

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Teologická fakulta
Katedra praktické teologie

Bakalářská práce

**FAKTOR ŘÍZENÍ A VYUŽÍVÁNÍ
LIDSKÝCH ZDROJŮ
V KONTEXTU ZAMĚSTNANOSTI**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

Autor práce: Kamila Matošková

Studijní obor: Sociální a charitativní práce

Ročník: III.

2010

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

15. ledna 2010

.....
Kamila Matošková

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Jaroslavu Šetkovi, Ph.D., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Obsah

Předmluva	6
1. Úvod do problematiky lidských zdrojů	8
1.1. Charakteristika podstaty řízení lidských zdrojů.....	9
1.2. Předmět a cíl řízení lidských zdrojů.....	10
1.3. Novodobý výklad strategického řízení (strategického managementu).....	11
2. Současná situace na trhu práce	14
2.1. Podmíněnost trhu práce.....	15
2.2. Migrace na pracovním trhu	16
2.3. Dynamika zaměstnanosti	17
2.4. Změny na soudobém pracovním trhu	18
2.5. Dopady finanční krize na trh práce v ČR.....	19
2.6. Demografické rozložení na trhu práce.....	20
2.7. Ženy a trh práce	21
3. Nezaměstnanost	24
3.1. Psychologický, ekonomický a sociální problém.....	24
3.2. Deprese z pracovní deprivace	25
3.3. Bilance ztrát a zisků v nezaměstnanosti.....	26
4. Lidský kapitál a vzdělání	27
4.1. Vzdělání a jeho význam.....	28
4.2. Vzdělání zvyšuje produktivitu	28
4.3. Vzdělání jako signalizace schopností	29
4.4. Nízká motivace ke vzdělání	30
4.5. Zvyšování kvalifikace - priorita hospodářské politiky	31
5. Trendy udržitelnosti a rozvoje zaměstnanosti v ČR	33
5.1. Národní strategie rozvoje.....	33

5.2.	Zaměstnatelnost na trhu práce	34
5.3.	Zdařilá motivace jako podpora v zaměstnanost.....	35
5.4.	Smysl a technologie elektronického vzdělávání (e-learningu) 37	
5.5.	Vlastní proces e-learningu	38
5.6.	Nastupující generace“Y“ jako potenciální zaměstnanci	40
5.7.	Práce s talenty a tzv. high potenciálem.....	41
5.8.	Princip rovných příležitostí.....	43
5.9.	Zaměstnanost osob se zdravotním postižením.....	45
5.10.	Evropské strukturální fondy.....	48
5.11.	Využívání operačních programů v rámci ŘLZ	50
6.	Závěr	53
	Seznam použité literatury a zdrojů	55
	Abstrakt	60
	Abstract.....	61

Předmluva

Volba tématu bakalářské práce *Faktor řízení a využívání lidských zdrojů v kontextu zaměstnanosti* nebyla náhodná, neboť mé studium se velmi dotýká člověka a jeho místa a integrace v sociálních skupinách, resp. ve společnosti. Značnou část svého života (nejméně třetinu) člověk tráví v zaměstnání. Problematika uplatnění lidského potenciálu v pracovním životě může být průsečíkem existenčního, materiálního a motivačního faktoru, anebo také ne, protože řada lidí může svůj pracovní život vnímat jen jako nezbytnou podmínku materiální existence. Tato záležitost mne zajímá osobně i profesně, a proto jsem se pro toto téma rozhodla po předběžných konzultacích s mým vyučujícím Ing. Jaroslavem Šetkem, Ph.D., kterého jsem požádala rovněž o vedení mé bakalářské práce.

Téma se dalo pojmout z několika možných přístupů. Rozhodla jsem se použít vyváženou formu spojení problematiky (politiky) zaměstnanosti a motivačních aspektů týkajících se lidského potenciálu a jeho možností. Důraz jsem rovněž kladla na příležitosti a rezervy aktivní státní politiky v oblasti zaměstnanosti (např. zaměstnávání žen s dětmi, nastupující generaci, zaměstnávání osob se zdravotním postižením). Nedílnou součástí této strategie je i vzdělávání a rekvalifikace lidského potenciálu, kterému jsem rovněž věnovala značnou pozornost.

Pro excerpční základnu jsem využila rešerši v *Souborném katalogu ČR* (tzv. *CASLIN*, <http://sigma.nkp.cz>) dostupném např. přes Národní knihovnu ČR (<http://www.nkp.cz>) a rovněž *Centrálního katalogu Univerzity Karlovy v Praze* (<http://ckis.cuni.cz>). Tato rešerše se stala základem informační přípravy ke zvolenému tématu. Kromě monografických prací, také různých typů zpráv zpracovaných ve státní správě (např. Úřad vlády ČR) jsem využila i periodických publikací (např. *Moderní řízení*, *Human Resource Management*, *HR-forum*). Nedílnou součástí mé informační přípravy k tématu byly rešerše ve volném

internetu, ale k nim jsem musela přistupovat obezřetně, neboť internet obsahuje mnoho dokumentů méně ověřitelných, neaktuálních a neúplných. Proto jsem internetové zdroje volila s ohledem na kvalitu původce (např. portály státní správy). Při vyhledávání na internetu jsem rovněž využila propojení již zmíněných katalogů a např. některých pokročilých nástrojů typu Google books (<http://books.google.com>). Snažila jsem se k výběru použitých informačních pramenů přistupovat odpovědně. Tyto informační prameny jsem promítla do závěrečného bibliografického soupisu (viz kapitola *Seznam použitých informačních zdrojů*). Všechny uvedené bibliografické citace odpovídají standardizovanému zápisu dle ISO 690 a ISO 690-2.

Na tomto místě bych ráda vyjádřila poděkování panu Ing. Jaroslavu Šetkovi, Ph.D., za pomoc při koncipování tématu a jeho názvu, obsahové vymezení a metodické vedení práce. Rovněž bych ráda poděkovala panu PhDr. Richardu Papíkovi, Ph.D., z Univerzity Karlovy za konzultace.

1. Úvod do problematiky lidských zdrojů

Trh práce se za posledních dvacet let výrazně proměnil. Rychle se vytratily „malé jistoty“, které poskytovalo plánované hospodářství socialismu, a místo nich se začaly rozšiřovat možnosti, které přineslo hospodářství tržní. K hospodářské soutěži, k prostředí konkurence, však patří také jistá míra nejistoty. Podnikatelé, firmy a podniky (řekněme zaměstnavatelé) musely začít skutečně usilovat o své místo na trhu, který se jim otevřel. Stejně svobodně se však otevřel i trh práce. A ten zase nadělil jednotlivému člověku (řekněme potenciálnímu zaměstnanci) převážnou část odpovědnosti za své vlastní uplatnění v produktivní společnosti.

Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli prodělávají neustálý vývoj, který nesouvisí pouze s ekonomickými podmínkami a vymezeními. Odráží se v nich samozřejmě celkové směřování společnosti. Složitost těchto vztahů je odlišná od složitosti ekonomických rovnic, a podobně jako by uplatňování čistě humanistických principů nutně selhalo při řešení ekonomických problémů, musely by algoritmy čisté ekonomie jistě selhat tam, kde jde o vztahy mezi lidmi. A dobře víme, že povahu vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem určují obě polohy (koneckonců i mezi životními partnery doplňuje vzájemný vztah nezanedbatelným způsobem nezbytný ekonomický prvek).

Po letech hospodářského růstu, v nichž se dařilo firmám, jejich managementu i zaměstnancům, kdy byla míra nezaměstnanosti relativně velmi nízká a ekonomické ukazatele se stýkaly v poměrně optimistickém obrazu, nastala krize a hospodářský pokles. Firmy přišly o zakázky, lidé o práci. Ekonomika se nyní sice už odrazila ode dna, ale setrvačnost krize je dosud patrná. Ubylo především pozic v logistice, marketingu, ve vyšším a středním managementu a administrativě. Uchazeči o práci jsou nuceni k tomu, aby mnohem přesvědčivěji než dříve prokázali své schopnosti a dovednosti. Mnoho firem se stále potýká s nejistotou z budoucnosti a s nemenší nejistotou v nich pracují i jejich

zaměstnanci. Dnes, silněji než v minulých dvaceti letech, se ukazuje, jak obtížné je obstát. Obě strany pracovního vztahu jsou pod značným tlakem.

Tato bakalářská práce se však zabývá především aspekty, které jsou důležité pro personální management, ke správnému vedení zaměstnanců a k efektivnímu využití jejich pracovního potenciálu. Role personálního manažera se totiž v minulých letech výrazně proměnila. Dávno už není jen administrativním pracovníkem. Správně by měl být vedoucí osobností s patřičnou mírou sebevědomí a s jasnou vizí. Velká odpovědnost, kterou nese, není ovšem omluvou pro jeho odlidštěné chování vůči spolupracovníkům a podřízeným. Jeho odpovědnost musí naopak obsáhnout i lidský přístup a pochopení pro zaměstnance své firmy. Dobrý manažer je pro své lidi zároveň respektovaným partnerem a rádcem v práci.

Smysl personální strategie tkví v nalezení a udržení rovnováhy mezi naplněním cílů organizace a naplněním cílů a očekávání jejich zaměstnanců. Vzájemné nepochopení ochuzuje možnosti i úspěch společného snažení. Ochuzuje tedy i úspěch a pocit naplnění na obou stranách pracovního vztahu.

1.1. Charakteristika podstaty řízení lidských zdrojů

S rozvojem techniky a průmyslu na přelomu 19. a 20. století se obrátil zájem podnikatelů a manažerů k rezervám výkonnosti lidí a efektivnosti jejich řízení. Začínají se hledat důvody nižší výkonnosti pracovníků. Příčiny jsou spatřovány hlavně ve způsobu organizací práce, individuálními rozdíly nebo pracovním prostředím. Vznikají nejrůznější filozofie řízení a názory na vedení lidí. Ve vývoji můžeme vysledovat několik ústředních etap od mechanistického přístupu, přes školu lidských vztahů a humanistickou školu, až po etapu individuální odpovědnosti každého pracovníka a společného rozhodování.

Styl řízení, jakým manažeři vedou své pracovníky má rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celých organizací ¹.

V současnosti končí etapa, kdy personálním specialistům (manažerům lidských zdrojů) stačilo úřednický zvládat základní personální činnosti. Dnes se od nich vyžaduje daleko více:

- přispívat realizaci firemní strategie,
- diagnostikovat, vést a rozvíjet talenty,
- pečovat o rozvoj svých zaměstnanců, měřit a hodnotit výkonové i potenciálové parametry.

Souhrnně řečeno, optimalizovat řízení lidských zdrojů a podílet se na konkurenceschopnosti ².

V různých informačních pramenech zabývajících se strategickým řízením je pojetí strategie řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ) prezentováno odlišně.

Ve stručnosti se dá říci, že strategie může být definována jako **trajektorie** (dráha) směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.

Strategické řízení lidských zdrojů je **praktickým vyústěním** personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí a činnost směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii podniku ³.

1.2. Předmět a cíl řízení lidských zdrojů

Obecné strategické řízení organizace musí v první řadě řešit následující otázky:

¹ Bělohávek, F., Jak řídit a vést lidi, s. 13

² Barták, J., Cesta k partnerství, s. 28-29

³ Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, s. 24

- Jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu či ve společnosti?
- Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
- Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace?
- Jakých cílů chce organizace dosáhnout?
- Jak chce těchto cílů dosáhnout?

Obecně lze říci, že směr nebo strategie může mít různé významy pro různé lidi. Povaha práce v organizaci, současné množství a struktura (především profesně kvalifikační) pracovníků, jejich **pracovní chování, produktivita práce, mobilita, flexibilita** apod.

Všechny **tyto právě zmíněné parametry** se mohou projevit jako přednosti nebo nedostatky v organizaci. Všechny tyto skutečnosti determinují cíle, kterých chce organizace dosáhnout, i cesty k jejich dosažení ⁴.

1.3. Novodobý výklad strategického řízení (strategického managementu)

Pojetí vymezení obsahu a strukturace strategického řízení bývá často rozdílné, ale v zásadě se lze dohodnout na následujícím vymezení ⁵:

- Strategické řízení zahrnuje přizpůsobování organizace obchodnímu prostředí;
- Strategické řízení je měnící se a komplexní. Změna vytváří nové kombinace situací vyžadující nestrukturované odezvy nebo reakce od vedení firmy;
- Strategické řízení udává směr, kterým organizace půjde, a tím ovlivňuje celé její fungování;

⁴ Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, s. 24

⁵ Mallya, T., Základy strategického řízení a rozhodování, s. 25

- Strategické řízení zahrnuje formulování a implementaci strategie;
- Strategické řízení je částečně plánovaný a částečně neplánovaný proces;
- Strategické řízení probíhá na několika úrovních řízení (od nejvýše k nejnižší položeným);
- Strategické řízení zahrnuje konceptuální a analytický proces myšlení.

Někteří další autoři spatřují základní filozofii vedení lidí a hlavní strategické cíle v komplexnějším pojetí. Zahrnují tak do předmětu práce s lidským potenciálem také širší ekonomické aspekty, zaručující jejich konkurenceschopnost a udržitelnost na pracovním trhu v konkrétní lokalitě.

Autor Mallya⁶ vymezuje filozofii vedení lidí v kontextu respektování komplexnějšího pojetí takto:

- je to vyjádření toho, jaký je strategický záměr organizace,
- určuje a ukazuje důvod dlouhodobých cílů organizace, akční programy a priority zdrojů organizace,
- vybírá, do jakého podnikatelského sektoru organizace může nebo si přeje vstoupit,
- je zaměřena na tvorbu a udržení klíčové kompetence organizace,
- definuje povahu nebo vlastnost ekonomických a neekonomických přínosů, kterých chce organizace dosáhnout,
- snaží se dosáhnout dlouhodobě udržitelné výhody v každé obchodní aktivitě tím, že reaguje správně na příležitosti a hrozby v daném prostředí, stejně jako na své silné a slabé stránky,
- identifikuje jasné manažerské úkoly na korporačních, obchodních a funkčních úrovních,

⁶ Mallya, T., Základy strategického řízení a rozhodování, s. 17

- je to koherentní, sjednocující a integrační způsob nebo postup rozhodnutí,
- je to způsob, jak investovat selektivně do hmotných a nehmotných zdrojů, aby byly vytvořeny schopnosti, které zajistí udržitelnou konkurenční výhodu organizace.

Právě lidé a jejich konkrétní práce jsou velmi rozhodující silou každého podniku, či organizace. Téměř veškeré pracovní úsilí vytváří člověk a výsledek lidského konání a práce je v posledku směřován právě k člověku. Je jistě dobré, když vynaložené úsilí (a pro lidský faktor velmi motivující) a **směřuje zároveň** k prospěšnosti a užitečnosti pro člověka.

Lidé se tak stávají determinujícím prvkem v roli naplňování poslání a cílů organizace. Proto by zejména k člověku měla být obrácena pozornost v odvětví řízení a práce s lidským potenciálem, což v historii řízení nebylo vždy pravidlem nebo bylo zmiňováno pouze teoreticky, ale praxe se tomu často vzdalovala. Je důležité si **v době 21. století** a v době **humanistického přístupu** k řízení lidských zdrojů uvědomit, že právě jednotlivci sehrávají klíčovou roli v postavení firmy, či organizace na pracovním trhu a její schopnosti obstát v nelehké situaci, ve které se soudobý pracovní trh nachází. S motivačním přístupem jednotlivce jde ruku v ruce motivační řízení týmů.

2. Současná situace na trhu práce

Dle materiálů Českého statistického úřadu je v současnosti nejvyšší meziroční pokles zaměstnanosti od roku 1999⁷.

Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků VŠPS 4. čtvrtletí 2009:

Celková zaměstnanost se ve 4. čtvrtletí 2009 snížila proti stejnému období roku 2008 o 106,2 tis. osob, míra zaměstnanosti (15-64letých) dosáhla 65,3 % a meziročně klesla o 1,6 procentního bodu. Počet nezaměstnaných osob podle metodiky ILO se meziročně zvýšil o 154,2 tis. osob, počet dlouhodobě nezaměstnaných se přitom zvýšil pouze o 5,6 tis. osob. Obecná míra nezaměstnanosti 15-64letých meziročně vzrostla o 2,9 procentního bodu na 7,3 %.

Lidé, kteří se budou v budoucnu ucházet o místo, **budou daleko více nuceni prokázat své schopnosti a dovednosti**. Bude sílit **tlak na uchazeče** o zaměstnání, zejména na to, jakým způsobem budou schopni **vyhovět poptávce** na pracovním trhu. Společně s rostoucím tlakem na úspory ve firmách bude zároveň vyvíjen **i tlak na povahu práce jednotlivce**.

Situace **globální ekonomické krize**, která probíhá v posledních dvou letech, s sebou přinesla i přehodnocení udržitelnosti stávajícího množství zaměstnanců. Pracovní trh prošel v nedávné době určitou restrukturalizací. Změny v posledních letech nastaly i v hodnotové orientaci lidí, především změny v profesně kvalifikačních orientacích, týkajících se vzdělání, rodiny, sociálních potřeb, ochoty migrovat za prací a podobně. Důležitá je v soudobém trhu práce orientace v oblasti stability a oblíbenosti určitých typů povolání, potřeby vzdělání a zohlednění současné poptávky na zaměstnaneckém trhu. Tyto faktory jsou proměnné v čase i prostoru, kde jsou uskutečňovány a naplňovány. Aktuálně klesl

⁷ Nejvyšší meziroční pokles zaměstnanosti..., 2010, elektronický zdroj

například zájem o profese logistiky, marketingu, vyšší střední management, či administrativní pracovníky. Současně ale dochází k výraznému nárůstu práce poskytované z domova. V neposlední řadě mezi faktory zasahující soudobý trh práce patří i stále se prodlužující věková hranice odchodu do důchodu, tím dochází k prodlužování produktivního období života.

2.1. Podmíněnost trhu práce

Trh práce nelze posuzovat nekomplexně bez souvislostí a provázanosti s hospodářsko-ekonomickou situací v zemi. Příkladem nezbytnosti respektovat vzájemné vztahy mezi ekonomickými a sociálními vlivy působícími na segmentační procesy na našem trhu práce je význam sociálních a demografických faktorů. Preferovanou se stala práce vysoce kvalifikovaná, jejímiž předními stoupenci se stali hlavně absolventi určitých oborů vysokých škol (zvláště pak ekonomických a právnických směrů). Zájem o adaptabilní, flexibilní pracovníky, kteří jsou připraveni se stále učit a kteří jsou také schopni nést odpovědnost za svou práci, tak apriori preferuje mladší uchazeče o tato pracovní místa.

Komplexní charakter problematiky trhu práce, kde zjednodušeně řečeno, všechno souvisí se vším, vyžaduje zohlednit při analýze trhu práce i přehled charakteristik, které v základních obrysech dimenzují jeho současnou podobu.

Je možné vymezit 5 základních strukturních charakteristik trhu práce:

1. národnostní struktura,
2. demografická struktura,
3. vzdělanostní struktura,
4. ekonomická struktura,
5. profesní struktura.

Posledním faktorem, který je třeba v této souvislosti uvést, je lokalita, v níž jsou pracovní příležitosti nabízeny. Důležité je také postavení pracovního regionu. V tomto smyslu má například region Praha (kde nabídka pracovních míst ve velkém množství profesí převyšuje poptávku) mezi ostatními regiony zcela

výjimečné postavení. Dokládá to mimo jiné hodnota míry nezaměstnanosti, která je zde stabilně nejmenší v rámci celé republiky a současně úroveň průměrných mezd, které jsou naopak nejvyšší v republice. Odhlédneme-li od pracovních míst v centrálních úřadech, jejichž lokalizace zde je samozřejmě logická, pak velmi důležitým faktorem je zde dostatek kvalifikované pracovní síly, vcelku vyhovující infrastruktura, dostupnost zmíněných centrálních úřadů a institucí. Neopomenutelné místo zastává jistě i možnost participace na cestovním ruchu, který je v tomto regionu velmi vysoký⁸.

2.2. Migrace na pracovním trhu

Významnou součástí globalizačních procesů je internacionalizace pracovní síly. Velké migrační vlny se přelévaly světem i v minulosti a jejich důsledkem bylo jednak osidlování (Severní Amerika, Sibiř), jednak přistěhovalectví (opět zejména Severní Amerika, ale i bývalé koloniální velmoci po rozpadu svých impérií, zejména Velká Británie a Francie). Svoji roli sehrály rovněž územní změny, ke kterým v Evropě docházelo v průběhu celého 20. století. Již od jeho počátku ovšem bylo zřejmé, že budoucnost je právě v postupné integraci. Migrace je pohybem a má logicky své příčiny i směr. Rozhodující jsou samozřejmě příčiny. Ty prvotní lze hledat v historicky a ekonomicky podmíněných možnostech pohybu pracovní síly a její migrací. Nejčastější příčinou je hledání pracovních míst s vysokou úrovní produktivity práce, neboť pracovní síla směřuje zejména tam, kde je tato produktivita (a tím v zásadě i mzdy) vyšší. Kde jsou vyšší mzdy, jsou i lepší pracovní a tím i životní podmínky. Výsledkem je migrace mezi více a méně rozvinutými regiony (západem a východem, severem a jihem). Sama migrace jako taková je jevem nejen přirozeným, ale většinou také žádoucím. V ekonomické sféře umožňuje efektivnější využívání potenciálu lidí i kapitálu a vytváří tak prostor pro jejich soutěž. Specifický je význam migrace

⁸ Kuchař, P., Trh práce - sociologická analýza, s. 38

pro demografickou strukturu vyspělých zemí, neboť již delší dobu zajišťuje alespoň mírný populační růst. Pravděpodobně největší přínos má ale migrace pro vzájemné poznávání a prolínání jednotlivých národů a kultur, tedy ve sféře sociální. Na druhé straně s sebou ale přináší poměrně značná rizika. Rubem zmíněného vzájemného poznávání je jednak vnášení kulturně cizorodých prvků do cílových zemí, jednak pozvolné stírání národních specifik a střety kultur. Všechny tyto jevy mohou vyvolávat negativní reakce (rasismus, šovinismus) u některých sociálních skupin a růst politického extremismu. Z ekonomického hlediska pak migrace odčerpává kvalifikované pracovní síly zemím, které je často potřebují ze všeho nejvíce (tzv. odliv mozků, ale i pracovní síly) a tím bohužel posiluje závislost méně vyspělých zemí na zemích rozvinutých⁹.

Nicméně jsme svědkem i zvláštního jevu, kdy odliv mozků nastává ve sféře vysoce kvalifikovaných odborníků směrem ze zemí Evropské unie do Spojených států amerických. Tento fakt byl nepříjemně konstatován ze strany představitelů Spolkové republiky Německo. Migrace kvalifikovaných pracovních sil směrem do nejvyspělejších zemí světa postihuje např. i Českou republiku (profese v lékařských oborech).

2.3. Dynamika zaměstnanosti

Trh práce je prostorem, ve kterém se realizuje vztah dvou velmi důležitých aktérů trhu - pracovní síly a zaměstnavatele. Již svou podstatou je tedy prostorem neustálého pohybu, vyplývajícího z procesu hledání odpovídající polohy zmíněného vztahu.

Hledají přitom **oba aktéři**: pracovní síla možnosti co nejefektivnějšího prodeje své pracovní síly, zaměstnavatel optimální pracovní sílu, zajišťující naplnění jeho podnikatelských záměrů a cílů. Oba jsou ovšem ve svém hledání permanentně limitováni množinou faktorů, obecnými celospolečenskými procesy

⁹ Kuchař, P., Trh práce - sociologická analýza, s. 45-47

počínaje a subjektivními zájmy jednotlivců konče. **Třetím hráčem** zmíněného vztahu je stát se svými institucemi. Jeho úkolem je formulovat pravidla, za kterých oba aktéři na trh vstupují. Tvoří je především právní rámec upravující chování subjektů na trhu práce (který je dnes již plně kompatibilní s pracovněprávními normami platnými v EU) a činnost institucí zajišťujících prosazování státní politiky ve sféře zaměstnanosti - správa služeb zaměstnanosti se sítí úřadů práce, odbory a zaměstnavatelské svazy¹⁰.

2.4. Změny na soudobém pracovním trhu

V nedávných letech se českému trhu práce poměrně dařilo. Zaměstnanost rostla ještě ve třetím kvartálu roku 2008. Týkalo se to zejména zpracovatelského průmyslu a ve větší míře se jednalo hlavně o nárůst zaměstnanců s vyšší kvalifikací. Český trh má dlouhodobě daleko vyšší podíl zaměstnanosti v průmyslu než například ve zdravotních a sociálních službách. Česká populace bude rapidně stárnout, a to povede logicky k větší poptávce po profesích realizujících se na tomto nedostatečně zaplněném segmentu pracovního trhu.

Cesta k dosažení přechodu zaměstnanosti **z průmyslu do služeb** je možná za přispění aktivní politiky státu, spolu s rostoucí nabídkou **rekvalifikačních** programů a vzdělávání směřovaným právě **do segmentu služeb**. Stávající rekvalifikační programy jsou ve své téměř polovině kratší než jeden měsíc a jsou šity na míru zejména nezaměstnaným. Vyvstává tak ale otázka, zda účinně a efektivně korespondují s místní strukturou poptávky na pracovním trhu v dané lokalitě. Rekvalifikační programy by do budoucna měli být více schopné pružně reagovat na výkyvy odehrávající se na pracovním trhu.

Dalším negativním faktorem ovlivňujícím český pracovní trh je velmi **nízká míra zaměstnanosti žen** s dětmi oproti ženám bezdětným. Vzhledem k velmi omezené dostupnosti mateřských škol a jestli je tendence jasná. Svádí

¹⁰ Kuchař, P., Trh práce - sociologická analýza, s. 111

k volbě mít buďto děti nebo zaměstnání. Ženy s dětmi jsou tak na pracovním trhu do jisté míry znevýhodněny. To s sebou přináší i velmi **malý podíl částečných úvazků**, které tvoří v naší zemi na rozdíl od ostatních evropských zemí téměř mizivý podíl. V neposlední řadě je to odborné vzdělání a programy celoživotního vzdělávání, které mohou pozitivně ovlivňovat zaměstnatelnost a zaměstnanost českého trhu. **Kvalifikované vzdělání** z dlouhodobé perspektivy představuje spolehlivý prvek k udržení zaměstnatelnosti na proměnlivém pracovním trhu. Dokládá to i fakt, že v době ekonomické recese stále přetrvává nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací. V celém roce 2009 byly stále mezi nejhůře obsazovanými pozicemi právě kvalifikované profese, jako jsou řemeslníci, technici, mechanici a kuchaři¹¹.

2.5. Dopady finanční krize na trh práce v ČR

Světová ekonomická a finanční krize zasáhla pracovní trh velmi rozdílně. Došlo ke změnám zejména v oblastech marketingu a managementu. Z výzkumu agentury Managing director personální agentury Optima Recruitment Europe vyplynul stálý zájem firem o profese z oblasti inženýrských technologií, zdravotnictví, stavebnictví, call center, zákaznického servisu, či účetnictví. Oproti tomu však prudce klesl zájem zaměstnávat pracovníky na pozicích marketingu, public relation, cestovního ruchu a hotelnictví, logistiky, administrativy, či vyššího středního managementu. Moderní personální společnosti se proto snaží nabízet nástroje, kterými se snaží dopady na trh práce zmírnit. Patří k nim například systém pronájmu pracovníků. Je nejvíce využíván v případech výrobních podniků, obchodních řetězců či marketingu. Nespornou výhodou této metody je možnost pružně reagovat na proměny pracovního trhu a pro pracovníky samotné přináší flexibilitu pracovní doby a možnost výběru pracovního zaměření

¹¹ Pohan, J., Dopady krize na trh práce, s. 49

v neposlední řadě však také poskytuje možnost získat zaměstnání a neocitnout se tak v situaci nezaměstnaného¹².

2.6. Demografické rozložení na trhu práce

Demografická struktura populace je bezesporu jednou ze základních determinant vývoje trhu práce. Její **vývoj** je do značné míry **předvídatelný** - z počtu dnes narozených žen lze odhadnout, kolik lidí se narodí v době jejich vrcholné plodnosti a kolik z těchto nově narozených bude žen zajišťujících další reprodukci. Lze tedy odhadnout, jak velký bude počet lidí, kteří budou v daném časovém horizontu vstupovat na trh práce a pohybovat se na něm. Demografická struktura však také vykazuje nižší míru stability a to z několika důvodů. Lze jmenovat především **prodlužování průměrného věku dožití** a měnící se vzorce tzv. **demografického chování populace**. Svou roli sehrávají i umělé snahy **ovlivňovat míru porodnosti** více či méně razantními pro nebo protipopulačními opatřeními přes **působení zdravotních či sociálně-ekonomických stimulů** až po **otevření hranic** pro neomezenou imigraci. Takovéto ovlivňování se však v dlouhodobém horizontu nikdy neprojevalo jako pozitivní zásah do demografické struktury společnosti. Dokazuje to i současný stav. Zatímco početně slabší předválečné ročníky jsou dnes již v důchodu, silné poválečné ročníky začnou přicházet do důchodového věku v horizontu několika málo let. Naštěstí je druhá vlna vysoké porodnosti z poloviny 70. let již plně ekonomicky aktivní, takže by měla vcelku bez problémů (samozřejmě ve vazbě na fungující důchodový systém) postupný nárůst počtu důchodců financovat. Problémem ovšem je, že po této generaci již nastupovaly početně stále slabší a slabší ročníky, což samozřejmě zvyšuje problémy se zajištěním jejich budoucího důstojného stáří. Prognózy

¹² Rezlerová, J., Perspektiva profesí v době krize, s. 38

hovoří o tom, že v roce 2030 se nejpočetnější skupiny ekonomicky aktivního obyvatelstva přiblíží hranici důchodového věku¹³.

Vývoj míry zaměstnanosti věkové skupiny označované jako produktivní, tedy ve věku přibližně 25-54 let potvrzuje klesající trend míry zaměstnanosti už v období od roku 1998 - 2004. V roce 1998 bylo zaměstnáno 91,3% mužů ve zmíněné věkové kategorii, zatímco v roce 2004 to bylo už 89,2% mužů. Klesající trend se projevil i u žen. V roce 1998 bylo zaměstnáno 76,0% žen a v roce 2004 to bylo 73,4% žen. K nárůstu zaměstnanosti v období let 1998-2004 došlo pouze ve věkové kategorii 55-64 let, což bylo způsobeno faktem, že Česká republika přistoupila k postupnému prodlužování odchodového věku do důchodu¹⁴.

Demografický trend úbytku a především stárnutí populace je zcela zřetelný. Vzhledem k trvale nízké míře porodnosti a v souvislosti s rostoucí prosperitou ČR nelze předpokládat, že ČR bude mít dostatečný vnitřní zdroj pracovních sil. Chybějící pracovní síla na pracovním trhu tak bude pravděpodobně doplňována z určité části migrujícími pracovníky. Lze tak očekávat i do budoucna rostoucí zájem ze strany cizinců o práci a pobyt v ČR. Zájmovou oblastí se v této souvislosti jeví i podpora integrace cizinců, kteří dlouhodobě legálně pobývají na území ČR¹⁵.

2.7. Ženy a trh práce

Přestože ženy na celém světě udělaly za několik desetiletí v zaměstnanosti značný pokrok, studie ukazují, že jsou stále v porovnání muži značně pozadu. Míra zapojení žen do pracovního procesu je ve všech zemích mnohem menší, než

¹³ Kuchař, P., Trh práce - sociologická analýza, s.42-44

¹⁴ Filadelfiová, J., Ženy, muži a vek v štatistikách trhu práce, s. 49

¹⁵ Ministerstvo práce a sociálních věcí..., 2008, elektronický zdroj

u mužů, uvádí to zpráva *Organizace pro hospodářskou spolupráci (OECD)* z roku 2008.

V pracovním trhu se v současnosti promítají 2 hlavní trendy:

- a) narůstající převaha sektoru služeb,
- b) zmenšující se počet obyvatel v produktivním věku.

Ženy se už nyní začaly aktivně přesouvat do sektoru služeb, určitě by jich však bylo více, kdyby k tomu měly vhodnější podmínky. **Zaměstnanost žen** (zejména žen s dětmi) naráží na několik překážek kolidujících s jejich rolí matky. Nesou převážně ve větší míře odpovědnost za výchovu a péči o děti a další povinnosti pojící se s chodem a zabezpečováním rodiny a domácnosti. Naráží však na nepružnost pracovní doby, mnohdy rigidní stanovenou 40-ti hodinovou pracovní dobu, mnoho žen ale nemůže v pracovní dny v zaměstnání strávit nepřetržitě osm hodin denně. Potřebují práci, která jim umožní flexibilitu a skloubení jejich pracovních povinností s jejich rolí matky. Tento přístup u nás uplatňovaný spíše výjimečně by se měl pro ženy matky stát určitým pravidlem v nabídce pracovních míst. Výzvou by se proto mělo stát zejména **zvýšení podílu žen** na pracovním trhu a také jejich udržitelnost v pracovním prostředí. Dalším nástrojem se jeví zaměstnávání se na sníženou pracovní dobu, tedy částečné pracovní úvazky. Zaměstnání na **zkrácený pracovní úvazek** je ale v českých zemích velmi nepopulární a málo využívanou metodou. V porovnání s ostatními zeměmi EU, kde je průměr částečných pracovních úvazků 17,6% je to v ČR pouhých 4,3% pracovních úvazků. Z údajů Evropského statistického úřadu (dostupného na stránkách evropské statistické instituce *Eurostat*) byla na konci roku 2008 Česká republika společně s Maďarskem, Slovenskem a Bulharskem na posledním místě mezi zeměmi EU v počtu využívání částečných pracovních úvazků v podílu na celkové zaměstnanosti. Opačný pól obsadilo Nizozemí s 46,8% částečných úvazků¹⁶.

¹⁶ Purkert, J., Částečný úvazek se v ČR a na Slovensku nenosí, s. 7

Právě optimální sladování práce a soukromého života zaměstnanců velmi přispívá k vyrovnání šancí mužů a žen na pracovním trhu. Vykročením správným směrem by v tomto smyslu mohlo být nabízení **flexibilnější formy** práce, pružná pracovní doba, práce z domova, částečné úvazky, možnost přerušování výkonu práce až na půl roku, využívání e-learningových kurzů a programů pro ženy na mateřské dovolené i pracující z domova a samozřejmě také nediskriminační přístup a princip spravedlivého oceňování (ženy x muži).

Zaměstnavatelé často projevují neochotu vytvářet pracovní místa se zkrácenou pracovní dobou, ale dávají spíše přednost vícesměnným provozům. S nadměrnou celodenní zaměstnaností žen však souvisí řada dalších problémů. Matky s malými dětmi mají časté pracovní absence narušující plynulost pracovního procesu, což způsobuje jejich negativní hodnocení a snižuje tak ochotu je zaměstnávat. Ekonomicky ohrožené jsou v současné době zejména **neúplné rodiny**. Nezaměstnanost a liberalizace cen vytváří pro značnou část neúplných rodin obtížnou sociální a životní situaci a stále vážnější existenciální problémy¹⁷.

¹⁷ Buchtová, B. a kolektiv, Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém, s. 113

3. Nezaměstnanost

3.1. *Psychologický, ekonomický a sociální problém*

Vysoké procento dlouhodobé nezaměstnanosti má nežádoucí vliv nejen na jednotlivce, nýbrž i na celou společnost. Z počátku může být i nezaměstnanost prožívaná jako určitá forma "dovolené", jako období, v němž má člověk příležitost zamyslet se nad svým dosavadním životem. Později však při opakovaném neúspěchu najít si práci, narůstá vědomí nemožnosti ovlivňovat svou osobní situaci, vzniká pesimistický postoj spojený s pocity nepotřebnosti, marnosti a beznaděje.

Lidé se zkušeností dlouhodobé nezaměstnanosti, bez kvalifikace a pracovních dovedností, kteří se ocitají mimo pracovní trh se postupně stávají trvale závislí na systému podpor. Byla nalezena provázanost mezi nezaměstnaností a incidencí lehčích **psychických poruch** u dlouhodobě nezaměstnaných. Vzrostla také následně i potřeba poskytovat jim odbornou zdravotnickou péči. **Sociálními následky** nezaměstnanosti jsou odcizení, pokles finančních zdrojů (příjmů), snížení životní a sociální úrovně, riziko dlouhodobého vyloučení z trhu práce a nemožnost v uspokojivé míře zabezpečovat své potřeby. Existuje prokazatelná souvislost mezi výskytem sociálně-patologických jevů a nezaměstnaností. Velmi často jsou doprovázené beznadějí, depresivní náladou, nezaměstnaností, problémy s alkoholem, zneužíváním omamných a psychotropních látek a vyšší incidencí sebevražedných myšlenek. K těmto závěrům došel K. P. Pages z University of Washington v Seattle¹⁸.

¹⁸ Buchtová, B.a kolektiv, Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém, s. 118

3.2. *Deprese z pracovní deprivace*

Většina lidí se v průběhu života naučila mechanismům, kterými zvládá různé životní zátěže a události, nyní obvykle nazývané **stres**, případně **distres**. Někteří ale tyto mechanismy zvládání stresu a vyrovnávání se stresem nezískali.

Pod pojem deprese z pracovní deprivace zařazujeme zejména důsledky nechtěné ztráty práce, projevující se depresivními stavy v oblasti:

- fyziologické,
- psychologické,
- sociální.

Odráží individuální míru a fungování adaptačních mechanismů osobnosti na vzniklou situaci. Odpověď na ztrátu zaměstnání a dlouhodobou nezaměstnanost samozřejmě kolísá od jedince k jedinci a je rovněž rozdílná u mužů a žen, a zároveň je ovlivněna věkovou skupinou. **Deprese** z nezaměstnanosti je tím hlubší, čím více se jedinec cítí osobně vinen za svoji nezaměstnanost, čím méně může sám ovlivnit svoji situaci (pocit bezmocnosti). Rozhodující je také fakt, jaké jsou jeho vyhlídky na novou práci. Čím méně si dovede vytvořit do budoucna realistickou perspektivu (individuální iniciativy, přeškolení se, kolektivní koordinované akce aj.), tím horší bude jeho adaptace na vzniklou situaci. Rozhodující vliv sehrává také množství osobních zkušeností s ovlivňováním svých záležitostí a podobných situací, čím menší má podporu v rodinném a nejbližším sociálním zázemí, tím složitější pravděpodobně bude svou situaci prožívat¹⁹.

Mohou se objevit neurotické poruchy osobnosti vyvolané stresem, poruchy chování u dospělých, chronická deprese a psychosomatická onemocnění. Může ale dojít i k rozvoji některých závažných duševních onemocnění, zpravidla vyvolaných výraznou **psychickou disbalancí** organismu, jako jsou Schizofrenie

¹⁹ Buchtová, B.a kolektiv, Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém, s. 142-143

(F 20), či Bipolární afektivní porucha (F 31). Označení F 20 a F 31 vyplývá z Mezinárodní klasifikace nemocí (1993)²⁰.

3.3. Bilance ztrát a zisků v nezaměstnanosti

Náznak, že by nezaměstnanost mohla vést k nějakým ziskům, bude patrně přijat s pochybností, i když to v jednotlivých případech není vyloučeno. Ukazuje se však, že v oblasti psychologické téměř vždy převažuje u jedince vyloučeného z pracovního života **rovina ztrát**. Dlouhodobá nezaměstnanost je bezpochyby jedním z citlivých problémů v životě člověka. Vůle ke smyslu zdůrazňuje schopnost **sebetranscendence**, která znamená, že člověk je zaměřen na něco jiného než na sebe sama, jmenovitě na smysl, který má být naplněn, mít pro co žít. Tím se dostáváme k otázce, která v nezaměstnanosti vyvstává zejména lidem středního a staršího věku. Tedy k otázce **naplnění života**. Naprostá většina lidí nepovažuje práci jen jako nutný životní úděl, s nímž je potřebné se smířit, ale pracuje s jistou samozřejmostí, která přináší radost a uspokojení. Skutečnou hodnotu práce člověk obvykle poznává, až když ji ztratí. Nedobrovolné vyřazení práce z osobního života člověka má totiž podle našich i zahraničních poznatků průkazné negativní sociální, psychologické, ale i zdravotní důsledky. Dlouhodobou ztrátou placeného zaměstnání mizí odměna jako hlavní zdroj uspokojování životních potřeb, vzniká **osobní i rodinná ekonomická nejistota**, ničí se obvyklé časové rozvržení pracovního dne, ztrácí se možnost získávání a udržování pracovních návyků a dovedností. Dlouhodobou nezaměstnaností se vytrácí smysl života, dochází k omezení sociálních kontaktů s přáteli a spolupracovníky, nastává postupný rozklad integrity osobnosti²¹.

²⁰ Ústav zdravotnických informací a statistiky, Mezinárodní klasifikace nemocí, s. 145, 149

²¹ Buchtová, B.a kolektiv, Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém, s. 76, 170

4. Lidský kapitál a vzdělání

Lidský kapitál je ekonomický termín pro označení znalostí a schopností pracovníka. Mezi nejvýznamnější propagátory myšlenky rozvoje lidského kapitálu patřil **Theodore William Schultz** (1902-1998) působil na Chicagské univerzitě, zabýval se ekonomikou zemědělství a posléze ekonomikou chudoby. V roce 1979 mu byla udělena Nobelova cena za ekonomii "*za výzkum ekonomického rozvoje se zvláštním zřetelem na rozvojové země*". Spatřoval velký význam ve vzdělání pro ekonomiky chudých zemí. Zastával názor, že základním pojmem ekonomie rozvojových zemí je právě lidský kapitál. V této souvislosti hovoří o tzv. kvalitě populace, která je přímo závislá na lidském kapitálu. Pokud lidé uvidí, že investice do vzdělání svého a svých dětí přináší výnosy, budou do něj posléze investovat své prostředky a úsilí. Význam vzdělanosti bude ovšem přinášet své výnosy jen v prostředí svobodného trhu, realizovaných tržních preferencí a reakcí na tržní podněty a příležitosti, nikoli však v podmínkách privilegií a vládních regulací, které degradují úlohu ekonomických stimulů. Dalším argumentem podpory vzdělání je trend prodloužení aktivního věku. Ten je sám o sobě podnětem pro získání většího objemu vzdělání, které se při prodlužující délce života vyplatí²².

Lidský kapitál je zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe. Podle Teorie lidského kapitálu existuje přímý vztah mezi vzděláním (kvalifikací) a produktivitou. Z uvedeného vztahu vyplývá, že vzdělání je do jisté míry určováno potřebou trhu²³.

²² Brožová, D., Společenské souvislosti trhu práce, s. 32

²³ Palán, Z., Lidské zdroje: výkladový slovník, s. 113

4.1. *Vzdělání a jeho význam*

Vzdělání je vnímáno jako základní stavební prvek lidského kapitálu a náklady spojené s jeho získáním jsou považovány za investice. Dominantní vliv na utváření lidského kapitálu mají 2 procesy: **struktura a průběh vzdělanostní a profesní dráhy**.

V případě vzdělání hraje sice rozhodující úlohu stále ještě jeho dosažená úroveň, nicméně do budoucna lze očekávat, že na významu budou nabývat takové charakteristiky, jako je jeho oborová variabilita a schopnost a ochota jej dále rozvíjet v dimenzi celoživotního procesu. I vzdělání totiž má hlavní rysy kapitálového vlastnictví. Vyžaduje **trvalé investice** (osobní i společenské) a není-li udržováno a rozvíjeno, ztrácí na své hodnotě. Podobně je tomu i s profesní dráhou. Další skupinu tvoří individuálně psychologické osobnostní charakteristiky jakými jsou inteligence, nadání, schopnosti a temperament. Třetí významnou skupinu tvoří rodinné kapitály, tedy kulturní, sociální a ekonomický. Význam všech těchto skupin (znalostních předpokladů, individuálně psychologických charakteristik a rodinných kapitálů) je nepochybný a zcela zjevný zejména pro úspěšný vstup a následné působení na trhu práce²⁴.

Lidský kapitál má na rozdíl od ostatních druhů kapitálů specifický charakter: je totiž vázán na svého nositele, tedy člověka. Člověk jej získává v procesu učení, který zahrnuje nabývání znalostí a rozvíjení schopností vzděláváním²⁵.

4.2. *Vzdělání zvyšuje produktivitu*

V závislosti na investicích do vzdělání a zdraví roste produktivita lidského kapitálu, tím se zvyšuje množství statků a služeb, které je schopen průměrný

²⁴Kuchař, P., Trh práce - sociologická analýza, s. 24

²⁵Brožová, D., Společenské souvislosti trhu práce, s. 33

pracovník vyprodukovat za jednu hodinu práce. Čím více jednotlivý pracovník vytvoří, tím větší hodnotu budou mít jeho služby pro firmu, která bude ochotna zaplatit mu vyšší mzdu. Vyšší produktivita zvyšuje mzdové sazby. Z pohledu trhu práce jsou firmy ochotné dobře zaplatit vzdělané pracovníky, protože přinášejí vyšší produkt. Pracovníci na straně nabídky jsou pak ochotni nést náklady na vzdělávání jen tehdy, pokud se jim to vyplatí, to znamená, že rozdíl mezi mzdou vzdělanějšího a méně vzdělaného pracovníka musí být dostatečnou kompenzační složkou. Tato složka by měla nejen pokrývat, ale ještě přesahovat náklady na vzdělávání. Pak se stává dostatečně motivujícím faktorem pro zaměstnance a zároveň i potenciálního zaměstnavatele²⁶.

Lidé s vyšším vzděláním jsou ve větší míře ekonomicky aktivní, mají nižší míru rizika nezaměstnanosti a obvykle dosahují vyšších příjmů než lidé s nižším vzděláním²⁷.

Vzdělanostní struktura v ČR je typická vysokým podílem osob s alespoň středním vzděláním. V roce 2006 ve skupině 25-64letých to bylo 90% osob, naopak podíl **terciárně vzdělaných** je pod průměrem EU. V celé populaci (věk 15+) má základní vzdělání 19% osob, střední vzdělání 70% a vysokoškolské 11%. Podíl vysokoškolsky vzdělaných osob je v ČR stále podstatně nižší, než je obvyklé v zemích EU. Tyto údaje přinesla rozborová práce zveřejněná na serveru Ministerstva práce a sociálních věcí²⁸.

4.3. Vzdělání jako signalizace schopností

Dosažené vzdělání samo osobě budoucímu zaměstnavateli cosi napovídá o potenciálním zaměstnanci. Jeho absolvent bude mít pravděpodobně o něco

²⁶ Brožová, D., Společenské souvislosti trhu práce, s. 35

²⁷ Kuchař, P., Trh práce - sociologická analýza, s. 27

²⁸ Ministerstvo práce a sociálních věcí, Národní zpráva o strategiích..., 2008, elektronický odkaz

vyšší schopnosti, protože ho obvykle získávají schopní lidé, zatímco ti méně schopní vzdělání nezískají. Podle této teorie odpovídá úroveň vzdělání vrozeným schopnostem člověka. Pro firmy je tedy do jisté míry orientačním signálem vysokoškolské vzdělání jako signál vyšších schopností pracovníka. Vypovídá částečně nejenom o úrovni znalostí a vědomostí, kterými uchazeč disponuje, ale také o **schopnosti** myšlení a komunikace. O adaptabilitě a ochotě učit se novým věcem a postupům, o spolehlivosti a motivaci. Právě tyto schopnosti a dovednosti museli nositelé diplomů při studiu prokázat a dá se tedy očekávat, že si tyto osvojené návyky přinesou i do pracovního procesu. To značí, že mají tudíž i požadovanou přizpůsobivost a předpoklady pro celoživotní vzdělávání, které bude v budoucnu sehrávat stále větší úlohu na zaměstnaneckém trhu²⁹.

4.4. Nízká motivace ke vzdělání

Při pohledu na problematiku motivace ke studiu je nutné věnovat se jí už v jejích počátcích, tedy v období mladšího školního věku. Postoj, který dítě zaujme ke školní docházce a procesu učení, bude pravděpodobně rozhodující pro jeho další vývoj a ochotu vyvíjet úsilí pro dosažení vzdělání. Podstatou je, jak vlastně děti školu vnímají a co pro ně škola představuje. Škola je pro některé děti často místem, kde se necítí příliš dobře, kde zpravidla nezažívají jen úspěch. Naopak je od nich vyžadováno plnění povinností, činnost, ke které je nikdo nevedl a většinou jim s nimi ani nikdo nepomáhal. Z tohoto důvodu řada mladistvých uvádí, že jsou rádi, že jejich docházka do školy skončila a nemají žádný zájem ve vzdělávání dále pokračovat.

Mezi **nejčastější příčiny** nedostatečné motivace ke studiu patří³⁰:

²⁹ Brožová, D., Společenské souvislosti trhu práce, s. 39

³⁰ Trhlíková, J., Úlovcová, H., Vojtěch, J., Sociální aspekty dlouhodobé nezaměstnanosti mladých lidí s nízkou úrovní vzdělání, s. 58-63

Problémy s pravidelnou docházkou do školy a plněním školních povinností

Řada školou povinných má závažné problémy s plněním nejzákladnějších povinností, které od nich škola vyžaduje. Obtíže jim činí dokonce i samotná docházka do školy, pravidelné vstávání, dodržování určitého řádu. Tyto skutečnosti můžeme dát do souvislosti především s rodinným zázemím.

Problémy s respektováním autority a kázní

Ty vyplývají zřejmě jak z případných poruch chování, tak i z nevhodných vzorů řešení problémů a konfliktních situací v rodině a sociálním okolí.

Náročnost a nezávládnutí učiva a školy

Důležitou součástí školního neúspěchu je i neosvojení pracovních návyků, lenost, pohodlnost, nesvědomitý přístup. Problémem je i nízké sebevědomí, zakřiknutost, nerozhodnost, nesoběstačnost, nízká ctižádost a obavy z nezávládnutí učiva, které vedou k tomu, že se mladiství o studium buď vůbec nepokusí, nebo studia zanechá hned při prvních potížích a neúspěchu. Důvodem neúspěchu na střední škole nebo odchodu ze vzdělávání je relativně často i příliš obtížný obor, případně nevhodný obor. Svou roli zde sehrává i nedostatečná či nezávládnutá pomoc rodičů s výběrem školy, oboru nebo naopak nenaplněné ambice a zájmy rodičů realizované na dítěti.

Nízká motivace ze strany rodiny i širšího sociálního okolí

Děti pocházející z rodin, kde rodiče mají rovněž jen nízkou úroveň vzdělání jsou na tuto situaci zvyklé a vnímají ji v podstatě jako normální. Rodiče rovněž předpokládají, že dítě získá jen takové vzdělání, kterého dosáhli oni sami a které je v jejich okolí běžné, případně jen o trochu vyšší.

4.5. Zvyšování kvalifikace - prioritní hospodářská politika

Zvyšování kvalifikace pracovníků je jednou z priorit hospodářské politiky a podmínkou pro přechod od převážně výrobního zaměření české ekonomiky, k ekonomice znalostní. Globálním cílem zvyšování kvalifikace

zaměstnanců **je zvýšení zaměstnanosti lidí v ČR** na úroveň obdobnou průměru 10 nejlepších zemí EU. Tento cíl také sleduje realizace strategických cílů Národního rozvojového plánu pro období 2007-2013. Tento plán usiluje o otevřenou, flexibilní a soudržnou společnost a samozřejmě o konkurenceschopnou českou ekonomiku³¹ (podrobně viz Ministerstvo pro místní rozvoj).

Ministerstvo průmyslu a obchodu přijímá prostřednictvím agentury *CzechInvest* žádosti o dotace z programu *Školící střediska*. Tento program je určen pro malé, střední i velké podniky, podnikatelská sdružení i neziskové organizace, které se zabývají školením zaměstnanců. Podporu lze využít jako investici do nových vzdělávacích programů nebo na modernizaci školících pomůcek a vybavení učeben³².

³¹ Lidské zdroje..., 2007, elektronický zdroj

³² Vymětal, L., Program školící střediska opět přijímá, s. 10

5. Trendy udržitelnosti a rozvoje zaměstnanosti v ČR

5.1. Národní strategie rozvoje

Český pracovní trh se ocitá v transformaci na informační společnost a společnost znalostí či vědění, otevírání a globalizace ekonomiky nabízejí nové příležitosti a kladou nové požadavky, mezinárodní konkurence mezi podniky i celými státy se zostřuje, demografická situace se u nás zhoršuje stejně jako ve většině jiných evropských zemí. Chceme-li proto efektivně využívat svého členství v *Evropské unii*, musíme být na tyto změny připraveni a adaptovat se v novém prostředí. Mezi **hlavní zájmové oblasti** ve strategii rozvoje zaměstnanosti v ČR řadíme zejména:

Generační výzva

Za starší střední generaci považujeme zaměstnance, manažery a podnikatele přibližně od 45 let výše, jejichž schopnost a vůle udržet si či znovu získat zaměstnání je nejvíce oslabena. Jde nejen o to formálně nepodporovat tendence k věkové diskriminaci, což nebývá příliš účinné, ale také o to, aby starší střední generace měla možnost získávat vzdělání pomocí jí přizpůsobených metod, aby byla stimulována ke změnám zaměstnání a samostatnému učení.

Demografická výzva

V důsledku stále se snižujícího počtu aktivního obyvatelstva se bude značně snižovat i počet nových absolventů škol, kteří budou vstupovat na trh práce s novými znalostmi a dovednostmi. Dochází k výraznému stárnutí české populace, v té souvislosti k **nepoměru starší a mladé generace** z hlediska průběžného zabezpečení důchodového systému a rostoucích nároků na zdravotní péči.

Hospodaření s talenty

Velké bohaté státy profitují z odsávání mozků (*brain drain*) z menších a méně bohatých států bez ohledu na to, že jejich vzdělávání nefinancovaly. Globalizace tento léta probíhající proces zesiluje i přirozeně usnadňuje.

Regionální výzvy

Regionální ekonomiky procházejí rozsáhlou a hlubokou transformací a musejí se vyrovnávat s velkými disproporcemi. Úpadek řady tradičních odvětví a bankroty velkých podniků vedou k náhlým nárůstům nezaměstnanosti³³.

5.2. Zaměstnatelnost na trhu práce

V České republice má zaměstnanost i silnou regionální stránku, proto RLZ musí být i předmětem regionálního usměrňování. Mobilita pracovní síly je u nás nedostatečná. U zaměstnatelnosti je proto třeba uvažovat i o místě, k němuž se vztahuje. Na druhé straně se budou stále více prosazovat evropská regionální kritéria kvalifikace, srovnatelnosti a sjednocování získaných kvalifikačních diplomů a poroste i přeshraniční pohyb pracovních sil. **Zaměstnatelnost** se bude stále více posuzovat podle mezinárodních hledisek, jak konstatoval *Národní ústav odborného vzdělávání*³⁴.

Pojem zaměstnatelnosti je obvykle definován jako schopnost jednotlivce najít takové zaměstnání, které je v souladu jak s jeho individuálními charakteristikami, tak s objektivními požadavky trhu práce. Zaměstnatelnost je také často spojována s charakteristikami, jako je **kvalifikace** a její rozvoj či pracovní **zkušenosti**, které zajišťují lepší možnosti pracovní kariéry. Jen ten, kdo je schopen být zaměstnán (bez ohledu na to, zda v aktuálním čase pracuje

³³ Úřad vlády České republiky, Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, s. 8-41

³⁴ NÚOV, Potřeby trhu práce..., 2008, elektronický zdroj

či nikoliv), může totiž vstoupit do některého ze zmíněných toků pracovních sil. Pokud tuto schopnost postrádá, stává se nezaměstnatelným³⁵.

Logickým krokem se také jeví zaměřenost na sladování potřeb zaměstnavatele a nabídky vzešlé od potenciálních zaměstnanců. To se týká ve velké míře hlavně absolventů škol a jejich vstupu na trh práce. Pokud má být přechod ze školy na trh práce pro ně co nejpříznivější, je důležité, aby absolventi byli připraveni na to, jaké jsou požadavky a potřeby budoucích zaměstnavatelů. Je to nutné, aby došlo k jistému vyladění na obou stranách a vzájemnému pochopení. Významné je to, aby se jejich znalosti, schopnosti a dovednosti (**tzv. kompetence**) co nejvíce potkávaly s tím, co od nich potenciální zaměstnavatelé očekávají. **Kompetence** lze obecně rozdělit na **profesní** a **klíčové**.

Profesní kompetence jsou vázány na konkrétní odbornost a jejich zvládnutí umožňuje, případně usnadňuje výkon určitých profesí či povolání. S rostoucím významem kvalifikace přesahující jednotlivé profese se mění i požadavky na práci, což vede k silicímú tlaku právě na klíčové kompetence.

Klíčové (přenositelné) kompetence jsou takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které se jeví jako nezbytné pro úspěšné uplatnění nejenom na trhu práce, ale i v běžném životě. Jejich zvládnutí napomáhá k větší flexibilitě pracovníků v širokém slova smyslu. Pracovník je zužitkuje při možnosti vykonávat rozličné odborné úkoly nebo měnit bez větších problémů různé profese, vytváří tak společný prostor pro sladování svých schopností a požadavků kladených ze strany zaměstnavatele zdůrazňuje NÚOV³⁶.

5.3. Zdařilá motivace jako podpora v zaměstnanost

Nejhodnotnějším zdrojem každé organizace jsou právě lidé. Lidé mají určité potřeby, které mají být uspokojeny. Motivovat zaměstnance je úkolem

³⁵ Kuchař, P., Trh práce - sociologická analýza, s. 113

³⁶ NÚOV, Potřeby trhu práce..., 2008, elektronický zdroj

či spíše manažerskou „výzvou“ každého vedoucího pracovníka středního i vrcholového typu. To znamená, že se vedoucí stává zdrojem energie, vede a motivuje své spolupracovníky. Vedoucí pracovník může být chápán nejen v administrativním pojetí, ale je důležité či spíše prestižní a vůbec ne snadné, aby byl chápán nejen z tohoto administrativního pohledu, ale byl přirozeným tzv. vůdcem (leadership versus management). Zejména v oblasti motivace je symbióza schopností vůdcovství a managementu výhodná.

Vedoucí ukazuje zaměstnanci, jak uspokojit své potřeby a očekávání, a zároveň dosáhnout stanovených cílů organizace. Motivace je o tom, jak vytvořit pracovní prostředí, v němž lidé pracují rádi, práce jim dává smysl, podporu, směr a příležitost se individuálně rozvíjet. **Motivace je také klíčem** ke zlepšení výkonnosti zaměstnanců, ta je souborem jeho schopností a motivací k práci. Motivace nakonec vždy vzejde právě zevnitř každého člověka, přestože je podporována a stimulována tím, pro koho svou pracovní činnost vykonáváme. Kvalitně nastavený motivační program pozvedá, posiluje, upevňuje pozici zaměstnance a účinně omezuje tendence k odchodu kvalitní pracovní síly. Motivační **programy** získávají stále aktuálnější pozici v personálním managementu v souvislosti s narůstající konkurencí (často nadnárodních společností na pracovním trhu v ČR) a posunu těžiště pracovního zaměření k náročnější, často individuální a samostatné práci.

Je potřeba tedy zaměstnanci nabídnout to, co je pro něj cenné, co on sám považuje za dostatečný stimul. Úspěšná organizace musí dokázat motivovat své zaměstnance, odměňovat, vytvářet vhodné pracovní podmínky a rozvíjet tak lidské schopnosti. Účinný systém motivace v sobě zahrnuje jak **hmotné**, tak i **nehmotné sociální** stimuly.

Mezi **hmotné stimuly** patří především finanční ohodnocení, odměny, výkonnostní prémie, participace na zisku organizace, tarifní zařazení, zvyšování pozice, preferovaná kancelář, automobil, pronájem firemního bydlení, využívání firemních zařízení pro péči o děti atd. **Nehmotné stimuly** mohou mít podobu vyšší účasti na rozhodovacích procesech, větší svobodu práce a pracovní doby,

větší zodpovědnosti, příležitost k osobnímu růstu, vzdělávací příležitost, pocit autonomie a toho, že kontrolují svou práci sami, firemní kultura, práce se špičkovými technologiemi a vybavením³⁷.

Cílem motivačního systému by mělo být podle společnosti *Integrity Consulting*³⁸:

- Přivést do společnosti uchazeče o zaměstnání;
- Motivovat a stabilizovat stávající zaměstnance, s jejichž prací jsme spokojeni a ty zaměstnance, kteří mají rezervy, motivovat k efektivnějším pracovním výsledkům;
- Být viditelně férový a objektivní (systém). Jedině tak může být akceptován zaměstnanci;
- Vést k vytváření konkurenceschopné organizace a ke zvyšování produktivity za udržení rozumných nákladů;
- Být v souladu s právními normami, vnitřní politikou a kulturou společnosti.

5.4. Smysl a technologie elektronického vzdělávání (e-learningu)

E-learning je didaktická metoda, která může nabídnout vzdělávajícím se osobám nejnovější informace a poznatky specifickou formou. Oproti stávajícím zavedeným klasickým školením je jeho velkou výhodou zejména možný **geografický rozptyl** jejich uživatelů³⁹.

E-learning nachází své místo i ve sféře zájmového vzdělávání a vytváří tak spolu se vzděláním občanským a profesním strukturu dalšího vzdělávání

³⁷ Mallya, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 170-176

³⁸ Integrity consulting, *Odměňování jako strategie...*, 2008, elektronický zdroj

³⁹ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 481-480

dospělých. Zejména ve sféře zájmového vzdělávání nemá však v našich zemích prozatím takovou tradici jako postupy klasického vzdělávání⁴⁰.

Klasická školení jsou navíc v době současné snahy spíše uspořít poměrně nákladná a často vyžadují přítomnost účastníků v jednu dobu na jednom místě. Základním přínosem této metody je propojenost a sdílení informací a samotný kontakt mezi lidmi. Výuka v e-learningovém systému probíhá na **3 hlavních úrovních**:

- **Systém řízení vzdělávání** - poskytuje uživateli přístup k různým vzdělávacím procesům a při tom respektuje individuální vlastní tempo;
- **Systém řízení obsahu** - nabízí vytváření souborů, předmětů a nejrůznějších modulů dle potřeby;
- **Přístupové body k informacím a službám** - v případě vzniku takové potřeby.

5.5. Vlastní proces e-learningu

V centru pozornosti je vzdělávající se osoba s důrazem na její samostatný proces získání znalostí. Je brán zřetel na individuální tempo každého účastníka kurzu, zároveň je však možné nastavit určité cíle nebo termíny pro dokončení. Nepochybně důležitá je zde kvalita obsahu programu, ale také vždy dostupná podpora a funkce konzultanta či e-moderátora vzdělávacího programu.

Zásady efektivnosti jsou naplňovány:

- proces musí vzdělávající se osoby stimulovat,
- proces by měl být zajímavý (audio, grafika, animace, interakce, otázky, odpovědi),

⁴⁰ Šerák, M., Možnosti a bariéry využívání e-learningu. In Tureckiová, M. (ed.), Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce i společnosti, s. 33

- velmi důležitá je angažovanost, reakce na podněty, zapojení do procesu vzdělávání,
- individuální přizpůsobení plánu a tempa,
- prezentace programu v logických krocích s dílčími cíly a výsledky,
- možnost individuálně, ale i nezávisle prostřednictvím zpětné vazby posoudit své pokroky ve vzdělávacím procesu.

Programy e-learningového vzdělávání se nejčastěji poskytují pomocí webových stránek na internetu nebo za použití CD-ROM, lze ale využít i audio a videoklípů, Power-Pointu, PDF, formu otázek a odpovědí, či diskusních fór⁴¹.

Zde je možno Armstronga **doplnit z vlastní zkušenosti** rozlišením metody tzv. **e-learningu** a tzv. **web-based learningu** (neboli učení na webových technologiích založených didaktických postupech). Je třeba nesměšovat vzdělávání tzv. e-learningovými metodami a tzv. web-based learningovými metodami. Mohou se sice prolínat, ale stejně tak být odděleny. Je zde na místě zmínit příležitosti konceptu tzv. **Webu 2.0**. Koncept webu 2.0 je použitelný nejen ve vzdělávání, ale i v personální práci obecně. Zejména mladí manažeři oblasti lidských zdrojů se těmito metodami začínají v poslední době nechávat inspirovat. Je třeba mít na paměti, že jakákoliv technologická nebo koncepční novinka nenahradí metody klasické lidské komunikace. Výhoda spočívá v jejich vzájemném prolínání a doplňování se.

E-learning, resp. Web-based learning samozřejmě neudělá konec klasickým školícím programům, protože ne všem uchazečům vyhovuje individuální samostudium, ale jistě najde cestu především do malých či středních organizací, o to více v době úsporných ekonomických tendencí a je také velmi vhodnou podporou flexibilního vzdělávání.

⁴¹ Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy, s. 480-489

5.6. Nastupující generace“Y“ jako potenciální zaměstnanci

Novou generaci často označovanou jako *Generace Y* (narození po roce 1976, respektive 1974) je možno dále rozdělit ještě na další dvě podskupiny. Na ty, co jsou starší 25 let, a tedy blíže předcházející *Generaci X*, a na ty mladší. Jako každá generace odlišují se i tito lidé svým pro ně specifickým způsobem života. Mají svou osobitou představu a kladou si i pro ně specifické požadavky. Významný je fakt, že do roku 2025 bude *Generace Y* tvořit převážnou část populace v produktivním věku. Jejich představy o zaměstnání mají řadu specifík, na něž by měli proto zaměstnavatelé umět včas zareagovat. Tito absolventi budou za nedlouho nejvýznamnější a nejtypičtější pracovní silou v produktivním věku zastoupenou na českém pracovním trhu.

Pro mladé lidi zastupující *Generaci Y* je **typických několik rysů:**

- jsou výrazně ekonomicky aktivní,
- vyžadují vyšší životní úroveň,
- cítí větší zodpovědnost za svou sociální jistotu,
- kladou důraz na osobní uplatnění,
- v popředí jejich zájmu stojí osobní život, zvláště partnerské a rodinné vztahy.

Tato generace má zájem, tak jako ta předchozí plně využít všech možností, které jim otevřená společnost a svět nabízí, v popředí jejich zájmu, ale stojí jejich osobní život. Nehodlají jej obětovat práci tak, jako to viděli například u svých rodičů. Tento postoj se charakteristicky odráží v jejich preferencích výběru zaměstnání, jako je flexibilní pracovní doba i lokalita zaměstnání, rozmanité prostředky moderní komunikace a podobně. Peníze jsou pro *Generaci Y* prostředkem nikoli hodnotou. *Generace Y* velmi využívá všech možných hypoték, úvěrů a půjček, mění pracovní místa, jsou-li výhodnější a nezastává příliš rigidní

postoje, jako je dlouhodobé udržení si jednoho pracovního místa. Změny jsou běžnou součástí jejich života⁴².

Přestože problémem udržitelnosti zaměstnatelnosti je v naší republice zasažena především střední a starší generace je opodstatněné začít se zabývat tím, jak oslovit generaci nastupující. Tato generace je totiž daleko lépe oproti předchozí připravena využívat podmínek otevřeného pracovního trhu a jen těžko lze předpokládat, že svých možností bude využívat a testovat pouze na domácím pracovním trhu.

5.7. Práce s talenty a tzv. high potenciálem

Díky nástupu nových technologií jsou podmínky trhu vyrovnané a při splnění určitých předpokladů se firma odlišuje od konkurence právě jen kvalitou svých zaměstnanců. Bez vysoce kvalifikovaného personálu organizace nebudou schopné obstát v konkurenčním prostředí, současný rozvoj globalizace tuto nezbytnost ještě více podtrhuje. Talentem označujeme přirozenou schopnost, dispozici vykonávat určité činnosti, řešit náročné problémy na vysoce kvalitní úrovni. Jde tedy o mimořádně vzácný zdroj lidského kapitálu. Výskyt takto talentovaných lidí je v populaci velmi vzácný. Progresivní styl řízení a personální politiky by měl tyto pracovníky s vysokým potenciálem růstu včas odhalovat a pracovat s nimi. K tomu, aby se talenty mohly volně a svobodně projevit a rozvinout také potřebují vhodné podmínky. Důležité je však také zmínit, že péče o talenty a zabezpečení jejich kvalitního rozvoje a vzdělání nesmí stavět tyto strategie nad všechny ostatní. Vzdělávání a rozvoj každé kategorie pracovní síly a všech občanů musí mít za cíl maximální využití jejich potenciálu a poskytnutí

⁴² Deloitte, Generace Y mění tvář výrobní sféry..., 2010, elektronický zdroj

ekonomicky a sociálně příhodných podmínek pro jejich vzdělávání a učení. **Znalostních pracovníků** není mnoho a v budoucnu budou stále žádanější⁴³.

Při orientaci v identifikaci těchto zaměstnanců jsou **klíčové** zejména některé shodné **rysy**, které lze nalézt u *znalostních* zaměstnanců:

- často vysoké odborné vzdělání a prohlubování znalostí během výkonu profese,
- velmi silná motivace k vykonávané činnosti, angažovanost a radost z práce,
- vysoká sociální kompetence v jednání s kolegy a nadřízenými,
- stálá potřeba dalšího vzdělávání,
- mnohostranně orientovaní, vykonávají i další vedlejší činnosti (většinou na kvalitativně vysoké úrovni)⁴⁴.

Problematice rozvíjení a udržování *znalostních* zaměstnanců se věnuje v oboru ŘLZ, tzv. talent management. Jeho hlavním posláním by mělo být řízení kariéry vybraných lidí s cílem akcelerace kariéry a výkonnosti takových lidí. Základní proces talent managementu obsahuje:

- identifikaci,
- získávání,
- rozvíjení,
- udržení,
- využití schopností.

V talent managementu je důležité jasně vymezit a formulovat, co od vybraného talentu požadujeme a chceme. Tato metoda managementu není

⁴³ Úřad vlády České republiky, Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, s. 8-41

⁴⁴ Moser, R., Thom, N., Vyhrajte válku o talenty, s. 19-23

zárukou, ale sama o sobě by měla být spíše vhodnou příležitostí. Je třeba ji vybraným lidem podat jako **příležitost**, která je pro ně⁴⁵.

Talent management v personálním procesu má obsahovat interní rozvoj schopností a kompetencí, řízení, plánování a rozvoj kariéry, plány rotací a to i s využitím mezinárodního prostoru, motivační plány, otevřenou komunikaci, příležitost k neustálému rozvoji a vzdělávání, příležitost k plnění nových zajímavých úkolů a misí⁴⁶.

5.8. Princip rovných příležitostí

Princip rovných příležitostí, ať už z pohledu mužů a žen, rasy, či vzdělání je jednou z globálních strategických **priorit společnosti** v podpoře zaměstnanosti v ČR. Důležitým předpokladem k naplňování tohoto principu je, aby odehrával na úrovni určitého dialogu, porozumění a sladování potřeb mezi zaměstnancem a organizací. Rovné příležitosti by se měli stát pevnou součástí společenské odpovědnosti firem působících na našem pracovním trhu⁴⁷.

Rovné šance jsou často vnímány a popisovány na úrovni poměru mužů a žen, tím je však značně omezena jejich efektivita. Je na místě zmínit, že cílovou skupinou je v komplexnějším pojetí **každý zaměstnanec**, ať už se týká pracujících rodičů s dětmi, osob pečujících o staré nebo závislé osoby, osob se zdravotním postižením, hendikepovaných, zaměstnanců pracujících ve více pracovních úvazcích, aktivních důchodců nebo legálních imigrantů. Těm všem by měl být umožněn **přístup k flexibilitě** při jejich pracovním zařazení bez rozdílu a se stejnými transparentními možnostmi jejich užití. Přispívá to k efektivnosti využití jejich pracovního potenciálu, jejich sil a schopností.

⁴⁵ Hroník, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, s. 99-115

⁴⁶ Zíková, Š., Talent management v personálních procesech, s. 35,36

⁴⁷ Dubrovská, B., Podpora rovných šancí, s. 75

Základní nástroje pro optimální sladění pracovního a soukromého života jsou⁴⁸:

- **flexibilita** - např. pružná pracovní doba, stlačený pracovní týden, částečný pracovní úvazek, sdílený pracovní úvazek nebo práce z domova, posunutí začátku a konce práce, práce na dálku, pohyblivé pracovní místo;
- **podniková zařízení pro péči o děti** - podnikové jesle, mateřské školy, kluby pro maminky s dětmi, zájmová sdružení pro děti; děti jsou tak v blízkosti rodičů, odpadá cestování, dojíždění;
- **aktivní otcovství** - v naší zemi je využíváno v malém měřítku, vystřídání rodičů na RD napomáhá vyrovnání šancí na pracovním trhu;
- **rovnost v odměňování za práci;**
- **rovné šance ke vzdělávání** – primární, sekundární, terciární, věda a výzkum;
- **nediskriminační přístup.**

Cílovou skupinou jsou:

- dlouhodobě nezaměstnaní,
- nízkokvalifikovaní, absolventi škol,
- starší občané,
- osoby se zdravotním postižením nebo jiným hendikepem,
- příslušníci etnických a národnostních menšin,
- ženy,
- azylanti,
- všechny znevýhodněné skupiny, které se setkávají s diskriminací či nerovným zacházením buďto přímo v zaměstnání nebo při jeho hledání.

⁴⁸ Gender Studies, Rovné příležitosti do firem..., 2007, elektronický zdroj

Kdo může aktivně ovlivňovat situaci na trhu práce:

- zaměstnavatelé: HR management - personalisté,
- topmanagement,
- zákonodárci,
- úřady práce,
- široká veřejnost,
- krajské úřady,
- specialisté z oblasti práva,
- média,
- jednotlivci.

5.9. Zaměstnanost osob se zdravotním postižením

Lidé se změněnou pracovní schopností jsou **znevýhodněnou skupinou**, která je velmi silně vystavena nepříznivému dopadu jejich socio-ekonomického postavení, vlivu psychických problémů, ale zejména problému přiměřeného smyslu života, uplatnění a individuálnímu pocitu vnímání **lidské důstojnosti**. Vzhledem k převážně výkonově orientované společnosti mají tito lidé v současné společnosti stále menší šance se uplatnit na trhu práce. Doba jejich evidence na úřadech práce převyšuje několikanásobně dobu evidence zdravých, nehandikepovaných jedinců. Důležitým aspektem zde zůstává, že **šance** zdravotně postiženého spoluobčana, (který si svůj zdravotní stav nijak „nevolil“) na kvalitní a pro něj přijatelný život jsou jistě jiné, než šance zdravého jedince. Tito lidé se velmi často ocitají **v bezvýhodné životní situaci** a pro jejich rodiny to znamená starost o nezaměstnaného postiženého rodinného příslušníka⁴⁹.

Statistiky OSN a Světové zdravotnické organizace (WHO) uvádějí, že na světě žije asi 500 milionů lidí se zdravotním znevýhodněním. Také v EU

⁴⁹ Buchtová, B.a kolektiv, Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém, s. 113

tvoří cca 10 % populace osoby se zdravotním postižením. Podle údajů ČSÚ žije v ČR celkem 656 tisíc osob se zdravotním postižením ve věku 15 let a starších. Podíl zaměstnaných občanů s postižením na jejich celkovém počtu ve skupině ekonomicky aktivních osob je jen 15,7 %.

Z údajů ČSÚ také vyplývá, že většina osob se zdravotním postižením se o práci neuchází vůbec. Nejčastějšími důvody jsou:

- nedostatečná informovanost zdravotně postižených osob o souladu pobírání invalidního důchodu a mzdy/platu,
- nedostatečná vzájemná vstřícnost zaměstnavatelů a zdravotně znevýhodněných osob,
- jejich neodpovídající kvalifikace a vzdělání osob se zdravotním postižením,
- nedostatečná orientace na trhu práce a v nabídkách zaměstnání,
- stále nízká podpora a vytváření vhodných pracovních míst pro tyto spoluobčany.

Změny v posuzování invalidity od 1. 1. 2010

Jestliže z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu nastane pokles pracovní schopnosti

- nejméně o 35 %, avšak nejvíce o 49 %, jedná se o **invaliditu I. stupně**,
- nejméně o 50 %, avšak nejvíce o 69 %, jedná se o **invaliditu II. Stupně**,
- nejméně o 70 %, jedná se o **invaliditu III. stupně**,

invalidní důchod i starobní důchod náleží od 1. 1. 2010 ve stejné výši, v jaké náležel k 31. 12. 2009 vyplácený plný nebo částečný invalidní důchod⁵⁰.

⁵⁰ Ministerstvo práce a sociálních věcí, Zaměstnávání osob se zdravotním postižením..., 2010, elektronický zdroj

Odvody zaměstnavatelů - zaměstnávat zdravotně postižené osoby musí na základě § 81 zákona o zaměstnanosti zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru **v rozsahu jedné zdravotně postižené osoby na 25 zaměstnanců** (vypočítává se dle vyhlášky č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon o zaměstnanosti). Pokud zaměstnavatel nezaměstná dostatečný počet osob se zdravotním postižením nebo neodebírá výrobky nebo služby od stanovených dodavatelů (především zaměstnavatelé zaměstnávající více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, chráněné pracovní dílny provozované občanským sdružením, osoby se zdravotním postižením, které jsou osobami samostatně výdělečně činnými), musí za každého chybějícího zaměstnance se zdravotním postižením odvést do státního rozpočtu 2,5násobek průměrné mzdy v národním hospodářství.

Příspěvky zaměstnavatelům na speciální pracovní místa - výše příspěvku poskytovaného úřady práce zaměstnavatelům na zřízení a provoz zřízení společensky účelného pracovního místa (vymezuje zákon o zaměstnanosti v § 113).

Příspěvek na vytvoření chráněného pracovního místa - poskytuje úřad práce zaměstnavateli dle skutečně vynaložených nákladů, maximálně však ve výši 8násobku průměrné mzdy, tj. v roce 2010 až 183 168 Kč. Vytvoření chráněného pracovního místa pro osobu s těžším zdravotním postižením, tedy invalidní ve třetím stupni dle nové legislativy, je podporováno vyšší částkou - až 12násobkem průměrné mzdy.

Příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů chráněného pracovního místa - roční výše tohoto příspěvku nesmí přesáhnout 3násobek průměrné mzdy v národním hospodářství, tj. až 68 688 Kč. O oba typy příspěvků si může požádat i sama osoba se zdravotním postižením, pokud se rozhodne vykonávat samostatnou výdělečnou činnost.

Příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů chráněné pracovní dílny je ovšem vyšší než u chráněného pracovního místa - činí ročně až 4násobek průměrné mzdy, tj. maximálně 91 584 Kč, o osoby zdravotně

znevýhodněné nebo invalidní v prvním a druhém stupni. U osoby invalidní ve třetím stupni je roční výše příspěvku limitována 6násobkem průměrné mzdy, tj. nejvýše 137 376 Kč⁵¹.

Česká unie podporovaného zaměstnávání (ČUPZ) poskytuje na svých stránkách seznam všech existujících poskytovatelů podporovaného zaměstnávání v rámci celé ČR⁵².

5.10. Evropské strukturální fondy

Strukturální fondy jsou **nástrojem politiky** hospodářské a sociální **soudržnosti** (HSS), které mají přispět k dosahování ekonomické a sociální soudržnosti Evropské unie. Finanční prostředky z těchto fondů jsou určeny na pomoc méně rozvinutým regionům, regionům potýkajícím se strukturálními problémy a na podporu adaptace a modernizace regionálních i národních politik, systémů vzdělávání a odborné přípravy zaměstnanosti⁵³.

Členské země vytvářejí pro příslušné plánovací období Národní rozvojové plány a návazné operační programy, ve kterých si určí své cíle, které nejsou v rozporu s cíli politiky hospodářské a sociální politiky stanovenými Evropskou unií. **Přístup k finančním prostředkům ze strukturálních fondů** je uskutečňován prostřednictvím tzv. Národních iniciativ, tj. programů, které jsou vytvářeny pro zabezpečení cílů stanovených v Národním rozvojovém plánu a návazných operačních programech. Takto poskytnuté finanční prostředky ze strukturálních fondů jsou spravovány přímo na úrovni členských zemí, zpravidla prostřednictvím ministerstev⁵⁴.

⁵¹ Randlová, N., Suchá, B., Průměrná mzda za rok 2009 a její dopady..., 2010, elektronický zdroj

⁵² Česká unie pro podporované zaměstnávání..., 2008, elektronický zdroj

⁵³ EurActiv.cz, Aktuální výzvy..., 2010, elektronický zdroj

⁵⁴ KOTÝNKOVÁ, M., Trh práce na přelomu tisíciletí, s. 101

V současnosti probíhá tzv. druhé programovací období let 2007–2013. Česká republika bude moci čerpat v tomto období 2007–2013 téměř 26,7 miliard eur, což je přibližně 752,7 miliard korun. Finanční prostředky je možné čerpat **prostřednictvím tzv. operačních programů**. Tyto finanční prostředky nelze čerpat na individuální projekty, ale na programové dokumenty vypracované na národní úrovni. Oproti minulému období (2000-2006) byl snížen počet strukturálních fondů na dva - *Evropský fond regionálního rozvoje* a *Evropský sociální fond* + *Fond soudržnosti* (Kohezní fond)⁵⁵.

Pro Českou republiku je nejdůležitější částka z rozpočtu EU právě v oblasti strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Na období 2007-2013. Částka 752,7 mld. Kč bude dále přerozdělena mezi strukturální Fond regionálního rozvoje a evropský Sociální fond, kterým připadne částka cca 516 mld. Kč a dále pak na Fond soudržnosti (Kohezní fond) 258 mld. Kč. Podíl evropských fondů na financování veřejných projektů v ČR podle odhadů velmi vzroste a bude se pohybovat až na 85 %⁵⁶.

Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF) je svým zaměřením poměrně široký. Z oblastí, které se alespoň okrajově dotýkají zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů je to především: podpora inovačního potenciálu podnikatelů, podpora začínajícím podnikatelům, cestovní ruch, výstavba či oprava dopravní a technické infrastruktury průmyslových zón, podpora poskytování zdravotní péče, zavádění služeb elektronické veřejné správy, posilování spolupráce podnikatelů v příhraničních regionech.

Evropský sociální fond (ESF) je svým zaměřením výrazně orientován právě na rozvoj lidských zdrojů a podporu zaměstnanosti. Lze jej využívat pro: speciální vzdělávací programy pro osoby se zdravotním postižením, děti, mládež

⁵⁵ EurActiv.cz, Aktuální výzvy..., 2010, elektronický zdroj

⁵⁶ Marek, D., Kantor, T., Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie, s.

etnické menšiny a další znevýhodněné skupiny obyvatel, rekvalifikaci nezaměstnaných, tvorbu moderních vzdělávacích programů pro zaměstnance, rozvoj institucí služeb zaměstnanosti, zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení v oblasti řízení a personální politiky, zavádění a modernizace kombinované a distanční formy studia, stáže studentů, pedagogů a vědeckých pracovníků v soukromém a veřejném sektoru⁵⁷.

5.11. Využívání operačních programů v rámci ŘLZ

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je financován z Evropského sociálního fondu (ESF). Svou tematikou se zaměřuje hlavně na snižování nezaměstnanosti a to prostřednictvím aktivní politiky zaměstnanosti na trhu práce. Liniovými prvky jsou profesní vzdělávání, začleňování sociálně vyloučených a marginalizovaných občanů zpět do společnosti, zvyšování kvality a funkčnosti veřejné správy a mezinárodní spolupráce v uvedených oblastech. Prostřednictvím financování regionálních politik se snaží naplnit cíl regionální konkurenceschopnosti a zaměstnanosti způsobilým územím v těchto oblastech. OP Lidské zdroje a zaměstnanost usiluje o naplnění **6 prioritních os**:

- **Adaptabilita** – prostřednictvím dalšího profesního vzdělávání podporovaného zaměstnavateli, tvorbou nových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů, uplatňování pružných forem organizace práce apod.;
- **Aktivní politika trhu práce** - rekvalifikace, zprostředkování zaměstnání, pracovní diagnostika, podpora veřejně prospěšných prací a krátkodobých a sdílených pracovních příležitostí, zajištění odborné praxe, podpora flexibilních forem zaměstnání pro uplatnění žen a mladých lidí na trhu práce, podpora začínajícím OSVČ, rozvoj speciálních doškolovacích programů;

⁵⁷ EurActiv.cz, Aktuální výzvy..., 2010, elektronický zdroj

- **Sociální integrace a rovné příležitosti** - poskytování sociálních služeb, a podpora dalších nástrojů, které vedou k sociální integraci a k prevenci sociální exkluze, transformace pobytových zařízení pro cílové skupiny osob, zavádění procesu zvyšování kvality, kontroly kvality a dostupnosti sociálních služeb, vzdělávací programy, kurzy, odborné vzdělávání pro sociálně vyloučené, poradenské a motivační programy při vyhledávání zaměstnání, podpora zaměstnávání žen, nediskriminačního přístupu, zpřístupnění nabídky dalšího vzdělávání;
- **Veřejná správa a veřejné služby** - zefektivnění řízení a rozvoje lidských zdrojů, včetně vzdělávání zaměstnanců úřadů veřejné správy, politiků včetně zastupitelů územních samosprávných celků, metodiků a školitelů pro veřejnou správu, aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti fungování veřejné správy a služeb veřejně dostupných občanům;
- **Mezinárodní spolupráce** - výměna zkušeností a přenos dobré praxe a fungujících příkladů mezi členskými státy, vznik tematických sítí, zaměřených na kooperaci při řešení specifického problému apod.;
- **Technická pomoc** - pomoc při financování aktivit spojených s řízením a chodem programu, např. platy pracovníků zapojených do řízení OP, výběr projektů, studie, analýzy, publicita programu, poradenství jak čerpat finanční prostředky z programu apod.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je zaměřený na zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich implementaci do komplexního systému celoživotního vzdělávání a ke zlepšení podmínek v oblasti výzkumu a vývoje. Vzdělávání pro konkurenceschopnost obsahuje **5 prioritních os**:

Počáteční vzdělávání - aplikaci nových vyučovacích metod včetně tvorby modulových výukových programů s důrazem na mezioborové vazby, které

přispívají k rozvoji klíčových kompetencí, výuku cizích jazyků na středních školách, rozšíření nabídky služeb pro žáky se specifickými vzdělávacími potřebami, podpora systému dalšího vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení a podpora tohoto vzdělávání s důrazem na rozvoj odborné kompetence vedoucí ke zvyšování schopností nutných pro další rozvoj škol a školských zařízení.

Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj - inovace studijních programů na VOŠ a VŠ v souladu s aktuálními požadavky znalostní ekonomiky a potřebami trhu práce, další vzdělávání učitelů, řídicích pracovníků a administrativních pracovníků na VOŠ, specifické odborné vzdělávání a rozvoj pracovníků výzkumu a vývoje, další vzdělávání pracovníků výzkumu a vývoje v oblasti řízení výzkumu a vývoje, podpora mobility těchto pracovníků mezi výzkumnými institucemi, jejich propojení se soukromým a veřejným sektorem, vzájemná spolupráce mezi institucemi terciárního vzdělávání a výzkumnými a vývojovými pracovišti.

Další vzdělávání - podpora vzdělávání v oblasti kompetencí: jazykové a IT dovednosti, podpora podnikatelských dovedností, rozvoj vzdělávacích programů pro vzdělávání dospělých ve školách a dalších vzdělávacích institucích, vzdělávání pedagogů, lektorů, zejména s akcentem na udržitelný rozvoj.

Systémový rámec celoživotního učení - financovány jsou takové aktivity, které přispívají k vytváření systému celoživotního učení, a to na území celé ČR, tedy i v Praze.

Technická pomoc - např. platy pracovníků zapojených do řízení tohoto programu, hodnocení projektů, monitoring projektů a programu, zpracování studií, analýz, publicita programu, poradenská činnost jak čerpat tyto finanční prostředky⁵⁸.

⁵⁸ Ministerstvo pro místní rozvoj, Fondy Evropské unie..., 2007, elektronický zdroj

6. Závěr

Tato práce, je stručným vhledem do problematiky řízení a využívání lidských zdrojů, ale dotýká se také proměn pracovního trhu a vyhlídek v jeho vývoji. Aspekty této práce, jakkoli o tom napovídá její název, se netýkají jen manažerů a vedoucích pracovníků. Mnoho z nich je stejně podstatných pro potenciální uchazeče o práci nebo pro zaměstnance, kteří ve své práci vidí smysluplný životní cíl a chtějí v ní pokročit dál.

Stejně jako je pro strategické řízení firmy důležité analytické myšlení a lidský přístup ke kolegům a podřízeným, je pro jednotlivého pracovníka či uchazeče o práci důležitá adaptabilita na měnící se podmínky, sebevzdělávání, ochota učit se novým věcem. Lidé se rovněž stále učí vnímat svou pozici v práci, a v optimálních podmínkách (při správném řízení lidských zdrojů) se u nich probouzí přirozená loajalita vůči firmě, v níž pracují.

Bakalářská práce mimo jiné dále poukazuje třeba na odliv mozků i na nutnost vyrovnat se již v blízké budoucnosti s přeléváním pracovních příležitostí z průmyslu do služeb. Tento jev souvisí nejen s pokračující vyspělostí společnosti, ale, bohužel, i se stárnutím populace. Rovněž zvýšení podílu částečných úvazků (respektive zaměstnávání dětných žen) není úkolem jen pro managementy firem, ale tuto oblast musí i nadále podporovat státní politika. Podobných oblastí zaměstnanosti zasluhující pozornost a podporu je samozřejmě mnohem víc.

Pracovní trh u nás už nyní značně ovlivňuje tzv. Generace Y (lidé narození po roce 1976 resp. 1974). Příslušníci Generace Y budou brzy nejvýznamnější a nejtypičtější pracovní silou. Jsou výrazně ekonomicky aktivní, vyžadují vyšší životní úroveň a zároveň cítí větší zodpovědnost za svou sociální jistotu, než tomu bylo v mládí jejich rodičů. Mladí lidé generace Y také kladou důraz na osobní uplatnění, ale mezi jejich prioritní hodnoty patří osobní život, zejména partnerské a rodinné vztahy.

Věřím, že se tyto závěry o generaci Y zakládají na relevantním průzkumu. A jestliže osobní a pracovní ambice jejích zástupců jsou v takto pozoruhodné rovnováze s jejich smyslem pro vztahy a rodinné hodnoty, dovolím si vidět příští dvě desetiletí mírně optimisticky. Měla by důstojně navázat na již uplynulých dvacet roků, během kterých se u nás - po dlouhé sedmdesátileté odmlce - prakticky znovu budoval skutečný trh a s ním i nový trh práce.

Seznam použité literatury a zdrojů

Knižní publikace

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

BARTÁK, Jan. Cesta k partnerství. *HRM-Human Resource management*, roč. 5, 2009, č. 4, s. 28-29. ISSN 1801-4690.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi.* Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.

BROŽOVÁ, Dagmar. *Společenské souvislosti trhu práce.* Praha : Slon, 2003.140 s. ISBN 80-86429-16-4.

BUCHTOVÁ, Božena...[et al.]. *Nezaměstnanost : psychologický, ekonomický a sociální problém.* Praha : Grada, 2002. 236s. ISBN 80-247-9006-8.

FILADELFIOVÁ, Jarmila. *Ženy, muži a vek v statistikách trhu práce.* Bratislava : Institut pro verejné otázky, 2007. 116s. ISBN 987-80-88935-91-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha : Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOTÝNKOVÁ, Magdalena. *Trh práce na přelomu tisíciletí.* Praha : Oeconomica, 2006. 256 s. ISBN 80-245-1149-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Management press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KUCHAR, Pavel. *Trh práce : sociologická analýza.* Praha : Karolinum, 2007.183 s. ISBN 978-80-246-1383-3.

MALLYA, Tadeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAREK, Dan; KANTOR, Tomáš. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno : Barrister & Principal, 2007. 210 s. ISBN 978-80-87029-13-8.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

ŠERÁK, Michal. Možnosti a bariéry využívání e-learningu. In TURECKIOVÁ, Michaela (ed.). *Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce i společnosti*. Praha : Educa service, 2008. 132s. ISBN 978-80-87306-00-0.

TRHLÍKOVÁ, Jana; ÚLOVCOVÁ, Helena; VOJTĚCH, Jiří. *Sociální aspekty dlouhodobé nezaměstnanosti mladých lidí s nízkou úrovní vzdělání*. Praha : Národní ústav odborného vzdělávání, 2006. 68s. ISBN 80-85118-98-X.

ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*. Praha : Úřad vlády ČR, 2003. 64s. ISBN 80-86734-02-1.

ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY. *Mezinárodní klasifikace nemocí*. Praha: Svoboda, 1993, 646s.

Články v periodikách

DUBROKOVÁ, Blanka. Podpora rovných šancí. *HRM-Human Resource management*, 2009, roč. 5, č. 5, s. 75. ISSN 1801-4690.

MOSER, Regine; THOM, Norbert. Vyhrajte válku o talenty. *Moderní řízení*, 2009, roč. 44, č. 4, s. 19-23. ISSN 0026-8720.

POHAN, Jaromír. Dopady krize na trh práce. *Moderní řízení*, 2009, roč. 44, č. 8, s. 49. ISSN 0026-8720.

PURKERT, Jan. Částečný úvazek se v ČR a na Slovensku nenosí. *Moderní řízení*, 2009, roč. 44, č. 9, s. 7. ISSN 0026-8720.

REZLEROVÁ, Jaroslava. Perspektiva profesí v době krize. *Moderní řízení*, 2009, roč. 44, č. 8, s. 38. ISSN 0026-8720.

VYMĚTAL, Lukáš. Program školící střediska opět přijímá. *HR forum*, 2009, č. 2, s. 10.

ZÍKOVÁ, Šárka. Talent management v personálních procesech. *HR forum*, 2009, č. 1, s. 35-36.

Elektronické zdroje

Česká unie pro podporované zaměstnávání [online]. Praha : Česká unie pro podporované zaměstnávání, aktualizováno 21. 8. 2008 [cit. 2010-02-28]. Poskytovatelé podporovaného zaměstnávání. Dostupný z WWW: <<http://www.unie-pz.cz/index.php/pz/24>>.

Česko. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Národní zpráva o strategiích sociální ochrany a sociálního začleňování na léta 2008-2010. *MPSV : Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha : MPSV, 2008 [cit. 2010-02-23]. 115 s. Dostupný z WWW: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5829/zprava_cj.pdf>.

Česko. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007-2013. *BusinessInfo.cz : oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha : MPSV, 2007 [cit. 2010-02-23]. 184 s. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/op-lzz/1001610/>>.

Deloitte. Generace Y mění tvář výrobní sféry. *Marketingové noviny* [online]. Praha : Marketingové noviny, c2010 [cit. 2010-02-24]. Dostupný z WWW:

<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=5392>.

EurActiv.cz : vaše internetová brána do Evropy [online]. Praha : EU-Media, c2010 [cit. 2010-02-27]. Aktuální výzvy. Dostupný z WWW: <<http://www.euractiv.cz/aktualni-vyzvy>>. ISSN 1803-2486.

Gender Studies. *Rovné příležitosti do firem : druhé speciální vydání* [online]. Praha : Gender Studies, 2007 [cit. 2010-02-27]. 28 s. Dostupný z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/download/RP%20do%20firem%20%20spec%20yd..pdf>>. ISBN 978-80-86520-21-6.

Integrity Consulting. Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců. *Integrity Consulting* [online]. Praha : Integrity Consulting, 2008 [cit. 2010-02-24]. Dostupný z WWW: <http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. Praha : MPSV, 2010 [cit. 2010-02-28]. Zaměstnávání osob zdravotně postižených („OZP“). Dostupný z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/local/ab_info/zdravotne_postizeni>.

Ministerstvo pro místní rozvoj. *Fondy Evropské unie* [online]. Praha: Národní orgán pro koordinaci, 2007 [cit. 2010-02-27]. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/oplzz>>.

Národní ústav odborného vzdělávání [online]. Praha : NÚOV, c2008 [cit. 2010-02-23]. Potřeby trhu práce. Dostupný z WWW: <<http://www.nuov.cz/potreby-trhu-prace>>.

Nejvyšší meziroční pokles zaměstnanosti od roku 1999 : zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků VŠPS : 4. čtvrtletí 2009. In ČSÚ. *Rychlá informace* [online]. Praha : Český statistický úřad, 2010 [cit. 2010-02-24]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020510.doc>>.

RANDLOVÁ, Nataša; SUCHÁ, Barbora. 59829 : průměrná mzda za rok 2009 a praktické dopady jejího vyhlášení, včetně zaměstnávání osob zdravotně postižených. *Epravo.cz* [online]. 19. 1. 2010 [cit. 2010-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/prumerna-mzda-za-rok-2009-a-prakticke-dopady-jejeho-vyhlaseni-vcetne-zamestnavani-osob-zdravotne-postizenych-59829.html>>. ISSN 1213-189X.

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením. *Zpravodaj České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů* [online], září 2009 [cit. 2010-02-27]. Dostupný z WWW: <http://www.prace-jinak.cz/downloads/1253866010_zpravodaj--zamestnavani-handicapovanych.pdf>.

Identifikační údaje

Jméno: Kamila Matošková

Název: Faktor řízení a využívání lidských zdrojů v kontextu zaměstnanosti

Fakulta: Teologická fakulta, České Budějovice 2010

Katedra: Katedra praktické teologie

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

Abstrakt

Klíčová slova: trh práce, nezaměstnanost, zaměstnatelnost, řízení, lidských zdrojů, management, kompetence, motivace, vzdělání, rekvalifikace, lidský potenciál

Cílem práce je popsat a analyzovat základní nástroje a další postupy v oblasti soudobé strategie řízení lidských zdrojů. Výběrově je aplikována komparativní analýza na základě použitých informačních tuzemských pramenů. Výstupem je souhrn kvalitativních parametrů v oblasti ŘLZ a popis základních trendů udržitelnosti a rozvoje zaměstnanosti v ČR. Úvodní část se věnuje charakteristice podstaty práce s lidskými zdroji, naplnění významu a obsahovému vymezení předmětu řízení lidských zdrojů. V jednotlivých kapitolách je popisována charakteristika řízení lidských zdrojů ve vztahu k zaměstnanosti a rozebírána situace na současném pracovním trhu společně s jeho vlastnostmi a dynamikou, kterou pracovní trh neustále prochází. Dále jsou popisovány dopady nezaměstnanosti na člověka a společnost. Je zdůrazněn význam vzdělání, jako pozitivní hodnoty na soudobém trhu práce.

Identification data

Name: Kamila Matošková

Title: Factor of human resource management in context of employment

Faculty: Teologická fakulta, České Budějovice 2010

Department: Katedra praktické teologie

Supervisor: Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

Abstract

Keywords: labor market, unemployment, employability, human resource management, management, competence, motivation, education, retraining, human potential

A purpose of this work is a description and analyzing of basic tools and other procedures in a field of contemporary human resource management strategy related to policy of employment. A comparative analysis is selectively applied on a basis of information resources from Czech Republic (CR). The output is a summary of qualitative parameters in the field of HRM and also shows main trends of sustainability and development of employment in CR. The introductory part is oriented to essential principles of human resource management (HRM). Following chapters describe and connect topics of HRM and employment, resp. employment policy. Chapters are focused on a situation in today's labor market in CR in a context of its characteristics and dynamics. Also impacts of unemployment on man and society are described in a wider context. A role of education, retraining, long life education etc. is very important and here mentioned as a positive value on the contemporary labor market.