

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Současné přístupy k využívání pracovní síly

Current Approaches to the Use of Labour Force

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

PROVAZNÍKOVÁ

LUCIE

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Provazníková** Jméno: **Lucie** Osobní číslo: **478756**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Současné přístupy k využívání pracovní síly

Název diplomové práce anglicky:

Current Approaches to the Use of Labour Force

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat současné přístupy k využívání pracovní síly na vybraných případech, posoudit stávající stav, vymežit výhody a nevýhody a navrhnout vhodná doporučení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je vymezení různých možností využívání pracovní síly a zabezpečování výkonu práce.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - přístupy k využívání pracovní síly; 3. Praktická část - představení vybraných případů, výsledky vlastního šetření, návrhy doporučení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. Praha: Management Press, 2016.

PILAŘOVÁ, I. Leadership & Management Development. Praha: Grada Publishing, 2016.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2018.

VEBER, J. a kol. Management - Základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress, 2021.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **28.04.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

PROVAZNÍKOVÁ, Lucie. *Současné přístupy k využívání pracovní síly*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

V Praze dne: 20. 04. 2022

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala především svému vedoucímu této diplomové práce panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za veškeré cenné rady a připomínky, které mi dal při psaní, ale zejména za pohotové reakce na dotazy. Dále bych ráda poděkovala společnostem, za poskytnutí potřebných materiálů pro zpracování praktické části a zaměstnancům společností a jednatelem, za jejich čas, který mi věnovali, ochotu a za potřebné informace, které mi předali.

Abstrakt

Diplomová práce zkoumá využití pracovní síly ve vybraných společnostech s cílem určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část vymezuje pojem pracovní síla a její význam a vývoj, dále popisuje možnosti využívání pracovní síly, kterými jsou pracovněprávní vztahy, spolupráce s agenturami práce a dodavatelské vztahy a trendy ve využívání pracovní síly, kterými jsou nezaměstnanost, flexibilní pracovní režimy, práce na dálku, digitalizace a využití sociálních sítí při hledání pracovní síly. Praktická část obsahuje představení vybraných společností a jejich struktury, analýzu využívání pracovní síly ve společnostech, jejíž součástí je získávání a využívání pracovní síly, struktura pracovní síly a aspekty spojené s pracovní silou. Výsledkem práce jsou návrhy a doporučení pro zlepšení využívání pracovní síly ve zkoumaných společnostech.

Klíčová slova

Pracovní síla, lidské zdroje, trh práce, nezaměstnanost, pracovněprávní vztahy, využití pracovní síly, struktura pracovní síly.

Abstract

The diploma's thesis focuses on the use of labour force in selected companies in order to identify possible opportunities for improvement and propose appropriate solutions. The theoretical part defines the concept of labour force and its meaning and development, then describes the possibilities of labour force use, which are labour relations, cooperation with employment agencies and supplier relationships, and trends in labour force use, which are unemployment, flexible work arrangements, teleworking, digitalization and the use of social networks in the search for labour. The practical part includes an introduction to the selected companies and their structures, an analysis of the use of labour in the companies, which includes the recruitment and use of labour, the structure of the labour force and aspects related to the labour force. As a result of the work, suggestions and recommendations for improving the use of labour in the surveyed companies are made.

Key words

Labour force, human resources, labour market, unemployment, labour relations, labour utilisation, labour force structure.

OBSAH

ÚVOD	5
1 VÝZNAM PRACOVNÍ SÍLY	7
1.1 PLÁNOVÁNÍ A ZABEZPEČOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY	8
1.1.1 Odhady potřebné pracovní síly	8
1.1.2 Získávání pracovní síly	10
1.2 VÝVOJ PRACOVNÍ SÍLY	11
1.2.1 Generace X	12
1.2.2 Generace Y	12
1.2.3 Věková struktura pracovní síly	13
1.2.4 Vzdělanostní struktura pracovní síly	14
1.3 TRH PRÁCE	14
1.3.1 Nabídka na trhu práce	15
1.3.2 Poptávka na trhu práce	16
1.3.3 Vztah nabídky a poptávky	17
2 MOŽNOSTI VYUŽÍVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY	20
2.1 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY	20
2.1.1 Pracovní poměr	20
2.1.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	22
2.2 SPOLUPRÁCE S AGENTURAMI PRÁCE	23
2.2.1 Zprostředkování zaměstnání	24
2.2.2 Agentura práce a uživatel	24
2.2.3 Uživatel a zaměstnanec	25
2.3 DODAVATELSKÉ VZTAHY – OSOBY SAMOSTATNĚ VÝDĚLEČNĚ ČINNÉ	25
2.3.1 Podstata využívání dodavatelských vztahů	25
2.3.2 Rozdíly mezi pracovněprávním vztahem a dodavatelským vztahem	26
3 TRENDY VE VYUŽÍVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY	27
3.1 NEZAMĚSTNANOST	27
3.1.1 Typy nezaměstnanosti	28
3.1.2 Vývoj nezaměstnanosti	28
3.2 FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ REŽIMY	29

3.2.1	Využití flexibilních pracovních režimů z pohledu zaměstnavatelů	30
3.2.2	Využití flexibilních pracovních režimů z pohledu pracovníků	30
3.2.3	Výhody a nevýhody flexibilních pracovních režimů	31
3.3	PRÁCE NA DÁLKU	31
3.3.1	Povinnosti pracovníků a zaměstnavatelů při práci na dálku	32
3.3.2	Výhody a nevýhody práce na dálku.....	32
3.4	DIGITALIZACE	33
3.5	VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ PŘI HLEDÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY	34
3.5.1	Facebook	35
3.5.2	Twitter	35
3.5.3	LinkedIn	35
3.5.4	Výhody a nevýhody sociálních sítí.....	36
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ	38
4.1	SPOLEČNOST X	38
4.1.1	Struktura společnosti X	38
4.1.2	Finanční oddělení společnosti X.....	39
4.2	SPOLEČNOST Y	40
4.2.1	Struktura společnosti Y	41
4.2.2	Finanční oddělení společnosti Y	41
4.3	SPOLEČNOST Z	42
4.3.1	Struktura společnosti Z	43
4.3.2	Finanční oddělení společnosti Z.....	44
5	VYUŽÍVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY VE SPOLEČNOSTECH	45
5.1	ZÍSKÁVÁNÍ A VYUŽÍVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY VE SPOLEČNOSTECH	45
5.1.1	Získávání pracovní síly ve společnostech	46
5.1.2	Využívání pracovní síly ve společnostech.....	48
5.2	STRUKTURA PRACOVNÍ SÍLY VE SPOLEČNOSTECH	49
5.2.1	Věková struktura pracovní síly	50
5.2.2	Vzdělanostní struktura pracovní síly	56
5.3	ASPEKTY SPOJENÉ S PRACOVNÍ SÍLOU VE SPOLEČNOSTECH	62
5.3.1	Rozsah pracovních úvazků ve společnostech	63
5.3.2	Počet volných pracovních míst ve společnostech	65
5.3.3	Míra fluktuace ve společnostech	70

6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ	77
6.1	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST X	77
6.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST Y	79
6.3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST Z	81
	ZÁVĚR.....	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	84
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	86
	SEZNAM TABULEK	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM GRAFŮ.....	90

ÚVOD

Správné využití pracovní síly je jedním z nejdůležitějších úkolů řízení každé organizace. Současná situace na trhu práce ukazuje na dlouhodobý nedostatek kvalitních lidí napříč obory, a proto je třeba hledat stále nové zdroje a způsoby zabezpečení nezbytné pracovní síly. Kromě získávání nových pracovníků je nutné zabývat se rozvojem stávajících pracovníků a jejich přípravou na obsazení klíčových pracovních míst v organizaci. Toto úsilí znesnadňují jak měnící se požadavky pracovních míst v důsledku měnících se podnikatelských podmínek, tak měnící se představy potenciálních pracovníků v důsledku měnících se životních standardů. Jedním z hlavních činitelů současné doby je flexibilita, kdy organizace hledají odborně i časově přizpůsobivou pracovní sílu a pracovníci hledají více volného času a možnosti lepšího sladění pracovního a osobního života.

Správné využití pracovní síly zahrnuje vhodnou skladbu pracovní síly z hlediska kvalifikační i početní, tak aby organizace měla dostatek správných lidí ve správný čas na správném místě. V tomto smyslu se výzvou pro řadu organizací jeví nedostatek technicky orientovaných pracovníků nebo stárnutí populace a nutná generační obměna pracovní síly. Možným řešením je připravenost organizací vychovávat si potřebné pracovníky vlastními silami nebo využívání různých věkových skupin pracovníků a podpora sdílení znalostí a zkušeností mezi generacemi. V zájmu podpory odborné a časové flexibility je řešením rozšíření využívání flexibilních pracovních režimů přinášejících výhody organizacím i pracovníkům. A právě využití pracovní síly z hlediska její skladby je předmětem zájmu této diplomové práce.

Cílem diplomové práce je prozkoumat využití pracovní síly ve třech vybraných společnostech, porovnat jednotlivé způsoby využití pracovní síly, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě knižních a internetových zdrojů a její obsah je rozdělen na tři kapitoly. První kapitola se zabývá významem pracovní síly, plánováním a zabezpečováním pracovní síly, vývojem pracovní síly a trhem práce. Druhá kapitola je věnována možnostem využívání pracovní síly, kterými jsou pracovní právní vztahy, spolupráce s agenturami práce a dodavatelské vztahy. Třetí kapitola obsahuje trendy ve využívání pracovní síly, zejména flexibilní pracovní režimy, práci na dálku, digitalizaci a využívání sociálních sítí při hledání pracovní síly.

Praktická část je zpracována na základě interních materiálů společností a rozhovorů se zástupci společností. Obsah praktické části je rozdělen do tří kapitol. První kapitola obsahuje představení společností a jejich struktur. Druhá kapitola je zaměřena na využívání pracovní síly ve společnostech, mezi které se řadí získávání a využívání pracovní síly, struktura pracovní síly a aspekty spojené s pracovní silou. Třetí kapitola praktické části obsahuje návrhy a doporučení pro zlepšení využívání pracovní síly v jednotlivých společnostech.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM PRACOVNÍ SÍLY

Pracovní sílu představují osoby ekonomicky aktivní a ekonomicky neaktivní, které jsou starší 15 let. Celková pracovní síla se skládá z lidí, kteří jsou účastníky trhu práce ať už jsou zaměstnaní či nezaměstnaní. Využitá pracovní síla pak představuje osoby, které jsou zaměstnané. Mezi neaktivní pracovní sílu řadíme například důchodce, žáky nebo studenty. Velikost pracovní síly se mění na základě demografických změn, kdy dochází k růstu počtu studentů a na druhé straně k růstu počtu důchodců. (Český statistický úřad, Vývoj lidských zdrojů v Jihomoravském kraji – vybrané kapitoly, 2010a)

Z pohledu organizací pracovní sílu představují také pojmy jako jsou lidský kapitál, nebo lidské zdroje. Dle Koubka (2015, s. 27) lze rozlišovat od lidského kapitálu také intelektuální kapitál, který je tvořen souhrnem znalostí a dovedností, pomocí kterých organizace vytváří hodnotu. Intelektuální kapitál se pak dělí do tří složek, kterými jsou: (Koubek, 2015, s. 27)

1. „Lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace.
2. Společenský kapitál – zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace
3. Organizační kapitál (či také strukturální kapitál) – institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech apod.“

Z výše uvedeného vyplývá, že ti, co mohou zvyšovat, nebo ovlivňovat hodnotu intelektuálního neboli lidského kapitálu jsou pracovníci, kteří vykonávají práci pro danou organizaci ať už na základě pracovněprávního vztahu, nebo dodavatelského vztahu. Z tohoto důvodu je velmi důležité dbát na správný výběr, odměňování, motivaci, péči a rozvoj lidského kapitálu, který tvoří pracovní sílu organizace. (Koubek, 2015, s. 27)

Lidský kapitál se postupem času začal rozdělovat na dvě části, kterými jsou základní lidský kapitál a širší lidský kapitál. Základním lidským kapitálem jsou schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků a širší lidský kapitál představuje, jak daný pracovník dokáže složky základního lidského kapitálu využít a uplatnit při práci. Na širší lidský kapitál pak působí faktory, které ho ovlivňují. Mezi tyto faktory řadíme například geneticky zděděné schopnosti, rodinné a sociální faktory, formální, neformální a informativní vzdělávání. (Mazouch a Fischer, 2011, s. 1)

Armstrong (2007, s. 51) popisuje teorii lidského kapitálu jako důležitost vnímání lidského kapitálu jako přidanou hodnotu pro organizaci, do které se vyplatí investovat. Tato teorie přirovnává pracovníky k aktivům nebo bohatství organizace. Lidské zdroje mohou pro organizaci představovat také konkurenční výhodu, která vzniká ve chvíli, kdy je souhrn lidských zdrojů na takové úrovni, kterou konkurence není schopna vyrovnat, nebo ji čelit.

Investicemi do lidského kapitálu jsou myšleny především investice vynaložené na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Míra návratnosti se projevuje v podobě zlepšení pracovního výkonu, zvýšení flexibility nebo získáním nových dovedností a schopností, které pomáhají vytvářet hodnotu organizace. V teorii lidského kapitálu se také klade důraz na to, aby pracovníci nebyli považováni za pasivní jmění, nebo za něco, co organizace vlastní. Rozhodnutí o tom, kam budou pracovníci investovat své

schopnosti, dovednosti, čas a energii totiž zůstává pouze na nich. Nelze s nimi tedy nakládat jako s majetkem, který se dá koupit, nebo prodat. (Armstrong, 2007, s. 52)

Plamínek (2018, s. 24) vyobrazuje jednotlivé pracovníky jako interní dodavatele organizace. Pracovník totiž v žádné fázi organizace netvoří její součást, ale pouze prodává své znalosti a dovednosti na určitou pracovní dobu, která je sjednána smlouvou. Tento pohled potvrzuje výše uvedenou teorii lidského kapitálu, kdy by pracovník neměl být chápán jako majetek organizace.

1.1 Plánování a zabezpečování pracovní síly

Plánování pracovní síly neboli lidských zdrojů je nedílnou součástí každé organizace. Důležitost toho plánování spočívá především v důležitosti lidských zdrojů pro organizaci. Pomocí nich totiž organizace dosahují svých strategických cílů. Plánování lidských zdrojů je založeno na rozpoznání potřeb organizace v oblasti lidských zdrojů a k následnému uspokojení těchto potřeb. Mezi hlavní otázky při tomto plánování patří například kolik pracovní síly bude organizace potřebovat, a především jakou pracovní sílu z hlediska jejich dovedností a schopností. (Armstrong, 2007, s. 305-306) Plánování lidských zdrojů se dá rozdělit na měkké a tvrdé. Cílem tvrdého plánování je zabezpečení správného počtu pracovní síly se správnými kompetencemi v daný okamžik potřeby. V případě měkkého plánování jde o zajištění takové pracovní síly, která bude motivována, bude mít správné postoje, oddanost organizaci a angažovanost. (Bach, 2005, s. 6)

Plánování lidských zdrojů stejně jako plánování jiných oblastí spočívá v prognóze a správném předvídání. Výsledek plánování lidských zdrojů pak vychází z prognózy potřeby pracovní síly a prognózy zdrojů pracovní síly, přičemž kvalita těchto prognóz ovlivňuje kvalitu výsledného plánování. Důležitý je především dostatek informací a znalostí dosavadního vývoje v této oblasti, které představují vstupy pro analýzy. Na základě výsledků těchto analýz se pak zpracovávají již zmíněné prognózy. V oblasti prognózy potřeby pracovní síly patří mezi nejdůležitější analýzy například analýza výrobní orientace a zaměření činnosti, analýza možných změn na trhu, analýza demografické struktury pracovníků apod. V případě prognózy zdrojů pracovních sil jde především o analýzu využívání a možností úspory pracovních sil, analýzu kvalifikační struktury pracovní síly, analýzu situace na trhu práce apod. (Koubek, 2015, s. 98-99)

Mezi hlavní cíle tohoto plánování pak patří získávání a udržení dostatečného počtu pracovní síly, kterou organizace potřebuje, předcházení problémům, které souvisí s nedostatkem a přebytkem pracovní síly, formování flexibilní a schopné pracovní síly nebo zlepšení využití pracovní síly při zavádění flexibilnějších systémů práce. (Armstrong, 2007, s. 309)

1.1.1 Odhady potřebné pracovní síly

Koubek (2015, s. 102) dělí metody odhadu potřebné pracovní síly na intuitivní a kvantitativní. Při intuitivních metodách se klade důraz na znalost pracovních úkolů organizace, techniky a pracovní síly. Intuitivní odhady se provádějí na základě zkušeností a znalostí pracovníků dané organizace a řadí se mezi ně například delfská metoda, kaskádová metoda a metoda manažerských odhadů.

Kvantitativní metody jsou pak založeny na odhadech prováděných pomocí matematické či statistické analýzy dat. Mezi kvantitativní metody můžeme řadit metodu založenou na analýze vývojových trendů, nebo metodu založenou na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků. Armstrong (2007, s. 312) pohlíží na odhady potřebné pracovní síly jako na prognózování poptávky, která představuje potřebu pracovníků a nabídky, tedy na možnost pokrytí potřebných pracovníků. Součástí tohoto odhadu by mělo být také určení postupu, který se bude aplikovat v případě přebytku pracovníků, nebo jejich nedostatku.

V případě intuitivních a kvantitativních metod nelze určit, která z metod by pro odhad byla vhodnější. Organizace se přiklání spíše k intuitivním metodám, jelikož jsou jednodušší na provedení, levnější, flexibilnější a srozumitelnější. V praxi se pak často využívají kombinace několika metod, nebo obou druhů metod. Mezi nejpoužívanější metody ale patří delfská metoda a metoda založená na analýze vývojových trendů, a to právě kvůli menší časové a finanční náročnosti. (Koubek, 2015, s. 102-103)

V případě delfské metody se jedná o skupinu expertů, kteří usilují o vzájemnou shodu názorů týkajících se budoucího vývoje možných faktorů, které mohou ovlivňovat potřebu pracovní síly. Skupina expertů by se měla skládat z pracovníků organizace, kteří znají všechny potřebné informace jako jsou například struktura pracovní síly, plány činností a prodeje organizace, nebo vnější faktory, které mohou ovlivňovat poptávku. Z tohoto důvodu se prokázalo jako velmi účinné zapojení vedoucích pracovníků všech linií. Kvůli zachování nezávislých názorů se diskuse uskutečňuje pomocí prostředníka. Celá diskuse probíhá ve třech až pěti kolech, během kterých mají experti možnost zvážit, opravit nebo doplnit své názory. Cílem celé metody je shoda všech expertů a předpověď budoucího vývoje potřeby pracovní síly. (Koubek, 2015, s. 103-104)

Kaskádová metoda se podobá delfské metodě s tím rozdílem, že její výsledek přináší také odhad pokrytí potřebné pracovní síly z vnitřních zdrojů. Její provedení spočívá v rozepsání všech úkolů organizace od nejvyšší po nejnižší úroveň. Vedoucí pracovník nejnižší úrovně pak musí být schopen odhadnout, kolik pracovníků bude potřebovat pro splnění všech úkolů, kdy je bude potřebovat a kolik pracovníků bude mít k dispozici ze současné pracovní síly organizace. Výsledky těchto odhadů pak předá vedoucímu na vyšší úrovni a celý postup se opakuje, dokud nedojde do nejvyšší úrovně. Výsledkem celé metody je tedy odhad potřeby pracovní síly a její pokrytí z vnitřních zdrojů.

Metoda manažerských odhadů funguje na stejném principu jako předchozí metody, kdy jsou zapojeni vedoucí pracovníci organizace. Vedoucí pracovníci pak na základě svých zkušeností odhadují strukturu a velikost budoucí potřeby pracovníků. Tyto odhady se mohou provádět od nejvyšší úrovně po nejnižší i naopak a jsou operativně upravovány a připomínkovány. Často se doporučuje kombinace obou směrů odhadů. (Koubek, 2015, s. 105)

Metoda založená na analýze vývojových trendů usiluje o kvantitativní určení potřeby pracovní síly. Faktorů, které ovlivňují potřebu pracovníků v organizaci je mnoho. Tato metoda pak pracuje pouze s jedním faktorem, který je vyhodnocen jako nejvíce ovlivňující potřebu pracovníků. Postup této metody se pak dle Koubka (2015, s. 106) skládá z těchto šesti kroků:

1. „Nalezení takového faktoru, který má vztah k počtu pracovníků (obvykle určité kategorie).
2. Sestavení tabulky nebo porízení grafu, kde je vyjádřen (vyznačen) vývoj velikosti tohoto faktoru a vývoj počtu pracovníků.

3. Výpočet průměrné produkce nebo výkonu na jednoho pracovníka za rok, tedy výpočet produktivity práce.
4. Vyslovení hypotézy o budoucím vývoji produktivity práce, odhad její budoucí úrovně.
5. Nezbytné korekce trendů, např. vyrovnání dosavadního trendu, popřípadě zrealnění extrapolace trendu.
6. Projektování vývoje k cílovému roku (okamžiku).“

Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků je využívána spíše v oblastech, které zabezpečují obsluhu lidí, jako je zdravotnictví nebo školství. Potřebná pracovní síla se pak odhaduje na základě ideálního počtu žáků nebo pacientů připadajících na jednoho učitele nebo lékaře. V tomto odhadu je také zohledněn předpokládaný počet žáků a pacientů. Na základě těchto údajů se pak určuje potřebná výše pracovní síly. (Koubek, 2015, s. 108)

Prognóza poptávky, tedy potřeby pracovníků odhaduje budoucí potřebu pracovníků, a to včetně dovedností a schopností, které by tito pracovníci měli mít. Tato prognóza zpravidla vychází z krátkodobých a dlouhodobých plánů organizace, kdy se počet potřebných pracovníků určuje například na základě množství výrobků, které chce organizace vyrobit. Dle toho je pak vytvořen odhad počtu pracovníků, který bude potřeba pro výrobu toho množství. Výsledek této prognózy může zahrnovat také plán, jak zvýšit automatizaci a snížit počet pracovníků v souvislosti se snížením nákladů. (Armstrong, 2007, s. 312–313)

Prognóza nabídky, tedy pokrytí potřeby pracovníků odhaduje počet pracovní síly, která bude k dispozici jak mimo organizaci, tak uvnitř organizace. V tomto případě by se měly brát v potaz také faktory, které mohou ovlivnit pracovní sílu uvnitř organizace jako jsou odchody pracovníků, absence pracovníků, změny úvazků apod. Tato analýza se provádí na základě analýzy existujících lidských zdrojů, prognózy ztrát a změn současných lidských zdrojů, zdrojů vnitřní a vnější nabídky práce apod. (Armstrong, 2007, s. 314)

1.1.2 Získávání pracovní síly

Poté, co si organizace definují potřebnou pracovní sílu, je nutné ji také získat. Před zahájením získávání pracovní síly, by se měly nejdříve určit specifikace a požadavky na volná pracovní místa, která chtějí organizace obsadit novými pracovníky. Na základě těchto požadavků se pak vytvoří vyhovující inzerát pro každé volné pracovní místo, který bude obsahovat určité požadavky na schopnosti, dovednosti, vzdělání apod. Pracovníci jsou pak při výběru posuzováni na základě toho, jak těmto požadavkům vyhovují. (Armstrong, 2007, s. 343) Cílem získávání pracovní síly je schopnost oslovit dostatečné množství volné pracovní síly, s vynaložením adekvátních nákladů a v potřebný čas. Důležité je také rozhodnutí o tom, jak bude organizace informovat o volných pracovních místech, a z jakých zdrojů bude potřebnou pracovní sílu získávat. (Koubek, 2015, s. 126)

Mezi zdroje získávání pracovní síly patří externí a interní zdroje. Interními zdroji jsou současní pracovníci dané organizace. Na základě probíhající spolupráce jsou personalisté schopni posoudit úroveň jejich schopností a dovedností, nebo vhodnost pro obsazení volného pracovního místa. Mezi externí zdroje pak patří pracovní síla, tedy nezaměstnaní lidé a pracovníci jiných organizací. Tuto pracovní sílu se organizace snaží oslovit pomocí již zmíněných inzerátů. Při inzerátech je důležité

klást důraz na obsah a formu inzerátu, nebo cestu, kterou bude inzerát zveřejněn. Špatně vytvořený inzerát by pak mohl přilákat nevhodné uchazeče, což by znamenalo ztrátu času jak pro organizaci, tak pro uchazeče. (Pilařová, 2016, s. 66)

Dle Koubka (2015, s. 129-130) pak mezi vnitřní zdroje pracovních sil patří zejména pracovníci uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolnění na základě organizačních změn, pracovníci, kteří jsou schopni zastat náročnější práci, nebo pracovníci, kteří sami chtějí změnu pracovního místa. Hlavními vnějšími zdroji je pak volná pracovní síla na trhu práce, absolventi škol či jiných institucí nebo pracovníci jiných organizací. Mezi doplňkové vnější zdroje se řadí také studenti, důchodci, ženy v domácnosti a pracovní síla ze zahraničí.

Získání pracovní síly si organizace může zajistit sama nebo pomocí externích služeb. Mezi tyto externí služby řadíme poradenské firmy specializované na získávání pracovníků. V tomto případě je inzerce, pohovor i předvýběr v režii externí firmy. Některé poradenské firmy se zaměřují také na získávání vedoucích pracovníků, kdy je výběr náročnější, jelikož existuje pouze omezený počet vhodných uchazečů a často je nutné oslovit je napřímo. Mezi další externí služby patří také agentury práce, které budou detailněji popsány v další kapitole. (Armstrong, 2007, s. 355–356)

Pracovní sílu lze získat také na základě spolupráce s různými organizacemi. Nejčastěji bývá spolupráce se vzdělávacími institucemi, nebo s úřadem práce. V případě spolupráce se vzdělávacími institucemi bývá organizace ve spojení se školou, jejíž obor je v souladu s požadavky na schopnosti a dovednosti pracovníků. Příkladem mohou být dělnická povolání, nebo vysoké školy při hledání mladých odborníků. Spolupráce s úřadem práce je pak velmi levnou a výhodnou metodou, kdy úřady práce pomáhají organizacím s výběrem pracovníků a naopak. Nevýhodou této spolupráce je omezený výběr, jelikož na úřadech práce bývá registrována převážně méně kvalifikovaná a vzdělaná pracovní síla. (Koubek, 2015, s. 138–140)

1.2 Vývoj pracovní síly

Pokud budeme brát v úvahu vývoj pracovní síly z hlediska generačních změn obyvatelstva, lze tyto generace rozřadit na generaci X, Y a Z. Mezi generaci Y se řadí lidé narození od roku 1980 do roku 1995. Jedná se tedy o novou generaci, která bude v budoucích letech tvořit podstatnou část pracovní síly. Jelikož má každá nová generace rozdílné očekávání, požadavky nebo postoje, je třeba aby personální útvary jednotlivých organizací na tyto změny reagovaly. Zejména by se personalisté měli zaměřit na změny v oblasti řízení lidských zdrojů tak, aby organizace byla pro novou generaci atraktivní a dokázala naplnit jejich očekávání a potřeby. Pokud by k této změně nedošlo, mohla by se řada organizací ocitnout v pozici, ve které nedokážou dostatečně zaujmout mladou pracovní sílu, a tak nevyužít její potenciál. Generace Z se pak skládá z lidí narozených mezi lety 1996 a 2010. Tato generace je specifikována tím, že byla narozena v digitálním světě a prakticky nezná život bez mobilních telefonů, počítačů nebo bezdrátového připojení. Jelikož je tato generace poměrně mladá a její většina spadá do ekonomicky neaktivního obyvatelstva, tato kapitola jí nebude dále věnovat pozornost. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 132–134)

1.2.1 Generace X

Generace X je charakterizována především tím, jak přistupuje k práci. U spousty lidí této generace je totiž práce jednou z nejdůležitějších věcí v jejich životě, a proto dávají práci přednost před volnočasovými aktivitami a před rodinou. Z tohoto důvodu je u této generace zaznamenán zvýšený počet rozvodů. Tvrdá práce této generaci není cizí a přesčasy považují jako běžnou součást pracovního života. Jsou to lidé, kteří se snaží neustále vylepšovat svoje schopnosti a dovednosti, a to především v oblasti techniky a technologie, kde mají mladší generace navrch. Snaží se být co nejvíce zaměstnatelní.

Dalším důležitým rysem této generace je jejich loajalita. Velká část této generace pracuje u stejného zaměstnavatele déle než 15 let. Velice často pracují stále na stejném pracovním místě, které získali po škole, nebo po dokončení praxe. Tento přístup poukazuje na to, že tato generace má ráda jistoty a váží si svého zaměstnání. Preferují setrvání u jednoho zaměstnavatele a očekávají povýšení na základě dlouhodobé spolupráce. Nehledají tedy lepší pracovní místo jinde, ale doufají v nástup na vyšší pozici po odchodu starší generace.

Co se týče flexibility, ta u generace X není moc vysoká. Tito lidé mají tendenci setrvávat na jednom místě. Pokud by se měli rozhodovat mezi pracovním místem v blízkosti jejich bydliště a pracovním místem mimo jejich bydliště, které by bylo spojeno například se stěhováním, volili by pracovní místo, které je blíže jejich zázemí. Tato volba by byla ve spoustě případů provedena i za předpokladu, že jiné pracovní místo by nabízelo lepší možnosti nebo pracovní podmínky. Generace X také preferuje stálou pracovní dobu a volí příchod do práce v ranních hodinách. Možnost flexibilní pracovní doby tedy tato generace často nevyužívá. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 135–136)

1.2.2 Generace Y

V případě generace Y se jedná o lidi, kteří vyrůstali v době klidu a míru. Dostávalo se jim značné podpory a motivace, a proto jsou tito lidé vysoce ambiciózní. Velice dobře ovládají techniku a technologii, a to je jejich hlavní konkurenční výhoda oproti generaci předešlé. Ve vztahu k moderní technologii tato generace preferuje moderní pracoviště, nebo využívání těchto technologií při výkonu práce. Pomocí těchto technologií jsou schopni pracovat flexibilně například z kavárny, nebo z domu. Tato generace je tedy oproti předešlé generaci mnohem flexibilnější.

Dalším rozdílem této generace je její přístup k osobnímu a volnému času, který je pro ně důležitý, a proto se snaží najít si práci, která jim umožní věnovat se také svému soukromému životu. Volný čas je pro ně velice vzácný a často preferují pružnou pracovní dobu. Rodinné a partnerské vztahy považují na rozdíl od předešlé generace jako velice důležité a často jim dávají přednost před prací. Jelikož zvládají pracovat efektivně a flexibilně jsou schopni si udělat čas na soukromý život, ale zároveň si plnit své pracovní úkoly. Často volí také možnosti zkrácených úvazků.

Důležitý je pro tuto generaci také neustálý rozvoj a získávání nových zkušeností. Při práci oceňují individuální přístup a vyhovuje jim například koučink. Tito lidé často přichází s novými nápady a inovacemi a záleží jim na jejich realizaci. Jako nejdůležitější kritérium pro výběr pracovního místa

volí především to, aby je práce bavila, naplňovala, a hlavně aby pro ně měla nějaký hlubší smysl. Obvyklé pro tuto generaci je také dlouhodobé studium, kterého si cení. Často se lze také setkat s tím, že tito lidé studují více než jednu vysokou školu, a to z důvodu, že stále neví, čemu by se chtěli do budoucna věnovat. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 144–145)

Mzda nebo plat pro tuto generaci není hlavním motivátorem, jako tomu bylo u generací předešlých. Střídání zaměstnavatelů jim není cizí, a proto se nebojí si říct o zvýšení mzdy nebo platu, nebo o vyjednání lepších pracovních podmínek. Mění se také jejich požadavky na benefity, kdy preferují například posilovny na pracovišti, relaxační zóny nebo herní místnosti. Soulad osobního života s pracovním pro ně není benefitem, ale samozřejmostí. Od zaměstnavatele očekávají možnost kariérního postupu a rozvojových programů. Preferují také práci v týmech, sdílení znalostí a zpětnou vazbu. Z těchto důvodů je důležité, aby se organizace připravily na změnu motivačních nástrojů a politiky organizace. V případě, že by se organizace nedokázaly na tuto změnu připravit, hrozí jim, že tuto generaci nedokážou přilákat, ani si je jako pracovní sílu udržet. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 147–148)

1.2.3 Věková struktura pracovní síly

Celkovou pracovní sílu značně ovlivňují především demografické změny, které jsou vázány na ekonomickou aktivitu obyvatelstva. Jde především o záměnu generací, kdy nová generace představuje pracovní sílu s vyšším vzděláním a odcházející generace se stárnutím dostává do důchodového věku. Tuto skutečnost ovlivňuje také zdravotní stav populace. Mezi tyto demografické změny můžeme pak dále řadit migraci, porodnost nebo úmrtnost obyvatel. (Český statistický úřad, Vývoj lidských zdrojů v Jihomoravském kraji – vybrané kapitoly, 2010b)

Následující tabulka 1 sleduje vývoj věkové struktury pracovní síly dle Výběrového šetření pracovních sil (VŠPS), které je prováděno Českým statistickým úřadem (ČSÚ). Posledním sledovaným obdobím je rok 2020, v tabulce 1 je tedy znázorněn vývoj od roku 2015 do roku 2020.

Tabulka 1 - Věková struktura pracovní síly

Věková struktura pracovní síly (v tis.)						
Věk	2015	2016	2017	2018	2019	2020
15 až 29 let	905,7	884,4	867,8	845,3	821,3	774,1
30 až 44 let	2 206,0	2 215,2	2 201,5	2 176,0	2 133,3	2 086,5
45 až 59 let	1 833,6	1 843,0	1 869,3	1 920,8	1 987,3	2 048,2
60 let a více	364,6	407,4	438,6	473,3	470,3	463,2
Celkem	5 309,9	5 350,0	5 377,1	5 415,4	5 412,2	5 372,0

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2016-2021a)

Z tabulky 1 je patrné, že většina pracovní síly je tvořena obyvatelstvem ve věku 30 až 59 let. Počet mladých lidí ve věku 15 až 29 let dlouhodobě převyšuje počet lidí ve věku 60 let a více. Z tohoto pohledu by tedy nová pracovní síla měla být dostačující pro pokrytí postupně odcházející pracovní síly. V roce 2020 se část pracovní síly přesunula z věku 30 až 44 let do věku 45 až 59 let. Populace

tedy postupně stárne a dá se předpokládat, že postupem času bude věková skupina 45 až 59 let dominantní.

1.2.4 Vzdelanostní struktura pracovní síly

Mezi vlivy, které ovlivňují kvalitu pracovní síly patří vzdělanost. Dlouhodobá vzdělanost pracovní síly má tendenci se zvyšovat, jelikož mladší generace mají za cíl získávat vyšší vzdělání. Zatímco pro starší poválečnou generaci bylo základní vzdělání standard, následující generace preferovala střední vzdělání bez maturity, další generace pak upřednostňovala střední vzdělání s maturitou a v současné době mladší generace cílí na získání vyššího nebo vysokoškolského vzdělání. (Český statistický úřad, Vývoj lidských zdrojů v Jihomoravském kraji – vybrané kapitoly, 2010b)

Následující tabulka 2 znázorňuje vývoj vzdělanostní struktury pracovní síly na základě VŠPS. Sledované období je od roku 2015 do roku 2020.

Tabulka 2 - Vzdělanostní struktura pracovní síly

Vzdělanostní struktura pracovní síly (v tis.)						
Vzdělání	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Základní	258,7	263,9	257,2	254,3	272,3	268,1
Střední bez maturity	1 884,1	1 883,1	1 830,1	1 819,6	1 828,7	1 759,9
Střední s maturitou	1 963,1	1 949,2	1 985,9	2 006,5	1 994,7	2 011,7
Vysokoškolské	1 203,1	1 253,0	1 302,3	1 333,2	1 315,4	1 331,4
Celkem	5 309,9	5 350,0	5 377,1	5 415,4	5 412,2	5 372,0

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2016-2021a)

Z tabulky 2 lze odvodit závěr, že vzdělanost české pracovní síly je na dobré úrovni. Základní vzdělání má pouze malá část pracovní síly. Celkový počet vysokoškolsky vzdělaných lidí je poměrně vysoký a lze do budoucna s příchodem nové generace očekávat další nárůst. V současnosti převažuje střední vzdělání s maturitou.

1.3 Trh práce

Trh práce představuje trh, na kterém se obchoduje s výrobními faktory. I zde se objevuje nabídka a poptávka, a to především o práci nebo mzdu. Výrobním faktorem je v tomto případě myšlena práce, kterou na rozdíl od ostatních komodit vlastní každý jedinec. Účastníky tohoto trhu jsou pracovníci, organizace a vláda. Pracovníci na tomto trhu vystupují na straně nabídky, jelikož nabízejí svou práci organizacím a očekávají za ni mzdu. Záměrem každého pracovníka je snaha o získání co nejvyšší možné odměny za svou práci. Z toho plyne, že čím vyšší budou mzdy a platy, tím více budou pracovníci ochotni svou práci na trhu práce nabízet. V případě organizací se jedná o poptávku po práci, kdy si organizace vybírají z jednotlivých výrobních faktorů, které najmou pro maximalizaci zisku. I zde plyne závěr, že pokud je výše mezd nízká jsou organizace ochotny zaměstnat více pracovníků, pokud je výše mzdy vysoká zaměstnávají jich naopak méně. Vláda v tomto případě vystupuje jako

regulátor trhu a snaží se korigovat jeho fungování například pomocí stanovení výše minimální mzdy, podpory v nezaměstnanosti apod. (Lipovská, 2017, s. 80)

Dle českého statistického úřadu je vztah obyvatelstva k trhu práce následovný:

Tabulka 3 - Vztah obyvatelstva k trhu práce

Vztah obyvatelstva k trhu práce				
celkem obyvatel (100 %)	obyvatelé ve věku 0-14 let	ekonomicky neaktivní obyvatelé		16%
	obyvatelé starší 15 let			33,70%
		ekonomicky aktivní obyvatelé = pracovní síla	zaměstnaní v národním hospodářství	48,70%
			nezaměstnaní	1,50%

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2021b)

V případě ekonomicky aktivních obyvatel dělíme, jak již bylo zmíněno pracovní sílu na zaměstnané a nezaměstnané osoby. V případě zaměstnaných se jedná o osoby, které jsou starší 15 let a jsou zaměstnání u zaměstnavatele, nebo ve vlastním podniku. Mezi zaměstnance ve vlastním podniku se řadí zaměstnavatelé a osoby pracující na vlastní účet. Nezaměstnaná pracovní síla se pak skládá z lidí, kteří splňují tyto tři podmínky:

- ve sledovaném období nebyli zaměstnání,
- snažili se aktivně hledat práci například pomocí úřadu práce,
- ve sledovaném období byli ochotni a připraveni nastoupit do práce okamžitě, nebo do 14 dnů.

Při nesplnění jedné z těchto podmínek se z osoby nezaměstnané stává osoba ekonomicky neaktivní. Mezi ekonomicky neaktivní obyvatele patří děti, studenti, důchodci, dlouhodobě nemocní, invalidní osoby nebo osoby na rodičovské dovolené. (Český statistický úřad, Trh práce v ČR – časové řady, 2021)

1.3.1 Nabídka na trhu práce

Jak již bylo zmíněno, nabídka na trhu práce je tvořena pracovní silou, která nabízí výrobní faktor v podobě volného času pro výkon práce. Největším motivátorem pro nabízení své práce je především mzda nebo plat. Není to ale jediný faktor, který motivaci ovlivňuje, jedná se také o nepeněžní aspekty práce, kterými jsou například pracovní podmínky, pracovní prostředí, možnost se dále vzdělávat, možnost kariérního růstu a další benefity. Z toho vyplývá, že nabídka práce není tvořena pouze na základě výše mzdy nebo platu, ale ovlivňují ji i jiné faktory, které pracovní síle přinesou jisté uspokojení nebo pocit užitečnosti. (Jurečka, 2018, s. 259)

V souvislosti s nabídkou práce se zde také objevuje pojem individuální nabídka práce, který nahlíží na nabídku práce z pohledu toho, že čas je vzácný a omezený. Jedná se tedy o to, že každá pracovní síla nabízí svůj volný čas k práci v jiném rozsahu dle toho, jaké jsou jejich preference a jak považují

volný čas za vzácný. V praxi tuto skutečnost lze chápat například v rozdílném rozsahu úvazků, kdy jeden pracovník může být ochotný odpracovat 40 hodin týdně a jiný pouze 20 hodin týdně. (Jurečka, 2018, s. 260)

Následující tabulka 4 zachycuje vývoj nabídky na trhu práce od ledna roku 2017 do ledna roku 2022.

Tabulka 4 - Nabídka pracovní síly 2017-2022

Nabídka pracovní síly						
Zaměstnání	1/2017	1/2018	1/2019	1/2020	1/2021	1/2022
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	114 025	88 029	74 607	69 702	84 969	80 006
Pracovníci ve službách a prodeji	77 050	56 207	48 085	45 829	65 210	55 556
Řemeslníci a opraváři	54 611	37 894	29 441	27 349	33 946	28 842
Úředníci	43 041	31 419	27 873	25 422	35 403	30 637
Obsluha strojů, zařízení a montéři	38 267	29 037	24 785	25 168	32 733	28 424
Ostatní	62 422	46 642	40 266	36 552	56 598	43 611
Celkem nabídka na trhu práce	389 416	289 228	245 057	230 022	308 859	267 076

Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV (2022)

Mezi pět nejčastějších zaměstnání, které se nabízejí na trhu práce se řadí pomocní a nekvalifikovaní pracovníci, pracovníci ve službách a prodeji, řemeslníci a opraváři, úředníci a obsluha strojů zařízení a montéři. Z tabulky 4 vyplývá, že od roku 2017 docházelo k poklesu nabídky na trhu práce, a to až do roku 2020. V roce 2021 výše nabídky na trhu práce vzrostla, nikoliv ale natolik, aby dosáhla původní úrovně. V aktuálním období, v roce 2022 došlo opět k mírnému poklesu a současná hodnota nabídky na trhu práce je 267 076. Toto číslo představuje nevyužitou, nebo potenciální pracovní sílu. Aktuálně tedy největší podíl nabídky na trhu práce tvoří pomocní a nekvalifikovaní pracovníci a pracovníci ve službách a prodeji.

1.3.2 Poptávka na trhu práce

Poptávku na trhu práce tvoří zaměstnavatelé, tedy firmy nebo organizace. Jedná se o poptávku odvozenou, tedy čím větší bude poptávka po produktech nebo službách, tím větší bude poptávka po pracovní síle, která bude produkty vyrábět, nebo poskytovat služby a naopak. Poptávka jednotlivých zaměstnavatelů se pak vytváří na základě předpokládané produktivity práce, kdy se určuje, kolik pracovníků bude potřeba najmout pro zvládnutí potřebné práce. (Jurečka, 2018, s. 265) Cenou za výrobní faktor v podobě práce je mzda nebo plat. Stejně jako na ostatních trzích jsou ceny závislé na nabídce a poptávce. Tedy poptávka po práci roste s poklesem ceny, zatímco nezaměstnanost roste s růstem reálných mzdových nákladů. (Abbott, 2020, s. 3)

Následující tabulka 5 zachycuje vývoj poptávky na trhu práce od ledna roku 2017 do ledna roku 2022.

Tabulka 5 - Poptávka po pracovní síle 2017-2022

Poptávka po pracovní síle						
Zaměstnání	1/2017	1/2018	1/2019	1/2020	1/2021	1/2022
Obsluha strojů, zařízení a montéři	31 127	63 470	105 198	118 187	106 939	118 820
Řemeslníci a opraváři	29 013	45 493	64 585	69 216	66 538	73 752
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	26 697	56 384	87 521	79 465	82 449	78 093
Pracovníci ve službách a prodeji	19 590	26 169	31 278	30 697	26 756	31 475
Techničtí a odborní pracovníci	11 049	12 672	13 414	12 449	11 562	13 255
Dělníci v oblasti výstavby a údržby budov	5 229	14 880	24 379	22 102	24 365	23 503
Ostatní	12 847	11 691	5 111	9 271	6 785	12 781
Celkem poptávka na trhu práce	135 552	230 759	331 486	341 387	325 394	351 679

Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV (2022)

Mezi nejvíce poptávané zaměstnání patří obsluha strojů, zařízení a montéři, řemeslníci a opraváři, pomocní a nekvalifikovaní pracovníci, pracovníci ve službách a prodeji, techničtí a odborní pracovníci a dělníci v oblasti výstavby a údržby budov. Oproti nabídce, která od roku 2017 klesala se poptávka pohybuje opačným směrem, tedy roste. V roce 2021 dochází k celkovému mírnému poklesu, ale není tomu tak u všech zaměstnání. Například poptávka po pomocných a nekvalifikovaných pracovnících a dělnících v oblasti výstavby a údržby budov roste i na úkor celkového poklesu. V roce 2022 dochází opět k mírnému růstu. V aktuálním období je hodnota celkové poptávky 351 679. Toto číslo představuje volný počet pracovních míst, které je potřeba obsadit pracovní silou.

1.3.3 Vztah nabídky a poptávky

Na trhu práce mohou vzniknout dvě situace, kterými je rovnováha a nerovnováha. V případě rovnováhy se jedná o situaci, při které je pracovní síla při výši nastavených mezd ochotna pracovat. Vyjadřuje stav, kdy se při nastavené mzdě rovná množství nabízené práce s množstvím poptávané práce. Nejde ale o situaci, ve které by byla všechna pracovní síla zaměstnána. Pokud pracovníci vyžadují vyšší úroveň mzdy, pak zaměstnání nenajdou. Tato situace se označuje jako dobrovolná nezaměstnanost. Funguje to i naopak. Pokud zaměstnavatelé budou nabízet nižší úroveň mzdy, pak nenajdou potřebnou pracovní sílu. (Jurečka, 2018, s. 269-270)

Tabulky 6 a 7 zachycují porovnání jednotlivých nabídek a poptávek po zaměstnáních a celkové nabídky a poptávky na trhu práce od ledna roku 2017 do ledna roku 2022. Pro lepší orientaci v tabulkách bylo toto období rozděleno na rok 2017–2019 a rok 2020–2022.

Tabulka 6 - Nabídka a poptávka po pracovní síle 2017-2019

Nabídka a poptávka po pracovní síle						
Zaměstnání	1/2017		1/2018		1/2019	
	nabídka	poptávka	nabídka	poptávka	nabídka	poptávka
Obsluha strojů, zařízení a montéři	38 267	31 127	29 037	63 470	24 785	105 198
Řemeslníci a opraváři	54 611	29 013	37 894	45 493	29 441	64 585
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	114 025	26 697	88 029	56 384	74 607	87 521
Pracovníci ve službách a prodeji	77 050	19 590	56 207	26 169	48 085	31 278
Techničtí a odborní pracovníci	25 332	11 049	18 598	12 672	16 025	13 414
Dělníci v oblasti výstavby a údržby budov	2 908	5 229	2 225	14 880	1 964	24 379
Úředníci	43 041	4 819	31 419	8 080	27 873	8 084
Ostatní	34 182	8 028	25 819	11 691	50 150	5 111
Celkem	389 416	135 552	289 228	230 759	245 057	331 486

Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV (2022)

Z tabulky 6 je patrné, že v roce 2017 nabídka značně převyšovala poptávku. Největší rozdíl nabídky a poptávky je v případě pomocných a nekvalifikovaných pracovníků, kdy je výše nabídky 114 025 a výše poptávky pouze 26 697. Jediný případ, u kterého je nabídka nižší, než poptávka jsou dělníci v oblasti výstavby a údržby budov. V tomto roce nabízelo svou pracovní sílu 389 419 pracovníků a zaměstnavatelé poptávali pouze 135 552 volných míst. Tento nepoměr je velmi vysoký.

V roce 2018 se poptávka zvedla na vyšší úroveň a tím se značně přiblížila nabídce. I v tomto roce stále převyšuje nabídka pomocných a nekvalifikovaných pracovníků, nebo také pracovníků ve službách a prodeji. Naopak se prohloubil nedostatek dělníků v oblasti výstavby a údržby budov a vytvořil se také nedostatek v zaměstnání obsluhy strojů, zařízení a montérů. V tomto roce je celková nabídka 289 228 a celková poptávka 230 759. Jak již bylo řečeno, rozdíl mezi nabídkou a poptávkou se tedy rapidně snížil.

V roce 2019 nastává opačná situace a to taková, že poptávka začíná převyšovat nabídku. Z tabulky lze vidět navyšující se nedostatek pracovníků v zaměstnání obsluhy strojů, zařízení a montérů, stejně tak dělníků v oblasti výstavby a údržby budov. V tomto roce také začíná vznikat nedostatečná nabídka pomocných a nekvalifikovaných pracovníků, u kterých byl v předchozích letech zaznamenán nadbytek. Celková hodnota nabídky je 245 057 a hodnota poptávky je 331 486. V tomto roce tedy vniká nedostatek pracovní síly na počet volných pracovních míst, které zaměstnavatelé potřebují obsadit.

Tabulka 7 - Nabídka a poptávka po pracovní síle 2020-2022

Nabídka a poptávka po pracovní síle						
Zaměstnání	1/2020		1/2021		1/2022	
	nabídka	poptávka	nabídka	poptávka	nabídka	poptávka
Obsluha strojů, zařízení a montéři	25 168	118 187	32 733	106 939	28 424	118 820
Řemeslníci a opraváři	27 349	69 216	33 946	66 538	28 842	73 752
Pomocní a nequalifikovaní pracovníci	69 702	79 465	84 969	82 449	80 006	78 093
Pracovníci ve službách a prodeji	45 829	30 697	65 210	26 756	55 556	31 475
Techničtí a odborní pracovníci	14 972	12 449	21 044	11 562	16 649	13 255
Dělníci v oblasti výstavby a údržby budov	1 892	22 102	1 859	24 365	1 639	23 503
Úředníci	25 422	8 192	35 403	8 070	30 637	9 812
Ostatní	45 110	9 271	69 098	6 785	55 960	12 781
Celkem	230 022	341 387	308 859	325 394	267 076	351 679

Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV (2022)

V roce 2020 stejně jako v roce předcházejícím poptávka převyšuje nabídku a tento rozdíl se mírně navýšil. Na straně poptávky je stále velký nedostatek v zaměstnáních jako jsou obsluha strojů, zařízení a montéři, dělníků v oblasti výstavby a údržby budov a řemeslníků a opravářů. V tomto roce je celková nabídka 230 022 a celková poptávka 341 387. Zaměstnavatelé tedy stále nemají dostatek pracovní síly pro obsazení volných pracovních míst.

V roce 2021 dochází k přiblížení nabídky k poptávce, kdy se celková hodnota nabídky zvedla na 308 859 a výše celkové poptávky se mírně snížila na 325 394. V tomto případě se již nejedná o tak velký rozdíl. Je třeba ale brát v úvahu rozdíly jednotlivých zaměstnání, kde jsou stále velké mezery. Například hodnota nabídky ve všech ostatních zaměstnáních je 69 098 a celková poptávka ostatních zaměstnání je pouze 6 875. V tomto případě tedy nelze nabízenou pracovní silou obsadit na potřebná pracovní místa.

Současný rok, tedy rok 2022 přináší opět pokles nabídky a růst poptávky. V současné době tedy zaměstnavatelé potřebují především obsluhy strojů, zařízení a montéry, řemeslníky a opraváře a dělníky v oblasti výstavby a údržby budov. V těchto zaměstnáních byl znatelný nedostatek pracovní síly již v předchozích letech, ale ani za posledních 5 let se nepodařilo tyto mezery odstranit a nová pracovní síla se o tyto druhy zaměstnání nehlásí. Momentálně se tedy nacházíme v situaci, kdy poptávka převyšuje nabídku a zaměstnavatelé nejsou schopni nabízenou pracovní silou obsadit potřebná volná pracovní místa.

2 MOŽNOSTI VYUŽÍVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY

Mezi základní možnost využití pracovní síly z pohledu organizací jsou pracovněprávní vztahy, na jejichž základě lze využívat pracovní sílu jako zaměstnance nebo pracovníky. Pracovní sílu ale mohou organizace využívat také pomocí agentur práce, které zprostředkovávají zaměstnání, nebo pomocí dodavatelských vztahů, kdy je určitá práce delegována na základě externí spolupráce.

2.1 Pracovněprávní vztahy

Při kontaktu mezi lidmi vznikají vztahy, které mohou být formální a neformální. V pracovním prostředí z pohledu pracovníka se formální a neformální vztahy objevují jak ve vztahu s kolegy, tak ve vztahu k zaměstnavateli. Rozdílná je ale jejich dominance, kdy u vztahů se zaměstnavatelem převažují formální vztahy a u vztahů mezi kolegy vztahy neformální. Neformální vztah je ovlivněn osobnostními rysy, nebo povahou daných osob. Oproti tomu formální vztahy vznikají mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a bývají zpravidla upraveny smlouvou, danými pravidly a předpisy, které je nutné dodržovat. Při formálně uzavřeném pracovněprávním vztahu je nutné se také řídit zákoníkem práce, zákonem o kolektivním vyjednávání apod. (Koubek, 2015, s. 325–326)

Pracovní síla organizace se může skládat ze zaměstnanců a pracovníků, přičemž má každý tento pojem jiný význam. V případě zaměstnanců se jedná o osoby, které pracují pro danou organizaci na základě uzavřené pracovní smlouvy. Pracovníci vykonávají práci pro organizaci na základě dohod sjednaných mimo pracovní poměr, kterými jsou dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce. Vztah s pracovníkem může být uzavřen také na základě jiné smlouvy jako je např. manažerská smlouva nebo leasingová smlouva. V současné době se organizace snaží skládat svou pracovní sílu více z pracovníků než ze zaměstnanců kvůli podpoře flexibility. (Armstrong, 2007, s. 193)

2.1.1 Pracovní poměr

V případě pracovního poměru se, jak již bylo zmíněno výše jedná o pracovní sílu, kdy jsou lidé označováni pojmem zaměstnanci. Pracovní poměr se uzavírá na základě pracovní smlouvy, v ojedinělých případech na základě jmenování. Pracovní smlouva musí být uzavřena v písemné formě, avšak pokud tomu tak není, neznamená to, že mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem žádný vztah není. Například ústně sjednaná pracovní smlouva se považuje za platnou, ale prokázání jednotlivých náležitostí je složité. Pracovní smlouva se vyhotovuje ve dvou provedeních, kdy jedno obdrží zaměstnanec a druhé zaměstnavatel. Podpisem této smlouvy se zaměstnanec zavazuje vykonávat závislou práci a zaměstnavatel se zavazuje mu za jeho práci vyplácet mzdu, nebo plat.

Tři povinné náležitosti, které musí pracovní smlouva obsahovat jsou: (Brůha, Bukovaj, Čornejová, et al., 2021, s. 79–80)

- druh práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Druhem práce se rozumí informace o tom, jakou práci bude zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat. Většina zaměstnavatelů má tendenci druh práce co nejvíce zobecňovat, aby měli možnost flexibilně se zaměstnancem manipulovat. V takových případech může dojít k odlišnému pochopení jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele, které často vede ke konfliktům. (Koubek, 2015, s. 329) V případě, že by pojem, který by označoval druh práce byl natolik obecný, že by zaměstnanci mohla být přidělena jakákoliv práce je pracovní smlouva považována za neplatnou, jelikož by nebyla splněna jedna ze tří povinných náležitostí. Druh práce tedy udává rozsah pracovních úkonů, které zaměstnavatel může od zaměstnance vyžadovat. (Brůha, Bukovaj, Čornejová, et. al., 2021, s. 80)

Místo výkonu práce představuje pracoviště, kde bude zaměstnanec práci vykonávat. I v tomto případě by se mělo jednat o konkrétní údaj, jelikož širší pojetí například Praha opravňuje zaměstnavatele umístit zaměstnance do práce v rámci celé Prahy. V případě pohyblivého pracoviště, které se vyskytuje například ve stavebnictví je nutné tuto skutečnost v pracovní smlouvě uvést.

Den nástupu do práce pak představuje den, od kterého je pracovní smlouva platná a zaměstnanec začne vykonávat práci. (Koubek, 2015, s. 329)

V pracovní smlouvě se ale i mimo tyto tři povinné náležitosti mohou objevovat také další podmínky, kterými jsou nejčastěji zkušební doba, nebo doba po kterou bude pracovní poměr trvat. Zkušební doba slouží k ověření, zda práce naplňuje očekávání zaměstnance dle dohodnutých podmínek, nebo naopak pro zaměstnavatele, aby byla zjištěna míra spokojenosti s výkonem nového zaměstnance. V této době mají obě strany možnost pracovní poměr kdykoliv ukončit bez udání důvodu. Zkušební doba se sjednává zpravidla na dobu 3 měsíců u řadových zaměstnanců a na dobu 6 měsíců u vedoucích zaměstnanců. Tato délka trvání zkušební doby je také maximální. Pracovní poměr pak může být sjednán na dobu určitou a neurčitou. V praxi se jedná častěji o dobu neurčitou. Informace o tom, zda se jedná o dobu určitou musí být uvedena v pracovní smlouvě, jinak se automaticky jedná o dobu neurčitou. Doba určitá může být prodloužena pouze 2x a její doba trvání nesmí přesáhnout 3 roky. Pracovní smlouvu na dobu určitou je však možné u jednoho zaměstnance opakovat pouze 3x. (Brůha, Bukovaj, Čornejová, et. al., 2021, s. 81)

Při podpisu pracovní smlouvy oběma stranám vznikají také povinnosti, které musí plnit. V případě zaměstnance se jedná především o povinnost vykonávat práci svědomitě a řádně dle svých možností, řídit se pokyny nadřízeného a plnit je, dodržovat pracovní dobu a plně ji využívat k výkonu práce nebo třeba chránit svěřený majetek od poškození, ztráty nebo zneužití. Mezi základní povinnosti zaměstnavatelů patří například dodržování zákonů a předpisů, vyplácení mezd nebo platů zaměstnancům v termínu, vytváření dobrých pracovních podmínek nebo odpovědnost za způsobené škody zaměstnancem, které vznikly při výkonu práce. (Koubek, 2015, s. 334–335)

Nejčastější způsoby rozvázání pracovní poměru jsou: (Brůha, Bukovaj, Čornejová, et. al., 2021, s. 108)

- „dohodu,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době.“

Rozvázání pracovního poměru dohodou může navrhnout jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. Jedná se o dohodu, tedy o dvoustranné právní jednání. V tomto případě není nutné, aby ani jedna strana uváděla důvod skončení pracovního poměru. Tuto dohodu je třeba uzavřít v písemné formě a pracovní poměr končí ke konkrétnímu datu, který je v dohodě uveden. (Brůha, Bukovaj, Čornejová, et. al., 2021, s. 109)

Rozvázání pracovního poměru výpovědí může být provedeno jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. V tomto případě se jedná o jednostranné právní jednání, kdy výpověď musí být sepsána písemně. Standardní délka výpovědní doby jsou 2 měsíce. V případě výpovědi ze strany zaměstnance není nutné uvádět důvod. Pokud se ale jedná o výpověď ze strany zaměstnavatele, ta může být pouze z důvodu, který je vymezen v zákoníku práce. (Brůha, Bukovaj, Čornejová, et. al., 2021, s. 110)

Okamžité zrušení pracovního poměru může být stejně jako v případě výpovědi podáno ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. K okamžitému zrušení ale musí být u obou stran důvody, které jsou stanoveny předpisy a zákoníkem práce. V případě zaměstnavatele se jedná například o zjištění skutečnosti, že byl zaměstnanec odsouzen k nepodmíněnému výkonu trestu, nebo pokud zaměstnanec hrubě poruší povinnosti vyplývající z právních předpisů. V případě zaměstnance se jedná o důvody jako je nevyplacení mzdy nebo platu, nebo její části do 15 dnů od splatnosti, nebo v případě pozbytí zdravotní způsobilosti.

Zrušení pracovního poměru ve zkušební době může být také provedeno oboustranně. Musí být v písemné formě a řádně doručeno druhé straně. Pracovní poměr pak končí dnem uvedeným ve zrušení. Den skončení ale nesmí být pozdější než den, kterým končí zkušební doba. (Brůha, Bukovaj, Čornejová, et. al., 2021, s. 114)

2.1.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Mezi dohody konané mimo pracovní poměr se řadí dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Lidé, kteří vykonávají práci na základě tohoto pracovněprávního vztahu jsou označováni jako pracovníci. V těchto případech na rozdíl od pracovního poměru není zaměstnavatel povinen rozvrhnout pracovní dobu. Dohody se od pracovního poměru liší také tím, že mají omezený rozsah výkonu práce. (Hloušková, 2021, s. 164)

Dohoda o provedení práce je upravena § 75 zákoníku práce. Je třeba ji uzavřít v písemné formě a její rozsah nesmí přesáhnout 300 hodin za rok. Měla by také obsahovat dobu, na kterou je dohoda uzavřena. Dohodu o provedení práce může zaměstnanec uzavřít u jednoho zaměstnavatele pouze jednu. Stejně jako pracovní smlouva by tato dohoda měla obsahovat náležitosti jako jsou: druh

práce, místo výkonu práce, odměnu z dohody nebo dobu, na kterou se dohoda uzavírá. Hlavní z výhod dohody o provedení práce je, že pokud výše příjmu za měsíc nepřesáhne částku 10 000,- nemusí zaměstnanec ani zaměstnavatel odvádět sociální a zdravotní pojištění. Pokud příjem výši této částky přesáhne, pak se zdravotní a sociální pojištění za tento měsíc musí odvést. Zaměstnanci pak v tomto měsíci vzniká účast na pojištění a má nárok v případě nemoci na nemocenskou a na náhradu odměny z dohody. (Hloušková, 2021, s. 166–167)

Dohoda o pracovní činnosti je upravena § 76 zákoníku práce. Rozsah dohody o pracovní činnosti nesmí přesahovat polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Posouzení dodržení tohoto omezení se však provádí za celou dobu, po kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za dobu 52 týdnů. Pracovní doba tedy může být za dodržení podmínek rozvržena flexibilně například pracovník může jeden týden odpracovat v plně stanovené pracovní době a druhý týden nemusí pracovat vůbec. I tato dohoda, stejně jako dohoda předchozí musí obsahovat povinné náležitosti a musí být uzavřena písemně. Co se týče odvodů za zdravotní a sociální pojištění v případě dohody o pracovní činnosti je rozhodující výše příjmu 3 499,-. Pokud výše příjmu přesáhne tuto částku, platí stejná pravidla jako u předcházející dohody. Na rozdíl od pracovních smluv na dobu určitou je možné dohody sjednávat a prodlužovat opakovaně. (Hloušková, 2021, s. 168)

Dohody mohou být ukončeny stejně jako pracovní poměr na základě jednostranného i dvoustranného právního jednání. Je zde ale pár rozdílů. V případě dvoustranného právního jednání se jedná o dohodu o ukončení dohody. V takovém případě je posledním dnem trvání pracovníprávního vztahu den, který je v písemnosti uveden. Dohoda může být ukončena také na základě uplynutí sjednané doby trvání, po kterou byla dohoda uzavřena a končí dnem, který je předem stanovený. V případě jednostranného právního jednání se jedná především o výpověď z dohod. Na rozdíl od pracovního poměru je délka výpovědní doby stanovena na 15 dní a může ji podat jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel, a to bez udání důvodu. (Pavlátová, 2014, s. 128–132)

2.2 Spolupráce s agenturami práce

Odborné definice pojmu agentury práce lze najít v:

- Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2008/104 ES
- Zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákoně č. 435/2004 Sb., zákoně o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Agenturou práce se rozumí „fyzická nebo právnická osoba, která v souladu s vnitrostátními právními předpisy uzavírá pracovní smlouvy nebo je v pracovníprávním vztahu se svými zaměstnanci, aby je mohla přidělit uživatelům, u nichž tito zaměstnanci po přechodnou dobu pod jejich dohledem a vedením pracují.“ (Čl. 3 odst. 1 písm. b/ směrnice č. 2008/104 EU)

Dle zákoníku práce je definice následovná: „zaměstnavatel na základě povolení podle zvláštního právního předpisu (dále jen „agentura práce“) dočasně přiděluje svého zaměstnance k výkonu práce k jinému zaměstnavateli na základě ujednání v pracovní smlouvě nebo dohodě o pracovní činnosti, kterým se agentura práce zaváže zajistit svému zaměstnanci dočasný výkon práce podle pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti u uživatele a zaměstnanec se zaváže tuto práci

konat podle pokynů uživatele a na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, uzavřené mezi agenturou práce a uživatelem.“ (§ 307a zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce)

Nejstručnější definice agentury práce se nachází v Zákoně o zaměstnanosti a je následovná: „právnícké nebo fyzické osoby, pokud mají povolení k příslušné formě zprostředkování zaměstnání.“ (§ 14 odst. 3 písm. b/ zákon č. 435/2004 Sb., zákona o zaměstnanosti)

Při spolupráci s agenturou práce vznikají právní vztahy, ve kterých figurují oproti pracovněprávním vztahům tři strany. Jedná se o právní vztah mezi agenturou práce, zaměstnancem a uživatelem. Pojem uživatel představuje fyzickou nebo právnickou osobu, která potřebuje doplnit pracovní sílu. Agentura práce tedy představuje dodavatele. Tyto vztahy mají pracovněprávní, obchodněprávní a občanskoprávní charakter. (Tošovský, 2011, s. 29)

2.2.1 Zprostředkování zaměstnání

Zprostředkování zaměstnání může být agenturou práce prováděno ve třech podobách, které upravuje zákon o zaměstnanosti.

První možností je zapojení personální agentury, která hledá vhodné zaměstnání pro uchazeče, dle jeho schopností, dovedností a preferencí, nebo vhodnou pracovní sílu pro zaměstnavatele, dle předem specifikovaného pracovního místa. Po výběru uchazeče vzniká pracovněprávní vztah mezi uživatelem a zaměstnancem, nikoliv mezi zaměstnancem a agenturou práce. Nedochozí tedy k již zmíněnému třístrannému právnímu vztahu.

Další podobou zprostředkování zaměstnání je přidělení zaměstnance za účelem výkonu práce pro uživatele. Jedná se o dočasné přidělení, kdy uživatel sám přiděluje práci zaměstnanci a sleduje její provedení. V tomto případě je zaměstnanec v pracovněprávním vztahu s agenturou práce, nikoliv s uživatelem. Tato podoba zprostředkování zaměstnání se týká také cizinců, kteří jsou vysláni zahraničním zaměstnavatelem k výkonu práce na území České republiky na základě smlouvy o pronájmu pracovní síly.

Poslední činností, kterou může agentura práce zprostředkovávat zaměstnání je poradenská a informativní činnost pracovních příležitostí. U fyzických osob neboli uchazečů spočívá poradenská činnost v posuzování schopností a dovedností jedince, nebo v doporučení zaměstnání či volby povolání. U zaměstnavatelů se jedná o výběr zaměstnanců podle zjištěných předpokladů. Informační činnost představuje informování uchazečů o pracovních příležitostech a informování zaměstnavatelů o volné pracovní síle. (Tošovský, 2011, s. 27–28)

2.2.2 Agentura práce a uživatel

Právní vztah mezi agenturou práce a uživatelem vzniká na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, která je upravena zákoníkem práce. Tato dohoda musí dle zákona

obsahovat řadu informací, kterými jsou například: jméno, datum narození, druh práce, dobu, po kterou bude zaměstnanec pronajat uživateli pro výkon práce apod.

Druhý způsob, kterým je možné uzavřít právní vztah mezi agenturou práce a uživatelem je dohoda o dočasném přidělení zaměstnanců agentury práce. Předmětem první dohody bylo přidělení jediného zaměstnance, v tomto případě je předmětem dohody přidělení několika zaměstnanců najednou. Aby tato dohoda byla považována za platnou, je třeba dodržet několik podmínek jako například: shodný druh práce u všech zaměstnanců, stejný den nástupu a skončení, nebo stejné místo výkonu práce. (Tošovský, 2011, s. 43–44)

2.2.3 Uživatel a zaměstnanec

Mezi uživatelem a zaměstnancem nemusí nutně vznikat žádný pracovněprávní vztah. Zaměstnanec vykonává práci pro uživatele na základě uzavřených smluv mezi agenturou práce a uživatelem a agenturou práce a zaměstnancem. Jedinou možnou formou smluvního vztahu mezi uživatelem a zaměstnancem je uzavření dohody o odpovědnosti, která má za úkol zvýšit ochranu majetku uživatele. Nejčastěji bývá tato dohoda uzavřena, pokud je druhem práce pokladní, nebo prodavač. S takovým pracovníkem se zpravidla uzavírá dohoda o odpovědnosti za schodek, jelikož zaměstnanec přichází do častého kontaktu s penězi uživatele. (Tošovský, 2011, s. 60)

2.3 Dodavatelské vztahy – osoby samostatně výdělečně činné

Živnost je upravena zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o živnostenském podnikání). Živnostenskou činnost mohou provozovat jak fyzické, tak právnické osoby. Zákon definuje živnostenské podnikání jako soustavou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem o živnostenském podnikání (§ 2 zákona o živnostenském podnikání).

2.3.1 Podstata využívání dodavatelských vztahů

V případě fyzických osob se jedná o osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ), na které může organizace delegovat určitou část práce. Tento typ spolupráce se uzavírá například smlouvou o dílo a živnostník pak dostává vyplacenou odměnu za práci na základě faktury. Za externího živnostníka pak zaměstnavatel nehradí odvody za sociální a zdravotní pojištění, živnostník si toto musí zajistit sám. Na tento typ výkonu práce se nevztahuje zákoník práce, tedy živnostníci ztrácí určité jistoty, jako je například minimální mzda. Další věc, kterou nezabezpečí organizace jsou daně. Živnostník tedy neplatí daně měsíčně jako pracovníci, ale podává jednou ročně daňové přiznání. Tento typ dodavatelského vztahu je výhodný především pro organizace, jelikož představuje nižší náklady a

může ze dne na den přestat dávat zakázky živnostníkovi, který pak po ztrátě práce nemá nárok na výpovědní dobu ani na odstupné. (Tomšej, Fára, CMS Cameron McKenna, 2018)

V případě využívání těchto dodavatelských vztahů je ale důležité si dát pozor na to, aby spolupráce byla legální. V dnešní době čím dál více organizací využívá pracovní sílu na základě živnostenského listu a až příliš se to podobá zaměstnávání lidí. Tento nelegální způsob se nazývá švarcsystém. Spolupráce s externími živnostníky je možná pouze pokud má živnostník další klienty a dostatečnou kvalifikaci. O švarcsystém se jedná, pokud mezi zaměstnavatelem a OSVČ vzniká vztah nadřízenosti a podřízenosti, v případě, že OSVČ nevystupuje pod svým jménem, ale pod jménem organizace, pokud je pevně stanovená pracovní doba, nebo když OSVČ využívá počítač, kancelář nebo další nástroje organizace. (Solitea, a.s., 2020)

2.3.2 Rozdíly mezi pracovněprávním vztahem a dodavatelským vztahem

Z hlediska sociálních aspektů je zde hned několik rozdílů. Jak již bylo řečeno, pracovněprávní vztah má zvláštní právní ochranu v podobě zákoníku práce, OSVČ nikoliv. V případě zaměstnance je nutné, aby práci vykonal on sám, nikdo jiný za něj práci vykonávat nemůže. Živnostník naopak může pro výkon práce pověřit třetí osobu. V případě úrazu na pracovišti, nebo nemoci z povolání má zaměstnanec nárok na odškodnění nebo dávky, OSVČ na toto nárok nemá, ale může si pro tento případ sjednat pojištění. Zaměstnanec má také nárok dle zákoníku práce na placenou dovolenou, a to ve výši 4 týdnů, OSVČ na dovolenou nárok nemá a stejně je to i u benefitů, které organizace poskytuje. V případě pracovní neschopnosti za zaměstnance prvních 14 dnů platí zaměstnavatel, poté stát, OSVČ má na nemocenskou nárok pouze pokud se dobrovolně přihlásí k placení nemocenské. Na ošetřování člena rodiny pak OSVČ nemá nárok v žádném případě, zaměstnanec má pak nárok na 9 pracovních dní.

V případě ekonomických aspektů je nejpodstatnějším rozdílem zajišťování práce, kdy zaměstnanci práci přiděluje a zajišťuje zaměstnavatel, zaměstnanec pak má povinnost tuto práci vykonat. OSVČ si pak zakázky musí shánět sám a bere na sebe podnikatelské riziko. Z pohledu nákladů, které jsou vynaloženy na výkon práce je za zaměstnance hradí zaměstnavatel, OSVČ si pak tyto náklady musí zahrnout do ceny, jelikož je hradí sám. V případě vzniklé škody odpovídá zaměstnanec za škodu způsobenou maximálně 4,5 násobkem jeho průměrného měsíčního výdělku, OSVČ pak nese odpovědnost za celou škodu a ručí veškerým svým majetkem, pro tento případ je také možnost si sjednat pojištění. (Pracomat.cz, 2022)

3 TRENDY VE VYUŽÍVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY

Při využívání pracovní síly se objevuje několik oblastí, které lze označit za trendy. Mezi tyto oblasti patří například sledování nezaměstnanosti, nebo stavu na trhu práce. Sledování nezaměstnanosti napomáhá organizacím udržovat přehled o volné pracovní síle. Jako další a nejpodstatnější trend dnešní doby, který je spojený s covidovou situací, která začala ovlivňovat soukromé i pracovní životy na přelomu roku 2019 je práce na dálku neboli home office. V této spojitosti se staly trendem také flexibilní pracovní režimy. Mezi další trendy ve využívání pracovní síly lze zařadit také digitalizaci, nebo zapojení sociálních sítí při získávání a výběru pracovní síly.

3.1 Nezaměstnanost

Pro vyjádření nezaměstnanosti je třeba si vymezit kategorie obyvatelstva, kterých se nezaměstnanost týká a pomocí kterých se měří. Jedná se o obyvatelstvo v produktivním věku. Při měření nezaměstnanosti pracujeme s ekonomicky aktivním obyvatelstvem, tedy s pracovní silou, mezi kterou se řadí zaměstnaní lidé, kteří pracují a nezaměstnaní lidé, kteří se aktivně snaží hledat práci. Hlavním ukazatelem je míra nezaměstnanosti, která bývá vyjádřena v procentech a lze ji vypočítat pomocí následujícího vzorce: (Jurečka, 2017, s. 154-155)

$$\text{míra nezaměstnanosti} = \frac{\text{počet nezaměstnaných osob}}{\text{počet ekonomicky aktivních osob}} \times 100$$

Dalším ukazatelem je podíl nezaměstnaných osob. Tento ukazatel na rozdíl od míry nezaměstnanosti pracuje s celkovým počtem osob v produktivním věku, tedy bere v potaz jak ekonomicky aktivní, tak ekonomicky neaktivní obyvatele. V čitateli se také místo počtu nezaměstnaných osob nachází počet nezaměstnaných osob registrovaných na úřadech práce. Zatímco mírou nezaměstnanosti se zabývá ČSÚ v průzkumu Výběrového šetření pracovních sil, podíl nezaměstnaných osob zpracovává MPSV. Vzorec pro vypočet podílu nezaměstnaných osob je následovný: (Jurečka, 2017, s. 156)

$$\text{podíl nezaměstnaných osob} = \frac{\text{dosažitelní uchazeči o zaměstnání evidovaní na ÚP}}{\text{počet osob v produktivním věku}} \times 100$$

Jako další ukazatel Jurečka (2017, s. 157) zmiňuje míru ekonomické aktivity, která vypovídá o situaci na trhu práce v dané zemi. Výpočet tohoto ukazatele je následovný:

$$\text{míra ekonomické aktivity} = \frac{\text{počet ekonomicky aktivních osob}}{\text{obyvatelé v produktivním věku}} \times 100$$

Nezaměstnanost lze rozdělovat také na krátkodobou a dlouhodobou, přičemž za dlouhodobou nezaměstnanost je považována ta, která trvá déle než jeden rok. V tomto případě se jedná o závažnější problém, jelikož negativně ovlivňuje nezaměstnaného jedince, který postupem času přichází o svou konkurenceschopnost. Ovlivněny bývají i organizace, které uvažují o takovém jedinci jako o člověku,

který nemá chuť pracovat, snižuje se jeho kvalifikace a považují ho jako nevhodného uchazeče. (Jurečka, 2017, s. 157)

3.1.1 Typy nezaměstnanosti

Mezi hlavní typy nezaměstnanosti řadíme nezaměstnanost frikční, strukturální, cyklickou a sezónní. Frikční nezaměstnanost je zapříčiněna změnou životního cyklu obyvatelstva. Jedná se například o stěhování lidí mezi regiony, hledání prvního zaměstnání, nebo hledání nového pracovního místa s lepšími pracovními uplatněním. V tomto případě se jedná o nezaměstnanost krátkodobou, tedy o méně problematickou. Strukturální nezaměstnanost je pak zapříčiněna nesouladem mezi nabídkou a poptávkou v podobě odlišné kvalifikační struktury. Nabídka v některých profesích převyšuje poptávku a naopak. Cyklická nezaměstnanost je pak zapříčiněna cyklickým pohybem ekonomiky, kdy se ve fázi recese zvyšuje a ve fázi expanze snižuje. V případě sezónní nezaměstnanosti se jedná o pravidelné výkyvy u profesí, které jsou ovlivněny ročním obdobím, nebo počasím. Jedná se například o zemědělství, turismus nebo ski areály. (Jurečka, 2017, s. 159-160)

Speciálním typem nezaměstnanosti je pak skrytá nezaměstnanost, do které se řadí nezaměstnaní lidé, kteří se neucházejí o práci v důsledku ztráty některých vlastností. Mezi tyto vlastnosti lze řadit například disciplínu, schopnost přizpůsobit se požadavkům nebo schopnost se podřídit autoritě. (Jurečka, 2017, s. 161)

3.1.2 Vývoj nezaměstnanosti

Tabulka 8 znázorňuje obecnou míru nezaměstnanosti u mužů, žen a její celkovou hodnotu od roku 2010 do roku 2021.

Tabulka 8 - Obecná míra nezaměstnanosti

Obecná míra nezaměstnanosti (v %)			
Rok	Muži	Ženy	Celkem
1/2010	6,9	8,9	7,8
1/2011	6,1	8,3	7,1
1/2012	6,0	7,6	6,7
1/2013	6,3	8,1	7,1
1/2014	5,3	7,9	6,5
1/2015	5,2	6,8	5,9
1/2016	3,8	5,1	4,4
1/2017	3,0	4,3	3,6
1/2018	1,8	3,5	2,5
1/2019	1,8	2,5	2,1
1/2020	1,9	2,1	2,0
1/2021	2,4	4,3	3,3

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2021c)

Z tabulky 8 je patrné, že obecná míra nezaměstnanosti je již dlouhodobě vyšší u žen oproti mužům. Od roku 2010 nastal soustavný pokles, kdy celková obecná míra nezaměstnanosti klesla z nejvyšší hodnoty sledovaného období ze 7,8 % na nejnižší hodnotu 2,0 %. V posledním sledovaném období, tedy v roce 2021 došlo k mírnému růstu na hodnotu 3,3 %. Tento růst mohl být způsoben již zmínovanou pandemií COVID-19, jelikož se jedná především o nárůst u žen. Distanční výuka u dětí mohla způsobit, že mnoho žen odešlo ze zaměstnání, kvůli péči o děti.

3.2 Flexibilní pracovní režimy

Flexibilní pracovní režimy se využívají především proto, že mohou zvýšit výkonnost a spokojenost pracovníků. Přibližně třetina celosvětové pracovní síly (36,1 %) tráví v práci více než 48 hodin týdně, což je považováno za nadměrně dlouhou pracovní dobu. Výkon práce po tuto dlouhou pracovní dobu pak může pracovníkům způsobovat mnoho zdravotních i rodinných komplikací. Při výkonu takto dlouhé pracovní doby pak pracovníci mohou mít problémy se stresem, spánkem, depresemi nebo se zanedbáváním soukromého života. V méně vyspělých zemích je tato dlouhá pracovní doba způsobena především nízkou úrovní mezd, kdy pracovníci musí pracovat dlouho, aby byli vůbec schopni se uživit. Ve vyspělých zemích jsou pak důvodem vysoké manažerské pozice, u kterých se předpokládá, že budou schopni pracovat v jakoukoliv denní dobu. (Working time and the future of the work, ILO, 2018)

Dle Koubka (2015, s. 346-347) patří mezi flexibilní pracovní režimy následovně:

- zkrácená pracovní doba (částečný pracovní úvazek),
- smlouva na roční počet odpracovaných hodin,
- pružná pracovní doba (pružný pracovní den/týden),
- sdílení pracovního místa,
- práce na dálku.

Zkrácená pracovní doba pak může být pravidelná a nepravidelná. Při pravidelné zkrácené pracovní době pak pracovník odpracuje předem stanovený počet hodin každý den, nepravidelný režim pak může být založený na předem stanovené dohodě, které dny v týdnu bude pracovník do práce docházet, nebo se předem stanoví počet hodin za určité období a nadřízený může pracovníka zavolat, když bude potřeba. Tento typ flexibilního pracovního režimu využívají nejvíce ženy a studenti. Smlouva na roční počet odpracovaných hodin se pak využívá především u prací, které mají sezónní charakter nebo například v létě pro potřebu pokrytí pracovní síly během dovolených. Tento režim bývá využíván především důchodci nebo studenty. Pružná pracovní doba pak představuje pracovní režim, při které si každý pracovník může sám určit začátek a konec pracovní doby. Při tomto režimu zpravidla bývá stanovený časový úsek, po který musí být pracovník přítomen na pracovišti. Režim sdílení pracovního místa je založen na smlouvě mezi dvěma a více osobami a organizací, kdy osoby sdílí jedno pracovní místo a mezi sebou se domlouvají kdo a kdy bude pracovat a následně si i rozdělují odměnu za práci. Posledním flexibilním pracovním režimem je práce na dálku, která bude podrobněji popsána v následující kapitole. (Koubek, 2015, s. 346-347)

Armstrong (2007, s. 699) pak doplňuje tyto flexibilní pracovní režimy o další:

- náhradní volno,
- přerušení kariéry,
- prohazování směn,
- samostatný rozpis směn,
- zhuštěná pracovní doba.

Náhradní volno představuje pracovní režim, kdy si pracovník může napracovat větší množství odpracovaných hodin a na základě toho si později vybere náhradní volno. Přerušení kariéry je založeno na neplacené dovolené, kdy se organizace předem domluví s pracovníkem na časovém období, po jehož uplynutí se pak pracovník vrátí do práce. Prohazování směn spočívá ve výměně směn mezi pracovníky, při kterém zůstane zachováno plné obsazení jednotlivých směn. Samostatný rozpis směn dává pracovníkům možnost si určit, ve které směně chtějí pracovat. Dobu trvání jednotlivých směn pak určuje nadřízený. Posledním doplňujícím pracovním režimem je zhuštěná pracovní doba, kdy pracovník odpracuje výši svého úvazku během menšího počtu dní, než je klasický pracovní týden. (Armstrong, 2007, s. 699)

3.2.1 Využití flexibilních pracovních režimů z pohledu zaměstnavatelů

Využití flexibilních pracovních režimů z pohledu organizací je pak založeno na snaze o snížení režijních nákladů nebo reakci na měnící se provozní požadavky. Nejtypičtějším pracovním režimem, který využívají organizace ve svůj prospěch je práce na směny, kdy organizace prodlužují provozní dobu na delší časový úsek, než je pracovní doba jednotlivých pracovníků. V tomto případě je ale organizace, co se týče flexibility poměrně omezená, jelikož pracovníci musí být dopředu seznámeni s rozpisem jednotlivých směn. Smlouvy na roční počet odpracovaných hodin pak organizacím slouží pro flexibilní využívání pracovní síly dle měnících se provozních požadavků. V případě částečného pracovního úvazku s nepravidelným rozvržením, kdy organizace určuje čas nebo dny, kdy bude pracovník pracovat pak hrozí nespokojenost z pohledu pracovníka, která může být zapříčiněna nedostatečným souladem osobního a pracovního života. (Working time and the future of the work, ILO, 2018)

3.2.2 Využití flexibilních pracovních režimů z pohledu pracovníků

V případě flexibilních pracovních režimů, které jsou orientovány pro zvýšení spokojenosti pracovníků jde především o pružnou pracovní dobu. Pracovníci tak dostávají určitou mírou svobody nebo volby, jak si rozvrhnout svůj pracovní den. Z pohledu rovnováhy pracovního a rodinného života využívání tohoto pracovního režimu přináší vyšší spokojenost a motivaci pracovníků, která může být důsledkem vyšších výkonů. Využívání pružné pracovní doby také snižuje absenci pracovníků. Dalším

flexibilním pracovním režimem, který je výhodný především pro pracovníky je zhuštěná pracovní doba nebo náhradní volno. Pracovníci si tak mohou jednotlivé dny napracovat hodiny a v době náhradního volna se pak mohou věnovat rodině a soukromému životu. (Working time and the future of the work, ILO, 2018)

3.2.3 Výhody a nevýhody flexibilních pracovních režimů

Flexibilní pracovní režimy přináší řadu výhod a nevýhod. Mezi hlavní výhody patří pocit svobody a spontánnosti pracovníků, kteří si mohou určovat pracovní dobu. Vyvarují se tak stereotypu a mohou si přizpůsobovat pracovní dobu dle potřeby. Pružné pracovní režimy pak využívají nejvíce pracovníci, kteří mají delší cestu do práce, kteří se starají o malé děti a ráno je musí například dovést do školky, nebo ti, pro které je vstávání v ranních hodinách obtížné. Jednou z nevýhod je především zdržování ostatních pracovníků, kteří potřebují s chybějícím pracovníkem akutně konzultovat nějaký problém. V některých případech, kdy pracovník bez konzultace nebo porady nemůže pokračovat dále může dojít až k hodinovému zdržení. V některých případech může také docházet k opačnému efektu, kdy pružné pracovní režimy naopak sníží morálku a výkon některých pracovníků. (Černá, 2019)

3.3 Práce na dálku

Práce na dálku představuje pracovní režim, kdy pracovník vykonává své pracovní povinnosti z jiného místa, než jsou prostory nebo pracoviště zaměstnavatele, nejčastěji z domova. S organizací pak pracovník komunikuje pomocí informačních a komunikačních technologií. Mezi požadavky při práci na dálku patří zastížitelnost pracovníka během pracovní doby nebo ve vymezeném časovém úseku. Součástí tohoto pracovního režimu může být také dohoda a občasné docházení na pracoviště například určitý den v týdnu. Výhodou práce na dálku je především to, že organizace mohou využívat i pracovní sílu, která není schopna docházet pravidelně na pracoviště jako jsou ženy s malými dětmi apod. Práce na dálku také představuje využití pružných zdrojů práce nebo úsporu režijních nákladů. Mezi nevýhody pak patří náročná organizace práce, kdy je těžké odhadnout a naplánovat množství práce, která bude po pracovníkovi vyžadována. (Koubek, 2015, s. 347-349)

V souvislosti s pandemií COVID-19, která vypukla na přelomu roku 2019 se práce na dálku stává čím dál víc využívaným pracovním režimem. Hlavním důvodem pro využívání tohoto pracovního režimu jsou vládní nařízení, které doporučují práci z domova. Dalším důvodem může být preventivní uzavírání pracovišť a prostor organizace, které přechází na práci z domova z důvodu zachování produktivity nebo kontinuity služeb. Každé pracovní místo má jiná specifika, a proto je důležité rozlišovat, která pracovní místa jsou pro práci na dálku vhodná. Před přechodem na práci na dálku by mělo být posouzeno pracovní místo z hlediska funkce a úkolů, které může pracovník vykonávat mimo pracoviště. Organizace by také měly posoudit, zda mají dostatek zařízení a nástrojů pro zaměstnance. (An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19, ILO, 2020)

Nařizování práce z domova (home office), které bylo zapříčiněno pandemií COVID-19 vytvořilo mnoho otázek na pravidla tohoto pracovního režimu, na které organizace nebyly schopny

odpovědět. Na základě toho byla navržena novela zákoníku práce, která upravuje pravidla pro home office. Bohužel tato novela neprošla poslaneckou sněmovnou a nebyla tedy schválena. Součástí této novely byly pravidla, která upravují dohodu o home office mezi zaměstnavatelem a pracovníkem. Šlo především o výpovědní dobu této dohody, která je stanovena na 14 dnů, kdy má pracovník čas si během této doby přizpůsobit svůj osobní život na opětovné pravidelné docházení na pracoviště. Zaměstnavatel má nárok tuto dobu zkrátit na 48 hodin, pokud pracovník hrubě či opakovaně při výkonu práce na home office porušuje pracovní povinnosti. Tato novela také upravovala negativní důsledky, které mohou prací na home office působit na duševní zdraví pracovníků. Jednalo se především o zákaz vyžadování výkonu práce mezi 20. a 6. hodinou, o víkendech a v době státních svátků, pokud povaha práce nevyžaduje výkon práce v této době. Zaměstnavatel měl také na základě této novely povinnost umožnit pracovníkům pravidelné osobní setkání na pracovišti. (Mikešová, 2021)

3.3.1 Povinnosti pracovníků a zaměstnavatelů při práci na dálku

Organizace mají i při práci z domova především povinnost dbát na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP). Při práci z domova se na pracovníky vztahují běžné povinnosti, které vyplývají z pracovních smluv apod. V případě práce na dálku by měly organizace dbát především na to, aby se dala práce vykonávat z domova bezpečně, aby měli pracovníci k dispozici vybavení a nástroje pro bezpečnou práci z domova, nebo aby byli pracovníci proškoleni pro případ nouze, nebo měli k dispozici příslušné informace a instrukce. V některých případech se mohou provádět také kontroly bezpečného pracovního prostředí v místě bydliště pracovníka. Nástroje a vybavení by měly organizace pracovníkům poskytnout a zároveň zajistit případnou opravu.

Pracovníci by pak měli povinnosti, které se vztahují k BOZP dodržovat. Mezi další povinnosti, které se na pracovníky vztahují i při práci z domova patří dodržování firemní politiky, pracovní doba, plnění pracovních úkolů a povinností, šetrné zacházení s vypůjčenými nástroji a zařízením, dostupnost v pracovní době nebo dodržování pravidelné a včasné komunikace s nadřízenými pracovníky. (An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19, ILO, 2020)

3.3.2 Výhody a nevýhody práce na dálku

Hubinková a kol. (2008, s. 203-204) uvádí jako výhody práce na dálku z pohledu pracovníků následující:

- „rozvržení časového plánu práce podle vlastních potřeb;
- úspora času a peněz na dopravu do firmy;
- možnost být zaměstnán i v regionech s vysokou nezaměstnaností (tj. daleko od sídla firmy);
- možnost vytvoření vlastního vyhovujícího pracovního prostředí;
- podle potřeby zvyšovat výkonnost;
- upravit si čas strávený s rodinou na základě potřeb rodiny atd.“

Nevýhodou z pohledu pracovníka pak může být neschopnost oddělení práce a volného času, jelikož při práci na dálku si pracovníci nehlídají pracovní dobu a často pracují déle, než kdyby byli přítomni na pracovišti. V důsledku práce na dálku přichází pracovníci také o sociální kontakty s kolegy nebo nadřízenými, což může vést k fyzické osamělosti a sociální izolaci.

Z pohledu organizací pak práce na dálku přináší výhody v podobě ušetřených nákladů, širšího výběru pracovníků, jelikož je možné takto získat pracovníky i z jiných měst nebo udržet odcházející pracovníky, kteří se například stěhují do jiného města. Práce na dálku může být také pro pracovníky motivující, nebo může vést ke zvýšení výkonu pracovníka, jelikož samostatná práce vede k vyšší zodpovědnosti. Mezi nevýhody z pohledu organizací pak patří nedostatečná průběžná kontrola odvedené práce, nebo zvýšené náklady na komunikační prostředky. (Hubinková a kol., 2008, s. 203-204)

3.4 Digitalizace

Digitalizace představuje zapojení pokrokových technických prostředků a softwarů do všech oblastí společnosti. Digitalizace se nejvíce uplatňuje v podnikatelském sektoru, ale využívají ji i další segmenty jako je například doprava, veřejná správa nebo zdravotnictví. Dle Vebera a kol. (2021, s. 381-382) lze pozorovat nástup digitalizace ve třech dimenzích, kterými jsou globální rozšiřování, průsakové rozšiřování a modifikační aplikace. Globální rozšiřování znamená rozšiřování různých aplikací i do méně vyspělých zemí, které mají stabilní přístup k internetu. Průsakové rozšiřování pak představuje rozšiřování digitalizace do podnikatelských, veřejných a soukromých aktivit, které přispívá k posílení automatizace některých procesů a nahrazení lidských zdrojů počítačovými programy, nebo roboty. Modifikační aplikace pak napomáhají k pohotovějším a časově úspornějším řešením některých činností. (Veber a kol., 2021, s. 381–382)

Současná digitalizace pak staví především na komunikačních technologiích, mezi které patří zejména internet, rádiové spojení nebo internet věcí, který dokáže bezdrátově spojit předměty, zařízení, nebo produkty mezi sebou. Další součástí digitalizace jsou informační technologie, které dokážou uchovávat a zpracovávat velké množství dat, příkladem těchto technologií je úložiště cloud. Mezi nové technologie a materiály patří automaty, chatboti nebo 3D-tisk. Poslední složkou současné digitalizace jsou pak hardwarové a softwarové prostředky, které vytváří určitý kyberprostor, kde lze zpracovávat a vyměňovat informace pomocí sítí elektronických komunikací. Cílem digitalizace je pak snaha o nahrazení práce kapitálem, snížení provozních nákladů nebo vytvoření nových produktů či služeb. (Veber a kol., 2021, s. 382–383)

Dopady digitalizace na pracovní sílu se projeví především v zanikání pracovních míst, které nahradí stroje nebo roboti. V souvislosti s tím, se ale vytvoří pracovní místa nová, která budou zahrnovat například údržbu těchto strojů nebo robotů. Bude jich ale méně než pracovních míst zaniklých. Z tohoto hlediska budou nároky na pracovní sílu z pohledu vzdělanosti a kvalifikace vyšší, ale zvýší se také odměny za vykonanou práci v podobě mzdy. Ve spojitosti s digitalizací se dá tedy počítat s tím, že dojde k úplnému zániku některých profesí. Nejvíce ohrožené profese z tohoto pohledu jsou například úředníci pro zpracování číselných údajů, všeobecní administrativní pracovníci, řidiči motocyklů a automobilů s výjimkou nákladních automobilů nebo pokladní či prodavači. Naopak mezi

nejméně ohrožené profese se pak řadí řídicí pracovníci v maloobchodě a velkoobchodě, lékaři či všeobecné sestry a porodní asistentky nebo řídicí pracovníci v oblasti vzdělávání, zdravotnictví a v jiných oblastech. Mezi profese, které mají největší pozitivní potenciál z pohledu digitalizace patří specialisté v oblasti databází a počítačových sítí, řídicí pracovníci v oblasti informačních technologií a komunikačních technologií nebo analytici a vývojáři softwaru a počítačových aplikací. (Chmelař, Volčík, Nechuta a Holub, 2015)

3.5 Využití sociálních sítí při hledání pracovní síly

Narůstající počet lidí, kteří využívají sociální sítě je zapříčiněn právě již zmíněnou digitalizací a zrychleným způsobem života. Nárůst uživatelů sociálních sítí se týká především mladších generací, ale ani starším generacím tento trend není cizí. Využívání sociálních sítí se tedy v této době netýká pouze osobního života, ale jejich využití se promítlo také do podnikatelské sféry. Organizace mohou sociální sítě využívat jak pro hledání nové pracovní síly, tak pro jiné účely. Například pro komunikaci uvnitř organizace ale i pro komunikaci s veřejností a zákazníky. Pomocí sociálních sítí lze zrychlit a vylepšit komunikaci organizace ale je třeba dbát i na hrozby, které představují možnost ztráty dobré pověsti nebo snížení produktivity pracovníků. Mezi nejpoužívanější sociální sítě z pohledu hledání pracovní síly patří především Facebook, LinkedIn a Twitter. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 296-297)

Pokud by byly sociální sítě členěny dle účelu, lze je zařadit do těchto tří kategorií:

- osobní sociální sítě,
- profesní sociální sítě,
- zájmové sociální sítě.

Do kategorie osobních sociálních sítí pak patří především Facebook. Jde o typ sociálních sítí, jejichž účelem je vytváření přátel a sociálních vazeb, sdílení multimédií nebo internetová fóra. Profesní sociální sítě je například LinkedIn, který je založen na diskuzích o profesních tématech. V tomto případě nejde o vytváření osobního profilu, ale profesního profilu, na jehož základě pak personalisté dokážou posoudit, zda se jedná o vhodného uchazeče či nikoliv. Zájmové sociální sítě pak slouží pro propojování lidí se stejnými zájmy. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 299)

Dalším základním členěním sociálních sítí jsou všeobecné sociální sítě a oborové sociální sítě. Všeobecné sociální sítě jsou pak zaměřeny na všechny typy uživatelů. V případě oborových sociálních sítí jde o sdružení uživatelů zabývajících se stejným oborem nebo zájmem. Oborové sociální sítě jsou pak dále rozděleny na profesionální sociální sítě, „hobby“ sociální sítě a studentské sociální sítě. Profesní sociální sítě slouží ke sdružení profesionálů daných oborů jako jsou například vědci, lékaři nebo inženýři, „hobby“ sociální sítě pak slouží ke sdružení lidí, kteří se zabývají stejnou problematikou na hobby úrovni a studentské sociální sítě sdružují studenty nebo lidi, kteří se zaměřují na studium konkrétního oboru. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 300)

3.5.1 Facebook

Dle průzkumu se na Facebooku vyskytuje nejvíce pracovní síla v podobě IT specialistů a techniků, pracovníků v oblasti medicíny a péče o zdraví, obchodníků a managementu. V současné době ale slouží tato sociální síť z pohledu organizací především jako intranet, kdy si organizace vytvářejí vlastní účty, které zpřístupní pouze svým pracovníkům a následně je využívají pro interní komunikaci. Využíváním této sociální sítě v organizaci pak také dochází z pohledu pracovníků ke sloučení soukromé a pracovní sféry, která bývá často rozdělována. To může zapříčinit vyšší loajalitu pracovníků apod. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 307-308)

Z pohledu hledání pracovní síly spočívá výhoda Facebooku především v tom, že se na něm pravděpodobně nacházejí potenciální uchazeči všech oborů, jelikož je míra využívání této sociální sítě opravdu vysoká. Zatímco na profil na LinkedInu se lidé podívají jen několikrát za měsíc, Facebook využívají denně. Pro personalisty je tedy jednodušší potenciální uchazeče oslovit a zastihnout, je ale třeba dbát na zachování soukromí lidí, jelikož se stále jedná o osobní sociální síť, nikoliv o profesní. Pokud profil na Facebooku poskytuje nějaký kontakt na potenciálního uchazeče, je vhodnější oslovení například pomocí e-mailu nebo telefonu než zprávou na Messengeru. (Tegze, 2019, s. 104-105)

3.5.2 Twitter

Twitter představuje sociální síť na které lze sdílet své příspěvky pomocí tzv. tweetů. Zároveň se jedná o jedinou sociální síť, která necenzuruje nebo nekontroluje sdílený obsah. Výhodou Twitteru je především rychlost šíření informací a jednoduchost používání. Jednotlivé tweety se pak dají označit hashtagy, pomocí kterých lze následně vyhledávat příspěvky z hledané kategorie. Lidé, kteří hledají práci pak mohou vyhledávat pomocí hashtagu, který označuje slovo job nebo práce, personalisté pak mohou vyhledávat příspěvky s hashtagem hledám práci apod. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 308)

V případě Twitteru je zde několik omezení, která zahrnují například délku jednoho tweetu na omezený počet znaků, omezený počet tweetů na den, omezený počet zpráv, které může uživatel během jednoho dne poslat, nebo omezený počet profilů, které je možné sledovat během jednoho dne. Tyto omezující počty se ale pohybují v rozmezí 1 000-5 000, neměly by tedy personalisty při hledání pracovní síly nijak omezovat. Tato sociální síť sice není z pohledu hledání pracovní síly tak efektivní jako LinkedIn, ale přináší organizacím poměrně levný způsob, jak oslovit potenciální uchazeče, navázat kontakty, sdílet volná pracovní místa nebo přispět k budování značky. (Tegze, 2019, s. 112)

3.5.3 LinkedIn

LinkedIn je největší sociální sítí, která zachycuje profily profesionálů z různých oborů. Jedná se o sociální síť, která byla primárně určena pro prezentaci dosažených znalostí a zkušeností pracovníků. V současné době ji ale využívají také organizace, které si mohou vytvářet firemní profily a sdílet novinky, nabídky pracovních míst apod. Samotný výběr pracovníků na této sociální síti ale není pro personalisty jednoduchý. Aby byli personalisté schopni obsadit volná pracovní místa kvalitní

pracovní silou, je třeba, aby se vyznali v terminologii daného oboru, znali různé názvy pracovních pozic, nebo jména významných organizací, které se na daný obor zaměřují. Právě tam jsou pak personalisté schopni najít opravdu kvalitní a zkušenou pracovní sílu, a různými nástroji náboru se ji pak snažit přetáhnout do vlastní organizace. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 302-303)

Jelikož se jedná o sociální síť, která je zpoplatněná, dochází k postupnému přidávání a odstraňování některých funkcí. Největším omezením pro personalisty je především omezený počet profilů, které lze zobrazit. Jednou z možností, jak tomuto omezení předejít je zakoupení Premium Business účtu, který přináší i mnoho nových funkcí. V případě, že organizace toto zakoupení odmítají mohou personalisté využít tzv. X-ray vyhledávání, které funguje na základě využití vyhledávače Google. Personalista si jednoduše zadá například jméno organizace na jejíž pracovníky se hodlá zaměřit a výsledkem vyhledávání jsou pak jednotlivé profily pracovníků. Tento způsob vyhledávání se považuje také za rychlejší. (Tegze, 2019, s. 92)

3.5.4 Výhody a nevýhody sociálních sítí

Mezi výhody využívání sociálních sítí při hledání pracovní síly patří především možnost oslovit mnohem širší spektrum potenciálních uchazečů. Sociální sítě také umožňují jednodušší třídění informací a kandidátů. Další výhodou je rychlost, efektivnost a jednoduchost používání sociálních sítí, zároveň se jedná o velmi levnou metodu hledání pracovní síly. Mezi další výhody lze zařadit složený efekt sociálních sítí, který umožňuje opakované sdílení pracovních příležitostí apod. Pomocí toho je pak možné oslovit v delším časovém období širokou škálu uchazečů a nabídka volného pracovního místa je tedy aktivně zobrazována a nestárne. Sociální sítě také poskytují možnost zaměřit se na vysoce kvalifikovanou a vzdělanou pracovní sílu.

Nevýhodou sociálních sítí je pak chybějící kontrola nad zpětnou vazbou od ostatních uživatelů, což může uškodit v budování značky organizace. Z pohledu pracovníků neboli potenciálních uchazečů pak může nevýhoda představovat zveřejnění dotazů ohledně pracovních míst apod. V případě, že pracovník projeví zájem o některé pracovní místo a všimne si toho někdo ze současné organizace kde pracuje, může mu to velmi uškodit. Z pohledu organizace pak může nevýhodu představovat také nedůvěryhodnost informací, které jsou uvedeny v osobních profilech uživatelů. (McQuerrey, 2019)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ

Praktická část se zabývá využitím pracovní síly ve třech vybraných společnostech s cílem porovnat jednotlivé způsoby využití pracovní síly, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Z důvodu odlišných velikostí společností byla pro porovnání a zkoumání využita finanční oddělení společností. Zkoumání bylo založeno na webových stránkách, interních materiálech a rozhovorech s vybranými zástupci společností.

Obsahem praktické části je představení jednotlivých společností, které obsahuje základní informace o společnostech a jejich organizačních strukturách. Dále praktická část obsahuje analýzu využití pracovní síly ve společnostech, kde bylo zkoumáno získávání a využívání pracovní síly, věková a vzdělanostní struktura pracovní síly a aspekty spojené s pracovní silou, mezi které patří rozsah pracovních úvazků, počet volných pracovních míst a míra fluktuace. Výsledkem jsou návrhy a doporučení pro zlepšení využívání pracovní síly v jednotlivých společnostech.

Vybrané společnosti si nepřály být jmenovány, a proto jsou nazývány jako společnost X, společnost Y a společnost Z.

4.1 Společnost X

Právní forma podnikání společnosti X je společnost s ručením omezeným. Na českém trhu působí déle než 20 a její podnikatelskou činností je především prodej zboží a výrobků. Společnost X má prodejny po téměř celé české republice a v současnosti se soustředí na rozvoj a rozšíření svých prodejen do dalších míst. Za dlouhodobější cíl si klade proniknutí na zahraniční trh. Společnost X si zakládá především na kvalitě zboží a výrobků a příznivých cenách, které jsou dostupné téměř pro každého. Sídlo společnosti X se nachází nedaleko Prahy. (webové stránky společnosti X)

4.1.1 Struktura společnosti X

Společnost X má v současné době okolo 1 500 zaměstnanců v pracovním poměru a 500 pracovníků spolupracujících na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. V čele této společnosti stojí dva jednatelé, kteří společnost zastupují vždy společně. V organizační struktuře společnosti působí hned několik oddělení, kterými jsou vedení společnosti, oddělení nákupu, oddělení prodeje, finanční oddělení, marketing, HR oddělení a IT oddělení.

Obrázek 1 znázorňuje organizační strukturu společnosti X. Pro lepší přehlednost jsou uvedena jen hlavní oddělení. (interní materiály společnosti X)



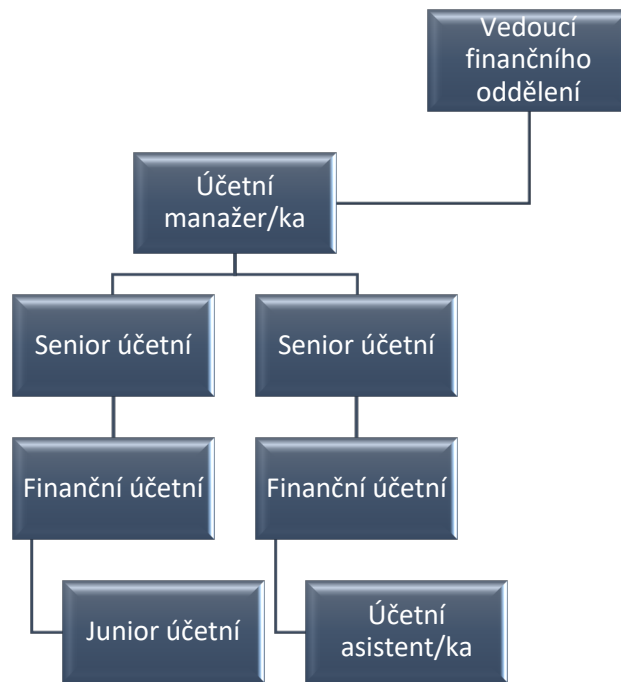
Obrázek 1 - Organizační struktura společnosti X

Zdroj: interní materiály společnosti X

Z obrázku 1 je patrné, že jednatelé jsou přímí nadřízení nejvyšších vedoucích jednotlivých oddělení. Ti jsou následně přímí nadřízení manažerů jednotlivých oblastí oddělení, kteří vedou tým lidí pracujících na řadové pozici.

4.1.2 Finanční oddělení společnosti X

Pro zkoumání a porovnání využití pracovní síly bylo vybráno finanční oddělení, na kterém v současné době pracuje 12 zaměstnanců a 1 pracovník. Organizační struktura tohoto oddělení je znázorněna na obrázku 2.



Obrázek 2 - Organizační struktura finančního oddělení společnosti X

Zdroj: interní materiály společnosti X

Aktuálně pozici vedoucího finančního oddělení zastává 1 zaměstnanec, na pozici účetní manažer/ka pracuje také 1 zaměstnanec, pozici senior účetní zastávají 3 zaměstnanci, na pozici finanční účetní pracuje 5 zaměstnanců a pozici junior účetní zastávají 2 zaměstnanci. Účetní asistent/ka vykonává práci na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, a proto je označován/a jako pracovník. Z obrázku 2 lze vyčíst, že na nejvyšší úrovni této hierarchie se nachází pozice junior účetní a účetní asistent/ka. Na nejvyšší pozici z provozního hlediska se nachází účetní manažer/ka, který/á zodpovídá za chod celého oddělení a podává reporty a hlášení vedoucímu finančního oddělení. (interní materiály společnosti X)

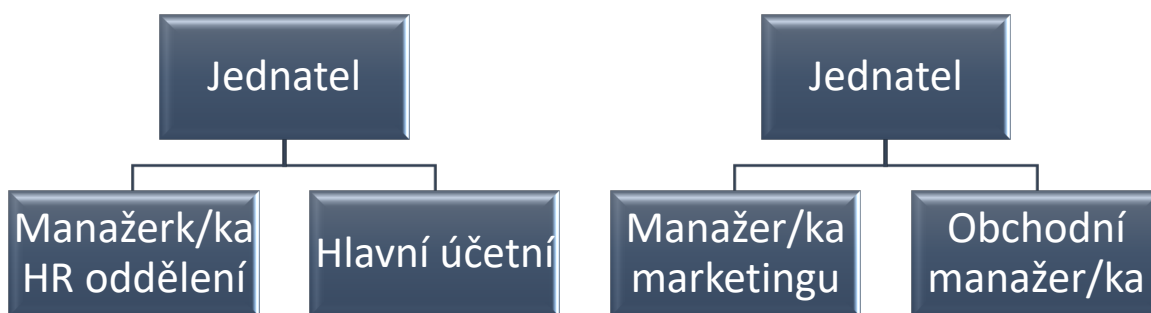
4.2 Společnost Y

Společnost Y je taktéž společnost s ručením omezeným. Zaměřuje se především na poskytování široké škály služeb pro podnikatele. Na českém trhu působí více než 10 let. Jako svůj největší úspěch společnost Y zmiňuje každoroční růst tržeb, který se pohybuje okolo 20 %. V současné době společnost Y působí v Praze a Brně, postupem času by ráda expandovala také na slovenský trh. Hlavními pilíři pro tuto společnost jsou kvalitní služby a spokojení zákazníci. Za svou konkurenční výhodu považují vysoký počet spokojených zákazníků, nebo nízké ceny oproti jiným společnostem na trhu. Společnost sídlí v centru Prahy. (webové stránky společnosti Y)

4.2.1 Struktura společnosti Y

Společnost Y má v současné době okolo 12 zaměstnanců v pracovním poměru a 18 pracovníků spolupracujících na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. V čele společnosti stojí dva jednatele, kteří mohou společnost zastupovat jednotlivě. Organizační struktura se skládá z HR oddělení, finančního oddělení, marketingu a obchodního oddělení, přičemž jeden z jednatelů má na starost vnitřní chod společnosti, tedy HR oddělení a finanční oddělení a druhý se stará o vnější stránku společnosti, tedy o marketing, nebo o obchodní oddělení, které obstarává získávání nových klientů a komunikaci a péči o klienty stávající. (interní materiály společnosti Y)

Obrázek 3 znázorňuje celkovou organizační strukturu společnosti Y.



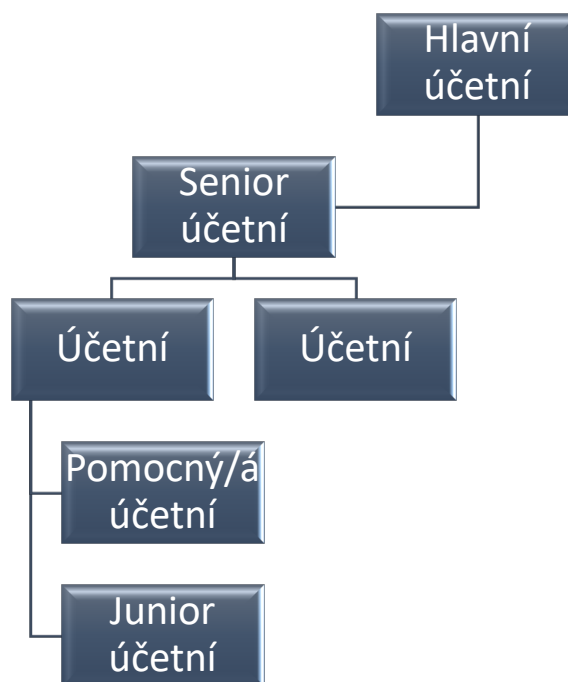
Obrázek 3 - Organizační struktura společnosti Y

Zdroj: interní materiály společnosti Y

Z obrázku 3 je patrné, že jednatele jsou přímí nadřízení vedoucích zaměstnanců na jednotlivých odděleních. Ti pak obstarávají a zajišťují plynulý chod jednotlivých oddělení.

4.2.2 Finanční oddělení společnosti Y

Obrázek 4 znázorňuje organizační strukturu finančního oddělení společnosti Y. V současnosti na tomto oddělení pracují 4 zaměstnanci a 10 pracovníků.



Obrázek 4 - Organizační struktura finančního oddělení společnosti Y

Zdroj: interní materiály společnosti Y

Aktuálně na pozici hlavní účetní pracuje 1 zaměstnanec, na pozici senior účetní 1 zaměstnanec, pozici účetní zastávají 2 zaměstnanci a 2 pracovníci, pozici pomocný/á účetní zastávají 3 pracovníci a pozici junior účetní zastává 5 pracovníků. Specifické pro toto oddělení je vysoký počet pracovníků vůči počtu zaměstnanců. Jedná se o dohody konané mimo pracovní poměr, zpravidla o dohody o provedení práce. Pozice pomocný/á účetní a junior účetní jsou hierarchicky na stejné úrovni, avšak specifika pro tyto pozice se liší. V případě pomocných účetních jde pouze o administrativní podporu nadřízených, přičemž se neočekává osamostatnění pracovníka, nebo posun na pozici účetní. V případě junior účetních je pak výhledově očekáváno postoupení na vyšší pozici a náplň práce je tedy odbornější a neskládá se pouze z administrativních úkolů. (interní materiály společnosti Y)

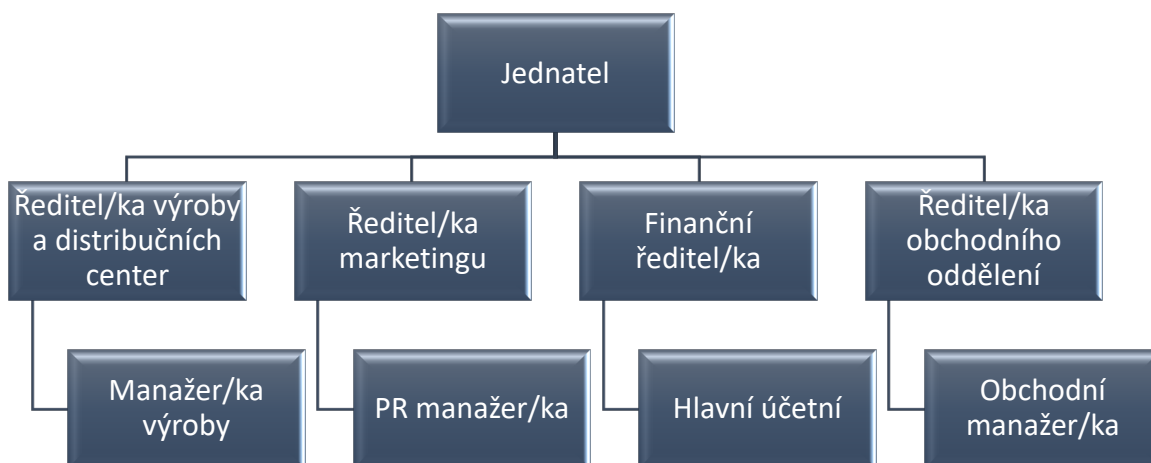
4.3 Společnost Z

V případě společnosti Z se také jedná o společnost s ručením omezeným. Společnost Z působí na českém i zahraničním trhu přes 20 let a zaměřuje se na prodej výrobků a poskytování služeb. Zakládá si především na kvalitě svých výrobků a služeb. Svou komplexní nabídkou šetří svým zákazníkům čas i náklady. Jako svůj největší úspěch společnost Z považuje nejširší škálu nabízených služeb ve střední Evropě. V současné době společnost pracuje hned na několika projektech, které by měly vést ke zlepšení a efektivnějšímu poskytování služeb. Sídlo této společnosti se nachází na okraji Prahy. (webové stránky společnosti Z)

4.3.1 Struktura společnosti Z

Aktuálně ve společnosti Z pracuje okolo 700 zaměstnanců v pracovním poměru a 35 pracovníků spolupracujících na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. V čele společnosti stojí jeden jednatel. V organizační struktuře společnosti Z figuruje finanční oddělení, marketing, výroba a distribuce, obchodní oddělení a personální oddělení. Specifika této společnosti spočívají především v tom, že mají velké množství externí spolupráce s podnikateli. Aktuálně je až 35 % práce, kterou by mohla zastat pracovní síla společnosti Z delegována na externí spolupráci. (interní materiály společnosti Z)

Obrázek 5 znázorňuje celkovou organizační strukturu společnosti Z.



Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti Z

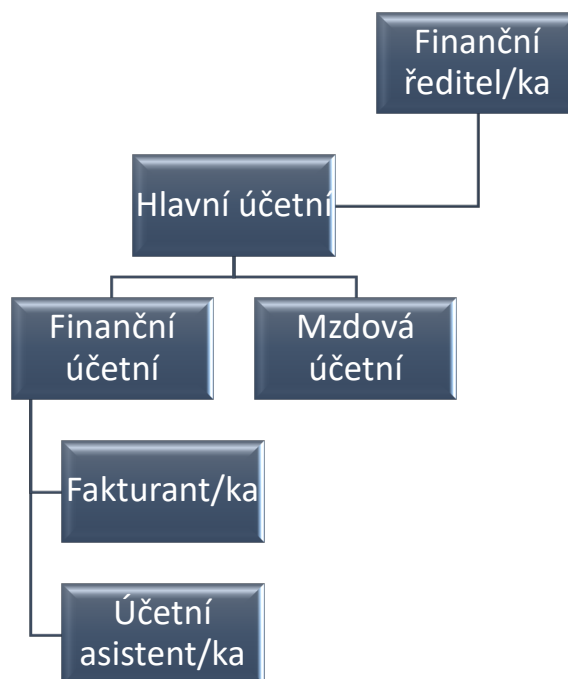
Zdroj: interní materiály společnosti Z

Z obrázku 5 je patrné, že i zde je jednatel v pozici přímého nadřízeného vedoucích zaměstnanců jednotlivých oddělení. Tato vedoucí pozice se zpravidla označuje jako ředitel/ka jednotlivého oddělení a povinností této pozice je odpovědnost za chod svěřeného oddělení.

Delegování práce na externí spolupráci je významné především na finančním a obchodním oddělení. V současné době na finančním oddělení pracují 4 zaměstnanci a 1 pracovník, zároveň je nájmuto 5 účetních na externí spolupráci. (interní materiály společnosti Z)

4.3.2 Finanční oddělení společnosti Z

Obrázek 6 znázorňuje organizační strukturu finančního oddělení společnosti Z.



Obrázek 6 - Organizační struktura finančního oddělení společnosti Z

Zdroj: interní materiály společnosti Z

Aktuálně na pozici finanční ředitel/ka pracuje 1 zaměstnanec, na pozici hlavní účetní pracuje také 1 zaměstnanec, pozice finanční a mzdová účetní zastávají 2 zaměstnanci (na každou pozici 1), pozice fakturant/ka v tuto chvíli není obsazena a na pozici účetní asistent/ka pracuje 1 pracovník. (interní materiály společnosti Z)

5 VYUŽÍVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY VE SPOLEČNOSTECH

Využití pracovní síly ve společnostech bylo vyhodnoceno na základě rozboru získávání a využívání pracovní síly, struktury pracovní síly a aspektů souvisejících s pracovní silou. V případě struktury pracovní síly se jedná o poměr mužů a žen ve společnostech, věkovou strukturu pracovní síly ve společnostech a vzdělanostní strukturu pracovní síly ve společnostech. Mezi aspekty spojené s pracovní silou byl zařazen rozsah pracovních úvazků ve společnostech, počet volných pracovních míst ve společnostech a míra fluktuace ve společnostech.

5.1 Získávání a využívání pracovní síly ve společnostech

Získávání a využívání pracovní síly bylo posouzeno na základě rozhovorů s vedením nebo zaměstnanci jednotlivých společností. V případě společnosti X a Z se jednalo o rozhovor se zaměstnanci personálního oddělení, kteří jsou odpovědní za nábor a péči o zaměstnance a v případě společnosti Y se jednalo o rozhovor s jednatelem, který zná chod a specifika společnosti nejlépe.

Rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení společnosti X proběhl dne 11. 3. 2022 a týkal se metod získávání a využívání pracovní síly ve společnosti X. Základní otázky, které byly kladeny jsou: Jak získáváte zaměstnance? Jaké metody k získávání zaměstnanců využíváte? Liší se nějak metody výběru v případě kancelářských pozic a pozic na prodejnách? Využíváte nějaké externí spolupráce? Využíváte pro obsazení pozic i interní zdroje? Jaké typy úvazků preferujete?

Po zodpovězení těchto otázek, byly kladeny doplňující otázky, které konkretizovaly jednotlivé odpovědi, například: Na jaké konkrétní pracovní portály umísťujete inzeráty s nabídkami volných pracovních míst? V jakém případě a jak externí spolupráce využíváte? Nabízíte svým zaměstnancům možnost kariérního růstu? Máte v plánu nějak reagovat na nedostatek pracovní síly na trhu práce? Jednalo se o online rozhovor, který trval přibližně 60 minut.

Rozhovor s jednatelem společnosti Y proběhl dne 8. 3. 2022 a týkal se stejných okruhů jako u společnosti X, tedy metod získávání a využívání pracovní síly. Hlavními otázkami, které byly kladeny jsou: Jak získáváte své zaměstnance? Jaké metody k získávání zaměstnanců využíváte? Využíváte nějaké externí spolupráce? Využíváte pro obsazení pozic interní zdroje? Jaké typy úvazků preferujete?

Poté, co jednatel zodpověděl tyto otázky, byly kladeny doplňující otázky pro upřesnění jednotlivých odpovědí, například: Na jaké konkrétní pracovní portály umísťujete inzeráty s nabídkami volných pracovních míst? Z jakého důvodu preferujete zaměstnávání lidí na základě dohod konaných mimo pracovní poměr? Z jakého důvodu se soustředíte především na nábor studentů? Nabízíte svým zaměstnancům možnost kariérního růstu? Jste ochotni s uchazeči uzavřít i pracovní poměr? V případě společnosti Y se jednalo o osobní rozhovor, který se uskutečnil v sídle společnosti. Doba trvání byla přibližně 45 minut.

Rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení společnosti Z proběhl dne 2. 3. 2022 a týkal se stejně jako u předchozích společností metod, které jsou využívány pro získání pracovní síly a samotného využívání pracovní síly. Mezi základní otázky, které byly kladeny patří: Jak získáváte zaměstnance? Jaké metody k získávání zaměstnanců využíváte? Využíváte nějaké externí spolupráce? Využíváte pro obsazení volných pracovních míst interní zdroje? Jaké typy úvazků preferujete?

Po zodpovězení výše uvedených otázek byly kladeny doplňující otázky, které upřesnily jednotlivé odpovědi. Patří mezi ně například: Na jaké konkrétní pracovní portály umísťujete inzeráty s nabídkami volných pracovních míst? V jakých případech využíváte spolupráce s agenturami práce? V jaké míře využíváte externí spolupráce s podnikateli? Nabízíte svým zaměstnancům možnost kariérního růstu? Snažíte se v současné době nahradit externí spolupráci s podnikateli za své zaměstnance? Rozhovor se uskutečnil v sídle společnosti a trval přibližně 60 minut.

5.1.1 Získávání pracovní síly ve společnostech

Společnost X

Získávání pracovní síly probíhá ve společnosti X mnoha způsoby. Společnost si zaměstnance a pracovníky shání sama nebo spolupracuje s úřadem práce a se vzdělávacími institucemi. V případě, kdy si společnost pracovní sílu zabezpečuje sama umísťuje inzeráty s nabídkami práce především na pracovní portály jako jsou práce.cz, jobs a práce za rohem nebo na své webové stránky. O volných pracovních místech informuje také své stávající zaměstnance a pracovníky pomocí letáčků vyvěšených na prodejních nebo v případě kancelářských pozic interním emailem.

V případě potřeby obsazení volných pracovních míst na prodejních jako jsou pokladní nebo prodavač/ka využívá společnost X spolupráce s úřadem práce nebo vzdělávacími institucemi. V případě vzdělávacích institucí se jedná o praxe pro studenty. Mezi časté způsoby, pomocí kterých společnost obsazuje tato volná pracovní místa je doporučení stávajícím zaměstnancem. Pokud se nový zaměstnanec osvědčí a projde zkušební dobou, je stávající zaměstnanec, který nového zaměstnance doporučil finančně odměněn.

U kancelářských pozic si společnost zaměstnance a pracovníky shání pouze sama. V případě řadových pozic společnost hledá zaměstnance pomocí inzerce na již zmíněných portálech a v případě manažerských pozic často využívá obsazení volného pracovního místa stávajícím zaměstnancem, nebo přímé oslovení vyhlídnutého jedince, například na sociální síti LinkedIn. I v tomto případě je možné nového zaměstnance doporučit, v praxi se to ale nestává moc často. (rozhovor s personalistou společnosti X)

Společnost Y

Společnost Y si získává své zaměstnance a pracovníky pouze sama, nevyužívá tedy žádné externí spolupráce. Inzeráty o volných pracovních místech umísťuje především na pracovní portály jobs, práce.cz a práce za rohem. Výpis volných pozic má společnost také na svých webových stránkách.

Jelikož se jedná o neustále rostoucí společnost, která stále shání novou pracovní sílu, jsou inzeráty s nabídkami práce na pracovních portálech vyvěšeny téměř neustále.

V případě nábory nových zaměstnanců a pracovníků společnost preferuje zaměstnávání lidí na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Snaží se tím šetřit mzdové náklady a zároveň dává šanci studentům a absolventům nasbírat zkušenosti v oboru, a proto se nebrání přijímání zaměstnanců a pracovníků bez jakékoliv praxe. Pro společnost je toto výhodné především proto, že si takovou pracovní sílu může tzv. vychovat sama. Pokud by ale uchazeč preferoval pracovní poměr na místo dohod konaných mimo pracovní poměr, společnost nemá problém s tím tento typ pracovního vztahu se zaměstnancem uzavřít. (rozhovor s jednatelem společnosti Y)

Společnost Z

Společnost Z k získávání pracovní síly taktéž využívá především inzerci volných pracovních míst na pracovních portálech jako jsou práce.cz a jobs. K obsazování volných pracovních míst, které se týkají výroby využívá společnost spolupráci s agenturami práce. V případě kancelářských pozic informuje stávající zaměstnance o volných pracovních místech v měsíčním katalogu, který je určen pro zaměstnance a pracovníky společnosti.

Společnost Z měla v roce 2020 velké problémy s obsazením volných pozic, především pozice jako obchodník, který zajišťuje zakázky a komunikuje s odběrateli, pozice účetních apod. Z tohoto důvodu se společnost rozhodla delegovat práci, kterou neměla zabezpečenou svou pracovní silou na externí podnikatele. V současnosti podnikatelé zastávají 35 % veškeré práce společnosti. Aktuálně se společnost soustředí na nábor nových zaměstnanců a pracovníků, kterými by obsadila momentální volná pracovní místa. (rozhovor s personalistou společnosti Z)

Pro lepší porovnání a orientaci byla vytvořena přehledová tabulka 9, která shrnuje metody získávání pracovní síly v jednotlivých společnostech.

Tabulka 9 - Metody získávání zaměstnanců ve společnostech

Metody získávání pracovní síly	X	Y	Z
Doporučení stávajícím zaměstnancem	ano	ne	ne
Inzerce na pracovních portálech	ano	ano	ano
Inzerce na webových stránkách společnosti	ano	ano	ne
Spolupráce s agenturami práce	ne	ne	ano
Spolupráce s úřadem práce	ano	ne	ne
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	ano	ne	ne
Využívání interních zdrojů pracovní síly	ano	ne	ne
Využívání sociálních sítí (LinkedIn)	ano	ne	ne

Zdroj: interní materiály společnosti X, Y, Z

Tabulka 9 vypovídá o nedostačujícím využití metod získávání zaměstnanců v případě společnosti Y a Z. Tyto společnosti mají v současné době problém s obsazováním volných pracovních míst. Měly by se tedy zaměřit na rozšíření metod, které budou využívat pro získávání pracovní síly. Nejlépe je na tom společnost X, která využívá kromě spolupráce s agenturami práce všechny výše zmíněné metody.

5.1.2 Využívání pracovní síly ve společnostech

Společnost X

Společnost X preferuje zaměstnance, kteří mohou pracovat na plný úvazek. V případě potřeby je ale ochotna přistoupit na úvazek zkrácený. V případě kancelářských pozic se společnost zaměřuje na uchazeče, kteří již mají nějaké zkušenosti, a to i v případě juniorských pozic. Pokud se na některých odděleních vyskytují pracovníci, kteří pracují na základě dohod konaných mimo pracovní poměr a jsou studenty, nebo matkami na rodičovské dovolené, společnost velmi často těmto pracovníkům, pokud je s nimi spokojena nabízí následně pracovní poměr.

Společnost se snaží své zaměstnance motivovat pomocí možného kariérního růstu. V případě, že se uvolní pracovní místo, které je na vyšší úrovni hierarchie, nabízí společnost toto pracovní místo stávajícímu zaměstnanci, který je pro danou pozici vhodný. Společnost také manipuluje se zaměstnanci v podobě přeřazování na jiná pracovní místa, ale pouze v případě, že zaměstnanec práce, kterou momentálně vykonává nenaplnuje nebo se chce posunout a naučit se jiný obor. V případě, že společnost vidí, že daný zaměstnanec nebo pracovník svou práci nezvládá, společnost volí ukončení pracovněprávního vztahu. Přemísťování zaměstnanců na nižší pozice společnost X nezastává a nepraktikuje. (rozhovor s personalistou společnosti X)

Společnost Y

Společnost Y se snaží své zaměstnance a pracovníky taktéž motivovat možností kariérního růstu. Se svými zaměstnanci a pracovníky nerada ukončuje pracovněprávní vztah, a proto se snaží najít zaměstnancům nebo pracovníkům pozici, která je pro ně vhodná. V případě, že společnost vidí, že daný zaměstnanec nebo pracovník danou práci nezvládá, přeřadí jej na jiné pracovní místo. Toto přeřazování zaměstnanců a pracovníků společnost Y dělá především proto, že si uvědomuje, jak těžko se v dnešní době pracovní síla shání. Jelikož má společnost převažující množství pracovníků, cílí v současné době vysoké míře fluktuace. (rozhovor s jednatelem společnosti Y)

Společnost Z

Společnost Z preferuje více zaměstnance než pracovníky. Počet pracovníků ve společnosti je poměrně malý a většinou se jedná jen o dočasnou nebo sezónní výpomoc. V případě, že zaměstnanec nebo pracovník může pracovat pouze na poloviční úvazek, společnost preferuje více pracovní poměr než dohodu o pracovní činnosti. Tento přístup je odvozen od problému s obsazováním volných pracovních míst, kdy společnost zastává názor, že zaměstnanec je jistější pracovní síla než pracovník.

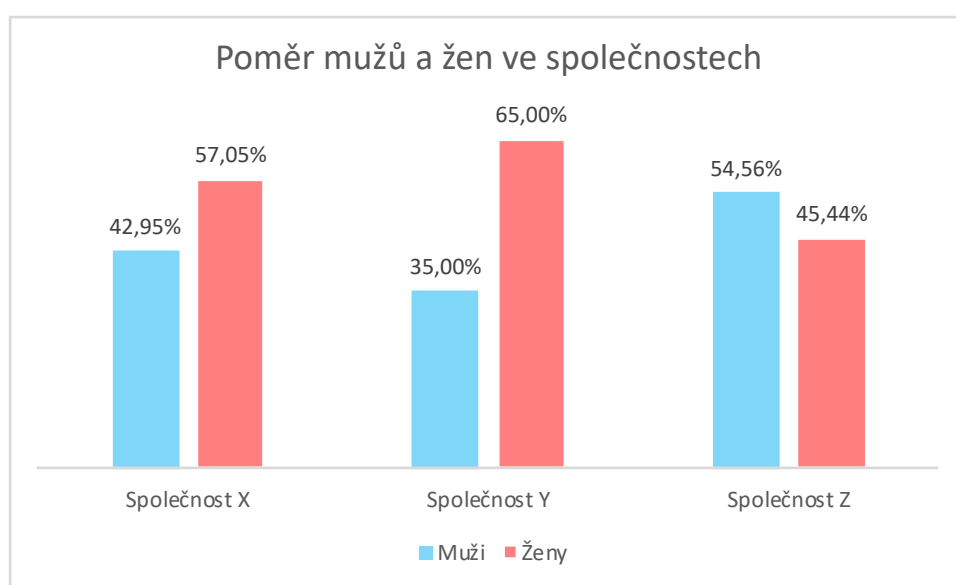
Z pohledu kariérního růstu má společnost ve zvyku své zaměstnance povyšovat nebo jim nabízet vyšší volné pozice. V případě, kdy chce zaměstnanec přeřadit na jinou pozici, společnost se mu snaží vyhovět a pokud je to možné, na jiné volné pracovní místo ho přeřadí. Ve společnosti Z se také stávají případy, kdy si sami zaměstnanci vymyslí novou pozici a její náplň, vedení společnosti potom

tento nápad zvaží a pokud rozhodne, že je takové pracovní místo potřeba a přinášelo by přidanou hodnotu společnosti, pro daného zaměstnance ho vytvoří. (rozhovor s personalistou společnosti Z)

5.2 Struktura pracovní síly ve společnostech

Pro zkoumání jednotlivých struktur pracovní síly byla vybrána tři kritéria, kterými jsou počet mužů a žen ve společnostech a na jednotlivých odděleních, věková struktura pracovní síly a vzdělanostní struktura pracovní síly. Následující výsledky byly zpracovány na základě interních tabulek jednotlivých společností, které byly vytvořeny k datu 28. 2. 2022.

Graf 1 znázorňuje celkový poměr mužů a žen ve společnostech v %.

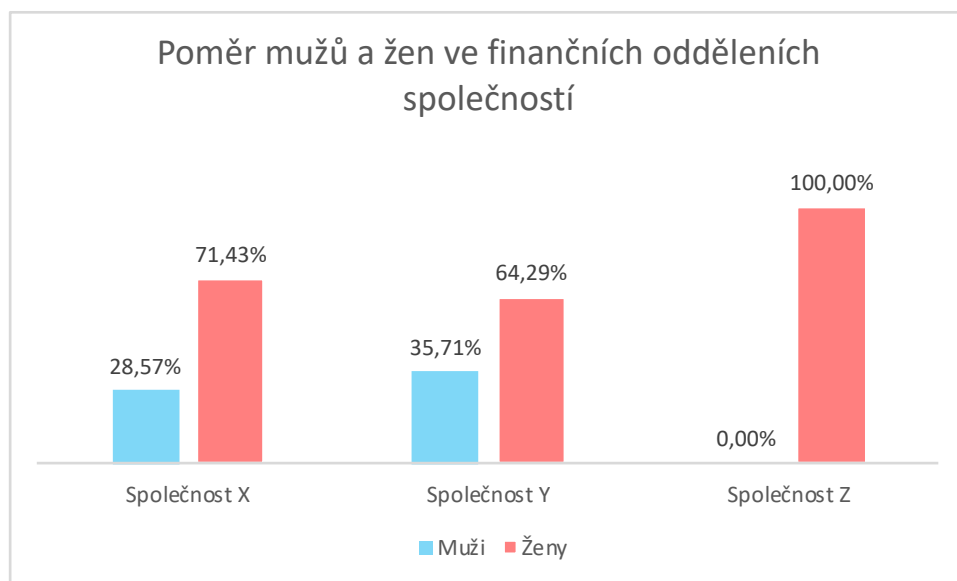


Graf 1 - Poměr mužů a žen ve společnostech

Zdroj: interní materiály společnosti X, Y, Z

Z grafu 1 je patrné, že poměry mužů a žen ve společnostech jsou poměrně odlišné. Tyto odchylky jsou s největší pravděpodobností způsobeny rozdílným předmětem činnosti, kdy v případě společnosti Z jde především o výrobu, která často bývá preferována muži a v případě společnosti Y jde o poskytování podnikatelských služeb např. účetnictví a daňové poradenství, které jsou často preferovány ženami. Předmět činnosti společnosti X je prodej výrobků a zboží, který bývá taktéž častěji preferován ženami. V tomto případě tedy poměr žen převyšuje poměr mužů, avšak tento rozdíl není tak značný, což je způsobeno tím, že tyto poměry jsou vytvořeny pro společnost jako celek, tedy jsou zde započítáni i zaměstnanci a pracovníci, kteří pracují ve skladech nebo v kancelářích.

Graf 2 znázorňuje poměr mužů a žen v jednotlivých finančních odděleních společností.



Graf 2 - Poměr mužů a žen ve finančních odděleních společností

Zdroj: interní materiály společnosti X, Y, Z

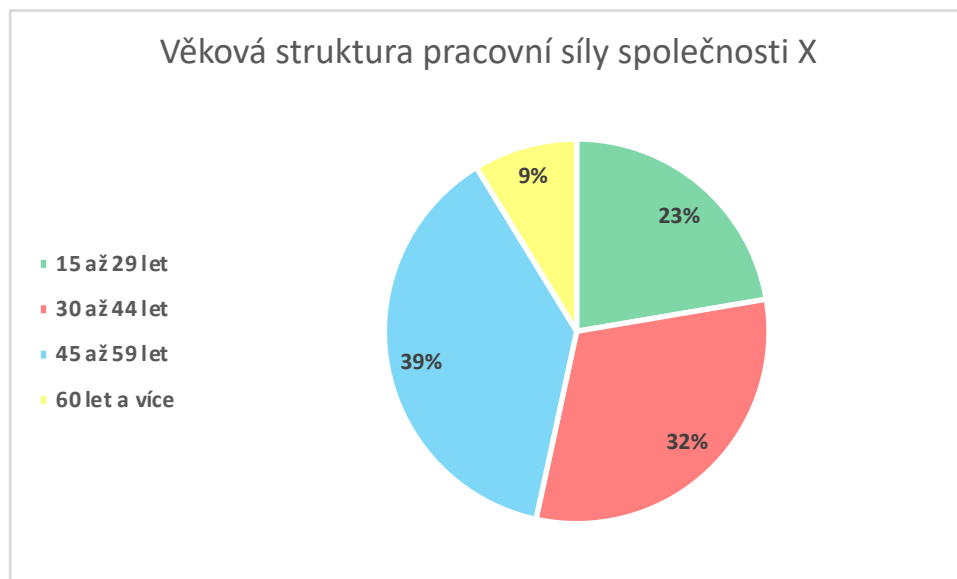
Graf 2 potvrzuje předešlé tvrzení, že v případě profesí, které jsou spojeny s financemi jako jsou účetní, fakturant/ka nebo asistent/ka je převažující preference žen. V případě společnosti Z se jedná o případ, kdy se celé oddělení skládá jen z žen. Společnost Y má naopak vzhledem k této profesi poměr mužů celkem vysoký. To je zapříčiněno především tím, že tato společnost zaměstnává na základě dohod konaných mimo pracovní poměr hlavně studenty ekonomických škol, kteří ocení jakoukoliv praxi v oboru bez ohledu na budoucí preference povolání.

5.2.1 Věková struktura pracovní síly

Dalším kritériem pro posouzení struktury pracovní síly je její věková struktura, která je rozdělena do 4 věkových kategorií, kterými jsou 15 až 29 let, 30 až 44 let, 45 až 59 let a 60 let a více. U každé společnosti byla nejdříve zkoumána věková struktura pracovní síly celé společnosti a následně na jednotlivých finančních odděleních.

Společnost X

Graf 3 znázorňuje celkovou věkovou strukturu pracovní síly společnosti X.



Graf 3 - Věková struktura pracovní síly společnosti X

Zdroj: interní materiály společnosti X

Z grafu 3 si lze všimnout poměrně různorodé věkové struktury pracovní síly. Z dlouhodobého pohledu má společnost X zabezpečenou pracovní sílu vcelku dobře. Nízký počet zaměstnanců a pracovníků ve věku 60 let a více ukazuje, že se společnost nemusí obávat toho, že by v blízké době vysoký poměr pracovní síly dosáhl důchodového věku a nastoupil do starobního důchodu. Největší část pracovní síly je tvořena lidmi ve věku 45 až 59 let, což je z hlediska generací pozitivní. Lidé v tomto věku jsou loajální a není pro ně typické měnit zaměstnání. Mladší pracovní sílu tvoří z 23 % lidé ve věku 15 až 29 let a ze 32 % lidé ve věku 30 až 44 let. Tento fakt se dá hodnotit také pozitivně, jelikož z pohledu generační obměny nebo stárnutí populace bude mít společnost X i nadále více než 50 % pracovní síly v produktivním věku.

Společnost Y

Graf 4 znázorňuje celkovou věkovou strukturu pracovní síly společnosti Y.



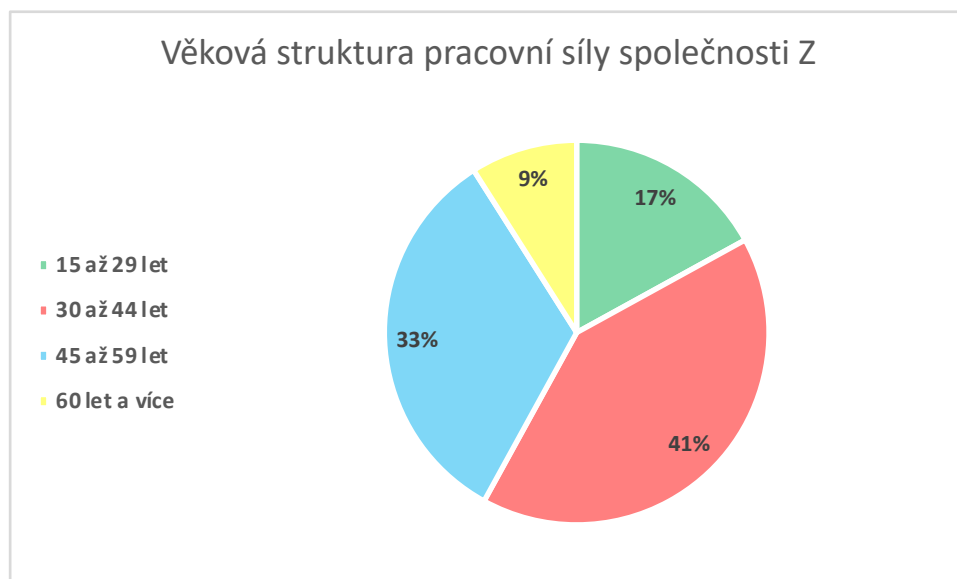
Graf 4 - Věková struktura pracovní síly společnosti Y

Zdroj: interní materiály společnosti Y

V případě společnosti Y se jedná o velice ojedinělý případ, kdy se společnost snaží tvořit si svou pracovní sílu hlavně ze studentů nebo velmi mladých lidí, které zaměstnává převážně na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Tato skutečnost má ale své výhody i nevýhody. Takto mladí lidé mají sice vysokou motivaci a výkonnost, ale lze je považovat pouze jako krátkodobou pracovní sílu. Pro tuto generaci je totiž typické, že často mění zaměstnání a mají vysoké ambice, potřebu kariérně postupovat nebo vysoké nároky na zaměstnavatele. Nejloajálnější část pracovní síly ve věku 45 až 59 let je tvořena pouze 8 % z celkové pracovní síly. Z tohoto pohledu se dá tedy hodnotit pracovní síla společnosti Y jako poměrně nestabilní.

Společnost Z

Graf 5 znázorňuje celkovou věkovou strukturu pracovní síly společnosti Z.



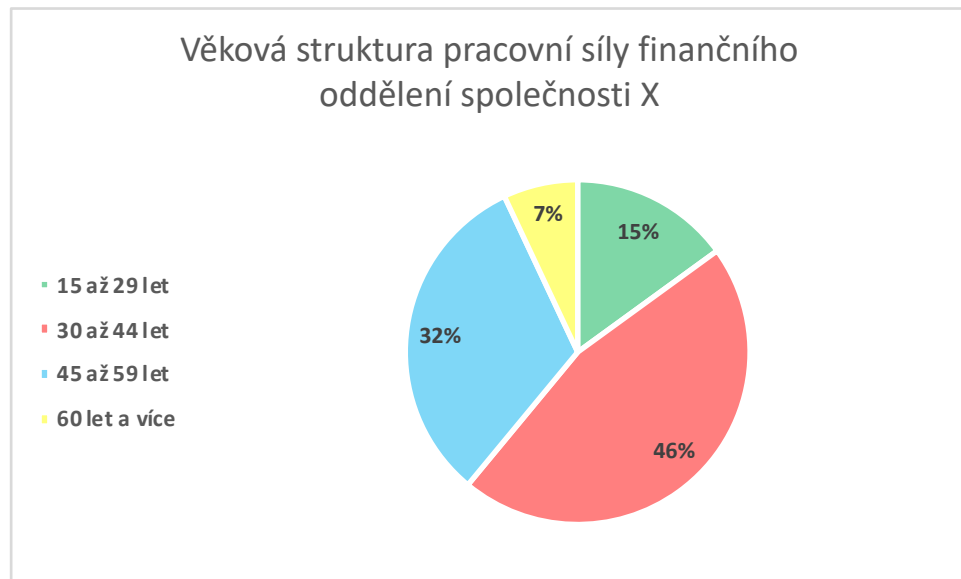
Graf 5 - Věková struktura pracovní síly společnosti Z

Zdroj: interní materiály společnosti Z

Z grafu 5 je patrné, že největší část pracovní síly tvoří lidé ve věku 30 až 44 let. Tento fakt lze hodnotit velmi pozitivně, jelikož se u této generace společnost nemusí v současné době obávat brzkého přechodu do důchodového věku. Druhou největší část pracovní síly pak tvoří z 33 % lidé ve věku 45 až 59 let. Z tohoto hlediska má společnost poměrně vysoký počet zaměstnanců a pracovníků z loajální generace. Mladá nastupující generace v této společnosti tvoří 17 %, což je přiměřené k charakteristice této generace. Nejmenší poměr ve věkové struktuře pracovní síly pak představují lidé ve věku 60 let a více, a to ve výši 9 %. V tomto případě se jedná o poměrně malé číslo, tedy společnost se nemusí obávat, že by odchody do důchodu této generace ohrozily chod společnosti. Skladbu pracovní síly společnosti Z z pohledu věkové struktury lze hodnotit pozitivně.

Společnost X

Graf 6 znázorňuje věkovou strukturu pracovní síly finančního oddělení společnosti X.



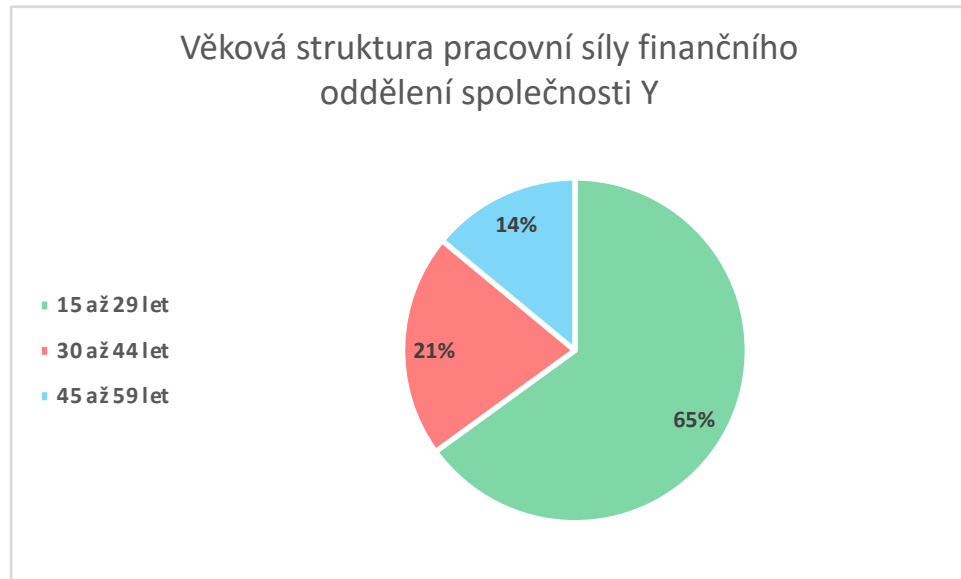
Graf 6 - Věková struktura pracovní síly finančního oddělení společnosti X

Zdroj: interní materiály společnosti X

Výsledek věkové struktury pracovní síly finančního oddělení společnosti X ukazuje poměrně kvalitní složení. Největší část ve výši 46 % tvoří zaměstnanci a pracovníci ve věku 30 až 44 let u kterých se, jak již bylo řečeno společnost nemusí obávat brzkého odchodu. Ze 32 % je pracovní síla na finančním oddělení tvořena loajální věkovou skupinou ve věku 45 až 59 let, nejmenší skupinu tvoří lidé ve věku 60 let a více, a to ve výši 7 %. Poslední sledovaná věková skupina ve věku 15 až 29 let je tvořena 15 % pracovní síly tohoto oddělení. Společnost X má tedy na tomto oddělení z pohledu věkových kategorií kvalitně rozvrženou pracovní sílu.

Společnost Y

Graf 7 znázorňuje věkovou strukturu finančního oddělení společnosti Y.



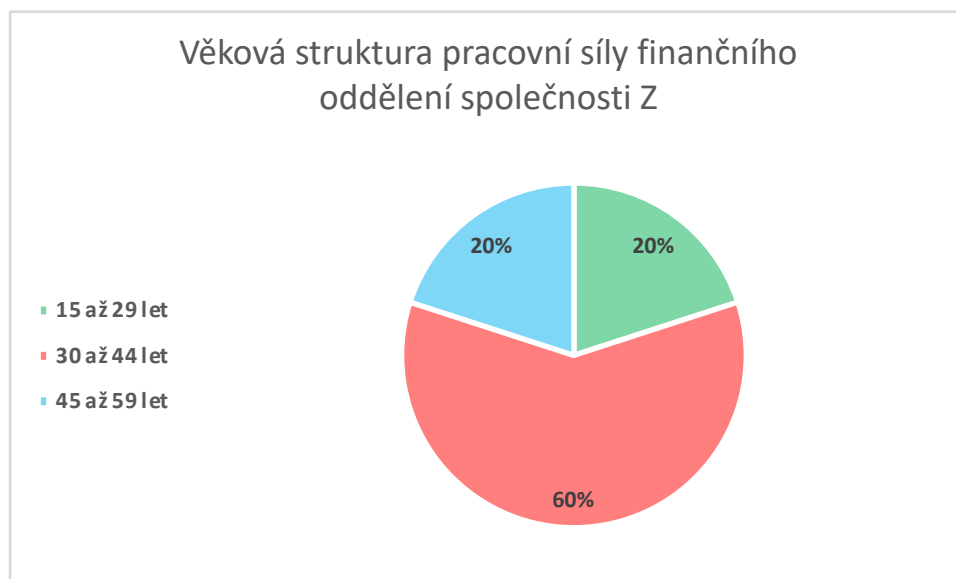
Graf 7 - Věková struktura pracovní síly finančního oddělení společnosti Y

Zdroj: interní materiály společnosti Y

V případě společnosti Y jde opět o situaci, kde převládají mladí lidé ve věku 15 až 29 let, a to ve výši 65 % z celkové pracovní síly tohoto oddělení. Jako pozitivní aspekt lze hodnotit fakt, že se zde nenacházejí zaměstnanci nebo pracovníci ve věkové kategorii 60 let a více, u kterých by hrozil brzký odchod. Pracovní síla je dále tvořena z 21 % lidmi ve věku 30 až 44 let a ze 14 % lidmi ve věku 45 až 59 let. V případě společnosti Y by bylo vhodné snížit počet mladé pracovní síly a nahradit ji starší, loajálnější a zkušenější pracovní silou.

Společnost Z

Graf 8 znázorňuje věkovou strukturu finančního oddělení společnosti Z.



Graf 8 - Věková struktura pracovní síly finančního oddělení společnosti Z

Zdroj: interní materiály společnosti Z

Výsledky grafu 8 ukazují, že společnost Z má velmi dobře rozvrženou pracovní sílu na finančním oddělení. Nenacházejí se zde zaměstnanci a pracovníci ve věku 60 let a více a největší část je tvořena pracovní silou ve věku 30 až 44 let. U této společnosti je ale třeba mít na paměti nízký počet zaměstnanců a pracovníků, v tomto případě je pracovní síla tvořena pouze 4 zaměstnanci a 1 pracovníkem, zbytek pracovní síly byl nahrazen externí spoluprací s živnostníky. Přesto, že se toto oddělení skládá z malého počtu zaměstnanců a pracovníků lze hodnotit tuto věkovou strukturu pozitivně.

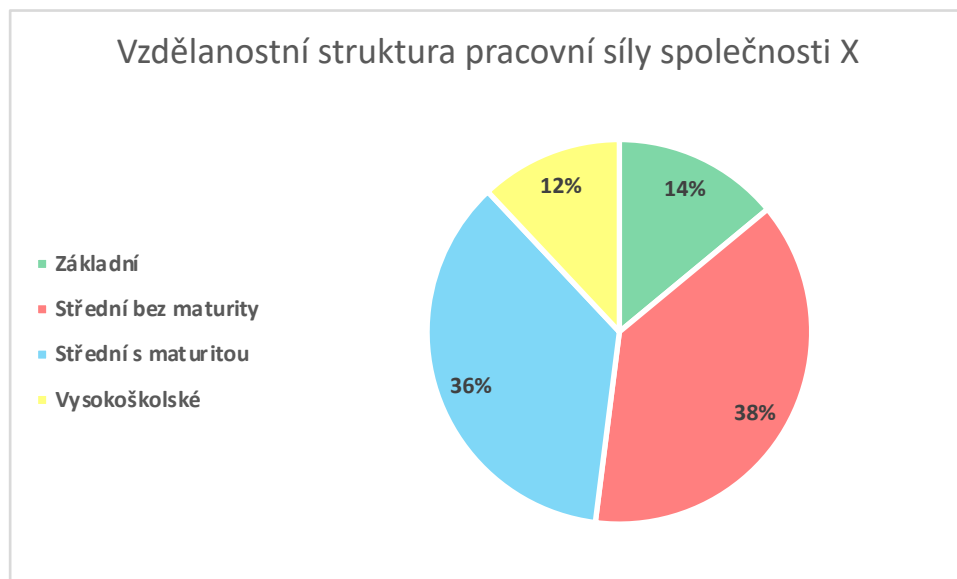
Závěrem lze říci, že z pohledu věkové struktury pracovní síly je na tom nejlépe společnost X. Naopak nejhorší rozvržení pracovní síly z pohledu věku má společnost Y. Společnost Z má sice strukturu pracovní síly dobře rozvrženou, ale nelze předpokládat stejný stav i za předpokladu, že by externí spolupráce byla nahrazena vlastními zaměstnanci nebo pracovníky.

5.2.2 Vzdělanostní struktura pracovní síly

Vzdělanostní struktura pracovní síly jednotlivých společností a finančních oddělení společností byla rozdělena do 4 skupin kterými jsou základní vzdělání, střední vzdělání bez maturity, střední vzdělání s maturitou a vysokoškolské vzdělání.

Společnost X

Graf 9 znázorňuje vzdělanostní strukturu pracovní síly společnosti X



Graf 9 - Vzdělanostní struktura pracovní síly společnosti X

Zdroj: interní materiály společnosti X

Vzdělanostní struktura společnosti X je poměrně různorodá. Vysoký poměr pracovní síly, která má střední vzdělání bez maturity nebo pouze základní vzdělání je zapříčiněn především tím, že se společnost zabývá prodejem výrobků a zboží. Jak již bylo řečeno tyto profese jsou preferovanější u žen, ale také bývají často preferovanější u lidí s nižším vzděláním. Střední vzdělání s maturitou má 36 % pracovní síly a vysokoškolské vzdělání má 12 % pracovní síly. V případě těchto vyšších vzdělání jde především o zaměstnance a pracovníky, kteří pracují v kancelářích na řadových nebo manažerských pozicích.

Společnost Y

Graf 10 znázorňuje vzdělanostní strukturu pracovní síly společnosti Y



Graf 10 - Vzdělanostní struktura pracovní síly společnosti Y

Zdroj: interní materiály společnosti Y

Z grafu 10 je patrné, že celková vzdělanostní struktura společnosti Y je poměrně na vysoké úrovni. Nenachází se zde žádný zaměstnanec nebo pracovník se základním vzděláním a střední vzdělání bez maturity má pouze 8 % z celkové pracovní síly společnosti. Velmi vysoký poměr vysokoškolského vzdělání ve výši 48 % a středního vzdělání s maturitou ve výši 44 % vychází z toho, že se společnost Y snaží zaměstnávat především mladé studenty nebo absolventy. Z tohoto pohledu lze strategii zaměstnávání mladých studentů lze hodnotit pozitivně.

Společnost Z

Graf 11 znázorňuje vzdělanostní strukturu pracovní síly společnosti Z



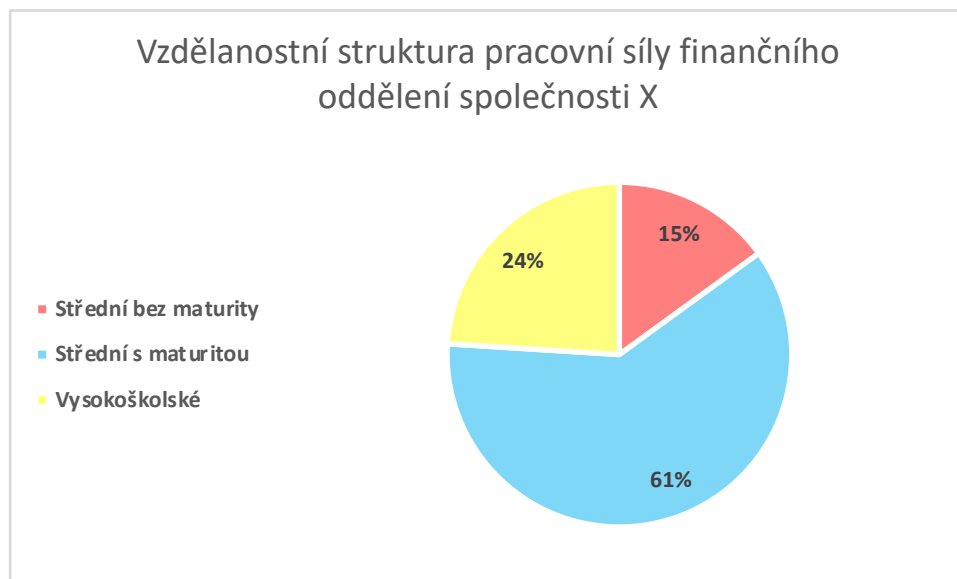
Graf 11 - Vzdělanostní struktura pracovní síly společnosti Z

Zdroj: interní materiály společnosti Z

V případě společnosti Z se ve vzdělanostní struktuře objevují všechny úrovně vzdělání. Nejnižší úroveň, tedy základní vzdělání mají však pouze 4 % celkové pracovní síly. Nejčastěji dosažené vzdělání je střední vzdělání s maturitou, které má 61 % pracovní síly. Vysokoškolské vzdělání má 21 % pracovní síly, což se dá považovat za poměrně vysoké číslo. V případě středního vzdělání bez maturity se jedná o 14 % pracovní síly. Celkově lze hodnotit vzdělanostní strukturu pracovní síly jako lehce nadprůměrnou.

Společnost X

Graf 12 znázorňuje vzdělanostní strukturu pracovní síly finančního oddělení společnosti X.



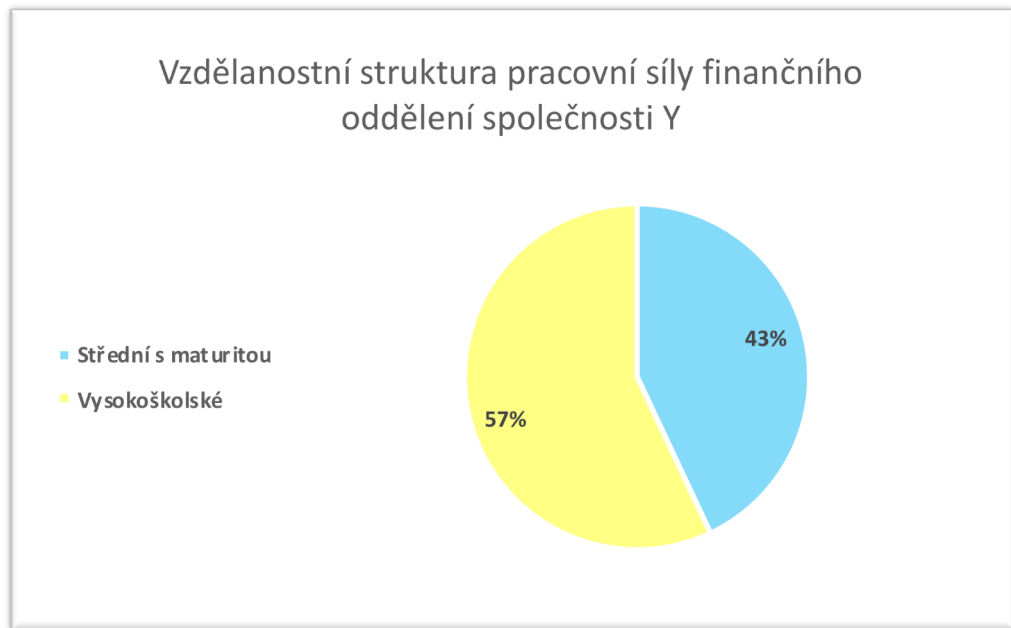
Graf 12 - Vzdělanostní struktura pracovní síly finančního oddělení společnosti X

Zdroj: interní materiály společnosti X

Z grafu 12 je patrné, že v případě vzdělanostní struktury finančního oddělení vymizela pracovní síla se základním vzděláním a pracovní síla se středním vzděláním bez maturity se rapidně snížila. Tento fakt potvrzuje předešlé tvrzení, že v případě pracovní síly, která má nižší vzdělání se jedná spíše o pracovní sílu, která pracuje na pozici pokladní nebo prodavač/ka. Nejvyšší poměr pracovní síly ve výši 61 % má střední vzdělání s maturitou, 24 % pracovní síly má vysokoškolské vzdělání a 15 % pracovní síly má střední vzdělání bez maturity. Vzdělanostní strukturu finančního oddělení společnosti X lze hodnotit pozitivně.

Společnost Y

Graf 13 znázorňuje vzdělanostní strukturu pracovní síly finančního oddělení společnosti Y.



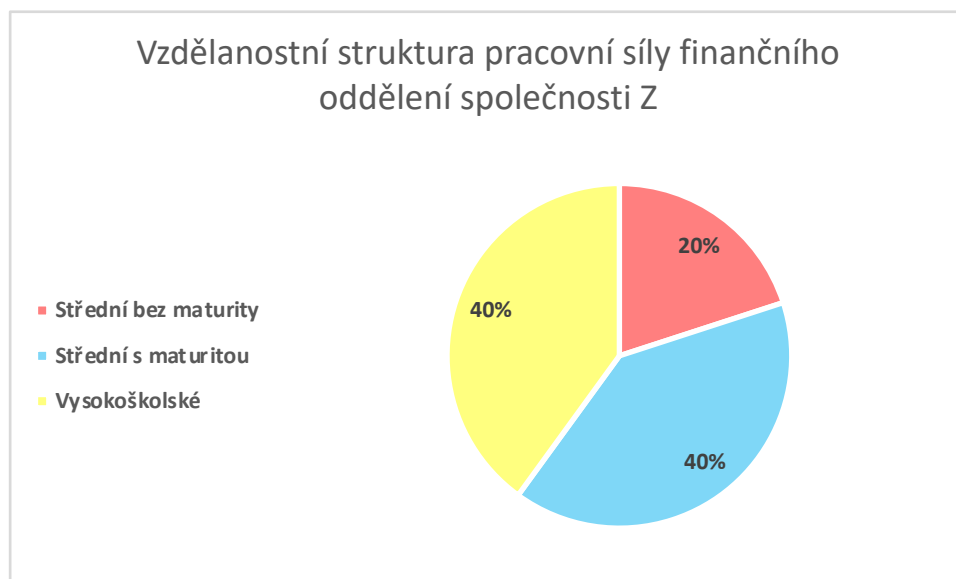
Graf 13 - Vzdělanostní struktura pracovní síly finančního oddělení společnosti Y

Zdroj: interní materiály společnosti Y

V případě společnosti Y se na finančním oddělení jedná o velice vzdělanou pracovní sílu. Nachází se zde pouze pracovní síla, která má střední vzdělání s maturitou nebo vysokoškolské vzdělání. Podíl vysokoškolsky vzdělané pracovní síly dokonce převyšuje podíl středního vzdělání s maturitou. Na základě těchto výsledků lze říci, že v praxi tento stav není běžný a jedná se o poměrně ojedinělý případ. Vzdělanostní struktura pracovní síly finančního oddělení společnosti Y je na nadprůměrné úrovni.

Společnost Z

Graf 14 znázorňuje vzdělanostní strukturu pracovní síly finančního oddělení společnosti Z.



Graf 14 - Vzdělanostní struktura pracovní síly finančního oddělení společnosti Z

Zdroj: interní materiály společnosti Z

Vzhledem k tomu, jak málo zaměstnanců a pracovníků se na finančním oddělení společnosti Z nachází, je vzdělanostní struktura poměrně různorodá. Nacházejí se zde zaměstnanci a pracovníci, kteří mají střední vzdělání bez maturity, střední vzdělání s maturitou a vysokoškolské vzdělání. Nejvyšší poměr má pracovní síla se středním vzděláním bez maturity a to ve výši 20 %. Střední vzdělání s maturitou a vysokoškolské vzdělání má v obou případech 40 % pracovní síly. Současná struktura pracovní síly z pohledu vzdělání je tedy na finančním oddělení společnosti Z na poměrně dobré úrovni.

Z rozboru vzdělanostních struktur finančních oddělení jednotlivých společností tedy vychází závěr, že nejvíce vzdělanou pracovní sílu má společnost Y. Společnosti X a Z jsou na tom s úrovní vzdělání pracovní síly na poměrně stejné úrovni, která se dá také hodnotit pozitivně.

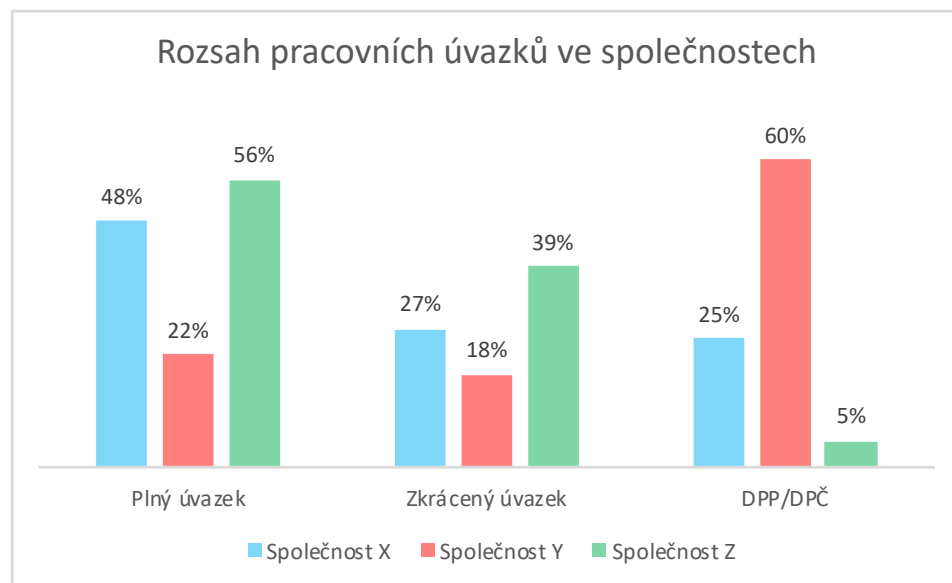
5.3 Aspekty spojené s pracovní silou ve společnostech

Mezi aspekty, které jsou spojené s pracovní silou byl vybrán rozsah pracovních úvazků, počet volných pracovních míst a míra fluktuace. V případě počtu volných pracovních míst a míry fluktuace bude rozebrán jejich vývoj od roku 2017 do roku 2022. Vstupem pro vyhodnocení těchto aspektů jsou interní tabulky společnosti, které byly vytvořeny k datu 28. 2. 2022.

5.3.1 Rozsah pracovních úvazků ve společnostech

V případě zkoumání rozsahu pracovních úvazků bylo porovnání rozděleno do 3 typů úvazků, kterými jsou plný úvazek, zkrácený úvazek a dohody konané mimo pracovní poměr, tedy dohoda o provedení práce (DPP) a dohoda o pracovní činnosti (DPČ). Plným úvazkem je myšlen sjednaný úvazek na 40 hodin týdně neboli 8 hodin denně. V případě zkráceného úvazku se jedná o úvazky, které jsou sjednány na 30 hodin týdně, tedy 6 hodin denně a 20 hodin týdně, tedy 4 hodiny denně.

Graf 15 znázorňuje rozsah pracovních úvazků ve společnostech.



Graf 15 - Rozsah pracovních úvazků ve společnostech

Zdroj: interní materiály společnosti X, Y, Z

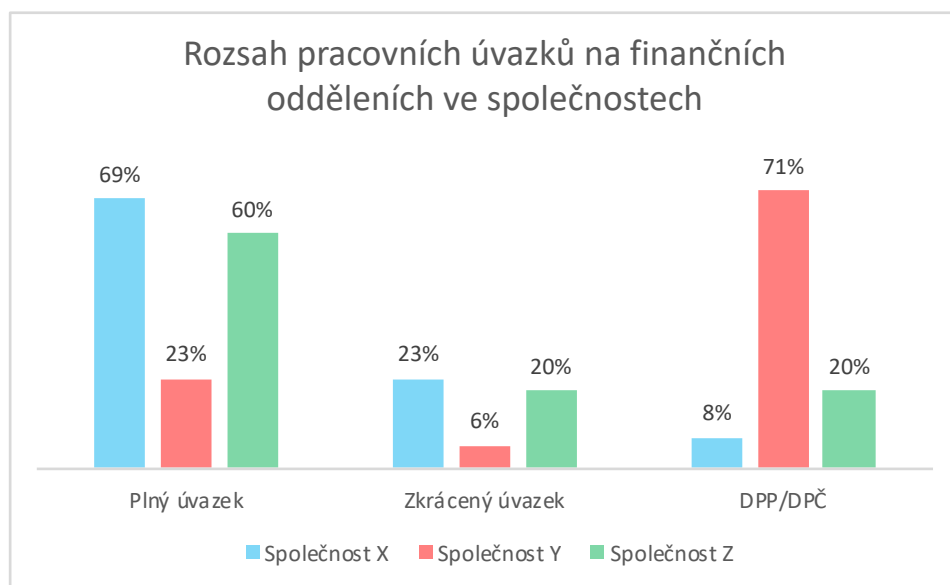
V případě společnosti X se jedná o poměrně vyvážené rozložení pracovní síly z hlediska rozsahu úvazků. 48 % pracovní síly, tedy téměř polovina pracuje na plný úvazek, 27 % pracovní síly pracuje na zkrácený úvazek a 25 % tvoří pracovníci, kteří pracují na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Z tohoto pohledu má tedy společnost X pracovní sílu rozvrženou dobře a lze tuto skutečnost hodnotit pozitivně.

Společnost Y se, jak již bylo řečeno primárně zaměřuje na pracovníky, kteří pracují na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Tuto skutečnost potvrzují výsledky daného porovnání. Pracovníci tvoří 60 % celkové pracovní síly. Zbýlých 22 % pracovní síly pracuje na plný úvazek a 18 % pracovní síly na zkrácený úvazek. V tomto případě lze vyhodnotit rozvržení pracovní síly společnosti Y z hlediska rozsahu úvazků jako nestabilní. Společnost má velice malý poměr zaměstnanců, kteří jsou vnímáni jako spolehlivější pracovní síla. Naopak u pracovníků, kteří pracují na základě dohod konaných mimo pracovní poměr lze očekávat nestabilní docházku do práce nebo brzký a poměrně jednoduchý odchod ze společnosti.

Společnost Z je úplným opakem společnosti Y. Pracovníci tvoří pouze 5 % celkové pracovní síly. Největší poměr zde mají zaměstnanci, kteří pracují na plný úvazek, a to ve výši 56 %. Zbýlých 39 % pracovní síly pracuje na zkrácený úvazek. V tomto případě je ale třeba mít stále na paměti, že

společnost velmi aktivně využívá externích služeb, co se týče delegování určité práce. Pokud by společnost měla jen své zaměstnance a pracovníky, lze předpokládat, že rozložení pracovní síly dle typu a rozsahu úvazků by mohlo být naprosto odlišné. V současné chvíli ale lze hodnotit toto rozložení pracovní síly pozitivně.

Graf 16 znázorňuje výši pracovních úvazků na finančních odděleních ve společnostech.



Graf 16 - Rozsah pracovních úvazků na finančních odděleních ve společnostech

Zdroj: interní materiály společnosti X, Y, Z

V případě společnosti X jde opět o poměrně vyvážené rozložení pracovní síly z hlediska rozsahu úvazků. Zaměstnanci pracující na plný úvazek tvoří 69 % pracovní síly tohoto oddělení, zaměstnanci pracující na zkrácený úvazek tvoří 23 % pracovní síly a zbylých 8 % tvoří pracovníci, kteří pracují na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Z tohoto hlediska má společnost pracovní sílu rozloženou kvalitně. Největší část je tvořena spolehlivými zaměstnanci a nejmenší část tvoří pracovníci, které lze jednoduše nahradit.

Převažující počet pracovníků nad zaměstnanci je na finančním oddělení společnosti Y ještě vyšší než ve společnosti jako celku. Z tohoto hlediska lze hodnotit rozvržení pracovní síly na základě rozsahu úvazků jako nedostačující. Pracovníky nelze považovat za spolehlivou pracovní sílu, tedy společnost má v tomto směru značné mezery. Zaměstnanci pracující na plný úvazek jsou tvořeni pouze 23 % pracovní síly. Pouhých 6 % zaměstnanců pracuje na zkrácený úvazek. Rozložení pracovní síly finančního oddělení je tedy nedostačující.

Společnost Z má na základě rozložení úvazků sestavenou pracovní sílu na finančním oddělení poměrně dobře. Je třeba ale stále brát ohled na nízký počet zaměstnanců a pracovníků tohoto oddělení. Zaměstnanci, kteří pracují na plný úvazek tvoří 60 % pracovní síly, zaměstnanci, kteří pracují na zkrácený úvazek tvoří 20 % pracovní síly a zbylých 20 % je tvořeno pracovníky spolupracujícími na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. V případě finančního oddělení má společnost Z uzavřenou externí spolupráci s 5 externími účetními. Lze tedy předpokládat, že kdyby byla tato externí spolupráce nahrazena vlastními zaměstnanci, výsledky by byly rozdílné i v tomto případě.

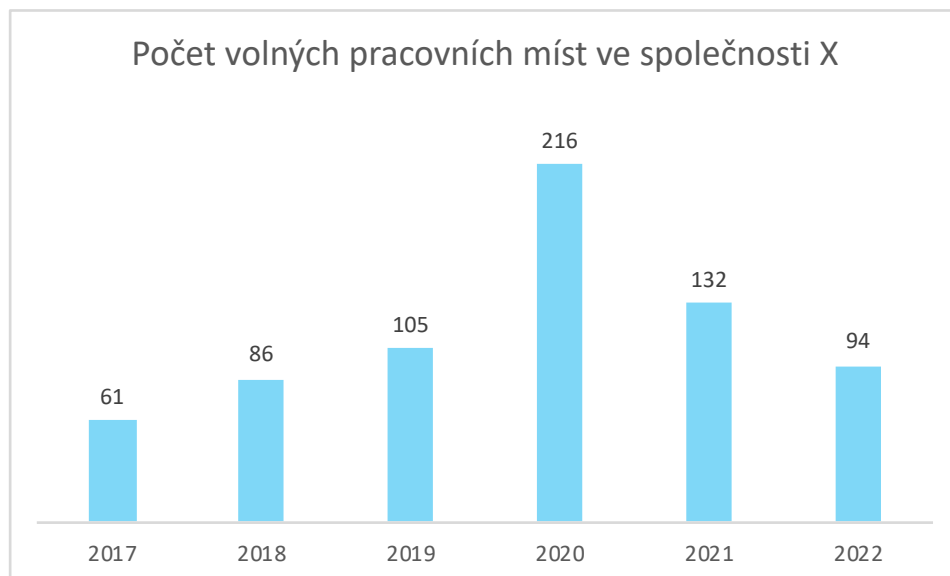
Výsledky zkoumání rozsahu úvazků pracovní síly ve společnostech prokázaly, že nejlépe si na tom z tohoto pohledu stojí společnost X a Z. V případě společnosti Y jsou zde velké nedostatky, které by mohly do budoucna být pro společnost problémem. Rozvržení pracovní síly společnosti Y je tedy oproti společnostem X a Z nedostačující.

5.3.2 Počet volných pracovních míst ve společnostech

Počet volných pracovních míst byl zkoumán na základě interních dat společností. Hodnocení počtu volných pracovních míst bylo rozděleno na období od roku 2017 do roku 2022. Výsledky byly interpretovány v celých číslech, tedy výsledné hodnoty představují průměrný počet volných pracovních míst daného roku.

Společnost X

Graf 17 znázorňuje počet volných pracovních míst ve společnosti X od roku 2017 do roku 2022.



Graf 17 - Počet volných pracovních míst ve společnosti X od roku 2017 do roku 2022

Zdroj: interní materiály společnosti X

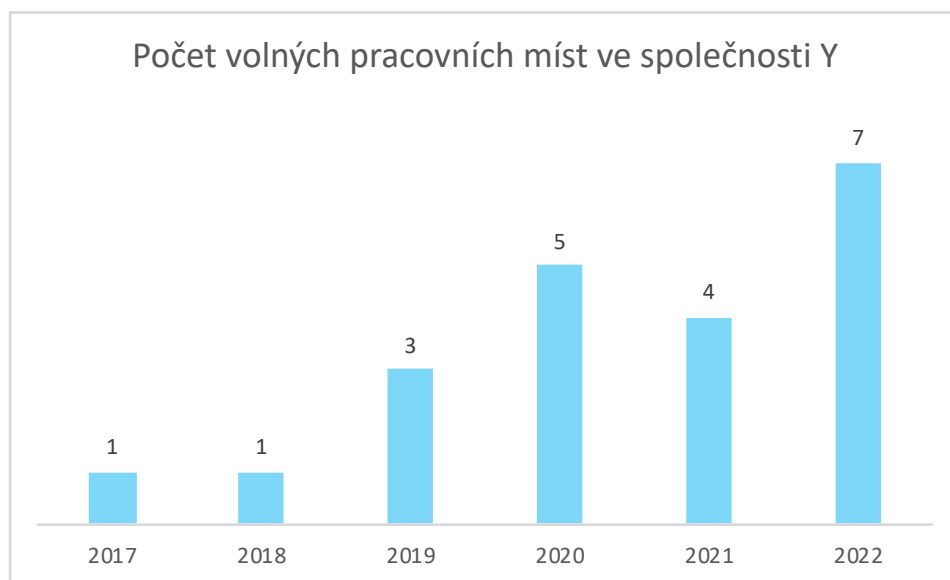
Z grafu 16 je patrné, že největší počet volných pracovních míst nastal v roce 2020. Tato skutečnost je spojena s covidovou pandemií, kvůli které ukončilo pracovní právní vztah mnoho zaměstnanců a pracovníků. Mezi tyto zaměstnance a pracovníky patřily především matky s malými dětmi, které potřebovaly věnovat více času svým dětem vzhledem k distanční výuce. V případě kancelářských profesí se v této době přešlo na práci z domova, tedy na home office, ale u profesí jako je pokladní nebo prodavač/ka práce z domova není možná. Odchody této pracovní síly tedy byly z největší části realizovány zaměstnanci a pracovníky, kteří pracovali na prodejnách.

Nejnižší počet volných pracovních míst měla společnost X v roce 2017. Následně se v roce 2018 a 2019 začal počet volných pracovních míst zvyšovat a v roce 2020 došlo k dosažení nejvyššího počtu. Společnosti se ale podařilo tuto krizi překonat a počet volných pracovních míst začal následně

klesat. V současné době je počet volných pracovních míst 94. Společnost si ale uvědomuje současnou situaci na trhu práce a skutečnost, že pracovní síly je nedostatek. Z tohoto důvodu do budoucna očekává další nárůst, na který se již teď snaží připravit, a to v podobě zlepšení pracovních podmínek jako je navyšování mezd nebo rozšíření balíčku benefitů pro zaměstnance.

Společnost Y

Graf 18 znázorňuje počet volných pracovních míst ve společnosti Y od roku 2017 do roku 2022.



Graf 18 - Počet volných pracovních míst ve společnosti Y od roku 2017 do roku 2020

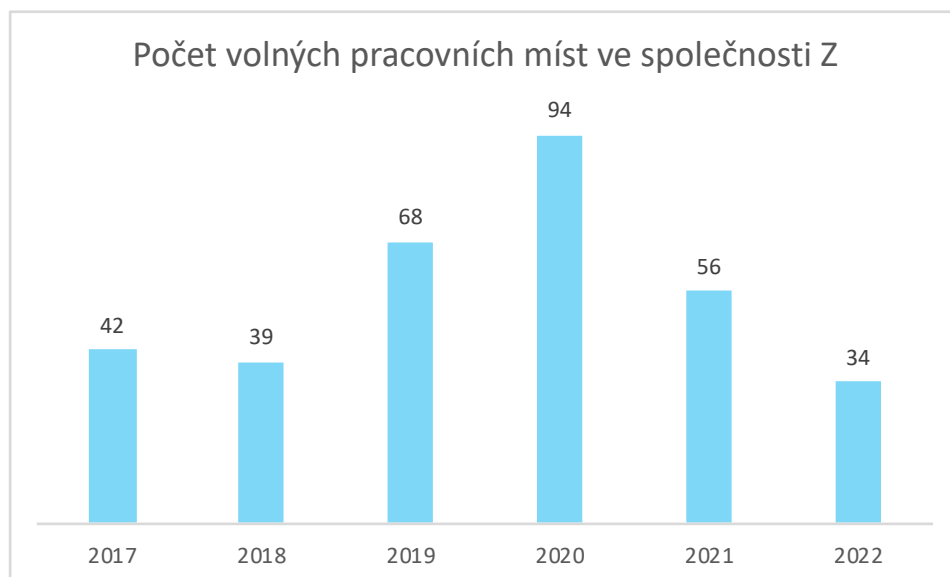
Zdroj: interní materiály společnosti Y

Společnost Y aktuálně čelí nejvyššímu počtu volných pracovních míst. Výše tohoto počtu je ovlivněna neustálým růstem společnosti, který vyžaduje větší potřebu zaměstnanců a pracovníků. Zatímco v roce 2017 a 2018 společnost potřebovala obsadit pouze 1 pracovní místo, v současné době je to 7 pracovních míst. Vzhledem k tomu, že společnost má dohromady pouze 30 zaměstnanců a pracovníků, představuje toto číslo poměrně velký nedostatek pracovní síly. K nárůstu počtu volných pracovních míst začalo docházet již v roce 2019 a 2020. Z tohoto pohledu měla společnost čas na tuto změnu reagovat a snažit se tomuto problému čelit.

Problémem volných pracovních míst je také fakt, že se jedná o vyjádření potřeby zaměstnanců, kteří pracují na plný úvazek. V tomto případě je tedy strategie společnosti, kdy si vybírá hlavně pracovníky z řad studentů poměrně nedostačující. Velké mezery v přijímání pracovníků spočívají také v tom, že aby byla pokryta potřeba na 1 zaměstnance pracujícího na plný úvazek, musí být přijati 3 pracovníci.

Společnost Z

Graf 19 znázorňuje počet volných pracovních míst ve společnosti Z od roku 2017 do roku 2022.



Graf 19 - Počet volných pracovních míst ve společnosti Z od roku 2017 do roku 2020

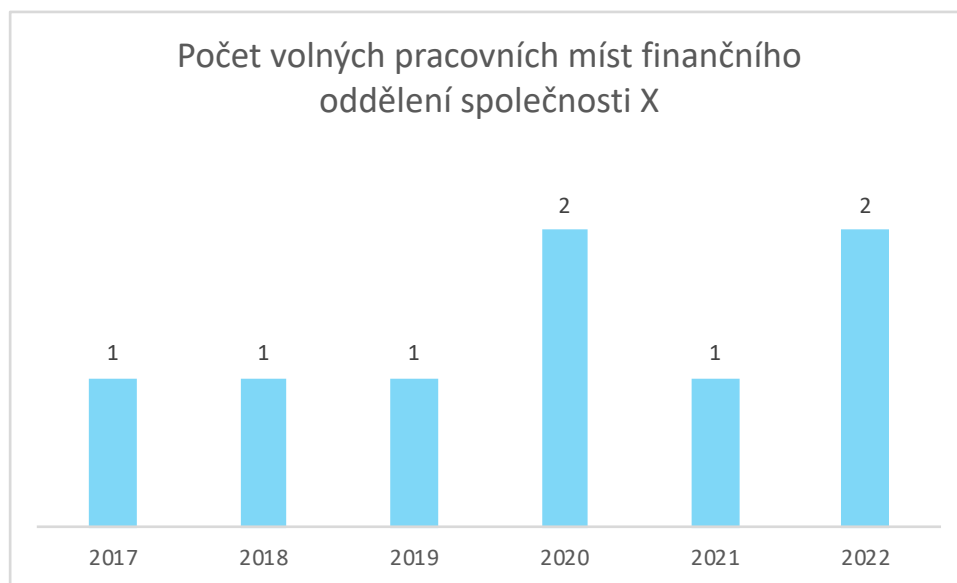
Zdroj: interní materiály společnosti Z

Jak již bylo v praktické části zmíněno, společnost Z čelila největšímu počtu volných pracovních míst v roce 2020 a to ve výši 94. Tuto krizi ale nebyla schopna překonat, a proto se rozhodla delegovat část své práce na externí podnikatele. Na základě tohoto rozhodnutí došlo ke snížení počtu pracovních míst a následně i ke snížení počtu volných pracovních míst. Zatímco v roce 2021 bylo potřeba obsadit 56 volných pracovních míst v roce 2022 je to pouze 34 volných pracovních míst.

Aktuálně má společnost nejnižší počet volných pracovních míst za sledované období. Tomuto počtu se přibližují roky 2017 a 2018. V tomto případě ale nelze hodnotit snížení volných pracovních míst pozitivně vzhledem k minulým obdobím, jelikož v předchozích letech nebyla externí spolupráce sjednána a počet pracovních míst společnosti byl vyšší. Aktuální poměrně nízký počet volných pracovních míst lze hodnotit z pohledu společnosti pozitivně hlavně proto, že současná situace na trhu práce, která ukazuje celkový nedostatek pracovní síly by mohla společnosti Z dělat problémy ve snaze obsadit větší počet pracovních míst.

Společnost X

Graf 20 znázorňuje počet volných pracovních míst finančního oddělení společnosti X od roku 2017 do roku 2022.



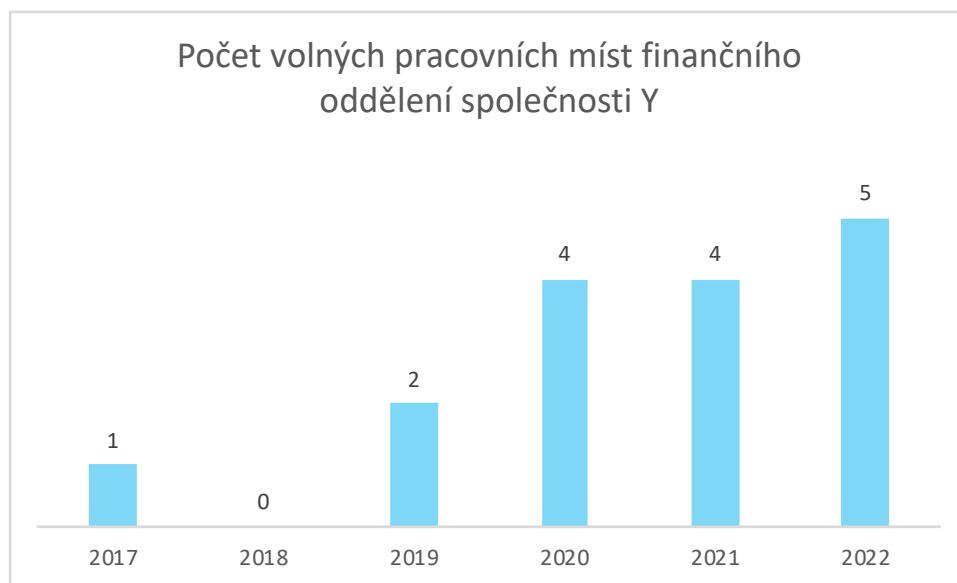
Graf 20 - Počet volných pracovních míst finančního oddělení společnosti X od roku 2017 do roku 2022

Zdroj: interní materiály společnosti X

V případě finančního oddělení společnost X je v současné době potřeba obsadit 2 volná pracovní místa. Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců a pracovníků na tomto oddělení je tato výše volných pracovních míst poměrně vysoká. Společnost X neměla na tomto oddělení zabezpečenou pracovní sílu v plné výši ani v jednom ze sledovaných období. Společnost X by se tedy měla více snažit obsadit tato volná pracovní místa. V případě, kdy by došlo k odchodu dalších zaměstnanců nebo pracovníků z tohoto oddělení, mohla by se společnost dostat do problémů s pokrytím potřebné práce pracovní silou.

Společnost Y

Graf 21 znázorňuje počet volných pracovních míst finančního oddělení společnosti Y od roku 2017 do roku 2022.



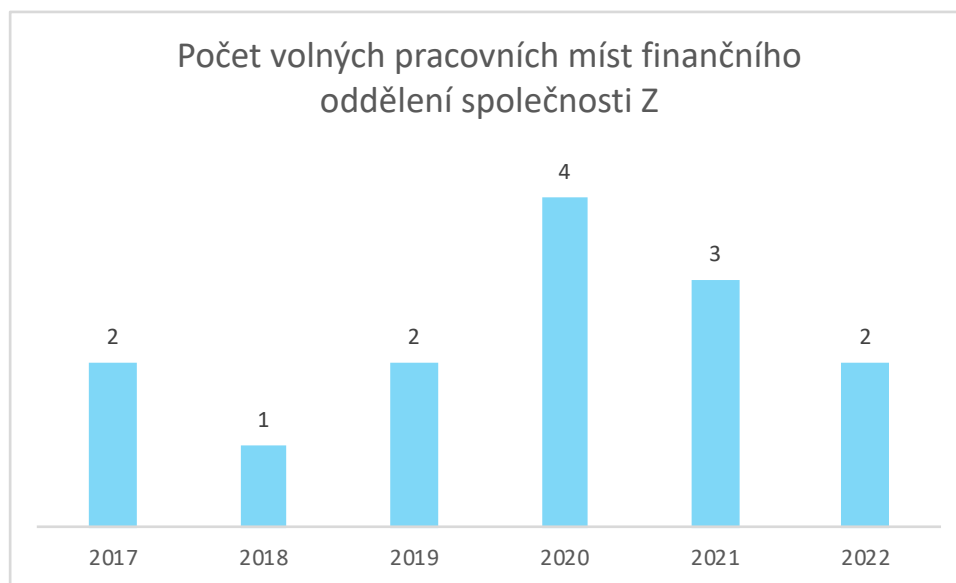
Graf 21 - Počet volných pracovních míst finančního oddělení společnosti Y od roku 2017 do roku 2022

Zdroj: interní materiály společnosti Y

Finanční oddělení společnosti Y v současnosti čelí velkému nedostatku zaměstnanců nebo pracovníků. Aktuálně společnost Y na finančním oddělení potřebuje obsadit 5 volných pracovních míst. Tento nedostatek je způsoben růstem společnosti, ale také zvoleným přístupem k zaměstnávání lidí. Společnost Y na tom nejlépe byla v roce 2018, kdy měla plně obsazena všechna volná pracovní místa. Od tohoto roku začal počet volných pracovních míst narůstat. Společnost již v roce 2019 měla 2 volná pracovní místa, ale vzhledem k dalším výsledkům zkoumání je nebyla schopna obsadit, naopak se začala tvořit další volná pracovní místa a společnost Y dospěla do fáze, kdy čelí těžkému nedostatku. Z pohledu počtu volných pracovních míst má společnost nedostatečné množství pracovní síly a v budoucnu by díky tomu mohla čelit velkým problémům.

Společnost Z

Graf 22 znázorňuje počet volných pracovních míst finančního oddělení společnosti Z od roku 2017 do roku 2022.



Graf 22 - Počet volných pracovních míst finančního oddělení společnosti Z od roku 2017 do roku 2022

Zdroj: interní materiály společnosti Z

Společnost Z čelila největší potřebě obsadit volná pracovní místa v roce 2020, kdy měla 4 volná pracovní místa na finančním oddělení. Nejnižší počet volných pracovních míst měla společnost v roce 2018. V současnosti potřebuje společnost obsadit 2 volná pracovní místa. Přesto, že se může zdát, že od roku 2020 začal počet volných pracovních míst klesat, výsledky tohoto zkoumání nejsou až tak pozitivní. Vzhledem k tomu, že má společnost aktuálně na tomto oddělení 4 zaměstnance a 1 pracovníka, je počet 2 volných pracovních míst poměrně vysoký. Aktuálně to znamená, že společnost na tomto oddělení nemá pokrytých 30 % práce pracovní silou. Vzhledem ke skutečnosti, že je další část práce delegována na 5 externích účetních, je situace na finančním oddělení společnosti Y velice špatná. Společnost by měla volná pracovní místa co nejdříve obsadit, nebo se dostane do situace, kdy bude muset najmou další externisty, což by přinášelo společnosti další náklady.

Zkoumání počtu volných pracovních míst nepřineslo pozitivní výsledky ani v jedné ze 3 společností. V případě finančního oddělení všechny společnosti čelí aktuálnímu nedostatku pracovní síly. Nejhorší jsou na tom společnosti Y a Z. Tyto společnosti by se měly zaměřit na obsazení těchto volných pracovních míst, nebo jim hrozí do budoucna velké problémy. V případě společnosti X nejsou v současnosti nedostatky až tak vysoké, ale při odchodu dalších zaměstnanců nebo pracovníků by se společnost taktéž mohla dostat do problémů.

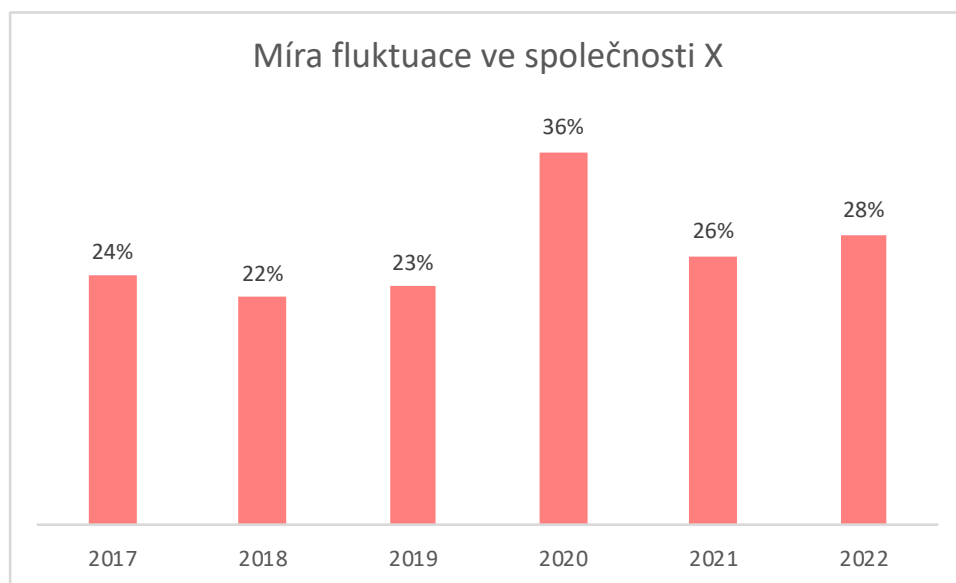
5.3.3 Míra fluktuace ve společnostech

Míra fluktuace ve společnostech byla zkoumána za období od roku 2017 do roku 2022. Výsledky jsou vyjádřeny v % a představují průměrnou míru fluktuace za daný rok. Vzhledem k tomu, že tyto

výsledky byly zpracovány na základě interních materiálů společností, které byly vytvořeny k datu 28. 2. 2022, je třeba mít na paměti, že v případě roku 2022 se jedná o míru fluktuace, která je vyjádřena pouze za 2 měsíce tohoto roku. Míra fluktuace tohoto období tedy bude pravděpodobně oproti ostatním obdobím poměrně nízká.

Společnost X

Graf 23 představuje míru fluktuace ve společnosti X.



Graf 23 - Míra fluktuace ve společnosti X od roku 2017 do roku 2022

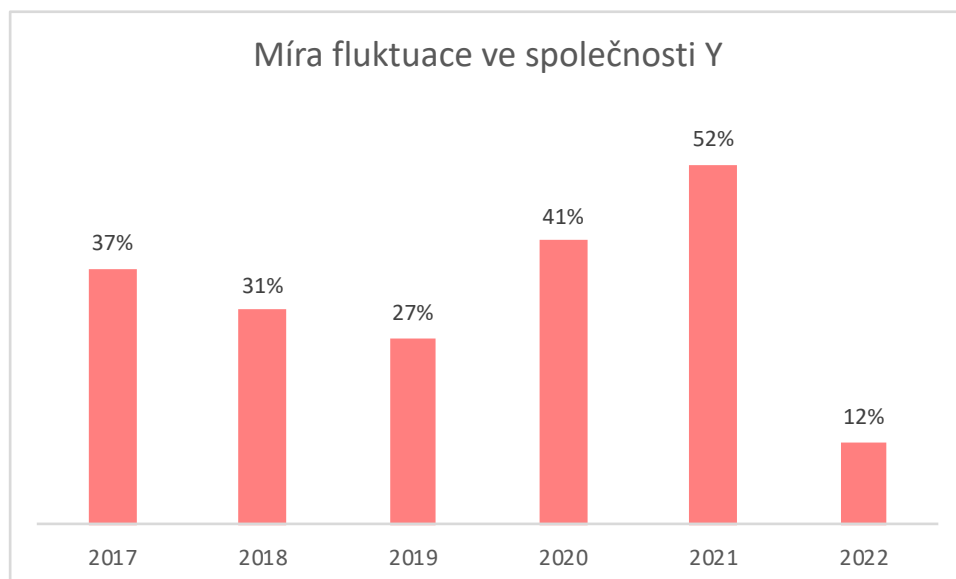
Zdroj: interní materiály společnosti X

V případě míry fluktuace u společnosti X se jedná o poměrně vysoké hodnoty. Nejvyšší hodnota míry fluktuace byla dosažena v roce 2020, kdy společnost čelila zvýšené fluktuaci především kvůli covidové pandemii. Od roku 2017 do roku 2019 se míra fluktuace držela na poměrně konstantní úrovni a to okolo 22-24 %. Nejnižší míra fluktuace byla v roce 2018 a to ve výši 22 %. V roce 2021 míra fluktuace oproti minulému sledovanému období klesla, avšak přesto je poměrně vysoká a její výše je 26 %. V současnosti je míra fluktuace ve společnosti X 22 %.

To, že je míra fluktuace ve sledovaných obdobích takto vysoká může být způsobeno předmětem činnosti společnosti. Jelikož je většina zaměstnanců a pracovníků tvořena pracovní silou, která vykonává pozice jako pokladní nebo prodavač/ka, je možné že je výše míry fluktuace tímto ovlivněna. V těchto profesích je totiž běžné, že zaměstnanci nebo pracovníci často mění zaměstnání, nebo v obecném měřítku tato pracovní síla není až tak spolehlivá a často dochází k tomu, že neplní pracovní povinnosti nebo nechodí do práce.

Společnost Y

Graf 24 představuje míru fluktuace ve společnosti Y.



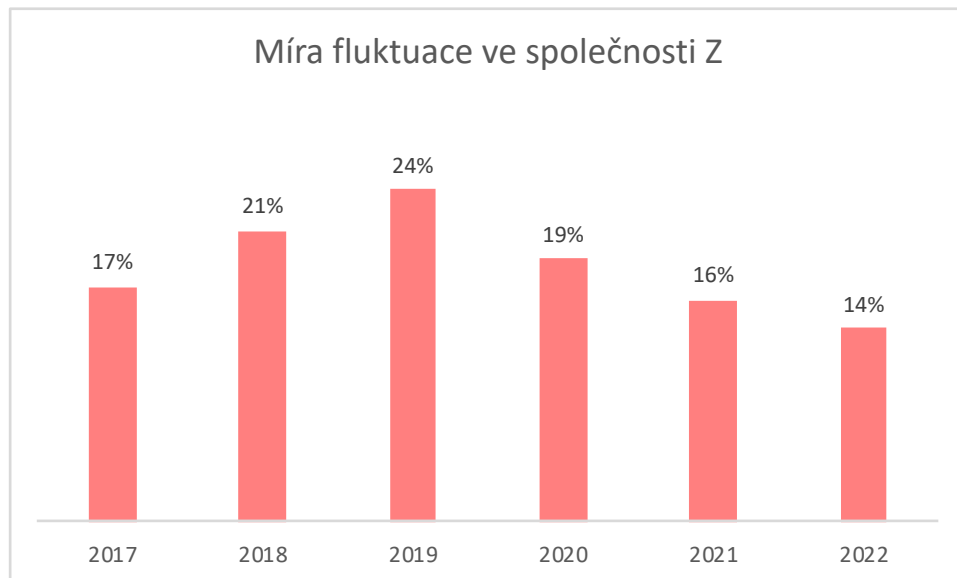
Graf 24 - Míra fluktuace ve společnosti Y od roku 2017 do roku 2022

Zdroj: interní materiály společnosti Y

Celková míra fluktuace společnosti Y je ve sledovaném období nadměrně vysoká. V roce 2021 byla její výše 52 %. Pokud nebude bráno v úvahu současné sledované období, nejnižší míru fluktuace měla společnost v roce 2019 a to ve výši 27 %. Přesto, že se jedná o nejnižší hodnotu, je míra fluktuace stále poměrně vysoká. V roce 2017 byla míra fluktuace 37 %, v roce 2018 klesla na 31 %. V současném sledovaném období je výše míry fluktuace 12 %. Výsledky míry fluktuace lze považovat za nepřijatelné a pravděpodobně jsou ovlivněny skladbou pracovní síly. Současná situace z pohledu míry fluktuace ve společnosti Y je na poměrně špatné úrovni. Společnost musí mít velice vysoké náklady, které jsou spojené s neustálým náborem nových zaměstnanců a pracovníků.

Společnost Z

Graf 25 představuje míru fluktuace ve společnosti Z.



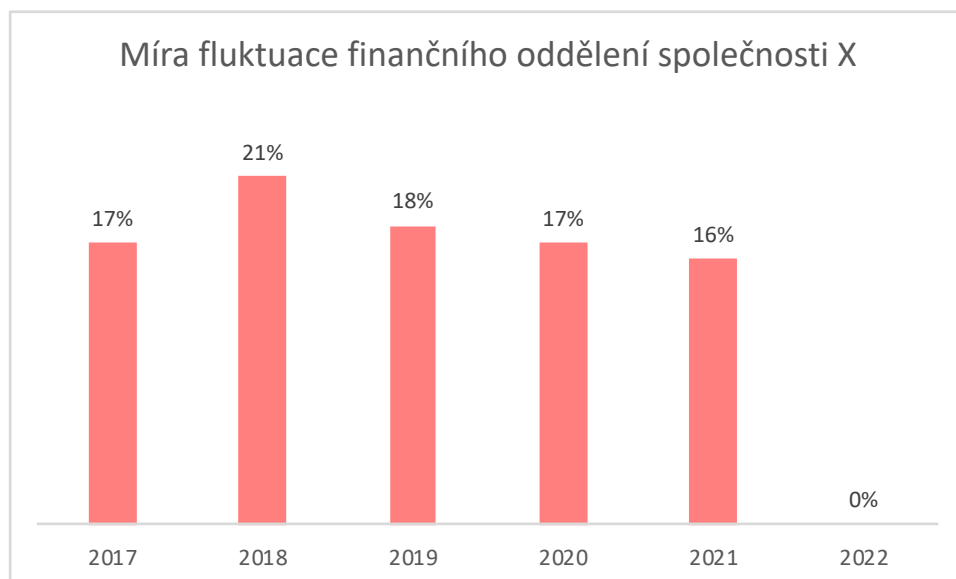
Graf 25 - Míra fluktuace ve společnosti Z od roku 2017 do roku 2022

Zdroj: interní materiály společnosti Z

V případě společnosti Z se jedná o nejnižší míry fluktuací ze zkoumaných společností. Nejvyšší míra fluktuace byla dosažena v roce 2019 a její výše byla 24 %. V roce 2017 byla míra fluktuace 17 % a v roce 2018 se její hodnota zvýšila na 21 %. V současnosti má společnost Z nejnižší míru fluktuace ze sledovaných období, a to ve výši 14 %. V roce 2020 byla míra fluktuace 19 % a v roce 2021 byla míra fluktuace 16 %. Současné nízké míry fluktuací mohou být způsobeny delegováním práce na externí podnikatele, u kterých se přerušení spolupráce nebo obměna podnikatelů do míry fluktuace nezahrnuje. Společnost Z měla ale poměrně dobré výsledky, co se týče míry fluktuací i v letech 2017 až 2019, kdy externí spolupráci s podnikateli nevyužívala. Z tohoto hlediska je na tom tedy společnost Z poměrně dobře.

Společnost X

Graf 26 představuje míru fluktuace finančního oddělení společnosti X.



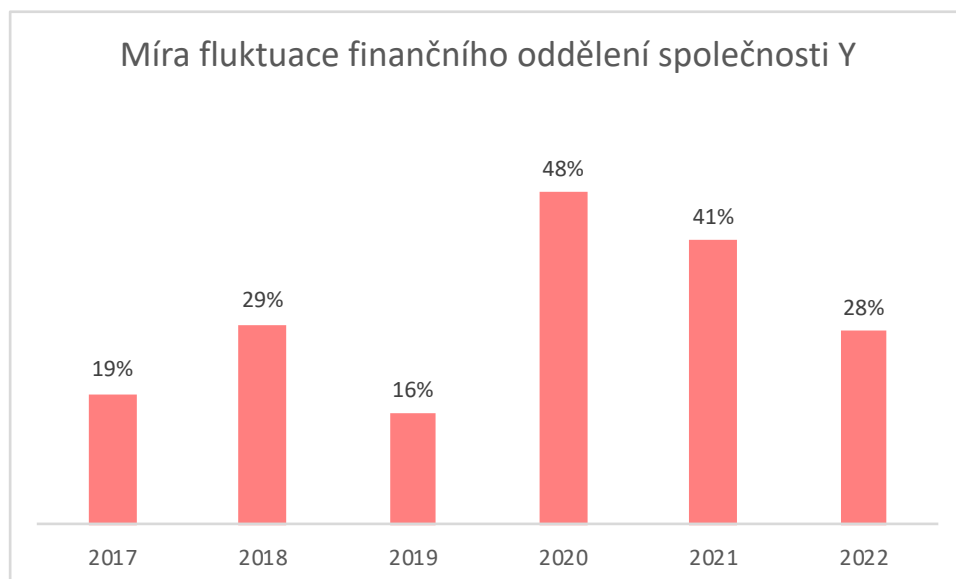
Graf 26 - Míra fluktuace finančního oddělení společnosti X od roku 2017 do roku 2022

Zdroj: interní materiály společnosti X

Z pohledu aktuálního období si společnost X vede dobře. V roce 2022 tedy na finančním oddělení společnosti X neukončil pracovní právní vztah ani jeden zaměstnanec nebo pracovník. Nejvyšší míra fluktuace byla dosažena v roce 2018, kdy byla její výše 21 %. Následující rok míra fluktuace klesla na 18 % a od té doby se až do letošního roku drží na konstantní úrovni. Celkově ale za sledované období lze míru fluktuace na finančním oddělení společnosti X hodnotit jako poměrně vysokou. V přepočtu na počet zaměstnanců a pracovníků na oddělení výše 16-18 % představuje v průměru odchod 2-3 zaměstnanců nebo pracovníků ročně.

Společnost Y

Graf 27 představuje míru fluktuace finančního oddělení společnosti Y.



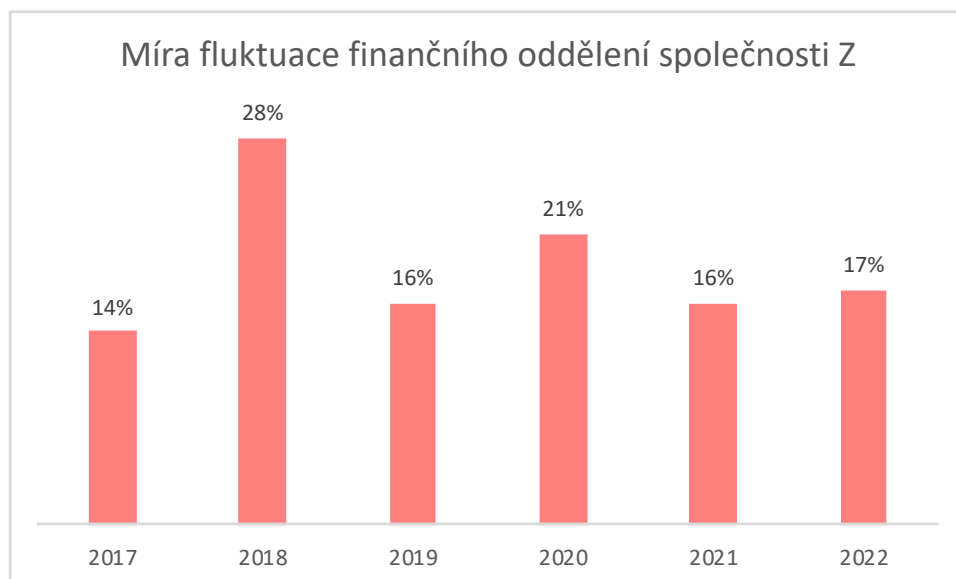
Graf 27 - Míra fluktuace finančního oddělení společnosti Y od roku 2017 do roku 2022

Zdroj: interní materiály společnosti Y

V případě společnosti Y se jedná o vysokou míru fluktuace. Tyto výsledky ale vzhledem k převažujícímu počtu pracovníků nejsou nijak překvapivé. Nejvyšší míra fluktuace byla dosažena v roce 2020 a to ve výši 48 %. Tento výsledek znamená, že v tomto roce ukončil pracovněprávní vztah každý druhý zaměstnanec nebo pracovník. V roce 2021 byla míra fluktuace opět velmi vysoká, a to ve výši 41 %. V současnosti se jedná o míru fluktuace ve výši 28 %, což lze hodnotit opět jako poměrně vysokou vzhledem k tomu, že se jedná pouze o fluktuaci za 2 měsíce. Nejnižší míra fluktuace byla dosažena v roce 2019 a její výše byla 16 %. V současnosti tedy společnost neustále přichází o zaměstnance a pracovníky a nabírá nové. Z tohoto pohledu se může jednat o poměrně závažný problém, jelikož nábor nových zaměstnanců a pracovníků představuje vysoké náklady a neustále zaučování nových lidí může být pro stávající zaměstnance a pracovníky přítěží.

Společnost Z

Graf 28 představuje míru fluktuace finančního oddělení společnosti Z.



Graf 28 - Míra fluktuace finančního oddělení společnosti Z od roku 2017 do roku 2022

Zdroj: interní materiály společnosti Z

Míra fluktuace společnosti Z na finančním oddělení má v posledních 3 letech klesající tendenci. Nejvyšší míra fluktuace byla dosažena v roce 2018 a to ve výši 28 %. Druhá největší míra fluktuace byla v roce 2020 ve výši 21 %. Této poměrně vysoké hodnoty v roce 2020 bylo dosaženo na základě covidové pandemie. Mezi období s nejnižší mírou fluktuace patří rok 2017, kde byla její výše 14 %. V posledních dvou sledovaných obdobích, tedy v roce 2021 a v roce 2022 se míra fluktuace drží na stejné úrovni, tedy na 16-17 %. V případě roku 2022 představuje těchto 17 % odchod zaměstnance, který pracoval na pozici fakturant/ka, která je momentálně neobsazena. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců a pracovníků na tomto oddělení lze hodnotit míru fluktuace jako poměrně vysokou.

Z pohledu míry fluktuace na finančních odděleních je na tom v současné době nejlépe společnost X. Naopak nejhůře je na tom společnost Y, u které je míra fluktuace na vysoké úrovni a společnost by měla proti tomuto faktu nastavit určitá opatření a snažit se fluktuaci snížit, jelikož to pro ni představuje zvýšené náklady. V případě společnosti Z není situace tak kritická jako u společnosti Y, ale přesto ji nelze hodnotit pozitivně.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ

Na základě předchozího zkoumání využívání pracovní síly ve vybraných společnostech X, Y a Z byly vypracovány návrhy a doporučení pro zlepšení využívání pracovní síly ve společnostech. Z výsledků již zmíněného zkoumání vyšla nejhůře společnost Y, proto má také návrhů a doporučení pro zlepšení nejvíce.

6.1 Návrhy a doporučení pro společnost X

Návrh 1 – Spolupráce s agenturami práce

Prvním doporučením pro zlepšení využívání pracovní síly pro společnost X je spolupráce s agenturami práce. Společnost v současné době využívá spolupráce s úřadem práce a vzdělávacími institucemi, spolupráce s agenturami práce ale nevyužívá. Agentury práce by mohly společnosti pomoci v obsazení poměrně velkého množství volných pracovních míst. Tato spolupráce by mohla společnosti zajistit pracovní sílu jak na prodejnách, tak v případě kancelářských pozic.

Z hlediska současné situace ohledně volných pracovních míst ve společnosti X by bylo vhodné začít realizovat toto doporučení okamžitě. Obstarat spolupráci s agenturami práce by bylo v režii personalistů, kteří zajišťují nábor nových zaměstnanců, jelikož mají přehled o potřebách doplnění pracovní síly v celé společnosti a o volných pracovních místech. Personalisté si již teď mohou udělat analýzu jednotlivých agentur a provést předvýběr. Následně by společnost vybrané agentury práce oslovila a pokusila se uzavřít spolupráci za přijatelných podmínek pro obě strany.

Návrh 2 – Důkladnější výběr a zvýšení požadavků na pozice pokladní a prodavač/ka

Dalším návrhem na zlepšení je snížení míry fluktuace pomocí lepšího výběru zaměstnanců. Společnost má celkově poměrně vysokou míru fluktuace, která je způsobena především častými odchody zaměstnanců a pracovníků na pozici pokladní nebo prodavač/ka. Společnost klade poměrně nízké požadavky na tyto zaměstnance a bere téměř každého uchazeče. Lepším výběrem zaměstnanců a pracovníků by pak mohla zvýšit kvalitu a spolehlivost své pracovní síly.

Prvním krokem je úprava inzerátů o specifikované vlastnosti, které společnost očekává od uchazečů. Druhým krokem je zařazení třídění životopisů do předvýběrů uchazečů. V současné době jsou na pohovor zváni všichni uchazeči, kteří na inzerát odpoví. Personalisté by tedy mohli každý životopis krátce vyhodnotit, zda se jedná o vhodného uchazeče. Z životopisu lze vyčíst některé varovné signály jako je časté měnění zaměstnavatelů nebo dlouhá mezera mezi posledním výkonem práce. Toto doporučení je možné realizovat ihned, jelikož se týká pouze vnitřních procesů.

Návrh 3 – Snížení požadavků na předchozí praxi u juniorských pozic

Dalším návrhem na zlepšení je snížení požadavků na zkušenosti v případě juniorských pozic. Společnost i na tyto pozice klade požadavky na předchozí praxi, což ve většině případů není potřeba. Přichází tak o poměrně širokou škálu absolventů, kteří zkušenosti nemají ale můžou představovat kvalitní pracovní sílu. Celkově má společnost poměrně malé množství mladé pracovní síly, která může představovat zaměstnance nebo pracovníky s vyšší produktivitou a novými nápady.

Společnost X by tedy měla pro realizaci tohoto doporučení upravit inzeráty, kde místo požadavků na praxi budou kladeny požadavky na základní orientaci v daném oboru. Zodpovědné osoby jednotlivých oddělení by pak mohli sepsat základní požadavky na znalosti, které by nový zaměstnanec měl mít. Pomocí těchto požadavků by byly sestaveny testy, které by hodnotily základní orientaci v daném oboru. Dle toho by personalisté vyhodnotili, zda se jedná o uchazeče, který sice nemá zkušenosti, ale má o tento obor zájem a je schopný se v něm z hlediska teorie orientovat. Z hlediska zainteresovanosti více osob, je realizace tohoto doporučení možná do jednoho roku.

Návrh 4 – Zařazení přemísťování zaměstnanců

Dalším doporučením je zařadit přemísťování zaměstnanců na nižší pozice. Společnost nepraktikuje přemísťování zaměstnanců a pracovníků v případě, že danou práci nezvládají. Jelikož není současná situace na trhu práce pro zaměstnavatele příliš přívětivá, společnost by se měla snažit jakkoliv využít pracovní sílu, kterou má momentálně k dispozici.

Provedení tohoto doporučení spočívá v tom, že by společnost těmito zaměstnanci obsazovala jiná volná pracovní místa, která by se týkala například pouze administrativy nebo snadnějších či méně zodpovědných úkolů. Takovéto přemísťování zaměstnanců je ale možné pouze v případě, že zaměstnanec má zájem i nadále pracovat pro tuto společnost. Jelikož má v současné době společnost X mnoho volných pracovních míst, které jsou pouze administrativní, toto doporučení by bylo vhodné zrealizovat co nejrychleji, aby společnost zbytečně nepřicházela o cennou pracovní sílu.

Návrh 5 – Zařazení výběru zaměstnanců způsobem oslovení vyhlídnutého jedince

Posledním návrhem pro společnost X je zařazení metody získávání zaměstnanců pomocí oslovení vyhlídnutého jedince do všech kancelářských pozic. Společnost v současnosti využívá vyhledávání a přímé oslovení jedince pouze v případě manažerských pozic. Na finančním oddělení společnosti jsou již dlouhodobě volná pracovní místa. Společnosti se nedaří tyto pracovní místa obsadit na základě inzerce na pracovních portálech nebo svých webových stránkách. Pokud by se personalisté zaměřili na tento typ získávání zaměstnanců i u řadových pozic, mohlo by to společnosti pomoci ve snížení počtu volných pracovních míst.

Realizace tohoto doporučení by byla v režii personalistů, kteří zajišťují nábor nových zaměstnanců do kancelářských pozic. Personalisté by pak pomocí klíčových slov, které se týkají jednotlivých pracovních míst mohli pomocí sociální sítě LinkedIn vyhledat vhodné uchazeče, které by následně oslovili s pracovní nabídkou. Přetahování zaměstnanců z jiných společností je poměrně náročné, proto

by bylo vhodné, aby se personalisté aktuálně snažili toto oslovení vyhlídnutého jedince aplikovat především na dlouhodobě neobsazené pracovní pozice.

6.2 Návrhy a doporučení pro společnost Y

Návrh 1 – Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Prvním doporučením pro zlepšení je spolupráce se vzdělávacími institucemi, jelikož se společnost zaměřuje především na zaměstnávání mladých studentů. Pokud by společnost navázala spolupráci s některými středními školami s oborem ekonomika nebo ekonomie, mohla by studentům poskytovat praxi ve své společnosti. Taková pracovní síla většinou stojí také menší mzdové náklady. V případě poskytování praxe studentů by se také společnost nemusela obávat náhlého odchodu této pracovní síly, jelikož období, po které praxe trvá bývá předem stanovené a tyto praxe jsou pro studenty povinné.

V případě společnosti Y by realizace tohoto doporučení byla v režii jednatelů. Ti by v současné době mohli provést průzkum středních škol, které se zabývají oborem ekonomie nebo ekonomika. Následně by jednotlivé školy mohli oslovit a zkusit s nimi navázat spolupráci. Realizace tohoto doporučení by měla být uskutečněna okamžitě, jelikož se blíží konec školního roku. Ideálním výsledkem provedení tohoto doporučení by bylo, kdyby společnost měla uzavřené spolupráce a začala využívat tuto pracovní sílu již příští školní rok tedy rok 2022/2023.

Návrh 2 – Spolupráce s agenturami práce

Druhým návrhem pro zlepšení situace ohledně pracovní síly ve společnosti Y je spolupráce s agenturami práce. Společnost má již dlouhodobě poměrně vysoký počet volných pracovních míst, které se jí vlastními silami nedaří obsadit. Pomocí spolupráce s agenturami práce by pak společnost mohla tyto mezery odstranit a snadněji chybějící pracovní sílu doplnit.

I v případě tohoto návrhu by bylo vhodné, aby byl realizován jednateli. Jako v předchozím doporučení by se jednalo o průzkum agentur práce. Po průzkumu by byly vybrány nejvhodnější agentury práce, které by následně jednatelé oslovili a pokusili se vyjednat přijatelné podmínky a uzavřít spolupráci. Z hlediska nákladů je v současnosti výhodnější spolupráce se vzdělávacími institucemi, a proto by bylo vhodné realizovat toto doporučení až po úspěšné realizaci předchozího návrhu.

Návrh 3 – Zpestření věkové struktury pracovní síly

Dalším návrhem na zlepšení je zpestřit věkovou strukturu pracovní síly. Společnost má příliš mnoho mladé pracovní síly oproti starší a zkušenější pracovní síle. Proto by se společnost měla zaměřit na nábor zaměstnanců a pracovníků ve věku 30 až 44 let a 45 až 59 let. Pracovní síla v tomto věku má většinou praxi v oboru a více zkušeností. Společnost by tedy ušetřila čas a náklady na zaškolení nové pracovní síly. Tyto věkové skupiny mají také předpoklady na větší loajálnost vůči zaměstnavateli než mladá pracovní síla.

Tento návrh je v režii personalistů, kteří by vytvořili nové inzeráty, které by byly určeny pro zkušenější pracovní sílu. Aktuální inzerce volných pracovních míst je zaměřena na uchazeče bez zkušeností, a proto o ní mají zájem především studenti nebo absolventi. Personalisté by tedy vytvořili nové inzeráty, které by kladly důraz především na předchozí zkušenosti a byly by cílené pro starší věkovou skupinu. Z hlediska nedostatku rozložení pracovní síly by bylo vhodné uskutečnit tento návrh okamžitě.

Návrh 4 – Snížení požadavků na vzdělání zaměstnanců

Dalším doporučením je snížení nároků na vzdělání při náboru nových zaměstnanců a pracovníků. Aktuálně společnost preferuje hlavně vysokoškolsky vzdělanou pracovní sílu. Pro obor, kterému se společnost věnuje, to ale není nezbytné. Pokud by společnost byla ochotna přijmout i pracovní sílu, která má nižší vzdělání ale zkušenosti v oboru, mohla by mít mnohem více potenciálních uchazečů o volná pracovní místa.

Provedení tohoto doporučení spočívá pouze v úpravě inzercí volných pracovních míst. Personalisté by v inzercích změnili požadované vzdělání z vysokoškolského na střední vzdělání bez maturity a střední vzdělání s maturitou v příslušném oboru. Toto doporučení má poměrně jednoduché provedení, a proto by bylo vhodné ho realizovat okamžitě.

Návrh 5 – Zvýšení počtu zaměstnanců, kteří pracují na základě pracovního poměru

Dalším doporučením pro společnost Y je snížení počtu pracovníků a zvýšení počtu zaměstnanců. Společnost má v současnosti příliš mnoho pracovníků, což vede k vysoké míře fluktuace a k celkově nestabilní skladbě pracovní síly. Zaměstnanci mají větší povinnosti na základě zákoníku práce vůči zaměstnavateli a jsou spolehlivější pracovní silou. Společnost preferuje pracovníky kvůli snížení mzdových nákladů, avšak neustálý nábor a zaškolování nových zaměstnanců a pracovníků ji stojí ve výsledku mnohem více.

Toto doporučení by mělo být realizováno vedoucími jednotlivých oddělení a spočívá v nabídce pracovního poměru jednotlivým pracovníkům. Vzhledem k preferenci uzavírání dohod konaných mimo pracovní poměr se mezi pracovníky najdou i tací, kteří by pracovní poměr upřednostnili. Nabídka přechodu z dohod konaných mimo pracovní poměr na pracovní poměr by společnosti upevnila pracovní sílu. Takoví zaměstnanci by pak mohli být spokojenější, motivovanější a loajálnější. Toto doporučení by bylo vhodné realizovat postupně, a to vždy když u nějakého pracovníka dojde k uplynutí sjednané doby po kterou pracovněprávní vztah trvá. Vedoucí oddělení by pak takovým zaměstnancům místo prodloužení dohod konaných mimo pracovní poměr nabídli pracovní poměr.

Návrh 6 – Úprava inzercí o nabídku pracovního poměru

Poslední návrh na zlepšení se váže na předchozí doporučení a spočívá v úpravě inzercí volných pracovních míst. Společnost ve svých inzerátech nabízí smluvní vztahy pouze na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Díky této skutečnosti tak přichází o mnoho uchazečů, kteří by měli o pracovní místo zájem, ale chtěli by pracovat na základě pracovního poměru. Jak již bylo řečeno,

společnost se této variantě nebrání, ale za předpokladu, že jsou inzeráty stavěny v této formě, velké množství potenciálních uchazečů na tento inzerát neodpoví nebo jim ho výsledky vyhledávání ani nezobrazí.

Poslední doporučení je taktéž založeno na úpravě inzercí a je v režii personalistů. Provedení spočívá pouze v úpravě nabízených pracovněprávních vztahů v inzerci s volnými pracovními místy. Personalisté by pouze doplnili nabízený pracovněprávní vztah na základě dohod konaných mimo pracovní poměr také o pracovněprávní vztah založený na základě pracovního poměru. Provedení tohoto návrhu je opět poměrně jednoduché, a proto by bylo vhodné ho realizovat okamžitě.

6.3 Návrhy a doporučení pro společnost Z

Návrh 1 – Umístění inzercí na webové stránky společnosti

Prvním návrhem pro zlepšení využití pracovní síly pro společnost Z je umístění inzercí volných pracovních míst na své webové stránky. Společnost v současné době umísťuje inzeráty s volnými pracovními místy pouze na pracovní portály. Inzeráty na webových stránkách by mohly společnosti přinést větší množství uchazečů, kterými mohou být například zákazníci této společnosti, kteří ji mají rádi a rádi by pro ni pracovali.

Vzhledem k tomu, v jaké situaci se aktuálně společnost Z nachází, bylo by vhodné tento návrh realizovat okamžitě. Společnost si může najmout externího specialistu na úpravu webových stránek, nebo k realizaci využít stávajícího zaměstnance IT oddělení. Vložení inzerátů na webové stránky by pro společnost znamenalo investici, která by měla návratnost v podobě získání nové pracovní síly.

Návrh 2 – Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Dalším návrhem je spolupráce se vzdělávacími institucemi. Společnost má problémy s obsazováním volných pracovních míst a získáváním zaměstnanců nebo pracovníků. Spolupráce se vzdělávacími institucemi, které se zaměřují na obor, který je v souladu s předmětem podnikání společnosti by mohla společnosti Z zajistit potřebnou pracovní sílu. Ve spoustě případů se také stává, že studenti, kteří jsou se společností kam dochází na praxi spokojeni, tam po ukončení studia nastoupí na pracovní poměr.

V současném období se blíží konec školního roku, proto by bylo vhodné, aby společnost tuto spolupráci zahájila se začátkem příštího školního roku tedy v září roku 2022. Aktuálně má společnost několik měsíců na přípravu a realizaci tohoto návrhu. Vedení společnosti by mělo zadat realizaci této spolupráce personalistům, kteří již teď mohou hledat střední školy s vhodným zaměřením a oslovit je. Pokud by společnost takové školy našla včas a stihla s nimi vyjednat podmínky spolupráce, je tento návrh k datu 1. 9. 2022 realizovatelný.

Návrh 3 – Zvýšení počtu pracovníků, kteří pracují na základě dohod konaných mimo pracovní poměr

Dalším návrhem na zlepšení je přijímání nových pracovníků a zvýšení jejich počtu. Pracovníci navíc představují poměrně flexibilní pracovní sílu, se kterou lze snadněji manipulovat a lze pomocí ní odstranit mezery, které vznikají na jednotlivých odděleních odchodem zaměstnanců nebo pracovníků.

Prvním krokem pro realizaci tohoto návrhu je úprava inzerátů, která spočívá v přidání možnosti uzavřít pracovní vztah na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Personalisté by také mohli vytvořit k volným pracovním místům nové inzeráty, které by byly zaměřené na nábor studentů nebo mladých lidí. Tyto inzeráty by pak nabízely spolupráci na základě dohod konaných mimo pracovní poměr a náplň práce jednotlivých pozic by nebyla tak náročná. Návrh na zvýšení počtu pracovníků by bylo vhodné realizovat do jednoho roku.

Návrh 4 – Využití sociální sítě LinkedIn při náboru zaměstnanců

Dalším návrhem na zlepšení je využití sociálních sítí při náboru nových zaměstnanců a pracovníků. Společnost měla velké problémy s obsazením volných pracovních míst, a proto musela přejít na externí spolupráci. Pokud by se personalisté společnosti soustředili také na hledání pracovní síly například na sociální síti LinkedIn, mohla by potřebu pracovní síly zaplnit z tohoto zdroje.

Realizace tohoto návrhu je v režii personalistů a spočívá v hledání a oslovování vhodných uchazečů na sociální síti LinkedIn. Personalisté by se mohli nejprve zaměřit na hledání uchazečů, kterými by obsadili ty nejvíce potřebná volná pracovní místa a následně na obsazení zbylých volných pracovních míst. Tento návrh by bylo vhodné realizovat co nejdříve.

Návrh 5 – Zpětný přechod pouze na vlastní zaměstnance

Poslední doporučení pro společnost Z se týká zpětného přechodu na vlastní zaměstnance. Společnost v současné době využívá externí spolupráce s podnikateli v poměrně vysoké míře. Společnost tím sice šetří mzdové náklady, ale živnostníci jsou z tohoto pohledu mnohem dražší pracovní silou. Dalším důvodem je také loajalita vlastních zaměstnanců ke společnosti, která se v případě externích podnikatelů nevyskytuje. Spokojený zaměstnanec pak dělá společnosti reklamu a v některých případech i sám doporučí nového zaměstnance.

Tento návrh by bylo možné realizovat pomocí inzerátů na volná pracovní místa na těch odděleních, která mají aktuálně pokryta všechna pracovní místa a zároveň spolupracují s externími živnostníky. Personalisté by tedy zveřejňovali inzerce s volným pracovním místem a pokud by se našel vhodný uchazeč, společnost by ukončila spolupráci s externím podnikatelem a nahradila ho vlastním zaměstnancem. Tento proces by se opakoval a společnost by se postupně externí spolupráce zbavovala. Spolupráce s podnikateli je pro společnost vysoce nákladná záležitost a proto by se společnost měla snažit nahrazovat tuto spolupráci vlastními zaměstnanci co nejdříve. Z hlediska provedení by bylo vhodné vrátit se pouze ke svým zaměstnancům do pěti let od začátku realizace tohoto návrhu.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou využívání pracovní síly. Cílem bylo posoudit stávající stav využívání pracovní síly ve vybraných společnostech, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Teoretická část prokázala, že současná výše pracovní síly je vůči potřebě obsazení volných pracovních míst nedostačující. Na základě tohoto zjištění je třeba, aby se společnosti zaměřily na efektivní využívání pracovní síly, kterou mají k dispozici, jelikož nová pracovní síla se shání velmi těžko a její zdroje jsou poměrně omezené.

Praktická část zkoumala a porovnávala využití pracovní síly ve třech vybraných společnostech, a to společnosti X zabývající se prodejem výrobků a zboží, společnosti Y zabývající se poskytováním široké škály podnikatelských služeb, a společnosti Z zabývající se prodejem výrobků a poskytováním služeb. Výsledky praktické části prokázaly, že nejlépe z hlediska využívání pracovní síly je na tom společnost X a nejhůře společnost Y.

Jedním z hlavních zjištění u společnosti X je dlouhodobě vysoká míra fluktuace a poměrně vysoký počet volných pracovních míst, což bylo zjištěno pomocí zkoumání aspektů spojených s pracovní silou ve společnosti. V případě společnosti Y hlavní zjištění vycházejí z analýzy využívání pracovní síly, kde bylo zjištěno, že skladba pracovní síly z hlediska typu a rozsahu úvazků a věkové struktury je nedostačující. V případě společnosti Z je hlavním zjištěním vysoká míra externí spolupráce s živnostníky a neschopnost si zajistit své zaměstnance, což bylo zjištěno na základě rozhovoru se zaměstnancem personálního oddělení společnosti.

Vzhledem ke zjištěným skutečnostem byly vypracovány návrhy a doporučení pro zlepšení pro všechny zkoumané společnosti. V případě společnosti X se jedná o navázání spolupráce s agenturami práce, snížení požadavků na předchozí praxi u juniorských pozic nebo zařazení přemístování zaměstnanců. V případě společnosti Y se jedná o návrhy a doporučení, které se týkají spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s agenturami práce, zvýšení počtu zaměstnanců pracujících na základě pracovního poměru a zpestření věkové struktury pracovní síly. Společnosti Z bylo navrženo umístění inzercí na webové stránky společnosti, spolupráce se vzdělávacími institucemi, využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců a zpětný přechod pouze na vlastní zaměstnance.

Tyto návrhy byly vypracovány pro vylepšení využívání pracovní síly a jejich zavedení by mohlo pozitivně ovlivnit obsazování volných pracovních míst, míru fluktuace nebo rozložení pracovní síly ve zkoumaných společnostech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABBOTT, Lewis, 2020. *Theories of the Labour Market and Employment: A Review*. Manchester: Industrial System Research. ISBN 9780906321485.

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

BACH, Stephen, 2005. *Managing Human Resources: Personnel Management in Transitions*: 4th Edition. BLACKWELL publishing. ISBN-13 978-1405118507.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al, 2021. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-309-7.

HLOUŠKOVÁ, Pavla, 2021. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k ...* Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-306-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

HUBINKOVÁ, Zuzana, 2008. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1593-3.

JUREČKA, Václav, 2017. *Makroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0251-8.

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0146-7.

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

LIPOVSKÁ, Hana, 2017. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0120-7.

MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER, 2011. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-380-6.

PAVLÁTOVÁ, Jarmila, 2014. *Pracovníprávní vztahy z pohledu nového občanského zákoníku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-507-4.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.

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

VEBER, Jaromír, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19 [online]. 2020 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_745024/lang--en/index.htm

ČSÚ, 2010a. Velikost pracovní síly. *Český statistický úřad* [online]. 2010 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-lidskych-zdroju-v-jihomoravskem-kraji-v-letech-2000-az-2009-vybrane-kapitoly-n-vcg3lgnudc>

ČSÚ, 2010b. Kvalita pracovní síly. *Český statistický úřad* [online]. 2010 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-lidskych-zdroju-v-jihomoravskem-kraji-v-letech-2000-az-2009-vybrane-kapitoly-n-vcg3lgnudc>

ČSÚ, 2016. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - roční průměry - 2015* [online]. 2016 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2015>

ČSÚ, 2017. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - roční průměry - 2016* [online]. 2017 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2016>

ČSÚ, 2018. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - roční průměry - 2017* [online]. 2018 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2017>

ČSÚ, 2019. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - roční průměry - 2018* [online]. 2019 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2018>

ČSÚ, 2020. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - roční průměry - 2019* [online]. 2020 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2019>

ČSÚ, 2021a. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - roční průměry - 2020* [online]. 2021. [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2020>

ČSÚ, 2021b. *Trh práce v ČR - časové řady - 1993–2020* [online]. 2021 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-v-cr-casove-rady-1993-2020>

ČSÚ, 2021c. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - srpen 2021* [online]. 2021 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-srpen-2021>

HPP, dohoda nebo živnost? Co je pro vás jako zaměstnavatele výhodné? Účetní a podnikový informační systém | *Money* [online]. 2020 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/hpp-dohoda-nebo-ic-jak-spravne-vybrat-typ-smlouvy-pro-prvniho-zamestnance/>

Je pro vás výhodnější pracovat na hlavní pracovní poměr nebo se stát OSVČ? - *Pracomat.cz*. Aktuální nabídka práce v ČR. *Pracomat* [online]. Copyright ©2022 Pracomat.cz [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/388-zamestnanec-vs-osvc.html>

Prace.cz - volná pracovní místa, aktuální nabídka práce v ČR i v zahraničí [online]. Copyright © 1996 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/poradna/pravni-radce/detail/article/prace-na-zivnostak-ano-nebo-ne-1/>

MPSV, 2022. *Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly* [online]. 2022 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace13>

Novela zákoníku práce zavádějící konečně pravidla | epravo.cz. *EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sběrka zákonů, judikatura, právo* [online]. Copyright © EPRAVO.CZ [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/novela-zakoniku-prace-zavadejici-konecne-pravidla-pro-home-office-112797.html>

Pružná pracovní doba je také nevýhoda | VímVíc.cz. Pomáháme dělat správná rozhodnutí | VímVíc.cz [online]. Copyright © [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/pruzna-pracovni-doba-je-pro-zamestnance-take-nevyhoda>

The Advantages & Disadvantages of Social Networking for Job Hunting | Work - Chron.com. *Work - Chron.com* [online]. Copyright © 2022 Hearst [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://work.chron.com/advantages-disadvantages-social-networking-job-hunting-27557.html>

Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. Copyright © [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>

Working time and the future of work [online]. 2018 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/research-papers/WCMS_649907/lang--en/index.htm

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Věková struktura pracovní síly	13
Tabulka 2 - Vzdělanostní struktura pracovní síly	14
Tabulka 3 - Vztah obyvatelstva k trhu práce	15
Tabulka 4 - Nabídka pracovní síly 2017-2022	16
Tabulka 5 - Poptávka po pracovní síle 2017-2022	17
Tabulka 6 - Nabídka a poptávka po pracovní síle 2017-2019.....	18
Tabulka 7 - Nabídka a poptávka po pracovní síle 2020-2022.....	19
Tabulka 8 - Obecná míra nezaměstnanosti.....	28
Tabulka 9 - Metody získávání zaměstnanců ve společnostech	47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Organizační struktura společnosti X	39
Obrázek 2 - Organizační struktura finančního oddělení společnosti X	40
Obrázek 3 - Organizační struktura společnosti Y	41
Obrázek 4 - Organizační struktura finančního oddělení společnosti Y.....	42
Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti Z	43
Obrázek 6 - Organizační struktura finančního oddělení společnosti Z.....	44

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Poměr mužů a žen ve společnostech	49
Graf 2 - Poměr mužů a žen ve finančních odděleních společností.....	50
Graf 3 - Věková struktura pracovní síly společnosti X.....	51
Graf 4 - Věková struktura pracovní síly společnosti Y	52
Graf 5 - Věková struktura pracovní síly společnosti Z	53
Graf 6 - Věková struktura pracovní síly finančního oddělení společnosti X.....	54
Graf 7 - Věková struktura pracovní síly finančního oddělení společnosti Y	55
Graf 8 - Věková struktura pracovní síly finančního oddělení společnosti Z	56
Graf 9 - Vzdělanostní struktura pracovní síly společnosti X.....	57
Graf 10 - Vzdělanostní struktura pracovní síly společnosti Y	58
Graf 11 - Vzdělanostní struktura pracovní síly společnosti Z	59
Graf 12 - Vzdělanostní struktura pracovní síly finančního oddělení společnosti X.....	60
Graf 13 - Vzdělanostní struktura pracovní síly finančního oddělení společnosti Y	61
Graf 14 - Vzdělanostní struktura pracovní síly finančního oddělení společnosti Z	62
Graf 15 - Rozsah pracovních úvazků ve společnostech.....	63
Graf 16 - Rozsah pracovních úvazků na finančních odděleních ve společnostech.....	64
Graf 17 - Počet volných pracovních míst ve společnosti X od roku 2017 do roku 2022	65
Graf 18 - Počet volných pracovních míst ve společnosti Y od roku 2017 do roku 2020	66
Graf 19 - Počet volných pracovních míst ve společnosti Z od roku 2017 do roku 2020	67
Graf 20 - Počet volných pracovních míst finančního oddělení společnosti X od roku 2017 do roku 2022	68
Graf 21 - Počet volných pracovních míst finančního oddělení společnosti Y od roku 2017 do roku 2022	69
Graf 22 - Počet volných pracovních míst finančního oddělení společnosti Z od roku 2017 do roku 2022	70
Graf 23 - Míra fluktuace ve společnosti X od roku 2017 do roku 2022.....	71
Graf 24 - Míra fluktuace ve společnosti Y od roku 2017 do roku 2022.....	72

Graf 25 - Míra fluktuace ve společnosti Z od roku 2017 do roku 2022	73
Graf 26 - Míra fluktuace finančního oddělení společnosti X od roku 2017 do roku 2022	74
Graf 27 - Míra fluktuace finančního oddělení společnosti Y od roku 2017 do roku 2022.....	75
Graf 28 - Míra fluktuace finančního oddělení společnosti Z od roku 2017 do roku 2022.....	76

