu nebyly zjištěny.

6 Výsledky

Tato kapitola plní úlohu rozboru zjištěných skutečností, které mají relevantní vliv na zodpovězení výzkumné otázky týkající se vlivu nízké nezaměstnanosti na podnik a potvrzení či vyvrácení hypotézy z Úvodu práce. Přehledně seznamuje s výsledky šetření

jednotlivých průzkumů, jejichž pramenem byly statistické údaje a podniková data. Na základě výsledků průzkumu z oblasti reakce podniku budou následně stanoveny pracovní hypotézy, na jejichž základě budou navrženy vhodná doporučení a řešení pro řízení a strategii podniku. Zodpovězení otázky a předpokladu výzkumu bude učiněno v kapitole Závěr.

6.1 Reakce podniku na současný vývoj na trhu práce

Okruhy analýzy	Oblasti průzkumu a jejich dopad na podnik ME-Metal, s.r.o.	
	Výsledky šetření průzkumu a sledované ukazatele	Představuje přínos/problém → strategické řešení/opatření
<p>Vývoj nezaměstnanosti ČR, Ústecký kraj a okres Chomutov</p> <p>Viz s. 16-19</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Volná místa udržují celorepublikový trend růstu již od roku 2012. - V kraji od roku 2016 míra volných míst stoupá přibližně o 1 000 míst ročně. - Nízká míra nezaměstnanosti v 2/2019 je v ČR 3,2 % a rekordně nejnižší v historii ČR pro r. 2018 3,1%. - Kraj má tradičně nejvyšší míru nezaměstnanosti u nás. - Dle měření k 2/2018 krajská činí 4,74% okresní 5,02%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Podnik má aktuálně velké problémy s náborem řemeslníků, shledává málo zkušených obráběčů. - Rok 2018 je znamením vyšší fluktuace. Podnik opouští bezmála ¼ zaměstnanců. → Vyšší důraz na nábor formou inzerce na webových portálech, spolupráce s personální agenturou. - Výsledky náboru od roku 2018 doposud jsou nedostatečné. Podniku schází nejlépe 20 zaměstnanců do výroby.
<p>Vývoj produkce</p> <p>Viz s. 39-41</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poptávka po soustružených dílech se během posledních dvou let a v počátku r. 2019 neustále zvyšuje, avšak schází obsluha strojů. - S tím souvisí pokles produktivity práce. 	<ul style="list-style-type: none"> - Podnik nyní plní zakázky, ale dochází k časové prodlevě plnění zakázek. → Od posledního kvartálu 2017 zavedena kalkulace času výrob a docházky. → Zvýšen tlak na dodavatele v oblasti frekvence získávání objednávek. - Má pozitivní dopad na kapacity provozu a množství přidělované práce sníženému počtu obráběčů. - Od počátku r. 2018 činí úspora bezmála 1 mil. Kč.

<p>Technologická zařízení</p> <p>Viz. s. 41-44</p>	<p>- Nejmodernější stroje obsluhované dvousměnným provozem.</p> <p>- Nejmodernější software Dialog 3000Skylla soustředící několik zakázek stejného formátu.</p>	<p>- Nízké využití strojů a vysoké režie v souvislosti s nízkým stavem zaměstnanců.</p> <p>→ Každoroční řízení obměny zastaralých strojů.</p> <p>→ Podnik chce zavést obslužnost provozu třisměnného (tzn. nově noční provoz), avšak obává se, že zaměstnanci při restrukturalizaci provozů budou nadále odcházet ke konkurenci s p. dvousměnným.</p> <p>→ Strategie inovace pro rok 2020 zohledňuje pořízení 2 nových strojů: Struktura pracoviště zásadně změní možnosti kapacity výroby při nižším počtu stávajících obráběčů – souhlasících s třisměnným provozem - avšak modernizace zahrne pouze část provozu 1 haly ze 4.</p> <p>- Podnik nahrazuje práci kapitálem a používá pracovně úsporné technologie, avšak kapacity jsou stále nevyhovující.</p>
<p>Finance</p> <p>Viz. s. 44-47</p>	<p>- Podnik je závislý přibližně z 98% na exportu.</p> <p>- Průmyslovému odvětví se velmi dobře daří od roku 2014.</p> <p>- Vývoj ceny komodity oceli stoupá, stoupá cena materiálu.</p> <p>- Podnik má nízkou ziskovost od r. 2016.</p> <p>- Podniku se od roku 2015 nedaří plnit plány tržeb.</p>	<p>- Vnitřními faktory nízké ziskovosti jsou nízký stav zaměstnanců, přetahování zákazníků ze strany konkurence a podhodnocené ceny.</p> <p>→ Nebyl mi umožněn vhléd do manažerského účetnictví. (Kroky dalších možných úsporných aktivit, mimo oblast výroky, jsou neznámé.)</p>
<p>Lidské zdroje</p> <p>Viz s. 47-51</p>	<p>- Řízení lidských zdrojů je zejména úlohou ředitele podniku.</p> <p>- V podniku působí 1 personalistka.</p> <p>- Se správou inzerce pracovních nabídek je nápomocná mateřská společnost, která nabídky uveřejňuje.</p>	<p>- Nábor probíhá bez strategického rozhodování či plánování, dle potřeby, jelikož podnik shledává, že ovlivnit, kdo na inzerát zareaguje je nemožné a navíc ochota dojíždět je nízká.</p> <p>- Je velmi jednoduché obsadit administrativní pozice, nesnadné je sehnat kvalifikované.</p>

<p>Lidské zdroje</p> <p>Viz s. 47-51</p>		<p>→ Podnik spolupracuje s agenturami práce</p> <p>→ Podnik ve 2. pol. r. 2018 přistoupil k zavedení některých materiálních a motivačních benefitů, které do té doby vůbec neexistovaly.</p> <p>→ Podnik umožňuje částečné pracovní úvazky, ale nejsou spíše využívané mezi obráběči a ani sezónně v létě mezi studenty není zájem.</p> <p>→ Spolupráce s nejbližší školou je neefektivní, podnik se rozloučil na poč. r. 2019 se 2 uční.</p> <p>→ Podnik plánuje zavést proplácení nákladů na dojíždění, aby přilákal zaměstnance</p> <p>- Personalistika je, v souvislosti s nezaměstnaností, spojena s neustále se opakující aktivitou inzerování práce, která nemá patřičný efekt.</p> <p>- Podnik nezaměstnává cizince ani nikoho z větší dálky mimo okres Chomutov mezi obráběči.</p>
<p>- Úroveň nabízených mezd podniku</p> <p>Úroveň mezd v ČR a v oboru obsluha strojů a zařízení</p> <p>Viz. s. 51-53</p>	<p>- Podnik Me-Metal obráběčům poskytl v r. 2018 průměrnou mzdu 35 625 Kč, průměrná mzda v ČR činila 31 885 Kč, v kraji 29 404 Kč a v oboru obsluha strojů a zařízení v kraji 26 186 Kč.</p> <p>- Průměrné mzdy v oboru obsluha strojů a zařízení v kraji rostou: v r. 2016 činí 24 873 Kč, V r. 2017 činí 25 349 Kč a v r. 2018 činí 26 186 Kč.</p> <p>- Úroveň mezd podniku je dána rozpětím, jelikož se odvíjí od obrobených dílů a profese. Obráběči zde dosahují od 24 tis. do 50 tis. Kč. →</p>	<p>- Podnik nemá stanovenou strategii vůči konkurenci na trhu práce.</p> <p>→ V r. 2018 proběhlo zvyšování mezd bez průzkumu konkurenčních mezd v obrábění. Od roku 2014 však nebyla plošně zvyšována.</p> <p>→ V té souvislosti došlo k nastavení transparentní vnitřní podnikové měrnice</p> <p>- Podnik neplánuje další zvyšování mezd, byť mzdy v oboru obsluha strojů a zařízení v odvětví rostou.</p>

<p>-Úroveň nabídky mezd podniků v oboru obrábění v okrese</p> <p>Viz. s. 51-53</p>	<p>- Nejsrovnatelnějším konkurenčním zaměstnavatelem je společnost KUKA Automation ČR (co do technologií nikoli z pohledu obchodní koncepce.)</p> <p>- Nejvyšší výši mzdy v oboru obrábění nabízí spol. KUKA Automation ČR. Obráběči zde dosahují mzdy od 22 tis. do 50 tis. Kč.</p> <p>- ME-Metal garantuje nevyšší možnou spodní hranici mezd a poskytuje jednu z lepších mzdových hladin na trhu práce. KUKA vychází v porovnání lépe na nejvyšší hranici garantovaného rozpětí mezd.</p>	
<p>Vývoj zaměstnanosti podniku, fluktuace</p> <p>Viz s.54-56</p>	<p>- Podnik má dlouholeté zaměstnance v řídicích pozicích. THP jsou též stabilnější.</p> <p>- Podnik se potýká s headhuntingem od společnosti CNC METAL ECONOM a odchodem zaměstnanců do Německa.</p> <p>- Rok 2018 je znamením vyšší fluktuace. Podnik opouští bezmála ¼ zaměstnanců tj. 30. (z toho 9 v 1. kvartálu r. 2019)</p> <p>- Fluktuace v r. 2018 činí 24,71 % a v 1. kvartálu r. 2019 13,24 %.</p>	<p>- Fluktuace se dotýká přednostně stálých zaměstnanců.</p> <p>→ Podnik je v této situaci bezradný.</p> <p>- Zaměstnance se nedaří v podniku udržet.</p> <p>- S kvalifikovanými zaměstnanci odchází know-how podniku, jsou hůře nahraditelní.</p> <p>- Zaškolení nového kvalifikovaného zaměstnance vyžaduje delší čas, protože typizace výrob je rozdílná.</p> <p>- Podnik nenabízí vyšší mzdy odcházejícím ani potencionálním uchazečům ve výběrovém řízení, jelikož by to znamenalo nerovnost pro stávající zaměstnance.</p>

6.2 Formulace pracovních hypotéz

Na základě analyzovaných skutečností docházím k jádru průzkumu. Formulaci souboru předpokladů ve formě pracovních hypotéz.

H1: Podnik orientující se na technologickou úroveň a modernizaci, podpoří svůj růst v budoucích časech.

H2: Podnik, který se začne zajímat o své zaměstnance i konkurenční prostředí na trhu práce a začne stanovovat headhuntingovou mapu, podpoří růst své zaměstnanosti.

H3: Čím více podnik zintenzivní spolupráci se školami, tím zvýší své sepětí s absolventy jakožto potencionálními kvalifikovanými zaměstnanci.

H4: Pokud nábor zaměstnanců bude probíhat též v rovině zahraničních zdrojů, bude možnost získání pracovníků pravděpodobnější než doposud.

H5: Mezi náklady na zajišťování nových zaměstnanců a náklady na mzdy je úzký vztah, který ovlivňuje rozhodování o jejich budoucím vynaložení a hladinách.

7 Diskuze a doporučení

Reakce podniku na současný vývoj na trhu práce je nezbytná. Doporučení pro další možná řešení pro řízení a strategii podniku je rozděleno na základě předešlé struktury výsledků výzkumu průzkumu vlivu nízké nezaměstnanosti na podnik dle priorit od nejpalčivější po méně dle mého soudu. Tyto strategie mohou být implementovány do praxe podniku ME-Metal postupně nebo současně nebo v kombinované prolínající se formě.

Při sledování místních podmínek by se společnost ME-Metal měla zaměřit na následující oblasti, které mohou ovlivnit její budoucí nábor pracovníků.

7.1 Technologická úroveň

V ČR v době konjunktury trhu stále ještě nezačala probíhat technologická obnova 4. průmyslové revoluce. Přírozeně existují výroby, které již jsou robotickými pracovišti. Jedná se spíše o továrny, tedy reprodukce manufaktur. Např. Společnost Nexen Tire Europe s. r. o. podnikající v nedaleké průmyslové zóně. České podniky malého a středního rázu však na tyto technologie prozatím nedosahují. V době konjunktury je však zapotřebí, aby na tuto blízkou budoucnost myslely. A začaly vytvářet rezervy nejen na technologie současné, moderní a jednoduše obměnitelné, jako je tomu v případě podniku ME-Metal. Je jisté, že fáze konjunktury bude opět cyklicky proměněna ve fázi recesní.

Právě konjunktura by měla nejvíce dopřávat investicím a úsporám. Přírozeně i ME-Metal má své plány dvojího nákupu strojového vybavení pro rok 2020 a to nejen v oblasti kapitálového zhodnocení produktivity těchto nejmodernějších strojů, ale též v oblasti reorganizace a produktivity práce. Je velmi důležité, aby podnik nadále viděl cestu v těchto procesech. Je přirozené, že podnikové plánování v krátkodobých projektových činnostech má výhled jednoho roku. Zde ani situaci nelze řešit nijak jinak, než bezprostředně. Stroje nesmí zahálet a třísměnný provoz je správná cesta. Nicméně podniku doporučuji, aby nadále zvyšoval

svou technologickou úroveň, avšak k této cestě vyhradil přímý projekt zahrnující kroky do několika příštích let, dle svých finančních možností na základě kalkulací. (Zázemí mateřské společnosti je garance finanční stability i při současné nízké ziskovosti.) S tímto plánem by měli být obeznámeni všichni zaměstnanci a přijmout cestu modernizace jako součást rozvoje podniku. Je nutné podpořit zaměstnanecké mínění o tomto cíli. Tento projekt může být včleněn do image vnitropodnikové kultury. Zaměstnanci budou hrdí na to, že budou pracovat v nejmoderněji a nejobstojněji profilovaném podniku na Chomutovsku. Tato skutečnost bude lákat další. Jistě bude nadále existovat názor mezi zaměstnanci, že pracovat v noci je nevýhodné, podpořený okolností existence množství podniků s provozem dvousměnným, kde shledávají, že by mohli najít uplatnění. Za předpokladů přípravy správných kroků v plánování takového projektu lze vytvořit také vedlejší motivační plán obsahující vhodnou pozitivní argumentaci, která obavy zaměstnanců rozptýlí. Ti je přijmou jako výhodné a podnik ztratí obavy z hrozeb výpovědí. V takovém projektu je důležité načasování a věřím tomu, že rozpracování rizik, vizí a stanovení několikaletého výhledového plánu (např. období dekády) celkové budoucí modernizace technologického vybavení je příhodný naplnit co nejdříve, tedy nyní v době ekonomického růstu. V místě okresu s nejvyšší nezaměstnaností v republice a za stavu klesající ziskovosti podniku je cesta nahrazování práce kapitálem nadále nejvhodnějším řešením nedostupnosti pracovních sil. Zde by měl podnik svou koncentraci posílit ponejvíce.

Závěrečné shrnutí a doporučení: Nastavení strategie růstu a technologických inovací podpořená vizí dlouhodobého plánování a projektovým managementem s konsekvencí na kalkulaci návratnosti a pozitivní motivaci zaměstnanecké základny. Kladu si tyto otázky k diskusi. Kde vidím podnik technologicky za 10 let? Jaké procesy povedou k tomuto cíli?

K této příležitosti doporučuji otevření pozice specialisty Lean manažera s rolí klíčové osoby podniku zastřešujícího veškerá oddělení a komunikaci s výkonným ředitelem. Projekt strategie růstu musí být chápán nikoli jako jednorázová restrukturalizace, ale jako běžná součást procesů společnosti a celofiremního chování, postojů a motivace všech zaměstnanců, zejména produktivních (výrobních) ve vzorci: Vize – rizika - rozvoj – plán – dlouhodobý cíl – měření cíle.

Strategie růstu zajišťuje prostřednictvím této zodpovědné osoby komplexní zastřešení všech oddělení společnosti. Spočívá ve vyčleňování jednotlivých dílčích projektů zastřešených touto osobou jakožto správcem projektu. Měl postihovat tyto jednotlivé oblasti a úlohy: modernizace, analýzy obratovosti a nákladovosti, zlepšování procesů jako doprava, logistika - výhodnější přeprava, analýza přebytků obrobeného materiálu, technologické prostroje ve výrobě

– kalkulace výrob, stanovování plánu servisu a údržby strojů, restrukturalizace modernizace. Mimo tyto běžné funkce, které podnik zajišťuje již (nyní fungujících pouze v úloze restrukturalizace po obměně vedení), by měl též spolupracovat na zajišťování projektu v oblasti výběrového řízení s výrobcí strojového zařízení, software, potřebnosti množství obsluhy strojů. Analýza nákladovosti stávajících strojů je neméně důležitá. Tato oblast je určující pro dílčí plán rozvoje lidských zdrojů. V oblasti obchodu jsou to analýzy stávajících zákazníků, strategie pro rozšiřování odběratelské základny v zahraničí, zeštíhlování procesů kalkulace a cenotvorby.

7.2 Úroveň mezd, péče o stávající zaměstnance a headhunting

Podnik ME-Metal restrukturalizoval svou mzdovou politiku. Toto opatření bylo nezbytné vzhledem k tržním silám a též vzhledem k restrukturalizačnímu procesu při obměně majitele podniku. Vzhledem k cenovým nabídkám inzerce podniků v okolí na pozicích soustružník / obráběč kovů, CNC operátor, zámečnick, horizontkář srovnatelných s nabídkami podniku ME-Metal, je pravděpodobné, že zaměstnanci jsou motivováni ke změně zaměstnavatele. Důvod je třeba vždy analyzovat. Jistě firma nezmění stanovisko pracovníka ve výpovědi, kterého k odchodu za prací do Německa motivuje důvod dosažení trojnásobného výdělku, nicméně i přesto by se podnik měl zamyslet nad tím, jak situaci odcházejících v rámci okresu zvrátit ve svůj prospěch. Úroveň mezd je dána rozpětím – mzda se odvíjí od obrobených dílů. Nicméně i při nejnižší možném pracovním vytížení podnik garantuje nejvyšší možnou mzdu v oblasti Chomutovska. Toto je jeho výhoda a náskok, který lze využít. Podnik též sledává, že v rámci kraje je možnost zaměstnávání nízká, jelikož potencionální zaměstnanci se sami rozhodují, ke kterému inzerátu připojí svou poptávku. Dle mého názoru toto tvrzení lze zvrátit vhodně zaměřenou aktivitou personalistiky.

Další z faktorů na pracovním trhu, se kterým se společnost ME-Metal vyrovnává je headhunting ze strany nejbližší konkurence společnosti CNC METAL ECONOM s.r.o. Bohužel tato firma neinzeruje své mzdy. Není tak jisté, co konkrétního se skrývalo v roce 2018 za rozhodnutím zaměstnanců k odchodům ze společnosti ME-Metal.

Závěrečné shrnutí a doporučení: Strategie personalistiky odrážející se od stanovení headhuntingové mapy okresu. Tato strategie by měla být podpořena zejména akceschopností personalisty. Může podnik ovlivnit odchody zaměstnanců?

Podniku doporučuji rozšíření působnosti personalisty o vlastní iniciativy. Personalista by měl začít působit na poli člověka motivovaného k získávání zaměstnanců mimo možnosti pracovního trhu, tzn. ze zdrojů podniků v okolí a ke tvorbě databází potencionálních

zaměstnanců. K úspěšnému splnění této personální strategie, je nutná znalost nabízených pozic, mzdových dispozic v okolí z důvodu stanovení profilu kampaně zacílené na zaměstnané obráběče. Proniknutí do firmy je otázkou přístupu.

Všeobecně je nutné zajištění informací charakteristik konkurenčního zaměstnavatele a tyto charakteristiky poměřit s vlastními možnostmi podniku ME-Metal:

- Technologická úroveň,
- úroveň mezd,
- organizace práce a bezpečnostní kritéria,
- a pracovní podmínky, protože kde jsou zaměstnanci nespokojení, tam je vysoká pravděpodobnost úspěchu headhuntingu.

Přirozeně nelze získat kontakty na všechny zaměstnance, ale lze zajistit náborovou kampaň umístěnou přímo v místě příchodů a odchodů či formou inzerce. Také je vhodné zajistit konzultace se zaměstnanci, kteří mohou mít vazby na zaměstnance z okolních podniků. Získat nové kontakty je vždy nejtěžší část takového počínání. S tímto může napomoci také najmutí externisty (slangově „lovce hlav“), jehož role by byla významná v oblasti profesionálního zajišťování lidských zdrojů od konkurence. Nesmí být podceněno hlavně kontaktování bývalých zaměstnanců podniku. Ti by měli být v první řadě informováni o zlepšení mzdových podmínek v podniku ME-Metal.

Personalista by měl za podmínek současného pracovního trhu více než kdy dříve kompletovat databázi z inzerátů, které do podniku dorazily, jelikož situace a preference uchazečů je proměnná v čase.

Personalista musí také nově obsáhnout PR podniku. Doporučuji aktivní zapojování do pracovních veletrhů, komunikaci s ÚP, vzdělávání v oblasti teorie obrábění a pracovních postupů, aby byl možný nábor prvního kola uchazečů bez přítomnosti ředitele nebo odpovědného vedoucího útvaru. Náborů na straně ředitele musí být časově velmi náročné, a proto navrhuji tuto změnu.

Personalista se musí pokusit o udržení stávajících zaměstnanců. Pokud nebude zajišťována zpětná vazba se zaměstnancem, který má v úmyslu odejít, tento zaměstnanec podnik dříve či později opustí. Doporučuji, aby zaměstnanec působil též na mínění zaměstnanců, především ve výrobě. V první řadě je zapotřebí zpětné vazby, např. (anonymním) dotazníkem, zaměstnanec musí vědět, na koho se má přesně obrátit a v případě zaměstnaneckých problémů a podnětů. Doporučuji proto zřídit místo pro podněty např.

kontaktní mail. Také doporučuji 1x ročně udělat akci pro zaměstnance. Elektronický firemní časopis s výsledky hospodaření doporučuji zveřejňovat všem zaměstnancům.

Spolupráce s inzercemi a personálními agentury by měla být jen doplňkovou činností oblasti nábory. Prvotním cílem této strategie je proaktivní přístup zaměstnance zodpovědného za personalistiku. Z mého pohledu je žádoucím řešením a musí v několika měsících přinést jisté výsledky.

7.3 Spolupráce se vzdělávacími institucemi a dosažitelnost kvalifikované pracovní síly

Podnik Me-Metal nabízí uplatnění kvalifikovaným řemeslníkům, u nichž je předpoklad tzv. měkkých dovedností, tzn. nejen zručnosti, ale též znalost programování. Je složitější takového vhodného technicky nadaného pracovníka zajistit. Na trhu práce v současnosti jsou navíc hůře zajistitelní. Kvalifikace v tomto oboru je podmíněna odpracovanými roky. Každý pracovník navíc i při stávající praxi je podroben neustálému učení se. Tato podmínka úzce souvisí s předchozím doporučením na důraz modernizace strojového vybavení ve výhledu dekády. Podnik samotný a také pracovníci, kteří jej tvoří, by měli vnímat, že tento obor je velmi perspektivní pro budoucí časy v souvislosti se změnami 4. průmyslové revoluce. Odhadovat změny na trhu práce v tomto směru je těžké, nicméně technologické dovednosti a programování bude nezbytné v dalších a dalších profesích.

Z tohoto pohledu je klíčové vzdělání a úroveň absolventů škol. Nejen podnik ME-Metal se potýká s problémem úrovně absolventů učňovských oborů. Jelikož jednání s vedením nejbližší školy Na Moráni - Střední škola ESOZ Chomutov nedosahuje dobrých výsledků v oblasti poskytování učňovských praxí, tito se v podniku neudrží a jejich motivace studia minimální, doporučuji podniku zaměřit se na spolupráci s dalšími školami a přehodnocení možností poskytovaných ze strany podniku ME-Metal. Spětí podniku s firmami bez ohledu na osnovy a stát je jednou z cest, jak tvořit budoucnost oboru obrábění. Tato smlouva však musí přinášet výhody oběma stranám. Škole i podniku. Proto je zapotřebí se zamyslet, co může podnik udělat lépe. Jak podpořit kvalifikaci svých budoucích řemeslníků a prolomit argument, že u podniku po absolvování „Oboru obráběč kovů“ nesetrvají.

Závěrečné shrnutí a doporučení: Strategie zaměřit se na technicky nadané žáky nejen ve školství Ústeckého kraje. Nabídnutí těch nejlepších podmínek mezi jinými podniky poskytujícími praxi. Může podnik ovlivnit situaci na trhu práce v budoucích časech?

Doporučuji podniku kontaktování těchto škol poskytujících „Obor obráběč kovů 2356H01“:

- Střední škola technická v Mostě
- Střední průmyslová škola stavební a Střední odborná škola stavební a technická, Ústí nad Labem
- Integrovaná střední škola v Semilech
- Obchodní akademie, Hotelová škola a Střední odborná škola, Turnov
- Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Česká Lípa
- Integrovaná střední škola technická Mělník
- Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Kladno
- Střední průmyslová škola, Vlašim

Tyto školy budou jistě spolupracovat s nejbližšími podniky v okolí. Přirozeně je možné několik učňů získat do svých provozů. A to za podmínky jednání s řediteli těchto škol a nabídky motivující jejich studenty k získání dovedností i za cenu dojíždění a týdenním setrváním na internátu. Je to nabídka:

- Upřednostnění dovedností programování na CNC obráběcích strojích, tj. strojích řízených počítačem
- Vyšší odměna za vykonávanou praxi podmíněná zručností a průčesčopností
- Zajištění internátu

Učňovská praxe je jednou z cest budování vlastního kvalifikovaného pracovníka. Ano, tendence větší části absolventů bude nadále směřovat k nepokračování v pracovním úvazku vystudovaného oboru po dokončení školy, avšak zkvalitnění podmínek s důrazem na programování a motivace odměny a vyššího platového zařazení učně již po škole může být výrazným faktorem pro setrvání v podniku. Tyto podmínky musí učně motivovat a musí je umět zvážít již v prvním ročníku krátce po rozhodnutí se k výběru povolání obráběče.

7.4 Spolupráce s Úřadem práce v oblasti rekvalifikace a zaměstnávání cizinců

Podnik má z minulosti dobré zkušenosti s obráběči, kteří prošli rekvalifikací. Nemá zkušenosti se zaměstnáváním cizinců.

Je zřejmé, že napříč celým trhem práce chybí zaměstnanci. Reakce ÚP v tomto směru nemá pro podnik ME-Metal smysl. Tento institut jí nepřináší nové zaměstnance a spolupráci

s ním proto nebere jako jednu z priorit. Pokud se však zaměříme při tomto posuzování pouze na úlohu ÚP spočívající ve vysílání uchazečů prostřednictvím doporučení, které je zákonné, opravdu pouze v tomto ohledu neshledáme pro podnik žádný přínos. Tito uchazeči jsou povětšinou vhodní spíše na administrativní pozice.

Avšak jak jsem uváděla v teoretické části, úloha ÚP nabízí zaměstnavatelům i další možnosti. A i zde jako v případě mých předchozích doporučení, je nutný aktivní přístup ze strany podniku. Podnik může vhodným způsobem nastavit hlubší spolupráci. Může začít sledovat aktivity úřadu v oblasti rekvalifikací. Zejména může začít inzerovat své pracovní nabídky v systému databáze volných pracovních míst obsaditelných držiteli zaměstnaneckých karet. Tímto způsobem se nabídka pracovních míst dostane také na Evropský portál pracovní mobility EURES.

Závěrečné shrnutí a doporučení: Strategie pro rozšíření působnosti náboru o oblasti ze tzv. třetích zemí. Je možné zvýšit počet zaměstnanců ze 3. zemí?

Doporučuji, aby se podnik pokusil o zaměstnávání cizinců. Pakliže by se podniku podařil takový typ spolupráce, znamenalo by to nový náborový projekt. Tento projekt by měl zohledňovat způsob, jakým se do podniku taková pracovní síla přenese. Ať formou spolupráce s ÚP či spolupráce se zahraniční personální agenturou. Tento přístup ponese také rozhodování v oblasti nastavení strategie ubytování, protože v případě zaměstnávání bez kooperace s agenturou by měl podnik mnohem více starostí o zaměstnance cizince v zaměstnaneckém poměru. Nicméně motivace k naplnění zaměstnání v zemích Evropy např. ukrajinských obráběčů, bude mnohem vyšší, než v případě českého zaměstnance. Také i loajalita zaměstnance související s příchodem do cizí země. Tyto přednosti by měl podnik zvážit, protože tato strategie je časově a organizačně náročná, zejména v jejích prvopočátcích, kdy je nutné se v problematice zorientovat zejména v oblasti legislativní.

7.5 Poměření nákladovosti personálního náboru v relaci s náklady na mzdy

Zde bych ráda zohlednila diskusi mezd podniku v relaci na nákladovost personálního náboru. Bohužel data o průměrných mzdách a o nákladech inzerce a personálních agentur nebyly poskytnuty k dispozici a v rámci této práce bohužel nemohlo dojít k jejich komparaci, nicméně je zřejmé, že podnik vynakládá jisté úsilí na zajištění zaměstnanců. A toto úsilí lze finančně ohodnotit. Podnik výši mezd shledává optimální. Po analýze mzdových nabídek na trhu zastávám názor, že podnik své zaměstnance ohodnocuje správně v rámci trhu.

Nesouhlasím však s tím, že vyšší ohodnocení nelze poskytnout. Předmětně. Doporučením předchozích analýz je vyšší proaktivita v personálních strategiích. Je možné, že tyto skutečnosti odhalí, že poptávaná výše mzdového ohodnocení ze strany pracovníků je vyšší nežli dosahovaná. Z opačného pohledu strany podniku je možné zvýšením mezd zajistit více pracovníků např. v oblasti headhuntingu nebo náboru ze zahraničí a zajistit si tak snížení nákladů na personalistiku. Tento finanční rámec je poměrový a tedy měřitelný.

Závěrečné shrnutí a doporučení: Strategie směřující k analýze poměřování mezi náklady na zajišťování nových zaměstnanců a náklady mezd. Je měřitelná hodnota lidské práce? Hodnota zajišťování lidské práce? Jakou hodnotu má pro podnik kvalifikovaný technologicky zručný nový a stávající zaměstnanec?

Tato strategie má za úkol analyzovat finanční náročnost současných vnitřních procesů spojených s náborem zaměstnanců. Jejich sumarizování na bázi každoměsíčního sledování. Tento nově nastavený proces usnadní vedení společnosti rozhodování o výších mezd v budoucích časech. Mzdy již sledovány jsou. Je možné tyto dvě veličiny zohledňovat k relaci platových skupin obráběčů též z celostního pohledu.

Přínosnost této metody je především v usnadnění plánování a rozhodování o nákladovosti těchto veličin vedením společnosti. Nelze se domnívat, že náklady na personalistiku jsou nutným zlem, které produkují podmínky současného trhu práce. I zde musí být zavedeno jednání šetrnosti. Tedy zohlednění jedné personální strategie na úkor jiné. Zohlednit v plánování finanční náročnost nově zaváděné strategie a této míry rozpočtu se držet je klíčem analýzy. Zajišťovat neustálá výběrová řízení na pozici personální agentury a i zde se pokoušet o ovlivňování míry cen těchto služeb, je též přínosné. Reakce podniku na vývoj nezaměstnanosti u nás a její finanční dopad v oblasti aplikovaných personálních strategií je v současné době natolik aktuální, že její dopady na nákladovost personálního náboru nelze podceňovat. Strategie zvyšování mezd může tyto snahy jednoznačně suplovat, pakliže je jejich finanční náročnost vyšší v poměru.

Závěr

Vliv nízké nezaměstnanosti na podnik ME-Metal je velmi významný. Má dopady do jeho zaměstnaneckých řad, projevuje se v obtížnosti získávání nových zaměstnanců a nutí podnik ke strategiím směřujícím k efektivnosti výroby. Potvrzují úvodní hypotézu touto odpovědí na výzkumnou otázku. Hypotéza je pozitivní, podnik je nucen reagovat na rekordně nízkou nezaměstnanost u nás.

V této fázi bych se chtěla poohlédnout za celkovým zhodnocením přínosnosti mé bakalářské práce pro mě a pro podnik ME-Metal.

Teoretická část čerpá převážně definice a poznatky z odborné literatury a vysokoškolských publikací. Mou snahou bylo nalézt co nejnovější literaturu, která podchycuje aktuální dění a k řešené problematice přistupuje normativním výkladem hledajícím jistá pro a proti, názory, doporučení, opatření a východiska. Z větší části nebylo přirozeně možné tuto část vést v tomto duchu, jelikož je vždy zapotřebí obeznámení s teorií. Nicméně četba knih zaměřených na problematiku nezaměstnanosti byla obohacující pro vhled do problematiky této práce a stala se jakousi základnou myšlenek pro část praktickou. Také musím konstatovat, že knihy věnující se personalistice, které jsem prostudovala, mají pouze teoretický charakter a nepřináší praktické strategie či doporučení, kterými se lze inspirovat. Věřím, že odborná literatura brzy zareaguje na stav mnou řešené problematiky, zde hraje roli čas. Všeobecně známá doporučení pro subjekty soukromého sektoru ve formě využívání flexibilní pracovní doby, využívání nástrojů flexibility, zavádění flexibilní organizace práce, větší důraz na podnikové vzdělávání rozvíjející dovednosti v čase či rozvíjení age managementu, které přibližují v závěrečné kapitole „Trendy a budoucnost vývoje trhu práce“, se stanou nezbytnou součástí filosofie práce nastupující 4. průmyslové revoluce v příštích několika málo letech. Jejich zavádění je nasnadě již v současných dnech. Jsou univerzálním pohledem. Dle mého názoru však neposkytují rozřešení problematiky na míru konkrétního podniku a jeho otázek spojených s nesnadností vyhledávání nových zaměstnanců při rekordně nízké nezaměstnanosti.

Za okolností možností literatury jsem se již na podzim loňského roku rozhodla navštěvovat veletrhy práce a s personalisty osobně jednat. Tyto cenné dialogy byly nenahraditelné, protože právě podniky se musí jako první vyrovnávat se změnami vnějšího prostředí trhu práce. Nelze zde uvádět konkrétní závěry, jelikož každá společnost má rozdílná specifika. Je různě veliká, různě orientovaná, má svůj vlastní obor či délku působení na trhu, jiné zkušenosti nebo možnosti nábory či jinak vnímá dopady nezaměstnanosti. Tedy zda ji vnímá jako problém s konkrétním újmou a dopady či jen jako více práce v personálním řízení. Nicméně chci zmínit alespoň převažující úhly pohledů na situaci nízké nezaměstnanosti a s ní spojenou sníženou možnost zajišťování zaměstnanců. Na pražské veletrhu, kde převažovaly společnosti převážně s nabídkou duševních pracovních činností, to byla často se opakující strategie poskytnutí flexibility v podobě možnosti částečných úvazků a zaměstnávání absolventů. Na chomutovském veletrhu, kde převažovalo řemeslné a výrobní zaměření, to byla

takřka jednomyslná cesta zvyšování mezd. V jednotlivých analýzách mezd jsem skutečně došla k závěru, že poslední dva roky mzdy stoupají velmi rychle. Ať již statisticky či v náborových inzerátech. Shledávám proto, že každý podnik, bez rozdílu regionu působnosti a výše míry nezaměstnanosti v něm, by měl zvažovat náklady, které má spojeny s intenzivnější snahou o zajištění svých zaměstnanců s náklady na zvyšování mezd, aby si zaměstnance udržel či našel.

Na základě analýzy charakteristik podniku ME-Metal jako technologická úroveň, organizace a produktivita práce, úroveň mezd a vývoj zaměstnanosti podniku bylo zohledněno pět strategických doporučení pro další směřování aktivit podporující nábor zaměstnanců. Vlastní reakce podniku na současný vývoj na trhu práce je úměrná možnostem okresu a běžné míře personální práce. Docházím k závěru, že podnik může přistoupit ke strategii řízení formou lean nástrojů a doplnit svou náborovou činnost o dlouhodobé plánování v oblasti technologické úrovně, spolupráce se vzdělávacími institucemi. Také ve zintenzivnění péče o stávající zaměstnance, headhunting a mzdovou politiku zohledňující nákladovost personální činnosti. Při průzkumu jsem narazila pouze na problém v oblasti financí podniku, kdy průměrné mzdy podniku v relaci let a náklady na personalistiku nebyly poskytnuty a zohledněny, což mě mrzí. Takové podklady by znamenaly větší přínosnost pro závěrečná doporučení, nicméně chápu, že mzdy a jednotlivé profese jsou v podniku velmi diferenciovány a stanovit průměrnou mzdu za dobu před mzdovou reformou, by bylo pro podnik náročné.

Požaduji za důležité také v závěrečné části uvést svůj názor na vnímání evropských hodnot. Otevřenost trhu práce, která nám dává možnost být součástí celého evropského trhu, je jedna cest současných řešení nízké nezaměstnanosti ČR. Bývá podceňovaným faktorem na straně podniků v oblasti zaměstnávání. Právě proto jsem ve své teoretické části práce poskytla prostor také otázce pracovní migrace. Podniku jsem následně navrhla řešení zaměstnávání cizinců. Také je důležité zmínit, že nerovnoměrnost mezd mezi státy může být motivačním faktorem pro řemeslné pracovníky ze třetích zemí. Řemeslníků je nedostatek a bude nedostatek nadále, pravděpodobně i v dalších letech. Firmy musí jednoznačně podporovat vzdělání budoucí generace a přinášet kvalifikované řemeslníky, pakliže školství je pro tuto oblast kritizováno. Vždy na trhu bude určitá míra nezaměstnanosti spojená s nedostupností některých kvalifikací. V konjunkturu však schází pracovníci výrazněji. A možná právě proto se toto téma dostává výrazněji do popředí. Spojitost praxe a školství je nezbytná pro přínos nejen dostupnosti kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, ale též v zájmu všech podniků, aby nescházeli kvalifikovaní pracovníci, jelikož již brzká budoucnost přinese technologické změny.

Nezaměstnanost jako taková přináší podnikům i lidem možnost neustálého rozhodování a vývoje. Protože pokud by nenastala v našem ekonomickém cyklu tato rekordně nízká nezaměstnanost, nebylo by ani zvyšování mezd, zvyšování fluktuace podporující kariérní růst a činící vrásky zaměstnavatelům nebo cizelování personálních činností, které posouvají podniky blíže k demokratickým hodnotám rovnosti a spravedlnosti svých zaměstnanců, protože tito mohou v případě nerovnosti či křivdy mnohem jednodušeji opustit své pracovní místo.

Seznam použité literatury

- ALFUN. Vývoj cen ocelí. *Alfun.cz* [online]. b.r.[cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <http://www.alfun.cz/aktuality/1548-vyvoj-cen-oceli>
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4714-073.
- ARNOLD, John, Joanne SILVESTER, Fiona PATTERSON, Ivan ROBERTSON, Cary COOPER a Bernard BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 288 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- BROŽOVÁ, Dagmar. *Společenské souvislosti trhu práce*. Vyd.1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. ISBN 80-86429-16-4.
- BUCHTOVÁ, Josef, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ. *Nezaměstnanost*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013, 187 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4282-3.
- CIVÍN, Lubomír. *Jak porozumět globální ekonomice?: předmět a metody zkoumání globální ekonomiky*. Velké Přílepy: Olympia, 2018. ISBN 978-807-3764-982.
- ČERVENKA, Jaroslav. Evropský trh práce a systém EURES. *Www.epravo.cz* [online]. 11.12.2001 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/evropsky-trh-prace-a-system-eures-15367.html>
- ČSÚ. *Podíl nezaměstnaných osob, pracovní místa v evidenci úřadu práce (stav k 31. 12.)* [online]. Vygenerováno 28.02.2019 15:56:46 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=ZAM09&sp=A&pvokc=&katalog=30853&z=T>
- ČSÚ. *Časové řady/Mzdy, náklady práce - časové řady* [online]. 08.03.2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- ČSÚ. *České podniky se stále více opírají o cizince. Český statistický úřad* [online]. 10.01.2019. 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceske-podniky-se-stale-vice-opiraji-o-cizince>
- ČSÚ. *Čtvrtletní sektorové účty - 3. čtvrtletí 2018. Český statistický úřad* [online]. 2019, 11.01.2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/479264-11-01-2019-ctvrtletni-sektorove-ucty-3-ctvrtleti-2018/>
- ČSÚ. *Mzdy a náklady práce. Český statistický úřad* [online]. 04.12.2018 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- ČSÚ. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - Metodika. Wwww.czso* [online]. 4.2.2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zam_vsp
- ČSÚ. *Průmysl, energetika/Časové řady: Roční data. Czso.cz* [online]. 15.3.2019 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pru_cr
- ČSÚ. *Průmysl - únor 2019: Průmyslová produkce vzrostla. Czso.cz* [online]. 8.4.2019 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumysl-unor-2019>

- ČSÚ. Nezaměstnanost v Ústeckém kraji k 31. lednu 2019. *Czso.cz* [online]. 8.4.2019 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/nezamestnanost-v-usteckem-kraji-k-31-lednu-2019>
- ČSÚ. Podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR. *Czso.cz* [online]. 8.4.2019 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xu/animovana_mapa_podil_nezam_kraje
- ČSÚ. Statistika/Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. b.r. [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- ČSÚ. Statistika/Kraj, okresy/Časové řady. *Czso.cz* [online]. 04.04.2019 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xu/casove_rady_regionalni
- DANĚK, Matěj, Magdaléna VYŠKOVSKÁ a Jaroslava FOJTÍKOVÁ. *Zaměstnávání cizinců na území České republiky*. Olomouc: ANAG, [2018]. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-807-5541-482.
- DUŠEK, Jiří. *Zaměstnanost a trh práce - česko-slovenské zkušenosti*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú., 2016. ISBN 978-807-5560-131.
- DUŠEK A KOL., Jiří. *Nezaměstnanost a determinanty trhu práce v podmínkách moderních evropských ekonomik*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú., 2017, 145 s. ISBN 978-80-7556-023-0.
- DVOŘÁK, Karel. *Komunikace jako základní funkce dorozumění a stavba textu*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2014. ISBN 978-808-7472-774.
- DVOŘÁK, Karel a Richard ŘÍHA. *Analýza odborného textu - současný jazyk a výstavba jazykových projevů v současné době*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú., 2017. ISBN 978-807-5560-148.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-1798-934.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.
- EUROSTAT. Statistika migrace a migrující populace. In: *Eurostat Statistic Explained* [online]. 3/018 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/cs
- EUROSTAT. Employment and unemployment (LFS). *Eurostat* [online]. 10/2018 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/visualisations>
- HECZKO, Stanislav. Demografické výzvy ve světě a u nás: The demographic challenges in the world and in our country. *Socioekonomické a humanitní studie*. Praha: BIVŠ, 2013, 2/2013 (Volume 3), 22-36. ISSN 1804-6797. Dostupné také z: <http://sehs.educast.cz/subdom/sehs/wp-content/uploads/2017/09/2-2013.pdf>
- JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4732-589.
- KACZOR, Pavel. *Trh práce, pracovní migrace a politika zaměstnanosti ČR po roce 2011*. Praha: Oeconomica, 2013. ISBN 978-80-245-1930-2.
- KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-726-3226-4.

- KRÁSNA, Slávka. *Pracovní spokojenost jako specifický komponent interního marketingu*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2016. ISBN 978-808-7472-965.
- KREBS, Vojtěch a Jaroslava DURDISOVÁ. *Sociální politika*. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-921-2.
- KUCHAŘ, Pavel. *Trh práce: sociologická analýza*. V Praze: Karolinum, 2007. ISBN 978-802-4613-833.
- KURZY.CZ. *Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2019 - maximum* [online]. © 2000 - 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?imakroGraphFrom=1.1.1990>
- KURZY.CZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019 - 5 let* [online]. © 2000 -2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>
- MAREŠ, Petr. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Vyd. 2., dopl. Praha: Sociologické nakladatelství, 1998. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-901-4249-4.
- ME-METAL. *Me-metal: Firemní prezentace*. ©2019.
- ME-METAL. *Prezentace 1: Restrukturalizace*. ©2018.
- MFČR. *ARES - ekonomické subjekty* [online]. [b.r.] [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: https://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz
- MFČR. Makroekonomická predikce. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 06.11.2018 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce>
- MINISTERSTVO VNITRA ČR. Zaměstnanecká karta. *Mvcr.cz* [online]. 2019-01-10 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/zamestnanecka-karta.aspx>
- MINISTERSTVO VNITRA ČR. Migrační a azylová politika České republiky. *Mvcr.cz* [online]. 2015 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/migracni-a-azylova-politika-ceske-republiky-470144.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>
- MPO. *Průmysl 4.0 má v Česku své místo: Iniciativa Průmysl 4.0 [pdf, 6289 kB]* [online]. 2016 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/prumysl-4-0-ma-v-cesku-sve-misto--176055/>
- MPSV. Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020. *Integrovaný portál MPSV* [online]. Poslední aktualizace: 15. 12. 2014 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020
- MPSV. Změna metodiky ukazatele registrované nezaměstnanosti. *Internetový portál MPSV* [online]. [b.r.] [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/zmena_metodiky
- MSČR. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Výpis z obchodního rejstříku* [online]. © 2012-2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=657345&typ=PLATNY>
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
- PAČESOVÁ, Hana. *Kapitoly z makroekonomie*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2011. ISBN 978-80-7265-193-1.

- PALÍŠKOVÁ, Marcela. *Trh práce v Evropské unii: Historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy*. Praha: C.H. Beck, 2014, 240 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-270-0.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-802-4738-093.
- PAVELKA, Tomáš. *Makroekonomie: Základní kurz*. Vyd. 2. Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-52-2.
- PAVELKA, Tomáš. *Dlouhodobá nezaměstnanost v České republice*. Slaný: Melandrium, 2011, 116 s. ISBN 978-80-86175-76-8.
- SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. *Ekonomie*. Vyd. 2. Praha: Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0494-X.
- SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Nové přeprac. vyd. opatřené margináliemi. Praha: Liberální institut, 2001. ISBN 80-863-8916-2.
- SYSTEMONLINE. *IT řešení pro různé typy výroby: Komplexní informační systém dialog 3000Skylla* [online]. ©2001-2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <http://m.systemonline.cz/rizeni-vyroby/it-reseni-pro-ruzne-typy-vyroby-komplexni-informacni-system-dialog-3000skylla-z.htm>
- SZARKOVÁ, Miroslava, Iveta POSOLDOVÁ a Daniela TRNOVCOVÁ. *Kulturní odlišnosti v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v nadnárodní společnosti*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2016. ISBN 978-808-7472-941.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4001-178.
- TULEJA, Pavel, Ingrid MAJEROVÁ a Pavel NEZVAL. *Základy makroekonomie*. Brno: Computer Press, 2006. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0952-6.
- ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-802-4750-903.
- ÚŘAD PRÁCE ČR. *Nezaměstnanost v únoru klesla na 3,2 %: Tisková zpráva* [online]. BERÁNKOVÁ, Kateřina. Praha, 8. 3. 2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2019/03/2019_03_08_tz_nezamestnanost_unor_2019.pdf
- VYMĚTAL, Jan. *Informační zdroje v odborné literatuře*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-807-3575-205.
- Ekonom: Proč jsou nízké mzdy? Chybí kapitál*. Praha: Economia, 2018, **29.11.2018**(48). ISSN 1210-0714.

Seznam použitých zkratk

ČR - Česká republika

ČSÚ - Český statistický úřad

EU - Evropská unie

EUROSTAT- Statistický úřad Evropské unie

ILO - Mezinárodní organizace práce

ME-Metal - ME-Metal, s. r. o.

MFČR - Ministerstvo financí České republiky

MPO - Ministerstvo průmyslu a obchodu

MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí

MPSV- Ministerstvo práce a sociálních věcí

MSČR Ministerstvo spravedlnosti České republiky

ÚLK - Ústecký kraj

ÚP - Úřad práce České republiky

Seznam tabulek

Tabulka 1: Jednoduché změny rovnováhy na trhu práce	19
Tabulka 2: Vývoj odbytu.....	38
Tabulka 3: Řízení obměny zastaralých strojů	41
Tabulka 4: Legenda grafu hospodářské výsledky	45
Tabulka 5: Legenda grafu Konkurenční nabízené mzdy v oboru obrábění	51
Tabulka 6: Vývoj zaměstnanosti podniku - fluktuace	53
Tabulka 7: Odpracované hodiny v útvaru Dělníci výroba - obsluha strojů	54

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj míry nezaměstnanosti a počty volných pracovních míst v ČR.....	15
Graf 2: Podíl nezaměstnaných osob v Ústeckém kraji a jeho okresech.....	18
Graf 3: Porovnání hodin výkonných pracovníků s obratem a ziskem.....	40
Graf 4: Hospodářské výsledky	44
Graf 5: Konkurenční nabízené mzdy v oboru obrábění - okres Chomutov	50
Graf 6: Průměrná hrubá nominální mzda - porovnání ČR, Ústecký kraj, Obsluha strojů a zařízení v Ústeckém kraji s ME-Metal.....	52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR k 31. 3. 2019.....	17
Obrázek 2: Trh práce jako součást hospodářského koloběhu	19
Obrázek 3: Struktura obyvatelstva ČR.....	21
Obrázek 4: Zaměstnanecká karta – zaměstnávání cizinců	25
Obrázek 5: Organigram podniku.....	46

Seznam příloh

Příloha 1	2
Formulář dotazníkové šetření	2
Příloha 2	5
Formulář pro interní rozhovor	5
Příloha 3	10
Vývoj míry nezaměstnanosti a počty volných pracovních míst v daném období v ČR	10
Příloha 4	12
Seznam strojů ME-Metal, s. r. o.....	12
Příloha 5	13
Porovnání hodin výkonných pracovníků s obratem	13
Příloha 6	14
Vývoj míry nezaměstnanosti a počty pracovních míst v daném období - Ústecký kraj	14
Příloha 7	15
Vývoj míry nezaměstnanosti a počty pracovních míst v daném období - Okres Chomutov	15
Příloha 8	16
Průměrná hrubá nominální mzda - porovnání ČR, Ústecký kraj, Obsluha strojů a zařízení v Ústeckém kraji s ME-Metal	16
Příloha 9	17
Hodnoty pro výpočet celkové fluktuace podniku.....	17

Formulář dotazníkové šetření

Podnik: **ME-Metal, s. r. o., Rudé armády 339, 431 44 Droužkovice**

Interní dotazník – Reakce podniku na současný vývoj na trhu práce

Prosím o vyplnění dotazníku, které zabere 10 – 15 minut. Je možno vybírat více odpovědí najednou. Pokud je neaktivní zaškrťovací políčko, použijte k výběru odpovědi klávesu X .

1) Pociťujete vstup podniku Nexen Tire Europe (obsluha strojů a zařízení) do Průmyslové Zóny Triangele jako:

- Ohrožující, dochází k přetahování a odlivu zaměstnanců
 - Neutrální
 - Očekáváme strategie podniku, které se nás dotknou v oblasti:
-
-

2) Odhadněte, zda fluktuace ve Vašem podniku je:

- Vysoká
 - Přiměřená
 - Nízká
 - Minimální
 - V tomto směru je žádoucí či nežádoucí? Pokuste se stanovit příčinu:
-
-

3) Inovujete průběžně pracovní postupy, technologie, SW, vývoj produktů, činíte/plánujete investice do kapitálu, patentů atp.?

- Ano; Co činíte konkrétně?
-
-

- Ne, ale máme již stanoveny konkrétní cíle:
-
-

- Ne, ale máme vizi či plán:
-
-

4) Působí ve Vašem podniku personalista?

- Ano; Kolik?
- Ne, jiná osoba má k náplni své práce povinnosti spojené s náborem zaměstnanců
- Ne, žádný ze zaměstnanců se nevěnuje aktivnímu náboru zaměstnanců

5) Využíváte personální agenturu?

- Ano; uvedenou:
-
-

- Ne

6) Byl Váš podnik nucen zvyšovat mzdy? (Díky tlaku pracovního trhu a to nejen z důvodu nízké nezaměstnanosti)

- Nad úroveň našeho plánu, velmi citelně
 - Ano, ale nakonec v očekávání našeho ročního plánování mezd
 - Každý rok zvyšujeme plošně mzdy stálým zaměstnancům
 - Ne, držíme si strategii nízkých mezd
 - Pouze určitých profesí se zvýšení dotklo; uveďte:
-
-

7) Jak řešíte stávající či nové zaměstnance dojíždějící z velké vzdálenosti?

- Dopravu dotujeme (Služební vůz, svozy, proplácení výdajů)
 - Poskytujeme služební byty či částečné dotace bydlení (Ubytovna)
 - Dojíždění je plně v kompetenci zaměstnance
 - Tím se při náboru zaměstnanců nezabýváme
 - Odhadněte v km nejvzdálenější trasu dojíždějícího:
-
-

8) Spolupracujete se vzdělávacími institucemi? (SOU, SŠ, VŠ)

- Ano, poskytujeme stáže
 - Ano, poskytujeme praxe; Uveďte počet studentů:
 - V minulosti ano; Uveďte důvod ukončení/odstoupení od spolupráce:
-
-

9) Odmítáte či časově odsouváte zakázky, objednávky, nákupy, obchodní smlouvy, rámcové smlouvy, smlouvy o dílo, rezervace z důvodu nevyhovující kapacity? (Nízký stav zaměstnanců, zdrojů od dodavatelů atp.)

- Ano, situace nás tíží delší dobu; Přibližte možné důvody:
-
-

- Ano, ale ne ve zvýšené míře – nárazově
- Ne, kapacita je vyhovující

10) Účastní se Váš podnik výstav, konferencí, veletrhů ve vašem oboru? (Zvyšování povědomí o značce, hledání nových kontaktů, přehled o možných inovacích)

- Ano
- Ne

11) Účastní se Váš podnik veletrhů práce za účelem náboru nových zaměstnanců?

- Ano
- Ne

12) Zaměstnávání cizinců je pro Váš podnik žádoucí?

- Ano; uveďte pozice:
-
-

- Ne

13) Zaměstnávání na poloviční úvazky či jiné typy poměrů, smluv a dohod na kratší časový fond umožňujete?

- Ano; uveďte pozice:
-
-

- Ne

14) Umožňuje Váš podnik práci z domova (homeoffice, homework)?

- Ano; uveďte pozice:
-
-

- Ne

15) Pociťujete podporu zaměstnanosti ze strany státu? (Aktivní politika zaměstnanosti, legislativa, normy, byrokracie, Úřad práce, dotace, vzdělávání, rekvalifikace, úroveň absolventů škol)

- Ano; uveďte příklady:
-
-

- Ne; uveďte příklady, se kterými se potýkáte:
-
-

16) Závěrem prosím o velmi stručné konkretizování příležitostí, problémů, reakcí, řešení, opatření či nastavených strategií z personální oblasti, které Vám přináší situace na trhu práce v oblasti nízké nezaměstnanosti:

- Úspěšné:
-
-

- Neúspěšné:
-
-

Velmi děkuji za Váš drahocenný čas!

Prosím, odeslat na: drahosova@atlas.cz

Formulář pro interní rozhovor

Účastníci: ME-Metal, s.r.o, Rudé armády 339, 431 44 Droužkovice Dne: 28. 2. 2019

Manažer útvaru obchod Králíček J ., Výkonný ředitel, jednatel Šťastný J ., Drahošová J .

Interní rozhovor – informace o podniku

1) Charakteristika zkoumané organizace

1. Představení – předmět podnikání (obrábění,...) – historie podniku – počet zaměstnanců (50-99)

Web je velmi stručný, existují jiné zdroje tiskovin např. **Brožury pro odběratele, firemní tiskoviny atp.?**

2) Strategické řízení výroby – co - pro koho - jak

2. Co - Výrobní program – specializace výroby – **příklady výrobní oblasti** - speciální přání zákazníka / konkrétní odběratelé z konkrétního průmyslu?
3. Pro koho - **Příklady klíčových zákazníků/trh ČR+Německo+ další země?**
4. Jak - **Uspořádání výroby** (uspořádání pracoviště) podle procesu/produktu?
5. **Výrobní kapacita – report vývoje produkce** – Podnik kapacitně vyvážený/převis poptávky nad produkcí - je produkce sledována? (Nejlépe vyčíslení velikosti odmítaných či odkládaných zakázek)

Návrh : (nejlépe přizpůsobení se sledovaným ukazatelům v podniku)

Konstrukce ukazatele odbytu	Poměrový ukazatel za rok uvedený v Kč				
	2014	2015	2016	2017	2018
Zásoby materiálu					
Zásoby materiálu - plán					
Zásoby bez skladového pohybu					
Zásoby bez skladového pohybu – plán					
Odbyt (prodej)					
Odbyt (prodej) – plán					
Nákup materiálu - plán					
Nákup materiálu - plán					

3) Technologická zařízení

6. Současný stav – Je současný stav strojů pro podnik žádaný? vyhovující/nehovující kapacitně/morálním zastaráním stavem/SW programem atp.
7. Plány
8. Vize
9. **Data pořízení strojů**
10. **Popis strojů** - počet, technické parametry, názvy atp.
11. Administrativní procesy – technologické zázemí, sw programy – cloudy – jiná forma modernizace atp.

4) Finance – vývoj nákladů a výnosů

12. **Hospodářské výsledky – výsledovka a závěrečné účty – stručné zhodnocení finančního zdraví (pohledávky, závazky v optimu?)**

Výroční zpráva podniku 2014-2018

Konstrukce finančního ukazatele	Poměrový ukazatel za rok uvedený v Kč				
	2014	2015	2016	2017	2018
Zisk po zdanění roční					
Zisk po zdanění roční – plán					
Zisk (před úhradou úroků a daní) (tržby-náklady=zisk)					
Zisk (před úhradou úroků a daní) (tržby-náklady=zisk) - plán					
Tržby (příjmy tj. obrat, výnos)					
Tržby (příjmy tj. obrat, výnos) – plán					
Náklady (výdaje)					
Náklady (výdaje) - plán					
Fondy tvořené ze zisku					
Dlouhodobý cizí kapitál (půjčky)					

5) Lidské zdroje

13. Organigram

14. Stabilní a nestabilní zaměstnanci

Pozice	Název pozice	Typ úvazku	stabilní	nestabilní	Probíhá nábor od data:
Klíčové pozice administrativa					

Klíčové pozice management					
Klíčové pozice výroba	-CNC obráběč -Technolog výroby				
Administrativa					
Výroba					
Jiné - externisté , DPP, Smlouvy o dílo apod.					

15. Vývoj zaměstnanosti podniku - konkrétní data podle let (např. z evidence pracovních smluv) – stanovení fluktuace** & marně hledání zaměstnanci* (např. z historie inzerátů na portálech práce)

počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli
 ----- x (100 %)
 průměrný počet pracovníků v tomtéž období

Rok	Pozice a počty	Počty		
	Konkrétní poptávané a neobsazené pozice* (Názvy pozic a počet otevřených pracovních míst dané pozice)	Obsazené (1 a více roku v zaměstnání)** (počet pracovníků)	Ukončení pracovního poměru** (Počet výpovědí)	Vývoj počtu pracovníků (Celkový počet pracovníků v podniku v daném roce)
2014				
2015				

2016				
2017				
2018				

16. Konkrétní vývoj a pokroky v oblasti **personální strategie** - konkrétní aplikované strategie nábory či opatření v jednotlivých letech – odpovědnosti v oblasti řízení - **Kdo určuje strategie, organizuje nábor?**

Spolupráce s personální agenturou / Reorganizace pracovní náplně či pozice / přeorganizování systému směn atp. /nábory přes inzeráty, tiskoviny, inzerci atp.

2014	
2015	
2016	
2017	
2018	

17. **Benefity** které jsou poskytovány? Které byly v minulosti uvažovány/od kterých se odstoupilo

Příplatky

odpolední směna (14-20hod) 25%

Příplatky poslední dvě hodiny (20-22hod) 50%

Placené přestávky

Přesčasový příplatek 50%

So+Ne 6 -12hod + příplatek 650 Kč

docházkový bonus a výkonnostní bonus, 13. plat

Příspěvky - Příspěvek na penzijní fond 300 Kč od firmy, Životní pojištění 667 Kč

Stravovací poukazy – vlastní stravování

Příspěvky - Náborový příspěvek, formou nákupů (Gallery Beta), na vlastní zboží, Příspěvky na sport, kulturu, zdraví, dovolenou, na vzdělání,

Home office

Bydlení - Služební byty, příspěvky na bydlení

Dojíždění - Pohonné hmoty – proplácení výdajů dopravy, vlastní svoz zaměstnanců

Firemní školka

Notebook, firemní tarify, telefon, služební automobily

Sick days

18. Mzdy - Průměrné mzdy v podniku – a to pouze v pozicích, které se podnik snaží opakovaně obsazovat

Rok	Jednotlivé pozice	Průměrná měsíční mzda
2014		
2015		
2016		
2017		
2018		

19. Zvyšování základu mzdy / konkrétního příplatku / bonusů ze zisku / atp.

Snižování základu mzdy / konkrétního příplatku / bonusů ze zisku / atp.

20. Vnitřní/vnější faktory ovlivňující růst / pokles mezd

Vývoj míry nezaměstnanosti a počty volných pracovních míst v daném období v ČR

Legenda: stavy k 31.1 .

* stavy k 28.2 .2019

. data schází

** nový ukazatel (výpočet) registrované nezaměstnanosti v ČR s názvem Podíl nezaměstnaných osob

Období	Nezaměstnanost (tis. osob)	Míra obecné nezaměstnanosti (%)	Míra registrované nezaměstnanosti (%)	Volná místa (tis. osob)
1991	221,7	.	4,1	48,4
1992	134,8	.	2,6	79,4
1993	185,2	4,3	3,5	53,9
1994	166,5	4,3	3,2	76,6
1995	153,	4,0	2,9	88,
1996	186,3	3,9	3,3	84,
1997	268,9	4,8	4,9	62,3
1998	386,9	6,5	7,5	37,6
1999	487,6	8,7	9,4	35,1
2000	457,4	8,8	8,8	52,1
2001	461,9	8,1	8,9	52,1
2002	514,4	7,3	9,8	40,7
2003	542,4	7,8	10,3	40,2
2004	541,7	8,3	9,5	51,2
2005	510,4	7,9	8,9	52,2
2006	448,5	7,1	7,7	93,4
2007	354,9	5,3	6,0	141,1
2008	352,3	4,4	6,0	91,2
2009	539,1	6,7	9,2	30,9
2010	561,6	7,3	9,6	30,8
2011	508,5	6,7	8,6	35,8
2012	545,3	7,0	9,4	34,9
2013**	596,8	7,0	8,2	35,2
2014**	541,9	6,1	7,5	58,7
2015**	453,1	5,0	6,2	102,5
2016**	381,4	4,0	5,2	132,5
2017**	280,6	2,9	3,8	216,6
2018**	231,5	2,0	3,1	324,4
2019*	241,4	2,1	3,2	333,1

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: ČSÚ, Statistiky nezaměstnanosti; Kurzy.cz; MPSV, dostupné z : <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt->

parametry&sp=A &pvokc=&katalog=30853&pvo=ZAM07&z =T dostupné z :
https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-
parametry&pvo=ZAM09&sp=A &pvokc=&katalog=30853&z =T dostupné z :
https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G =4 &A =2 &page=1 dostupné z :
https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2019/03/2019_03_08_tz_nezamestnanost_unor_2019.pdf

Seznam strojů ME-Metal, s. r. o..

STROJ	Info		STROJ	Info
	CNC frézy	CNC soustruhy		
Deckel Maho DMU 80 P	Pojezdy x=800, y=700, z=600	Heidenhain ITNC 530	Deckel Maho CTX 510 ECO	Průměr 450, mezi hroty 1050 Siemens 840D
Deckel Maho DMU 65 monoBLOCK	Pojezdy x=650, y=650, z=560	Heidenhain ITNC 530 HSCI	Deckel Maho CTX 510 ecoline V3	Průměr 450, mezi hroty 1050 Heidenhain CNC-Pilot 620
Deckel Maho DMU 60 T	Pojezdy x=600, y=525, z=500	Heidenhain ITNC 426	Masturn 54/1500	Průměr 540, mezi hroty 1565 Heidenhain Manualplus4110
Deckel Maho DMU 50	Pojezdy x=500, y=400, z=400	Heidenhain ITNC 530		
Deckel Maho DMU 50	Pojezdy x=500, y=400, z=400	Heidenhain ITNC 530	Ostatní stroje	
Deckel Maho DMU 50	Pojezdy x=500, y=400, z=400	Heidenhain ITNC 530	WH 10 CNC Horizontka	X=1250, y=1120, z=940 vřet. W630 Heidenhain iTNC 530
Deckel Maho DMC 635 V	Pojezdy x=635, y=510, z=460	Heidenhain ITNC 530	SN 71 C Soustruh	Průměr 700, délka 3000 Heidenhain ND 780
Deckel Maho DMC 635 V ECO	Pojezdy x=635, y=510, z=460	Siemens 810D	Nardim Soustruh	Průměr 300, délka 600
Deckel Maho DMC 635 V ecoline	Pojezdy x=635, y=510, z=460	Heidenhain ITNC 620	BRV 70/2 Diskuss Mandl	X=2000, y=800, z=700 Tolerance +/- 0,01 mm
Deckel Maho DMC 1035 V ecoline	Pojezdy x=1035, y=560, z=510	Heidenhain ITNC 620	Bruska na plocho	X=500, y=250 Tolerance +/- 0,01 mm
Deckel Maho DMC 1035 V ecoMill	Pojezdy x=1035, y=560, z=510	Heidenhain ITNC 620		
Deckel Maho DMF 260	Pojezdy x=2600, y=1200, z=1000	Heidenhain ITNC 530		
AXA VSC 3-M	Pojezdy x=1760, y=1000, z=950	Heidenhain ITNC 530		
AXA VSC 3-XTS	Pojezdy x=1760, y=700, z=850	Heidenhain ITNC 530		
AXA VSC 1-M	Pojezdy x=1760, y=550, z=600	Heidenhain ITNC 530		
AXA VCC 1200	Pojezdy x=1200, y=550, z=600	Heidenhain ITNC 530		

Zdroj: podniková data

Porovnání hodin výkonných pracovníků s obratem

Konstrukce ukazatele kapacity a výkonnosti		Poměrový ukazatel uvedený po měsících a průměr za rok												
Rok	Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	Ø
Rok 2014	Měsíc													
Docházka		10604	10022	10710	9692	10750	10275	7816	8542	9963	9791	10369	7288	9652
Produktivní hodiny		9038	8363	8851	8277	9539	9021	6758	7650	8855	8377	8920	6334	8332
Druhé stroje		1929	1905	1909	1810	2064	2112	1500	1842	2160	2049	1888	1479	1887
Celkem produktivní hodiny		10967	10268	10760	10087	11603	11133	8258	9492	11015	10426	10808	7813	10219
Režie [%]		13	13	15	10	9	11	12	9	10	14	12	12	12
Obrat [x1000 Kč]		11597	10206	10199	10975	12953	10969	9292	8961	12157	10488	10764	8862	10619
Rok 2015	Měsíc													
Docházka		9013	8820	10185	9431	10031	9523	8577	6203	9780	9944	9785	7266	9047
Produktivní hodiny		7735	7567	8802	7985	8597	7894	7235	5328	8362	8551	8595	6257	7742
Druhé stroje		1870	2064	2298	2106	1914	1555	1290	1222	1303	1389	1514	970	1625
Celkem produktivní hodiny		9605	9631	11100	10091	10511	9449	8525	6550	9665	9940	10109	7227	9367
Režie [%]		13	12	12	13	12	14	14	12	12	12	10	12	12
Obrat [x1000 Kč]		9981	10297	11100	10994	10671	9561	7805	7587	10124	10029	9584	7601	9611
Rok 2016	Měsíc													
Docházka		9152	9639	9512	9987	9844	10577	8296	7190	9994	9558	10127	8320	9350
Produktivní hodiny		7777	8437	8258	9035	8884	9353	7394	6322	8931	8459	8726	6919	8208
Druhé stroje		1177	1463	1419	1635	1715	1299	1269	934	895	1321	979	607	1226
Celkem produktivní hodiny		8954	9900	9677	10670	10599	10652	8663	7256	9826	9780	9705	7526	9434
Režie [%]		13	11	10	8	9	8	9	9	9	10	12	15	10
Obrat [x1000 Kč]		9139	9275	10028	10488	10364	10574	9537	9114	10540	11024	11388	7522	9916
Rok 2017	Měsíc													
Docházka		10548	10028	11951	8635	10712	10953	8310	7146	9316	9359	9133	6002	9341
Produktivní hodiny		8816	8594	10205	7438	9325	9412	7277	6062	8147	8337	7832	5019	8039
Druhé stroje		689	562	832	723	795	1001	1187	901	840	1270	1053	880	894
Celkem produktivní hodiny		9505	9156	11037	8161	10120	10413	8464	6963	8987	9607	8885	5899	8933
Režie [%]		14	12	12	12	10	10	10	13	11	9	12	14	11,6
Obrat [x1000 Kč]		9197	10495	10743	8961	10755	10503	8713	7543	9823	10663	9572	4120	9257
Rok 2018	Měsíc													
Docházka		8864	8426	8603	8006	8212	8473	6436	6663	7093	8624	7773	4769	7662
Produktivní hodiny		7586	6957	7522	6830	6966	6850	5581	5698	5971	7143	6780	3977	6488
Druhé stroje		1400	1043	1246	1398	1919	1492	1627	1627	2126	1851	1919	1117	1564
Celkem produktivní hodiny		8986	8000	8768	8228	8885	8342	7208	7325	8097	8994	8699	5094	8052
Režie [%]		13	13	10	13	13	16	12	12	14	14	12	14	13,0
Obrat [x1000 Kč]		9483	10727	11051	8628	10720	10614	9181	8639	10462	9007	10173	4689	9448
Zisk [x1000 Kč]		1170	1028	296	- 111	948	1414	- 269	653	1931	430	1118	-3 807	400

Zdroj: podniková data

Vývoj míry nezaměstnanosti a počty pracovních míst v daném období - Ústecký kraj

Období	Nezaměstnanost (tis. osob)	Míra obecné nezaměstnanosti (%)	Míra registrované nezaměstnanosti (%)	Volná místa (osoby)	Podíl nezaměstnaných osob (%)
1995	24 413	7,1	-	5 931	.
1996	29 449	9,0	-	5 443	.
1997	40 887	9,9	8,50	3 897	.
1998	55 063	11,7	11,10	2 119	.
1999	65 809	15,4	14,60	2 523	.
2000	66 572	16,0	16,00	2 798	.
2001	67 720	13,3	15,60	3 295	.
2002	74 135	12,7	16,30	2 581	.
2003	76 499	13,0	17,40	2 745	.
2004	73 493	14,5	15,85	2 948	.
2005	70 532	14,5	15,41	2 710	11,31
2006	63 652	13,7	13,77	5 003	10,21
2007	49 894	9,9	10,96	6 482	7,88
2008	45 657	7,9	10,26	4 495	7,32
2009	59 976	10,1	13,61	1 721	9,88
2010	61 947	11,2	13,90	2 238	10,24
2011	58 087	9,9	12,94	1 974	9,8
2012	61 589	10,8	10,47	1 786	10,46
2013	65 820	9,4	-	2 345	11,47
2014	60 824	8,5	-	3 488	10,67
2015	50 778	7,6	-	5 598	8,91
2016	44 528	5,1	-	7 634	7,79
2017	31 522	3,5	-	10 808	5,39
2018	26 335	3,6	-	14 980	4,5

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: https://www.czso.cz/csu/xu/casove_rady_regionalni, vlastní zpracování

. Došlo ke změně území kraje

- Data neúplná

Vývoj míry nezaměstnanosti a počty pracovních míst v daném období - Okres Chomutov

Období	Nezaměstnanost (tis. osob)	Míra obecné nezaměstnanosti (%)	Míra registrované nezaměstnanosti (%)	Volná místa (osoby)	Podíl nezaměstnaných osob (%)
1995	-	-	-	-	.
1996	-	-	-	-	.
1997	-	9,90	-	-	.
1998	-	12,70	-	-	.
1999	-	16,40	-	-	.
2000	10 892	16,90	-	348	.
2001	10 901	16,00	-	429	.
2002	12 144	16,80	-	291	.
2003	12 595	18,30	-	308	.
2004	12 184	18,1	16,48	675	.
2005	11 243	16,2	15,47	453	11,52
2006	9 124	14,1	12,26	928	9,35
2007	6 825	11,0	9,68	1 373	6,88
2008	6 453	9,1	9,86	859	6,75
2009	9 114	12,6	13,22	248	9,83
2010	9 246	12,9	13,27	325	9,92
2011	9 029	12,9	13,17	298	9,95
2012	9 883	13,8	15,09	145	10,83
2013	10 596	-	-	264	11,91
2014	9 757	-	-	393	11,04
2015	8 259	-	-	592	9,39
2016	7 254	-	-	877	8,23
2017	5 294	-	-	2 146	5,94
2018	4 408	-	-	3 415	5,02

*Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: https://www.czso.cz/csu/xu/casove_rady_regionalni,
vlastní zpracování*

- Data neúplná

**Průměrná hrubá nominální mzda - porovnání ČR, Ústecký kraj, Obsluha strojů
a zařízení v Ústeckém kraji s ME-Metal**

Období	Průměrná mzda - ČR	Průměrná měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců - Ústecký kraj	Průměrná měsíční mzda na fyzické osoby - Ústecký kraj	Průměrná mzda - Obsluha strojů a zařízení - Ústecký kraj	Průměrná mzda 2018 - ME-Metal
1995	8 172	-	8 112	-	-
1996	9 678	-	9 510	-	-
1997	10 691	-	10 383	-	-
1998	11 693	-	11 238	-	-
1999	12 658	-	12 066	-	-
2000	13 219	-	12 646	-	-
2001	14 378	-	13 553	-	-
2002	15 524	-	14 030	-	-
2003	16 430	-	14 895	-	-
2004	17 466	-	15 804	-	-
2005	18 344	-	16 577	-	-
2006	19 546	-	17 489	-	-
2007	20 957	-	18 703	-	-
2008	22 592	-	19 957	-	-
2009	23 344	-	20 850	-	-
2010	23 864	-	21 166	-	-
2011	24 455	21 957	21 378	21 348	-
2012	25 067	22 406	21 852	21 282	-
2013	25 035	22 664	22 032	21 522	-
2014	25 768	23 256	22 613	22 413	-
2015	26 591	24 041	23 416	23 228	-
2016	27 764	25 372	24 697	24 873	-
2017	29 504	27 173	26 455	25 349	-
2018	31 885	29 404	28 582	26 186	35 625

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr, vlastní zpracování

<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?imakroGraphFrom=1.1.1990>

- Data neúplná

Hodnoty pro výpočet celkové fluktuace podniku

Hodnoty pro výpočet celkové fluktuace podniku						
Rok	Počet nově přijatých pracovníků (počet pracovníků)	Počet pracovníků odcházejících během prvního roku (Počet výpovědí)	Obsazené (1 a více roku v zaměstnání)** (počet pracovníků)	Ukončení pracovního poměru** (Počet výpovědí)	Vývoj počtu pracovníků (Celkový počet pracovníků v podniku v daném roce)	
2014	3	1	85	2	88	
2015	5	0	83	5	88	
2016	6	0	80	8	86	
2017	3	1	83	4	85	
2018	4	1	65	21	68	
2019 (1. kvatál)	6	1	60	9	65	

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z: podniková data