

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza nedostatku zaměstnanců ve vybraných
potravinářských společnostech

Analysis of Staff Shortages in Selected Food
Businesses

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

MAKRLÍK

DUŠAN

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Makrlik	Jméno:	Dušan	Osobní číslo:	420554
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Analýza nedostatku zaměstnanců ve vybraných potravinářských společnostech		
Název bakalářské práce anglicky:	Analysis of Staff Shortages in Selected Food Companies		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je analyzovat příčiny a důsledky nedostatku zaměstnanců ve vybraných potravinářských společnostech a navrhnout opatření k přilákání a udržení potřebných zaměstnanců.</p> <p>PRÍNOS: Přínosem práce je určení příčin a návrh řešení nedostatku zaměstnanců ve vybraných společnostech.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - odhady potřeby a řešení nedostatku zaměstnanců; 3. Praktická část - představení vybraných společností, analýza stávajícího stavu pracovní síly a pracovních podmínek, vymezení příčin a důsledků nedostatku zaměstnanců, návrhy na přilákání a udržení zaměstnanců; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015. BUCHTOVÁ, B., ŠMAJS, J., BOLELOUCKÝ, Z. Nezaměstnanost. Praha: Grada Publishing, 2013. DVORÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultant(eky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2019		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Datum převzetí zadání	26-03-2018	Podpis studenta(ky)
-----------------------	------------	---------------------

MAKRLÍK, Dušan. *Nedostatek zaměstnanců ve vybraných potravinářských podnicích*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 17. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Zde bych rád poděkoval svému vedoucímu práce, panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za jeho odbornou pomoc a hodnotné rady při zpracování této práce.

Abstrakt

Práce zkoumá příčiny, důsledky a řešení nedostatku zaměstnanců ve vybrané potravinářské společnosti s cílem navrhnout opatření k přilákání a udržení potřebných zaměstnanců. Teoretická část vychází z odborné literatury a představuje význam lidských zdrojů, pojetí trhu práce, podstatu nezaměstnanosti a současnou situaci na českém trhu práce. Praktická část se zabývá příčinami, důsledky a řešením nedostatku zaměstnanců v klatovské potravinářské společnosti MASO WEST s.r.o. na základě analýzy interních materiálů společnosti a rozhovorů s majitelem společnosti a s vybranými zaměstnanci společnosti.

Klíčová slova

Potravinářský průmysl, nezaměstnanost, lidské zdroje, strategie zaměstnávání lidí, MASO WEST

Abstract

The work analyzes the causes, consequences and solutions of employees' shortage in a chosen food company with the aim to suggest some steps how to attract and keep new employees. The theoretical part is based on professional literature and it introduces the importance of human resources, the labor market, the principles of unemployment and the current situation in the Czech Republic. The practical part is focused on the lack of employees and its reasons and consequences in a food company called MASO WEST in Klatovy and it is based on an analysis of intern materials from the company together with interviews with the owner of the company and several chosen employees.

Key words

Food industry, unemployment, human resources, people's employment strategy, MASO WEST

OBSAH

ÚVOD	5
1 LIDSKÉ ZDROJE	7
1.1 PŘÍSTUPY K ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ	8
1.2 ZABEZPEČOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	10
1.3 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A POLITIKA.....	12
1.4 STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ	12
2 TRH PRÁCE	14
2.1 NEZAMĚSTNANOST	14
2.2 SITUACE NA ČESKÉM TRHU PRÁCE	15
2.2.1 Vývoj nezaměstnanost	15
2.2.2 Počet vystudovaných v učňovském oboru.....	17
2.2.3 Mzdy v potravinářském průmyslu.....	18
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	21
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	21
3.2 STRUKTURA SPOLEČNOSTI	22
3.3 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ.....	23
3.3.1 Věková struktura zaměstnanců.....	23
3.3.2 Počty zaměstnanců podle délky zaměstnání	25
3.4 VOLNÁ PRACOVNÍ MÍSTA.....	26
4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	28
4.1 REALIZACE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	28
4.1.1 Výzkumné otázky	28
4.1.2 Výzkumná metoda	29
4.1.3 Výběr respondentů	29
4.1.4 Charakteristika respondentů.....	29
4.1.5 Průběh a otázky rozhovorů	29
4.1.6 Zpracování a analýza dat.....	30
4.2 VÝSLEDKY ROZHOVORU S MAJITELEM	31
4.2.1 Problémy společnosti	31
4.2.2 Příčiny problémů	34
4.2.3 Strategie společnosti v otázce nedostatku zaměstnanců	35

4.3	VÝSLEDKY ROZHOVORŮ SE ZAMĚSTNANCI.....	37
4.4	SHRnutí VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	42
4.5	OPATŘENÍ K PŘILÁKÁNÍ A UDRŽENÍ POTŘEBNÝCH ZAMĚSTNANCŮ;.....	43
ZÁVĚR	45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	46
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	47

ÚVOD

Žádná společnost se neobejde bez kvalifikované pracovní síly, ovšem současná situace na českém trhu práce spojená s výrazným nedostatkem kvalifikované pracovní síly způsobuje řadě společnosti problémy. Týká se to všech odvětví, ale zejména odvětví zpracovatelského průmyslu, včetně potravinářského průmyslu.

Česká ekonomika je na vzestupu a společností chybí kvalifikovaná pracovní síla. Ke všemu přispívá za dekádu nejnižší míra nezaměstnanosti v Evropské unii. Česká republika navíc nyní trpí stárnutím populace a velkým úbytkem studentů a absolventů učňovských oborů, kteří jsou pro společnosti ve zpracovatelském průmyslu zásadní. Proto je pro každou společnost důležité zabývat se příčinami, důsledky a řešením nedostatku zaměstnanců.

Cílem práce je prozkoumat příčiny, důsledky a řešení nedostatku zaměstnanců v potravinářské společnosti MASO WEST s.r.o. a navrhnout opatření k přilákání a udržení potřebných zaměstnanců.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů a ekonomie a představuje význam lidských zdrojů a způsoby jejich zabezpečování, pojetí trhu práce, podstatu, druhy a příčiny nezaměstnanosti a současnou situaci na českém trhu práce.

Praktická část se zabývá příčinami, důsledky a řešením nedostatku zaměstnanců v klatovské potravinářské společnosti MASO WEST s.r.o. s cílem navrhnout opatření k přilákání a udržení potřebných zaměstnanců. Využity jsou interní materiály společnosti a rozhovory s majitelem společnosti a s vybranými zaměstnanci společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE

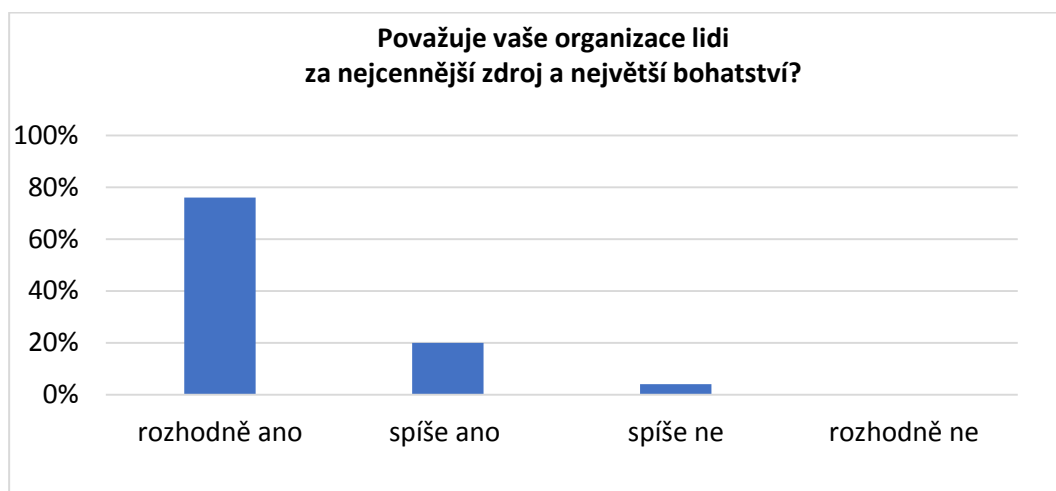
O lidských zdrojích mluvíme v souvislosti s dosahováním cílů nebo celkově s úspěchem organizace. Pojem lidské zdroje je odvozen z anglického *human resources*. HR obvykle označuje lidi pracující v organizaci, ale také personální práci, která se týká řízení a vedení lidí v organizaci. (Šikýř, 2016, s. 14-15)

Lidé, kteří v organizaci pracují, tvoří podle Armstronga (2007, s. 31) takzvaný lidský kapitál. Koubek (2015, s. 27) pak dodává, že lidský kapitál jsou konkrétní znalosti, dovednosti a schopnosti lidí, které k dosahování svých cílů organizace potřebuje. Význam lidských zdrojů tedy nepopíratelně určuje úspěch celé organizace.

Dostatek kvalitních lidí je klíčový, neboť jejich výsledky určují výsledky celé organizace. Samozřejmě každá organizace potřebuje podle Koubka (2015, s. 13) i další zdroje, například finanční, materiální nebo informační, ovšem bez lidí, kteří rozhodují o využívání ostatních zdrojů a ovlivňují tím výsledky celé organizace, toho žádná organizace mnoho nedokáže, což potvrzují i Drucker (2006, s. 131), podle kterého si žádná organizace nemůže počínat lépe než její lidé.

Důležitost lidí a jejich správného řízení a vedení se odráží i v prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Armstrong (2009, s. 36) uvádí, že jednotlivé organizace, které si vzájemně konkurují, se od sebe odlišují zejména schopnostmi a motivovaností lidí, kteří v nich pracují. Pokud lidé umějí a chtějí dělat věci lépe než konkurence, zajišťují tak organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu.

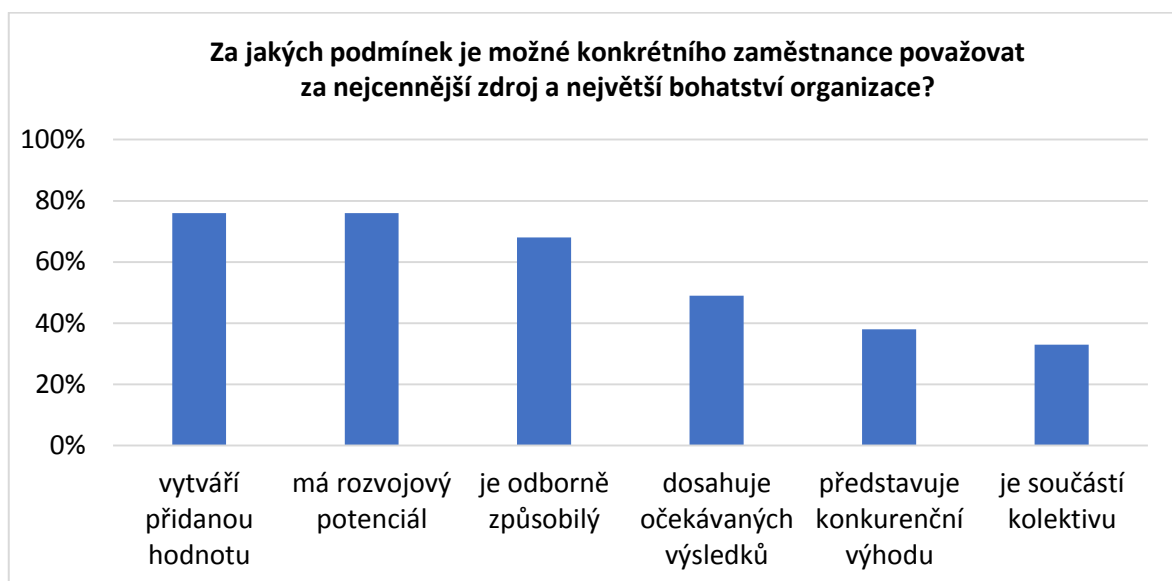
Graf 1.1 Lidé jako nejcennější zdroj a největší bohatství organizace



Zdroj: Šikýř (2016, s. 15)

Podle šetření, které realizoval Šikýř (2016, s. 15-16), si většina lidí zdotazovaných společností myslí, že právě zaměstnanci společnosti jsou nejcennějším zdrojem a největším bohatstvím (viz graf 1.1). Většina respondentů pak uvedla (viz graf 1.2), že zaměstnanec je možné považovat za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace za podmínek, že vytváří přidanou hodnotu nebo má rozvojový potenciál.

Graf 1.2 Za jakých podmínek je možné konkrétního zaměstnance považovat za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace?



Zdroj: Šikýř (2016, s. 16)

Ze získaných informací podle Šikýře (2016, s. 16) vyplynulo, že konkrétní zaměstnanec by měl z dlouhodobého hlediska přinášet něco navíc, že nestačí pouze odborná způsobilost k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Nutný je především rozvojový potenciál pro odborný růst, stejně jako přidaná hodnota k plnění strategických cílů organizace.

1.1 Přístupy k zaměstnávání lidí

Podle Šikýře (2016, s. 22) Organizace uskutečňuje strategické cíle pomocí lidí, nejčastěji svých zaměstnanců. Tradiční přístupy k zaměstnávání lidí, kdy zaměstnanci plní své úkoly v pracovním poměru na dobu neurčitou na pracovišti zaměstnavatele v rozsahu týdenní pracovní doby, se díky vývoji na světových trzích mění. Zaměstnavatelé potřebují velmi rychle reagovat na změny podmínek hospodaření a podnikání, a proto musí být dostatečně pružní ve využívání svých zaměstnanců. Podle Armstronga (2007, s. 188-189) se právě

proto prosazují flexibilní organizace, které využívají moderní přístupy k zaměstnávání lidí a formují skupiny kmenových a okrajových zaměstnanců.

Kmenoví zaměstnanci převážně zajišťují hlavní a řídicí činnosti, jejich schopnosti a dovednosti pak představují konkurenční výhodu organizace a jsou jen velmi těžko nahraditelní. Funkční flexibilita je u klíčových zaměstnanců rozhodující, vytváří se, aby zaměstnanci mohli být převedeni z jednoho úkolu nebo činnosti na úkol nebo činnost jinou. Funkční flexibilita tak vyžaduje širší kvalifikaci nebo víceoborovost. Možnost rychlého převedení kmenových zaměstnanců z jednoho úkolu podle potřeby organizace vyžaduje jejich soustavné vzdělávání, protože u plnění různých úkolů potřebují rozmanité znalosti, schopnosti a dovednosti. U kmenových zaměstnanců se primárně využívají pracovní poměry na dobu neurčitou, které poskytují určitou jistotu zaměstnání. (Armstrong, 2007, s. 188-189)

Okrajoví zaměstnanci zajišťují pomocné a obslužné činnosti nebo úkoly. Jejich znalosti, schopnosti a dovednosti nepředstavují konkurenční výhodu organizace a jsou často nahraditelní. Rozhodující u okrajových zaměstnanců je proto podle autora tzv. numerická flexibilita neboli snadné a rychlé snižování nebo zvyšování počtu okrajových zaměstnanců na základě potřeb organizace. Pracovní poměry při zaměstnávání okrajových zaměstnanců jsou převážně na dobu určitou, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Okrajoví zaměstnanci u takových pracovních poměrů obvykle postrádají jistotu zaměstnání. (Armstrong, 2007, s. 188)

Při zaměstnávání lidí lze také různými způsoby využívat časovou flexibilitu. Šikýř (2016, s. 23) uvádí například situaci, kdy zaměstnavatel sjedná se zaměstnancem kratší pracovní dobu, než je stanovená zákonem, nebo pružné rozvržení pracovní doby, kde si zaměstnanec v rámci pracovní doby zvolí příchod a odchod z práce. Další možností je sdílení pracovního místa, které funguje tak, že zaměstnavatel uzavře pracovní smlouvu na jedno pracovní místo s více zaměstnanci, kteří si rozdělují práci a organizují pracovní dobu sami. Možnost, kdy zaměstnanec odpracuje většinu pracovní doby mimo pracoviště zaměstnavatele, se nazývá distanční práce.

Vlastní zaměstnance je zároveň podle potřeby možné doplňovat dočasně přidělenými zaměstnanci agentur práce. Využít lze zaměstnance i jiných zaměstnavatelů, popřípadě zajistit požadovanou práci dodavatelským způsobem a využít tak cizí zdroje neboli tzv. outsourcing. To, jinými slovy, znamená využívání cizích zdrojů za účelem splnění činnosti nebo úkolů, které organizace doposud zajišťovala zdroji vlastními. (Šikýř, 2016, s. 23)

1.2 Zabezpečování zaměstnanců

Zabezpečování zaměstnanců se zabývá personalistika, jejímž úkolem je zabezpečit organizaci dostatek motivovaných a schopných zaměstnanců a s jejich pomocí dosahovat očekávaných výkonů a uskutečňování strategických cílů organizace. (Šikýř, 2016, s. 26)

Každá organizace založená za účelem zhodnocování vložených prostředků se podle Šikýře (2016, s. 26) snaží vytvářet spokojené a stálé zákazníky výrobou a prodejem požadovaných výrobků nebo služeb a tím dosahovat výsledků podnikání a hospodaření organizace. Aby mohl být tento strategický cíl naplněn, je pro organizaci klíčové využívat a rozvíjet všechny potřebné zdroje, nejen materiální, finanční nebo informační, ale hlavně lidské, protože právě kvalitní lidské zdroje v podobě schopných a motivovaných zaměstnanců rozhodují o využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů.

Pro lepší představu tabulka 1.1 shrnuje účel hlavních personálních činností, které jako systém směřují k dosahování požadovaného výkonu zaměstnanců a tím k výkonu organizace.

Tabulka 1.1 Personální činnosti

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definování pracovních úkolů (a souvisejících povinností, pravomoci, podmínek a požadavků vykonané práce) a jejich seskupování do pracovních míst (základní organizačních jednotek); zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci.
Plánování lidských zdrojů	Plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců; zpracování plánů personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci; získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů, adaptace přijatých uchazečů.
Řízení pracovního výkonu hodnocení zaměstnanců	Usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu)

Tabulka 1.1 Personální činnosti (dokončení)

Personální činnost	Účel personální činnosti
Odměňování zaměstnanců	Oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulování zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání zaměstnanců	Utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance	Dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu pro vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.).
Využívání personálního informačního systému	Zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Zdroj: Šikýř (2016, s. 28)

Optimální řízení a vedení lidí musí být, jak Šikýř dále dodává, v souladu s konkurenčními strategiemi, s ohledem na podnikatelské prostředí a v zájmu zainteresovaných stran. (Šikýř, 2016, s. 29)

Každá společnost uskutečňuje nějakou konkurenční strategii (např.: co je její nejvyšší kvalita, jaké má nejnižší náklady, nejrychlejší inovace, atd.) a uspokojuje potřeby zainteresovaných stran (manažerů, vlastníků, státu, veřejnosti, dodavatelů, odběratelů, atd.) realizací výrobků či služeb a dosahování očekávaného výsledku hospodaření ve specifickém podnikatelském prostředí (ekonomickém, právním, technickém, politickém, atd.) Dosažení očekávaného výkonu organizace tedy opět vyžaduje motivované a schopné lidi. (Šikýř, 2016, s. 29)

Z tohoto důvodu je účinnost a efektivita personálních činností velmi důležitá, neboť právě ta zajišťuje získání těchto lidí a jejich využívání k vykonání sjednané práce či výkonu. Vysoké účinnosti personálních činností je pak jednoduše docíleno kombinací jednotlivých personálních strategií a politik s ohledem na konkurenční činnost ostatních organizací a na zájmy dalších zainteresovaných stran v daném podnikatelském prostředí.

1.3 Personální strategie a politika

Personální strategii organizace definuje Šikýř (2016, s. 29) jako dlouhodobou koncepci řízení a vedení lidí v organizaci, která vymezuje způsob jejich získávání, využívání a rozvoje.

Personální politiku organizace lze podle Koubka (2009, s. 23) chápat dvojím způsobem:

- a) Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce lidského činitele.
- b) Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo ke efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.

V obou případech tedy musí existovat cíl a strategie, z níž personální politika vychází. Obě tato pojetí jsou na sebe vzájemně vázána. Dobře zformulované dlouhodobé cíle a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná politika má zásadní význam pro dlouhodobou existenci a úspěšnost organizace. Důležité je soustavné seznamování všech pracovníků s jejími zásadami a respektování jejich oprávněných připomínek. Obecná personální politika se projevuje v řadě dílčích personálních strategií jako u získávání zaměstnanců, v politice odměňování, ve spolupráci s odbory, v hodnocení zaměstnanců atd. Všechny tyto dílčí politiky je nutné neustále připomínat a seznamovat s nimi všechny pracovníky, aby byla úspěšná. (Koubek, 2009, s. 24).

1.4 Stabilizace zaměstnanců

Jedním ze zásadních personálních problémů řady současných organizací je stabilizace zaměstnanců.

Podle Armstrong (2007, s. 234) se organizace v rámci stabilizace zaměstnanců snaží udržet stávající zaměstnance, kteří jsou pro organizaci důležití, jejichž zájmy jsou totožné s cíli organizace, a které organizace nechce nechat odejít ke konkurenci. Vliv na stabilizaci zaměstnanců v organizaci mají veškeré personální aktivity organizace od získávání a výběru zaměstnanců přes hodnocení a odměňování zaměstnanců až po vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Z pohledu zaměstnance jde o dosažení jisté míry oddanosti organizací, kterou Armstrong (2007, s. 234) popisuje jako „míru identifikace s danou organizací a zapojení se do ní“. Jako velice podstatné pak vyzdvihuje „silnou touhu zůstat členem organizace, sil-

nou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování, připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace“.

Plamínek (2014, s. 162) popisuje zaměstnance stabilní organizace jako motivované a loajální. Tito zaměstnanci podle něj přijali svou pozici správně a v organizaci mohou pracovat bez přímé kontroly svých nadřízených. Stabilní zaměstnanci mohou být v organizaci pouze tehdy, pokud jim bude vytvořeno stabilní prostředí. Stabilní organizace je pak ta, která zná své cíle, a ví jak vybraných cílů dosáhnout, po celou dobu dosahování svých cílů všechnu svou činnost kontroluje a hodnotí. Tato organizace řeší své problémy, neustále se zlepšuje a umí obstát v konkurenčním boji.

Armstrong (2007, s. 333) doporučuje při vytváření strategie stabilizace pochopit faktory, které právě tuto stabilizaci ovlivňují. Zaměstnance organizace doporučuje rozdělit do třech základních skupin. První skupinou jsou zaměstnanci 30 let a méně, neboli takzvaní „zaměstnanci v raných fázích kariéry“, kteří se vyznačují dychtivostí po postupu v kariéře. Druhou skupinou jsou „zaměstnanci ve střední fázi kariéry“ (31-50 let), pro které je nejdůležitější to, aby našli uspokojení v práci, kterou vykonávají. Poslední skupinu jsou „zaměstnanci v pozdní fázi kariéry“ (nad 50 let), které zajímá především jistota zaměstnání.

Z toho vyplývá, že nejobtížnější je stabilizování především u první a druhé skupiny zaměstnanců. Pro organizace je důležité umět ovlivňovat a řídit, „kdo odejde a kdy“ a určovat tak míru rizika u klíčových pracovníků. Analýza rizika pak poskytuje důležité informace a podklady, díky kterým organizace odhadne pravděpodobnost možného odchodu klíčových pracovníků, závažnost odchodu pracovníka z organizace a snadnost takového člověka nahradit. Analýza takového typu by pak měla pomoci zahájit včasné kroky k udržení klíčových pracovníků v dané organizaci. Související užitečnou analýzou týkající se stabilizace v organizaci může být analýza důvodů odchodů pracovníků, která poskytuje informace o tom, jakými nedostatky ve smyslu jejich napravení by se měla organizace zabývat. (Armstrong, 2007, s. 333)

Jednotlivé strategie, které přispívají k udržení zaměstnanců, jsou právě v dnešní době pro podniky v potravinářském průmyslu velmi důležité, a to především z toho důvodu, že je v tomto odvětví dlouhodobý nedostatek zaměstnanců. Jaká jsou přesná čísla, to uvádí následující kapitola.

2 TRH PRÁCE

Trh práce je pomyslné místo, kde zaměstnavatelé hledají a získávají své zaměstnance, a kde se utvářejí podmínky zaměstnanosti, jako je například cena práce vznikající vzájemným působením nabídky práce a poptávky po práci. Smyslem trhu práce je, podle Šikýře, přerozdělení práce zaměstnanců mezi zaměstnavatele realizující produkty jednotlivých společností. Podmínkou dosažení cílů je naplnění vzájemných představ a uspokojení potřeb zaměstnanců i zaměstnavatelů. (Šikýř, 2016, s. 23).

Vzájemné působení mezi zaměstnanci a zaměstnavateli je ovlivňováno také dalšími aktéry, jako jsou například odbory, které zastupují zaměstnance, obhajují jejich zájmy, chrání práva a vyjednávají o pracovních podmínkách, nebo stát, který prostřednictvím pracovních předpisů upravuje výkon závislé práce v pracovních vztazích (zákoník práce), stejně jako zabezpečování státní politiky zaměstnanosti (zákon o zaměstnanosti) nebo provádění kontroly dodržování pracovních předpisů (zákon o inspekci práce). (Šikýř, 2016, s. 24)

Dalším běžným jevem, který je s trhem práce úzce propojen, je nezaměstnanost.

2.1 Nezaměstnanost

Podle Holmana je trh práce jako každý jiný trh. Působí na něm stejné ekonomické zákony. A přesto je jiný, protože se na něm vyskytuje nezaměstnanost, jakožto převis nabídky práce nad poptávkou po práci (Holman, 2016, s. 290).

Nezaměstnanost se měří ukazatelem míry nezaměstnanosti, který je vyjádřen v procentech:

$$u = \frac{U}{L + U}$$

U je počet nezaměstnaných a L je počet zaměstnaných.

Nezaměstnaný je podle Holmana (2016, s. 290) ten, kdo práci nemá a nějakou si hledá. Člověka, který zaměstnán není a práci nehledá, se nezaměstnaným nenazývá. Jako nezaměstnaní se nazývají ti, kteří jsou přihlášení na úřadu práce. Na úřad práce se nezaměstnaní hlásí proto, že jim úřad pomáhá v nalezení práce a proto, že je to podmínkou pro získání podpory v nezaměstnanosti. Někteří se na úřad nehlásí, a to například proto, že jsou nezaměstnaní pouze na krátkou dobu (člověk již má domluvenou práci a nezůstane dlouho bez zaměstnání). Opakem jsou pak lidé, kteří jsou dlouhodobě nezaměstnaní a na nárok na podporu již nedosahují, žijí ze sociální

podpory či například ztratili naději, že jim úřad práce pomůže práci najít. Z tohoto důvodu je skutečná nezaměstnanost vyšší než registrovaná.

Podle příčin se rozlišuje frikční, strukturální a cyklická nezaměstnanost:

- Frikční nezaměstnanost je taková, kdy lidé opustí práci ve svém oboru, například kvůli stěhování, a hledají nové místo ve stejné profesi. Mnohdy nemusí přijmout první možnost, chtějí si dobře vybrat (Holman, 2016, s. 291).
- Strukturální nezaměstnanost se projevuje tak, že některá odvětví se zmenšují a některá naopak expandují. V závislosti na tom klesá poptávka po nějaké profesi a roste poptávka po jiných. Zmenšující se odvětví zaměstnance propouštějí, ale právě ti si mohou najít zaměstnání v expandujících odvětvích. Tato změna vyžaduje rekvalifikaci. Strukturální nezaměstnanost většinou trvá déle, než nezaměstnanost frikční. Jak kvůli čekání, jestli se práce na trhu objeví, tak dobou následné rekvalifikace. Strukturální nezaměstnanost má také větší zásah do života člověka. Změny takového rázu však probíhají v ekonomice neustále, jelikož se mění i struktura poptávky. Změnám se nelze bránit, protože by měli za následek vyřazení ze světové ekonomické soutěže. (Holman, 2016, s. 292-294)
- Cyklická nezaměstnanost nastane, když ekonomika prožívá fázi hospodářského poklesu, jehož jevem je nezaměstnanost ve všech odvětvích. Lidé pak nemohou najít práci v jiných odvětvích. (Holman, 2016, s. 295-296)

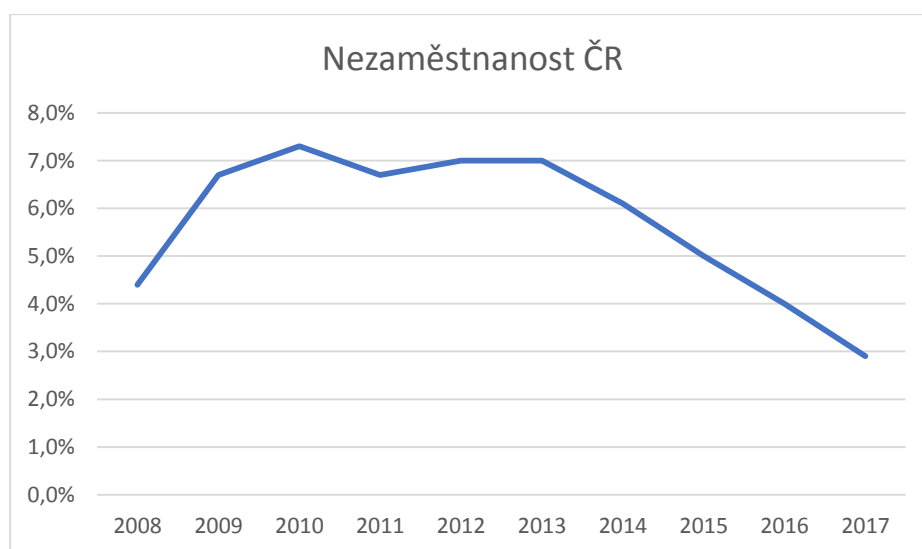
2.2 Situace na českém trhu práce

Tato představuje situaci na českém trhu práce, jak se vyvíjí nezaměstnanost v čase a jaké jsou konkrétní počty studentů učňovských oborů a jejich mzdové ohodnocení v potravinářském průmyslu. Tento souhrn umožní lépe pochopit problém nedostatku zaměstnanců v potravinářství, neboť představuje reálný pohled na prostředí, ve kterém se vše odehrává.

2.2.1 Vývoj nezaměstnanost

Na základě údajů Českého statistického úřadu je z grafu 2.3 vidět poměrně strmý nárůst nezaměstnanosti od roku 2008 až na hodnotu 7,3 % v roce 2010. Do roku 2013 se míra nezaměstnanosti držela okolo 7 %. V roce 2017 klesla na 2,9 % a stále klesá. Česká republika tak zažívá přebytek volných pracovních míst.

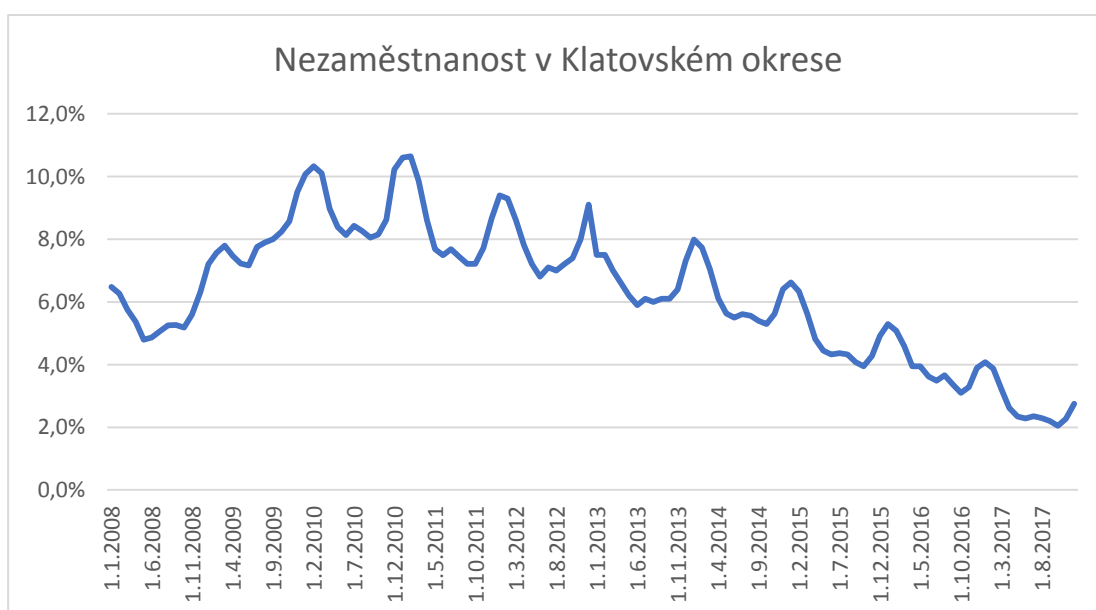
Graf 2.1 Nezaměstnanost v ČR



Zdroj: ČSÚ (2018a)

Graf 2.2 zachycuje vývoj nezaměstnanosti v klatovském okrese, ve kterém se nachází zkoumaná společnost. Nezaměstnanost je zachycena v průběhu ročních období, kdy v zimě je zaměstnaných méně než v létě. Řada nezaměstnaných nachází uplatnění díky postupnému rozjezdu sezonních prací zejména ve stavebnictví, gastronomii, zemědělství nebo třeba cestovním ruchu. Vývoj křivky je jinak ještě níže o 0,5 % oproti grafu České republiky.

Graf 2.2 Nezaměstnanost v klatovském okrese

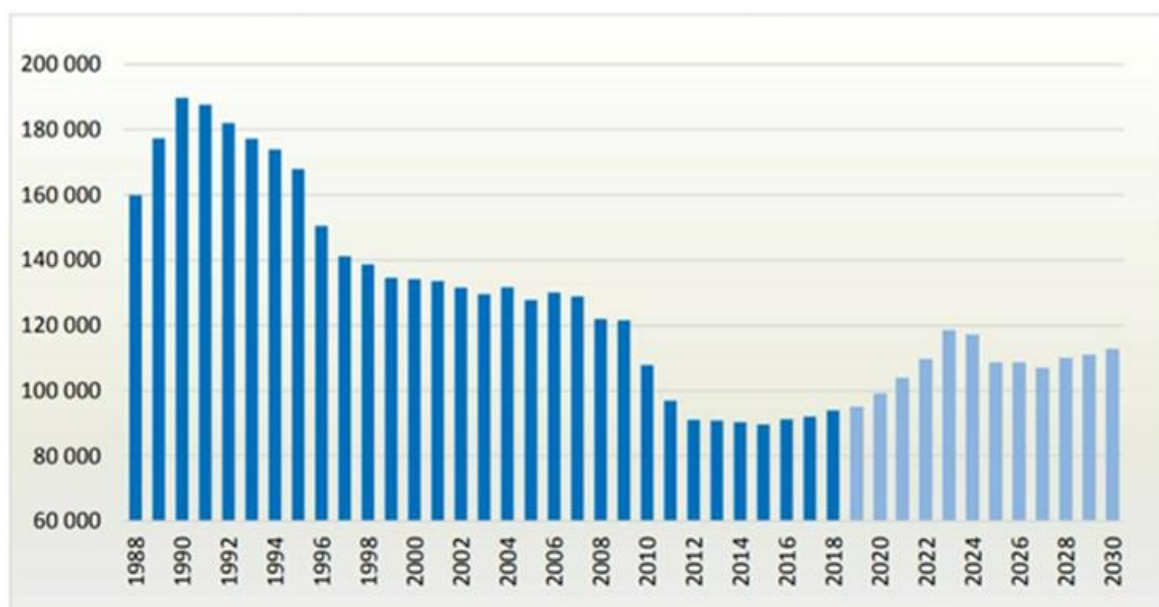


Zdroj: MPSV (2018)

2.2.2 Počet vystudovaných v učňovském oboru

Současná situace v České republice na středních odborných školách je poměrně alarmující. Z grafu 2.3 je vidět, že nedostatek žáků na středních školách a učňovských oborech je zapříčiněn zejména velkým poklesem celkového počtu 15letých, ke kterému došlo v roce 2015, kdy byly počty 15letých žáků na naprostém minimu. Z grafu je dále také patrné, že k poklesu počtu 15letých začalo docházet už od roku 1996, kdy rozdíl v počtu začal být více než patrný. Do budoucna je možné předpokládat určitý nárůst, ale tento vývoj je postupný a aktuální problém nedostatku uchazečů o odborné obory středních škol neřeší.

Graf 2.3 Dlouhodobý vývoj počtu 15letých osob v České republice



Zdroj: Vojtěch a Chamoutová (2018, s. 3)

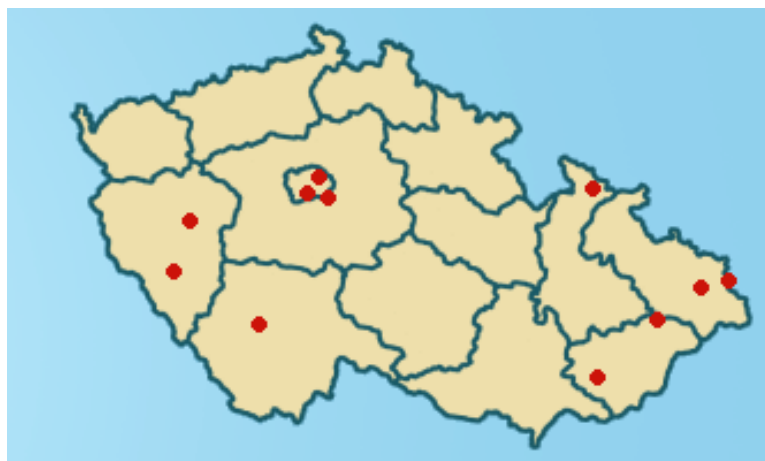
Komplikace v nedostatku počtu mladých lidí, ale není jen v nedostatku uchazečů o odborné obory. Střední školy po celé ČR řeší mnoho dalších problémů. Jeden z těchto problémů je například přebývání kapacity, klesání velikosti tříd a počtů žáků na učitele. Vzhledem k vysokému počtu oborů vzdělávání může toto představovat nemalý problém z hlediska kvalitní výuky a vybavení škol. Nízký počet uchazečů o studium představuje problém i pro zaměstnavatele, několik let bude stále ubývat absolventů a vzhledem ke zvyšující se ekonomice a rychle rostoucí potřebě nových pracovních sil to bude značně obtížné období. (Vojtěch a Chamoutová, 2018, s. 3-4)

Střední školy ve snaze přilákat nové studenty podporují obory pomocí různých stipendií a jiných výhod pořádají propagační akce,

kde a snaží vysvětlit uplatnitelnost a potřebnost jednotlivých oborů do budoucna. Tyto snahy sice přinášejí úspěch, ale rodiče a hlavně žáci inklinují spíše k nejžádanějším technickým, učebním oborům. Podíl přijímaných studentů do učebních oborů, a to především do oborů gastronomických, stále klesá. Nejmenší zájem studentů je především o obor pekař a dále pak o obor řezník-uzenář a to i přes vysokou poptávku zaměstnavatelů o tyto dva obory. Podíl žáků přijatých do strojírenských a elektrotechnických oborů opět narostl. (Grmolcová, 2013)

Na obrázku 2.1 jsou červenými tečkami vyznačeny školy svúčným oborem řezník-uzenář. V rámci celé České republiky se tedy podle serveru Středníškoly.cz (© 2002-2018) jedná o 11 škol. Konkrétně na Střední škole zemědělské a potravinářské v Klatovech se v oboru řezník-uzenář v roce 2017 vyučilo 8 absolventů (MASO WEST s.r.o.).

Obrázek 2.1 Mapa škol s výučním oborem řezník-uzenář



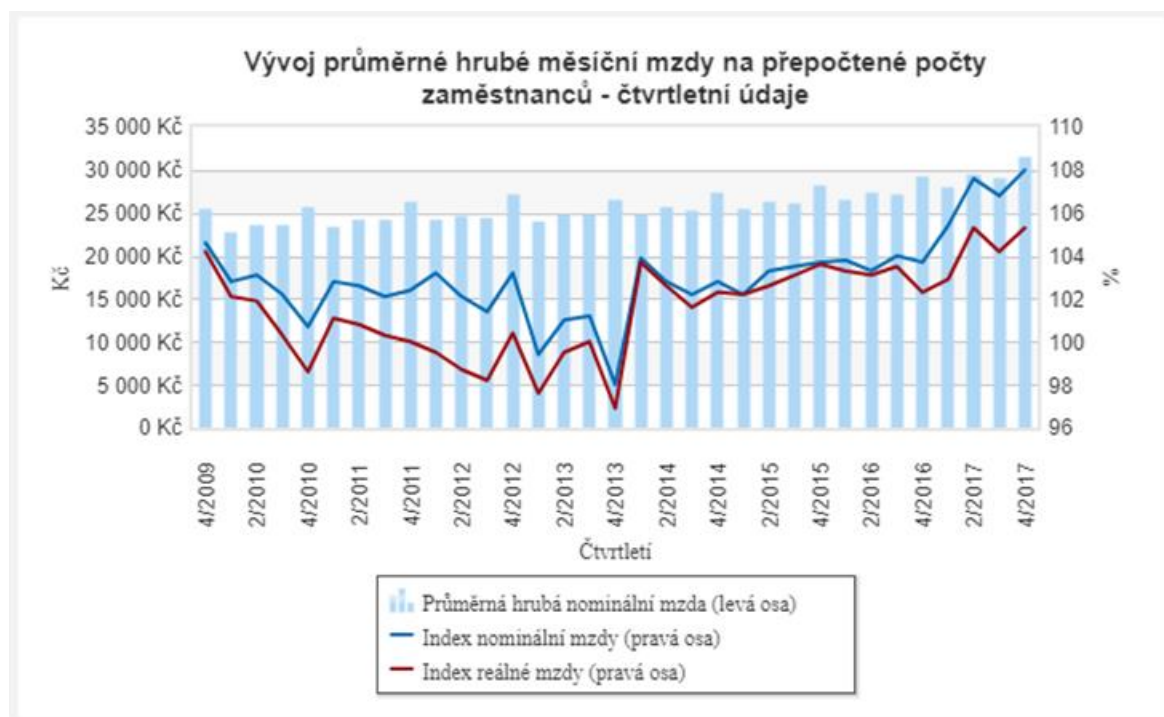
Zdroj: Stredniskoly.cz (© 2002-2018)

2.2.3 Mzdy v potravinářském průmyslu

Tato kapitola je zaměřena na vývoj hrubé mzdy v České republice a srovnání s konkrétními povoláními: řezník-uzenář, pekař a všeobecný administrativní pracovník.

Hrubá mzda je peněžní odměna za práci před zdaněním a jinými odpočty. Graf 2.4 ukazuje vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy na přepočtené počty zaměstnanců od čtvrtého čtvrtletí roku 2009 do čtvrtého čtvrtletí roku 2017. Průměrná hrubá měsíční mzda rostla od roku 2010 z hodnoty kolem 24 000 Kč na hodnotu přes 30 000 Kč v roce 2017.

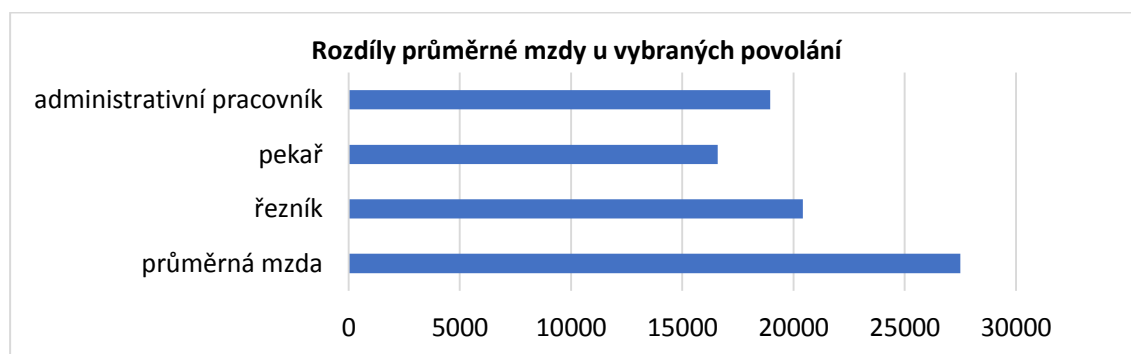
Graf 2.4 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy



Zdroj: ČSÚ (2018b)

Od roku 2012 do roku 2016 stoupla průměrná hrubá mzda o 10 %. Pro povolání řezník-uzenář byla v roce 2016 průměrná hrubá mzda 20 423 Kč, v roce 2012 to bylo 19 298 Kč. Od roku 2012 do roku 2016 stouply mzdy řezníků-uzenářů o 5,8 %. Pro povolání pekař byla v roce 2016 průměrná hrubá mzda 16 586 Kč, v roce 2012 to bylo 13 911 Kč. Od roku 2012 do roku 2016 stouply mzdy pekařů o 19,2 %. Pro povolání všeobecný administrativní pracovník byla v roce 2016 průměrná hrubá mzda 18 958 Kč, v roce 2012 to bylo 20 764 Kč. Od roku 2012 do roku 2016 klesly mzdy všeobecných administrativních pracovníků o 8,7%. (Eprehledy.cz, © 2009-2016)

Graf 2.5 Rozdíly průměrné mzdy u vybraných povolání



Zdroj: Eprehledy.cz (© 2009-2016)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Praktická část se zabývá příčinami, důsledky a řešením nedostatku zaměstnanců v klatovské potravinářské společnosti MASO WEST s.r.o. s cílem navrhnout opatření k přilákání a udržení potřebných zaměstnanců. Využity jsou interní materiály společnosti a rozhovory s majitelem společnosti a s vybranými zaměstnanci společnosti.

3.1 Historie společnosti

Historie společnosti MASO WEST s.r.o. sahá do roku 1999. Na výrobu uzenin a opracovaných mas postupně navazovalo několik rozvozních linek s chladirenskými vozy.

Na podzim roku 2003 přibyla pod hlavičku společnosti MASO WEST s.r.o. jatka v Dehtíně (okres Klatovy), která dodnes pokrývá jípotřeby vstupní suroviny klatovského výrobního závodu. Jatka v Dehtíně prošla v roce 2015 zásadní modernizací a rekonstrukcí, kdy byla významně navýšena kapacita porážek. V jatkách se pravidelně poráží pro distribuci a další zpracování ve výrobě. V roce 2005 došlo k zásadnímu obratu ve vývoji společnosti. Veškerá výroba opracovaného vepřového a hovězího masa a uzenin se přesunula do výrobního závodu v Gorkého ulici v Klatovech. Tomu všemu předcházely náročné stavební a technologické úpravy a rekonstrukce veškerých prostor výroby, investice do vybavení nových strojů, zařízení a vozového parku. Sortimentní nabídka společnosti MASO WEST s.r.o. se takřka přes noc rozšířila o nabídku lahůdkářských výrobků. Široký sortimentní záběr tak umožnil MASO WESTu expanzi za hranice Plzeňského kraje. V současné době spol. MASO WEST pokrývá logisticky celou Českou republiku s nabídkou výrobků z vlastní produkce:

- hovězí a vepřové opracované maso,
- uzeniny, uzenářské speciality, krajové speciality,
- výrobky studené kuchyně - chlebíčky, majonézové saláty, saláty bez majonézy, pomazánky, aspiky, obložené bagety a housky, obložené mísy,
- výrobky teplé kuchyně - nabídka závodního stravování, distribuce teplých jídel, knedlíky, polotovary, plněné rolády,
- doplňkový prodej - mražená drůbež a zelenina, sýry.

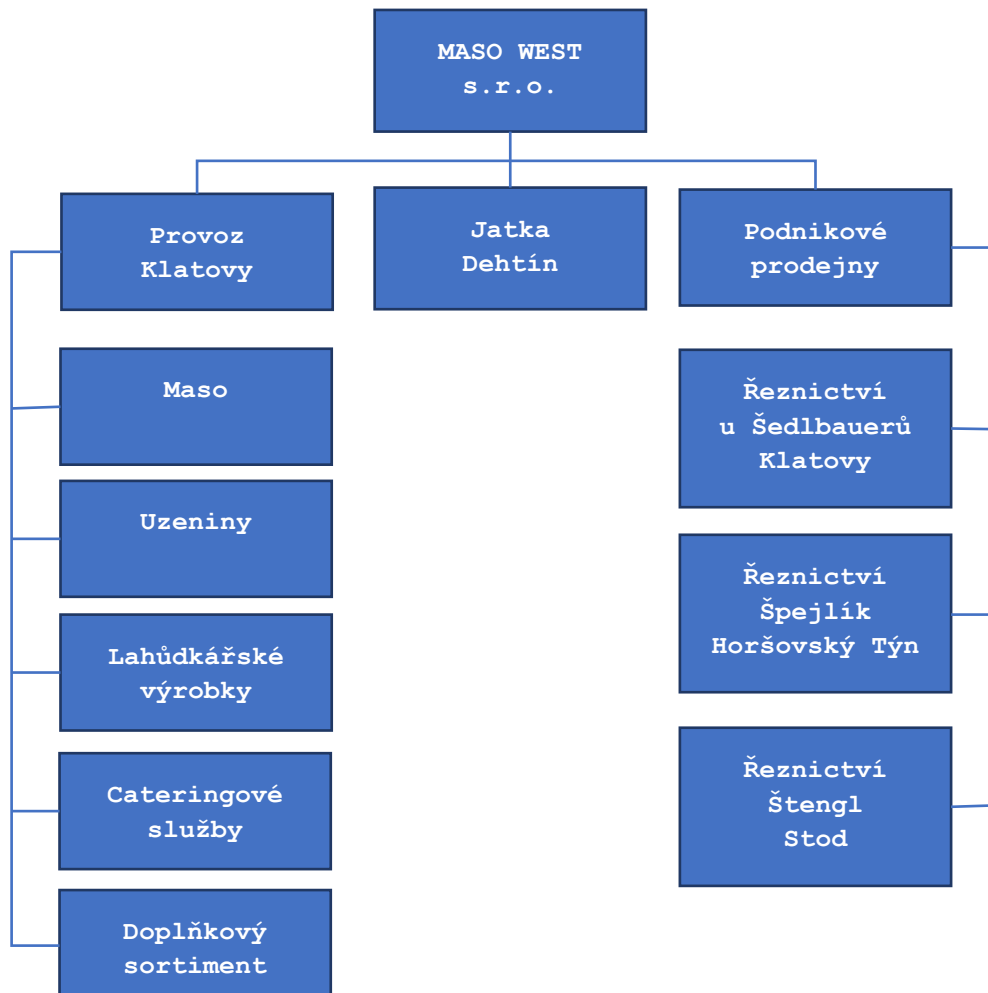
Výše zmíněnou nabídku uzenin, masa a lahůdek doplňuje cateringový servis. Výrobní závod MASO WEST je dnes vybaven moderními špičkovými technologiemi, které umožňují produkci čerstvého masa a uzenin na nejvyšší úrovni a v nejlepší kvalitě. Společnost je pravidelně auditována Státní veterinární správou.

Na podporu českého řeznického řemesla společnosti vychovává a zaměstnává ve spolupráci se SZPŠ Klatovy učně v oboru řezník - uzenář, kteří se podílejí na zpracování a výrobě českých produktů. Jak samotná společnost tvrdí, „smyslem a cílem práce všech zaměstnanců společnosti MASO WEST je spokojený zákazník, který se vždy rád vrací k osvědčené kvalitě a značce. Chceme nabízet takové výrobky, které dělají čest tradičnímu řeznicko-uzenářskému, lahůdkářskému a kuchařskému řemeslu" (MASO WEST s.r.o.).

3.2 Struktura společnosti

Společnost se skládá ze tří částí (viz obrázek 3.1): provoz Klatovy, jatka Dehtín a podnikové prodejny.

Obrázek 3.1 Struktura společnosti



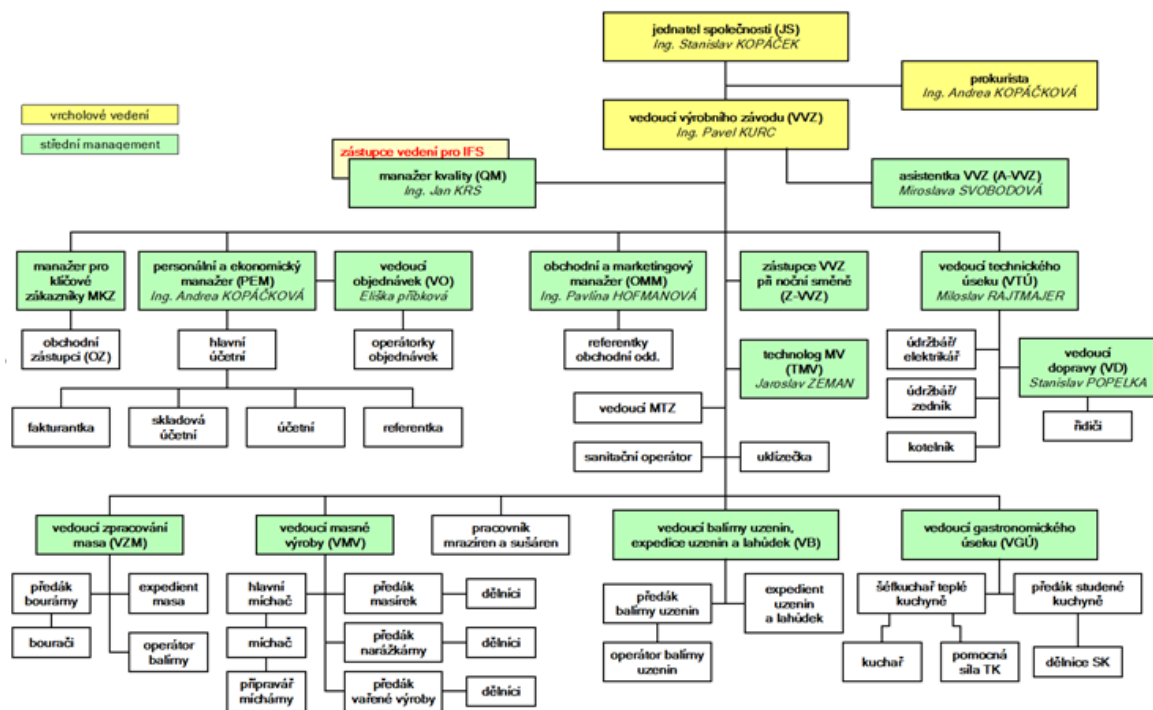
Zdroj: MASO WEST s.r.o.

Jatka Dehtín jsou základem společnosti, kde se provádí porážka a odborné porcování hospodářských zvířat. Provoz Klatovy zajišťuje zpracování masa, uzenin a lahůdek. Je největší částí společnosti, která se neustále rozšiřuje. Součástí je studená a teplá kuchyně, cateringový servis, sklady a mrazáky. Součástí společnosti jsou také podnikové prodejny v Klatovech a okolí, do kterých společnost své výrobky zaváží. (MASO WEST s.r.o.)

3.3 Struktura zaměstnanců

Obrázek 3.2 představuje stávající strukturu zaměstnanců a vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci společnosti.

Obrázek 3.2 Struktura zaměstnanců



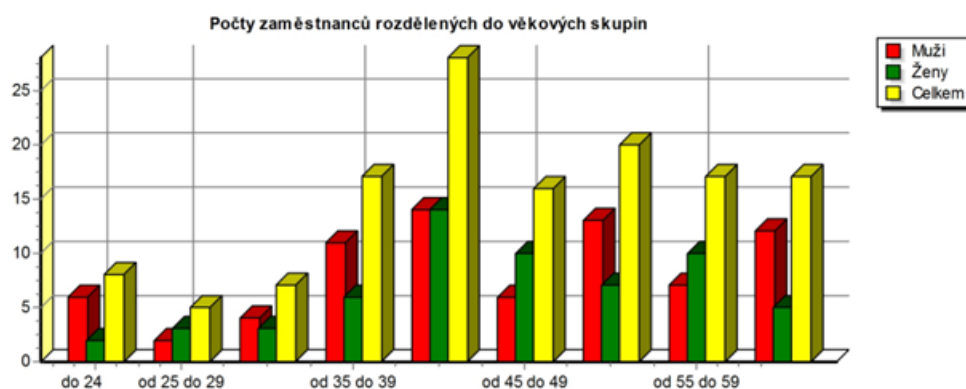
Zdroj: MASO WEST s.r.o.

3.3.1 Věková struktura zaměstnanců

Společnost měla k 20. 4. 2018 celkem 135 zaměstnanců z toho 75 mužů a 60 žen. Z grafu 3.1 je vidět, že společnost se skládá ze zaměstnanců převážně ve středním a pokročilém věku. Mladých lidí do 35 let je menšina. Skupinu zaměstnanců od 35 do 39 let tvoří celkem 12,59 % z celkového počtu zaměstnanců. Není překvapením, že větší část této skupiny představují muži.

Graf 3.1 Věková struktura zaměstnanců

3.0.4.23/4.23 510100	25237349 Věková struktura zaměstnanců k období 04.2018	Maso West s.r.o.	20.4.2018	11:22:46	1/1 201804	
Celý soubor	muži	ženy	celkem	muži %	ženy %	celkem %
do 24	6,00	2,00	8,00	4,44	1,48	5,93
od 25 do 29	2,00	3,00	5,00	1,48	2,22	3,70
od 30 do 34	4,00	3,00	7,00	2,96	2,22	5,19
od 35 do 39	11,00	6,00	17,00	8,15	4,44	12,59
od 40 do 44	14,00	14,00	28,00	10,37	10,37	20,74
od 45 do 49	6,00	10,00	16,00	4,44	7,41	11,85
od 50 do 54	13,00	7,00	20,00	9,63	5,19	14,81
od 55 do 59	7,00	10,00	17,00	5,19	7,41	12,59
od 60	12,00	5,00	17,00	8,89	3,70	12,59
Celkem:	75,00	60,00	135,00	55,56	44,44	100,00



Zdroj: MASO WEST s.r.o.

Z grafu 3.1 je dále patrné, že nejvíce zastoupená věková skupina zaměstnanců je skupina od 40 do 44 let. Tato věková skupina představuje celých 20,74 % z počtu zaměstnanců, takže společnost má nejvíce zaměstnanců právě v tomto produktivním věku.

Další nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinou je skupina od 50 do 54 let. Je zastoupena podílem 14,81 % z celkového počtu zaměstnanců, a ačkoli je to pro společnost v současnosti výhodné, mohou jí v budoucnu čekat problémy.

Věková skupina od 55 do 59 let a skupina od 60 let jsou procentuálně stejně zastoupeny. Obě skupiny představují 12,59 z celkového počtu zaměstnanců.

Pokud společnost nezačne zvyšovat počty mladších zaměstnanců, mohlo by dojít k tomu, že na těžkou fyzickou práci, která je hlavní pracovní náplní, nebudou starší zaměstnanci dostatečně fyzicky zdatní a společnost bude mít problém s plněním pracovních úkolů a s jistým úbytkem zaměstnanců nastupujících do důchodu.

Celkově je věková struktura zaměstnanců tvořena staršími zaměstnanci v pokročilejším věku, což je poněkud alarmující. Dokonce 17

zaměstnanců je ve věku nad 60 let. Toto číslo představuje větší počet zaměstnanců, než je celkový počet zaměstnanců do 29 let.

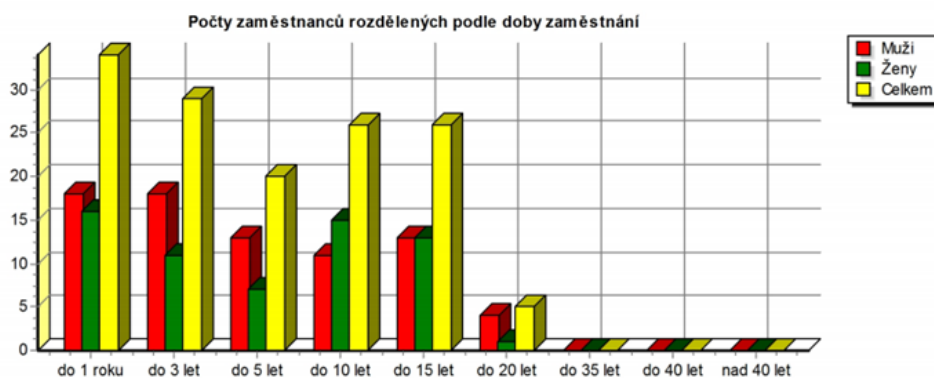
Nízká procenta zaměstnaných mladých lidí mohou poukazovat na problém společnosti s hledáním a udržením si kvalitních mladých zaměstnanců, kteří by ve společnosti vydrželi déle a mohli by tak do budoucna nahradit starší zaměstnance, kteří budou odcházet do důchodu.

3.3.2 Počty zaměstnanců podle délky zaměstnání

Z grafu 3.2 je vidět, že od začátku, tedy 15 až 20 let, pracuje ve společnosti 5 zaměstnanců, tedy 3,57 %. Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují už 15 let, tvoří 18,57 %. Stejný počet zaměstnanců představuje i skupina, která ve společnosti pracuje 10 let, to je tedy celkem 26 zaměstnanců. Z grafu je vidět, že pracovat 5 let ve společnosti vydrží 14,29 % zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří vydrželi ve společnosti pracovat jen 3 roky, představují 20,71 % všech zaměstnanců.

Graf 3.2 Struktura doby zaměstnání

3.0.4.23/4.23 510300	25237349	Maso West s.r.o.	20.4.2018	11:32:52	1/1	
Struktura doby zaměstnání k období 04.2018			201804			
Celý soubor	muži	ženy	celkem	muži %	ženy %	celkem %
do 1 roku	18	16	34	12,86	11,43	24,29
do 3 let	18	11	29	12,86	7,86	20,71
do 5 let	13	7	20	9,29	5,00	14,29
do 10 let	11	15	26	7,86	10,71	18,57
do 15 let	13	13	26	9,29	9,29	18,57
do 20 let	4	1	5	2,86	0,71	3,57
do 35 let	0	0	0	0,00	0,00	0,00
do 40 let	0	0	0	0,00	0,00	0,00
nad 40 let	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Celkem:	77	63	140	55,00	45,00	100,00

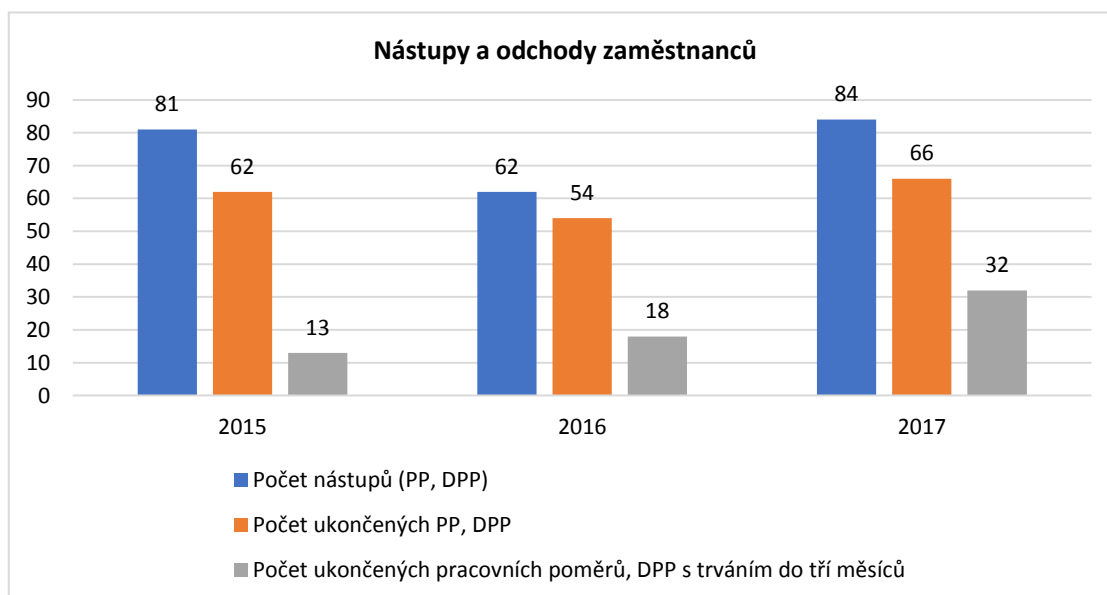


Zdroj: MASO WEST s.r.o.

Nejvíce procentuálně zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří ukončují, nebo jim byl ukončen, pracovní poměr po pouhém 1 roce zaměstnání. Z grafu je tedy patrné, že majoritu zaměstnanců představují dlouhodobější zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují už několik let.

Z grafu 3.3 je vidět, že v roce 2015 společnost přijala 81 nových zaměstnanců, 62 zaměstnanců propustila a 13 zaměstnanců opustilo společnost ve zkušební době. V roce 2016 společnost přijala 62 zaměstnanců, 54 zaměstnanců propustila a 18 zaměstnanců opustilo společnost ve zkušební době. V roce 2017 společnost přijala 84 zaměstnanců, 66 zaměstnanců propustila a 32 zaměstnanců opustilo společnost ve zkušební době. Tato čísla ukazují na vskutku vysokou fluktuaci zaměstnanců.

Graf 3.3 Nástupy a odchody zaměstnanců



Zdroj: MASO WEST s.r.o.

3.4 Volná pracovní místa

Společnost MASO WEST k 20. březnu 2018 hledala pro svou výrobu v Klatovech 24 pracovníků. V ideálním stavu společnost disponuje 135 zaměstnanci. Nyní se snaží obsadit 17 % ze všech pracovních míst:

- skladník/ce 1x,
- uklízeč/ka 1x,
- obchodní zástupce 2x,
- kuchař 1x,

- přední pracovník studené kuchyně 1x,
- řidič skupiny B 3x,
- pracovník expedice uzenin a lahůdek - denní směna 1x,
- obsluha strojů na výrobu potravin - nářezový stroj 4x,
- pracovník expedice lahůdek 1x,
- mechanik a opravář elektrických strojů a zařízení - údržbář 2x,
- obsluha strojů na výrobu potravin - balička, pracovník masné výroby 2x,
- pracovník masné výroby 4x,
- expedient masa 1x.

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření bylo zaměřeno na příčiny, důsledky a řešení nedostatku zaměstnanců v klatovské potravinářské společnosti MASO WEST s.r.o.

4.1 Realizace výzkumného šetření

Z poznatků týkajících se současné situace na českém trhu práce (viz kapitola 2.2) je zřejmé, že se současný nedostatek pracovních sil stává pro řadu organizací velkým problémem. Týká se to také klatovské společnosti MASO WEST s.r.o., u které je tento problém zajímavý hned z několika hledisek. Zaprvé, společnost působí v jednom z nejnáročnějších pracovních prostředí. Zadruhé, jedná se o velmi komplexní společnost, která realizuje výrobu od prvopočátku masné výroby (jatka) až po konečné zpracování a prodej.

Výzkumné šetření zaměřené na příčiny, důsledky a řešení nedostatku zaměstnanců v klatovské potravinářské společnosti MASO WEST s.r.o. bylo realizováno s využitím rozhovoru s majitelem společnosti a rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti.

4.1.1 Výzkumné otázky

V rámci výzkumného šetření ve společnosti MASO WEST s.r.o. byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Která pracovní místa jsou ve společnosti aktuálně neobsazena a jakým problémům současní zaměstnanci čelí?

Smyslem je identifikovat aktuálně neobsazená pracovní místa a pokusit se odhalit důvod a zjistit názory majitele i zaměstnanců na to, proč tomu tak je. Zároveň je smyslem zjistit, zda nedostatek zaměstnanců nějakým způsobem ovlivňuje současné zaměstnance a jaké další problémy v práci vnímají.

2. Jak společnost řeší situaci s nedostatkem zaměstnanců a jaké strategie k jejich udržení používá?

Smyslem je zjistit, jak společnost získává své zaměstnance, co dělá proto, aby je do společnosti přilákala, a jakými způsoby se snaží své zaměstnance ve společnosti udržet.

4.1.2 Výzkumná metoda

Pro zodpovězení výzkumných otázek byla zvolena metoda rozhovoru s majitelem společnosti a rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti.

4.1.3 Výběr respondentů

Prvním respondentem byl majitel společnosti. Dalšími respondenty byli vybraní zaměstnanci společnosti, kteří byli vybíráni tak, aby pokryli co nejrozmanitější skupinu lidí z výrobních oblastí společnosti. Zaměstnanci byli vybíráni podle funkce, aby se ve výzkumu objevila polovina zaměstnanců ve vedoucích funkcích a polovina respondentů v dělnických funkcích. Zároveň bylo snahou dosáhnout toho, aby obě tyto skupiny byly genderově vyvážené a s rozdílnou délkou zaměstnání ve společnosti. Oslovování zaměstnanců probíhalo s pomocí majitele společnosti.

4.1.4 Charakteristika respondentů

Se zaměstnanci se celkem uskutečnilo 14 rozhovorů, z nichž bylo 8 mužů a 6 žen. Z hlediska funkcí bylo mezi respondenty 7 zaměstnanců ve vedoucích funkcích a 7 zaměstnanců v dělnických funkcích. Z hlediska délky zaměstnání vedoucí zaměstnanci byli ve společnosti zaměstnání od 12 do 20 let a dělníci byli ve společnosti zaměstnání od 1 měsíce do 15 let. Všichni respondenti žijí v Klatovech nebo v blízkém okolí (např. Točnick, Luby, Štěpánovice, Bolešiny, Mochtín) a všichni respondenti byli Češi ve věku od 32 do 60 let.

4.1.5 Průběh a otázky rozhovorů

Všechny rozhovory, včetně rozhovoru s majitelem společnosti, se uskutečnily ve výrobě v Klatovech v místnosti určené pro porady. Prostor byl volen záměrně kvůli klidu a mimo výrobní prostory, aby respondenti nebyli při rozhovoru rušeni svými kolegy či je neovlivnila přítomnost jiných zaměstnanců (například nadřízených). Rozhovory se konaly v dopoledních hodinách, tedy v hodinách ranní směny, kdy respondenti chodili na rozhovor jeden po druhém.

Respondenti byli seznámeni s účelem rozhovoru, byli požádáni o svolení nahrávat rozhovor na telefon a byli ubezpečeni o anonymizaci osobních údajů. Ve všech případech respondenti s nahráváním rozhovoru souhlasili. Délka nahrávky v případě majitele společnosti byla 1 hodinu 54 minut. Délka nahrávek v případě zaměstnanců společnosti se pohybovala od 16 do 35 minut, přičemž delší rozho-

vory byly s vedoucími zaměstnanci. To je možné vysvětlit tím, vedoucí zaměstnanci měli o danou problematiku větší zájem, a proto měli větší potřebu sdělit své názory.

Rozhovory byly zahájeny seznámením a navozením přátelské atmosféry, aby se respondenti cítili uvolněně. Následovaly konkrétní otázky týkající se zkoumané problematiky, nad kterými se respondenti museli více zamýšlet a rozpovídat se.

S respondenty z řad zaměstnanců byly probírány následující otázky:

1. Jaké byly důvody přijmout práci ve společnosti MASO WEST? Proč jste do společnosti přišel/a?
2. Víte, jaké jsou strategie společnosti? Myslíte si, že jsou důležité?
3. Jaký je pro Vás nejvýznamnější důvod zůstat ve společnosti?
4. Myslíte si, že je ve společnosti velká fluktuace? Proč?
5. Máte v tuto chvíli možnost ze společnosti odejít a jít někam jinam?
6. Jaké si myslíte, že mohou být nejčastější důvody k odchodu zaměstnanců ze společnosti?
7. V čem si myslíte, že by se společnost měla zlepšit ve vztahu k zaměstnancům?
8. Jste ve společnosti spokojený/á? Proč?

4.1.6 Zpracování a analýza dat

Zvukové nahrávky rozhovorů byly přepsány do aplikace MS Word. Přepis každého rozhovoru měl 1 až 5 normostran. Přepisy rozhovorů byly využity při analýze dat.

Proces kódování proběhl v aplikaci MS Word. Nejprve jsem všechny přepisy přečetl, abych si utvořil přehled o podobnostech a odlišnostech z výpovědí jednotlivých respondentů. Následně jsem přistoupil k samotnému kódování pomocí deskriptivních kódů, které Strauss a Corbinová (1999, s. 51) doporučují k porozumění analyzovaného textu. Přepisy jsem kodoval způsobem řádek za řádkem a tím jsem docílil velmi podrobného kódování každého celku. Kódy jsem navrhoval podle vlastního uvážení. Šlo například o kódy vliv prostředí, mezilidské vztahy, strategie společnosti, důvody k odchodu, fluktuace, osobní zkušenosti s vedením, přijímání nových zaměstnanců, ohodnocení, spokojenost, nespokojenost, kompetence apod.

4.2 Výsledky rozhovoru s majitelem

Čtyřiačtyřicetiletý Majitel a zároveň jednatel společnosti MASO WEST s.r.o. byl ochoten v rozhovoru probrat současné problémy společnosti týkající se nedostatku zaměstnanců, jejich příčiny i strategie jejich řešení.

4.2.1 Problémy společnosti

Hlavním problémem, se kterým se společnost MASO WEST v současnosti potýká, je nedostatek zaměstnanců na konkrétních pracovních místech. Přestože se mohlo zdát, že hlavním problémem je nedostatek zaměstnanců na pracovním místě řezník-uzenář, společnosti chybí i zaměstnanci technických funkcí, jako jsou řidiči nebo obsluha specializovaných strojů. Zároveň majitel zmínil nedostatek kvalitních lidí pro obsazení nižších manažerských funkcí.

„Problém je v tom, že hledáme určitou profesi. Dnes nás trápí řidiči, výrobní dělníci, kteří obsluhují složitější stroje nebo přední dělníci, kteří by si měli vzít na starosti další 2 až 3 lidi. To je problém, protože jsou k tomu potřeba znalosti a dovednosti související se společností, s oborem a s masnou výrobou.“
(Majitel společnosti)

Kromě nedostatku lidí v technických funkcích si majitel uvědomuje právě i nedostatek lidí, kteří by byli schopni vést několikačlenný tým dalších zaměstnanců. Pro vedení týmu lidí, kteří na sebe při výrobě produktu navazují a úzce spolu spolupracují, je nutné mít člověka s dostatkem znalostí o výrobě, s organizačními schopnostmi a s pochopením jednotlivých částí výrobního procesu. Pro získání těchto znalostí je ale potřeba, aby se daný člověk ve společnosti pohyboval dostatečně dlouho.

Dalším problémem, který majitel společnosti vnímá, jsou vysoké nároky na práci v potravinářském průmyslu, a to hlavně silný důraz na hygienu. Doba se podle majitele dnes mění rychleji a lidé, kteří hledají práci, ji hledají jiným způsobem než dříve. Většina lidí hledá nabídku v co nejpřívetivějším prostředí, s co nejvyšší nástupní mzdou. V potravinářské společnosti je velký důraz kladen především na čistotu, hygienu a samotný technologický proces, bez kterého se potravina kazí. V případě technologického procesu jsme se bavili o velikosti společnosti či objemu výroby, protože čím více se vyrábí, tím méně jednotlivých úkonů padne na jednoho člověka. V malých a středních společnostech musí jeden člověk navazovat určité procesy na sebe. Bohužel dnešní dělník je v očích maji-

tele schopen vykonat pouze manuální práci bez myšlenky, která je mu přímo přidělena, a není sto zvládnout ovládat například tři různé stroje. Majitel celou situaci nedostatečně schopných lidí shrnul slovy: *„Řekne se jim, běžte sundávat salámy a oni sundávají salámy. Víc toho po nich chtít nemůžu, protože by to prostě nezvládli vstřebat.“* Je vidět, že majitel už (alespoň částečně) rezignoval na myšlenku získání kvalitních zaměstnanců a jeho mínění o nově nastupujících lidech je poměrně nízké. I tento samotný fakt může následně ovlivnit jeho přístup k těmto zaměstnancům.

Jako příklad náročnosti úkonů nastínil majitel cestu jednoho výrobku. Celý výrobek putuje neustále chladem, má svoje číslo, svůj den výroby a svou šarži tak, aby se dalo dohledat, z čeho výrobek pochází. To znamená, že se dá zpětně zjistit, z čeho výrobek pochází, jaké je v něm koření, jaký obal bude mít atd. Mezi většinou z těchto procesů se výrobek také váží. Vše musí do sebe perfektně zapadnout. Zde pak majitel myslel převážně na přední pracovníky, kteří by tuto organizaci práce pochopili a zvládli. Přesně takoví pracovníci mu v tuto chvíli chybí.

Dalším z problémů, který majitel vnímá, jsou mzdy zahraničních společností. Společnost má výrobu v Klatovech. Klatovy jsou město vzdálené 40 km od německého Bavorska. Pro českého pracovníka to může být práce s nástupní mzdou 1200 euro za nejjednodušší práce. Pokud je člověk bez závazků a může si dovolit dojíždět, je pro něj nástupní mzda 1200 euro poměrně jasnou volbou oproti českým výdělkům. Pokud má člověk zaměstnaný v Německu dítě, získává navíc oproti České republice vysokou podporu na dítě od státu. Majitel si je vědom toho, že s takovou konkurencí nemůže soutěžit, neboť situace na českém a německém trhu práce se zásadně liší. Dokud bude existovat takový rozdíl, bude se podle mínění majitele dovážet potravinářské zboží z Polska a česká výroba bude pomalu upadat: *„Marže není tak vysoká jako v případě jiných průmyslových odvětví, a není možné zvyšovat mzdu například o 5 % ročně, protože to by společnost zahubilo.“*

Další problém, který majitel vidí, je tedy přesun potravinářských firem do zahraničí a automatizace výroby. Firmy se stěhují na Slovensko, nebo se jich v poslední době část úplně zavřela. Majitel celou situaci ve svém kraji hodnotí následovně: *„My jsme jediní, kteří tu vyrábějí ze zdravého masa, a zpracováváme ho od začátku do konce. Máme moderní linku, pro kterou ale nemůžeme sehnat 2 až 3 kvalifikované lidi. Linka tedy není plně vytížená a jede sporadicky.“*

Pokud je linka plně automatizovaná, zvládne vyrábět ve velkém objemu pouze jeden konkrétní produkt (například sekanou). V případě, že by k této automatizaci došlo, objem vyrobené sekané by byl takových rozměrů, které Česká republika není schopna pojmout a pro firmu by se trhem nutně primárně stala celá Evropa, nikoli Česká republika. Majitel vyjadřuje také obavy, že pokud by takováto fir-

ma navíc vypadla jako dodavatel velkých obchodních řetězců, tak by to defacto znamenalo zánik té firmy. Společnost MASO WEST jde však cestou opačnou - nespecializovat se na jeden výrobek, ale vyrábět celý sortiment lahůdkářství, jako je maso, uzeniny a lahůdky. Tato skutečnost však dramaticky zvyšuje nároky na zaměstnance, kteří musí zvládat více činností a o to hůře se noví zaměstnanci shánějí.

Další problém společnosti je podle majitele nestálost pracovních podmínek, nejistota délky pracovní doby v závislosti na objednávkách ze zahraničí či burzy masa v Německu. Problém tedy spočívá v zaměstnancově nejistotě, kdy, co a jak dlouho bude muset dělat. U potravinářských společností takřka nelze nasmlouvat objednávky dopředu, nelze je garantovat. Majitel si uvědomuje fakt, že u jiných firem mimo potravinářský průmysl lze dohodnout odběr zboží třeba na 5 let a zaměstnavatel i zaměstnanci si tak mohou vytvořit určitou perspektivu. Ve společnosti MASO WEST nicméně každý týden reagují na Německou burzu masa, kde rozdíl ceny může být i 10 %, a na to už zákazníci reagují, ať už pozitivně či negativně. *„Trend dnešní doby je říkat, my si připlatíme a chceme větší kvalitu, ale výsledek takový v praxi není,“* vysvětluje majitel. Od této skutečnosti se pak odvíjí i samotná výroba. Obecně se tedy jedná o nestálost faktorů, které ovlivňují pracovní dobu a náročnost práce zaměstnance. Do nestálých faktorů zahrnuje majitel také to, co se s objednávkami bude dělat, kam se objednávka poveze, jestli bude správně vychlazená, jestli bude zákazníkovi chutnat atd.

Další ze zmiňovaných problémů je poměrně dlouhá doba zaškolení bez jistoty udržení zaměstnance. Školení zaměstnance na jedno pracovní místo trvá přibližně jeden až dva měsíce. Situaci majitel opět srovnává s Německem: *„V Německu mají třeba tak velká jatka, že jeden člověk vyřezává jednu kost, takového člověka jsou schopni zaučít za 4 hodiny a on si nemůže dovolit dělat to jinak, protože by nestíhal. U nás je to tak, že člověk musí umět bourat několik částí, ne kostí, respektive všechno.“*

Aby společnost zaškolila nového zaměstnance přesně tak, jak potřebuje, znamená to podle majitele až půl roku zaškolování. V praxi to znamená, že zaměstnanec-školitel po takovou dobu vykonává pouze 50 % své práce, neboť při zaškolování pracuje pomaleji, vysvětluje atd. Stává se však, že zaškolovaný člověk po šesti měsících odchází. Nevydrží pracovní podmínky či si řekne o *„nesmyslně vysokou“* částku knavýšení mzdy. Majitel zde zdůrazňoval, že když je člověk opravdu šikovný tak mu peníze přidají, ale většina zaměstnanců odchází za stejné peníze do tepla.

4.2.2 Příčiny problémů

Z rozhovoru s majitelem vyplynulo několik faktorů, které považuje za zásadní příčiny výše zmiňovaných problémů. První z těchto příčin je odchod zkušených zaměstnanců do důchodu a jejich nenahrazení mladšími kolegy: *„Problém je ten, že kvalifikovaní lidé dnes odcházejí do důchodu a nemá je kdo nahradit, protože mladí se vyučí a přinesou si od doktora papír, že nemůžou dělat v chladu, nebo mají alergii na krev.“*

Majitel zmínil problém mladých lidí, kteří vystudují učňovský obor řezník-uzenář, nicméně po jeho absolvování si buď sami zařídí, aby nemuseli v obtížných podmínkách pracovat, či do zaměstnání vůbec nenastoupí. Obecně také na mladé lidi již neplatí „výhrůžky“ či sankce v případě jejich špatné práce. Podle majitele je postoj státu k učňovskému školství takový, že na obor zbývají opravdu ti nejhorší děti. Zároveň ale vnímá, že jako společnost platí poměrně velké peníze vůbec za to, že někdo na takový obor jde. Celé to ale vyvrcholí tím, že studenti dokončí toto vzdělání, jež vidí jako nutnost, a pak nejsou připraveni v oboru pokračovat, případně mají k práci podobný postoj jako ke škole, neváží si jí a jsou tzv. „nad věcí“. Zároveň dodává, že tento trend se objevuje již i u zaměstnanců ze zahraničí, především z Ukrajiny: *„Společnost je tak zhýčkaná, že lidé nemají zapotřebí to vůbec dělat, už vůbec neexistuje, že by šlo zaměstnanci pohrozit, když se něco v neprospěch zaměstnance přihodí, tak on se sbalí a odejde a to si bohužel nemůžeme dovolit. A taková situace nastává už i se zahraničními pracovníky.“*

Další příčina problémů je podle majitele podfinancování celého potravinářského průmyslu a vyšší mzdy v jiných oblastech. Do Čech se dováží obrovská spousta potravin z jiných evropských států, které jsou dotované, Čechy jsou v tomto ohledu závislé a masná výroba je jen malý zlomek z potravinářského průmyslu v Čechách. Myšleno je tím maso přivezené například ze Španělska, které má nějakou svou dotovanou cenu a které se česká firma musí vyrovnat. Podle majitele neexistuje možnost zvyšování marže tak, aby bylo možné navyšovat mzdy zaměstnancům. Ve firmách, kde tímto způsobem nejsou závislí nebo na trhu zaujímají větší procento, je tomu jinak: *„Jiné firmy nabídnou za práci skladníka 28 tisíc Kč, tak on přece nebude dělat za 24 tisíc Kč v chladu a ještě že mu někdo naplánuje nějaké povinnosti, jako někde něco včas vyndat nebo něco umýt, takže on radši jde tahat palety bez problémů.“*

Jako další příčinu uvádí majitel vyčerpaný trh práce. Osobně pak vzpomíná na dobu jeho studia a porovnává ji se situací dnes: *„Když jsem se učil já, tak bylo 30-60 učňů. Dneska jsme rádi, že máme 8 učňů, a myslím si, že v Plzeňském kraji není nikdo jiný, kdo má učně u sebe ve firmě a dělá výrobu uceleně, jatka, bourárnu, výrobu*

a prodej. Už tam ani není šance, jak to ty lidi naučit, protože není kde."

Po zanalyzování situace, pojmenování problémů a jejich možných příčin, z rozhovoru vyplynulo několik strategií, které majitel využívá k náboru nových zaměstnanců a jejich udržení. Ty představuji níže.

4.2.3 Strategie společnosti v otázce nedostatku zaměstnanců

Jak majitel společnosti řeší nedostatek zaměstnanců? Jako první strategii uvedl využívání služeb agentur práce a spolupráci s úřady práce, ale i přes tuto strategii je podle něj těžké zaměstnance sehnat, a to kvůli výše zmíněným obtížnějším podmínkám.

Společnosti využívá agenturní zaměstnance, ale i ti často odmítají pracovat v obtížných podmínkách, stěžují si na zimu, moc práce, zákaz nošení umělých nehtů a jiné kosmetiky, nošení roušek atd. Raději preferují zaměstnání, kde je teplo a stálá mzda. Současnou situaci ilustruje majitel příkladem: *„Stalo se nám, že jeden den přišlo 9 zahraničních agenturních zaměstnanců a druhý den přišli 4 a zbytek řekl, že nehodlají takovou práci absolvovat a jdou pryč, a i když za ně agentura práce zaplatí bydlení, zdravotní pojištění, absolvují školení, tak odchází.“*

Úspěšnost takového hledání v kraji s nezaměstnaností 2,3 procenta je však opravdu nízká. Proto se majitel uchyluje i ke strategii lákání zaměstnanců z konkurenčních firem. Nabízí například řidičům z jiných firem vyšší mzdu, konkrétně o 10 %, nicméně sami řidiči jsou si vědomi toho, že práce se zbožím v potravinářském průmyslu je fyzicky náročná a o nabídky podle majitele zájem nemají: *„On ví to, že jedna bednička váží přibližně 20 kg a na cestě je přibližně 30 zastávek a bude muset za jeden den 100krát fyzicky auto otevřít. U konkurence je to třeba jen 10krát.“*

Další nevýhodou může být to, že konkurence také nabízí využití auta i pro potřeby zaměstnance. Ve společnosti MASO WEST se však používají auta velká či dodávky, které zaměstnanci jako osobní vůz používat nemohou. Zoufalost majitele dokazuje tento výrok: *„Zaměstnáváme lidi, kteří někdy chodí, někdy nechodí. Nemáme kde brát. Začali jsme nabírat lidi, kteří byli ve výkonu trestu.“*

Jinou ze strategií je propagování se na sociálních sítích a společenských akcích, pravidelné uveřejňování reklam v místních novinových plátcích, na internetu, využívání polepů na vozidlech, spravování facebookových stránek či vlastních www stránek. Společnost se také pravidelně snaží zviditelňovat pomocí zabijačkových akcí

na náměstí v Klatovech a jednoručně plesem MASO WEST v kulturním domě.

Podíváme-li se na vnitřní chod společnosti, majitel řeší nedostatek zaměstnanců také strategií pohybu zaměstnanců na různých pracovních místech. Krátkodobě neobsazená pracovní místa řeší pohybem zaměstnanců v rámci dílen či z teplé kuchyně na studenou, expedient může být v případě potřeby přesunut na balicí pás atd. Přesuny však nelze provádět jen tak a zaměstnanec musí být vždy proškolen, musí vždy poznat nestandardní situaci či vady atd. Tato strategie proto není řešením, spíše „záplatováním“ problému.

Další strategií majitele je nabízení benefitů, jako jsou náborové příspěvky, příspěvky na důchodové pojištění, časová flexibilita či nabídka ubytování. Společnost dává náborové příspěvky. Nově přichozí, který ve společnosti vydrží určitou předepsanou dobu, dostane 5000 Kč plus, stejně ten, kdo ho do společnosti přivede. Nově zavedeným benefitem je příspěvek na důchodové pojištění. Majiteli se forma benefitů z dlouhodobého hlediska nicméně nelíbí, benefit považuje pouze za dočasnou strategii udržení nebo přilákání zaměstnanců. Podle něj si lidé na benefity časem zvyknou, přestanou je vnímat jako benefit a začnou je vnímat jako standart a při případném zrušení benefitu pak podle majitele vzniká nevole, protože jim firma jejich benefit (tedy to něco navíc, co však již zaměstnanci berou jako samozřejmost) bere.

Dalším nabízeným benefitem je úprava pracovních dob dílny nebo změna doby výroby určitého výrobku. Tato strategie samozřejmě nemůže být aplikována pro všechny, ale je upřednostňována spíše pro vedoucí zaměstnance: *„Dneska už jsme vtakovém stavu, že abychom někoho udrželi, přetvoříme časový harmonogram celé dílny, abychom toho člověka neztratili. Třeba posuneme čas výroby nějakého výrobku.“*

Jako další benefit zajišťuje majitel svým zaměstnancům ubytování, kterého využívají například Ukrajinci či mladí lidé. Tyto byty dokonce sám staví.

Další možností je zvyšování mezd, jenže aby majitel dokázal držet tempo s ostatními odvětvími průmyslu, muselo by ke zvýšení mezd na všech pracovních místech dojít několikrát ročně, což si nemůže dovolit.

Nakonec majitel svými slovy shrnul důvody, proč by v jeho společnosti měli zaměstnanci zůstat a z jakých důvodů se vnímá jako lepší zaměstnavatel než jeho konkurence. Jako zásadní vidí (1) stálý výdělek, který je zároveň vyšší než například u mlékařů či drůbežářů, (2) flexibilnější vnitřní direktivu společnosti, (3) rodinnou atmosféru, (4) kreativní práci, která není stejná každý den a (5) snahu vyjít zaměstnancům časově vstříc.

4.3 Výsledky rozhovorů se zaměstnanci

Tato kapitola shrnuje výsledky rozhovorů se 14 vybranými zaměstnanci společnosti (se 7 zaměstnanci ve vedoucích funkcích a 7 zaměstnanci v dělnických funkcích) a představuje jejich pohled na situaci nedostatku zaměstnanců.

1. Jaké byly důvody přijmout práci ve společnosti MASO WEST? Proč jste do společnosti přišel/a?

Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci ve vedoucích funkcích přišli do společnosti z důvodu dobré nabídky zaměstnání a s výhledem perspektivního a jistého zaměstnání v zázemí neustále rostoucí společnosti. Konkrétně tři z dotazovaných vedoucích zaměstnanců jsou ve společnosti již od začátku budování společnosti a zbytek zde pracuje více než 10 let a na svou funkci se vypracovali.

U zaměstnanců v dělnických funkcích je tomu tak, že ve společnosti jim byla nabídnuta vyhovující směna, ve společnosti si polepšili, mají do zaměstnání kratší cestu nebo vystoupili ze stereotypu. Jednomu z dotazovaných zaměstnanců byla práce doporučena jiným zaměstnancem.

2. Víte, jaké jsou strategie společnosti? Myslíte si, že jsou důležité?

U vedoucích zaměstnanců není pochyb o jasném povědomí o strategiích výroby, jako je například vyrábět vždy kvalitní produkty, rozšiřování výroby, modernizace a částečná dualizace zařízení, nebo o strategiích prodeje, jako je navyšování obrátu, zaujmout významné místo na nezávislém trhu stejně jako v maloobchodních českých řetězcích, představit sortiment nadnárodním řetězcům. Všichni se shodují, že tyto strategie jsou důležité a při své práci s nimi počítají. Vpovědomí je mají díky pravidelným sezením a týmovým řešením a spolupráci na chodu společnosti. Pokud jde o strategie náboru nových zaměstnanců, takové strategie si nevybavovali nebo je nechávají na majiteli.

Zaměstnanci v dělnických funkcích, kteří jsou ve společnosti krátkou dobu (do 2 let) o strategiích společnosti neví nebo je nezajímají. Zaměstnanci zaměstnaní ve společnosti delší dobu mají povědomí o výrobě kvalitních výrobků. Všichni si myslí, že strategie společnosti jsou důležité a to i ti, kteří uvedli, že je cíle společnosti nezajímají. Konkrétně dva zaměstnanci projevili vyšší zájem o strategické cíle a zapojení sama sebe do chodu společnosti, myslí si však, že z jejich pozice to není možné, a jejich názory se k vedení společnosti nedostanou. Na otázku, proč se svým názorem nejdou přímo za majitelem, odpověděli, že si takovou možnost neu-

vědomují. To si odporuje ve výpovědi majitele, který tvrdí, že se nebrání rozhovoru se všemi zaměstnanci. Výsledkem takového nedorozumění může být špatná informovanost na straně zaměstnance, který si myslí, že za majitelem může až v krajní nouzi, když už takzvané „něco hoří“.

3. Jaký je pro Vás nejvýznamnější důvod zůstat ve společnosti?

Vedoucí zaměstnanci nechtějí začínat jinde od začátku, cítí stabilitu a zázemí společnosti, práce je baví, je rozmanitá, není jednotvárná, chtějí se podílet na chodu společnosti. Drží je dobrý kolektiv spolupracovníků. Takové důvody proč pracovat v MASO WESTU uvedl i majitel. Z toho je vidět, že se s vedoucími zaměstnanci stýká a má o tom, co si myslí a dělají, jasnou představu.

Zaměstnanec v dělnických funkcích ve společnosti drží kolektiv, pro některé je to, jak říkají, prostě práce, pro některé je to blízko do práce, pro jiné zase stálý přísun peněz. Jinak často také respondenti dodávali, že neví. To, že neví, proč ve společnosti zůstávají, nemusí být pro majitele dobré znamení, neboť to částečně naznačuje, že si naopak mohou uvědomit, proč ve společnosti pracovat nechtějí. Proto by měl majitel zapracovat na tom, aby si zaměstnanci uvědomovali, v čem jsou přednosti jejich práce, jinými slovy, měl by jim dát nějaký vyšší cíl, kterým by je přesvědčil a odůvodnil jim, proč ve společnosti zůstat chtějí, jaký je význam jejich práce. Jako zajímavé připouští majitel možnost prezentování cílů, událostí a změn, kterými společnost prochází, aby o takových důležitých věcech věděla celá společnost, nejen vyšší vedení.

4. Myslíte si, že je ve společnosti velká fluktuace? Proč?

U této otázky se shodli všichni respondenti. U některých respondentů vyvolala tato otázka poměrně velké emoce a zdůrazňovali, že fluktuace zaměstnanců je velká, avšak pouze na některých místech, a to hlavně u výrobních dělníků. Klíčové funkce jsou obsazené. Podle zaměstnanců se tento problém řeší celostátně kvůli nízké nezaměstnanosti. Chybí učňovská mládež, počty vyučených se snižují a ne všichni, co se řemeslu vyučí, jsou připraveni v oboru pokračovat a vybírají si jiná zaměstnání. U vedoucích zaměstnanců panovalo poměrně velké rozhořčení vůči novým lidem přicházejícím z úřadu práce. Stěžují si na většinu z nich a nazývají je „nezaměstnatelnými“. Jeden vedoucí zaměstnanec uvedl: *„Stává se nám, že člověk, se kterým jsme domluveni a on nemá žádný problém ani výhradu během výběrového řízení, nevydrží v práci ani celých osm hodin a během pracovní doby odejde a už se neukáže.“*

Stakovým nebo podobným přístupem se setkali čtyři respondenti. Je pro ně pak velice těžké se novým zaměstnancům věnovat s důvěrou, že vložená energie právě do nich se nějakým způsobem vyplatí.

Dále se respondenti shodli, že na fluktuaci má vliv také soutěž nabídek místních firem na nesespecializované profese, a to z hlediska náborových příspěvků, zaměstnaneckých výhod, nástupních mezd, kde potravinářský průmysl své konkurenty těžko dohání. V tomto se zaměstnanci s majitelem shodují. Pracovní podmínky zhoršuje práce v neustálém chladu a vlhku. Jeden vedoucí zaměstnanec uvedl: „*Lidé se celkově v dnešní době mají dobře a fyzicky náročná práce v takových podmínkách se jim nelíbí.*“

Pro nové zaměstnance z jiných odvětví může být problém také vysoké tempo stávajících zaměstnanců, kteří jsou zapracovaní, jsou rychlejší a chtějí po zaučujících se zaměstnancích větší výkon, než oni zvládnou. Ti nátlak nemusí vydržet a odcházejí. Problémem může být to, že majitel ani žádný z vedoucích zaměstnanců si takovou skutečnost neuvědomuje, a že je potřeba se nad tím zamyslet. V takovém případě je možné, že dělník nemusí být do kolektivu přijat na základě špatného proškolení nebo neseznámení se s jeho konkrétními povinnostmi. Řešení tohoto problému může nejen vylepšit současné podmínky v kolektivu zaměstnanců, ale zároveň může pomoci udržet i nově přicházející zaměstnance.

5. Máte v tuto chvíli možnost ze společnosti odejít a jít někam jinam?

Jasně ano zaznělo od všech vedoucích zaměstnanců, s výjimkou jednoho, který je již v předdůchodovém věku. Všichni by mohli najít práci ve svém oboru, ale pokud by odešli, dva z respondentů by do stejného oboru zpět nechtěli. Nikdo však změnit zaměstnání nehodlá z toho důvodu, že jsou na ně již zvyklí a jsou s ním spokojeni.

V případě zaměstnanců v dělnických funkcích převažovaly odpovědi „nevím“ či „nehledal jsem, nezjišťoval jsem“. Čtyři respondenti odpověděli, že ano, ale přestup by se jim nevyplatil nebo se jim nelíbí mzdové ohodnocení v poměru k náročnosti práce. Tato ukazuje, že v jiných firmách může být práce ještě náročnější než ve zkoumané společnosti Maso West.

6. Jaké si myslíte, že mohou být nejčastější důvody k odchodu zaměstnanců ze společnosti?

Většina vedoucích zaměstnanců sdílí názor, že je to vina nízkých mezd, žádných bonusů či benefitů. Na druhou stranu se také vyskytl názor opačný, a to nezájem zaměstnanců o vyšší výdělek: „*Možnosti přivydělat si tu jsou, ale snaha si vydělat více peněz tu není,*“

uvedl na adresu nově přichozích zaměstnanců jeden respondent a pokračoval: *„Mladí lidé nejsou schopni se naučit do práce pravidelně docházet, některým trvá i rok než se naučí pravidelně a včas přijít do práce.“* Z toho bylo cítit jakési zklamání, rozhořčení a bezmoc.

Zaměstnanci v dělnických funkcích si myslí, že je to vina jak peněz, tak vztahů na pracovišti. Dochází ke konfliktům a častým hádkám o to, čí je nějaká povinnost, jestli je to v režii toho nebo onoho člověka. Takový problém majitel také nezmiňuje, přesto z výpovědí zaměstnanců jasně vyplývá, že je to jeden z hlavních důvodů výpovědí z práce. Majitel naopak uvádí jako výhodu, že společnost má rodinný charakter a není tak direktivní. Některým věcem se tak nechává volný průběh a vše je na domluvě. V tomto případě se však dá hovořit o komunikační bariéře nebo neschopnosti zaměstnanců se domluvit na povinnostech a jejich plnění. U vedoucích zaměstnanců problém není. I z tohoto příkladu je patrné, že společnosti chybí „střední“ zaměstnanci, kteří by měli na starosti skupinky dělníků a tyto komunikační bariéry jim pomáhali překonávat a stanovovali pravomoci a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech.

7. V čem si myslíte, že by se společnost měla zlepšit ve vztahu k zaměstnancům?

Vedoucí zaměstnanci uvedli, že když pominou výrobní podmínky, které změnit nelze, měla by se společnost začít zabývat benefity a celkovým zvýhodňováním zaměstnanců. Mzdové podmínky byly zmíněny od každého, nikoli však, že by byli respondenti nespokojeni, ale vyšší mzda je logicky brána jako motivátor květšímu pracovnímu výkonu a radosti z práce. Nejpopulárnější forma benefitu, která se zamlouvala deseti respondentům, byla dovolená navíc, ovšem většina měla jasno v tom, že dovolenou navíc nedostanou. Jako druhá nejvíce zmiňovaná forma benefitu byl příspěvek na důchodové připojištění, nicméně slovy jednoho z respondentů: *„Vlastně všechno, co je navíc, se počítá.“*

Probíráno bylo také to, co už společnost pro zaměstnance dělá. Až na dva respondenty nikdo nezmiňoval benefit, který zaměstnanci již mají, a tím je firemní stravování, které je nadstandardní dvakrát denně. Tady je třeba připomenout slova majitele, kterému se benefity z dlouhodobého hlediska nelíbí a nevěří, že mohou být podporou pro udržení zaměstnanců po delší dobu, a zároveň se bojí situace, kdy se benefit, na který si zaměstnanci zvyknou, odebere a vznikne tak nevole. Zaměstnanci pak neocení, že benefit využívají jako něco navíc, ale jako, že jim firma něco bere. Jeden z respondentů si pochvaloval, že si může vybrat značku nástrojů, jako jsou například nože, které používá.

Rozdílné názory se vyskytly v případě akcí pro zaměstnance, které společnost pořádá, ale které nemají velkou účast. Jeden respondent uvedl: *„Člověk se s lidmi domluví, co by chtěli za akci, uspořádá jí, a pak lidi ani nepřijdou, tak to už člověk neví, co je špatně.“* Toto zároveň potvrzuje předchozí zmínku o problémech v pracovním kolektivu.

Dvěma z vedoucích zaměstnanců se zároveň nelíbí příliš přátelský přístup společnosti k zaměstnancům. Rádi by na zaměstnance přitvrdili, jenže jako jeden z nich uvedl: *„Přitvrdit prostě nejde. Už teď se musí chodit kolem zaměstnanců po špičkách, aby neutekli, dělal bych tu sám.“* Je tu vidět jistá podobnost s odpovědí majitele, ve které si stěžuje na takřka nulový výběr zuchazečů o zaměstnání a nemožnost použití různých „pák“ v případě jejich špatného chování či nízkého pracovního nasazení.

Další téma, které bylo probíráno, byly silné a slabé stránky společnosti. Silné stránky vidí zaměstnanci v investicích do provozu, moderních technologiích, zjednodušení a automatizace výroby. Na malém prostoru se zvládne vyrobit velké množství. Oceňována je také snaha zdvojnásobit stroje, aby při poruše nevznikali prostoje. Zaměstnanci si mohou vybrat, s jakým nářadím budou pracovat, například, jak již bylo zmíněno výše, řezníci si mohou vybrat nože, se kterými se jim dobře pracuje. Většina vedoucích zaměstnanců se na své funkce vypracovala ve společnosti a nikdo nepřišel na vedoucí funkci rovnou.

V případě slabých stránek byly nejčastěji uváděny pracovní podmínky: chlad, zima, směnnost, práce v noci. Respondenti znovu uvedli častá nedorozumění mezi zaměstnanci. Mzdové podmínky jsou nízké oproti zahraničním firmám, ty však sídlí v Německu a nelze se reálně domnívat, že nastane brzké dorovnání mezd. Slabá stránka je v malých prostorech, kde se špatně udržují výkyvy kvality, v nedostateku kvalifikovaných lidí. Dvěma dělníkům zaměstnaným ve společnosti více než 5 let vadí to, že oni jsou schopni udělat jednu práci ve dvou a agenturní zaměstnanci tu samou práci nejsou schopni udělat za směnu ve čtyřech. Jeden dělník k tomu uvedl: *„Práce je velmi náročná a lidé se stále mění. Chybí zde lidé, kteří znají správné procesy a postupy a mohli by vedení pomoci s rozdělováním úkolů pro nesespecializované dělníky.“*

8. Jste ve společnosti spokojený/á? Proč?

Spokojenost respondenti hodnotili na škále od 1 do 5, kdy 1 znamená „vůbec nejsem spokojený“ a 5 znamená „jsem úplně spokojený“.

Vedoucí zaměstnanci hodnotili práci ve společnosti v průměru stupněm 4. Vítají především zajímavou práci, která není jednotvárná, kde mají svojí odpovědnost, příznivé pracovní podmínky a velice dobrou domluvu se stejně postavenými kolegy.

Zaměstnanci v dělnických funkcích hodnotili práci ve společnosti v průměru stupněm 3.2 s tím, že oceňují přístup vedení a umístění společnosti, kdy to mají blízko do práce. Nespokojenost vytváří pracovní podmínky, jako je zima a vlhko, občasné rozbroje mezi dílnami a svalování viny jeden na druhého. Pro nové zaměstnance je prý velice těžké se vyrovnat tempu ostatních zaměstnanců, kteří prý na ně vytvářejí psychický tlak a mají přehnané nároky na výkon nováčků. Z toho lze usoudit, že ve společnosti jsou skupiny kolegů/přátel, kteří vytvářejí konflikty mezi sebou, každá skupina nerozumí tomu, že mají společný cíl, například v podobě nějakého výrobku a ztěžují si proces samotný. Takový problém si majitel společnosti vůbec neuvědomuje, ale jeho řešení by mohlo společnosti pomoci.

4.4 Shnutí výzkumného šetření

Přestože provedené výzkumné šetření přineslo poměrně podrobný popis příčin, důsledků a řešení nedostatku zaměstnanců ve společnosti MASO WEST, je třeba zmínit jistá omezení dosažených výsledků.

Hlavním omezením je poměrně nízký počet respondentů z celkového počtu zaměstnanců společnosti. Vyšší počet respondentů by mohl přinést další názory a lepší výsledky. Na druhou stranu výběr rozhovoru byl pro zjištění přesnějších informací velice přínosný. Šetření bylo také omezeno pouze na jednu společnost a šetření v jiných společnostech by mohlo přinést odlišné výsledky. Nicméně provedené šetření přineslo detailní pohled na příčiny, důsledky a řešení nedostatku zaměstnanců v konkrétní společnosti a může být dobrým východiskem pro další podobná šetření.

Výzkumného šetření ve společnosti MASO WEST mělo odpovědět na dvě výzkumné otázky:

1. Která pracovní místa jsou ve společnosti aktuálně neobsazena a jakým problémům současní zaměstnanci čelí?

Společnosti chybí lidé v dělnických funkcích, jako jsou řezníci a uzenáři, lidé v technických funkcích, jako jsou řidiči nebo obsluha specializovaných strojů, ale také lidé v nižších manažerských funkcích, kteří by vedli menší týmy zaměstnanců.

Zaměstnanci čelí problémům, které se týkají nepříznivých pracovních podmínek a napjatých pracovních vztahů.

2. Jak společnost řeší situaci s nedostatkem zaměstnanců a jaké strategie k jejich udržení používá?

Společnost využívá různé strategie získávání zaměstnanců od inzerce přes spolupráci s agenturami práce a úřady práce až po nabízení různých pracovních benefitů k jejich udržení.

4.5 Opatření k přilákání a udržení potřebných zaměstnanců;

Na základě teoretických poznatků a provedeného šetření je možné společnosti MASO WEST navrhnout následující opatření k přilákání a udržení potřebných zaměstnanců:

1. Zlepšovat pracovní podmínky.

Pracovní podmínky ve společnosti MASO WEST jsou poměrně náročné. Této skutečnosti jsou si vědomi jak zaměstnanci, tak i majitel společnosti. Vzhledem k tomu, že čisté a chladné prostředí je pro práci s potravinami nezbytné, je třeba hledat způsoby, jak zaměstnancům práci v chladu usnadnit, například častějšími či delšími přestávkami v místech, kde je větší teplo. Další možností by mohlo být zajištění funkčních vrstev oblečení pod standardní uniformy, popřípadě dostatečná kompenzace této nevýhody dalšími z níže navrhovaných možnostmi.

2. Řešit špatné pracovní vztahy.

Špatné vztahy mezi dělníky byly zmiňovány samostatnými zaměstnanci poměrně často. Nicméně majitel ani vedoucí zaměstnanci se o tomto problému nezminily, což buď značí jejich nevědomost, nebo ignorování problému. Z tohoto důvodu by bylo vhodné se na zlepšování pracovních vztahů zaměřit. K jejich zlepšení by mohly pomoci například teambuildingové akce, na kterých se zaměstnanci lépe poznají a vytváří si k sobě důvěru.

3. Poskytovat žádané benefity.

Určité benefity už společnost MASO WEST svým zaměstnancům poskytuje, ovšem v porovnání s konkurencí může společnost v nabídce benefitů zaostávat. Proto je třeba se zaměřit na cílené poskytování benefitů a zjistit, které benefity by stávající zaměstnanci nejvíce ocenili a aktivně je využívali.

4. Zajistit postupné zaučení nováčků.

Zaučování nových zaměstnanců bývá pro všechny zúčastněné velmi náročné. Noví zaměstnanci se cítí pod tlakem a mají tendenci ze společnosti odejít. Proto by bylo vhodné nové zaměstnance zaučovat postupně tak, aby se rychle naučili vše potřebné, ale aby nebyli zbytečně pod tlakem. Zároveň by bylo dobré přizpůsobit zaučování nových zaměstnanců tak, aby vyhovovalo i stávajícím zaměstnancům.

5. Zvyšovat mzdu v závislosti na konkurenčních firmách a možnostech samotné společnosti.

Otázka výše mezd je v potravinářském průmyslu poměrně citlivé téma. Zaměstnanci vnímají výši mezd odlišně. Někomu přijde mzda nízká, jinému stačí na to, aby ve společnosti zůstal. Mzdy by proto měly být udržovány na takové výši, aby zaměstnanci udržely ve společnosti a aby zaměstnanci cítili dostatečně ohodnoceni za práci v obtížnějších podmínkách.

6. Jasně vymezit pracovní úkoly a povinnosti na jednotlivých pracovních místech.

Další možností, jak vylepšit stávající situaci, je jasné vymezení toho, co práce na konkrétních pracovních místech obnáší, neboť tato nejasnost způsobuje ve společnosti mezi dělníky rozpory. Druhou alternativou by mohlo být určení výše postavené osoby, která by jednotlivé úkoly a povinnosti rozdělovala. Tato varianta je nicméně v tuto chvíli spíše méně reálná, protože společnost právě aktuálně bojuje s nedostatkem zaměstnanců v nižších manažerských funkcích.

ZÁVĚR

Práce zkoumala příčiny, důsledky a řešení nedostatku zaměstnanců v klatovské potravinářské společnosti MASO WEST s.r.o. s cílem navrhnout opatření k přilákání a udržení potřebných zaměstnanců. Využity byly poznatky z odborné literatury, interní materiály společnosti a rozhovory s majitelem společnosti a s vybranými zaměstnanci společnosti.

Z provedeného výzkumného šetření vyplynulo, že problém nedostatku pracovní síly doléhá na společnost velmi silně, a to jak z pohledu vedení společnosti, tak z pohledu zaměstnanců společnosti. Oslovení vedoucí a řadoví zaměstnanci vidí, že nedostatek nově přicházejících lidí (či fakt, že ti, kteří do společnosti přijdou, nejsou příliš schopní či brzy ze společnosti odejdou) způsobuje velké problémy jak při výrobě, tak při udržování přátelských vztahů na pracovišti. Jako problém jsou vnímány také nízké mzdy oproti jiným firmám a obtížné pracovní podmínky, jako je chlad či střídání délek pracovní doby v závislosti na vnějších faktorech. Nepříznivě působí také zvýšené nároky na rychlý a přesný výkon.

Ke zlepšení situace a řešení nedostatku zaměstnanců využívá majitel společnosti různé strategie, především různé náborové akce, spolupráci s agenturami práce a úřady práce či nabídku benefitů, kterou však zaměstnanci nepřijímají příliš nadšeně (vyjma příspěvků na důchod). Spíše si každý jednotlivec z benefitů najde nějaký, který se mu líbí, a ostatní nevnímá či o ně nemá zájem. Zaměstnanci naopak silně vnímají špatné vztahy mezi dělníky, které však žádný z vedoucích zaměstnanců ani majitel společnosti nevidí a neřeší. Řešení tohoto problému by však mohlo přinést větší radost stávajících zaměstnanců, ale i zlepšení pověsti společnosti jako zaměstnavatele. Zároveň by majitel měl zjistit, které benefity si jeho zaměstnanci žádají, což by mohlo přispět k jejich spokojenosti a stabilizaci.

Další zajímavostí je flexibilnější direktiva společnosti, kterou majitel vnímá kladně, neboť díky ní může zaměstnancům vycházet vstříc například v časech směn a výroby. Na druhou stranu, zavedení přísnější direktivy pro pomocné dělníky a především přesné rozdělení jejich povinností je klíčové, neboť dělníci často přehazují povinnosti jeden na druhého, protože nikde není řečeno, kdo z nich má danou práci na starosti a „dobrovolně“ ji nikdo neudělá.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024721774.

DRUCKER, Peter, 2006. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-140-2.

HOLMAN, Robert, 2016. *Ekonomie 6. vydání*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-278-6

KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1991-7.

STRAUSS, Anselm a Juliette CORBIN, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Nakladatelství Albert. ISBN 80-85834-60-X.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

ČSÚ, 2018a. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. *Český statistický úřad* [online]. 21.05.2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19

ČSÚ, 2018b. Mzdy a náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. 9.3.2018 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

Eprehledy.cz (© 2009-2016). Průměrné mzdy podle profese. *Eprehledy.cz* [online]. © 2009-2016 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: http://www.eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php

GRMOLCOVÁ, Gabriela, 2013. Žáci mají nejmenší zájem o učňovské obory. Řezníky a pekaři se stát nechtějí. *IRozhlas.cz* [online]. 22. dubna 2013 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/zaci-maji-nejmensi-zajem-o-ucnovske-obory-rezniky-a-pekari-se-stat-nechteji_201304220045_akottova

MPSV, 2018. Vývoj nezaměstnanosti od července 2004. *Integrovaný portal MPSV* [online]. 21.05.2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj_od_072004

Stredniskoly.cz, © 2002-2018. Vyhledávám „2956H01“ v oborech studia. *Stredniskoly.cz* [online]. © 2002-2018 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.stredniskoly.cz/search.html?string=2956H01>

VOJTĚCH, Jiří a Daniela CHAMOUTOVÁ, 2018. *Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů ve středním a vyšším odborném vzdělávání v ČR a v krajích ČR a postavení mladých lidí na trhu práce ve srovnání se stavem v Evropské unii* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2018 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/download/2018/VYVOJ2017_cele_pro_www.pdf

