



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



SPECIFIKA ZAMĚSTNÁVÁNÍ ZAHRANIČNÍCH PRACOVNÍKŮ NA ČESKÉM TRHU PRÁCE

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Tomáš Zemanec**

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Zemanec**
Osobní číslo: **E13000192**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Specifika zaměstnávání zahraničních pracovníků na českém trhu práce**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Průzkum problematiky pracovní mobility v Evropě.
2. Občané EU a cizinci na českém trhu práce.
3. Popis dílčích technik PM v prostředí firmy působící v ČR.
4. Popis personálního náboru v zahraničí, důvody jeho využití.
5. Shrnutí poznatků a odvození dalšího postupu pro firmu v Libereckém kraji.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšíř. a dop. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-2470-469-2.

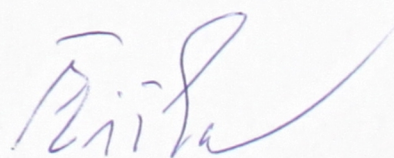
ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11. ed. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-074-9457-389.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

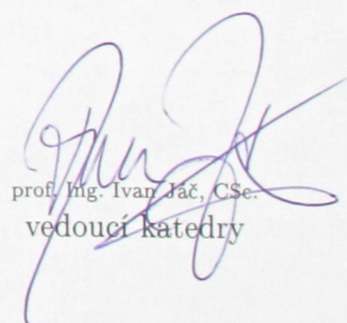
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: Ing. Petra Dokoupilová
Denso Manufacturing Czech, s.r.o.

Datum zadání diplomové práce: 3. listopadu 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 7. května 2015



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou rozvoje a prosazování Evropské strategie zaměstnanosti a pracovní mobility v rámci EU a využívání zahraničních personálních zdrojů v podmínkách českého trhu práce. Cílem práce je porovnat podmínky zaměstnávání na českém a polském trhu práce a odhalit příčiny disproporcí jejich vývoje ve srovnání s EU. V teoretické části jsou nejprve vymezeny základní pojmy v oblasti pracovněprávních vztahů a obecné postupy při zaměstnávání jak domácích, tak i zahraničních pracovníků. Dále se práce věnuje základním principům z oblasti řízení lidských zdrojů, vyjmenovává základní legislativní předpisy upravující pracovněprávní vztahy a okrajově popisuje také postupný vývoj Evropské strategie zaměstnanosti.

Praktická část práce analyzuje vývoj evropských trhů práce, problematiku českého trhu práce a jeho vývoje v etapě po pádu totalitního režimu v ČR a následného postupného přechodu na podmínky tržního hospodářství. Další kapitoly se soustředí na analýzu severočeského podniku Denso Manufacturing Czech. Pozornost je věnována jednotlivým krokům náborového procesu v zahraničí. Na základě získaných poznatků jsou navrženy možnosti případného dalšího náboru pracovníků a prostředky jejich motivace. V závěru práce je zhodnocen aktuální vývoj v oblasti zaměstnanosti na obou trzích a jsou navržena opatření ke zlepšení podmínek na českém trhu práce.

Klíčová slova

Cizinec, mobilita, občan EU, personální práce, zahraniční pracovník, zaměstnanec, zaměstnavatel, trh práce.

Annotation

Title:

The specifics of personnel work with foreign employees on the Czech labour market

This diploma thesis deals with the development and promotion of the European Employment Strategy and labour mobility within the EU and the use of foreign personnel resources within the Czech labour market. The aim is to compare the conditions of employment on Czech and Polish labour markets and reveal the causes of disparities in their development in comparison with the EU. The theoretical part defines basic concepts in the field of labor relations and general employment practices for both domestic and foreign workers. Furthermore, the thesis deals with basic principles of human resource management, sets out the basic legal provisions governing labour relations and also marginally describes the gradual development of the European Employment Strategy.

The practical part analyzes the development of European labour markets, the issue of the Czech labour market and its development after the fall of the former regime in the Czech Republic and the subsequent gradual transition to market economy conditions. Next chapter is focused on the analysis of the company Denso Manufacturing Czech. Attention is paid to individual steps of the recruitment process abroad. Based on the lessons learned in the end of this thesis, there are suggested possibilities for any further recruitment agents and their motivation. The conclusion evaluates the latest developments in employment in both markets and proposes measures to improve conditions in the Czech labour market.

Key Words

Employee, employer, EU citizen, foreign employee, foreigner, labour market, mobility, personal work.

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1 Vymezení základních pojmů	14
1.1 Závislá práce	14
1.2 Pracovněprávní vztahy	14
1.3 Státní politika zaměstnanosti	15
1.4 Účastníci pracovněprávních vztahů	15
1.4.1 Zaměstnanec	15
1.4.2 Zaměstnavatel.....	15
1.4.3 Ministerstvo práce a sociálních věcí.....	16
1.4.4 Úřad práce	17
1.5 Zahraniční pracovníci na území ČR	18
1.5.1 Občan EU	18
1.5.2 Cizinec.....	18
2 Personální oddělení a jeho role v podniku	19
2.1 Personální oddělení	19
2.1.1 Personální oddělení a obecné cíle podniku.....	20
2.1.2 Další úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů	20
2.2 Personalistika	21
2.3 Vývoj přístupu k personální práci v podniku	21
2.4 Spolupráce personálního oddělení s vnějšími institucemi	22
2.4.1 Spolupráce s Úřadem práce	22
2.4.2 Daňová povinnost a sociální zabezpečení	22
2.4.3 Ostatní druhy externí spolupráce.....	23
3 Řízení lidských zdrojů	24
3.1 Personální činnosti	24
3.2 Analýza pracovních míst	25
3.3 Výběr a získávání pracovníků	26
3.3.1 Interní a externí nábor pracovníků.....	26
3.3.2 Fáze výběru pracovníků	27
3.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	28

3.4.1	Systematické vzdělávání pracovníků.....	29
3.4.2	Výhody vzdělávání a rozvoje pracovníků v rámci organizace.....	30
3.4.3	Nevýhody spojené se vzděláváním pracovníků.....	30
4	Česká právní úprava	32
4.1	Legislativa ČR v oblasti pracovněprávních vztahů.....	32
4.1.1	Zákoník práce ČR.....	32
4.1.2	Zákon o zaměstnanosti	33
4.1.3	Občanský zákoník	33
4.2	Druhy pracovněprávních vztahů	34
4.2.1	Hlavní pracovní poměr	34
4.2.2	Vedlejší pracovní poměr.....	35
4.2.3	Dohoda o pracovní činnosti.....	35
4.2.4	Dohoda o provedení práce.....	36
4.2.5	Smlouva o dílo.....	36
5	Evropská strategie zaměstnanosti.....	38
5.1	Počátky evropské strategie zaměstnanosti.....	38
5.2	Proces vývoje politiky zaměstnanosti EU.....	39
5.3	Lisabonská strategie.....	42
5.4	Europe 2020	43
6	Vývoj evropských trhů práce	45
6.1	Vývoj evropských trhů práce ve druhé polovině 20. století.....	45
6.2	Evropský trh práce po roce 1990	46
6.3	Počátky Evropské strategie zaměstnanosti	49
6.4	Evropský trh práce od roku 2000 do současnosti.....	51
6.5	Europe 2020 a dopady ekonomické krize.....	53
7	Český trh práce.....	57
7.1	Vývoj na českém trhu práce po roce 1989	57
7.2	Příčiny deformací na českém trhu práce v 90. letech 20. století	58
7.3	Restrukturalizace českého trhu práce a aktivní politika zaměstnanosti.....	60
7.4	Vývoj českého trhu práce od roku 2008 do současnosti	64
8	Polsko – ekonomická charakteristika země	67
8.1	Polsko – představení země.....	67
8.2	Vývoj v Polsku po roce 1990.....	68
8.3	Aktuální ekonomický vývoj.....	70
8.4	Sociální systém v Polsku	71

8.4.1 Nemocenské dávky.....	71
8.4.2 Starobní důchody.....	72
8.4.3 Dávky v nezaměstnanosti.....	72
9 Denso Manufacturing Czech	74
9.1 Představení společnosti.....	74
9.2 Obor podnikání a základní údaje z Obchodního rejstříku	75
9.3 Personální práce v Denso Manufacturing.....	75
10 Zahraniční nábor operátorů pro Denso Manufacturing	77
10.1 Výchozí situace na trhu práce a ekonomické souvislosti	77
10.2 Proces náboru operátorů v Polsku	79
10.3 Problémy spojené s náborem zahraničních pracovníků.....	82
10.4 Shrnutí a ekonomické zhodnocení realizovaného řešení	83
Závěr	85
Seznam citací.....	87
Seznam bibliografie	88

Seznam zkratk

APZ	Aktivní politika zaměstnanosti
ESZ	Evropská strategie zaměstnanosti
EHP	Evropský hospodářský prostor
GDP	Hrubý domácí produkt (<i>Gross Domestic Product</i>)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vývoj míry nezaměstnanosti ve vybraných zemích, 1983 - 1990	46
Tabulka 2 - Počet zaměstnaných ve vybraných zemích v letech 1992 - 1999	47
Tabulka 3 - Podíl vysokoškoláků z vybraných zemí ve věkové skupině 30 - 34 let.....	54
Tabulka 4 - Podíl spotřeby energie z obnovitelných zdrojů ve vybraných zemích	55
Tabulka 5 - Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR v letech 1993 - 2012	58
Tabulka 6 - Polští pracovníci a jejich fluktuace ve společnosti Denso	83

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Schéma vazeb v rámci Evropské strategie zaměstnanosti.....	40
Obrázek 2 - Německo – Průměrný roční růst HDP v období 1992 – 2000.....	48
Obrázek 3 - Vývoj míry dlouhodobé nezaměstnanosti v ČR mezi lety 2000 - 2014.....	62
Obrázek 4 - Vývoj podílu nezaměstnaných osob v ČR v letech 2005 – 2014.....	63
Obrázek 5 - Meziroční změny HDP v ČR v letech 2008 - 2014.....	64
Obrázek 6 - Dlouhodobá nezaměstnanost v ČR v letech 2012 - 2015.....	65
Obrázek 7 - Srovnání změn HDP a nezaměstnanosti v Polsku v letech 1995 - 2006.....	68
Obrázek 8 - Vývoj míry inflace v Polsku v letech 1992 - 2000.....	69
Obrázek 9 - Vývoj podílu státního dluhu na celkovém HDP v letech 2000 - 2010.....	70
Obrázek 10 - Vývoj polského HDP v letech 1996 - 2015.....	71
Obrázek 11 - Vývoj meziročního přírůstku HDP v ČR v letech 2002 - 2010.....	78
Obrázek 12 - Počet zaměstnaných cizinců v Libereckém kraji v letech 2000 - 2010.....	78
Obrázek 13 - Podíl nezaměstnaných v Libereckém kraji.....	79

Úvod

Vývoj ekonomické situace v Evropě po konci ekonomické krize z roku 2008 posunul problémy evropských trhů práce do popředí priorit koordinace ekonomického rozvoje v rámci Evropské unie. V důsledku oslabení výkonu evropské ekonomiky ve srovnání např. s USA, Čínou nebo Japonskem tak došlo k prudkému snížení konkurenceschopnosti produkce z EU na světových trzích.

Tento vývoj spustil v Evropě masovou vlnu propouštění a prudký nárůst nezaměstnanosti, především přetrvávající míry strukturální a dlouhodobé nezaměstnanosti, která je celoevropským problémem už od počátku 80. let minulého století. Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu příčin nepružnosti evropských trhů práce a jednotlivé kroky, které provedla Evropská unie na cestě k jejich odstranění. Cílem práce je tedy identifikace disproporcí jak na domácím, tak i evropském trhu práce, odhalení jejich příčin a navržení možných řešení při boji s dlouhodobou a strukturální nezaměstnaností.

Problematika je sledována se zaměřením na personální přístupy na straně podniků a aplikaci jednotlivých programů v rámci boje evropských zemí se setrvávající mírou obecné nezaměstnanosti. Tyto přístupy jsou následně zasazeny do kontextu českého i evropského práva v oblasti pracovně-právních vztahů. Okrajově se tato práce zabývá také vývojem Evropské strategie zaměstnanosti.

Z hlediska struktury a vývoje trhů práce je analyzován rovněž vývoj českého trhu práce po roce 1990. Na základě vývoje makroekonomických ukazatelů, politického a demografického vývoje jsou identifikovány nedostatky českého trhu práce, součástí této části je také zhodnocení jednotlivých kroků k jejich odstranění jak na domácí, tak i na celoevropské úrovni.

V praktické části práce je věnován prostor rozhodovacímu problému společnosti Denso Manufacturing Czech z roku 2005. Společnost při rozšiřování objemu výroby poptávala na libereckém trhu práce operátory do výroby, vzhledem k nedostatečné nabídce se ale nakonec obrátila na polský trh práce v Dolnoslezském vojvodství. V závěru práce je zhodnoceno řešení společnosti Denso a jsou navržena opatření pro český trh práce.

1 Vymezení základních pojmů

Problematika zaměstnávání zahraničních pracovníků se úzce pojí s odbornými termíny z personalistiky, geografie, sociální demografie, práva a dalších oblastí. Některé z těchto termínů jsou často používány i v dalším textu, proto budou na začátku práce vymezeny vybrané základní pojmy, které napomohou jednodušší orientaci.

1.1 Závislá práce

Dle §2 zákona č. 262/2006 Sb. (dále jen Zákoník práce) je závislá práce definována jako *„práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně.“*

„Závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě.“ (Česko, 2006, § 2)

1.2 Pracovněprávní vztahy

Dle znění §1 Zákoníku práce lze pracovněprávní vztahy vymežit jako právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce. V § 1a, odst. 1 jsou dále vyjmenovány obecné podmínky pracovněprávních vztahů (Česko, 2006, § 1a):

- a) zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance,*
- b) uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce,*
- c) spravedlivé odměňování zaměstnance,*
- d) řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele,*
- e) rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.*

1.3 Státní politika zaměstnanosti

Státní politiku zaměstnanosti upravuje § 2 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti (dále jen Zákon o zaměstnanosti). Politiku zaměstnanosti můžeme definovat jako zabezpečení práva na zaměstnání, monitorování aktuálního vývoje na trhu práce, koordinaci vnitrostátních opatření v oblasti zaměstnanosti s evropskou strategií zaměstnanosti aj.

Orgány vykonávající státní politiku zaměstnanosti vymezuje § 5 odst. 3 Zákona o zaměstnanosti jako (Česko, 2004, § 5):

- a) *Ministerstvo práce a sociálních věcí,*
- b) *Úřad práce České republiky.*

1.4 Účastníci pracovněprávních vztahů

Vymezení účastníků pracovněprávních vztahů upravuje § 3 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Smluvní strany v pracovněprávních vztazích lze obecně rozdělit na stranu zaměstnance (1.3.1) a zaměstnavatele (1.3.2). Mezi účastníky kromě smluvních stran je zařazen také stát, který zastupuje Ministerstvo práce a sociálních věcí a jednotlivé pobočky Úřadu práce (Česko, 2004).

1.4.1 Zaměstnanec

Právní vymezení zaměstnance upravuje § 6 Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.). Zaměstnanec je zde definován jako „*fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.*“ (Česko, 2006, § 6)

1.4.2 Zaměstnavatel

Dle znění § 7 Zákoníku práce lze zaměstnavatele vymezit jako „*fyzickou nebo právnickou osobu, pro kterou se fyzická osoba/(zaměstnanec) zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.*“ (Česko, 2006, § 7)

Jak již bylo uvedeno výše, v některých případech zastupuje roli zaměstnavatele přímo Česká republika (dále jen stát). Za stát jedná a zastupuje jej organizační složka státu, která v základním pracovněprávním vztahu zaměstnance zaměstnává.

1.4.3 Ministerstvo práce a sociálních věcí

Působnost Ministerstva práce a sociálních věcí (dále MPSV) upravuje § 6 Zákona o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů. Primárním úkolem je *„usměrňování a kontrola výkonu státní správy a dodržování zákonnosti při zabezpečování státní politiky zaměstnanosti.“* (Česko, 2004, § 6)

Mezi aktivity MPSV v oblasti státní politiky zaměstnanosti dle výše zmíněného právního předpisu můžeme zařadit mimo jiné:

- a) přijímá opatření k usměrňování pracovních sil ze zahraničí na území ČR,*
- b) zajišťuje národní financování opatření v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů na úseku trhu práce, která jsou obsažena v programech Evropského sociálního fondu,*
- c) zabezpečuje rozvíjení mezinárodních vztahů a mezinárodní spolupráce v oblasti zaměstnanosti a lidských zdrojů na úseku trhu práce, včetně spolupráce s EU.*

Dále MPSV rovněž *„zajišťuje vedení centrální evidence uchazečů o zaměstnání, osob se zdravotním postižením, cizinců, volných pracovních míst“* (Česko, 2004, § 6) a další dle § 6 odst. 1, písm. h). Tyto evidence jsou sestavovány podle údajů poskytnutých Úřadem práce za účelem plnění povinností k zajištění politiky zaměstnanosti, k jiným účelům lze tyto údaje využít pouze anonymně.

1.4.4 Úřad práce

Druhou složkou státní správy činnou v oblasti státní politiky zaměstnanosti je Úřad práce České republiky. Organizační strukturu Úřadu práce (dále ÚP) upravuje § 2 zákona č. 73/2011 Sb., kde je rozčleněn dle působnosti na Generální ředitelství a krajské pobočky.

Úřad práce – generální ředitelství ÚP podle § 8 zejména (Česko, 2006, § 8):

- a) *zajišťuje MPSV podklady ke zpracování koncepcí a programů státní politiky zaměstnanosti,*
- b) *soustavně sleduje a vyhodnocuje celkovou situaci na trhu práce a přijímá opatření na ovlivnění poptávky a nabídky práce,*
- c) *spolupracuje s MPSV na rozvíjení mezinárodních vztahů a mezinárodní spolupráci v oblasti zaměstnanosti a lidských zdrojů na úseku trhu práce, včetně spolupráce s Evropskou unií,*
- d) *spolupracuje se zahraničními institucemi při plnění závazků v oblasti zaměstnanosti vyplývajících z právních předpisů EU nebo z mezinárodních smluv a koordinuje činnosti v rámci systému Evropských služeb zaměstnanosti.*

Mezi úkony krajské pobočky ÚP podle § 8a, odst. 1 mimo jiné patří (Česko, 2006, § 8a):

- a) *zpracovává koncepci vývoje zaměstnanosti ve svém obvodu, statistiky, rozborů a výhledy, soustavně sleduje a vyhodnocuje situaci na trhu práce a přijímá opatření na ovlivnění poptávky a nabídky práce; za tím účelem může vyžadovat od zaměstnavatelů informace o jejich záměrech ve vývoji zaměstnanosti,*
- b) *zabezpečuje a podporuje projekty a opatření související s rozvojem lidských zdrojů v oblasti trhu práce včetně účasti na mezinárodních programech a projektech, programech a projektech s mezinárodní účastí a na programech financovaných z Evropských strukturálních fondů a v rámci programů zaměstnanosti a programů Evropské unie, ověřuje nové nástroje aktivní politiky zaměstnanosti,*

- c) poskytuje fyzickým osobám a zaměstnavatelům poradenské, informační a další služby v oblasti zaměstnanosti a pracovněprávních vztahů,*
- d) pro účely zaměstnanosti zajišťuje vedení evidence volných pracovních míst, evidence zájemců o zaměstnání, evidence uchazečů o zaměstnání, evidence osob se zdravotním postižením a evidence cizinců pracujících na území ČR.*

1.5 Zahraňní pracovníci na území ČR

Z hlediska základních pracovněprávních vztahů jsou pracovníci ze zahraničí rozděleni podle jejich státní příslušnosti, tedy podle toho, zda pocházejí z členských zemí EU nebo jsou občany tzv. třetích zemí.

1.5.1 Občan EU

Jako občan EU je chápán každý státní občan některého z členských států Evropské unie, Evropského hospodářského prostoru (EHP) a občané Švýcarska. Na základě politiky zaměstnanosti EU je tak zabezpečen volný pohyb pracovníků mezi členskými zeměmi EU a omezeny bariéry spojené s výkonem zaměstnání v zahraničí.

1.5.2 Cizinec

Cizincem dle Zákona o zaměstnanosti je fyzická osoba, která není občanem EU, EHP a Švýcarska, nebo není rodinným příslušníkem občana EU. Cizinci, mající trvalý pobyt na území České republiky, jsou chápáni jako státní příslušníci ČR a v pracovněprávních vztazích mají stejné postavení jako státní občané ČR.

2 Personální oddělení a jeho role v podniku

Následující kapitola se zabývá obecnou úlohou personálního oddělení v podniku, postupným vývojem přístupu k personalistice a vymezuje některé obecné úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů. Personální oddělení zastává v podniku významnou optimalizační úlohu prostřednictvím řízení lidského kapitálu používaného v podnikových procesech. Správně řízený pracovní kapitál tak může být zdrojem konkurenční výhody mezi dvěma podniky, které jsou vybaveny zcela stejným množstvím výrobních faktorů.

Je však na místě dodat, že jednotlivé kompetence personálního útvaru uvnitř podniku se výrazně liší v závislosti na typu a velikosti organizace, stejně jako na předmětu podnikání a organizační struktuře podniku. Z toho lze usuzovat, že ve velkých a složitě strukturovaných firmách má řízení lidských zdrojů výrazné možnosti k ovlivnění jejich ekonomického výstupu.

2.1 Personální oddělení

Personální útvary zastávají ve výrobním procesu nepostradatelnou úlohu, neboť zajišťují pro podnik dostatek lidského kapitálu, dopomáhají k jeho řízení a efektivnímu využívání. Personální práce, která je náplní a hlavní činností personálního oddělení, je pro podnik zcela klíčová a odpovídající způsob řízení lidských zdrojů je předpokladem pro funkční řízení organizace jako celku. K zabezpečení těchto předpokladů je třeba specialistů (personalistů), kteří se nejčastěji v podnikové praxi používají v úseku personálního oddělení.

Tento podnikový útvar je využíván k výběru a náboru nových zaměstnanců, správu stávajících pracovněprávních vztahů, ale i k postupnému vzdělávání a rozvoji lidského kapitálu uvnitř podniku. Jak uvádí Josef Koubek: „... lidé představují pro organizaci ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.“ (Koubek, 2010, str. 13)

2.1.1 Personální oddělení a obecné cíle podniku

Hlavním úkolem personálního oddělení v organizaci je včasná a efektivní odezva na proměnlivé potřeby v oblasti lidských zdrojů. Potřeba pracovní síly je dána dlouhodobými cíly podniku jako celku, vhodně stanovenou personální strategií a funkčním informačním systémem v rámci celé organizace. Pro správné personální plánování je tedy klíčová komunikace mezi personálním oddělením a manažery, kteří tvoří strategický plán organizace a usilují o dosažení jejích dlouhodobých cílů.

2.1.2 Další úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů

Kromě vlastního získávání a výběru pracovníků pro podnik má personální útvar mnoho dílčích úkolů spojených s řízením lidských zdrojů, které jsou již v podniku využívány. Předně jde o potřebu souladu mezi množstvím využívaného lidského kapitálu a jeho optimálním rozložením uvnitř podniku. Kromě vlastního poměru mezi strojním vybavením a pracovní silou je třeba klást důraz také na dostatečnou kvalifikaci a míru osobních dovedností každého pracovníka tak, aby přesně vyhovoval požadavkům daného pracovního místa.

Zajištění dostatečného množství kvalifikovaných pracovníků samo o sobě nezajistí v podniku efektivní využívání všech výrobních zdrojů. Efektivní techniky vedení pracovníků, jejich optimální zapojení do výrobního procesu podle jejich dovedností, nepřetěžování pracovního kapitálu, tyto a další faktory ovlivňují celkový výstup organizace a její správné fungování.

V neposlední řadě je nutné pracovníky odpovídajícím způsobem motivovat k lepším pracovním výkonům, zajistit přijatelné pracovní podmínky v souladu s platným pracovním právem a hygienickými normami, a také umožnit zaměstnancům osobní a profesní růst. Všechny výše zmíněné činnosti přímo souvisí s náplní práce personalistů a funkcí personálního útvaru v podniku.

2.2 Personalistika

Jednotlivé úkoly personálního oddělení uvnitř organizace lze souhrnně nazvat pojmem personální práce nebo také personalistika. Primární úlohou personálního oddělení podle Koubka je řízení lidských zdrojů uvnitř podniku, jejichž prostřednictvím organizace dosahuje efektivnosti ve využívání všech ostatních výrobních faktorů. Koubek pod tento pojem zahrnuje všechny činnosti spojené s lidským kapitálem, tedy „...*jeho získávání, formování, fungování, využívání a řízení*...“ (Koubek, 2010, str. 13).

2.3 Vývoj přístupu k personální práci v podniku

V průběhu 20. století docházelo k postupnému vývoji přístupu k personální práci. Společně s měnícím se přístupem se postupně rozšířily i kompetence a míra využití personalistiky v podniku. Začátkem 20. století byl na trhu kladen důraz převážně na administrativní a podpůrnou funkci personálního oddělení. Hlavním úkolem byla především správa administrativních úkonů spojených se získáváním a využíváním lidského kapitálu, proto bývá tento přístup někdy nazýván též administrativní personalistika. Úloha personálního útvaru v podniku byla tedy výslovně pasivní a nijak neovlivňovala postavení organizace na trhu.

V období před 2. světovou válkou se ve vyspělých zemích zformoval přístup personálního řízení, který kladl o poznání vyšší důraz na řízení lidských zdrojů a jejich vhodnou alokaci. V důsledku technologického průlomu a rozšíření strojní výroby bylo pro podniky klíčové správným způsobem reagovat na vývoj daného odvětví. Úkolem personálního oddělení byl pečlivý výběr zaměstnanců podle jejich schopností a potřeb organizace, a dále tvorba organizovaného, kvalifikovaného a motivovaného pracovního kolektivu. Za změnou přístupu stojí dle Koubka pochopení důležitosti role lidského kapitálu jako prostředku k posílení konkurenceschopnosti podniku a zefektivnění jeho fungování. Jako negativum lze uvést výlučné zaměření činností personálního oddělení na vnitřní prostředí organizace a absence strategického plánování v oblasti lidských zdrojů (Koubek, 2010).

Nejmodernějším přístupem k personální práci je tzv. řízení lidských zdrojů. Tento přístup charakterizuje lidský kapitál jako nejdůležitější výrobní zdroj podniku, a jeho efektivní

řízení jako předpoklad k růstu a rozvoji organizace. Výrazným rozdílem oproti personálnímu řízení je zaměření na dlouhodobé plánování a analýzu pracovních míst, jakožto klíčových podkladů pro strategické plány organizace.

2.4 Spolupráce personálního oddělení s vnějšími institucemi

Mimo činnosti přímo spojené s chodem podniku se personalistika v moderním pojetí orientuje rovněž na spolupráci s vnějším okolím organizace. Předně jde o státní instituce činné v oblasti státní politiky zaměstnanosti, jako jsou pobočky Úřadu práce ČR, Ministerstvo práce a sociálních věcí, zdravotní pojišťovny a Správa sociálního zabezpečení.

2.4.1 Spolupráce s Úřadem práce

Úřad práce slouží podnikům především jako zdroj dodatečné pracovní síly při rozšiřování nebo změně struktury výroby podniku. Na základě Zákona o zaměstnanosti je ÚP pověřen evidovat nezaměstnané, zprostředkovávat jim nabídky zaměstnání a navrátit je tak zpět do pracovního procesu. Z hlediska podniku se jedná o výrazně levnější řešení při hledání nových pracovníků, a proto je v průmyslových oblastech často preferováno.

Mimo vlastní získávání nových zaměstnanců z evidence se podnik na ÚP obrací v případech ohlašovací povinnosti zaměstnavatele, zejména pak při zaměstnávání cizinců. Tuto povinnost zaměstnavateli ukládá Zákon o zaměstnanosti.

2.4.2 Daňová povinnost a sociální zabezpečení

Při přijímání nových pracovníků je personální oddělení povinné zajistit potřebné úkony spojené s přiznáním daně z příjmu fyzických osob a evidenčním listem sociálního zabezpečení. Údaje o nástupu, době trvání a datu ukončení pracovního poměru jsou klíčové pro Finanční úřad a Okresní správu sociálního zabezpečení, a jsou jim poskytovány zaměstnavatelem.

Z hlediska daňové povinnosti je pro podnik též důležitá evidence např. tělesně postižených zaměstnanců, kdy při zaměstnávání ZTP a ZTTP pracovníků plyne zaměstnavateli ze zákona o dani z příjmu právnických osob právo na slevu na dani z příjmu.

2.4.3 Ostatní druhy externí spolupráce

Jako další externí organizace, se kterými může podnik jednat prostřednictvím personálního oddělení, jsou například pracovní a náborové agentury. Tento druh společností zajišťuje pro podnik dostatečné množství pracovního kapitálu, především v odvětvích, ve kterých výrazněji působí sezónní vlivy na výrobu, popřípadě dlouhodobá fluktuace zaměstnanců v rámci odvětví.

I když pracovníci získaní prostřednictvím externí pracovní agentury často nesplňují kvalifikační a dovednostní požadavky na dané pracovní místo, jde z hlediska podniku o administrativně jednodušší řešení. Vlastní výběr a nábor zaměstnanců je značně časově i finančně náročný a v odvětví s vysokou mírou fluktuace pracovníků není ekonomicky výhodný.

Jako další příklad vazeb s vnějším okolím jsou služby praktických lékařů a zdravotních specialistů, kteří nemají přímý pracovní vztah s podnikem, ale jejich služby jsou často využívány opakovaně. Především jde o případy vstupních lékařských prohlídek, posudků o zdravotní způsobilosti nebo vyšetření v záležitostech pracovních úrazů a dlouhodobé pracovní neschopnosti. K těmto úkonům se neodmyslitelně pojí služby zdravotních pojišťoven, posudky o míře zavinění ze strany zaměstnavatele a případná pojistná plnění pro zaměstnance.

3 Řízení lidských zdrojů

Jak již bylo zmíněno výše, řízení lidských zdrojů jako moderní pojetí personální práce se od předchozích přístupů liší především v zaměření na strategické plánování. Rozšíření výrobní kapacity stejně jako zakládání nové afilace podniku vyžaduje mimo finančních a materiálních zdrojů rovněž navýšení množství využívaného lidského kapitálu. ŘLZ je tedy klíčovou aktivitou personálního oddělení a pečlivě sestavený personální plán ovlivňuje plány celé organizace.

3.1 Personální činnosti

Řízení lidských zdrojů jako klíčový koncept moderní personalistiky lze rozdělit do několika základních aktivit. Ty představují výkonnou část personální práce, která zabezpečuje tok lidské práce skrze všechny činnosti podniku. Josef Koubek ve své publikaci *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky* uvádí jejich následující výčet (Koubek, 2010, str. 20-21):

- a) *vytváření a analýza pracovních míst,*
- b) *personální plánování,*
- c) *získávání, výběr a přijímání pracovníků,*
- d) *hodnocení pracovníků,*
- e) *rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,*
- f) *odměňování,*
- g) *vzdělávání pracovníků,*
- h) *pracovní vztahy,*
- i) *péče o pracovníky,*
- j) *personální informační systém.*

Kromě těchto obecných činností J. Koubek uvádí ještě některé další, které přímo nesouvisí s vlastní činností podniku, ale jsou nutné k zabezpečení správného řízení lidských zdrojů a jejich uzpůsobení potřebám podniku. Jako příklad můžeme uvést sledování platného znění

legislativy v oblasti zaměstnaneckých a pracovních vztahů, zdravotní péče o pracovníky, průzkumy situace na trhu práce nebo motivační a teambuildingové aktivity.

3.2 Analýza pracovních míst

Rozbor a identifikace specifických úkolů souvisejících s konkrétním pracovním místem (tzv. analýza pracovního místa) je pro podnik důležitá z mnoha různých důvodů. Předně je nutné rozlišit, zda jde o analýzu stávajícího pracovního místa nebo o vytváření nové pozice, například po rozšíření výroby či změně organizační struktury v podniku. U již existujícího pracovního místa má analýza svůj význam především jako nástroj optimalizace pracovního výkonu.

Podle J. Koubka (Koubek, 2010, str. 43) „*napomáhá při hledání optimální struktury úkolů pracovních míst, metod jejich plnění a podmínek, za nichž jsou tyto úkoly plněny*“. Identifikací a přesnou definicí jednotlivých pracovních úkonů může organizace dosáhnout výrazného zvýšení efektivity práce na daném úseku výroby a tak pozitivně ovlivnit svůj ekonomický výstup. Optimalizace jednotlivých úkolů rovněž přispívá ke zdravým osobním i profesním vztahům a zlepšuje tak pracovní klima na pracovišti.

Pokud v důsledku rozšiřování výroby dojde ke změnám pracovních úkolů nebo zařazení zcela nových aktivit na daném pracovním místě, je nutné vytvořit nové pracovní místo, popřípadě provést změnu jeho profilu, tzv. redesign. Pracovníci personálního oddělení přesně vymezí jednotlivé pracovní úkoly, které má budoucí zaměstnanec na daném pracovním místě provádět. Seznam těchto úkonů je následně využit k určení všech dovedností, kterými by měl případný uchazeč disponovat. Na základě výčtu těchto dovedností je vytvořen požadavek na nového zaměstnance a může být zahájen proces naboru a výběru uchazečů o pracovní místo (Koubek, 2010).

V současné době pod vlivem tzv. „personálního zeštíhlování“ v mnoha podnicích posiluje trend snižování stavů vedoucích pracovníků a přerozdělování jejich kompetencí. V obdobných případech pak vedení využije analýzu pracovního místa k udržení posloupnosti vedení. Potřebné kompetence jsou přerozděleny tak, aby byla zachována

pevná organizační struktura a s ní i řetězec informačních toků od operativních manažerů až po vedení podniku.

3.3 Výběr a získávání pracovníků

Následujícím krokem po analýze potřeb nového lidského kapitálu v podniku, ať už z důvodů technických, ekonomických nebo jiných, je přesná specifikace potřebných znalostí a dovedností na dané pracovní místo. Právě na základě těchto požadavků sestavuje personální oddělení profil vhodného uchazeče a zahajuje proces náboru nových pracovníků. I když tíživá ekonomická situace v Evropě ve většině západních zemí spustila vlnu propouštění a citelně narostla míra nezaměstnanosti, stále nelze vnímat nábor nových pracovníků do výroby jako rutinní záležitost (Koubek, 2010).

Za touto personální činností se skrývá velké množství administrativních úkonů, které se liší v závislosti na různých faktorech spojených s daným pracovním místem. Požadavky na dané pracovní místo výrazně ovlivňují jak výběr zdroje získávání pracovníků, tak i okruh potenciálních uchazečů. Velké množství uchazečů nebo příliš obecná formulace požadovaných znalostí a dovedností může mít za následek komplikovaný, časově i finančně náročný proces náboru nových zaměstnanců.

3.3.1 Interní a externí nábor pracovníků

Denso Manufacturing Liberec, kterému se věnuje praktická část této práce, je zavedený podnik v oblasti výroby komponent pro automotive, i tak ale v současné době klesá zájem zaměstnanců o pozice u podobných zaměstnavatelů. Klíčovým faktorem je tedy schopnost podniku zaměstnance zaujmout, motivovat a především udržet.

První otázkou pro personální oddělení, respektive pro vedení podniku je rozhodnutí, zda nábor a výběr nových pracovníků provést v rámci interních lidských zdrojů, tedy z řad stávajících zaměstnanců či zda hledat nové pracovníky na trhu práce.

První ze způsobů, využití interních zdrojů lidského kapitálu, je pro podnik obvykle výhodnější. Především v případě velkých výrobních podniků, kde pracují stovky, případně

i tisíce zaměstnanců na operátorských pozicích, lze v mnoha případech nalézt vlastní zaměstnance, kteří mají potřebnou kvalifikaci a pracovní zkušenosti. Často je tento způsob také levnější, méně časově náročný a poskytuje personalistovi vyšší jistotu, že nově zařazený pracovník bude splňovat očekávání vedení.

U výběru z externích zdrojů jde o výběr především mezi nezaměstnanými, kteří jsou v evidenci na Úřadu práce ČR, případně mezi uchazeči, kteří osobně zkontaktovali personální oddělení v reakci na inzerci nebo jinou formu nabídky. Zde vyvstává několik možných problémů, neboť nábor a výběr nových pracovníků je časově náročná, ale pro podnik zcela klíčová činnost. Noví uchazeči většinou nemají soužití s tzv. „corporate culture“, tedy s podnikovou vizí a normami, které jsou v dané výrobě zavedeny.

Rovněž je nutné uchazeče z jiných podniků prověřit po zdravotní, osobnostní, pracovní i trestní stránce. S novým zaměstnancem je třeba také založit novou kartu zaměstnance a vést veškerou administrativu plynoucí z pracovněprávního vztahu. V některých případech však může jít o natolik specifickou pracovní pozici, že ji není možné obsadit z řad vlastních zaměstnanců (např. vedoucí odboru logistiky apod.). V takových případech je nutné hledat uchazeče ve vnějším prostředí, případně prostřednictvím specializované personální agentury.

3.3.2 Fáze výběru pracovníků

V okamžiku, kdy podnik identifikuje potřebu rozšíření lidských zdrojů, začíná pro personální oddělení první fáze výběru pracovníků, tzv. **předběžná fáze** (Koubek, 2010, str. 173). V této prvotní fázi je třeba na základě analýzy pracovního místa přesně danou pozici definovat a vymezit pracovní úkony, které se k ní vážou. Dále je nutné na základě zjištěných informací identifikovat potřebné znalosti a schopnosti potřebné k výkonu práce na daném pracovním místě. V posledním kroku se tyto schopnosti dále specifikují a určují zcela konkrétní soubor znalostí a dovedností, které podnik od potenciálních uchazečů očekává. Tyto požadavky na vzdělání, odbornou kvalifikaci, popřípadě osobní vlastnosti uchazeče, jsou často použity i ve vlastní nabídce pracovního místa (např. inzerát, webová nabídka).

Druhou, rozsáhlejší fází výběru pracovníků, tak jak je uvádí Josef Koubek, je **fáze vyhodnocovací**. Obvykle je mezi první a druhou fází časový odstup, využívaný k tomu, aby podnik, který hledá nové pracovníky, měl možnost shromáždit větší množství uchazečů. Vyhodnocovací fázi lze dle Koubka dále rozčlenit do několika kroků, během kterých si personalista utvoří lepší představu o vhodnosti jednotlivých uchazečů. Tyto kroky nejsou univerzální a jejich využití se úzce pojí s charakterem nabízeného pracovního místa (Koubek, 2010).

Jako příklad lze uvést:

- a) porovnávání dotazníků, životopisů a dalších materiálů jednotlivých uchazečů,
- b) předběžný pohovor k doplnění informací neuvedených v životopise,
- c) lékařské vyšetření (vstupní lékařská prohlídka, audiometrie apod.),
- d) prověření referencí uvedených v životopise,
- e) výběrový pohovor,
- f) výběr konkrétního uchazeče na pracovní pozici,
- g) vyznění uchazečů o rozhodnutí.

Jak již bylo uvedeno výše, není vždy nezbytné, aby byly využity při vyhodnocovací fázi všechny výše zmíněné kroky, jejich využití se odvíjí od charakteru a nároku obsazované pracovní pozice. Jelikož jsou některé z těchto kroků pro podnik časově i finančně náročné, může se personalista rovněž rozhodnout, zda bude každý uchazeč procházet všemi zvolenými kroky, nebo zda budou nevyhovující uchazeči po každém z kroků z výběrového řízení vyřazeni.

3.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Kromě nábory nových pracovníků a výběru ideálních uchazečů na dané pracovní místo má často podnik možnost obsadit nové pracovní místo z interních zdrojů. V mnoha případech ovšem tento operativní krok není jen pouhým přesunutím pracovníka z jedné pozice na jinou. V podobných situacích je nutné pracovníka přeškolit, doplnit potřebné vzdělání či zajistit potřebné rekvalifikační kurzy. Touto oblastí se zabývá jedna z nejdůležitějších personálních činností – vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci.

3.4.1 Systematické vzdělávání pracovníků

K úspěšnému využití interních zdrojů lidského kapitálu je nutné splnit několik základních předpokladů v rámci organizace. Využívání již zapracovaných zaměstnanců z jiných pracovních pozic je otázkou dlouhodobé spolupráce personálního oddělení s vedoucími pracovníky, vedením podniku, vzdělávacími organizacemi a samozřejmě se samotnými zaměstnanci podniku.

Předně jde o potřebu zavedení systematického plánu vzdělávání a rozvoje pracovníků, který by měl být součástí personálního přístupu v rámci podniku. Jde o dlouhodobou strategii řízení lidských zdrojů, která není zaměřena pouze na získání a využívání lidských zdrojů, ale také na jejich postupný a kvalifikovaný rozvoj, rozšíření profesních znalostí a dovedností zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno výše, k efektivnímu využívání interních zdrojů lidského kapitálu je rovněž potřebná zpětná vazba mezi personálním oddělením (případně samostatným oddělením pro vzdělávání a rozvoj pracovníků) a vedoucími pracovníky. Prostřednictvím těchto manažerů je možné sledovat a dlouhodobě hodnotit pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců podle jejich pracovního zařazení. Na základě vyhodnocování těchto údajů je následně možné určit, ve kterých oblastech je vhodné se zaměřit na další vzdělávání a rozvoj pracovních i osobních vlastností zaměstnanců.

Neméně důležitá je však i kontrola výsledků samotného vzdělávání v rámci organizace. Ta může být vykonávána prostřednictvím kontrolních testů po školení, sledováním vývoje pracovního výkonu před a po přeškolení nebo například pomocí dotazníků pro zákazníky. Výsledky kontroly úspěšnosti vzdělávání zaměstnanců jsou potřebné především jako zpětná vazba pro samotný systém vzdělávání pracovníků, který může být na jejich základě modifikován a pozměněn tak, aby lépe splňoval svou funkci v rámci podniku (Koubek, 2010).

3.4.2 Výhody vzdělávání a rozvoje pracovníků v rámci organizace

Výhody vlastního vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci se odvíjí od rozdílů mezi využitím interních a externích zdrojů lidského kapitálu. Pokud se organizace rozhodne obsadit dané pracovní místo jedním ze svých stávajících zaměstnanců, jedná se často o důvody spojené s úsporou času či nákladů. Při pracovním přeřazení je často využíváno faktu, že pracovník je již v organizaci zapracovaný, cítí jistou sounáležitost s podnikem a jeho kulturou.

Vytvoření podobné vazby na zaměstnavatele je dlouhodobou záležitostí, dává zaměstnanci jistotu stálého zaměstnání a do určité míry ovlivňuje i jeho pracovní výkon. Pokud je zaměstnanec ztotožněn s cíly organizace a zná přínosy své práce pro podnik, pak může být podniková kultura důležitým faktorem v oblasti motivace a seberealizace daného pracovníka.

Další výhodou je značná časová úspora při obsazování volné pracovní pozice. Ve srovnání s vnějším nábořem probíhá výběrové řízení pouze v rámci vnitřního prostředí organizace. Nabídka pracovního místa je tak zveřejněna především v provozech daného podniku, popřípadě jej zaměstnancům nabízí samotní vedoucí pracovníci. Ti také mohou realizovat jistou formu předběžného výběru kandidátů na uvolněnou pozici na základě zkušeností s danými pracovníky. Zvolený uchazeč je následně proškolen pouze v oblastech spojených s novým pracovním zařazením.

3.4.3 Nevýhody spojené se vzděláváním pracovníků

Kromě výše zmíněných výhod je ovšem vzdělávání pracovníků spojené i s mnohými problémy. Předně jde o dlouhodobě orientovanou strategii, není tedy možné její operativní využití. Rozvoj pracovníků v jejich pracovních dovednostech a znalostech musí být zapracován v dlouhodobém plánu organizace, včetně zdrojů, prostor a času potřebných k jeho realizaci. Ke komplexnímu využití je mnohdy nutné zřídit samostatné oddělení, které se specializuje na vzdělávání a rozvoj pracovníků v rámci celé organizace (tedy jak na výrobních, tak i vedoucích pozicích).

Dalším problémem spojeným s časem je realizace různých školení a kurzů v rámci pracovní doby. Takové řešení je sice organizačně nejjednodušší, pro podnik ovšem představuje nemalé náklady. Každý školený pracovník nemůže v dané době vykonávat své pracovní úkoly, dochází k dočasným výkyvům ve výrobě a firmě tak vzniká ušlý zisk.

V neposlední řadě je také nutné pečlivě zvážit reálnou potřebu vzdělávání v organizaci. Využití profesního rozvoje u všech zaměstnanců je pro podnik velmi nákladné a může být zdrojem plýtvání finančních prostředků. Bez efektivních metod kontroly provedených kurzů a školení není možné zaručit pozitivní dopad těchto aktivit na pracovní výkon zaměstnanců. Aktivity dalšího rozvoje pracovních sil v rámci podniku by tak měly být primárně zaměřeny především na perspektivní zaměstnance, a na zaměstnance s potenciálem kariérního růstu.

Nevýhodou v této oblasti může být rovněž nepříznivý vliv fluktuace zaměstnanců. Při nestálosti mzdových podmínek, častých změnách pracovní smlouvy nebo proměnlivosti pracovní doby může docházet ke ztrátě zaměstnance, kterého podnik po delší dobu systematicky vzdělával. Pokud se tento zaměstnanec rozhodne přejít k jiné firmě, můžou být veškeré náklady spojené s jeho rozvojem pro firmu zcela zbytečně vynaloženy. Proto je klíčové aplikovat tuto strategii především u těch pracovníků, kteří jsou již určitým způsobem s organizací spjati, a riziko jejich fluktuace je tak minimální.

4 Česká právní úprava

Tato kapitola se zabývá aktuálními prameny českého práva, které upravují pracovněprávní vztahy na území ČR. Podrobněji se také věnuje jednotlivým druhům pracovního poměru, jakožto základnímu typu pracovněprávního vztahu.

4.1 Legislativa ČR v oblasti pracovněprávních vztahů

Z velkého počtu vnitrostátních právních norem upravujících pracovněprávní vztahy následující výčet uvádí čtyři nejdůležitější zákony:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 73/2011 Sb. o Úřadu práce České republiky.

Podrobněji se na vybrané právní normy zaměřují následující podkapitoly.

4.1.1 Zákoník práce ČR

Zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, obecně známý jako „Zákoník práce“, je klíčový právní pramen, který určuje základní pravidla pracovněprávních vztahů v podmínkách českého trhu práce. Dále vymezuje práva a povinnosti stran činných v těchto vztazích a definuje základní druhy pracovního poměru (viz kap. 4.2).

Tato právní norma je rozčleněna celkem do 15 částí, z nichž přibližně deset přímo upravuje vztah zaměstnavatel - zaměstnanec. Mezi nejdůležitější části zákoníku práce patří především:

- a) Část II. – Pracovní poměr,
- b) Část III. – Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- c) Část IV. – Pracovní doba a doba odpočinku.

4.1.2 Zákon o zaměstnanosti

Zákon o zaměstnanosti (celým označením zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti) je právní dokument, který v souladu s právem EU upravuje státní politiku zaměstnanosti v rámci území ČR. Dle znění úvodních ustanovení tohoto zákona v rámci novely z roku 2014 je cílem státní politiky zaměstnanosti „*dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti.*“ (Česko, 2004)

V první části zákona přesněji určuje účastníky právních vztahů, vymezuje působnost Ministerstva práce a sociálních věcí, upravuje činnost a strukturu Úřadu práce ČR. Druhá část mimo jiné také obsahuje podrobná pravidla pro zprostředkování práce občanům ČR, vedení evidence uchazečů o zaměstnání, přiznání a vyplácení podpory v nezaměstnanosti apod. Další ustanovení týkající se činnosti Úřadu práce ČR nalezneme ve zvláštním zákoně č. 73/2011 Sb. o Úřadu práce České republiky.

Ve třetí části zákona o zaměstnanosti jsou podrobně rozvedena pravidla pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením, a to z pohledu zprostředkovatele (Úřadu práce), tak i ze strany zaměstnavatelů. Část čtvrtá se podrobněji věnuje zaměstnávání cizinců na území ČR, ať už na dobu přechodnou nebo na trvalý pracovní poměr. Kromě výše uvedených částí je tento pramen práva poměrně klíčový v oblastech pracovního práva a upravuje celou řadu úkonů spojených s politikou zaměstnanosti (Česko, 2004).

4.1.3 Občanský zákoník

Posledním pramenem práva, který přímo upravuje pracovněprávní vztahy a práva a povinnosti z nich plynoucí, je tzv. Nový občanský zákoník pod označením zákon č. 89/2012 Sb. (dále jen NOZ). NOZ je obecnou právní normou, která zadává základní rámec pro smluvní vztahy obecně, novelizace tohoto zákoníku má tedy významný vliv na velké množství právních norem a mezi nimi také na zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce.

Zjednodušeně řečeno, zákoník práce je speciální právní normou pro úpravu pracovněprávních vztahů, zatímco NOZ upravuje pouze ty oblasti těchto vztahů, které nejsou upraveny zvlášť v zákoníku práce.

Mezi hlavní změny v obecných principech pracovněprávních vztahů díky novelizaci občanského zákoníku patří například úprava pravidel pro vstup do těchto vztahů, a to jak pro zaměstnance, tak i pro stranu zaměstnavatele. U zaměstnanců je věková hranice k uzavření pracovněprávního vztahu nadále 15 let, nově však podle §34 NOZ musí nezletilý zaměstnanec současně splnit dvě podmínky ke vstupu do zaměstnání (Česko, 2012):

- dovršení věku 15 let před uzavřením smlouvy,
- ukončení povinné školní docházky.

Patnáctiletý zaměstnanec tedy může pracovní smlouvu (např. v případě letní brigády) uzavřít nově až od 1. července, tedy až po faktickém ukončení docházky na ZŠ. Změny jsou patrné i na straně zaměstnavatele, kde byla snížena věková hranice pro vstup do pracovněprávních vztahů pod 18 let. Tato úprava je obsažena v §33 odst. 2 NOZ a umožňuje nezletilému vstoupit do pracovněprávních vztahů před dovršením 18 let, pokud tento krok svým rozhodnutím svolí příslušný soud (Česko, 2012).

4.2 Druhy pracovněprávních vztahů

Dle znění Zákoníku práce je základním pracovněprávním vztahem mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem smluvní vztah obecně nazývaný pracovní poměr. Zákoník práce je v tomto případě specializovaným zákonem, který upravuje náležitosti jednotlivých druhů pracovního poměru s případným přihlédnutím k obecné úpravě obsažené v NOZ. Dalším členěním v oblasti těchto vztahů se zabývají následující podkapitoly.

4.2.1 Hlavní pracovní poměr

Běžný pracovní poměr, vymezený v Zákoníku práce (§ 30 – 73a), je smluvní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem stvrzený pracovní smlouvou. Pracovní smlouva musí být vždy vyhotovena v písemné formě, každá ze smluvních stran musí obdržet jednu kopii. Mezi hlavní náležitosti pracovní smlouvy patří (Česko, 2006):

- a) *druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat*
- b) *místo výkonu práce, ve kterém má být práce vykonávána*
- c) *den nástupu do zaměstnání (den účinnosti pracovněprávního vztahu)*

Mimo výše zmíněné podmínky je nutné v pracovní smlouvě uvést také formu odměňování pracovníka a výši mzdy. Pokud tak zaměstnavatel neučinil v původním znění smlouvy, je dle Zákoníku práce povinen do 30 dní informovat zaměstnance o všech náležitostech, které se pojí s odměňováním za vykonanou práci.

Posledním charakteristickým rysem běžného pracovního poměru je pracovní doba. Běžný pracovní poměr je sjednáván v rámci tzv. stanovené týdenní pracovní doby, tedy odpracovaný počet hodin nesmí v jednom týdnu překročit hranici 40 hodin. Pracovním poměrem s nižším rozsahem týdenní pracovní doby (např. 5 hodin denně) se zabývá následující podkapitola (Česko, 2006).

4.2.2 Vedlejší pracovní poměr

Jako vedlejší pracovní poměr lze chápat takový druh pracovního poměru, který je zaměstnancem sjednán souběžně s hlavním pracovním poměrem, a který je vykonáván po dobu kratší, než je stanovená týdenní pracovní doba. V praxi se jedná o situaci, kdy má zaměstnanec pracovní smlouvu na běžný pracovní poměr u jednoho zaměstnavatele a ve dnech pracovního volna vykonává druhý pracovní poměr, který pro něj plní funkci přivýdělků.

V podmínkách českého trhu práce tento druh pracovněprávního vztahu není příliš častý, v průběhu let byl do značné míry nahrazen Dohodou o provedení práce a Dohodou o pracovní činnosti.

4.2.3 Dohoda o pracovní činnosti

Zvláštním druhem pracovněprávního vztahu jsou tzv. dohody. Dohoda o pracovní činnosti je vhodnou alternativou za výše zmíněný vedlejší pracovní poměr. Jedná se o smluvní

vztah k výkonu práce v menším rozsahu, než je polovina stanovené týdenní pracovní doby (tedy do 20 hodin týdně).

Dalším kritériem je výše měsíční hrubé mzdy. U dohody o pracovní činnosti zaměstnavatel při hrubém výdělků do 2 499,- Kč povinen odvádět platby na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.

4.2.4 Dohoda o provedení práce

Dohoda o provedení práce (DPP) je v podmínkách českého trhu práce nejčastější formou pracovní smlouvy pro příležitostný výkon práce. Základním pravidlem je trvání DPP po dobu určitou, přesněji 300 odpracovaných hodin ročně u jednoho zaměstnavatele. Stejně jako DPČ nabízí zaměstnancům vykonávajícím příležitostné práce formou přivýdělku zajímavé výhody, protože u hrubých příjmů do 10 000,- Kč měsíčně se neodvádí platby na sociální a zdravotní pojištění (Česko, 2015).

Toto zvýhodnění je ovšem možné uplatnit pouze v případě, že je zdravotní pojištění za zaměstnance hrazeno z příjmů, které mu plynou na základě hlavního pracovního poměru, popřípadě je zaměstnancem student nebo osoba pobírající starobní důchod.

Limit do 10 000,- Kč hrubého příjmu se zohledňuje také v otázce odvodů daně z příjmů. Pokud zaměstnanec nepřesáhne tuto hranici, příjem se daní srážkou. Při překročení této maximální výše hrubého zdanitelného příjmu dochází k běžnému zdanění podle Zákona o dani z příjmů fyzických osob.

4.2.5 Smlouva o dílo

Speciálním druhem pracovní smlouvy je smlouva o dílo. Tento typ smlouvy upravuje zákon č. 89/2012 Sb. (občanský zákoník) v § 631 – 656. Základním rysem smlouvy o dílo je odlišná forma smluvního vztahu. Zatímco běžná pracovní smlouva upravuje smluvní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem ohledně výkonu práce ve sjednaném rozsahu, smlouva o dílo zavazuje *zhotovitele* (ten, kdo práci vykoná) ke zhotovení díla

(předmětu smlouvy), za což mu náleží od *objednatele* předem sjednaná úplata (Česko, 2012).

Smlouva o dílo nemusí být podle právních předpisů vyhotovena písemně, ovšem pro smluvní strany z ní plynou obdobné povinnosti jako u běžného pracovního poměru. Zhotovitel musí předně svou činnost zdanit a z úplaty odvést patřičné platby na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. Oproti tomu objednatel (zaměstnavatel) má díky tomuto smluvnímu vztahu možnost konkrétně stanovit podmínky k vyhotovení díla včetně nároků na kvalitu, materiál apod. (Česko, 2012).

5 Evropská strategie zaměstnanosti

Evropská strategie zaměstnanosti je jednou z klíčových oblastí integračních procesů v rámci Evropské unie a jde o značně komplikované téma s velkým vlivem na celou evropskou společnost. Orientace vyspělých ekonomik na rozvoj a podporu znalostní ekonomiky, která výrazným způsobem ovlivňuje úroveň a složení vnitřních trhů práce, mění pohled evropské společnosti na důležitost rozvoje lidských zdrojů a aktivní politiky zaměstnanosti.

Vzhledem k tomuto vývoji se evropská strategie zaměstnanosti stává stále důležitějším aspektem podpory růstu ekonomik EU. Vývojem a zhodnocením této iniciativy EU se zabývají následující podkapitoly.

5.1 Počátky evropské strategie zaměstnanosti

Vývoj trhů práce v poválečném období na území Evropy lze charakterizovat plnou zaměstnaností a velmi nízkou úrovní nezaměstnanosti. V 50. a 60. letech byly evropské trhy práce ovlivněny výrazným nedostatkem pracovních sil, což podle Potužákové vedlo k přílivu levné a méně kvalifikované pracovní síly z jižních států Evropy a imigrantů z Afriky a jiných rozvojových oblastí.

Strmý vývoj stavebního a těžkého průmyslu vedl v 60. letech k posílení pozice odborových organizací a vzniku rigidit na evropských pracovních trzích. Příznivý vývoj evropských ekonomik byl ovšem na počátku výrazně ovlivněn počátkem 70. let ropnými šoky. Důsledky těchto ropných šoků podstatně snížily konkurenceschopnost průmyslu v Evropě, a citelně se tak oslabila evropská pozice na světových trzích (Potužáková, 2013).

Navýšení výrobních nákladů a snížení konkurenceschopnosti evropské průmyslové produkce dle Potužákové vedlo k prvním restrukturalizacím složení evropských ekonomik a přesunutí části pracovní síly do sektoru služeb. Právě v 70. letech 20. století začala být nezaměstnanost trvalým problémem rozvinutých ekonomik v ES a stala se klíčovým faktorem, který prohluboval rozdíly ve výkonech ekonomiky mezi Evropou, USA a dynamicky se rozvíjejícími ekonomikami jihovýchodní Asie.

Tento dlouhodobě nepříznivý vývoj na evropských pracovních trzích, jejich strnulost a rostoucí mzdové náklady na pracovní sílu patřil mezi hlavní motivy ke snaze koordinovat vývoj v oblasti zaměstnanosti a produktivity práce na celoevropské úrovni. Prvními kroky ze strany Evropského společenství byla snaha o stabilizaci ekonomik prostřednictvím keynesiánské hospodářské politiky, především podpora formou nástrojů fiskální politiky a stimulací agregátní poptávky (Potužáková, 2013).

Tato opatření byla v hojné míře využívána již od konce 2. světové války v mnoha evropských zemích zasažených válkou, ovšem po ropných šocích v 70. letech se jejich využití ukázalo jako neúčinné. Tyto kroky tedy vedly spíše k dalšímu propadu evropských ekonomik a prohloubení míry dlouhodobé nezaměstnanosti. Rozdíl ve vývoji míry nezaměstnanosti jsou patrné především mezi zeměmi, které na počátku 80. let pozměnily přístup k hospodářské politice.

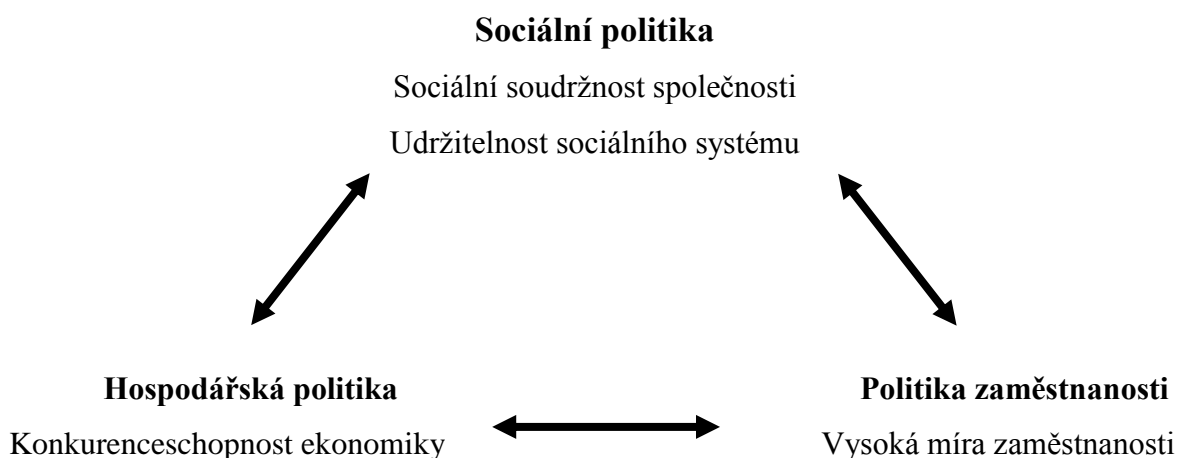
Zejména v zemích západní Evropy byla role státu při ovlivňování vývoje ekonomiky oslabena přechodem na liberální hospodářskou politiku. Dalším krokem bylo zjednodušení a snížení nákladnosti sociálních systémů, což vedlo k odlehčení rozpočtového zatížení těchto zemí a následné podpoře dalšího ekonomického růstu (Potužáková, 2013).

5.2 Proces vývoje politiky zaměstnanosti EU

První snahy koordinovaného řízení trhů práce na evropské úrovni uvádí tzv. Římská smlouva z roku 1957, která stanovovala některá základní pravidla pro řízení a ovlivňování trhu práce (především v oblastech bezpečnosti práce a rovnosti v pracovních příležitostech). Tato pravidla však měla spíše společensko-sociální charakter a měla podpořit rovnou pozici mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

S nárůstem podílu dlouhodobě nezaměstnaných v 70. a 80. letech se postupně mění pohled na vzájemné působení jednotlivých politik v rámci evropské integrace. Jak uvádí Kotýnková, *„ekonomický růst je základní podmínkou pro zvýšení zaměstnanosti a následně pro zabezpečení sociální soudržnosti společnosti, avšak vhodně cílená politika zaměstnanosti a sociální politika je nezbytná k tomu, aby pracovní síla byla výkonná, kvalifikovaná a motivovaná a přispívala tím k udržitelnému ekonomickému růstu.“*

(Kotýnková a Němec, 2003, str. 14). Vzájemné vazby mezi jednotlivými jsou zachyceny v následujícím schématu (Obrázek 1):



Obrázek 1 – Schéma vazeb v rámci Evropské strategie zaměstnanosti
Zdroj: Lidské zdroje na trhu práce, Kotýnková a Němec, 2003, str. 14

Základním dokumentem, který se věnuje ovlivňování míry nezaměstnanosti na unijní úrovni, se stala až tzv. Bílá kniha s podtitulem „Růst, konkurenceschopnost a zaměstnanost“ vydaná Evropskou komisí v roce 1993. Hlavní důraz v tomto dokumentu byl kladen na snížení míry nezaměstnanosti prostřednictvím komplexního rozvoje lidských zdrojů, tvorbu pracovních míst a posílení otevřenosti a decentralizace evropských ekonomik.

Dalším krokem směrem k politice zaměstnanosti v rámci celé EU byla Smlouva o založení Evropského společenství z roku 1997, známá také jako Amsterodamská smlouva. Jejím hlavním přínosem bylo vyčlenění oblasti zaměstnanosti jako jedné z hlavních priorit na cestě k udržitelnému ekonomickému růstu v Evropě. Výsledkem bylo ustanovení evropských směrnic zaměstnanosti, které měly ve výsledku podpořit koordinaci při řešení problémů s mírou dlouhodobé nezaměstnanosti. Jak uvádí M. Kotýnková, hlavním rozdílem oproti předchozímu přístupu byl důraz kladený na rozvoj aktivní politiky zaměstnanosti na úrovni jednotlivých členských zemí, který je vymezen v článcích 125, 126 a 127 (Kotýnková a Němec, 2003).

Ratifikací této smlouvy došlo k zařazení politiky zaměstnanosti mezi hlavní evropské úkoly, následně byla zakotvena rovněž v zakládajících dokumentech Evropské unie, v článku č. 2 Smlouvy o založení Evropského společenství a v článku č. 2 Smlouvy o Evropské unii. Na Amsterodamskou smlouvu reagovala Evropská rada mimořádným zasedáním v listopadu 1997 v Lucemburku. Právě na tomto zasedání byly neformálně zavedeny čtyři základní pilíře politiky zaměstnanosti, které byly dále podrobněji rozpracovány do tzv. směrnic zaměstnanosti (Potužáková, 2013).

Tato ustanovení nemají závaznou účinnost pro všechny členské státy EU, ale významným způsobem dopomohly ke koordinaci a sdílení zkušeností v rozvoji aktivní politiky zaměstnanosti mezi jednotlivými členskými zeměmi. Čtyři pilíře vymezené na tomto zasedání, jsou uvedeny v následujícím výčtu tak, jak je uvádí M. Kotýnková (Kotýnková a Němec, 2003, str. 37):

- *schopnost k zaměstnání (zaměstnatelnost),*
- *podnikatelství,*
- *adaptabilita,*
- *rovné příležitosti.*

Rozpracováním směrnic zaměstnanosti byly vytvořeny vhodné podmínky pro hlubší koordinaci v rámci aktivní politiky zaměstnanosti a dalších klíčových aktivit v oblasti podpory zaměstnanosti a udržitelného ekonomického růstu. Na základě těchto vymezených oblastí byl v roce 1999 sestaven a přijat Evropský pakt zaměstnanosti, který vzájemnou podporu v oblastech zaměstnanosti rozšířil o makroekonomickou úroveň. Vytyčeny byly tři základní cíle (Kotýnková a Němec, str. 42):

- *společné úsilí zlepšit daňovou a mzdovou politiku,*
- *pokračování v koordinované strategii zaměstnanosti z Lucemburského zasedání,*
- *prosadit a posilovat strukturální reformy k podpoře hospodářské soutěže a fungování trhů služeb, zboží a kapitálu.*

Vydáním těchto dokumentů byly ustanoveny základy pro koordinované úsilí v rámci členských zemí ke snížení a stabilizaci míry dlouhodobé nezaměstnanosti, podpory rozvoje

znalostní společnosti, a na jejím základě zvyšovat míru a vliv zvýšené produktivity práce na evropský region.

5.3 Lisabonská strategie

Strategie rozvoje EU pro období 2001 – 2010 (Lisabon, 2000), také známá jako Lisabonská strategie, byla dalším stupněm ke koordinaci mezinárodní snahy o snížení míry nezaměstnanosti a stabilizaci ekonomického růstu v Evropě. Důraz byl rovněž kladen na rozvoj tzv. znalostní ekonomiky a další sociálně-ekonomické oblasti.

Lisabonská strategie vytyčila EU za cíl v horizontu deseti let dosáhnout zlepšení celkového ekonomického stavu zemí Eurozóny, konkrétně posílení konkurenceschopnosti a dynamičnosti ekonomik EU, stimulaci jejich hospodářského růstu a zlepšení pracovních a sociálních podmínek ve společnosti. Konkrétní priority určené pro období 2001 – 2010 Lisabonským summitem jsou uvedeny v následujícím výčtu podle Potužákové (Potužáková, 2013, str. 21):

- *přechod na znalostní ekonomiku, jakož i urychlení procesu strukturálních reforem pro konkurenceschopnost a inovace a dokončení vnitřního trhu,*
- *modernizace evropského sociálního modelu, investování do lidského kapitálu a zabránění sociální exkluzi,*
- *udržení zdravého ekonomického výhledu a příznivé vyhlídky růstu použitím vhodného makroekonomického mixu hospodářských politik.*

Ke koordinaci úsilí v otázce těchto cílů Evropská unie zvolila aplikaci pomocí tzv. Open Method of Coordination (OMC). Jak zmiňuje Z. Potužáková: „*tato metoda spočívá v dohodnutí směrnic, včetně harmonogramu plnění cílů, pravidelného monitorování a hodnocení pokroku jednotlivých členských států.*“ (Potužáková, 2013, str. 19).

Prostřednictvím této metody měly být stanoveny směrnice společného postupu všech členských zemí společně se závaznými cíly, které ale vzhledem k velkým rozdílům ve vývoji jednotlivých členských států, bylo těžké aplikovat na celoevropské úrovni.

V případě osvědčení konkrétního postupu jednoho členského státu, se pomocí OMC použije princip tzv. best practices, tedy aplikace daných opatření i na ostatní členské země.

Problémem realizace této strategie je ale značná roztržitost a ambicióznost jejích cílů, neboť po roce 2000 ekonomická situace v Evropě nadále hluboce zaostávala za USA a Čínou. Lisabonská strategie byla ambiciózním počinem Evropské rady, ovšem dosažení jejích cílů se ukázalo jako nereálné, také kvůli dopadům finanční krize z roku 2008. Hlavním důvodem kritiky je podle Potužákové příliš mnoho dílčích cílů v oblasti rozvoje konkurenceschopnosti evropských trhů, jejich vzájemná konfliktnost a nedostatečná informovanost veřejnosti (Potužáková, 2013).

K částečné úpravě těchto cílů došlo prostřednictvím zprávy „Facing the Challenge“ v roce 2004. Zprávu vydala skupina High Level Group za účelem zredukování dílčích cílů Lisabonské strategie pouze na ty nejdůležitější, a tím urychlit a především usnadnit jejich naplnění. Klíčovým cílem upravené strategie do roku 2010 bylo celkově zatraktivnit podnikatelské a investiční prostředí na evropských trzích, orientace na znalostní ekonomiku a podpora tvorby a rozvoje pracovních příležitostí v rámci EU.

5.4 Europe 2020

Iniciativa Europe 2020 navazuje na cíle určené Lisabonskou strategií, respektive na upravené cíle zprávy „Facing the Challenge“. Vznikla na základě zhodnocení dosažených výsledků Lisabonské strategie v roce 2010. Dle vyjádření Evropské komise byly efekty dosavadní koordinované snahy v oblasti zaměstnanosti a rozvoje vyrušeny dopadem ekonomické krize na evropské ekonomiky (Potužáková, 2013).

V úvodu zprávy Evropské komise je rovněž uvedeno, že v průběhu let 2001 – 2010 nedošlo k výraznějšímu zlepšení celkového výkonu ekonomiky Evropské unie. Počet nezaměstnaných v EU v roce 2009 dosáhl 23 milionů a rozdíly mezi ekonomickými výkony EU, USA a Japonska se nadále zvyšují (Potužáková, 2013, str. 38-39). Lze tedy říci, že iniciativa Lisabonské strategie sice může být vnímána jako významný posun v oblasti koordinace strategie zaměstnanosti na unijní úrovni, ovšem vzhledem k nereálně

nastaveným cílům a působení ekonomické krize fakticky nepřinesla Evropské unii výraznější výsledky.

Navazující iniciativa Europe 2020 se proto zaměřila na přesnější specifikaci cílů pro další dekádu spolupráce na rozvoji a posílení evropských trhů práce, zboží, služeb a kapitálu. Europe 2020 lze členit do tří rámcových oblastí (Potužáková, 2013, str. 39):

- *Inteligentní růst – zlepšení výsledků v oblastech vzdělávání, výzkumu a inovací a digitální společnosti,*
- *Udržitelný růst – konkurenceschopnější a ekologičtější ekonomika méně náročná na zdroje,*
- *Růst podporující začlenění – ekonomika s vysokou zaměstnaností přinášející hospodářskou, územní a sociální soudržnost.*

Na základě těchto oblastí bylo sestaveno pět prioritních cílů pro členské státy na období 2011 – 2020. Tyto cíle lze pro potřeby této práce rozdělit na makroekonomické cíle, sociální cíle a cíle v oblasti zaměstnanosti. Ke zlepšení situace na evropských pracovních trzích byl stanoven cíl zvýšení podílu zaměstnaných ve věkové skupině 20-64 let na 75%, zvýšení podílu vysokoškolsky vzdělaných nad 40% a snížení podílu žáků a studentů s nedokončeným vzděláním pod 10%.

Makroekonomickým cílem zůstává posílení struktury ekonomik členských zemí prostřednictvím podpory vědy a výzkumu a přechod na znalostní ekonomiku. V této oblasti byl cíl převzat z Lisabonské strategie, úkolem členských států EU v další dekádě je tedy realizovat alespoň minimální podíl investic na vědu a výzkum na celkovém HDP ve výši 3% ročně. V neposlední řadě se Europe 2020 zaměřuje na snížení sociálních rozdílů ve společnosti a prevenci sociální exkluze, a to snížením počtu obyvatel žijících pod hranicí chudoby v příštích deseti letech o 20 milionů.

Ovšem stejně jako v případě Lisabonské strategie, výraznou slabinou iniciativy Europe 2020 je vynutitelnost plnění jejích cílů na unijní úrovni. Z hlediska závaznosti těchto norem sice existují sankce a opatření, kterými lze patřičný členský stát zatížit, ovšem role těchto opatření má spíše preventivní charakter (Potužáková, 2013). Vývojem jednotlivých indikátorů této iniciativy od roku 2000 do současnosti se zabývá následující kapitola.

6 Vývoj evropských trhů práce

Evropské trhy práce prošly ve 20. století dramatickým vývojem. Po 2. světové válce byla Evropa charakteristická obdobím plné zaměstnanosti, v 70. letech ale došlo k nárůstu nezaměstnanosti, především jako důsledek ropných šoků a po nich následujícímu rapidnímu nárůstu cenové hladiny.

Prudký nárůst strukturální a dlouhodobé míry nezaměstnanosti se v Evropě projevuje dodnes a díky nestabilním sociálním systémům ve většině evropských zemí může nezaměstnanost představovat pro Evropu velmi závažný problém.

6.1 Vývoj evropských trhů práce ve druhé polovině 20. století

V poválečném období v Evropě probíhal hospodářský rozkvět, který podpořil míru zaměstnanosti a rozvoj jednotlivých sektorů ekonomiky. V průběhu 50. a 60. let byly trhy práce v Evropě značně ovlivněny novými technologiemi z USA, vysokým objemem investic a dalšími opatřeními keynesiánské hospodářské politiky, které napomáhaly posílit konkurenceschopnost a produktivitu práce evropských zemí.

Příliv kapitálu a nové technologie podnítily rozsáhlou restrukturalizaci ekonomik v ES, přechod od zemědělství k průmyslu a službám a s ním spojený prudký hospodářský růst. Investice byly realizovány především do strojního zařízení a celkového rozvoje průmyslu, což pomáhalo zvyšovat uplatnění evropské produkce, a tím tvořit nová pracovní místa. V tomto období se celková míra nezaměstnanosti pohybovala na úrovni 2 – 3%, v Evropě byl spíše nedostatek pracovní síly a to následně vedlo k přílivu migrantů z jihoevropských států (Potužáková, 2013).

S nástupem 70. let Evropu citelně zasáhly ropné šoky, na ně navazující negativní poptávkové šoky a země se dostaly do spirály hospodářských recesí. Nezaměstnanost v důsledku vysokých mzdových nákladů a nedostatečné produktivity práce oproti asijským ekonomikám prudce vzrostla a zvýšila se rovněž míra přirozené nezaměstnanosti (Potužáková, 2013).

V průběhu 70. let se problémy s nezaměstnaností prohlubovaly, především v důsledku nedostatečné flexibility evropských trhů práce, strnulosti mezd a silnému vlivu odborů. Protiopatření keynesiánského typu, které měly zabránit hlubším propadům ekonomiky po ropných šocích, se ukázaly jako neúčinné, a ve výsledku prohloubila deficity jednotlivých států. Zpomalený výkon evropské ekonomiky se negativně podepsal na tvorbě pracovních míst a znesnadnil její restrukturalizaci.

Na začátku nové dekády se u některých zemí zvýšila míra nezaměstnanosti oproti roku 1970 více jak čtyřnásobně. S postupným uvolňováním hospodářské politiky (thatcherismus) a odstraňováním překážek konkurenceschopnosti evropských ekonomik se situace v průběhu 80. let značně zlepšila (viz Tabulka 1), především díky změně struktury ekonomiky a vyššímu zaměření na industrializaci Evropy. Významná část pracovní síly ze sektoru zemědělství přešla do průmyslu a výrazně posílil rovněž sektor služeb (Potužáková, 2013).

Tabulka 1- Vývoj míry nezaměstnanosti ve vybraných zemích, 1983 - 1990 (v %)

Stát/ rok	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Belgie	10,7	10,8	10,1	10,0	9,8	8,8	7,4	6,6
Dánsko	8,4	7,9	6,7	5,0	5,0	5,7	6,8	7,2
Německo	8,0	7,1	7,2	6,5	6,3	6,2	5,6	4,9
Irsko	13,9	15,5	16,8	16,8	16,6	16,2	14,7	13,4
Francie	7,3	8,4	8,7	8,9	8,9	8,5	8,1	7,9
Itálie	7,4	7,9	8,2	8,9	9,6	9,7	9,7	8,9
Švédsko	3,7	3,3	2,9	2,7	2,2	1,8	1,6	1,7
Velká Británie	10,8	10,9	11,2	11,2	10,3	8,5	7,1	6,9

Zdroj: databáze Eurostat, dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/main-tables> [15. 4. 2015]

6.2 Evropský trh práce po roce 1990

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5, nezaměstnanost v evropských zemích byla palčivým problémem i na počátku 90. let. Posilující trend globalizace, outsourcingu pracovních míst s nižší přidanou hodnotou do Asie, spojený s problémem stárnoucí populace a přetížením sociálních systémů, vedly k prohlubování problému i v rozvinutých ekonomikách západní Evropy (viz Tabulka 2). Jak zmiňuje Potužáková, „i přes pozitivní ekonomický vývoj v této

dekádě (pozn. autora: 80. léta) dosahovala míra nezaměstnanosti několikanásobně vyšších hodnot než před ropnými šoky“ (Potužáková, 2013, str. 12).

Tabulka 2- Roční průměr počtu zaměstnaných ve vybraných zemích v letech 1992 - 1999 (v tis.)

Stát/ rok	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
EU-15	:	:	:	155 937,6	156 873,8	158 543,9	161 357,2	164 389,5
Belgie	3 852,8	3 828,0	3 811,8	3 873,0	3 883,3	3 909,8	3 978,0	4 033,0
Dánsko	2 600,3	2 561,8	2 604,3	2 623,8	2 647,8	2 684,3	2 722,8	2 745,8
Německo	38 182,8	37 694,5	37 666,5	37 802,0	37 771,5	37 715,8	38 148,3	38 720,5
Irsko	1 175,7	1 193,4	1 230,5	1 284,7	1 330,7	1 405,0	1 524,4	1 623,1
Francie	23 633,7	23 359,9	23 459,5	23 679,4	23 811,7	23 972,6	24 383,1	24 942,7
Itálie	22 865,2	22 250,9	21 884,4	21 840,8	21 965,3	22 034,5	22 252,2	22 494,0
VB	27 630,0	27 422,0	27 638,3	27 910,3	28 168,5	28 660,3	28 935,8	29 347,8

Zdroj: databáze Eurostat, dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/main-tables> [17. 4. 2015]

Protože míra nezaměstnanosti (především strukturální a dlouhodobá) představovala klíčový problém pro posílení vývoje ekonomiky v rámci EU, začaly na unijní úrovni vznikat první iniciativy spojené s koordinací politiky zaměstnanosti a rozvojem lidských zdrojů. Výrazným způsobem byl výkon evropských ekonomik ovlivněn také pádem tzv. Železné opony, tedy rozpadem východní bloku centrálně řízených ekonomik s hospodářskou a politickou vazbou na SSSR.

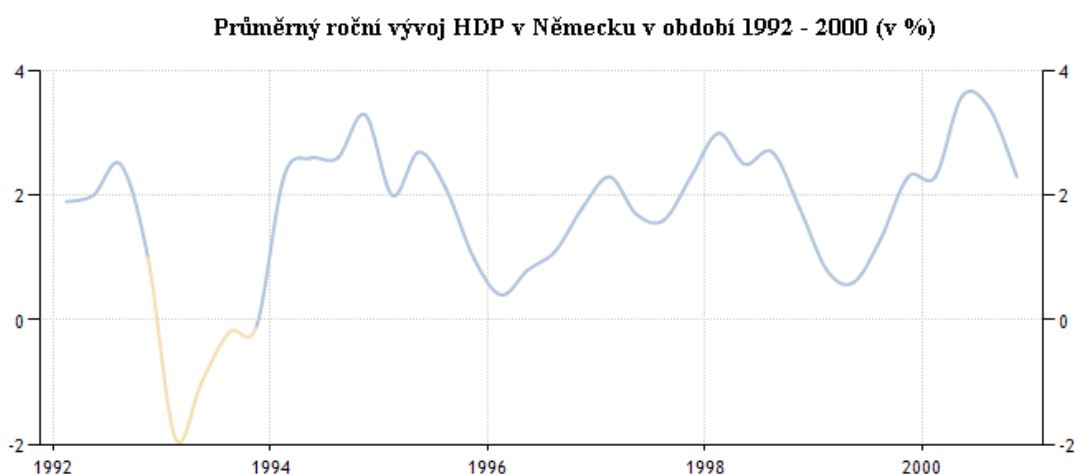
Po změně politického systému a uvolnění podnikatelského prostředí docházelo sice k dramatickému posílení vývoje těchto ekonomik, jako velké negativum, zpomalující tento vývoj, se však ukázaly výrazně deficitní státní rozpočty. Strnulá struktura ekonomiky, nedostatečný podíl sektoru služeb a zpracovatelského průmyslu na celkovém HDP a v neposlední řadě i mnohé deformace ve struktuře vnitřních trhů práce vedly u těchto zemí k prohloubení rozdílů mezi východní a západní Evropou a značně zkomplikovaly postup v rámci evropské integrace.

Prvními kroky k transformačnímu procesu a následnému začlenění postkomunistických zemí do tržního hospodářství západní Evropy byly rozsáhlé privatizace a odstraňování monopolizovaných struktur v jednotlivých ekonomikách. Důraz byl kladen na posílení konkurenceschopnosti, plynulý přechod na tržní hospodářství a snižování rozdílů v makroekonomických ukazatelích mezi východem a západem (Potužáková, 2013).

Vhodným příkladem tohoto přechodu je situace v Německu na počátku 90. let. Po pádu berlínské zdi v listopadu 1989 došlo k neformálnímu sjednocení země. Německo bylo od počátku 60. let rozděleno politickým vlivem v rámci studené války mezi USA a SSSR, a tento vývoj měl za následek drastické rozdíly mezi vývojem západní a východní části země. V průběhu 60. a 70. let posiloval hospodářský vývoj Německa, především v důsledku udržování stabilní cenové hladiny, dlouhodobého ekonomického růstu a s ním spojené tvorby nových pracovních míst.

Právě nové pracovní pozice a nedostatečná nabídka práce v Německu v 60. letech vedl k přílivu volné pracovní síly, především z východních zemí a Asie. Tento proces náboru pracovníků z méně vyspělých zemí východní a jižní Evropy je známý ve spojení s označením „Gastarbeiter“, což je charakteristické označení pro evropské přistěhovalce z Turecka, Itálie a dalších zemí.

I když prvopočáteční impuls tvorby pracovních míst měl výrazně pozitivní vliv na rozvoj německé ekonomiky (viz Obrázek 2), současně s přílivem zahraničních pracovníků vznikl v Německu jeden z největších stávajících problémů – velký podíl imigrantů. S ním se pojí další demografické a sociální problémy, jako je přetížení sociálního systému, etnická a rasová nesnášenlivost, kulturní a náboženské rozdíly, které trápí Německo v nemalé míře i v současnosti.



Obrázek 2- Německo – Průměrný roční růst HDP v období 1992 – 2000
Zdroj: Trading Economics, Pramen: Destatis [1. 5. 2015]

Opětovným spojením země a vznikem SRN se rovněž sjednotila měna v podobě německé marky. Díky dramatickým rozdílům mezi východem a západem Německa byl nastaven rovný směnný kurz 1:1, což značně nadhodnotilo východní měnu. Německý vývoj byl rovněž ovlivněn sociálními rozdíly, kdy bývalí občané východního Německa (odhadem až 9% celkové populace) migrovali do západní části země za lepšími životními podmínkami.

Tento trend vedl k nárůstu nezaměstnanosti a hlubšímu zatížení státního rozpočtu navýšenými transfery a vládními nákupy při rozsáhlých projektech budování infrastruktury. Podstatných změn se po sjednocení dočkal také daňový systém (tzv. Solidaritätssteuer), který měl negativní vlivy v oblasti fiskální politiky a ekonomických rozdílů značně zmírnit. V celkovém pohledu lze říci, že ani v dnešní době nejsou veškeré ekonomické rozdíly, plynoucí z tohoto historického vývoje, zcela odstraněny.

6.3 Počátky Evropské strategie zaměstnanosti

Mezi lety 1990 – 2000 proběhly v rámci celé Evropy v návaznosti na snahy snížit strukturální a dlouhodobou nezaměstnanost rozsáhlé strukturální reformy na dílčích trzích práce.

Samotné zásahy proti rigiditám na trzích práce ovšem nemohou samy o sobě dostatečně podpořit trvale udržitelný ekonomický rozvoj, který byl hlavním motivem pro boj s dlouhodobou nezaměstnaností. Podle Z. Potužákové se i po rozsáhlých opatřeních ze strany členských zemí v devadesátých letech pohybovala průměrná míra nezaměstnanosti v EU lehce pod úrovní 10%, což ve srovnání s ekonomikami USA nebo Japonska je téměř dvojnásobná hodnota (Potužáková, 2013, str. 13).

K účinným opatřením, vedoucím k posílení ekonomiky a snížení míry nezaměstnanosti uvádí Kotýnková následující: *„zdrojem ekonomického rozvoje je tedy vždy podpora růstu produktivity práce v sektorech, které jsou otevřené mezinárodní konkurenci, neboť je nezbytné zajistit jejich mezinárodní konkurenceschopnost a s tím související růst bohatství, které lze v rámci celé společnosti rozdělovat“* (Kotýnková a Němec, 2003, str. 21).

Už v tzv. Bílé knize z roku 1993 byly zaneseny základní cíle pro boj s nezaměstnaností, a to především podpora rozšiřování kvalifikace v rámci projektů celoživotního vzdělávání, podpora rozvoje sektorů ekonomiky s vysokou přidanou hodnotou, což následně mělo vést ke zlepšení konkurenceschopnosti evropské produkce na světových trzích. Posilování konkurenceschopnosti zvyšuje HDP jednotlivých zemí, stimuluje růst ekonomiky a vede ke tvorbě nových pracovních míst. Dalším záměrem této iniciativy bylo zmírnění sociálních disproporcí v evropské společnosti a snižování podílu obyvatel EU ohrožených chudobou (Kotýnková a Němec, 2003).

Ve stejném období se začínaly silněji projevovat také historické rozdíly ve výkonnosti ekonomik členských zemí, které jsou ovlivňovány odlišnou strukturou ekonomiky a historickým vývojem. Například v Dánsku, Irsku a Velké Británii došlo v důsledku reformy ke snížení nezaměstnanosti téměř o polovinu. Oproti tomu vývoj jihoevropských zemí je dlouhodobou nezaměstnaností postižen nejvýrazněji a její negativní důsledky lze pozorovat i nyní po evropské finanční krizi.

Dlouhodobě nejvyšší míru nezaměstnanosti v Evropské unii vykazovaly v průměru za období od roku 1990 do roku 2000 především Španělsko (19,5%), Itálie (8,9%) a Francie (11,5%) (Potužáková, 2013, str. 13). U států jižní Evropy lze konstatovat, že vysoká míra nezaměstnanosti je zapříčiněna především složením ekonomiky, nedostatečnou industrializací a benevolentně nastaveným systémem sociálního zabezpečení. Fiskální zatížení těchto ekonomik je dlouhodobým problémem a po roce 2010 vedlo k oslabení ratingu těchto zemí, jejich předlužení a následné krizi Eurozóny.

Po Bílé knize z roku 1993 byly priority unie v oblastech zaměstnanosti upraveny Amsterodamskou smlouvou z roku 1997, která určila základní směry kooperace při podpoře růstu zaměstnanosti v EU. Definování oblastí spolupráce a zanesení těchto bodů do zakládajících dokumentů Evropské unie svědčí dle Potužákové o důležitosti podpory rozvoje trhů práce a zaměstnanosti obecně pro hlavní představitele EU (Potužáková, 2013). Problémem této smlouvy ovšem zůstávají, podobně jako v jiných případech, nedostatečné možnosti sankcionování členských států při nedodržování stanovených cílů.

6.4 Evropský trh práce od roku 2000 do současnosti

Na částečný posun v oblasti ESZ po Amsterodamské smlouvě navázala Lisabonská strategie z roku 2000. Ta stanovovala čtyři základní cíle pro zlepšení konkurenceschopnosti EU v období od roku 2001 do roku 2010. Základní oblasti koordinace podle Lisabonské strategie jsou:

- podpora celoživotního vzdělávání a rozvoje informační infrastruktury,
- odstranění překážek v podnikání pro malé a střední podniky,
- posílení vnitřního trhu EU a liberalizace monopolizovaných odvětví,
- aktivní politika zaměstnanosti.

V oblasti rozvoje lidských zdrojů je kladen důraz na přechod ke znalostní ekonomice. V současnosti Evropa prožívá v důsledku globalizačních trendů odliv pracovních příležitostí pro zaměstnance s nižším vzděláním, a tedy nízkou přidanou hodnotou. Tento tlak na tvorbu nových pracovních míst, efektivní využívání ekonomicky aktivní části obyvatelstva a celoživotní profesní růst jsou podle EU hlavní šancí pro snížení nezaměstnanosti v EU.

Další oblastí podpory růstu zaměstnanosti je odstraňování překážek pro podnikatele a malé a střední podniky. V důsledku rozdílné struktury i vývoje členských zemí EU existují výrazné rozdíly mezi vnitřní konkurenceschopností těchto podniků v rámci jednotlivých států. Problematická je rovněž byrokracie, korupce a politický tlak na soukromý sektor, který deformuje přirozené konkurenční prostředí a znesnadňuje rozvoj malých a středních podniků v EU.

Postupnou snahou členských zemí během období 2000 – 2010 bylo zjednodušit a zpřehlednit podmínky pro zakládání nových společností, usnadnit přístup domácích podnikatelů k dotacím a investičnímu kapitálu ze zahraničí a tím postupně zvyšovat jejich konkurenceschopnost na mezinárodních trzích. Důležitým krokem v této oblasti byla také částečná privatizace a potlačování kartelových dohod a monopolní pozice v některých odvětvích ekonomiky EU (např. veřejná doprava, energie apod.).

Důraz na podporu vnitřního trhu mezi členskými zeměmi je prvopočátečním motivem ke vzniku Evropského společenství a následně Evropské unie. Integrovaní procesy v rámci jednotného trhu zboží a služeb jsou postupně prováděny již od konce 80. let. Výrazným posunem bylo spuštění tzv. Schengenského prostoru, který společně s volným pohybem zboží a služeb umožnil také volný pohyb osob bez nutnosti celních kontrol nebo dodatečných povolení.

Důležitým krokem byla rovněž aktualizace a standardizace podmínek pro veřejné zakázky zadávané Evropskou unií. Rozvojové projekty v jednotlivých regionech, stejně jako investiční fondy a dotace z prostředků EU, jsou klíčovým prostředkem ke snížení rozdílů mezi členskými zeměmi a integritě Evropy jako celku. Nejdůležitější oblastí spolupráce v rámci Lisabonské strategie je aktivní politika zaměstnanosti. Základní prvky APZ byly určeny již Bílou knihou, ovšem právě z Lisabonské smlouvy vznikají první konkrétní cíle pro boj s nezaměstnaností.

Kromě důrazu na snížení míry strukturální a dlouhodobé nezaměstnanosti se oblast APZ zaměřuje také na podporu uplatnění studentů a absolventů ve věku 15 – 26 let na trhu práce, zavádění flexibilních forem pracovněprávních vztahů a zabraňování diskriminace na trhu práce v rámci rizikových skupin (starší občané 55 – 65 let, ženy, zdravotně postižení, dlouhodobě nezaměstnaní).

K programu APZ patří také zavádění a realizace rekvalifikačních a odborných vzdělávacích programů, které napomáhají zvýšit šanci dlouhodobě nezaměstnaných (ať už v důsledku výkyvů ekonomiky nebo změny struktury poptávky na trhu práce) na opětovný návrat do ekonomické aktivity. Avšak je na místě zmínit také fakt, že tyto programy se ve většině členských zemí realizují již od poloviny 90. let, ovšem bez výraznějších dopadů na počet nebo složení skupiny nezaměstnaných na evropských trzích práce.

V oblasti zaměstnanosti pro období 2001-2010 určila Lisabonská strategie následující cíle:

- dosažení celkové zaměstnanosti ve výši 70%,
- dosažení zaměstnanosti žen ve výši 60%,
- dosažení zaměstnanosti ve věkové skupině 55 – 65 let ve výši 50%,
- stabilní podíl příspěvků na vědu a výzkum ve výši 3% HDP.

Hlavním nedostatkem této strategie, podobně jako u Amsterodamské smlouvy, je její vynutitelnost. Hlavní cíle v oblasti evropské zaměstnanosti byly zavedeny na úrovni nezávazných doporučení Evropské komise pro jednotlivé členské země, strategie ovšem postrádá možnosti sankcionovat ty státy, které tyto cíle prostřednictvím vnitřních hospodářských opatření neplní.

Dalším problémem, jak už bylo zmíněno v kapitole 5, je značná roztržitost a vzájemné prolínání stanovených cílů, což do jisté míry komplikuje jejich dosažení i bez výraznějších vlivů z vnějšku. V roce 2004 byla vydána zpráva politické skupiny High Level Group pod vedením nizozemského politika Koka nazvaná „Facing the Challenge“, která otevřeně hodnotila nastavení těchto cílů a reálné možnosti jejich naplnění do roku 2010 (Potužáková, 2013).

Dle znění této zprávy jsou cíle určené nekonkrétně, bez vzájemné návaznosti nebo konkrétního akčního plánu. Report k vývoji cílů Lisabonské strategie „Facing the Challenge“ se tedy zaměřil především na užší vymezení cílů v oblasti zaměstnanosti a zároveň jejich úpravu tak, aby bylo možné těchto cílů ve stanoveném období dosáhnout. Ambicióznost cílů Lisabonské strategie ve svém původním nasvědčuje tomu, že ze stávajícího stavu evropské ekonomiky by bylo velmi problematické těchto cílů dosáhnout i v případě stabilního ekonomického růstu, který však byl v průběhu první dekády 21. století v Evropě silně ovlivněn globalizačními trendy a následně ekonomickým propadem v roce 2008.

Právě nevhodné nastavení těchto cílů s největší pravděpodobností bylo největším důvodem celkového neúspěchu této strategie, neboť zlepšení, kterých bylo v rámci provedených opatření dosaženo, byly anulovány negativním vývojem ekonomiky EU ke konci minulé dekády.

6.5 Europe 2020 a dopady ekonomické krize

Ekonomická krize, která zasáhla evropské ekonomiky v roce 2008, velmi výrazně ovlivnila jejich konkurenceschopnost na světových trzích. I když dle vyjádření Evropské komise je

krize z roku 2008 u konce, její následky se projevují na některých ekonomikách EU dodnes. V největší míře měla tato krize dopady na zaměstnanost.

Jak uvádí Z. Potužáková, kritérium Lisabonské strategie o dosažení celkové zaměstnanosti ve výši 70% v roce 2008 splňovalo osm států z EU-27 (Dánsko, Německo, Kypr, Nizozemí, Rakousko, Finsko, Švédsko a Velká Británie), zatímco na konci roku 2010 již toto kritérium splňovalo pouze pět z těchto zemí (Potužáková, 2013, str. 25).

V reakci na oslabení ekonomiky a nenaplnění cílů Lisabonské strategie přešla EU k navazující iniciativě pod názvem Europe 2020. Ta reaguje na nedostatky ve struktuře evropských ekonomik, značnou strnulost trhů práce, pokles úrovně průmyslu a nedostatečnou tvorbu nových pracovních míst. Cíle této strategie jsou obdobné jako v případě Lisabonské strategie, ovšem byly přidány oblasti zaměřující se na dlouhodobý ekonomický růst a hlubší důraz na rozvoj lidských zdrojů.

V neposlední řadě je kladen velký důraz na posilování kvalifikace a odborných dovedností mladých lidí v rámci EU. Cílem Europe 2020 bylo mimo jiné zvýšení podílu vysokoškolsky vzdělaných ve věkové skupině 30 – 34 let na úroveň 40% a snížení podílu studentů, kteří předčasně ukončí studium pod 10%. Vývoj prvního zde uvedeného cíle v oblasti vzdělání a rozvoje lidských zdrojů nastiňuje Tabulka 3:

Tabulka 3- Podíl terciárně vzdělaných z vybraných zemí ve věkové skupině 30 - 34 let (v %)

Stát/ rok	2005	2010	2011	2012	2013	2014
EU-28	28,1	33,8	34,8	36,0	37,1	37,9
EU-15	30,7	35,6	36,4	37,4	38,3	38,8
Česká republika	13,0	20,4	23,7	25,6	26,7	28,2
Dánsko	43,1	41,2	41,2	43,0	43,4	44,1
Německo	26,1	29,8	30,6	31,8	32,9	31,4
Španělsko	39,9	42,0	41,9	41,5	42,3	42,3
Francie	37,7	43,4	43,3	43,5	44,1	44,1
Itálie	17,1	19,9	20,4	21,9	22,5	23,9
Nizozemí	34,9	41,4	41,1	42,2	43,1	44,6
Polsko	22,7	34,8	36,5	39,1	40,5	42,1
Slovensko	14,3	22,1	23,2	23,7	26,9	26,9
Finsko	43,7	45,7	46,0	45,8	45,1	45,3
Švédsko	37,6	45,3	46,8	47,9	48,3	49,9
Velká Británie	34,6	43,1	45,5	46,9	47,4	47,7

Zdroj: databáze Eurostat, dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [17. 4. 2015]

Jak je vidět z výše uvedených údajů, většina zemí EU-28 již kritérium podílu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel na věkové skupině od 30 do 34 let splňuje. Vyšší počet vysokoškolsky vzdělaných může vést k posílení sektoru služeb a dalších oblastí ekonomiky, ve kterých je realizována vyšší přidaná hodnota než v případě outsourcovaných pracovních míst do jihovýchodní Asie a Číny. To dává evropskému trhu lepší vyhlídky ke srovnání tempa hospodářského růstu s ostatními vyspělými ekonomikami.

Dalšími oblastmi zájmu EU v horizontu let 2010 – 2020 je plánované snížení emisí v průmyslu o 20%, posílení podílu obnovitelných zdrojů energie na 20% (Tabulka 4) a zvýšení efektivnosti využití energií o 20%. Energetická soběstačnost, důraz na ekologii a environmentální politiku jsou v dnešní době stále více diskutovaná témata a mají nepochybný vliv na konkurenceschopnost a ekonomický vývoj v Evropě.

Jak je vidět z níže uvedené tabulky, důraz na využívání obnovitelných zdrojů a posílení energetické soběstačnosti Evropy se pozvolna odráží i v přístupu jednotlivých členských zemí EU. K určenému kritériu pro rok 2020, jmenovitě 20% podílu obnovitelných zdrojů na celkové spotřebě energie členské země, se již v roce 2014 výrazně přiblížilo několik členských zemí.

Tabulka 4- Podíl obnovitelných zdrojů na celkové spotřebě energie ve vybraných zemích (v %)

Stát/ rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EU-28	10,0	10,5	11,9	12,5	12,9	14,3	15,0
Bulharsko	9,2	10,5	12,2	14,1	14,3	16,0	19,0
Česká republika	7,4	7,6	8,5	9,5	9,5	11,4	12,4
Německo	9,0	8,5	9,9	10,4	11,4	12,1	12,4
Francie	10,3	11,2	12,3	12,8	11,2	13,6	14,2
Chorvatsko	12,1	12,1	13,1	14,3	15,4	16,8	18,0
Itálie	6,4	7,3	9,1	10,5	12,1	15,4	16,7
Lotyšsko	29,6	29,8	34,3	30,4	33,5	35,8	37,1
Maďarsko	5,9	6,5	8,0	8,6	9,1	9,5	9,8
Nizozemí	3,1	3,4	4,1	3,7	4,3	4,5	4,5
Polsko	6,9	7,7	8,7	9,2	10,3	10,9	11,3
Slovensko	7,6	7,7	9,3	9,0	10,3	10,4	9,8
Finsko	29,6	31,4	31,5	32,5	32,9	34,5	36,8
Švédsko	44,1	45,2	48,2	47,2	48,9	51,1	52,1
Velká Británie	1,8	2,4	3,0	3,3	3,8	4,2	5,1

Zdroj: databáze Eurostat, dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [9. 3. 2015]

Kritéria pro Europe 2020 byla rozpracována celkem do deseti klíčových oblastí zájmu, tzv. Integrated Guidelines. Oproti 24 hlavním oblastem kooperace plynoucích z Lisabonské strategie došlo k výraznému zpřehlednění jednotlivých cílů a konkretizaci kritérií k jejich dosažení. Tyto směrnice mohou být individuálně implementovány do vnitrostátních právních opatření jednotlivých členských zemí a tím dát těmto zemím plnou kontrolu nad řízením a strategickým plánováním dosažení jednotlivých cílů Europe 2020. Členské země pak povinně předkládají Evropské komisi zprávu o postupech v plnění těchto kritérií.

Evropská cesta k dosažení cílů stanovených přijetím Europe 2020 se podle svého nynějšího vývoje nejeví zcela nereálná. Některé členské země EU již nyní splňují náročná kritéria v oblasti rozvoje lidských zdrojů a podpory vědy a výzkumu společně s obnovitelnými zdroji. Trvalým problémem evropského kontinentu ale i nadále zůstává stárnutí ekonomicky aktivní populace a vysoká míra strukturální a dlouhodobé nezaměstnanosti, která bez účinných sankčních opatření a vhodně cílených programů APZ jednotlivých zemí ohrožuje budoucí vývoj v celé Evropské unii.

7 Český trh práce

Následující kapitola má za úkol zachytit základní charakteristiky českého trhu práce a přiblížit jeho postupný vývoj od konce roku 1989 do současnosti. Vzhledem ke specifické poloze České republiky a postupnému přechodu z centrálně řízené ekonomiky na ekonomiku tržní, se i vývoj stran poptávky a nabídky na trhu práce značně liší od rozvinutých západoevropských zemí. Podrobněji se tématu věnují následující podkapitoly.

7.1 Vývoj na českém trhu práce po roce 1989

Podobně jako u ostatních zemí bývalého východního bloku, i vývoj českého trhu práce byl značným způsobem ovlivněn přechodem z centrálně řízené ekonomiky na ekonomiku tržní. Vzhledem k umělé zaměstnanosti v dekadách socialistického zřízení byla situace na trhu práce deformována umělými zásahy státu a nedostatečně rozvinutým konkurenčním prostředím.

Kromě těchto vlivů se na vývoji českého trhu práce v prvních letech od vzniku ČR negativně odrazilo i velké zastoupení státu na vlastnictví jednotlivých podniků, nedostatečná nabídka kvalifikované pracovní síly a nerozvinutý demokratický systém. I přes všechny tyto zřejmé problémy český trh práce vykazoval v prvních letech samostatného českého státu poměrně pozitivní hodnoty makroekonomických ukazatelů.

Ze strany Světové banky byl v těchto postkomunistických zemích očekáván spíše dramatický ekonomický vývoj, prudký nárůst inflace i nezaměstnanosti, oslabení práv zaměstnanců a rozpad dlouholetých nepružných struktur v ekonomice. Podle vyjádření České bankovní asociace (V. Flek a kol, 2010, str. 7) v období od roku 1990 do roku 1995 se v ČR pohybovala míra celkové nezaměstnanosti pouze na úrovni mezi 1-4 %. OECD se k tomuto vývoji vyjádřilo značně pozitivně, když vyzdvihlo posun v české ekonomice při transformačních procesech jako „úspěšný příběh“ přechodu na tržní hospodářství bez výraznějšího kolísání ekonomiky (OECD, 1995, str. 9-11). Vývoj zaměstnanosti v České republice od roku 1993 zachycuje Tabulka 5.

Tabulka 5- Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR v letech 1993 - 2012

	Pracovní síla (tis.osob)	Zaměstnaní (tis.osob)	Nezaměstnaní (tis.osob)	Ekonomicky neaktivní (tis.osob)	Míra zaměstnanosti (v %)	Obecná míra nezaměstnanosti (v %)
1993	5 094	4 874	220	3 199	58,8	4,3
1994	5 148	4 927	221	3 207	59,0	4,3
1995	5 171	4 963	208	3 236	59,0	4,0
1996	5 173	4 972	201	3 274	58,9	3,9
1997	5 185	4 937	248	3 302	58,2	4,8
1998	5 201	4 866	336	3 322	57,1	6,5
1999	5 218	4 764	454	3 337	55,7	8,7
2000	5 186	4 732	455	3 400	55,1	8,8
2001	5 146	4 728	418	3 431	55,1	8,1
2002	5 139	4 765	374	3 460	55,4	7,3
2003	5 132	4 733	399	3 505	54,8	7,8
2004	5 133	4 707	426	3 541	54,3	8,3
2005	5 174	4 764	410	3 542	54,7	7,9
2006	5 199	4 828	371	3 574	55,0	7,1
2007	5 198	4 922	276	3 647	55,6	5,3
2008	5 232	5 002	230	3 711	56,0	4,4
2009	5 286	4 934	352	3 723	54,8	6,7
2010	5 269	4 885	384	3 747	54,2	7,3
2011	5 223	4 872	351	3 742	54,4	6,7
2012	5 257	4 890	367	3 708	54,5	7,0

Zdroj: ČSÚ, dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zam_cr [27. 4. 2015]

Z údajů ve výše uvedené tabulce je patrné, že dopady přechodu České republiky k tržnímu hospodářství na vývoj statistických ukazatelů zaměstnanosti a míry nezaměstnanosti je v 90. letech odlišný od tehdejší ekonomické reality. Částečně se prohloubení nezaměstnanosti projevilo až mezi lety 1996 – 2000, kdy se míra obecné nezaměstnanosti zvýšila téměř na dvojnásobek.

7.2 Příčiny deformací na českém trhu práce v 90. letech 20. století

Jak je zmíněno ve studii České bankovní asociace (ČBA, 2010), zdánlivě pozitivní vývoj české ekonomiky, jmenovitě českého trhu práce, lze zhodnotit jako částečné zkreslení makroekonomických ukazatelů. Tato iluze „úspěšného příběhu“ vznikla působením mnoha souběžných procesů a zásahů státu, které společně s ojedinělým složením nabídky i poptávky na trhu práce výrazně nadhodnotily situaci v Čechách po roce 1990.

Jako první, a z hlediska trhu práce nejvýraznější příčina tohoto zkreslení, může být vnímána struktura nabídky práce v ČSR před rokem 1989. Dle statistik z tohoto období bylo tehdejší Československo zemí s jedním z největších podílů žen na celkové pracující populaci. Podobný trend ovlivňoval trh práce i v případě pracujících důchodců a pracovníků v předdůchodovém věku. V roce 1990 také podobně jako v jiných postkomunistických zemích v ČR proběhla recese spojená s přechodem na tržní hospodářství a s ním spojený skokový nárůst nezaměstnanosti (ČBA, 2010).

Tento nárůst byl ale podle Fleka a kol. v roce 1991 následně kompenzován vysokým počtem pracovníků (především ve věkové skupině 55-65 let), kteří zcela vystoupili z pracovního systému. Snížení počtu pracovních příležitostí tak bylo částečně vyváženo odchodem velkého počtu pracovníků přímo do ekonomické neaktivity, což ve výsledku nevedlo k navýšení míry celkové zaměstnanosti, ale na druhou stranu výrazně zatížilo státní rozpočet zvýšením počtu důchodců o 250 000.

Podobný vývoj proběhl i v případě podílu pracujících žen, který se po roce 1991 nárazově snížil přibližně o 270 000. Ve srovnání pak pokles počtu pracovních míst mezi lety 1990 – 1993, plynoucí z přechodu na tržní ekonomiku tvořil ztrátu více než 500 000 pracovních příležitostí, což bylo ale částečně vyváženo snížením počtu pracujících žen, důchodců a odchodem některých pracovníků do předčasného starobního důchodu (ČBA, 2010, str. 7).

Vzhledem k očekávaným propadům na trhu práce bylo provedeno silné oslabení domácí měny spojené s uvolněním regulací cen na trzích finální produkce a omezením práv zaměstnanců. Tato opatření ve výsledku posílila atraktivnost českého podnikatelského prostředí pro zahraniční investory, výrazně zvýšila konkurenceschopnost pracovní síly v Česku a tím oslabil dopady transformace ekonomiky na nárůst nezaměstnanosti.

Dalším problémem plynoucím z hromadného odchodu velké části pracovníků mimo ekonomickou aktivitu byl výrazný pokles nabídky na trhu práce. Vzhledem k nedostatečné kvalifikaci, strnulosti pracovních návyků a deregulaci platových podmínek vznikla na českém trhu práce paradoxní situace. Při zpomalení ekonomiky způsobené přechodem na tržní hospodářství a zániku statisíců pracovních míst existoval na trhu práce převis poptávky práce nad její nabídkou.

Dle zprávy České bankovní asociace tento nečekaný vývoj vedl nově vznikající firmy k vyhledávání nových zaměstnanců především u konkurence, protože na trhu práce neexistovala adekvátní alternativa. To následně ve spojení s deregulací platových podmínek vedlo k umělému přepřeláčení kvalifikovaných pracovníků a jejich „přetahování“ do nově vznikajících podniků (ČBA, 2010, str. 8).

Faktický projev poklesu počtu pracovních míst v české ekonomice se tedy projevil se značným zpožděním, především díky postupnému odchodu pracovníků mimo ekonomickou aktivitu. Svůj podíl na tomto jevu měla dle Fleka i opožděná restrukturalizace českých firem, ukončení dorovnávání ztrátovosti státních podniků českými bankami (tzv. bankovní socialismus) i vyčerpání účinků devalvace české měny a deregulace mzdových sazeb.

V důsledku rychlého přechodu z průmyslově orientované ekonomiky na ekonomiku služeb a zpracovatelského průmyslu se v České republice od poloviny 90. let výrazně zvýšil podíl dlouhodobě nezaměstnaných na celkové míře nezaměstnanosti. Právě díky měnícím se nárokům na kvalifikaci, nepružným možnostem uzavírání pracovněprávních vztahů a neexistence využití částečných pracovních poměrů znesnadňuje lidem, kteří ztratí zaměstnání návrat do ekonomické aktivity.

Tím se zvyšuje procentuální podíl osob, které nemají zaměstnání déle než 12 měsíců. Podle vyjádření Evropské komise v Lisabonské strategii právě tyto osoby jsou postiženy sociální exkluzí a chudobou nejčastěji. Účinným prostředkem pro boj s dlouhodobou nezaměstnaností je efektivně vedená aktivní politika zaměstnanosti, která nabídne nezaměstnaným alternativu k životu ze sociálních dávek a především možnost ke zvýšení jejich profesních dovedností, a tím i jejich uplatnitelnosti na trhu práce.

7.3 Restrukturalizace českého trhu práce a aktivní politika zaměstnanosti

Ke konci 90. let byl český trh práce výrazně restrukturalizován, především v důsledku privatizačních procesů, odstranění monopolizace některých odvětví ekonomiky a celkovému zaměření na zvyšování přidané hodnoty realizované v českém podnikatelském

prostředí. Spolu s rozvojem tržní ekonomiky začal v minulé dekádě posilovat také český sektor služeb, kde se v průběhu posledních let v úrovni i v ceně jednotlivých služeb Česká republika výrazně přiblížila rozvinutým západním ekonomikám.

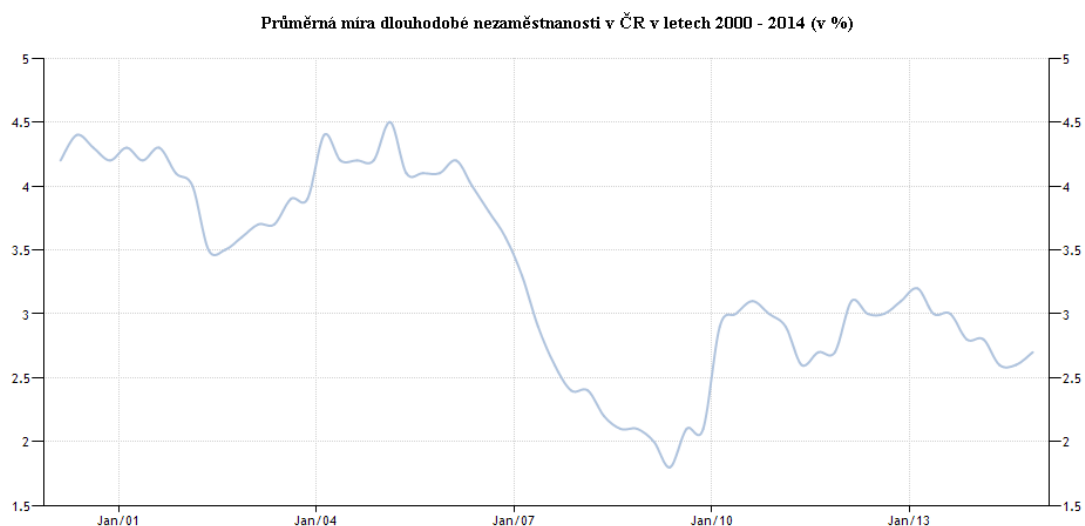
Velké rozdíly v míře nezaměstnanosti, které se výrazněji projevily až od roku 1995, pramenily rovněž z nerovnoměrné ekonomické výkonnosti jednotlivých regionů. Po roce 2004, kdy se Česká republika stala členskou zemí Evropské unie, se v hojně míře začalo využívat možností čerpání strukturálních a rozvojových fondů, které EU vyčlenila na snížení disparit v ekonomické výkonnosti jednotlivých členských zemí. Čerpáním těchto fondů došlo k částečnému vyrovnání rozdílů mezi regiony v rámci ČR, ovšem historický a ekonomický vývoj těchto území, spojený s neochotou nezaměstnaných osob migrovat za pracovními příležitostmi zanechává tento problém nadále nevyřešený.

Výrazným přínosem pro českou ekonomiku byl také příliv zahraničních investorů po vstupu ČR do EU, a to především v oblasti zpracovatelského průmyslu. Výhodná pozice ve středu Evropy, napojení na německý trh finální produkce, a poměrně vysoká úroveň kvalifikace pracovní síly v poměru s nižšími mzdovými náklady motivovala zahraniční firmy k zakládání a filiací na českém území. Ve spojení s vhodným nastavením podnikatelských (a především daňových) podmínek tak v České republice výrazně posílilo zastoupení zahraničních firem, což vedlo k tvorbě nových pracovních míst, posílení proexportní zahraniční politiky a celkovému růstu české ekonomiky. Tento růst výkonnosti české ekonomiky byl setrvalý od vstupu ČR do EU až do nastoupení hospodářské krize v roce 2008.

Současně s nárůstem celkové míry nezaměstnanosti v ČR v druhé polovině 90. let se Česká republika, podobně jako většina evropských zemí, snažila zrealizovat přechod od pasivní politiky zaměstnanosti (podpory v nezaměstnanosti, evidence na ÚP) k aktivní politice. Ta oproti pasivnímu přístupu nabízí nezaměstnaným možnost zvýšit své profesní dovednosti, případně svou kvalifikaci, a tím navýšit své šance na opětovné uplatnění na trhu práce. Účinnost APZ na ekonomiku dané země se odvíjí od mnoha různých souběžně působících faktorů, přičemž nejvýraznější vliv má způsob její implementace do vnitřních právních norem a objem výdajů na její realizaci. V České republice se programy APZ využívají již od druhé poloviny 90. let, prozatím ale není možné její efekty hodnotit příliš kladně.

Efektivita programů APZ může být vyjádřena pomocí sledování vývoje nezaměstnanosti v závislosti na navýšení participace v těchto programech o 1%. V České republice se tento indikátor dlouhodobě pohybuje ve velmi nízkých hodnotách, průměrně navýšení účasti v těchto programech o 1% vede k následnému snížení celkové míry nezaměstnanosti o 0,05%. ČBA uvádí pro srovnání hodnoty stejného ukazatele pro SRN, kde zvýšení účasti v programech APZ o 1 % vede ke snížení míry nezaměstnanosti o 0,15 až 0,25 % (ČBA, 2010, str.8).

Podle Fleka aj. (ČBA, 2010) důvodem neefektivity těchto programů je především nastavení systému vyplácení sociálních dávek v nezaměstnanosti, nedostatečné množství nových pracovních míst a do jisté míry také sociální předsudky zaměstnavatelů vůči dlouhodobě nezaměstnaným. Uchazeči o zaměstnání, kteří jsou v evidenci nezaměstnaných déle než 12 měsíců, jsou v mnoha případech stigmatizováni touto dlouhodobou ekonomickou neaktivitou. Zaměstnavatelé očekávají u těchto uchazečů ztrátu pracovních návyků, malou motivaci k seberealizaci a nízkou pracovní efektivitu, což dlouhodobě nezaměstnaným značně snižuje šance na znovuzískání zaměstnání. Vývoj dlouhodobé nezaměstnanosti v ČR od roku 2000 do současnosti ilustruje Obrázek 3.



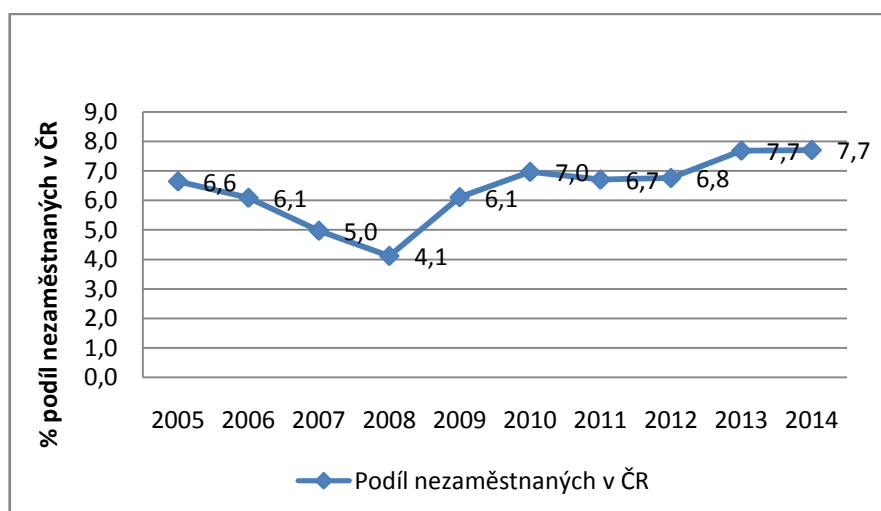
Obrázek 3 - Vývoj míry dlouhodobé nezaměstnanosti v ČR mezi lety 2000 - 2014
Zdroj: Trading Economics, Pramen: databáze Eurostat [17. 4. 2015]

Aktuálním problémem je proto nastavení APZ tak, aby uchazeči o zaměstnání, kteří aktivně hledají uplatnění na trhu práce, mohli být určitým způsobem zvýhodněni oproti těm nezaměstnaným, kteří setrvávají mimo ekonomickou aktivitu dobrovolně. Podíl dlouhodobě nezaměstnaných na celkové míře nezaměstnanosti je v ČR výrazně ovlivněn také neexistencí přechodných pracovních poměrů, nízké míře využití částečných pracovních úvazků a mnoha dalšími sociálně-ekonomickými vlivy.

Jak již bylo zmíněno výše, problém není pouze na straně neadekvátní nabídky práce na pracovních trzích, ale také v přístupu zaměstnavatelů a vysokých nákladech na přijímání a propouštění zaměstnanců.

Změny v podílu nezaměstnaných na celkovém počtu ekonomicky aktivních obyvatel v České republice je možné sledovat již od období ekonomického růstu mezi lety 2005 – 2008. Do nástupu ekonomické krize se míra nezaměstnanosti v ČR soustavně snižovala, především díky pozitivním důsledkům přistoupení České republiky do Evropské unie a proaktivních opatření spojených s posílením úrovně českého podnikatelského prostředí.

Právě v této době vykazovala Česká republika nejvýraznější pokles nezaměstnanosti a tento trend pokračoval až do roku 2009, kdy se na české ekonomice plně podepsaly dopady hospodářské krize. Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2005 – 2014 zachycuje Obrázek 3.

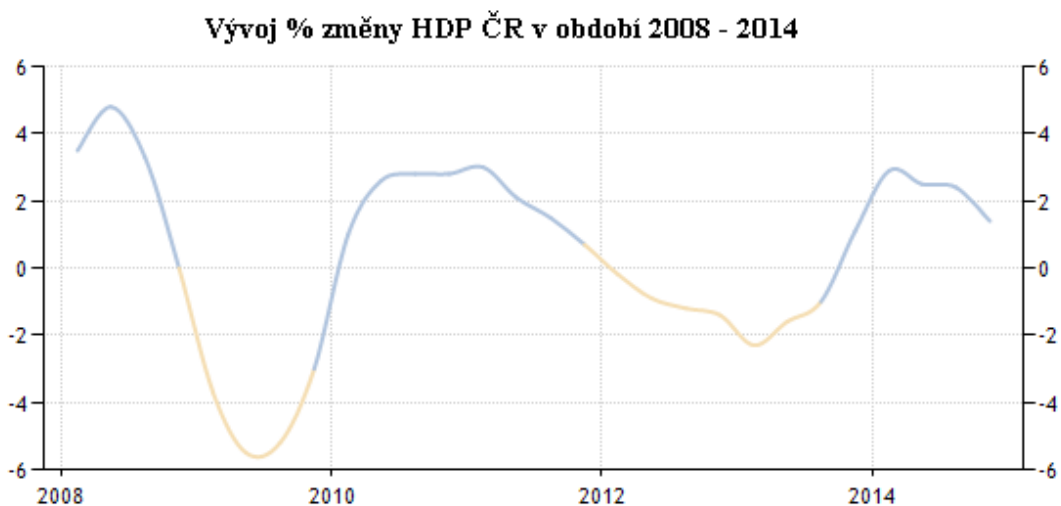


Obrázek 4 - Vývoj podílu nezaměstnaných osob v ČR v letech 2005 – 2014
Zdroj: vlastní zpracování, Pramen: MPSV ČR [12. 1. 2015]

Výše nákladů spojených s náborem a přípravou nových zaměstnanců, výše odstupného, případně jiných finančních kompenzací v případě propuštění zaměstnance mnohé podniky demotivuje v přijímání nové pracovní síly. To značně snižuje uplatnění dlouhodobě nezaměstnaných na trhu práce a oslabuje efekty aplikovaných programů APZ. Tento vývoj má samozřejmě negativní dopad na státní rozpočet, především kvůli neefektivně vynaloženým prostředkům na aktivní i pasivní politiku zaměstnanosti.

7.4 Vývoj českého trhu práce od roku 2008 do současnosti

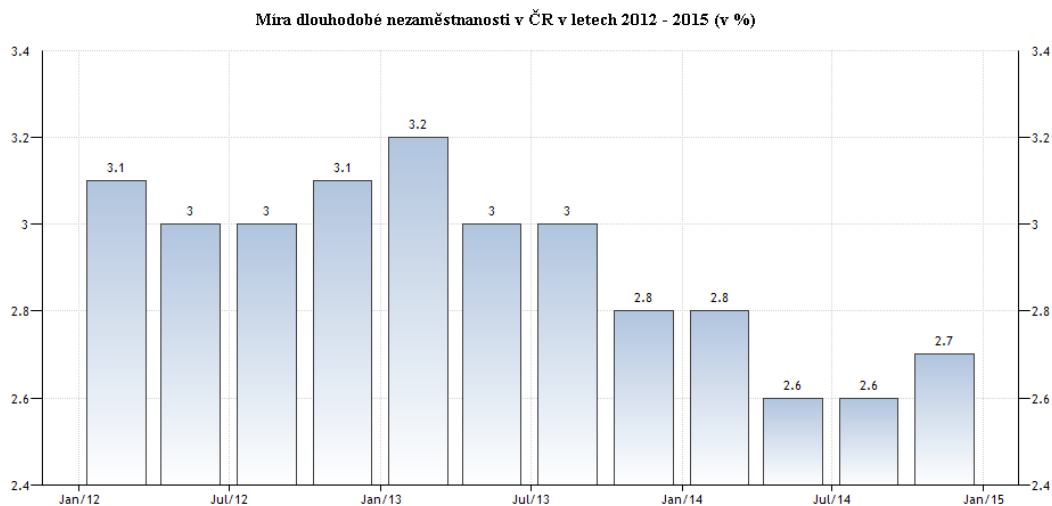
Po dopadech krize na českou ekonomiku došlo k výraznému oslabení konkurenceschopnosti českých podniků, především v oblasti průmyslu a také některých služeb. Celkové oslabení ekonomiky je patrné z vývoje průměrného ročního růstu HDP, který v období před rokem 2008 vykazoval setrvalý růst (v roce 2006 dosáhl rekordní výše meziročního nárůstu o + 7,6 %), ovšem v roce 2009 již tempo růstu české ekonomiky začalo stagnovat, až postupně ve třetím čtvrtletí 2009 přešlo do záporných hodnot. Svého minima dosáhla pak na konci roku 2009 se zápornou hodnotou – 5,5%. Vývoj meziroční procentuální změny HDP v ČR v tomto období dokládá Obrázek 5.



Obrázek 5- Meziroční změny HDP v ČR v letech 2008 - 2014 (v %)
Zdroj: Trading Economics, Pramen: databáze Eurostat

Vzhledem ke zpomalení ekonomiky došlo v ČR k výraznému oslabení platební bilance a snížení uplatnitelnosti české produkce na zahraničních trzích. S tím byl samozřejmě spojen prudký nárůst nezaměstnanosti, neboť nekonkurenceschopné podniky snižovaly objem výroby a mzdové náklady s ní spojené. Jak je patrné na Obrázku 4 (kap. 7.3, str. 60), tento vývoj se odrazil v nárůstu celkové míry nezaměstnanosti během let 2008 až 2010 téměř o 3%.

Efekty této krize dopadaly na český trh práce v celém období 2009 – 2014, navyšovaly počet nezaměstnaných a nadále díky zatížení sociálního systému prohlubují veřejný dluh ČR. Krize a s ní spojený pokles výkonnosti ekonomiky a uplatnitelnosti české produkce vede k dalšímu růstu dlouhodobé míry nezaměstnanosti a nadále oslabuje efekty APZ (viz Obrázek 6). Použití intervencí ČNB ve vztahu české koruny k euru, kdy byla měna ovlivněna výraznou monetární politikou, podpořilo konkurenceschopnost českých podniků, ovšem na druhé straně oslabilo koupěschopnost českých domácností a tím i postavení sociálně slabých, což ještě více zvyšuje zatížení státního rozpočtu prostřednictvím nároků na sociální dávky v hmotné nouzi apod.



Obrázek 6- Dlouhodobá nezaměstnanost v ČR v letech 2012 - 2015 (v %)
 Zdroj: Trading Economics, Pramen: databáze Eurostat

Právě dlouhodobě nezaměstnaní jsou nejčastějšími příjemci těchto dávek a znamenají tak pro český rozpočet nezanedbatelnou položku mandatorních výdajů, které alokují

prostředky vybrané na daních zpět do sociálního systému, namísto možných vládních investic a podpory rozvoje podnikatelského prostředí v ČR. I když je v posledních dvou čtvrtletích patrné snížení podílu dlouhodobě nezaměstnaných na celkové ekonomicky aktivní populaci v ČR, míra celkové nezaměstnanosti nadále roste. Ve 3. čtvrtletí 2014 vzrostla ze 7 % na 7,7 % v lednu 2015 a v březnu roku 2015 dosáhla hodnoty 7,2 % (MPSV ČR).

Za tímto nárůstem stojí dle ČBA nízká uplatnitelnost mladých absolventů středních a vysokých škol na trhu práce. Problémem zůstává nastavení systému vzdělávání na vyšší úrovni tak, aby odrážel ekonomickou realitu platnou v podmínkách stále se vyvíjejícího konkurenčního prostředí (ČBA, 2010). Přizpůsobivost pracovníků ke změnám, jejich ochota se zlepšovat a posilovat svou profesní kvalifikaci je klíčovým faktorem ke zvýšení uplatnitelnosti mladých lidí na trhu práce.

Situaci na českém trhu práce od roku 2000 značným způsobem ovlivňuje také prudký nárůst počtu akreditovaných vysokých škol. Podle Potužákové se s přechodem na tržní hospodářství a orientací na rozvoj lidských zdrojů v Čechách rapidně zvýšil počet vysokých škol, kdy v roce 1989 bylo na území ČSFR 23 vysokých škol, zatímco v roce 2010 jejich počet překročil 77 (Potužáková, 2013, str. 100).

Kromě poměrně vysoké míry nezaměstnanosti mladých v ČR, která k dubnu roku 2015 dosahovala úrovně 14,5% (databáze Eurostat), je český trh práce především v oblasti průmyslu postihován vysokou fluktuací pracovní síly. Zaměstnavatelé často využívají k překlenutí krátkodobých výkyvů objemu produkce služeb personálních agentur, případně s uchazeči sjednávají pracovní smlouvy se zkušební dobou (nejčastěji 3 měsíce). Právě v důsledku této opatrnosti českých firem se v průmyslu objevuje vysoký podíl zaměstnanců, kteří často mění zaměstnavatele, a tím klesá jejich důvěryhodnost v případě nové pracovní příležitosti.

8 Polsko – ekonomická charakteristika země

Úkolem této kapitoly je přiblížit sociálně ekonomickou situaci v Polsku. Vzhledem k ojedinělému ekonomickému vývoji v rámci EU, kulturním a demografickým specifickým je na místě zaměřit pozornost na vývoj této země od jejího osamostatnění v roce 1990.

Účelem této kapitoly je přiblížit ekonomický a politický vývoj Polska v kontextu Evropské unie, charakterizace sociálních poměrů v zemi a nalezení motivů polských pracovníků. Polští pracovníci využívají pracovních možností nejen na území Polska, ale také v příhraničních oblastech a regionech sousedních zemí. Podrobněji se charakteristikám a vývoji této země věnují následující kapitoly.

8.1 Polsko – představení země

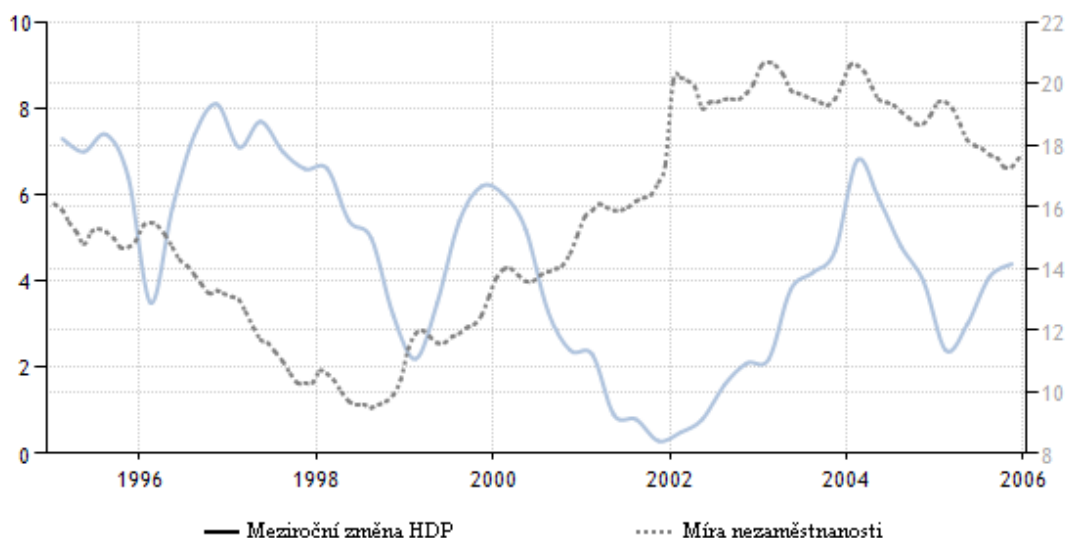
Polsko (celým názvem Polská republika) je severním sousedem České republiky již od dob jejího založení. Podobně jako u České republiky, i vývoj Polska byl do značné míry ovlivněn státním zřízením typickým pro země východního bloku. Centrálně řízená ekonomika, vysoký podíl státní spoluúčasti v průmyslu, nedostatečně rozvinutý sektor služeb a státní podpora zemědělství jsou typickými znaky nejen pro polskou ekonomiku.

V současnosti Polsko zaujímá rozlohu přibližně 313 000 km², počet obyvatel dosahuje 38 milionů a jednotnou měnou na území země je polský zlotý. Z hlediska složení ekonomiky je zde velký důraz na podporu zemědělství, které v rámci zemědělských oblastí zabírá téměř 60% celkového území země. Podobně jako u jiných zemí, které do 90. let byly součástí bývalého Sovětského svazu, i zde přetrvávají strukturální problémy v ekonomice, především v nedostatečně subvencovaném zemědělství ze strany státu, které zaměstnává více jak 28% ekonomicky aktivní části polského obyvatelstva.

Složení polské ekonomiky je zaměřeno podobně jako u jiných středoevropských zemí na sektor služeb, ve kterém je zaměstnáno více jak 50% obyvatelstva země. Výrazné zastoupení nachází také průmysl, kde pracuje téměř 22% obyvatel. Mezi dominantní oblasti průmyslové výroby v Polsku patří mimo jiné hutnictví, ocelářství, výroba lodí, chemický a potravinářský průmysl.

8.2 Vývoj v Polsku po roce 1990

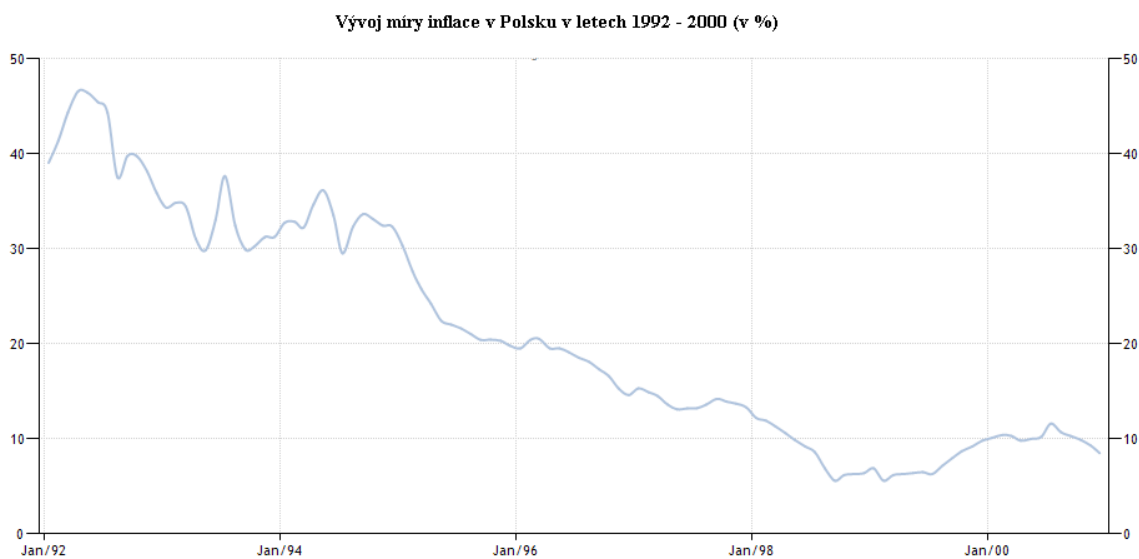
Podobně jako u jiných zemí bývalého východního bloku, i v případě Polska byl jeho vývoj značně poznamenán přechodem z centrálně řízené ekonomiky na ekonomiku tržní po pádu Železné opony na počátku 90. let minulého století. Pro konec 20. století byl typický kolísavý vývoj makroekonomických ukazatelů, především ukazatelů HDP a míry nezaměstnanosti. Tento vývoj ilustruje Obrázek 7.



Obrázek 7- Srovnání vývoje změny HDP a míry nezaměstnanosti v Polsku mezi 1995 - 2006 (v %) Zdroj: Trading Economics, Pramen: GUS (Polský statistický úřad)

Podle vývoje na Obrázku 7 je patrné, že největší ekonomické propady zažilo Polsko v letech 1996, 1999 a 2002. V druhé polovině 90. let sice sledujeme setrvalý pokles míry nezaměstnanosti díky intenzivní tvorbě nových pracovních míst a celkové restrukturalizaci ekonomiky.

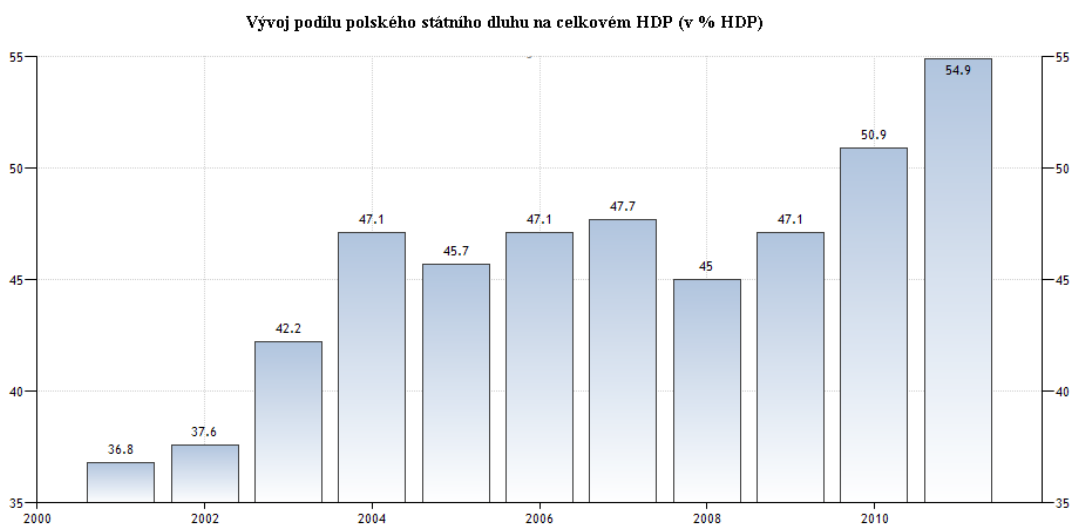
Dalším problémem při přechodu na tržní hospodářství byl strmý růst inflace na počátku 90. let (Obrázek 8). Po odtržení Polska od tzv. východního bloku a následným změnám ve státním zřízení a struktuře ekonomiky dosahovala míra inflace v roce 1992 rekordní výše 46,5%. S postupným rozvojem ekonomiky, posilováním soukromého sektoru, rozsáhlými privatizacemi a stabilizací domácí měny se míra inflace v Polsku s postupem 90. let setrvale snižovala. Na konci roku 2000 poklesla z původní úrovně 45% na necelých 8%.



Obrázek 8- Vývoj míry inflace v Polsku v letech 1992 - 2000 (v %)
 Zdroj: Trading Economics, Pramen: GUS (Polský statistický úřad)

Po roce 2000 došlo v Polsku k výraznému zpomalení ekonomiky, které mělo za následek opětovný nárůst celkové míry nezaměstnanosti. Díky nedostatečně kvalifikované pracovní síle a přílivu pracovníků z východní Evropy docházelo k destabilizaci trhu práce a následnému zatěžování státního rozpočtu transferovými platbami a podporami v nezaměstnanosti. S rostoucím počtem nezaměstnaných vládní dluh v prvních letech po roce 2000 vzrostl o více než 50%.

Zatíženost veřejných rozpočtů těmito výdaji se podařilo vyřešit až později pomocí rozsáhlých reforem sociálního a důchodového systému. Na vývoj polské ekonomiky měl následně pozitivní vliv také vstup země do Evropské unie k 1. květnu 2004. Vývoj podílu vládního dluhu na celkovém HDP v Polsku popisuje Obrázek 9.



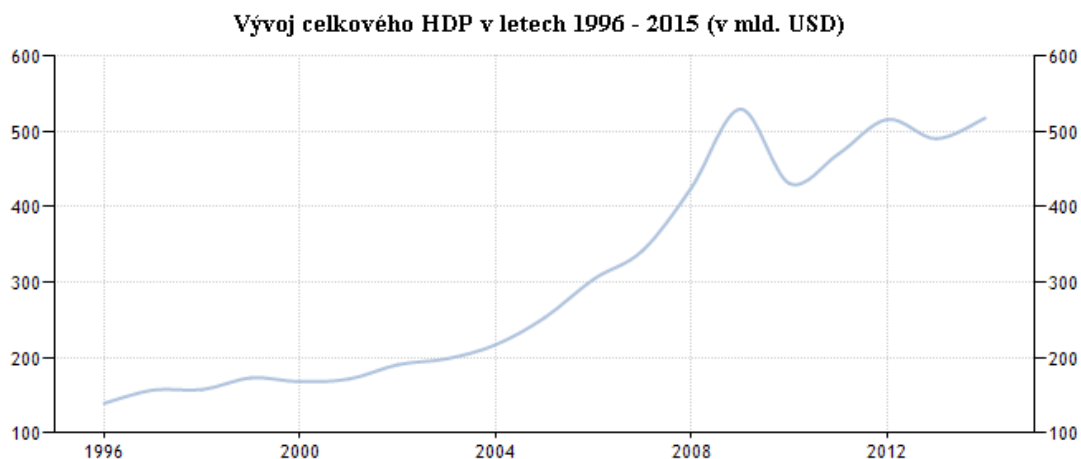
Obrázek 9- Vývoj podílu státního dluhu na celkovém HDP v letech 2000 - 2010 (v % HDP)
Zdroj: Trading Economics, Pramen: databáze Eurostat

8.3 Aktuální ekonomický vývoj

Se vstupem Polska do Evropské unie se polské produkci otevřely nové možnosti k uplatnění na evropském jednotném trhu. Vzhledem k vysoké úrovni polského zemědělství je potravinářství jedním z nosných prvků polského exportu a zajišťuje tak Polsku dlouhodobý ekonomický rozvoj a růst. Zajímavostí ve vývoji polské ekonomiky je fakt, že Polsko jako jediná ze zemí Evropské unie vykazovalo ekonomický růst i v průběhu ekonomické krize. Díky posilující úrovni domácí spotřeby (vzhledem k setrvalému růstu počtu obyvatel) a rostoucí zaměstnanosti polská ekonomika nepřetržitě roste už více než 20 let. Podle údajů GUS (Hlavní statistický úřad Polské republiky) dosáhl kumulativní růst HDP mezi lety 2008 až 2014 úrovně 20%. Vývoj HDP za toto období zachycuje Obrázek 10.

I přes pokračující pozitivní vývoj se v Polsku již od 90. let udržuje poměrně vysoká míra strukturální nezaměstnanosti. Boj s nezaměstnaností je dlouhodobou prioritou polských vlád, avšak podobně jako v České republice nemá aplikace programů APZ dostatečný dopad na strukturu polské nezaměstnanosti. Problematické je také rozložení pracovní síly

mezi jednotlivými regiony, kde především v méně rozvinutých oblastech dosahuje celková míra nezaměstnanosti 12% (GUS, 2013).



Obrázek 10 - Vývoj polského HDP v letech 1996 - 2015 (v mld. USD)

Zdroj: Trading Economics, Pramen: Světová banka

8.4 Sociální systém v Polsku

Podobně jako v Čechách, i v Polsku existuje zákonný sociální systém, který v sobě zahrnuje dávky důchodového a penzijního pojištění, dávky v nemoci a v mateřství, dávky v nezaměstnanosti a pojištění proti úrazu a trvalým následkům z výkonu povolání. Uvedené informace jsou čerpány ze studie polského podnikatelského prostředí, kterou vypracovalo MPSV ČR v roce 2011, od tohoto data nebyl sociální systém v Polsku výrazněji novelizován. Podrobněji se tomuto systému věnují následující podkapitoly.

8.4.1 Nemocenské dávky

Nárok na nemocenské dávky vzniká v Polsku pracovníkům, kteří pravidelně odvádějí platby na zdravotní pojištění. To je při aktuální právní úpravě povinné pouze pro pracovníky v sektoru zemědělství. Pro pracovníky zaměstnané v obchodní sféře, samostatně výdělečně činné osoby a zaměstnance s uzavřeným pracovním poměrem je

zdravotní pojištění dobrovolné a jeho odvody si zaměstnanci v Polsku zajišťují vlastním jménem (MPSV ČR, 2011).

I v případě uznávání nároku na dávky se případy posuzují vzhledem k vazbě na povinnost zdravotního pojištění. Povinně pojištění pracovníci mají nárok na čerpání dávek v nezaměstnanosti po doložení alespoň 30denní účasti na zdravotním pojištění před žádostí o dávky. U dobrovolně pojištěných činí tato lhůta minimálně 90 dnů účasti na zdravotním pojištění.

Výpočet dávek se řídí druhem pracovní neschopnosti. V případě běžné pracovní neschopnosti se vyplácejí dávky ve výši 80% měsíčního příjmu, v případech pracovních úrazů, dlouhodobých zdravotních komplikací nebo těhotenství mohou být vyplaceny dávky až ve výši 100% měsíční mzdy. Soustavné čerpání dávek je v Polsku možné maximálně po dobu 182 dní.

8.4.2 Starobní důchody

Hranice pro odchod do důchodu v Polsku se liší v závislosti na datu narození uchazeče o starobní důchod. Osoby narozené před rokem 1949 mají pevně stanovenou hranici odchodu do důchodu (muži v 65 letech, ženy v 60 letech). Na osoby narozené od 1. ledna 1949 se vztahuje reforma důchodového pojištění, která odstranila podmínku věkové hranice odchodu do důchodu. Pro obě skupiny je jednotná podmínka počtu odpracovaných let (účasti na důchodovém pojištění), která je pro muže nastavena na 25 let a u žen ve výši 25 odpracovaných let (MPSV ČR, 2011).

8.4.3 Dávky v nezaměstnanosti

Vyplácení podpory v nezaměstnanosti ze systému sociálních dávek se v Polsku řídí předchozí ekonomickou aktivitou žadatelů. Výše a maximální doba čerpání dávky se různí v závislosti na regionu a vývoji na místním trhu práce. Osoby žádající o výplatu podpory v nezaměstnanosti musejí splňovat podmínku minimálně 365 odpracovaných dní v posledních 18 měsících před čerpáním dávek. Dále je přihlíženo k celkovému počtu

odpracovaných let uchazeče a podle tohoto údaje je žadateli vyměřen procentuální podíl na základní výši dávky.

Pokud má uchazeč o dávky v nezaměstnanosti odpracováno méně než 5 let, je mu vyměřena dávka maximálně ve výši 80% základní výše podpory v nezaměstnanosti. U osob, které odpracovali méně než 20 let je výplata dávky vyměřena ve výši 100% zákonem stanovené výše. U pracovníků s více odpracovanými roky je vyplácena podpora ve výši 120% této dávky.

9 Denso Manufacturing Czech

Denso Manufacturing Czech je severočeská společnost se sídlem v Průmyslové zóně Jih v Liberci. Oborem podnikání je výroba a zpracování komponent pro automotive průmysl, který je v severních Čechách značně zastoupen a tvoří v libereckém kraji významnou část pracovních příležitostí.

9.1 Představení společnosti

Mateřskou firmou společnosti Denso v Liberci je japonská nadnárodní společnost Denso Corporation, která sídlí ve městě Kariya v prefektuře Aichi. Tato část Japonska je typická svým rozvinutým průmyslem a vyspělými technologiemi. Denso Corporation v současné době působí ve 35 zemích, zaměstnává více než 140 000 zaměstnanců a je předním dodavatelem elektro systémů a komponent pro automobilový průmysl.

Mezi její odběratele se řadí značky jako například Volkswagen, Audi, BMW, Mercedes – Benz, Škoda Auto, Suzuki či Lamborghini. Souhrnné tržby za celou skupinu výrobních závodů Denso Group za fiskální rok 2013 činily 4 096 mld. japonských jenů (cca 880,5 mld. Kč) a čistý zisk skupiny ve stejném období dosáhl 287 mld. jenů (cca 61,7 mld. Kč).

Na českém trhu působí od roku 2001 se sídlem v Liberci Průmyslové zóně Jih. Závod Denso Manufacturing Czech se nachází na pozemku s celkovou rozlohou přes 247 000 m² a do libereckého kraje přinesl téměř 1800 nových pracovních míst. Za více než deset let svého působení si společnost v regionu vybudovala pověst odpovědného zaměstnavatele, nabízí atraktivní platové podmínky a další zaměstnanecké benefity.

I přes tyto snahy dosahuje fluktuace zaměstnanců v tomto oboru vysokých hodnot a Denso Manufacturing není výjimkou. Z dlouhodobého hlediska je pro firmu v oboru automotive často velmi komplikované zaměstnance udržet a účinně motivovat, aby prostředky vynaložené na jejich zapracování a pracovní rozvoj, byly efektivně využity a poskytly firmě odpovídající rentabilitu v podobě zvýšené produktivity práce a přidané hodnoty produkce.

9.2 Obor podnikání a základní údaje z Obchodního rejstříku

Denso Corporation se svou afilací na český trh vstoupila v roce 2001. Motivem k založení podniku byla snaha o přiblížení distribučních cest řetězci odběratelů v Německu, které je dlouhodobě největším producentem v oboru automobilového průmyslu. Společnost Denso Manufacturing Czech byla založena jako společnost s ručením omezeným se dvěma zakládajícími společníky a původní výší základního kapitálu v hodnotě 133 000 000 Kč.

Společnost Denso byla zapsána do obchodního rejstříku 12. 7. 2001 u krajského soudu v Ústí nad Labem pod spisovou značkou 18069 C.. V listopadu stejného roku byl položen základní kámen nového výrobního závodu a v březnu 2004 již v závodě probíhala první hromadná výroba. Oficiální slavnostní otevření nového závodu proběhlo 17. května 2004.

V obchodním rejstříku jsou rovněž uvedeny dvě společnosti se vkladem do základního kapitálu: Denso International Europe, se vkladem 3 340 062 000 Kč a vlastnickým podílem 99%, a společnost Denso Europe B. V. se vkladem 33 738 000 Kč. Obě společnosti mají své sídlo v Nizozemském království a podílejí se na investičních projektech k udržování a rozšiřování obchodního vlivu společnosti Denso Corporation.

Firma se specializuje především na výrobu komponent pro klimatizační systémy a dalších elektronických zařízení. Celkový kapitál dosahuje k 11. dubnu 2014 téměř 3,4 mld. Kč. Tyto údaje nastiňují důležitost této společnosti pro místní region, především jako významného zdroje pracovních příležitostí a rovněž jako vyspělou a zavedenou firmu v oboru automobilového a strojírenského průmyslu v Libereckém kraji.

9.3 Personální práce v Denso Manufacturing

V oblasti personalistiky je společnost Denso Manufacturing v rámci svého oboru podnikání značně specifická. Především se liší v napojení personální strategie na firemní kulturu Denso Corporation, která prezentuje asijský typ zaměstnaneckého přístupu a výraznou roli loajality pracovníka k podniku. Je nutno říct, že tento personální přístup k postupnému a systematickému rozvíjení pracovníků jak po praktické, tak i ideologické stránce, se sice v dlouhodobějším horizontu projevuje efektivně, ale v podmínkách českého

trhu práce je značně komplikovaný a nákladný. Vysoká fluktuace zaměstnanců, časté operativní změny ve výrobě i změny daňových a pracovněprávních norem vedou k velké části neefektivně využívaných nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků v tomto odvětví.

Kromě liniových manažerů je vedení liberecké společnosti Denso Manufacturing tvořeno téměř výhradně japonským managementem, proto se personální práce v tomto podniku soustředí především na zabezpečování dostatečného pracovního kapitálu k realizaci stále rostoucího objemu produkce nejen pro německý automobilový průmysl. Nejčastěji probíhají náborové akce ve společnosti na pracovní pozici *výrobní dělník*, a to především jako obsluha k výrobním linkám, manipulační pracovníci a řidiči vysokozdvíhacích vozíků.

Kromě běžných požadavků na obdobnou pozici přidala společnost Denso jako požadavek minimální stupeň vzdělání, tedy alespoň dokončené vzdělání na středním odborném učilišti. Další nároky, které často komplikují nábor nových pracovníků je požadovaná praxe z oboru automotive, což mnohdy brání využívání volné pracovní síly z evidence ÚP.

Nově přijaté zaměstnance Denso motivuje řadou zaměstnaneckých benefitů, jmenovitě firemní dopravou, příspěvkem na stravování, příspěvky na penzijní a životní pojištění nebo kulturními eventy a slevami u dealerů v automobilovém průmyslu. Zajímavostí je příslibení týdne dovolené navíc v rámci pracovního poměru, který mezi firmou a zaměstnancem trvá déle než 2 roky. Tyto kroky lze z pohledu vedení Denso Manufacturing vnímat jako snahu motivovat zaměstnance k setrvání v podniku a nabídnutí určitých sociálních jistot, které mohou pozvednout loajalitu zaměstnance k podniku.

Po vývoji české ekonomiky v roce 2008 došlo v personální strategii společnosti Denso k výrazné změně. Vzhledem k nedostatečné nabídce, častým výkyvům objemu realizované výroby a výši nákladů spojených s nábořem a propouštěním zaměstnanců se firma rozhodla využívat od roku 2010 k nábořům nových pracovníků výhradně personální agentury. Tento krok je možné chápat jako snahu o snížení nákladů vynaložených na překlenutí operativních problémů ve výrobě, nedostatku vybavenosti podniku pracovním kapitálem a zvyšování konkurenceschopnosti podniku na mezinárodním poli.

10 Zahraniční nábor operátorů pro Denso Manufacturing

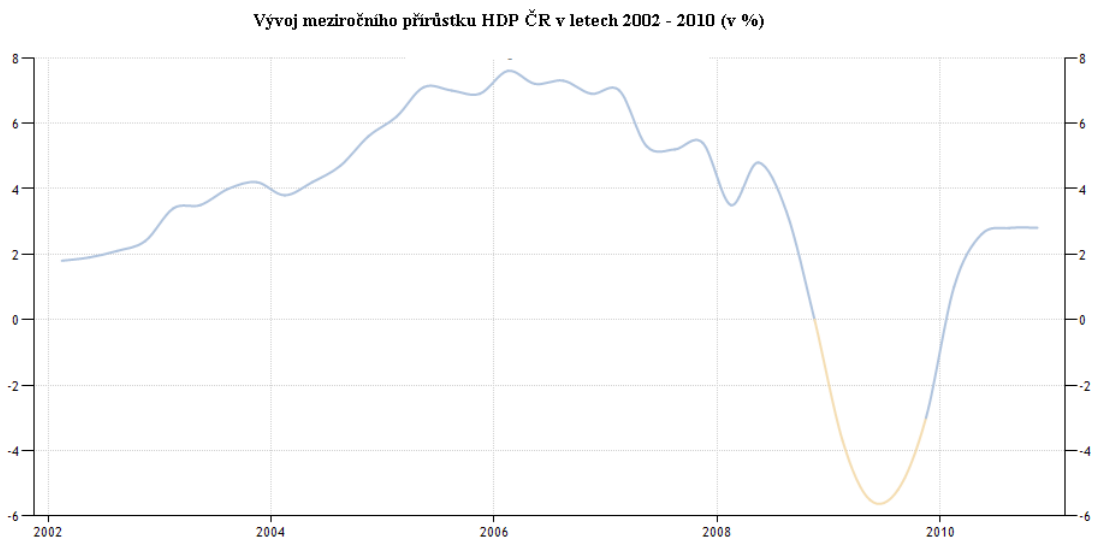
V závěru této práce je rozpracován rozbor problému personálního oddělení Denso Manufacturing Czech z roku 2005. I přes příznivý vývoj české ekonomiky a obecný růst zaměstnanosti v rámci ČR firma zjistila, že na libereckém trhu práce má podíl zaměstnaných osob na celkové ekonomicky aktivní populaci klesající tendenci. I proto nebyla na místním trhu práce dostupná adekvátní nabídka práce na pozici obsluhy výrobních linek. Identifikací příčin tohoto nedostatku a realizovaným řešením problému s rozšířením výroby Denso Manufacturing v letech 2005 a 2006 se zabývají následující podkapitoly.

10.1 Výchozí situace na trhu práce a ekonomické souvislosti

Motivem pro rozšiřování výroby firmy Denso v libereckém kraji bylo dokončení vstupních procesů k přístupu ČR do EU. Ke dni 1. května 2004 se Česká republika stala oficiálně členskou zemí Evropské unie a tím i součástí jejího jednotného trhu zboží, služeb a osob. Původním důvodem zakládání afilace na severu Čech bylo dle vyjádření managementu firmy ve výroční zprávě z roku 2005 přiblížení distribučních kanálů výrobků pro automotive největšímu odběratelskému trhu, německému automobilovému průmyslu.

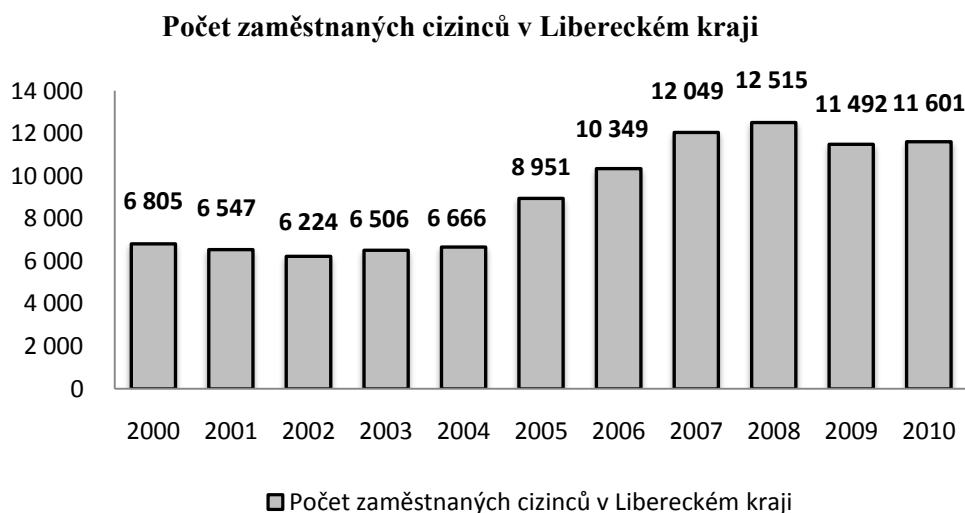
Společně se vstupem ČR do EU tak došlo i k výraznému zjednodušení přeshraničního obchodu, odstranění celních překážek a tvorbě nových obchodních příležitostí pro české podniky. V období mezi lety 2004 a 2007 dosahoval podle Eurostatu průměrný přírůstek ročního HDP v České republice hodnot od 4 do 7%. Vývoj meziročního přírůstku HDP od vstupu ČR do EU podrobněji ilustruje Obrázek 11.

Z evidence krajské pobočky ÚP ČR v Liberci vyplývá, že podíl zaměstnaných osob v daném období spíše klesá, a to i přes tehdejší příznivý vývoj české ekonomiky. Od roku 2004 se také začíná projevovat silnější zastoupení cizinců na libereckém trhu práce. Zatímco v roce 2000 MPSV evidovalo 8 794 cizinců v Libereckém kraji, po vstupu ČR do EU se tento počet v roce 2005 zvýšil na 11 675. V roce 2008 dosáhl tento počet svého maxima 17 320 evidovaných osob a od tohoto roku pozvolna klesá (ČSÚ, 2014).



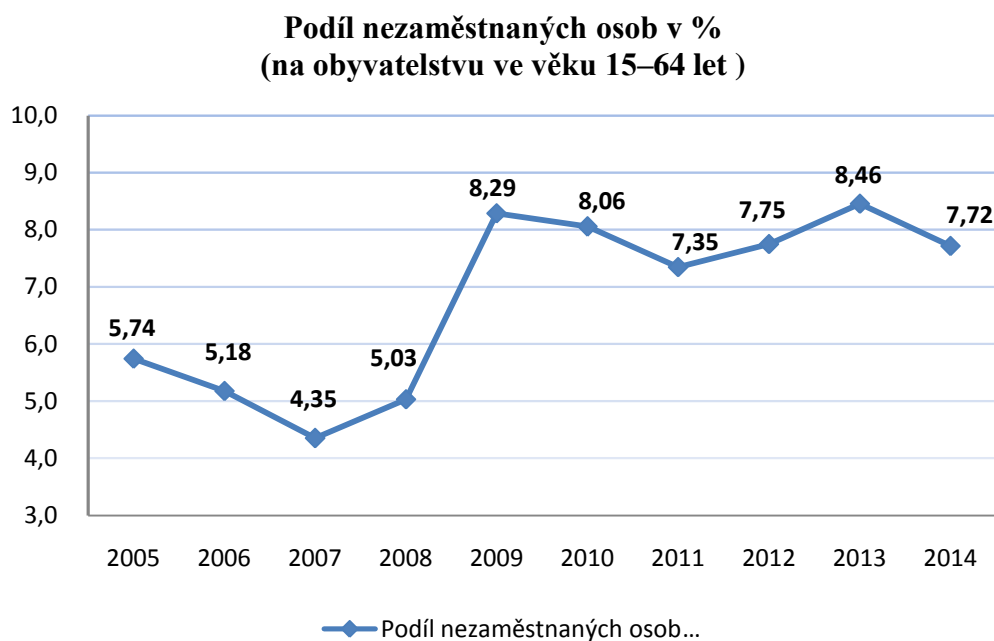
Obrázek 11- Vývoj meziročního přírůstku HDP v ČR v letech 2002 - 2010 (v %)
 Zdroj: Trading Economics, Pramen: ČSÚ

Úměrně k tomuto vývoji se postupně zvyšoval i počet cizinců zaměstnaných u firem v Libereckém kraji. Dle statistik ČSÚ šlo především o občany z členských zemí EU, nejčastěji ze Slovenska (cca 50%). V roce 2005 bylo v Libereckém kraji evidováno 8 951 cizinců, z nichž 6 627 bylo evidováno na Úřadu práce v rámci svého pracovního poměru a 2 324 působilo jako OSVČ. Vývoj počtu zaměstnaných cizinců hodnotí Obrázek 13.



Obrázek 12- Počet zaměstnaných cizinců v Libereckém kraji v letech 2000 - 2010
 Zdroj: vlastní zpracování, Pramen: MPSV ČR

Vývoj nezaměstnanosti v Libereckém kraji v letech 2004 - 2007 lze podle údajů ČSÚ hodnotit rovněž kladně, neboť při klesajícím trendu podílu nezaměstnaných na obyvatelstvu ve věku 15 – 64 let současně rostl počet volných pracovních míst na trhu práce (viz Obrázek 14). V roce 2004 bylo pro uchazeče na Úřadě práce v Liberci k dispozici přibližně 2 500 volných pracovních míst, v roce 2007 jich při současném poklesu nezaměstnanosti o 1,7% bylo k dispozici 4 500.



Obrázek 13- Podíl nezaměstnaných v Libereckém kraji na obyvatelstvu ve věku 15-64 let (v %) Zdroj: vlastní zpracování, Pramen: ČSÚ

10.2 Proces náboru operátorů v Polsku

Vzhledem k nedostatečné nabídce práce na poptávané pozice v Libereckém kraji firma Denso Manufacturing učinila rozhodnutí hledat vhodné kandidáty v blízkých městech Dolnoslezského vojvodství v Polské republice. Díky přistoupení obou zemí do EU se staly členy Evropského hospodářského prostoru a mohly tak plně využívat výhod jednotného trhu v rámci EU.

Dolnoslezské vojvodství je příhraničním regionem na jihovýchodě Polska. Správním i ekonomickým centrem tohoto samosprávného celku je město Wrocław. Celkem zabírá rozlohu téměř 20 000 km² a počet obyvatel dosahuje bezmála 3 milionů. Z hlediska rozčlenění sektorů je 11 % osob zaměstnaných v zemědělství, 34,1% v průmyslu a více jak 54% v sektoru služeb. V rámci průmyslu se Dolnoslezské vojvodství zaměřuje především na těžší průmysl a prvovýrobu, jmenovitě hutnictví, strojírenství, těžbu a zpracování nerostných surovin, automobilový a chemický průmysl (Havlík, 2011).

Motivem pro hledání volné pracovní síly právě v této lokalitě byla ustanovená spolupráce mezi Dolnoslezským vojvodstvím a Libereckým krajem na základě dohody uzavřené k 25. únoru 2003. Jednání o přínosech vzájemné spolupráce vedl za Liberecký kraj tehdejší hejtman RNDr. Pavel Pavlík a za polskou stranu maršálek Dolnoslezského vojvodství Henrik Gołębiewski. Ve stejném období byly rovněž zřízeny nové trasy linkových autobusů na trasách mezi Libercem a městy v polském příhraničí (Zgorzelec, Zawidów, Bogatynia, Sulików, Lubań, Leśna).

Kromě této dohody o vzájemné podpoře a spolupráci byla dalším důvodem k náboru v Polsku poměrně vysoká úroveň nezaměstnanosti v tomto regionu, která v méně rozvinutých oblastech Dolnoslezského vojvodství dosahovala místy i 22%. Ve spojení s příznivým vývojem české ekonomiky a obecného růstu zpracovatelského průmyslu v Čechách působí nabídka trvalého zaměstnání v nadnárodní firmě jako silný motivační prvek pro polské uchazeče.

Personální oddělení Denso Manufacturing v Liberci tak provedlo průzkum pracovních podmínek v této lokalitě a dostupnosti volné pracovní síly, která by následně mohla být využita na Libereckém trhu práce. Potřeba rozšíření pracovní síly v podniku měla rostoucí tendenci, která se odvíjela od vývoje objemu celkové výroby v libereckém závodě.

Operativní požadavky na náhradu či rozšíření pracovní síly ve výrobě předávalo osobní oddělení Denso Manufacturing partnerské personální agentuře Edymax, která s firmou dlouhodobě spolupracuje a zajišťuje jí nové pracovníky z Polska, Slovenska a dalších zemí. Prostřednictvím této personální agentury byly zkontaktovány Úřady práce

v jednotlivých polských městech a zjištěny počty registrovaných uchazečů o zaměstnání v daném odvětví.

Na základě sesbíraných dat personální agentura Edymax společně s vedením personálního úseku Denso Manufacturing podnikla místní předvýběr uchazečů. V rámci tohoto předvýběru byla zkoumána dosavadní praxe uchazečů, jejich předchozí pracovní uplatnění, profesní dovednosti a motivace. Po této fázi byli vybraní uchazeči seznámeni s nabídkou pracovních míst na pozici operátora výroby a pozváni do výcvikového centra společnosti Denso v Liberci – Průmyslové zóně Jih.

Personální agentura měla v tomto případě spíše zprostředkovací funkci, samotný výběr vhodných uchazečů pomocí pohovoru s náborářem probíhal výhradně ve výcvikovém centru. Zde byli kandidáti podrobeni základnímu znalostnímu testu, bylo u nich provedeno jednoduché testování zručnosti a pracovních dovedností a následně byl s každým uchazečem proveden přijímací pohovor. Kandidáti, kteří splňovali kritéria v oblasti zručnosti, pracovního potenciálu a potřebné kvalifikace byli zařazeni do finálního kola výběrového řízení.

Finální část nábory polských pracovníků proběhla formou celodenního školení ve výcvikovém centru, které se skládá z teoretické a praktické části. V rámci teorie byly předvybraným kandidátům poskytnuty základní informace o společnosti Denso, o její kultuře, cílech a o pravidlech spojených s obsluhou výrobní linky v libereckém závodě.

Praktická část se zaměřila na simulaci práce na výrobní lince, rychlost reakcí, zručnost uchazeče a schopnost řešit jednoduché problémy. Po dokončení obou částí školení byl uchazečům předložen závěrečný vědomostní test, který ověřoval získané znalosti v rámci dosavadního nábory. Uchazeči o zaměstnání museli dosáhnout minimálně 80% podílu správných odpovědí. Pokud byly u uchazeče splněny všechny výše zmíněné podmínky, byl s ním ve stejný den sjednán termín předpokládaného nástupu do zaměstnání, sepsána pracovní smlouva a byl proškolen v oblasti BOZP a protipožární ochrany.

10.3 Problémy spojené s náborem zahraničních pracovníků

S náborem pracovníků v zahraničí jsou pochopitelně spojeny i mnohé komplikace. Při podobném řešení je nutné provést předem důkladnou analýzu trhu práce v dané zemi, zhodnotit sociálně-ekonomické podmínky v daném regionu a zmapovat pracovní nabídky konkurenčních podniků ve stejném odvětví (nabízená mzda, platové a zaměstnanecké podmínky, zkušební doba apod.).

Velkým problémem může být i samotný harmonogram takového náboru, zvláště v případech, kdy je v rámci náborového procesu poptávána pracovní síla v různých lokalitách stejného regionu. Důležitou úlohu má také znalost místní kultury, struktury společnosti v daném regionu a dalších sociálních poměrů. Do jisté míry může být komplikací také vysoká úroveň byrokracie a komplikovaná místní územní správa, neboť některé podklady mohou být dodány v neodpovídající formě nebo se zpožděním.

Nutností, i v případě sousedních zemí jako ČR a Polsko, je přítomnost kvalifikovaného tlumočnicka při samotném náboru. Je nezbytně nutné, aby obě strany komunikovaly o vzájemné spolupráce bez jakéhokoli zkreslení či prostoru pro nedorozumění. V ideálním případě je na místě zkontaktovat místní české velvyslanectví a využít služeb v oblasti zprostředkovávání informací a komunikace s úřady.

V neposlední řadě je podstatné respektovat soukromí všech uchazečů, zajistit všem uchazečům rovný přístup k informacím, zabránit diskriminaci z jakýchkoliv důvodů a se sesbíranými citlivými údaji nakládat podle platných právních norem. Nábor pracovníků v zahraničí může být vhodným řešením při nedostatečné nabídce práce v místě podnikání, ovšem nese sebou celou řadu kulturních a organizačních komplikací. Je proto na místě zvážit, zda je nezbytně nutné hledat volnou pracovní sílu mimo místní trh práce, nebo zda je na místě upravit požadavky a nabízené zaměstnanecké podmínky na danou pozici tak, aby motivovaly volnou pracovní sílu ke vstupu do odvětví.

10.4 Shrnutí a ekonomické zhodnocení realizovaného řešení

Problém personálního oddělení Denso Manufacturing z roku 2005 se vedení podniku podařilo uspokojivě vyřešit náborem operátorů v Dolnoslezském vojvodství. Využití politické a ekonomické kooperace obou zemí v rámci přistoupení k EU, společně s uzavřenou dohodou o vzájemné spolupráci mezi oběma regiony lze hodnotit jako velmi pozitivní a přínosné pro řešení celého problému.

I přes svou komplikovanost v realizaci byl tento nábor v letech následujících po roce 2005 ještě několikrát zopakován a zajistil tak společnosti Denso dostatek pracovní síly k překlenutí období navyšování výroby během českého ekonomického růstu (Tabulka 6). Vzhledem ke zjednodušení podmínek pro zaměstnávání zahraničních pracovníků se vstupem ČR do EU se tak jednalo z pohledu autora o poměrně ideální řešení, především díky rychlému navýšení počtu pracovníků a vyřešení problému s nedostatečnou nabídkou na domácím trhu práce.

Tabulka 6 – Polští pracovníci dle jednotlivých náborů a jejich fluktuace ve společnosti Denso

Jednotlivé náborů v Polsku	Počet přijatých uchazečů	z toho evidováno k 22. 12. 2014
1.1.2004 - 31.12.2004	6	4
1.1.2005 - 31.12.2005	348	120
1.1.2006 - 31.12.2006	207	84
Celkem	561	208

Zdroj: vlastní zpracování, Pramen: interní zdroje Denso Manufacturing Czech

Díky využití personální agentury při náboru v zahraničí a úzké spolupráci s tamními úřady se řešení jeví jako výhodné i po ekonomické stránce. Získávání obdobného počtu nových zaměstnanců na českém trhu práce by mohlo zabrat i několik měsíců a fluktuace českých pracovníků je vzhledem k pracovním návykům a možnostem v tomto odvětví výrazně vyšší.

Je však na místě zmínit, že provedeným řešením společnosti Denso může být částečně narušena dlouhodobá snaha japonského managementu o přenášení zvyklostí firemní kultury koncernu Denso mezi české zaměstnance. Vstup zahraničních pracovníků také v některých případech výrazně ovlivnil komunikaci na pracovišti, oslabil vzájemné vztahy na pracovišti a posílil určitou nevráživost vůči zaměstnancům polské národnosti

na pracovišti i mimo něj. Z pohledu autora je rovněž komplikované aplikovat na takto získané zaměstnance systematický přístup rozvoje a vzdělávání pracovníků, na které se společnost dlouhodobě zaměřuje.

Dle interních informací společnosti Denso zaměstnanci polské národnosti tvoří v současné struktuře významnou část. K 22. 12. 2014 byl celkový počet zaměstnanců ve společnosti Denso Manufacturing Czech ve výši 1 709 zaměstnanců, z toho je ke stejnému datu evidováno 372 pracovníků z Polska, což tvoří téměř 22% celkové zaměstnanecké struktury. Takto výrazné zastoupení zahraničních pracovníků může být částečně i důvodem, proč je dané odvětví pro české pracovníky neatraktivní.

Závěr

Na základě zhodnocení a porovnání vývoje na evropských pracovních trzích je zřejmé, že i po 30 letech usilovné snahy Evropské unie zůstává strukturální a dlouhodobá nezaměstnanost velmi aktuálním problémem. V důsledku posilujících globalizačních trendů, odlivu evropských pracovních míst s nízkou přidanou hodnotou do Asie a jiných východních zemí tak Evropa citelně oslabuje ve srovnání s vedoucími ekonomikami světa.

Od počátku 90. let došlo v Evropě k významným politickým i ekonomickým změnám, které deformovaly vývoj některých členských zemí tak výrazně, že účinky těchto změn jsou patrné i v dnešním složení pracovních trhů v rámci EU. Výrazné jsou především disproporce mezi západoevropskými ekonomikami a zeměmi tzv. východního bloku, které v 90. letech minulého století přecházely na tržní hospodářství. Nejvýraznější dopady na vývoj těchto zemí měla restrukturalizace nerozvinutých sektorů ekonomiky, umořování deficitních rozpočtů a nedostatečná kvalifikace dostupné pracovní síly.

Jmenovitě v podmínkách českého trhu práce jsou velmi patrné dopady tohoto přechodu na strukturu nabídky i poptávky práce, kdy aplikace aktivní politiky zaměstnanosti v aktuálním rozsahu spíše zatěžuje státní rozpočet, než aby nabízela adekvátní řešení. Evropský důraz na přechod ke znalostní ekonomice se zdá být vhodnou cestou k obnovení pozice Evropy ve světovém hospodářství, ovšem přes všechny iniciativy v oblasti evropské strategie zaměstnanosti nebylo v tomto ohledu dosaženo uspokojivého řešení.

Příčinou je dle autora nedostatečná implementace směrnic zaměstnanosti EU do vnitřního právního systému členských zemí, nedůslednost ve vymáhání plnění jednotlivých kritérií, ke kterým se členské země zavázaly, a v neposlední řadě neexistence účinných sankcí při jejich nedodržování. Na úrovni českého trhu práce pak autor vidí problémy v oblasti nastavení sociálního systému a značné míry zneužívání sociálních dávek.

Problémem tedy nadále zůstává nedokončený přechod od pasivní k aktivní politice zaměstnanosti a komplikované posuzování nároků na výplatu dávek ze sociálního zabezpečení. Aktuální nastavení tak umožňuje neoprávněné čerpání sociálních dávek, dobrovolné setrvávání mimo ekonomickou aktivitu a nijak nezohledňuje uchazeče, kteří se

účastní rekvalifikačních a jiných programů aktivní politiky zaměstnanosti. Možné řešení tedy autor spatřuje v legislativní úpravě pravidel pro vyplácení podpory v nezaměstnanosti, posílení uplatnitelnosti dlouhodobě nezaměstnaných prostřednictvím vhodně cílených programů APZ a prevenci růstu nezaměstnanosti formou zavedení flexibilních forem pracovního poměru.

Právě nedostatečné využívání částečných pracovních poměrů, ve kterém se ČR dlouhodobě pohybuje pod evropským průměrem, je často příčinou nuceného přechodu ze zaměstnanosti do ekonomické neaktivity. Společně se zavedením těchto typů pracovního poměru by měla být rovněž posílena spolupráce mezi Úřady práce ČR a jednotlivými významnými zaměstnavateli v dané oblasti.

Tímto řešením by se účinně provázal návrat části nezaměstnaných zpět do ekonomické aktivity se snížením mandatorních výdajů na podpory v nezaměstnanosti. Spolupráce s podniky by měla být prohloubena také v systému českého školství. Úzká provázanost získávání odborných znalostí a jejich uplatnitelností v praxi může napomoci výrazně zvýšit uplatnění absolventů českých vysokých škol na trhu práce.

Na straně zaměstnavatelů je třeba se zaměřit na snížení podílu pracovníků, kteří jsou zaměstnáváni jen po dobu přechodného navýšení výroby a následně opět propouštěni na základě zkušební doby. Takto propuštění zaměstnanci ztrácejí motivaci a pracovní návyky a jsou následně značně diskriminováni při jejich snaze o návrat do ekonomické aktivity. Důležitý je také systematický důraz na zvyšování kvalifikace a profesní odbornosti v rámci vzdělávacích aktivit zanesených do vnitřních stanov těchto podniků. I přes nákladnost tohoto přístupu lze očekávat, že správně vybraní a dostatečně motivovaní zaměstnanci mohou těmto podnikům poskytnout značnou konkurenční výhodu a tak částečně vynahradiť náklady spojené s jejich vzděláváním.

Seznam citací

Literatura:

KOUBEK, Josef, 2010. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOTÝNKOVÁ, Magdalena a Otakar NĚMEC, 2003. *Lidské zdroje na trhu práce: vývoj a tendence v souvislosti se vstupem České republiky do EU*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 199 s. ISBN 8086419487.

POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, 2013. *Český trh práce v evropském kontextu*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013, 281 s. ISBN 978-80-7372-946-2.

Právní prameny:

Česko, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Česko, 2004. Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Česko, 2011. Zákon č. 73/2011 Sb. o Úřadu práce České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Česko, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Odborné studie (el. dokument):

FLEK, Vladislav a ET AL., 2010. *Vybrané problémy a vyhlídky českého trhu práce*. Praha: Česká bankovní asociace, 2010, 62 s. Dostupné také z: https://www.czech-ba.cz/sites/default/files/down_19553.pdf

CZECHTRADE, 2011. *Pracovní podmínky v Polsku*. Podle údajů MPSV ČR. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pracovni-podminky-v-polsku-354.html#!>

Seznam bibliografie

Literatura:

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BROŽOVÁ, Dagmar, 2003. *Společenské souvislosti trhu práce*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003, 140 s. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-16-4.

BUCHTOVÁ, Božena, 2002. *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 236 s. ISBN 80-247-9006-8.

DOUBRAVOVÁ, Dagmar, 2014. *Jak překonat problém nezaměstnanosti mládeže: dobrá praxe z ČR a Velké Británie*. Praha: Schola Empirica, 2014, 186 s. ISBN 978-80-905748-0-9.

TOŠOVSKÝ, Adam, 2011. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 158 s. ISBN 978-80-7357-652-3.

Kvalifikační práce:

HUKOVÁ, Lenka, 2010. *Cizinci na trhu práce*. Liberec, 2010. 69 s., Bakalářská práce. Technická univerzita Liberec, Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická. Dostupné také z: <http://knihovna-opac.tul.cz/documents/447487>

KAŇOVSKÁ, Michaela, 2013. *Zpracování postupu zaměstnávání občanů EU a cizinců u zaměstnavatele*. Liberec, 2013. 100 s., Diplomová práce. Technická univerzita Liberec, Ekonomická fakulta. Dostupné také z: <http://knihovna-opac.tul.cz/documents/475269>

MEZIHORÁKOVÁ, Jana, 2010. *Evropský trh práce – vývoj a regionální specifika*. Brno, 2010. 61 s., Bakalářská práce. Masarykova Univerzita Brno, Ekonomicko-správní fakulta. Dostupné také z: https://is.muni.cz/th/171984/esf_b/BP.pdf

Internetové zdroje:

ČSOB – Analytický týdeník, 2014. *Česká republika a Polsko*, dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Data/at/2014/T_141128.pdf

ČSÚ, *ČR od roku 1989 v číslech*, online publikace, Praha, 2014, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-od-roku-1989-wau52m1y38>

ČSÚ, *Trh práce – časové řady – 1993-2013*, online publikace, Praha, 2014, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-v-cr-casove-rady-1993-az-2013-cvby29ymgm>

ČSÚ, *Časové řady základních ukazatelů statistiky práce – únor 2015*, Praha, 2015, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-unor-2015-asapd1goq0>

ČSÚ, *Veřejná databáze ČSÚ – Zaměstnávání cizinců od roku 1997*, dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1030CU&&kapitola_id=3

ČSÚ, *Veřejná databáze ČSÚ – Zaměstnanci a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy v národním hospodářství podle činnosti*, dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=10-01&&kapitola_id=533

EUROSTAT, *Europe 2020 headline indicators*, dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/europe-2020-indicators/europe-2020-strategy/headline-indicators-scoreboard>

TRADING ECONOMICS, *Germany GDP Annual Growth Rate 1992-2015*, dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/germany/gdp-growth-annual>

TRADING ECONOMICS, *Czech Republic Long Term Unemployment Rate 1998-2015*, dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/czech-republic/long-term-unemployment-rate>

TRADING ECONOMICS, *Czech Republic GDP Annual Growth Rate 1997-2015*, dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/czech-republic/gdp-growth-annual>

TRADING ECONOMICS, *Poland GDP Annual Growth Rate 1995-2015*, dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/poland/gdp-growth-annual>

TRADING ECONOMICS, *Poland Inflation Rate 1995-2015*, dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/poland/inflation-cpi>

TRADING ECONOMICS, *Poland Government Debt to GDP 1995-2015*, dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/poland/government-debt-to-gdp>

TRADING ECONOMICS, *Poland GDP 1985-2015*, dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/poland/gdp>