

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 102003/I/2018/36069387449878020

VYBRANÉ ASPEKTY NEDOSTATKU
PRACOVNÝCH SÍL A MOŽNOSTI RIEŠENIA

Diplomová práca

2018

Bc. Gabriela Kovárová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

**VYBRANÉ ASPEKTY NEDOSTATKU
PRACOVNÝCH SÍL A MOŽNOSTI RIEŠENIA**

Diplomová práca

Študijný program: Manažment medzinárodného obchodu

Študijný odbor: Medzinárodné podnikanie

Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Daniel Krajčík, PhD.

Bratislava 2018

Bc. Gabriela Kovárová

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Pod'akovanie

Týmto ďakujem vedúcemu školiteľovi záverečnej práce Ing. Danielovi Krajčíkovi PhD. hlavne za jeho podporu a dôveru počas písania práce v zahraničí, usmerňovanie a pripomienky, ktoré mi pomohli pri tvorbe diplomovej práce.

ABSTRAKT

Kovárová, Gabriela: *Vybrané aspekty nedostatku pracovných síl a možnosti riešenia*. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. - Vedúci záverečnej práce: Ing. Daniel Krajčík, PhD. - Bratislava: OF EU, 2018, 88 s.

Cieľom záverečnej práce je na základe uskutočneného dotazníkového a štatistického výskumu identifikovať súčasný nedostatok pracovných síl, a tiež jeho hlavné príčiny na trhu práce Slovenska, a následne stanovenie možných odporúčaní pre firmy.

Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 45 grafov, 1 tabuľku a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná teoretickému základu nedostatku pracovných síl, jeho špecifických príčin a následne je použitá interpretácia pomocou ekonomického nástroja Beveridgeovej krivky. Ďalej je charakterizovaný manažment ľudských zdrojov v podniku so zameraním na nábor ľudských zdrojov. V poslednej podkapitole sú definované hlavné zmeny v súčasnosti na trhu práce. V ďalšej časti sa charakterizuje cieľ práce a jeho čiastkové ciele, a v ďalšej kapitole je uvedená metodika a metódy skúmania. Štvrtá kapitola sa zaoberá skúmaním nedostatku pracovnej sily na trhu práce Slovenska, a to kombináciou výsledkov dotazníkového prieskumu a spracovaných štatistických údajov, a taktiež sa zameriava na hlavné príčiny nedostatku pracovníkov. Ďalej sa zaoberá zohľadnením vybraných aspektov prístupu oddelenia ľudských zdrojov dopytovaných firiem prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Výsledkom riešenia danej problematiky je poskytnúť podnikom vhodné odporúčania ako zlepšiť svoj postoj k pracovným silám, a tak získať vhodných pracovníkov na trhu práce.

Kľúčové slová: pracovný trh, nedostatok pracovných síl, ľudské zdroje, podnik

ABSTRACT

Kovárová, Gabriela: *Choosen aspects of the labour shortage and the possibilities of solution.*
– Universiry of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce. Department of international trade. – Leader of the thesis: Ing. Daniel Krajčík, PhD. - Bratislava: OF EU, 2018, 88 p.

The aim of the final work is based on done questionnaire and statistical research identify current labour shortage and its main causes furthermore to set possible recommendations for companies. This thesis is divided into 5 chapters. It contains of 45 charts, 1 table and 1 attachment. First chapter is devoted to the theoretical background of the labour shortage and its specific causes, then it also contains economic tool called Beveridge curve. Furthermore human resource management in company is defined with the focus on human resource recruitment. In the last subchapter the main current changes on labour market are defined. In the next part of this master thesis the main goal and partial goals are mentioned, and also in the next part used methods are defined. The fourth chapter deals with research of the labour shortage on the Slovak labour market with the using of both results from the questionnaire research and processed statistics data. Also it focuses on the main causes of the labour shortage. Moreover this chapter involves some choosen attitudes of human resource divisions in the examined companies. The result of this issue is to provide suitable solutions to companies and show them how to improve their attitude to the labour force, and then to gain left proper workers on the labour market.

Keywords: labour market, labour shortage, human resources, company

OBSAH

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Trh práce	11
1.2 Nedostatok pracovných síl	13
1.2.1 Špecifické príčiny kvantitatívneho nedostatku pracovných síl	14
1.2.2 Špecifické príčiny kvalitatívneho nedostatku pracovných síl	17
1.3 Charakteristika nedostatku pracovných síl v rámci EÚ	22
1.4 Manažment ľudských zdrojov	28
1.4.1 Nábor potenciálnych zamestnancov	29
1.5 Súčasné zmeny v manažmente ľudských zdrojov	33
2 Cieľ záverečnej práce	37
3 Metodika a metódy skúmania	38
4 Výsledky práce	40
4.1 Analýza kvantitatívneho nedostatku pracovných síl na Slovensku.....	42
4.1.1 Strana ponuky práce	43
4.1.2 Strana dopytu po práci	50
4.2 Analýza kvalitatívneho nedostatku pracovných síl na Slovensku	55
4.3 Analýza vybraných aspektov prístupu manažmentu ľudských zdrojov	61
4.3.1 Zhrnutie výsledkov dotazníkového prieskumu	70
5 Diskusia	72
Záver	79
Zoznam použitej literatúry	82
Prílohy	88

Zoznam grafov

Graf 1 Ekvilíbrio na konkurenčnom pracovnom trhu	8
Graf 2 Beveridgeova krivka EÚ	23
Graf 3 Beveridgeova krivka Rakúska.....	24
Graf 4 Beveridgeova krivka Českej republiky	25
Graf 5 Beveridgeova krivka Maďarska	25
Graf 6 Beveridgeova krivka Poľska	26
Graf 7 Beveridgeova krivka Slovenska	26
Graf 8 Beveridgeova krivka EÚ 28 a krajín V4 za rok 2017	27
Graf 9 Interpretácia výskumnej otázky	41
Graf 10 Interpretácia výskumnej otázky 5	41
Graf 11 Interpretácia výskumnej otázky 6	42
Graf 12 Hrubá miera pôrodnosti na Slovensku	43
Graf 13 Počet pracujúcich Slovákov v zahraničí	44
Graf 14 Nezamestnanosť	45
Graf 15 Štruktúra znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie	46
Graf 16 Štruktúra nezamestnaných podľa pohlavia	47
Graf 17 Štruktúra nezamestnaných podľa veku	47
Graf 18 Štruktúra nezamestnaných podľa vzdelania	48
Graf 19 Vývoj HDP SR v mld EUR a jeho medzироčnou zmenou v %	49
Graf 20 Vývoj počtu podnikov na SR	49
Graf 21 Celkový vývoj VPM v hospodárstve SR	50
Graf 22 Porovnanie VPM a počtu nezamestnaných v hospodárstve SR	51
Graf 23 Interpretácia výskumnej otázky 7	51
Graf 24 Interpretácia výskumnej otázky 8	52
Graf 25 Interpretácia výskumnej otázky 9	53
Graf 26 Interpretácia výskumnej otázky 10	53
Graf 27 Interpretácia výskumnej otázky 11	54
Graf 28 Interpretácia výskumnej otázky 12	55
Graf 29 Počet absolventov VŠ	56
Graf 30 Počet žiakov za dané typy SŠ	56
Graf 31 Počet absolventov VŠ za jednotlivé študijné odbory	57
Graf 32 Interpretácia výskumnej otázky 13	58
Graf 33 Interpretácia výskumnej otázky 14	58
Graf 34 Interpretácia výskumnej otázky 15	59
Graf 35 Interpretácia výskumnej otázky 16	59
Graf 36 Interpretácia výskumnej otázky 17	60
Graf 37 Interpretácia výskumnej otázky 18	62
Graf 38 Interpretácia výskumnej otázky 19	62
Graf 39 Interpretácia výskumnej otázky 20	63
Graf 40 Interpretácia výskumnej otázky 21	64
Graf 41 Interpretácia výskumnej otázky 22	64
Graf 42 Interpretácia výskumnej otázky 23	65
Graf 43 Interpretácia výskumnej otázky 27	67
Graf 44 Interpretácia výskumnej otázky 28	67
Graf 45 Interpretácia výskumnej otázky 29	68

Úvod

Spoločnosti po celom svete hlásia problém s obsadením voľných pracovných miest a pociťujú nedostatok pracovnej sily. V tomto prípade existuje nesúlad na trhu práce, kedy dopyt po práci prevyšuje ponuku práce. V praxi to znamená, že počet firmami požadovaných pracovníkov je omnoho vyšší než počet dostupných pracovníkov, resp. uchádzačov o prácu ochotných pracovať za určitú mzdu, pri určitých podmienkach, na určitom mieste a v danom čase. Tento negatívny jav je definovaný ako nedostatok pracovných síl na trhu práce.

Daná problematika naozaj rezonuje aj v medzinárodnom meradle, a už bola aj predmetom diskusii Svetového ekonomického fóra (WEF, z ang. World Economic Forum), ktoré uverejnilo správu, že v súčasnosti Japonsko čelí najväčšiemu nedostatku kvalifikovaných pracovníkov vo svete. Ďalej v Európe v priemere viac ako 45% podnikov pociťuje problém s nájdením pracovníkov s požadovanými zručnosťami. Taktiež aj v Spojených štátoch amerických hlásia podniky veľký boj o pracovníkov v podmienkach skoro plnej zamestnanosti, kedy tiež dominuje veľa voľných pracovných miest a nedostatok pracovníkov.

V rámci Európskej únie (EÚ), a to najmä krajiny zoskupenia Vyšehradskej skupiny (V4), medzi ktoré patrí Slovensko, Česko, Maďarsko a Poľsko sú považované za pracovné trhy s nízkou nezamestnanosťou, odlivom pracovníkov do zahraničia a celkovým starnutím obyvateľstva. Tieto pracovné trhy disponujú nedostatkom pracovných síl a firmy musia bojovať o získanie kvalitných pracovníkov a talentov vo vysoko konkurenčnom prostredí.

Ak sa pozrieme na pracovný trh Slovenska, tak tu je situácia s nedostatkom pracovníkov alarmujúca. Firmy pociťujú nižší počet dostupných pracovníkov oproti minulým rokom, kedy sa na pracovné pozície hlásilo viac uchádzačov o prácu ako bolo potrebné a firmy mali možnosť si spomedzi nich vyberať. Teraz sa hlási na dané pracovné miesta omnoho menej kandidátov ako v minulosti, kedy mnohokrát dochádza k nesúladu pracovných požiadaviek medzi oboma stranami trhu práce. Nedostatok kvalifikovaných ľudí je pociťujúci najmä v automobilovom sektore, a vo výrobnnej sfére chýbajú pracovníci na pracovných pozíciách ako kvalitári, inžinieri, remeselníci či montéri strojov. Taktiež nedostatok nekvalifikovaných pracovných pozícií nie je zanedbateľný, a to hlavne ako predavač, pokladník, skladník či pomocný personál v kuchyni.

Taktiež podniky sa musia vysporiadať s veľkými zmenami či už v oblasti ľudských zdrojov (HR), alebo celkovo na trhu práce. Nastupuje 4. priemyselná revolúcia v podobe

automatizácie, digitalizácie a robotizácie, ktorá bude meniť, resp. už mení prácu hlavne v odvetviach ako predaj, financie, bankovníctvo či administratíva. Ako sa vyjadrilo WEF vo svojich správach, tak naozaj podniky, ale aj pracovníci sa musia prispôbiť a držať tempo s technologickým vývojom, čo v praxi znamená zvýšené investície a iniciatíva podnikov do rozvoja profesionálnych znalostí a schopností svojich zamestnancov. Aby firmy získali nové talenty na trhu práce, ktoré tam stále sú, musia prijať ďalšiu zmenu, a tou je, že dnes si práve mladí a talentovaní kandidáti môžu vyberať spomedzi firiem, a nie opačne, ako to bolo v minulosti.

Cieľom záverečnej práce je na základe uskutočneného dotazníkového a štatistického výskumu identifikovať súčasný nedostatok pracovných síl, a tiež jeho hlavné príčiny na trhu práce Slovenska, a následne stanovenie možných odporúčaní pre firmy.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Za účelom porozumenia problematike nedostatku pracovných síl je nutné poukázať na fungovanie zákonitostí na trhu práce celkovo. Musíme si uvedomiť za akých okolností dochádza k prebytku alebo k nedostatku pracovných síl na trhu práce, vzhľadom k našej téme sa budeme venovať druhej charakteristike, a to nedostatok pracovných síl na trhu práce, jeho dvom odlišným druhom a ich hlavných príčin vzniku.

1.1 Trh práce

Trh práce, je miesto, kde sa stretáva ponuka dopytu po práci (D) a ponuka pracovných síl (S) a zamestnávatelia a zamestnanci sa tu vzájomne ovplyvňujú.¹ Na strane dopytu po práci sa nachádzajú zamestnávatelia, ktorí majú záujem o pracovníkov pri danej mzde. Ich rozhodnutia ohľadom náboru pracovníkov sú ovplyvnené podmienkami nielen na trhu práce, ale aj na trhu produktov a služieb a aj na trhu kapitálu. Celkový output, ktorý firmy poskytujú na trhu tovaru a služieb a spôsob akým kombinujú faktor práce a kapitálu na dosiahnutie daného outputu závisí od 3 nasledovných síl. Dopyt po daných tovaroch a službách, počet pracovnej sily, očakávaný kapitál dosiahnutý pri daných cenách a výber dostupných technológií. Je dôležité si uvedomiť ako je počet zamestnaných pracovníkov v danom podniku ovplyvnený zmenami jedného alebo viacerých hore uvedených faktorov.² Na strane ponuky práce sa nachádzajú pracovníci a potenciálni pracovníci ochotní pracovať pri danej mzdovej hladine a pracovných podmienkach na trhu práce.

Medzi faktory, ktoré môžu spôsobiť zmenu na strane dopytu po práci, resp. krivky dopytu po práci patria:

- zmena dopytu po výrobkoch či službách
- zvýšený dopyt po vzdelaných a kvalifikovaných pracovníkov
- technológie ako náhrada pracovnej sily
- počet podnikov v danom odvetví

¹ THEECONOMICTIMES. Defintion of Labour market. [online]. In: *Theeconomictimes.com*. [cit. 2018-01-16]. Dostupné na: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/labour-market>

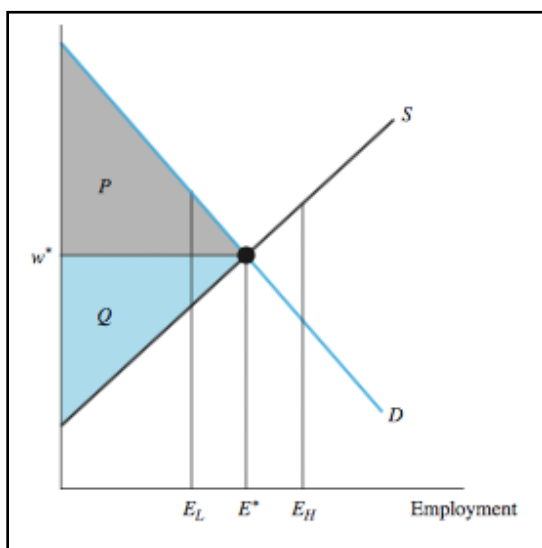
² EHRENBURG, G. R.-SMITH, S. R., *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy*. Pearson Education, Inc., 2006. 18-21s. ISBN: 0-321-31153-1.

- vládne regulácie
- cena a dostupnosť ostatných vstupov vo výrobe.

Faktory, ktoré môžu spôsobiť zmenu na strane ponuky práce, resp. krivky ponuky práce sú:

- počet pracovníkov
- vyžadované vzdelanie
- politiky vlád³

Graf 1 Ekvilibrium na konkurenčnom pracovnom trhu



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: HARVARD.EDU. Labor Market Equilibrium. [online]. In: *Sites.hks.harvard.edu*. [cit. 2018-01-16]. Dostupné na: <https://sites.hks.harvard.edu/fs/gborjas/publications/books/LE/LEChapter4.pdf>

Rovnováha na trhu práce vzniká vtedy, ak ponuka práce (S) a dopyt po práci (D) sa rovnajú, a teda ako značí graf 1, tak počet pracovníkov (E^*) je zamestnaných pri mzde rovnováhy (W^*). V praxi to znamená, že každý zamestnávateľ, ktorý je ochotný prijať do zamestnania nového pracovníka pri danej W^* mzde, môže nájsť daného pracovníka ochotného pracovať pri daných podmienkach. A taktiež každý pracovník, ktorý je ochotný pracovať pri danej W^* mzde si môže nájsť prácu. W^* je mzda rovnováhy, resp. tzv. "čistiaca

³ INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Key Indicators of the Labour Market*. Eighth edition. Geneva: ILO, 2014. 52 s. ISBN 9789221283461.

mzda” na pracovnom trhu, pretože každá iná mzdová úroveň spôsobuje buď vzostupný alebo zostupný tlak na mzdy. V praxi to znamená, že buď je príliš veľa firiem snažiacich sa o nábor iba pár dostupných pracovníkov ochotných pracovať pri danej mzde, kedy zaznamenávame tzv. nedostatok pracovníkov (Q). V druhom prípade existuje príliš veľa pracovníkov snažiacich sa získať pár dostupných pracovných miest, kedy ide o prebytok pracovnej sily (P). Na základe klasickej ekonomickej teórie je pretrvávajúci nedostatok pracovníkov výsledkom rigidnej, resp. neohybnnej úrovne miezd alebo veľmi pomaly prispôsobujúcej sa či neelastickej ponuky a dopytu po práci. Prípadne, trvajúci pracovný nedostatok môže byť spôsobený sériou dopytových a ponukových šokov. Vzhľadom na našu tému sa budeme venovať časti nedostatku pracovníkov na trhu práce.⁴

1.2 Nedostatok pracovných síl

Ak podniky nemôžu nájsť potrebných pracovníkov na obsadenie voľných pracovných miest, tak nastáva nedostatok pracovných síl. Jednotná definícia nedostatku pracovných síl, resp. prebytku dopytu po práci v literatúre neexistuje. Vo všeobecnosti tento pojem označuje nesúlad na trhu práce medzi dopytom a ponukou práce, kedy množstvo požadovaných pracovníkov zo strany firiem prevyšuje ponuku pracovnej sily ochotnú pracovať za určitú mzdu, pri určitých podmienkach, na určitom mieste a v danom čase. Alebo môžeme povedať, že ide o také zamestnanie, kde zamestnávateľia majú problém s nájdením pracovníkov a následne s obsadením daných voľných pracovných miest. Nedostatok pracovných síl môže mať za následok ekonomickú neefektívnosť, ktorá nastane práve kvôli strate potenciálneho outputu a neoptimálneho využívania dostupnej pracovnej sily. Treba rozlišovať medzi kvantitatívnym a kvalitatívnym nedostatkom pracovných síl. Oba typy môžu byť spôsobené poklesom dostupných a vhodných pracovníkov na strane ponuky, a taktiež aj nárastom dopytu po zamestnancoch, buď obmedzene v rámci určitých sektorov, zamestnaní či zručností, alebo celkovo.⁵

V prípade kvantitatívneho nedostatku pracovných síl platí, že agregátny dopyt po práci vo všetkých sektoroch a pracovných pozíciách prevyšuje ponuku práce, čoho

⁴ HARVARD.EDU. Labor Market Equilibrium. [online]. In: *Sites.hks.harvard.edu*. [cit. 2018-01-16]. Dostupné na: <https://sites.hks.harvard.edu/fs/gborjas/publications/books/LE/LEChapter4.pdf>

⁵ EUROPEAN PARLIAMENT. Labour market shortages in the European union. [online]. In: *Publications.europa.eu*. 21.03.2016. [cit. 2018-01-17]. Dostupné na: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b7d54d6f-effa-11e5-8529-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-64261127>

výsledkom je zvýšená obtiažnosť pri obsadzovaní voľných pracovných miest. Taktiež prevláda nízka úroveň nezamestnanosti, resp. skoro plná zamestnanosť. Čiže kvantitatívny nedostatok pracovníkov je spôsobený agregátnym, resp. celkovým prebytkom dopytu po práci s nedostatočnou pracovnou silou naplniť tento dopyt.

Kvalitatívny nedostatok pracovných síl nastáva vtedy, ak dopyt po práci v určitom odvetví, zamestnaní či danej kvalifikačnej úrovni je vyšší než daná ponuka práce v tom istom odvetví, zamestnaní a na danej kvalifikačnej úrovni. To má za následok nedostatok pracovných síl v určitom sektore na trhu práce, zatiaľ čo môže existovať koexistencia s prebytkom ponuky práce v iných sektoroch, zamestnaniach alebo kvalifikáciách a na celkovej úrovni, a preto prevláda vysoká miera nezamestnanosti. Jedná sa o nedostatok pracovníkov s určitými zručnosťami v daných neobsadených povolaniach alebo odvetviach, zatiaľ čo dostupní pracovníci nespĺňajú požadované kritéria, zručnosti či preferencie stanovené zamestnávateľmi alebo dostupná pracovná sila nemá potrebné informácie k dispozícii.⁶

1.2.1 Špecifické príčiny kvantitatívneho nedostatku pracovných síl

Vo všeobecnosti môžeme rozlišovať medzi dvomi typmi príčin kvantitatívneho nedostatku pracovných síl, a to na strane agregátnej ponuky práce ako výsledok poklesu počtu dostupných pracovníkov, a taktiež na strane dopytu po práci, ak je zaznamenaný jeho rast.

Príčiny kvantitatívneho nedostatku pracovníkov na strane ponuky práce

A. Pokles pracovne schopnej populácie

Jeho zníženie je spôsobené tým, že prirodzený úbytok populácie pracovne schopného obyvateľstva je väčší ako jeho prílev, a to vďaka starnutiu obyvateľstva, nízkej pôrodnosti a slabej migrácii.

⁶ EUROPEAN PARLIAMENT. Labour market shortages in the European Union. [online]. In: *Publications.europa.eu*. 18.05.2015. [cit. 2018-01-17]. Dostupné na: https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/274d0677-2e7d-46e5-aaaa-0d4e97d02beb/language-en?portal2012documentDetail_WAR_portal2012portlet_source=search

- **Demografické trendy**

Kvôli nízkej miery pôrodnosti je prílev mladých ľudí ako pracovnej sily na trh práce menší ako je odlev starších ľudí do dôchodku, čoho následkom môže byť práve pokles pracovnej sily. Taktiež postupný odchod generácie baby-boomers (narodenej v rokoch 1946-1964) do dôchodku, spôsobuje napätie s ich náhradou a obsadením týchto voľných pracovných miest pracovníkmi z domácej pracovnej ponuky.

- **Migrácia**

Ak je vyšší počet pracovne schopného obyvateľstva emigrujúci z určitého regiónu či krajiny do zahraničia ako je jeho prílev, tak celková miera pracovne schopného obyvateľstva klesá. Hostujúca krajina je schopná znížiť nedostatok pracovných síl, nadobudnúť zručnosti a zvýšiť úroveň kvalifikácie domácich pracovníkov, kým vo vysielajúcej krajine vzniká tzv. “brain drain”, resp. únik mozgov, a v konečnom dôsledku klesá daná ponuka práce. Rozsah migrácie, ktorá spôsobuje nedostatky pracovníkov závisí od profilu emigrantov a väčšinou sa týka mladých a vzdelaných ľudí.⁷

B. Pokles miery účasti, resp. zapájania sa pracovných síl

- **Neaktivita marginálnych skupín**

Ak sa určité pracovné skupiny stávajú neaktívnymi, tak klesá celková pracovná sila. Takúto marginálnu skupinu predstavujú mladí ľudia vo veku 15 až 29 rokov, ktorí nie sú ani zamestnaní, ani neštudujú a ani sa nepodieľajú na stáži, resp. tréningu. Táto riziková skupina predstavuje nepoužitý ľudský kapitál.

- **Zastarávanie zručností staršej generácie pracovníkov**

Ak starší pracovníci stratia zamestnanie, tak je to kvôli nedostatku zručností či skúsenosti. Čím dlhšie je neaktivita týchto pracovníkov podporovaná, tak tým vo väčšej miere dochádza k nevyužitiu či zastaraniu ich zručností. Základné zručnosti, ktoré sú kritické pre efektívne vykonávanie práce, sa znižujú s rastúcim vekom. Ich pokles môže byť vyrovnaný správnym a obozretným konceptom práce.

⁷ OECD. Migration and the drain brain phenomenon. [online]. In: *Oecd.org*. [cit. 2018-01-19]. Dostupné na: <http://www.oecd.org/dev/poverty/migrationandthebraindrainphenomenon.htm>

- **Ostatné rizikové skupiny vystavené neaktivite**

Medzi tieto sociálno-demografické skupiny patria ženy, ľudia so zdravotným postihnutím alebo chronickým ochorením či imigranti, ktorí sú zväčša nízko kvalifikovaní.

Príčiny kvantitatívneho nedostatku pracovníkov na strane dopytu po práci

A. Nárast celkového dopytu po tovaroch a službách

Vo všeobecnosti, nárast v dopyte po tovaroch a službách môže vyplývať z rastu nákupnej sily spotrebiteľov alebo zmeny v spotrebiteľskom správaní.

- **Nárast dopytu po práci**

Nárast príjmu alebo bohatstva spotrebiteľov je vo väčšine spojený s ekonomickým rastom. Avšak rozsah, v ktorom má ekonomický rast za následok zvýšený dopyt po práci závisí od intenzity pracovnej sily rastúceho odvetvia, technologického pokroku a nevyužitého výrobného potenciálu. Takže ekonomický rast nemusí vždy viesť k zvýšenému dopytu po práci. Ak dopyt po práci je uspokojený zvýšeným pracovným vstupom v podobe vylepšenej výroby alebo zvýšených pracovných hodín, tak dopyt po práci sa zvýši minimálne alebo vôbec. Napriek tomu, stabilný ekonomický rast je považovaný za jeden z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich dopyt po práci.

- **Nárast dopytu kvôli starnúcej populácii**

So starnúcou populáciou, sa dopyt týchto spotrebiteľov po určitých produktoch a službách zvýši, ako je napríklad zdravotná starostlivosť. A naopak, dopyt po produktoch a službách, ktoré sú určené pre mladšiu generáciu, napríklad vzdelanie bude klesať.

- **Zmeny v spotrebiteľskom správaní a ich preferenciách**

Zvýšený dopyt po IT produktoch a službách na úkor iného sektora vedie k zmenám v dopyte po práci medzi odvetviami.⁸

⁸ EUROPEAN PARLIAMENT. Labour market shortages in the European Union. [online]. In: *Publications.europa.eu*. 18.05.2015. [cit. 2018-01-17]. Dostupné na: https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/274d0677-2e7d-46e5-aaaa-0d4e97d02beb/language-en?_portal2012documentDetail_WAR_portal2012portlet_source=search

B. Nárast lokálneho dopytu po práci

• Geografický nesúlad medzi regiónmi

Geografická nezhoda nastáva vtedy, ak je zaznamenaný nedostatok kvalifikovaných pracovníkov v jednom regióne alebo krajine, kým existuje prebytok daných pracovníkov v inom regióne alebo krajine. Takže vhodní pracovníci existujú, ale nie v tom istom regióne, kde sú dostupné pracovné miesta. Tento stav sa týka nedostatočnej pracovnej mobility. Inertná mobilita vyjadruje pohyb pracovníkov za prácou z jedného regiónu do druhého v rámci jednej krajiny a mobilita naprieč národnými hranicami predstavuje napríklad mobilitu v rámci krajín EU alebo príchod pracovníkov z tretích krajín. Pracovná mobilita je limitovaná neochotou pracovníkov presunúť či presťahovať sa, jazykovou bariérou a problémom s uznaním zahraničných kvalifikácií. Alternatíva k pracovnej mobilite je mobilita firiem, resp. ich neochota sa premiestniť v rámci regiónov, čo tiež môže spôsobiť nedostatok pracovníkov.⁹

1.2.2 Špecifické príčiny kvalitatívneho nedostatku pracovných síl

Kvalitatívny nedostatok pracovníkov je spájaný s tromi hlavnými príčinami, a to na strane dopytu po práci a aj jej ponuky. Medzi hlavné príčiny patrí nesúlad kvalifikácie, resp. zručností pracovníkov, nesúlad preferencií a informácií medzi zamestnávateľmi a pracovnou silou.

I. Nesúlad potrebnej a dostupnej kvalifikácie pracovných síl

Nezhoda kvalifikácie na pracovnom trhu je definovaná ako nerovnováha medzi ponukou a dopytom po určitých odbornostiach, zručnostiach v danom odvetví a zamestnaní na určitej kvalifikačnej úrovni.

Medzinárodná organizácia práce (ILO) definovala viacej typov nesúladu kvalifikácie:

- Nedostatok kvalifikácie - dopyt po určitom type odbornosti prevyšuje ponuku ľudí s danou kvalifikáciou, resp. zručnosťou. V tomto prípade, zamestnávatelia v daných odvetviach nemôžu nájsť vhodne kvalifikovaných pracovníkov.

⁹ HR.FBK. Internal mobility. [online]. In: *Hr.fbk.eu*. 2016. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: <https://hr.fbk.eu/en/services/internal-mobility>

- Kvalifikačná medzera - typ alebo úroveň kvalifikácie je rozdielna od tej vyžadovanej na adekvátne vykonávanie danej práce.
- Vertikálny nesúlad - vzdelanostná či kvalifikačná úroveň pracovníkov je pod alebo nad požadovaným levelom, teda dochádza k nad(pod)kvalifikácii či nad(pod)vzdelaniu.
- Horizontálny nesúlad - typ alebo oblasť vzdelania či kvalifikácie nie sú vhodné pre dané zamestnanie.
- Zastarávanie kvalifikácie - odbornosť, ktorá bola v minulosti požadovaná pri danom povolani už nie je aktuálna alebo kvalifikácia sa časom zhoršila.¹⁰

Príčiny nedostatku kvalifikácie pracovných síl na strane dopytu po práci

A. Technologické zmeny

Pretrvávajúce a narastajúce technologické zmeny zvyšujú dopyt po kvalifikovanej pracovnej sile. Na trhu práce väčšinou high-tech spoločnosti, kde sú rýchlo rastúce nároky, trpia nedostatkom pracovných síl s kvalifikáciami ako je digitálna gramotnosť či počítačové zručnosti. Napriek tomu, že vzdelávací systém podlieha štrukturálnym zmenám, tak adopcia nových technológií, ktorá sa zrealizuje na univerzitách, už nie je relevantná na trhu práce. Taktiež záujemcovia o prácu, ktorí v minulosti pracovali v upadajúcich sektoroch, ako poľnohospodárstvo či výroba, majú problém sa zamestnať v rastúcich sektoroch ako je zdravotníctvo či vzdelávanie, keďže nedisponujú s medziľudskými či komunikačnými zručnosťami.

B. Zmeny v odvetviach na pracovnom trhu

V tomto prípade nedostatok kvalifikácie pracovnej sily je spôsobený neadekvátne školenými kandidátmi v tých sektoroch na pracovnom trhu, ktoré zažívajú vysoký rast. Nedostatok kvalifikácii v daných odvetviach je následkom sektorových zmien v dopyte. Ak nedostatok odborných skúseností vyplýva z rastu podniku v rastúcich trhoch so silným dopytom po produkte, môže tento nedostatok viesť k dočasnému stavu spájaného s rastúcim predajom a upevnením pozície podniku na trhu. Nárast pracovných síl je očakávaný v sektoroch hlavne ako nanotechnológia, biotechnológia, elektronika či informačné technológie. Skúsenosti

¹⁰ ALLIAS, Stephanie. Labour market impact of National Qualification Frameworks in six countries. [online]. In: *Ilo.org*. 2017. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_585696.pdf

zamestnávateľov s nedostatkom pracovníkov sú spájané s rastúcou špecializáciou v rámci pokročilej výroby. Taktiež so vzdelávacím systémom, kde študijné programy nie sú v súlade, a nie sú dostatočne rýchlo adaptované s technologickým vývojom v danom sektore.

C. Zmeny v štruktúre zamestnaní

Profesie, kde sa zaznamenáva ťažkosť s náborom sa nazývajú tzv. problémové zamestnania. O takéto povolania sa jedná vtedy, ak spĺňa aspoň jednu z nasledovných kritérií:

- dlhá doba s obsadením voľných pracovných miest,
- zamestnávatelia vykazujú ťažkosti s obsadením voľných pracovných miest,
- iba pár uchádzačov je dostupných pre danú voľnú pracovnú pozíciu,
- počet voľných pracovných miest rastie, kým počet uchádzačov o prácu zostáva stabilný.

Tieto problémové povolania sa najviac vyskytujú v zamestnaniach s vyššou kvalifikáciou ako napríklad zdravotníctvo, IT, vzdelávanie, finančníctvo či poisťovníctvo. Taktiež ich výskyt v zamestnaniach s manuálnymi zručnosťami nie je zanedbateľný, a to práve kvôli menej atraktívnym pracovným podmienkam a vyššom dopyte po náhrade pracovníkov v daných sektoroch ako výroba či stavebníctvo. Nedostatok pracovníkov môže byť aj výsledkom zavedením nových regulácií ako bezpečnostné regulácie. Príkladom môže byť aj rastúci trend tzv. “green” profesií, kde sa vyžadujú zručnosti udržateľnosti, vedomosti, hodnoty a postoje, ktoré sú potrebné na rozvoj a podporu sociálnych, ekonomických a environmentálnych výsledkov v podniku, priemysle a spoločnosti.¹¹ Na výkon týchto profesií treba špeciálne školenia či tréning, ktorých rozsah má v súčasnosti rastúci trend.

II. Problémy s obsadením voľných pracovných miest

A. Nepružnosť náboru pracovníkov

V súčasnosti je nevyhnutné zamerať sa na vzdelávanie a pochopiť vzťah medzi nesúlodom kvalifikácie a politikou ľudských zdrojov, aby sa reagovalo včas a efektívne na nedostatok kvalifikácie. Práve tieto nedostatky kvalifikácie môžu byť príčinou neefektívnych investícií do funkcie náboru zamestnancov. Hlavne v prípade malých a stredných podnikov, kde

¹¹ INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. What is a green job ? [online]. In: *Ilo.org*. 13.04.2016. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: http://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS_220248/lang-en/index.htm

manažéri ľudských zdrojov nadhodnotia kandidátov počas prijímacích pohovorov a zamestnávajú pracovníkov s podkvalifikáciou.

B. Zvýšený dopyt po náhrade pracovných síl

Voľné pracovné miesta plynúce z odchodu pracovníkov musia byť obsadené novými zamestnancami a dopyt po ich náhrade rastie. Medzi faktory, ktoré spôsobujú zvýšený dopyt po náhrade pracovníkov patria odchody zamestnancov do dôchodku, dočasný alebo trvalý odchod žien na materskú dovolenku a pracovná mobilita. Tento dopyt po náhrade zamestnancov má tendenciu byť relatívne nízky pri novovznikajúcich povolaniach. Taktiež problémom je zdokonaľovanie a zlepšovanie odbornosti pracovníkov počas kariéry a zastarávanie kvalifikácií. Starší pracovníci môžu čeliť problémom adaptovaniu meniacim sa požiadavkám na trhu práce, a taktiež s rastúcimi nárokmi a technologickými zmenami. Dopyt po náhrade pracovníkov je jeden z kľúčových faktorov nesúladu v odvetviach s nižšou kvalifikáciou na pracovnom trhu spolu s neatraktívnymi pracovnými podmienkami.

Príčiny nedostatku kvalifikácie pracovných síl na strane ponuky práce

A. Výber študijného odboru dostupného v danom vzdelávacom systéme

Významným dôvodom nezhody kvalifikácie je nesúlad medzi študijnými programami, ktoré si študenti vyberajú alebo sú si schopní vybrať a typom kvalifikácií a spôsobilostí, ktoré požadujú zamestnávateľia. Tento jav sa nazýva horizontálna nezhoda a je obzvlášť problematický v odvetviach ako zdravotná starostlivosť, finančníctvo, ICT a pri technických odboroch. Pri výbere daného študijného smeru, sa mnoho študentov zameriava skôr na súčasné potreby pracovného trhu. Neberie sa príliš do úvahy očakávaný budúci vývoj dopytu po odlišných študijných programoch. Navyše prístup k určitým študijným odborom, najmä pri lekárskej špecializácii, môže byť limitovaný, čo vedie k nedostatku daných špecifických kvalifikácií. Taktiež problém predstavujú neefektívne vzdelávacie inštitúcie a poskytované programy nedostatočnej kvality v danom vzdelávacom systéme, ktoré nespĺňajú kritéria pracovného trhu, čo limituje možnosti pre študentov.

III. Nesúlad pracovných preferencií medzi uchádzačmi o prácu a firmami

Tento nesúlad preferencií sa týka neochoty kandidátov prijať danú pracovnú ponuku, napriek tomu, že dané zamestnanie spĺňa ich kvalifikačný profil a je aj dostupné v danom geografickom regióne. Tento jav znamená, že celkový potenciál pracovnej sily nie je

naplnený, pretože preferencie uchádzačov o prácu sa líšia od dostupných pracovných pozícií. Taktiež tento nesúlad je spájaný s atraktivnosťou zamestnania.¹²

Príčiny nesúladu pracovných preferencií

A. Pracovné podmienky

Nedostatky pracovných síl môžu vzniknúť aj kvôli ponúknutiu neadekvátnych a neatraktívnych pracovných podmienok kandidátom, ako napríklad nízka mzda, dlhé pracovné hodiny či náročné úlohy. Ak firma nie je schopná poskytnúť požadovanú mzdu, tak je nútená prijať podkvalifikovaných zamestnancov na danú pracovnú pozíciu. Preferencie zamestnancov, najmä generácií Y, sa menia, čo predstavuje výzvu hlavne pre oddelenie ľudských zdrojov (HR) v podniku.

B. Nízky sociálny status zamestnania či odvetvia

Medzi najviac subjektívne faktory spájajúce sa s daným zamestnaním a týkajúce sa sociálneho statusu patria sociálna stigmatizácia a genderový stereotyp. To môže viesť k zníženiu potencionálnej pracovnej sily. Napríklad odvetvie výstavby je chápané ako zamestnanie nízkeho sociálneho statusu a atraktívnosti pre ženy. Sektor informačných technológií zažíva silný nesúlad medzi pohlaviami a je tiež ovplyvnený nedostatkom kvalifikácie. Ďalej popularita zdravotníckej starostlivosti upadá. Niektoré zamestnania sú spájané s prísťahovaleckou či etnickou skupinou pracovníkov, čo je označované ako sociálna stigmatizácia.¹³

IV. Nesúlad informácií medzi uchádzačmi o prácu a zamestnávateľmi

Nedostatok pracovníkov môže byť aj kvôli asymetrii dostupných informácií na trhu práce. V tomto prípade nie je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na miestnom pracovnom trhu. Dopyt po práci je stále neuspokojený kvôli nedokonalým a chybným informačným tokom, ktoré sú výsledkom nedostatku transparentnosti na pracovnom trhu. Tento nesúlad

¹² EUROPEAN PARLIAMENT. Labour market shortages in the European Union. [online]. In: *Publications.europa.eu*. 18.05.2015. [cit. 2018-01-17]. Dostupné na: https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/274d0677-2e7d-46e5-aaaa-0d4e97d02beb/language-en?_portal2012documentDetail_WAR_portal2012portlet_source=search

¹³ ALON, H.- ALON, K. The Economics of Stigma: Why More Detection of Crime May Result in Less Stigmatization. [online]. In: *Pdfs.semanticscholar.org*. 2007. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <https://pdfs.semanticscholar.org/762a/1d457681f8800abd4409d5a24d4882d3a4ed.pdf>

informácií na strane dopytu po práci vyplýva z neefektívnych náborovacích aktivít firiem, ktoré nie sú schopné získať informácie o vhodných kandidátoch a realizovať nábor. A na druhej strane ponuky práce, kde stratégie a kroky vykonávané kandidátmi nie sú schopné lokalizovať dostupné pracovné miesta a získať informácie o voľných pracovných ponukách. Tento nesúlad informácií sa týka súčasne aj zamestnaných, ktorí sú ochotní zmeniť povolanie alebo ich súčasné zamestnanie nie je v súlade s ich kvalifikačnou úrovňou.¹⁴

1.3 Charakteristika nedostatku pracovných síl v rámci EÚ

Na meranie, resp. skúmanie nedostatku pracovných síl neexistuje jednotný a akceptovaný spôsob, no v rámci výskumov vykonávanými inštitúciami EÚ sú odporúčané dva spôsoby. A to buď pomocou ekonomického nástroja Beveridgeovej krivky, alebo prieskumom vykonávaným u zamestnávateľov v rámci rôznych odvetví v hospodárstve.

Beveridgeova krivka je pomenovaná podľa ekonóma Williama Beveridge a zobrazuje vzťah medzi voľnými pracovnými miestami, ktoré reprezentujú stranu dopytu po práci a nezamestnanosťou reprezentujúcou stranu ponuky práce. Na horizontálnej osi je zobrazená miera nezamestnanosti (u), ktorá vyjadruje počet nezamestnaných ľudí ako percento celkovej pracovnej sily.¹⁵ Pracovná sila, resp. ekonomicky aktívne obyvateľstvo sa skladá zo zamestnaných (zamestnanci a podnikatelia) a nezamestnaných. Taktiež pracovná sila vylučuje ekonomicky neaktívne obyvateľstvo ako deti v predškolskom veku, žiaci, študenti či dôchodcovia. Na vertikálnej osi je miera voľných pracovných miest (MVPM), ktorá vyjadruje počet voľných pracovných miest ako podiel pracovnej sily.¹⁶

Ak sa vývoj Beveridgeovej krivky posúva smerom doprava, tak efektívne fungovanie pracovného trhu klesá, resp. sa zhoršuje, čo je spôsobené napr. nesúladom kvalifikácie medzi ponukou a dopytom po práci. Ak sa krivka posúva smerom doľava, tak sa pracovný trh zefektívňuje. Ak pohyb krivky smeruje doprava, tak sa zvyšuje MVPM aj miera nezamestnanosti, čiže je viac voľných pracovných miest, ale aj viac nezamestnaných

¹⁴ EUROPEAN PARLIAMENT. Labour market shortages in the European Union. [online]. In: *Publications.europa.eu*. 18.05.2015. [cit. 2018-01-17]. Dostupné na: https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/274d0677-2e7d-46e5-aaaa-0d4e97d02beb/language-en?_portal2012documentDetail_WAR_portal2012portlet_source=search

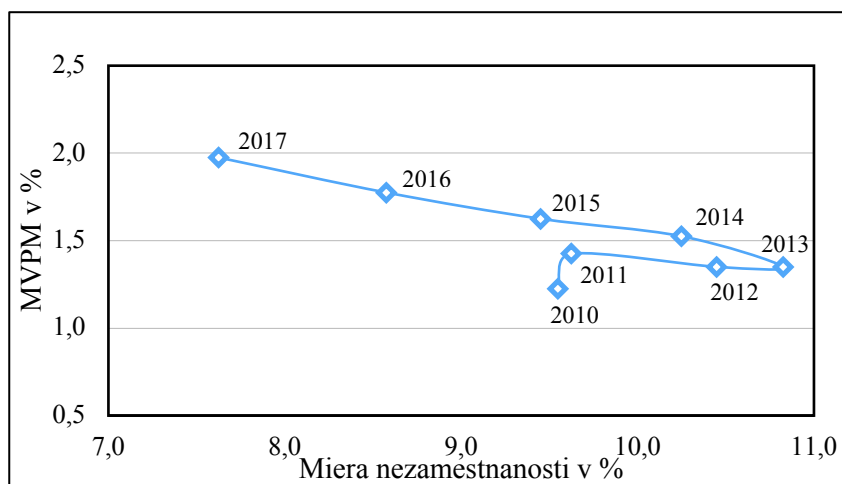
¹⁵ EC.EUROPA. Glossary: Unemployment. [online]. In: *Ec.europa.eu*. 30.10.2010. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Unemployment>

¹⁶ EC.EUROPA. Glossary: Job vacancy rate (JVR). [online]. In: *Ec.europa.eu*. 15.03.2018. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Job_vacancy_rate_\(JVR\)](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Job_vacancy_rate_(JVR))

ako v minulosti, čo je spôsobené nezhodou na trhu práce. Naopak, posuny krivky smerom vľavo predstavujú pokles voľných pracovných miest, ale aj pokles miery nezamestnanosti a nastáva vtedy, ak sa prekážky na trhu práce znižujú, a tak dochádza k efektívnejšiemu fungovaniu trhu práce.

Faktory, ktoré ovplyvňujú pohyb Beveridgeovej krivky sú nasledovné. Štrukturálna nezamestnanosť, je to stav, kedy voľné pracovné miesta nezodpovedajú štruktúre pracovnej sily kvôli nezhode požadovaných kvalifikácii či robotizácii alebo pracovisko sa nachádza v inom regióne ako je lokácia nezamestnaných.¹⁷ Ak prevláda nesúlad kvalifikácie pracovníkov, tak je vyššia MVPM a aj miera nezamestnanosti, čo posúva krivku doprava. Ak sa daná nezhoda kvalifikácie zlepšuje, tak to posúva krivku smerom doľava. V prípade existujúcej ekonomickej neistoty v danej krajine, podniky nie sú si isté ohľadom nábory nových pracovníkov, a tak je posun krivky vpravo. Ak sú firmy optimistické a isté ohľadom ekonomického vývoja, tak sú viac ochotnejšie prijať do zamestnania nových pracovníkov, čo posúva krivku vľavo. Čo sa týka ekonomických cyklov v danom hospodárstve, tak v prípade recesie či obnovy ekonomiky, krivka smeruje dolu a doprava, a ak je hospodárstvo v stave expanzie, tak krivka smeruje vľavo hore.¹⁸

Graf 2 Beveridgeova krivka EÚ



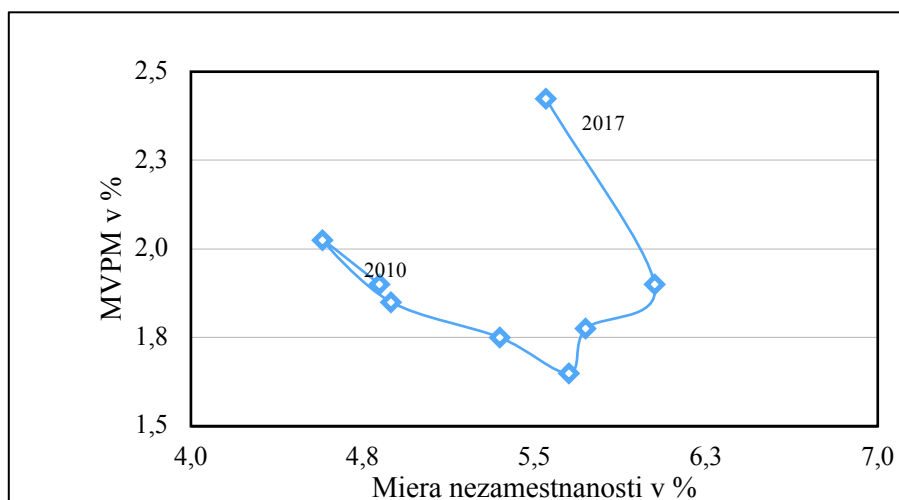
Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: EC.EUROPA. Job vacancy and unemployment rates - Beveridge curve. [online]. In: *ec.europa.eu*. 2018. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Job_vacancy_and_unemployment_rates_-_Beveridge_curve#The_Beveridge_curves_for_the_euro_area_and_the_EU-28

¹⁸ BEGGS, Jodi. The Beveridge curve. [online]. In: *Thoughtco.com*. 06.03.2017. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <https://www.thoughtco.com/overview-of-the-beveridge-curve-1148116>

Ak hore uvedené poznatky aplikujeme na členské štáty EÚ 28, ako zobrazuje graf 2, tak môžeme identifikovať posun Beveridgeovej krivky vpravo hlavne počas pokrízového obdobia, kedy bol zaznamenaný ekonomický úpadok a neskôr obnova hospodárstva. Zaznamenávame ekonomický rozmach v daných krajinách ako celok, pracovný trh je menej uzavretý a efektívnejší, a preto sa krivka posúva smerom doľava a nahor, a krivka sa nachádza v najvyššom bode expanzie počas roku 2017. Štruktúra pracovných trhov v rámci členských štátov EÚ je rozdielna, a teda aj pracovná ponuka a dopyt po nej je odlišný medzi danými krajinami. Taktiež existujú regionálne nezhody v rámci jednej krajiny. Ďalej môžeme vidieť, že súčasná situácia na pracovnom trhu EÚ 28 sa zlepšila, a preto sa nesúlad kvalifikácií pracovných síl pomerne znížil oproti pokrízovému obdobiu, no i napriek tomu firmy takmer v každom členskom štáte EÚ oznamujú nedostatky pracovníkov.

V rámci našej teoretickej časti sme zohľadnili danú problematiku pomocou Beveridgeovej krivky v krajinách V4, a taktiež v Rakúsku v sledovanom období 2010-2017. V každom nasledovnom grafe zaznamenávame vzostupný vývoj rokov v danom období.

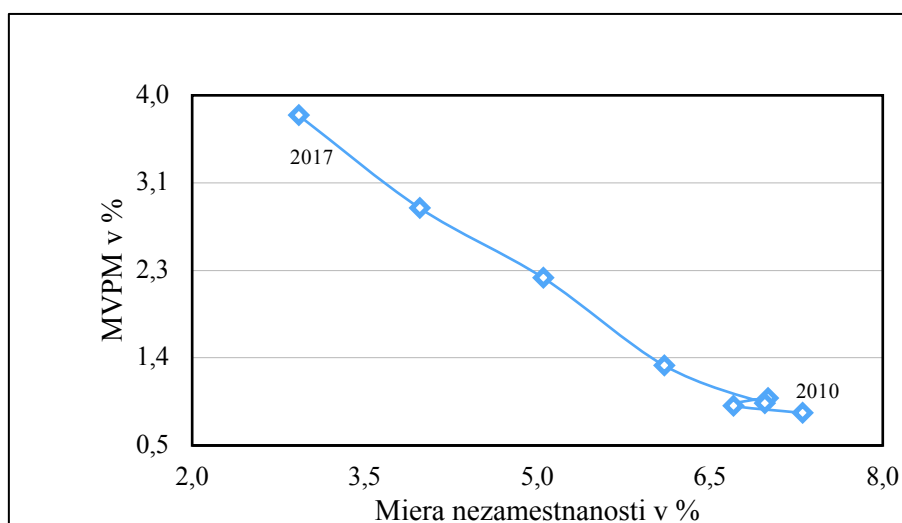
Graf 3 Beveridgeova krivka Rakúska



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: EC.EUROPA. Job vacancy and unemployment rates - Beveridge curve. [online]. In: *ec.europa.eu*. 2018. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Job_vacancy_and_unemployment_rates_-_Beveridge_curve#The_Beveridge_curves_for_the_euro_area_and_the_EU-28

V prípade krajiny Rakúsko vidíme nie úplný jednotný rastúci trend, ako pri ostatných krajinách V4. Rakúsko medziročne v roku 2014 zvýšilo mieru nezamestnanosti o 0,3 % a rast MVPM sa znížil o 0,1%, čo reprezentuje pokles na grafe. Do roku 2014 mala daná krajina najlepšie výsledky spomedzi všetkých krajín V4, ale od roku 2015 až súčasne ho predbehla Česká republika, ktorej hospodárstvo tiež stále dosahuje svoje historické maximum.

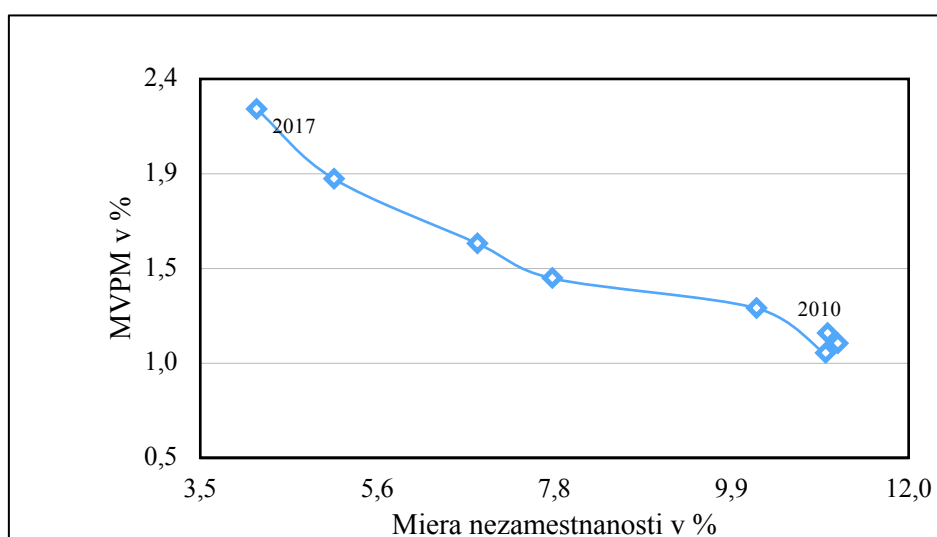
Graf 4 Beveridgeova krivka Českej republiky



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: EC.EUROPA. Job vacancy and unemployment rates - Beveridge curve. [online]. In: *ec.europa.eu*. 2018. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Job_vacancy_and_unemployment_rates_-_Beveridge_curve#The_Beveridge_curves_for_the_euro_area_and_the_EU-28

V Českej republike zaznamenávame jasný rastúci trend Beveridgeovej krivky. V roku 2017 sa krajina nachádzala v najvyššom stave expanzie hospodárstva a od roku 2015 až súčasne predbehla Rakúsko vo vyššom raste MVPM, a tiež nižšou mierou nezamestnanosti, čo predstavuje najlepšie výsledky spomedzi krajín V4.

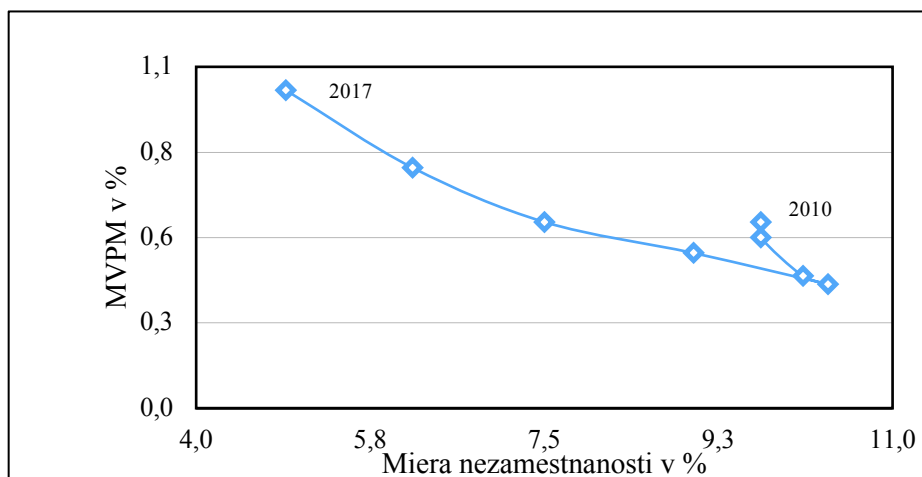
Graf 5 Beveridgeova krivka Maďarska



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: EC.EUROPA. Job vacancy and unemployment rates - Beveridge curve. [online]. In: *ec.europa.eu*. 2018. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Job_vacancy_and_unemployment_rates_-_Beveridge_curve#The_Beveridge_curves_for_the_euro_area_and_the_EU-28

Trend vývoja krivky Maďarska je jasne rastúci a daná krajina od roku 2016 dosahuje druhú najnižšiu mieru nezamestnanosti hneď po Česku, a tak predbehla i Rakúsko. Ale stále vykazuje nižšiu MVPM ako Česko či Rakúsko.

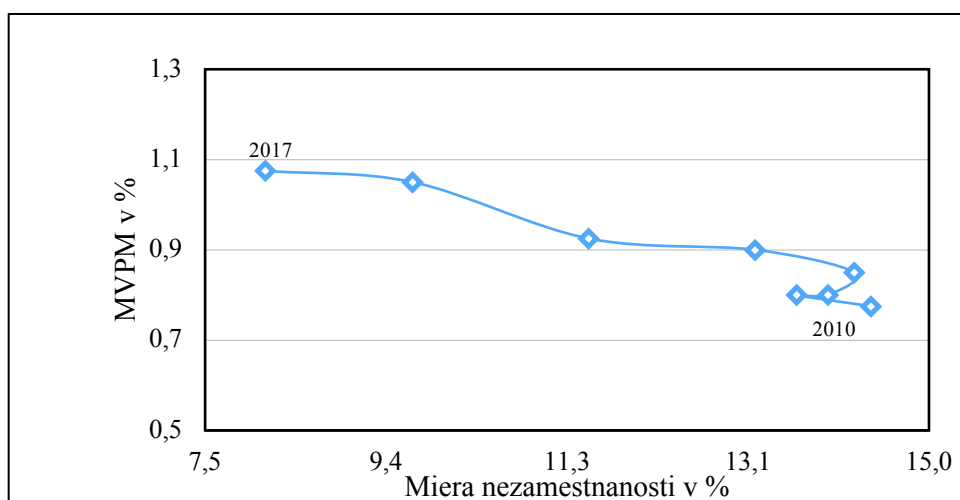
Graf 6 Beveridgeova krivka Poľska



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: ec.europa.eu. Beveridge curve. [online]. In: *ec.europa.eu*. 2017. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:BevFigure2.PNG>

Poľsko taktiež ako v prípade krajín Česká republika či Maďarsko vykazuje jasný rastúci trend Beveridgeovej krivky, ale s vyššou mierou nezamestnanosti ako už spomenuté krajiny a s najnižšou MVPM spomedzi krajín V4.

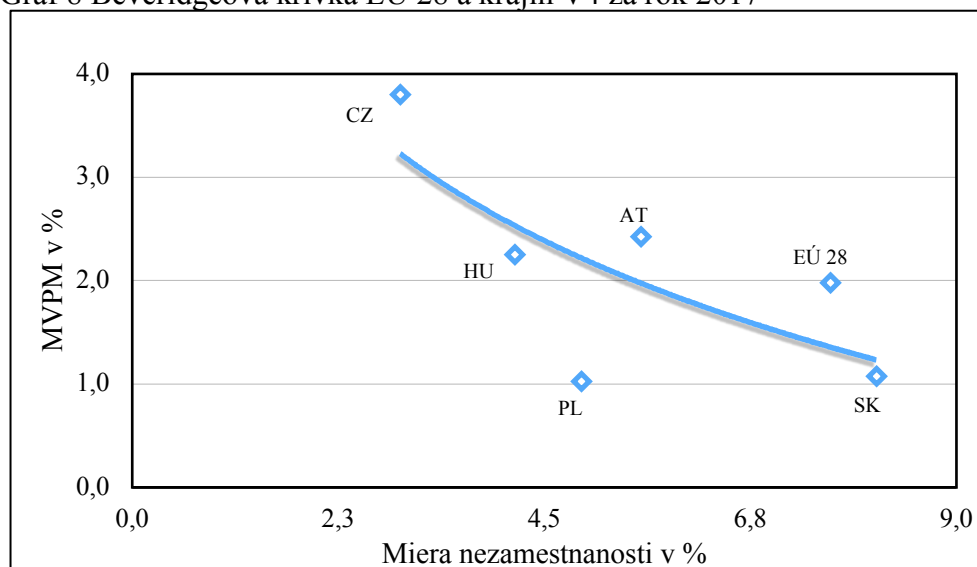
Graf 7 Beveridgeova krivka Slovenska



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: EC.EUROPA. Job vacancy and unemployment rates - Beveridge curve. [online]. In: *ec.europa.eu*. 2018. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Job_vacancy_and_unemployment_rates_-_Beveridge_curve#The_Beveridge_curves_for_the_euro_area_and_the_EU-28

Podobne ako ostatné krajiny V4 a Rakúsko, tak aj Slovenská republika zaznamenáva v súčasnosti najväčšiu expanziu hospodárstva od vypuknutia krízy v roku 2008. Spomedzi krajín V4, Slovensko zaznamenáva najvyššiu úroveň nezamestnanosti počas celého sledovaného obdobia a druhú najnižšiu MVPM hneď po Poľsku.

Graf 8 Beveridgeova krivka EÚ 28 a krajín V4 za rok 2017



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: EC.EUROPA. Job vacancy and unemployment rates - Beveridge curve. [online]. In: *ec.europa.eu*. 2018. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Job_vacancy_and_unemployment_rates_-_Beveridge_curve#The_Beveridge_curves_for_the_euro_area_and_the_EU-28

Graf 8 zobrazuje zosúladenie medzi dopytom po práci a jeho ponukou na trhoch práce krajín V4 a EÚ celkovo. Najvyšší bod dosahuje Česká republika, ktorá disponuje s pomerne nízkou nezamestnanosťou a vysokou MVPM, čo v praxi predstavuje pomerný súlad medzi dopytom po práci a jeho ponukou. Krajiny, ktoré sa nachádzajú nad Beveridgeovou krivkou disponujú slabšou mierou efektivity zosúladenia dopytu po práci a jeho ponuky, než krajiny umiestnené pod danou krivkou, príkladom je EÚ 28 celkovo a Rakúsko. Maďarsko dosiahlo výsledky vyššieho priemeru, Poľsko disponovalo najnižšou MVPM. Slovenská republika dosiahla najmenej pozitívne výsledky spomedzi krajín V4, čo v praxi znamená nezuhu medzi dopytom po práci a jeho ponukou, stále pomerne vysokú mieru nezamestnanosti oproti ostatným krajinám V4 a nižší rast MVPM.¹⁹

¹⁹ EC.EUROPA. Job vacancy and unemployment rates - Beveridge curve. [online]. In: *Ec.europa.eu*. 2018. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Job_vacancy_and_unemployment_rates_-_Beveridge_curve#The_Beveridge_curves_for_the_euro_area_and_the_EU-28

1.4 Manažment ľudských zdrojov

Manažment ľudských zdrojov (HRM, z ang. Human resource management) do 80. rokov 20. storočia bol HRM súčasťou personálneho manažmentu a bol striktné chápaný iba ako súhrn procesov v pracovnom prostredí, ktoré predstavovali nábor nových zamestnancov, pridelenie im úloh a následné vyhodnotenie výkonu či povýšenie zamestnancov, a to všetko v súlade s pracovnou disciplínou a zdravotnými normami.²⁰

Nástupom tzv. Industry revolution 4.0 klasický HRM upadá do úzadia a intenzívne nastupuje riadenie ľudského kapitálu (HCM, z ang. Human capital management) najmä vo veľkých medzinárodných spoločnostiach v sektoroch ako informačné technológie či vo finančnom odvetví. Rozdiel medzi týmito dvomi pojmami je nasledovný. HRM sa zameriava na procesy v spoločnosti a predmetom činnosti je riadenie zmluvných aktivít v danom podniku, ako sú mzdy, benefity, tzv. “compliance” záležitosti či reporting. HCM je orientovaný na človeka ako takého a má strategickú funkciu v podniku. Strategické činnosti v rámci HCM zahŕňajú hodnotenie a meranie výkonu, profesionálny rozvoj a plánovanie ľudských zdrojov a ich následné meranie. Daný podnik musí mať vybudovanú kvalitnú infraštruktúru v riadení ľudských zdrojov, aby HCM mohol byť správne realizovaný.

HRM plní nasledovné ciele podniku, ktoré sa zameriavajú na efektívnosť samotného HRM a následné meranie a hodnotenie ich výkonu. Medzi všeobecné ciele HRM patria:

1. Získanie ľudských zdrojov - zamestnanci sa získavajú na pracovnom trhu a HRM musí zabezpečiť nasledovné aktivity. Definícia pracovného miesta a požiadaviek na potenciálnych zamestnancov, postup na ich získanie, nábor a výber pracovníkov, ich následná adaptácia v rámci podnikovej kultúry a ich rozvoj. Tieto aktivity predstavujú pomerne vysoké náklady a môžeme povedať, že až pracovný výkon zamestnancov ukáže či HRM konalo efektívne.
2. Motivovanie zamestnancov - je dôležité na to, aby zamestnanci podávali maximálny pracovný výkon a naplňali ciele podniku. Existujú dva druhy motívov, a to interné a externé. Medzi interné motívy zaradíme vlastné uznanie, seberealizácia či byť súčasťou sociálnej skupiny. Externé stimuly tvoria faktory ako vysoká mzda, atraktívna

²⁰ FINDIKLI, M.A. – BAYARCELİK, E.B. Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)? [online]. In: *Ebschost.com*. 2015. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <http://eds.a.ebsco-host.com/eds/detail/detail?sid=7c26c33e-d726-47db-9ead-eea4686a8e23%40sessionmgr4006&vid=0&hid=4105&bdata=JkF1dGhUeXBIP-WNvb2tpZSxpcCx1cmwsY3BpZCZjdXN0aWQ9c2tsaWlzMxhbm9c2smc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=EP120706835&db=eoh>

pracovná náplň, prémie a odmeny, dobrý kolektív a pracovné vzťahy či podiel na hospodárskom výsledku podniku.

3. Udržanie zamestnancov - podnik na udržanie talentov a tých najvýkonnejších pracovníkov využíva nasledovné nástroje. Výhodné pracovné podmienky, zamestnanecké výhody, vysoké mzdy, motivujúce odmeny či dobré pracovné vzťahy. V súčasnosti dominujú vysoké nároky na kvalitu pracovného života, rovnováhu medzi pracovným a osobným životom.
4. Rozvoj zamestnancov - apeluje na dynamické podnikové prostredie, meniaci sa trh, napredujúce technológie a informačné systémy, inovácie a stále rastúcu silu zákazníkov. Preto HRM vynakladá veľké náklady a aj čas na školenia a tréningy pracovníkov a ich manažérov.²¹

Vzhľadom k zameraniu praktickej časti diplomovej práce sme v našej teoretickej časti bližšie definovali v rámci získania ľudských zdrojov nábor potenciálnych zamestnancov, a to hlavne externými zdrojmi náboru.

1.4.1 Nábor potenciálnych zamestnancov

Proces zabezpečovania adekvátneho množstva zamestnancov s kvalifikáciou a kvalitatívnymi parametrami, a to všetko pri vynaložení čo najnižších nákladov sa nazýva nábor pracovných síl. Existujú 4 dôvody náboru: cieľom náboru je obsadzovanie voľných pracovných pozícií vhodnými kandidátmi a v ich dostatočnom počte. Aj takýmto rozhodnutiam a výzvam čelia HR odborníci a musia sa správne rozhodnúť, a tak naplniť ciele podniku.

Proces náboru sa skladá z troch fáz, a to je definovanie požiadaviek pracovného miesta, voľba zdroja a metód náboru a poslednou fázou je hodnotenie procesu náboru. Prvá fáza sa týka opisu pracovného miesta, kde sa poskytnú základné informácie o voľnej pozícii. V momentálnej situácii na trhu práce, kde firmy bojujú o získanie tých najlepších zamestnancov, je aj formulácia opisu pracovného miesta veľmi dôležitá a môže prilákať vhodného kandidáta na danú pozíciu. Pre potencionálnych kandidátov sú zaujímavé informácie o plate, pracovných podmienkach, kariérnych príležitostiach, možnosti vzdelávania a cestovania, dĺžka pracovnej doby, nadčasy. Taktiež veľmi dôležitá je

²¹ JONIAKOVÁ, Z.- GÁLIK, R.-BLŠŤÁKOVÁ, J. -TARIŠKOVÁ, N. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint dva, 2016. s. 19-23. ISBN 978-80-8168-532-3.

špecifikácia požiadaviek na budúceho zamestnanca, ako napríklad vzdelanie, prax, jazykové znalosti či iné schopnosti. Ak sa stanovia zbytočne vysoké požiadavky, tak to môže odradiť vhodných kandidátov či pôsobiť diskriminačne. Správna formulácia názvu pracovného miesta je tiež veľmi významná pri náboře. Druhá fáza v rámci náborového procesu predstavuje voľbu zdroja a metódy náboru. Kľúčovým faktorom pri získavaní nových zamestnancov je náborový inzerát a jeho formulácia a štýl písania. Cieľom náborového inzerátu je vlastne oznámenie pracovnej ponuky a požiadaviek na nového zamestnanca. Takýto inzerát je úspešný vtedy, ak zaujme a získa vhodných adeptov v požadovanom množstve, a naopak odradí práve tých nevhodných kandidátov. Pri inzerovaní pracovnej pozície je nutné zvážiť nasledovné faktory. Dôležité je nastaviť správny čas inzerovania, tu treba zohľadniť dovolenkové obdobie, kedy končia už absolventi vysokých škôl, sezónnosť či možná dostupnosť inzertných médií. Ďalším významným aspektom je formálna úprava inzerátu, ako napríklad formulácia a štýl, aby inzerát zaujal a oslovil vhodných kandidátov.²²

Voľba vhodného zdroja externého náboru

Existujú dva druhy zdrojov náboru zamestnancov, a to z interných alebo externých zdrojov. Prvotne HR profesionáli sa snažia obsadiť voľné pracovné miesta z vnútorných, resp. interných zdrojov, čo je vlastne transfer zamestnancov z jednej pracovnej pozície na inú v rámci podniku či ich povýšenie. Za externé zdroje náboru sa považujú nasledovné:

- **Webové stránky**

Jedným z najviac využívaných zdrojov náboru sú práve webové stránky daných firiem, kde môžu uverejňovať voľné pracovné miesta väčšinou v sekcii kariéra. Komunikácia medzi podnikom a kandidátmi je on-line, časovo i finančne úsporná.

- **Sociálne siete**

V tejto internetovej ére je nevyhnutnosťou, aby podnik bol aktívnym na sociálnych sieťach. Najpoužívanejšou sociálnou sieťou na nábor nových zamestnancov najmä na pracovných trhoch EÚ je v súčasnosti LinkedIn, a to najmä s aplikáciou Recruiter. Ďalšími populárnymi

²² OLENSKI, Steve. 6 Tips for hiring the right employee. [online]. In: *Forbes.com*. 18.05.2015. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/05/15/6-tips-for-hiring-the-right-employee/#751536153894>

náborovými sieťami sú TalentBin, Zoominfo, Facebook, Twitter, Monster, Unicruit. Na Slovensku je populárna sieť Profesia.²³

- **Vývesky a letáky**

Vhodné sú skôr pre menej profesionálne, resp. jednoduchšie pozície a oslovujú obmedzený počet uchádzačov, z toho dôvodu sú vhodné skôr pre menšie rodinné firmy alebo na zabezpečenie dočasnej potreby ľudských zdrojov. Ich umiestnenie môže byť rôzne, napr. v blízkosti vlakových či autobusových staníc, v miestnych novinách či na reklamných baneroch.

- **Úrady práce, sociálnych vecí a rodiny**

Tento štátny orgán eviduje nezamestnaných na trhu práce, kde zamestnávateľia majú aj takúto možnosť nájdania potencionálnych pracovníkov, ale platí, že tu prevyšuje registrácia menej kvalifikovaných pracovných síl

- **Vzdelávacie inštitúcie**

Stredné školy a vysoké školy produkujú absolventov s minimálnou praxou a skúsenosťami. Na odstránenie tohto negatívneho javu sa firmy snažia o spoluprácu so vzdelávacími inštitúciami tak, že poskytujú študentom stáže, prax či možnosť koordinácie pri písaní záverečných prác. Takýmto spôsobom má podnik možnosť objaviť nové talenty.

- **Výstavy**

Na Slovensku sú populárne výstavy, resp. veľtrhy práce ako Dni kariéry, Profesia days a iné. Výhodou je, že firmy majú šancu stretnúť sa s ľuďmi z rôznych vekových skupín a môžu nadviazať kontakt aj s takými, ktorí by za normálnych okolností na ich inzerát práce nezareagovali.

- **Agentúry personálneho poradenstva**

Personálne agentúry poskytujú služby pri vyhľadávaní vhodných kandidátov na voľné pracovné pozície. Ich služby sa delia na tzv. executive research, čo je nábor výkonných

²³ ROBERTWALTERS. Using social media in the recruitment process. [online]. In: *Robertwalters.com*. . [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <https://www.robertwalters.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/using-social-media-in-the-recruitment-process.pdf>

pracovníkov a oslovuje sa väčší počet kandidátov. Druhým typom je tzv. head hunting, ktorý je zameraný na nábor odborníkov, špecialistov a vrcholových pracovníkov, kde prevláda priame oslovenie kandidátov.

- **Personálne sprostredkovateľské agentúry, personálny lízing a kontraktové zamestnania**

Tieto subjekty poskytujú podniku zamestnancov najmä na výkon manuálnych činností či jednoduchých administratívnych aktivít. Týchto pracovníkov počas celej doby zamestnáva agentúra a poskytne ich podniku iba na určitý čas alebo im sprostredkuje tzv. kontraktných zamestnancov. Pre podnik je táto forma náboru atraktívna, pretože celkovú personálnu starostlivosť za zamestnanca preberá agentúra.

- **Evidencia náhodných žiadateľov**

Za náhodného žiadateľa sa považuje ten, kto podniku pošle životopis, motivačný list alebo iný dokument, aj keď nie je uverejnená ponuka voľného pracovného miesta v podniku.

- **Bývalí zamestnanci**

Podnik realizuje aj tzv. re-recruiting, čo znamená vedenie databázy bývalých zamestnancov s cieľom znovu ich zamestnať v budúcnosti. Takýto zamestnanci sú nazývaní bumerangy.²⁴

V procese náboru je Employer branding, resp. značka zamestnávateľa tiež veľmi dôležitá, a v súčasnosti sa považuje za veľmi dôležitý faktor ako zaujať a osloviť uchádzačov o prácu.

Employer branding

Employer branding predstavuje stratégiu podniku, kedy sa buduje značka zamestnávateľa v očiach verejnosti, prezentuje sa ako atraktívny a vhodný zamestnávateľ s jedinečným pracovným prostredím, a tak sa do podniku pritiahnu nádejní kandidáti a nové talenty. Tento koncept je skôr zameraný na nábor mladých a talentovaných uchádzačov, väčšinou absolventov, ale nie je vylúčené, že osloví aj iných záujemcov.

²⁴ JONIAKOVÁ, Z. - GÁLIK, R. - BLŠŤÁKOVÁ, J. - TARIŠKOVÁ, N. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint dva, 2016. s. 162-172. ISBN 978-80-8168-532-3.

Kľúčová je tvorba hodnôt zamestnávateľa, kde podnik vlastne charakterizuje hodnoty, ktoré sú ponúkané zamestnancom, prečo je výhodné pracovať v danom podniku a mnohé ďalšie možnosti, výhody a benefity práce v podniku. Práve tieto hodnoty dokážu podnik odlíšiť od konkurencie, a tým pádom sa stáva jedinečný a atraktívny pre kandidátov, a tak zaujme a osloví talenty na trhu práce. Ak sa hodnoty podniku správne navrhnu a je aj správne pochopená cieľová skupina pracovných síl, tak dochádza k angažovanosti a stotožneniu sa zamestnancov so základnými predpokladmi podniku na ktorých sú postavené hodnoty organizácie. Aktivity nimi vykonávané sa považujú za zmysluplné, a tak aj kvalita ich výstupu rastie. Dôležitá je aj organizačná kultúra, preto firmy ponúkajú stáže pre študentov alebo absolventov aby ju pochopili, ale aj získali prax. Do popredia vstupuje stále viac a viac spoločenská zodpovednosť firiem, kde sa hodnotí ako podnik obohacuje spoločnosť. Treba dbať aj o etiku riadenia HR, teda ako sa zaobchádza s kandidátmi, súčasnými pracovníkmi alebo s bývalými zamestnancami.²⁵

1.5 Súčasný zmeny v manažmente ľudských zdrojov

Nástupom industrializácie a vedecko-technického pokroku (VTP) platí, že ak sa budú personalisti zameriavať a venovať iba štandardnému HRM, tak v blízkej dobe stratia svoje talenty a tých najlepších pracovníkov. K riadeniu ľudského kapitálu treba pristupovať proaktívne, a v rámci existujúcich veľkých zmien na trhu práce, resp. HR revolúcie odborníci v danej oblasti musia byť viac orientovaní na inovácie. V rámci digitálnej ekonomiky už nestačí poskytovať iba základné služby v rámci HRM. HR musia zmeniť dizajn svojich doterajších funkcií. Toto znamená investície zo strany HR pracovníkov do rozvoja svojich profesionálnych znalostí a schopností. Tiež to predstavuje neustále sledovanie a študovanie najnovších trendov, ale najmä zameranie sa na potreby a hodnoty súčasných a potencionálnych zamestnancov. Priority u potenciálnych a aj súčasných zamestnancoch sa v poslednej dobe dramaticky menia. Prevláda tzv. work-life balance, čo predstavuje najväčšiu prioritu hlavne u mladých ľudí. Taktiež sa zmenili aj motivačné stimuly. Stimuly ako finančné ohodnotenie nie sú až tak atraktívne ako v minulosti a mladé talenty považujú za atraktívne hodnoty ako rešpekt, dôstojnosť či osobná voľba a sloboda. Momentálne stále viac a viac pracovníkov má možnosť home-office, zazmluvniť si prácu na určité projekty či čiastočné pracovné úväzky, ktoré stále rastú a HR špecialisti musia byť

²⁵ SINCLAIR, Charles. The value of an employer branding structure. [online]. In: *Forbes.com*. 14.02.2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/02/14/the-value-of-an-employer-branding-structure/#5dda9ba41b5b>

na nich pripravení. Taktiež veľmi atraktívnou motiváciou pre zamestnancov je “sabbatical”, čo predstavuje pracovnú prestávku potrebnú na ich vlastný rozvoj. Tiež zamestnanci potrebujú pociťovať, že sú vnímaní ako partneri či tvorcovia hodnôt, a nielen iba ako ľudské zdroje.²⁶

V porovnaní s minulosťou, na trhu práce v súčasnosti došlo k viacerým zmenám, a tiež sa stal viac pružnejším ako kedysi. Veľa podnikov, hlavne v zahraničí operujúcich, využíva služby outsourcingu. Spoločnosti realizujú tzv. lean manažment, kde sa znižuje aj počet zamestnancov. V prípade potreby sa zamestnanci zabezpečujú personálnym leasingom, ktorý zabezpečujú agentúry či nezávislí partneri. Menia sa aj kvalitatívne aspekty očakávané od zamestnancov, zvyšujú sa nároky na ich kvalitu práce, resp. výkonu, kladie sa dôraz na celoživotné vzdelávanie pracovníkov a ich rozvoj. Ďalším javom, s ktorým sa musia personalisti vysporiadať je starnutie populácie a znižujúci sa počet osôb v produktívnom veku. Predlžuje sa odchod do dôchodku, čiže stále viac a viac zamestnancov bude dlhšie na trhu práce ako v minulosti. Keďže súčasný trend hovorí hlavne o nábore mladých talentov, tak HR odborníci čelia výzve ako získať mladých talentovaných kandidátov, ale aj ako si ich dlhodobo udržať v danom podniku. Tiež súčasným trendom je emancipácia či rovnosť pohlaví, rastie podiel žien vo výkonných pozíciách. V dôsledku zvýšených nárokov na kvalitu a výkon, dochádza u mnohých pracovníkov k prepracovaniu či k odkladaniu si založenia rodiny. Vplyvom zmien na trhu práce sa menia aj úlohy a roly HR profesionálov. Zvyšujú sa nároky na ich vedomosti v oblasti sociológie, psychológie, využívanie informačných technológií a sociálnych sietí.²⁷ Vplyvom rastúcich nárokov na kvalitu a výkon zamestnancov je veľmi dôležité práve zvyšovať ich kvalifikáciu. Bohužiaľ na trhu práce, hlavne v európskych krajinách existuje nesúlad medzi požadovanou kvalifikáciou od zamestnávateľov a tou, ktorú ponúkajú kandidáti o prácu. Pracovný trh v rámci krajín V4 je konkurenčný práve kvôli nízkej nezamestnanosti a celkovému starnutiu obyvateľstva. Tieto pracovné trhy disponujú nedostatkom pracovných síl a firmy musia bojovať o získanie kvalitných pracovníkov a talentov vo vysoko konkurenčnom prostredí. Spoločnosti sa musia zamerať a tvoriť employer branding. Manažéri musia zapájať svojich pracovníkov do tvorby podnikových stratégií a nesmú pritom zabudnúť na ich vzdelávanie.

²⁶ WORLD ECONOMIC FORUM. Four changes shaping the labour market. [online]. In: *Weforum.org*. 19.01.2016. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/four-changes-shaping-the-labour-market/>

²⁷ ŠIMÁK, Pavel. Podniky, zamestnanci a nove trendy. [online]. In: *Modernizirzeni.ihned.cz*. 23.05.2018 [cit. 2018-05-24]. Dostupné na: <https://modernizirzeni.ihned.cz/c1-66145360-podniky-zamestnanci-a-nove-trendy>

HR čelí mnohým výzvam s ktorými sa musí popasovať a musí si uvedomiť, že ak sa HR profesionáli budú zameriavať iba na tých najlepších zamestnancov a na najväčšie talenty, tak ostatní kandidáti im môžu uniknúť. Každý môže byť talentom, ale treba správne pochopiť osobnosť zamestnanca, a tak sa dosiahne pridaná hodnota.²⁸

Aby firmy získali nové talenty na trhu práce, musia prijať ďalšiu zmenu, a tou je, že dnes si práve mladí a talentovaní kandidáti môžu vyberať spomedzi firiem, a nie opačne, ako to bolo v minulosti. Podniky musia “zabojsovať” o tých najlepších a snahu o nich prejavit’ už počas ich štúdia, čo si vyžaduje investície do mladých a nádejných talentov, ktoré sa ale podniku vrátia mnohonásobne. Aby podnik mohol osloviť a zaujať mladú generáciu, tzv. generáciu Y či miléniovú generáciu, tak ju musí najskôr pochopiť. Ľudia do nej patriaci sa narodili v 80. až 90. rokoch 20. storočia a dokonale ovládajú informačné technológie. Je to flexibilná generácia, ktorá sa nebojí experimentovať, vzdelávať a vyvíjať sa. V ich životopisoch nájdeme množstvo absolvovaných škôl, seminárov a školení.²⁹ Ďalším fenoménom s ktorým sa musia subjekty na trhu práce vysporiadať je revolúcia znalostí. Vyše 90% podnikov očakáva vo veľmi blízkej budúcnosti, že ich aktivity budú ovplyvnené digitalizáciou a automatizáciou, v niektorých podnikoch to už prebieha v súčasnosti. Takmer polovica všetkých činností či už vo výrobe alebo v službách by mala byť automatizovaná. Do popredia sa stále dostávajú vlastnosti a profil zamestnanca, a to čo ich školský systém dokáže naučiť. V končennom dôsledku zavedením digitalizácie a automatizácie sa očakáva zachovanie a rast zamestnancov a zvyšovanie ich kvalifikácie. Digitalizácia a rastúci podiel kvalifikovanej pracovnej sily prinesú nové príležitosti, ale aj tlak na rast znalostí.³⁰ Taktiež nastupuje 4. priemyselná revolúcia v podobe robotizácie. Digitalizácia mení hlavne odvetvia ako predaj, financie, bankovníctvo a administratíva. Perspektívu majú hlavne sektory ako IT, HR, predaj a starostlivosť o zákazníkov. Následkom týchto javov bude veľká potreba vzdelávania sa a podniky budú musieť rekvalifikovať svojich pracovníkov a zvyšovať ich kvalifikáciu, aby mali k dispozícii vhodnú pracovnú silu v budúcnosti. HR profesionáli sa musia zamerať na nábor zamestnancov s vysokým stupňom učiteľnosti, a tiež na ich neustály rozvoj, aby si udržali svoje kľúčové znalosti a poznatky v podniku. Tiež by sa personalisti

²⁸ CHOCHOLOUŠ, Ivan. Hlava je kapitál. Jak získat nejlepší. [online]. In: *Modernizace.ihned.cz*. 19.04.2017. [cit. 2018-05-03]. Dostupné na: <https://modernizace.ihned.cz/c1-65696760-hlava-je-kapital-jak-ziskat-nejlepsi>.

²⁹ LYONS, Kate. Generation Y, Curling or Maybe: what the world calls millennials. [online]. In: *Theguardian.com*. 08.03.2016. [cit. 2018-05-03]. Dostupné na: <https://www.theguardian.com/world/2016/mar/08/generation-y-curling-or-maybe-what-the-world-calls-millennials>

³⁰ MODERNIZACE. Život podle Ypsilon. [online]. In: *Modernizace.ihned.cz*. 18.10.2017. [cit. 2018-05-03]. Dostupné na: <https://modernizace.ihned.cz/c1-65917160-zivot-podle-ypsilon>

mali zamerať na kandidátov, ktorí momentálne nemajú dostatok príležitostí na trhu práce, ale disponujú vlastnosťami ako flexibilita, ochota učiť sa a schopnosť prispôbiť sa novým dynamickým požiadavkám a podmienkam počas celého pracovného života. Predpovede trendov do roku 2025 hovoria o náraste pracovných síl v sektoroch ako nanotechnológia, biotechnológia, elektronika a informačné technológie. Firmy potrebujú získať absolventov so skúsenosťami ako analytické myslenie, digitálne techniky a programovanie. Zamestnávateľia v inovatívnych sektoroch, ako je pokročilá výroba, hľadajú technických špecialistov schopných pracovať v tíme, či s komunikačnými skúsenosťami a interpersonálnymi zručnosťami. HR odborníci sa musia popasovať s touto výzvou a nájsť kompromis medzi podnikovou a HR stratégiou, technológiami a profilmi zamestnancov. Dôležité je, aby podniky a HR manažéri včas reagovali na tieto zmeny a trendy.³¹

³¹ KEJHOVA, Jana. Jak se připravit na revoluci dovedností? [online]. In: *Modernizace.ihned.cz*. 19.04.2017. [cit. 2018-02-03]. Dostupné na: <https://modernizace.ihned.cz/c1-65696690-jak-se-pripravit-na-revoluci-dovednosti>

2 Cieľ záverečnej práce

Cieľom záverečnej práce je na základe uskutočneného dotazníkového a štatistického výskumu identifikovať súčasný nedostatok pracovných síl, a tiež jeho hlavné príčiny na trhu práce Slovenska, a následne stanovenie možných odporúčaní pre firmy.

Na základe primárneho cieľa sme si stanovili niekoľko čiastkových cieľov v našej záverečnej práci. V teoretickej časti je hlavným parciálnym cieľom objasnenie problematiky nedostatku pracovných síl a jeho špecifických príčin ako kvantitatívneho, tak aj kvalitatívneho nedostatku pracovníkov na strane ponuky práce ako aj dopytu po práci. Naším ďalším čiastkovým cieľom v teoretickej časti je pomocou ekonomického nástroja Beveridgeovej krivky charakterizovať nedostatok pracovných síl celkovo v rámci krajín Európskej únie (EÚ- 28), so zreteľom na zoskupenie krajín Vyšehradskej skupiny (V4), medzi ktoré patrí Slovensko, Česko, Maďarsko a Poľsko, a taktiež pohľad na danú situáciu susednej krajiny Rakúska. Keďže stanovujeme možnosti riešenia danej problematiky v poslednej časti záverečnej práce z pohľadu firiem, tak z tohto dôvodu je ďalším parciálnym cieľom identifikovanie manažmentu ľudských zdrojov v podniku so zreteľom na získanie, resp. nábor ľudských zdrojov. Posledným cieľom v záverečnej teoretickej časti je celkovo vymedzenie a zhodnotenie hlavných zmien na trhu práce, ktoré vo veľkom ovplyvňujú výkon a fungovanie manažmentu ľudských zdrojov v podniku a predstavujú výzvu najmä pre oddelenie ľudských zdrojov, ale aj podnik celkovo.

Hlavným cieľom praktickej časti diplomovej práce je zistiť situáciu nedostatku pracovných síl na trhu práce Slovenska, a to kombináciou spracovaných grafov zo štatistických údajov a výsledkami dotazníkového prieskumu od dopytovaných firiem na veľtrhu práce Profesia days 2018 v Bratislave. Na základe spracovaných štatistických údajov je ďalším čiastkovým cieľom identifikácia vybraných príčin kvantitatívneho a kvalitatívneho nedostatku pracovníkov. Ďalej je to zhodnotenie vybraných aspektov prístupu oddelenia ľudských zdrojov dopytovaných firiem prostredníctvom dotazníkového prieskumu, kde patria externé zdroje nábora pracovníkov, udržanie si pracovníkov a ich motivácia či prístup dopytovaných podnikov k téme stážisti a generácia Y.

Cieľom poslednej piatej kapitoly je na základe výsledkov dotazníkového prieskumu poskytnúť firmám vhodné odporúčania z praxe ako zlepšiť svoj postoj k pracovným silám v súčasnom vysoko konkurenčnom prostredí, a tak sa vysporiadať s existujúcim nedostatkom pracovníkov na trhu práce.

3 Metodika a metódy skúmania

Proces realizácie diplomovej práce sme rozdelili do nasledujúcich etáp, kde sme využili niekoľko odborných metód. V prvej etape našej diplomovej práce sme vykonali literárny rešerš, ktorý nám dal základ na výber potrebných a relevantných informácií a vhodnej literatúry na vypracovanie teoretickej a praktickej časti. Záverečná práca sa skladá z 5 samostatných kapitol, kde súčasťou našej práce je 45 grafov, 1 tabuľka a 1 príloha.

V prvej podkapitole sme na začiatku záverečnej práce definovali trh práce, ďalej pomocou metódy komparácie porovnali faktory pôsobiace zmenu na strane ponuky práce a dopytu po práci a interpretovali základné náležitosti fungovania trhu práce do grafu. V ďalšej časti sme metódou dedukcie najprv definovali problematiku nedostatku pracovných síl, potom sme znovu použili metódu komparácie na porovnanie odlišností medzi kvantitatívnym a kvalitatívnym nedostatkom pracovných síl, a následne sme sa zamerali na konkrétne špecifické príčiny kvantitatívneho a kvalitatívneho nedostatku pracovných síl, a to na strane ponuky práce, ako aj dopytu po práci. V ďalšej podkapitole teoretickej časti sme pomocou ekonomického nástroja Beveridgeovej krivky interpretovali danú situáciu nedostatku pracovníkov celkovo za EÚ, a následne sme sa zamerali na krajiny ako Slovensko, Česko, Poľsko, Maďarsko, a aj Rakúsko, a to pomocou metódy analýzy a následne interpretácie formou grafov. Ďalej sme charakterizovali manažment ľudských zdrojov a jeho význam a metódou indukcie vymedzili charakteristiku náboru pracovníkov a zamerali sa na voľbu vhodného zdroja externého náboru a následne sa zamerali na súčasné zmeny v manažmente ľudských zdrojov.

Druhá kapitola informuje čitateľa o hlavnom celi záverečnej práce, a aj jej parciálnych cieľov v jednotlivých kapitolách a podkapitolách práce.

Tretia kapitola objasňuje metodiku a použité odborné metódy skúmania a písania záverečnej práce a následne informuje aj o postupe písania práce.

Štvrtá kapitola obsahuje dôkladnú analýzu príčin kvantitatívneho a kvalitatívneho nedostatku pracovných síl, ako na strane ponuky práce, tak aj dopytu po práci, a pomocou spracovaných štatistických údajov za sledované obdobie v rozmedzí 10 rokov sme zostavili grafy a použili metódu analýzy a dedukcie. Pre získanie väčšieho množstva informácií a názorov ohľadom nedostatku pracovníkov sme vykonali dotazníkový prieskum. Prieskum spoločností na danú problematiku nedostatku pracovných síl bol vykonávaný na veľtrhu práce Profesia days 2018 v Bratislave v dňoch 28.02.-1.3.2018, keďže záverečná práca je písaná v zahraničí, tak autor záverečnej práce musel prísť zo študijného pobytu v zahraničí

v daných dňoch na vykonanie dotazníkového prieskumu. Dané dotazníky boli rozdane všetkým zúčastneným firmám a vždy na konci dňa zozbierané, a neskôr všetky dáta boli manuálne spracované vo forme grafov. Dotazník obsahuje 29 otázok, ktoré sú rozdelené do nasledovných častí, a to nedostatok pracovných síl; nábor, motivácia a súčasné trendy na pracovnom trhu a posledná časť bola sťažisti a generácia Y. Z dotazníkového prieskumu sme získali 55 odpovedí, resp. vyplnených dotazníkov od účinkujúcich firiem. Všetci účastníci prieskumu boli reprezentanti oddelenia ľudských zdrojov v danom podniku. V našom dotazníku sme stanovili tri typy rozdielnych možných odpovedí pre dané podniky na detailné zistenie danej problematiky. Pre prvý stanovený druh odpovedí sme poskytli hodnotiacu škálu, kde respondenti ohodnotili vybraný typ otázky, resp. problematiku nasledovnými hodnotiacimi kritériami: *1 = vôbec nevýznamné, 2 = nevýznamné, 3 = sčasti významné, 4 = významné, 5 = veľmi významné*. Pre určitý typ otázok bola stanovená možnosť krátkej odpovede *ÁNO* alebo *NIE* a ako poslednú možnosť sme stanovili *otvorené otázky*, aby sme zistili vlastný názor firiem a poskytli objektívnejšiu analýzu a neskôr aj možnosti riešenia danej problematiky. Vyhodnotenia všetkých typoch otázok z dotazníka sme interpretovali do grafov kvôli lepšej vizualizácii a pochopiteľnosti daných súvislostí. Následne sme matematicko-štatistickou metódou zhrnuli a vyhodnotili výsledky dotazníkového prieskumu.

Piata kapitola sa venuje diskusii, kde sme najmä na základe dotazníkového prieskumu stanovili možné riešenia pre spoločnosti ako zlepšiť svoj postoj k pracovným silám v súčasnom vysoko konkurenčnom prostredí, a tak získať vhodných pracovníkov do svojho podniku, a v konečnom dôsledku sa vysporiadať s existujúcim nedostatkom pracovníkov na trhu práce.

4 Výsledky práce

Teoretická časť našej diplomovej práce nám poskytla veľa informácií o tom, čo môže spôsobiť kvantitatívny alebo kvalitatívny nedostatok pracovníkov na danom trhu práce, a taktiež pomocou Beveridgeovej krivky sme zistili, že na trhu práce Slovenskej republiky (SR) naozaj prevláda nedostatok pracovných síl. Na overenie reálnej situácie danej problematiky na trhu práce, sme sa v našej praktickej časti zamerali na detailnejšiu analýzu hlavných príčin daných nedostatkov pracovníkov. Na pochopenie súvislostí trhu práce Slovenska sme použili kombináciu spracovaných grafov z údajov poskytnutých Štatistickým úradom SR (ŠÚSR) a výsledkami prieskumu názorov firiem vykonaných na veľtrhu práce Profesia days 2018 v Bratislave vyhodnotených pomocou vyplnených dotazníkov danými spoločnosťami.

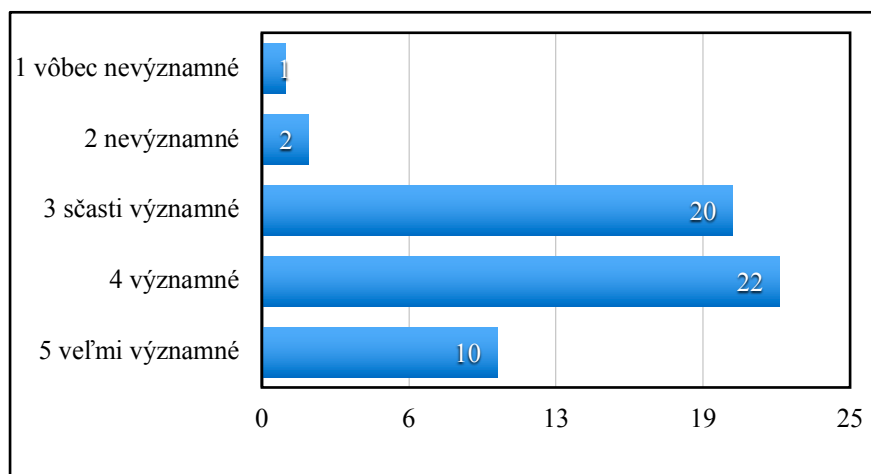
Z 55 dopytovaných firiem tvorilo 48 pobočiek zahraničných firiem operujúcich aj na slovenskom trhu, čo tvorí 87 %. Z celkového počtu podnikov bolo 7 slovenských firiem, čo predstavuje 13 %, z toho 5 slovenských firiem operuje iba na slovenskom trhu a 2 slovenské firmy operujú aj v zahraničí.

Môžeme konštatovať, že najviac dopytovaných podnikov pôsobí v *inom* sektore ako bolo uvedené, a to konkrétne 17 firiem, čo tvorí 31% z celkového počtu 55 firiem. V sekcii *iné* boli nasledovné odvetvia: v *maloobchode* operujú 3 spoločnosti (Tchibo Slovensko, OBI Slovakia s.r.o., DM drogerie markt); 6 reprezentantov *automobilového sektora* (Automotive plastové komponenty, Jaguar Land Rover, Slovensko Nitra; Plastic Omnium, Auria Solutions Slovakia, s.r.o., Autovista Slovakia, 1 firma nesúhlasila so zverejnením svojho obchodného mena); 2 spoločnosti zo *stavebného priemyslu* (Strabag, Národná diaľničná spoločnosť); 3 firmy v sektore *obchod a služby* (Lyreco, CE, SE; Decathlon); 2 spoločnosti reprezentujúce *IT služby* (T-Systems Slovakia, s.r.o.; Quadrotech); a spoločnosť Grand Hotel Kempinski High Tatras reprezentovala sektor *gastronómia a hotelierstvo*. 15 podnikov (27%) pochádzalo zo sektora *strojársky a elektrotechnický priemysel* (EMS-Construct, On Semiconductor, MZ Personal, Altran Slovakia, s.r.o.; Kia Motors Slovakia, Vaillant Industrial Slovakia, s.r.o.; PSA Groupe Slovakia, Mobis Slovakia s.r.o.; Process automation solutions, 6 firiem nesúhlasilo so zverejnením svojho obchodného mena). 9 dotazovaných firiem (16%) pôsobí v *sektore služby* (TNS Infratest Slovakia, s.r.o.; Mondelez International, Equity finance s.r.o.; Natek Czech Republic and Slovakia s.r.o.; Nectar Financial, Competence call center, ZSSK Cargo, Eduplex s.r.o.; Hollen s.r.o.).

6 firiem (11%) operuje v *potravínárskom priemysle* (Metro Cash and Carry SR, s.r.o.; Billa s.r.o.; Kaufland SR, Lidl SR, Terno SR, 1 firma nesúhlasila so zverejnením svojho obchodného mena). Reprezentantmi *priemyslu palív a energetiky* boli 2 spoločnosti (4%) (Veolia Energia Slovensko a.s.; Engie Services, a.s.). *Chemický a farmaceutický priemysel* reprezentovali 2 podniky (4%) (IQVIA, 1 firma nesúhlasila so zverejnením svojho obchodného mena). 2 firmy (4%) boli z *drevospracujúceho priemyslu* (Europlac, Mondi SCP, a.s.). *Hutnícky priemysel* reprezentovala spoločnosť Benteler Distribution Slovakia, s.r.o.. A *lahkový priemysel* (2%) obhajovala firma Lear Corporation.

Výskumná otázka 4 : *Trpíte v súčasnosti nedostatkom pracovníkov, resp. obsadením voľných pracovných miest?*

Graf 9 Interpretácia výskumnej otázky

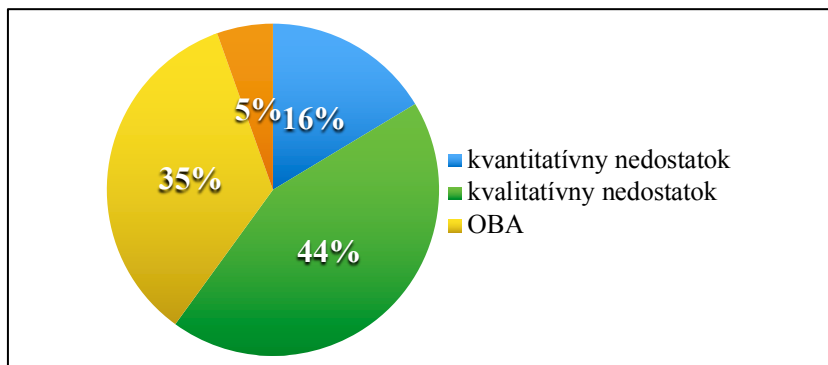


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Z grafu 9 vyplýva, že nedostatok pracovníkov naozaj postihol dané podniky a negatívne ich ovplyvňuje. Až 40% firiem označilo danú problematiku za významnú, 36% za sčasti významnú a 18% za veľmi významnú. Kým spoločnosť Equity Finance s.r.o. nepociťuje nedostatok pracovníkov, a aj spoločnosti ako Europlac a Mondi SCP, a.s. hodnotia danú problematiku za nevýznamnú v ich podniku. Na základe zisteného môžeme tvrdiť, že daný výsledok potvrdil teóriu či už interpretovanou pomocou ekonomického nástroja Beveridgeovej krivky alebo celkovo rôznymi správami a inými vykonanými prieskumami názorov firiem. No i napriek danému výsledku, daná pracovná sila sa stále nachádza na trhu práce Slovenska a záleží od firiem ako sa s touto výzvou vysporiadajú.

Výskumná otázka 5: *Pokiaľ ste predchádzajúcu otázku ohodnotili číslom 3 a vyššie, tak o ktorý typ nedostatku pracovných síl podľa Vás ide ?*

Graf 10 Interpretácia výskumnej otázky 5



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

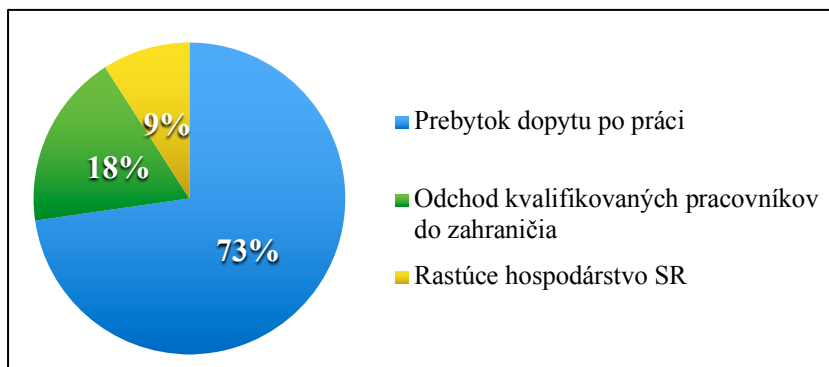
Z grafu 10 vyplýva, že 24 respondentov označilo, že na trhu práce SR dominuje najmä kvalitatívny nedostatok pracovníkov, čiže chýbajú pracovníci s určitými zručnosťami iba na niektorých pracovných pozíciách v daných neobsadených povolaniach, zatiaľ čo dostupní pracovníci nespĺňajú požadované kritériá, zručnosti či preferencie. 9 HR reprezentantov firiem sa vyjadrilo, že na trhu práce je kvantitatívny nedostatok pracovných síl, čiže existuje celkový nedostatok pracovníkov na všetkých pracovných pozíciách. Podľa 19 firiem existujú oba typy nedostatkov pracovníkov, kým už 3 vyššie spomenuté firmy sa vyjadrili, že nepociťujú žiadny nedostatok pracovníkov.

4.1 Analýza kvantitatívneho nedostatku pracovných síl na Slovensku

Pre detailnejšiu analýzu hlavných príčin kvantitatívneho nedostatku pracovníkov a pochopenie súvislostí na trhu práce SR sme použili kombináciu spracovaných grafov z údajov poskytnutých Štatistickým úradom SR a výsledkami dotazníkov od 55 dopytovaných firiem na veľtrhu práce Profesia days 2018 v Bratislave. Pre detailnejší pohľad na danú problematiku je dôležité pochopenie hlavných faktorov, ktoré ovplyvňujú ponuku práce a aj dopyt po práci, čo v konečnom dôsledku znázorní vybrané aspekty kvantitatívneho nedostatku pracovných síl na trhu práce Slovenska.

Výskumná otázka 6: *Čo považujete za príčiny vzniku kvantitatívneho nedostatku pracovných síl?*

Graf 11 Interpretácia výskumnej otázky 6



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

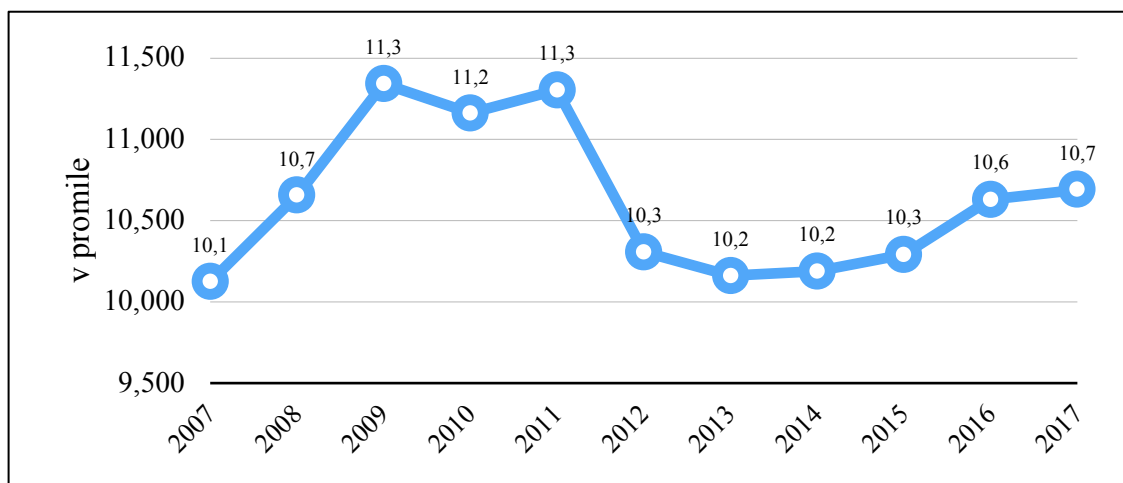
Najviac dopytovaných firiem označilo za najväčšiu príčinu kvantitatívneho nedostatku pracovníkov prebytok dopytu po práci, čo označilo 40 firiem, kde sa vyjadrili, že dopyt po práci mnohonásobne prevyšuje ponuku práce, existuje silná konkurencia firiem operujúcich v rovnakých alebo podobných odvetviach alebo regiónoch a pretrváva tzv. “málo ľudí” na trhu práce SR. Ďalej 10 firiem označilo odchod kvalifikovaných pracovníkov do zahraničia hlavne kvôli nízkym poskytnutým mzdám na pracovnom trhu SR. Taktiež 5 firiem považuje za príčinu celkový rastúci trend silného hospodárstva SR.

4.1.1 Strana ponuky práce

Zamerali sme sa na analýzu vybraných aspektov príčin na strane ponuky práce. Medzi hlavné faktory analýzy patria demografické trendy vyjadrené hrubou mierou pôrodnosti, migrácia ako počet pracujúcich Slovákov v zahraničí, ďalej sme zohľadnili štruktúru nezamestnaných na trhu práce Slovenska z pohľadu znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie, nezamestnaných podľa pohlavia, veku a vzdelania. Dané štatistické údaje za sledované obdobie 2007-2010 sme interpretovali do grafov kvôli lepšej interpretácii a pochopiteľnosti súvislostí.

- **Demografické trendy**

Graf 12 Hrubá miera pôrodnosti na Slovensku



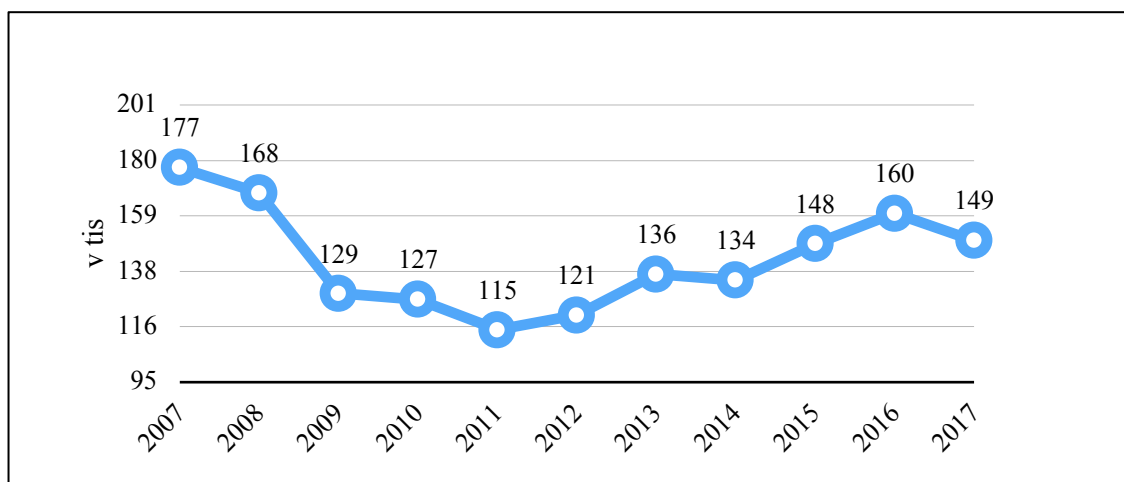
Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: STATDAT.STATISTICS. Hrubá miera pôrodnosti. [online]. In: *statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-04-10]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i0C69708C596040098932DD3EA811F009%22\)&ui.name=Preh%C4%BEda%20pohybu%20obyvate%C4%BEstva%20-%20SR%2c%20oblasti%2c%20kraje%2c%20okresy%2c%20mesto%2c%20vidiek%20\(ro%C4%8Dne\)%20%5bom7104n%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i0C69708C596040098932DD3EA811F009%22)&ui.name=Preh%C4%BEda%20pohybu%20obyvate%C4%BEstva%20-%20SR%2c%20oblasti%2c%20kraje%2c%20okresy%2c%20mesto%2c%20vidiek%20(ro%C4%8Dne)%20%5bom7104n%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose).

Graf 12 zobrazuje nízku hrubú mieru pôrodnosti Slovákov, resp. narodených na 1000 obyvateľov. Je zjavné, že pôrodnosť v rámci krajín EÚ má celkovo klesajúci trend, a taktiež zažívame aj starnutie obyvateľstva, hlavne generácie baby-boomers, čo má v konečnom dôsledku následok poklesu pracovnej sily na trhu práce nielen Slovenska, ale aj celkovo v krajinách EÚ. Môžeme tvrdiť, že už zažívame napätie na trhu práce s náhradou práve tejto pracovnej sily odchádzajúcej do dôchodku, a preto podniky, resp. HR oddelenia musia vynaložiť úsilie na nájdenie náhrady nových pracovníkov za nich.

Ak sa pozrieme celkovo na vývoj miery pôrodnosti na Slovensku, tak v sledovanom období zaznamenávame jej najvyššie hodnoty hlavne v rozmedzí rokov 2009 až 2011, kým najnižšia pôrodnosť bola zaznamenaná v rokoch 2012 až 2015, kde boli skoro rovnaké hodnoty. Za rok 2017 sa miera pôrodnosti zvýšila o 0.1 promile. Na základe zisteného môžeme konštatovať, že prílev budúcich potencionálnych pracovníkov na pracovný trh Slovenska je nižší ako je ich odlev do dôchodku.

- **Migrácia**

Graf 13 Počet pracujúcich Slovákov v zahraničí



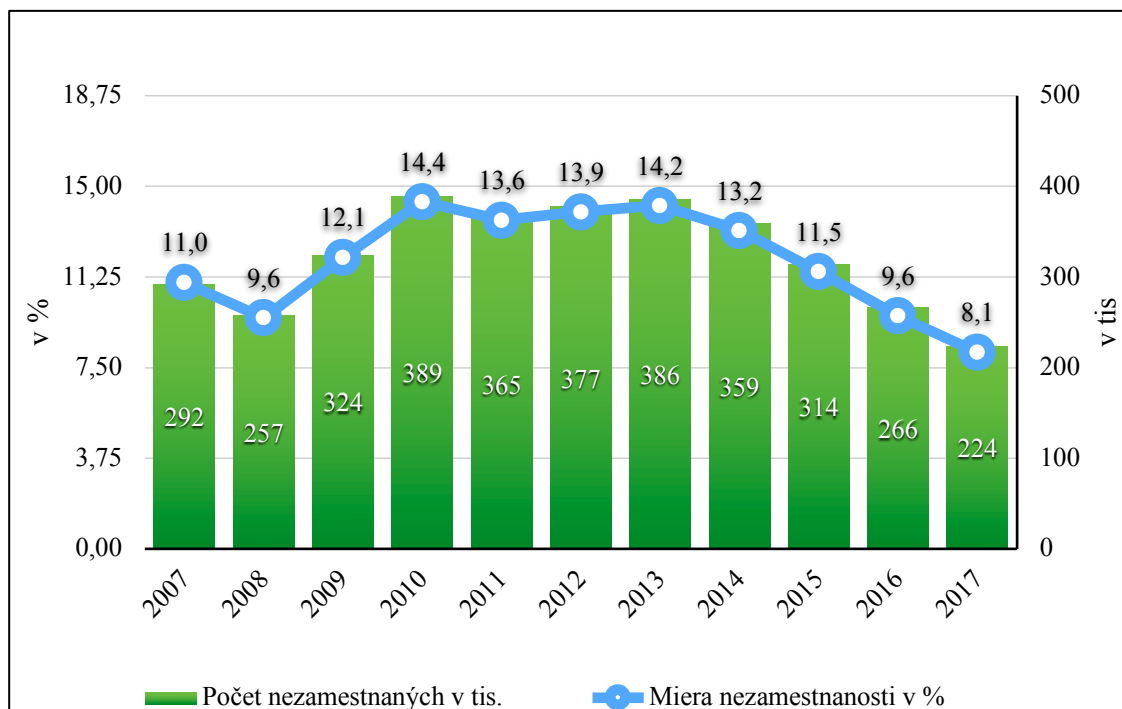
Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: DATACUBE.STATISTICS. Krátkodobá migrácia za prácou do zahraničia. [online]. In: *datacube.statistics.sk*. [cit.2018-04-10]. Dostupné na: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/pr3105qr/Krátkodobá%20migrácia%20za%20prácou%20do%20zahraničia%20%5Bpr3105qr%5D

Aj ako spoločnosti vyjadrili v prieskume, všetci profesionáli v danom obore sú buď v zahraničí alebo preplatení. Je trend „úniku mozgov“, resp. vysoko kvalifikovanej pracovnej sily zo Slovenska do zahraničia, ale naopak Slovensko nie je atraktívne ako hostujúca krajina. Medzinárodná organizácia pre migráciu (IOM, z eng. International Organization for Migration) sa vyjadrila, že SR patrí v rámci krajín EÚ k najnižším podielom migrantov, čo predstavuje cca iba 0,1% podiel.³² Na základe zisteného môžeme tvrdiť, že na pracovnom trhu Slovenska prevláda vyšší počet pracovne schopného obyvateľstva emigrujúceho z určitého regiónu či krajiny do zahraničia ako je jeho prílev, a tak v konečnom dôsledku celková miera pracovne schopného obyvateľstva klesá. Kým v hostujúcej krajine, v našom prípade je najpopulárnejšia pre Slovákov pracovná destinácia Rakúsko, sa zvyšuje potenciálna pracovná sila, tak na druhú stranu, v prípade vysielaajúcej krajiny, čo je Slovensko, vzniká už spomenutý tzv. „únik mozgov“.

³² UNITED NATIONS. International Migration 2017. [online]. In: *un.org*. [cit.2018-04-29]. Dostupné na: <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/wallchart/docs/MigrationWallChart2017.pdf>

- Štruktúra nezamestnaných na trhu práce Slovenska

Graf 14 Nezamestnanosť

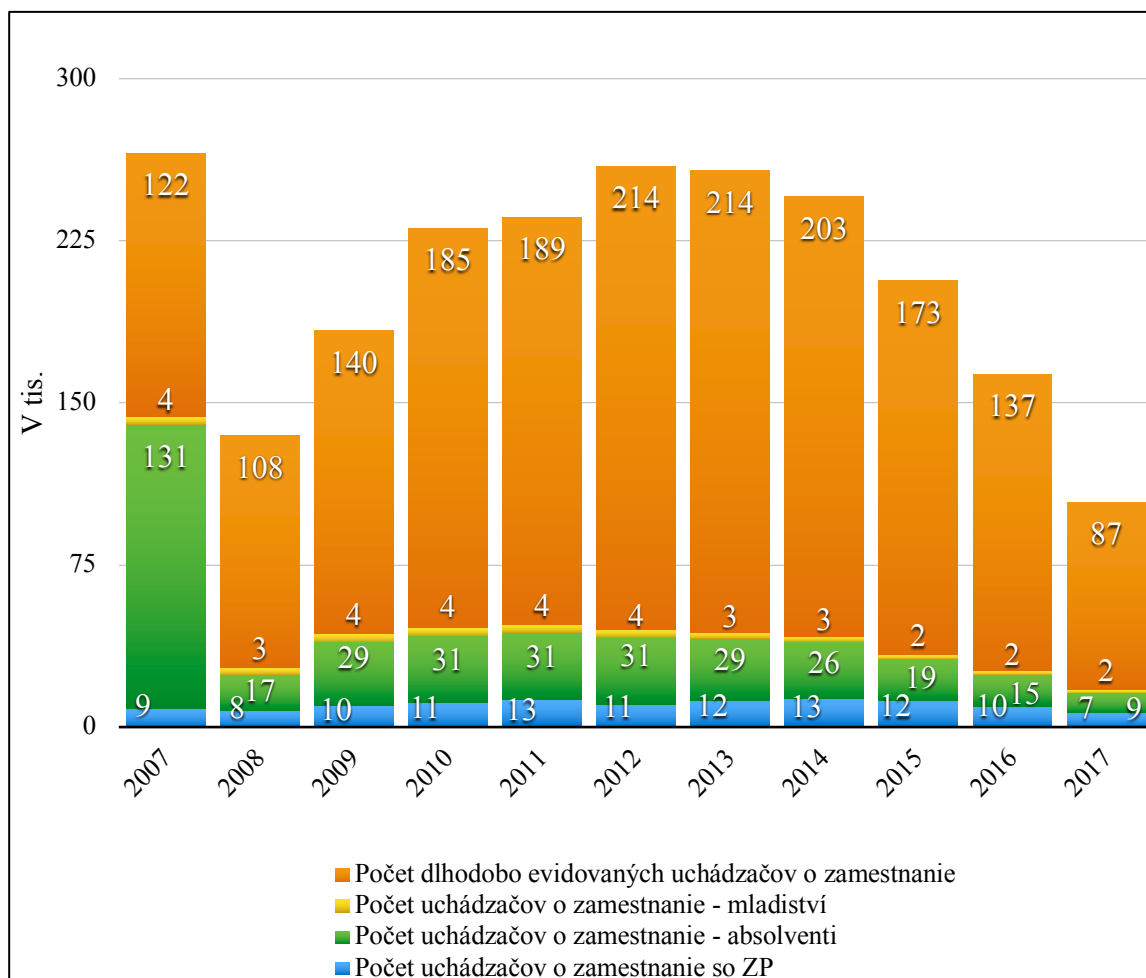


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: NBS. Makroekonomická databáza. [online]. In: *nbs.sk*. [cit. 2018-04-10]. Dostupné na: <https://www.nbs.sk/sk/menova-politika/makroekonomicka-databaza/makroekonomicke-ukazovatele-graf>

Ako graf 14 ilustruje, tak v súčasnosti zaznamenávame klesajúci trend a rekordné minimum počtu nezamestnaných na trhu práce SR, čo je vyjadrené 8,1% mierou nezamestnanosti za rok 2017, čo je nižšie ako v pred krízovom období. Ak zohľadníme celkový vývoj miery nezamestnanosti na trhu práce SR, tak zaznamenávame jej najvyššie hodnoty v pokrízovom období v roku 2010, kde bola zrejma korelácia so spomalením ekonomického rastu krajiny. Na druhej strane, na trhu práce sa stále nachádza daný počet nezamestnaných, otázne je, ale v akej štruktúre, preto je dôležitá jej analýza zobrazená v nasledujúcich grafoch, kde je dôležité zohľadniť najmä hľadisko vzdelanie a vek nezamestnaných. Celkový počet nezamestnaných za prvý kvartál (Q1) v roku 2018 bol 191 tis. a miera nezamestnanosti za Q1 2018 bola na úrovni 6,99%.³³ Najvyšší počet nezamestnaných bol dosiahnutý v roku 2010, a to 389 tis.

³³ NBS. Makroekonomická databáza. [online]. In: *nbs.sk*. [cit. 2018-05-15]. Dostupné na: <https://www.nbs.sk/sk/menova-politika/makroekonomicka-databaza/makroekonomicke-ukazovatele-graf>

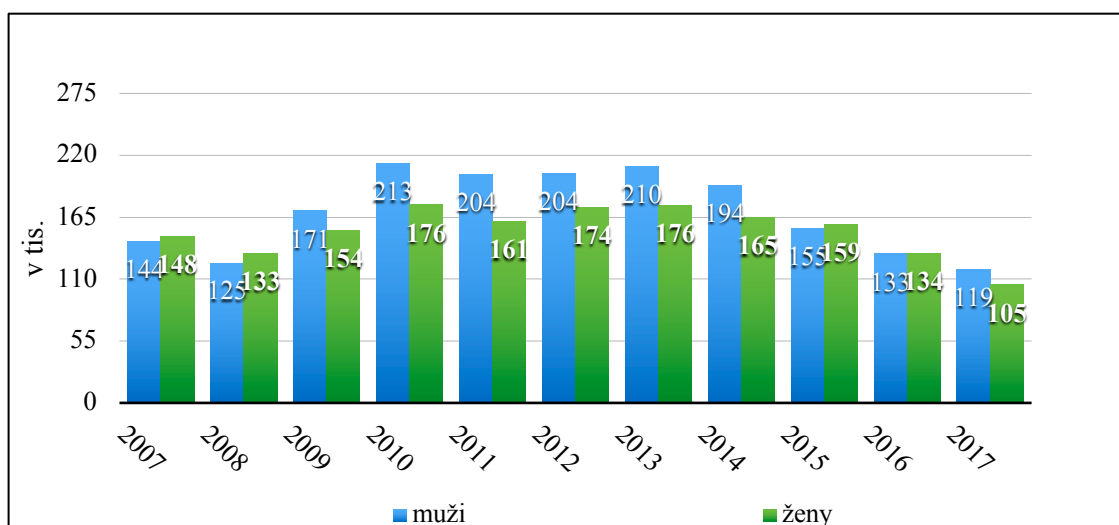
Graf 15 Štruktúra znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: STATDAT.STATISTICS. Uchádzači o zamestnanie znevýhodnení. [online]. In: *statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22iCB18CF1C0E774DCE825373FA94145E4F%22\)&ui.name=Uch%C3%A1dza%C4%8Di%20o%20zamestnanie%20znev%C3%BDhodnen%C3%AD%20%5bpr3106r%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html#](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22iCB18CF1C0E774DCE825373FA94145E4F%22)&ui.name=Uch%C3%A1dza%C4%8Di%20o%20zamestnanie%20znev%C3%BDhodnen%C3%AD%20%5bpr3106r%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html#)

Môžeme konštatovať z grafu 15, že najväčší podiel zo znevýhodnených uchádzačov o prácu, resp. rizikových pracovných skupín tvoria dlhodobo evidovaní uchádzači, kde sledujeme výrazný medziročný pokles v roku 2017 o 50,5 tis., čo hodnotíme pozitívne a zvyšuje sa zapájanie pracovných síl. Pre podniky je najvýznamnejšie hľadisko absolventi, kde tiež samozrejme je zaznamenaný klesajúci trend a významne poklesol ich počet medziročne v roku 2017 o 5,4 tis. čo je rekordné minimum, ale aj napriek tomu sú absolventi stále na trhu práce. V tomto prípade vzniká priestor pre podniky, akým spôsobom sa budú snažiť týchto potencionálnych uchádzačov získať v súčasnej konkurenčnej situácii na trhu práce Slovenska.

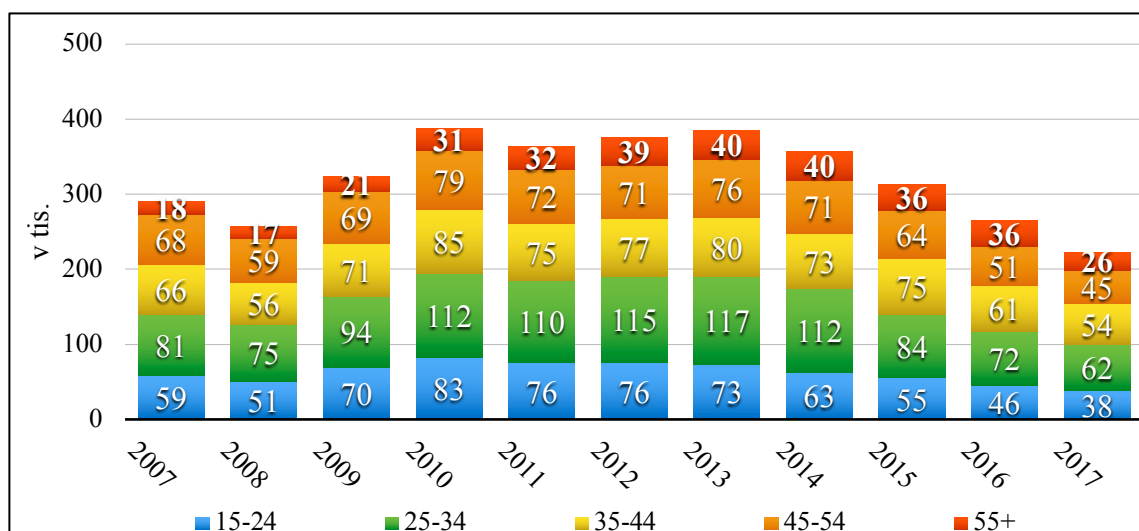
Graf 16 Štruktúra nezamestnaných podľa pohlavia



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: NBS. Makroekonomická databáza. [online]. In: *nbs.sk*. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <https://www.nbs.sk/sk/menova-politika/makroekonomicka-databaza/makroekonomicke-ukazovatele-graf>

Z grafu 16 nemôžeme jasne stanoviť, ktoré pohlavie prevyšuje počas celého sledovaného obdobia, ale môžeme konštatovať, že počet nezamestnaných mužov jasne prevyšoval nezamestnané ženy v rokoch 2009 až 2014. Potom nastalo prevyšovanie žien a za posledný sledovaný rok 2017 opäť bolo na trhu práce viac nezamestnaných mužov ako žien o 14 tis.

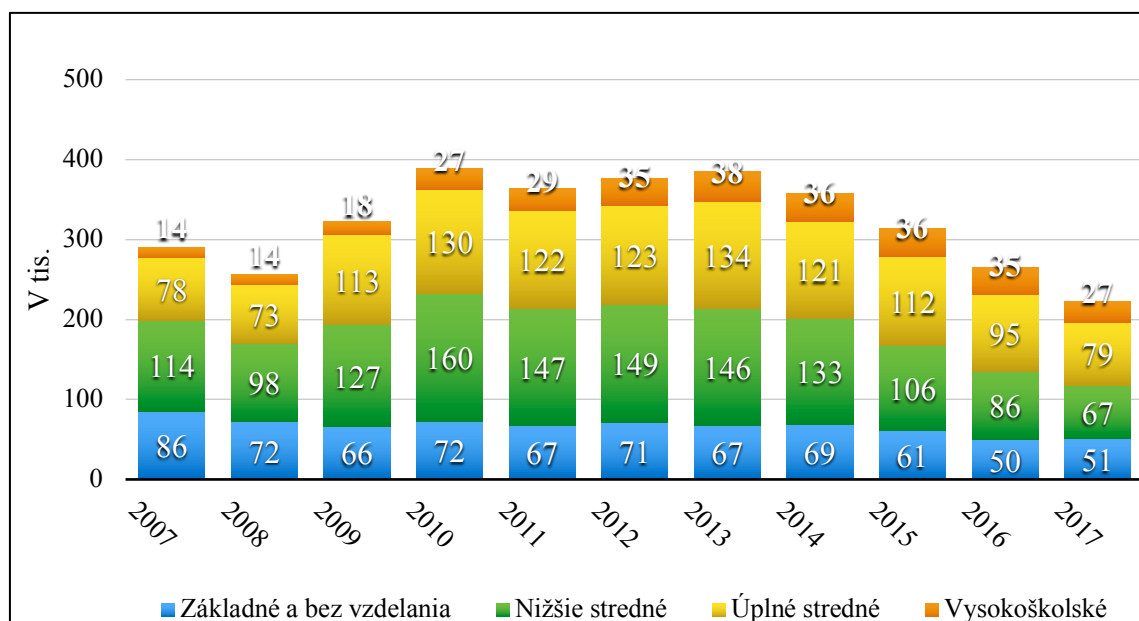
Graf 17 Štruktúra nezamestnaných podľa veku



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: STATDAT.STATISTICS. Nezamestnaní podľa veku. [online]. In: *statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-04-15]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i42A2DDDD9E66E49ABB925147D06E08D48%22\)&ui.name=Nezamestnan%C3%AD%20pod%C4%BEa%20veku%20%5bpr3117qr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html#](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i42A2DDDD9E66E49ABB925147D06E08D48%22)&ui.name=Nezamestnan%C3%AD%20pod%C4%BEa%20veku%20%5bpr3117qr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html#)

Graf 17 značí, že zaznamenávame celkový najväčší podiel mladých ľudí vo veku 20- 34 rokov na celkovom počte nezamestnaných v každom roku sledovaného obdobia, čo predstavuje výzvu pre HR pracovníkov firiem. Druhou najväčšou väčšinou sú nezamestnaní vo veku 35-44 rokov, a taktiež je dôležité zohľadniť vekovú skupinu nezamestnaných 55+, ktorí si vyžadujú špecifický prístup náboru zo strany HR oddelenia.

Graf 18 Štruktúra nezamestnaných podľa vzdelania



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: STATDAT.STATISTICS. Nezamestnaní podľa vzdelania. [online]. In: *statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-04-15]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i5DF593097F1740FD9D7D322C1E27CA8F%22\)&ui.name=Nezamestnan%C3%AD%20pod%C4%BEa%20vzdelania%20%5bpr3118qr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html#](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i5DF593097F1740FD9D7D322C1E27CA8F%22)&ui.name=Nezamestnan%C3%AD%20pod%C4%BEa%20vzdelania%20%5bpr3118qr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html#)

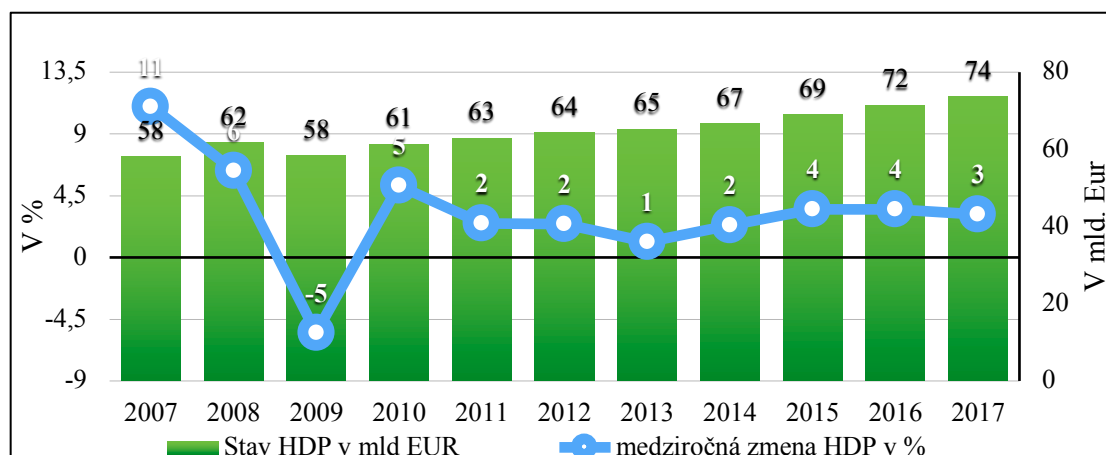
Z grafu 18 môžeme konštatovať, že z celkového počtu nezamestnaných tvoria najväčší podiel ľudia s nižším stredným vzdelaním, ďalej s úplným stredným vzdelaním a so základným vzdelaním či bez vzdelania. Najnižší podiel na celkovom počte nezamestnaných predstavujú vysokoškooláci, ktorí sú najviac atraktívni ako potencionálni uchádzači o prácu pre firmy, aj napriek klesajúcej tendencii, v roku 2017 poklesol ich počet o 8 tis. medziročne, sú títo potencionálni kandidáti stále v danom počte na trhu práce SR.

4.1.2 Strana dopytu po práci

Medzi hlavné faktory analýzy patria vývoj HDP, podnikov a voľných pracovných miest.

- **Nárast dopytu po tovaroch a službách**

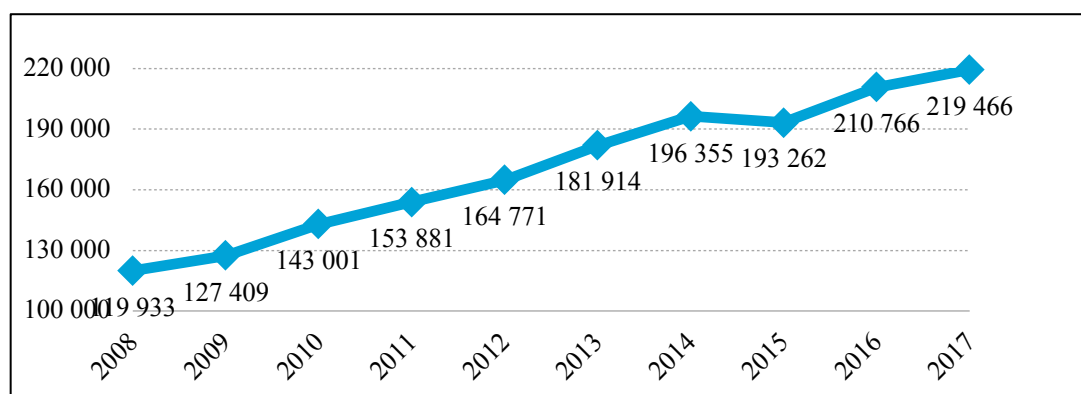
Graf 19 Vývoj HDP SR v mld EUR a jeho medziročnou zmenou v %



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: NBS. Makroekonomická databáza. [online]. In: *nbs.sk*. [cit. 2018-05-10]. Dostupné na: <https://www.nbs.sk/sk/menova-politika/makroekonomicka-databaza/makroekonomicke-ukazovatele-graf>

Ako je zrejmé z grafu 19, tak hospodárstvo SR momentálne zažíva najväčší ekonomický rozmach od vypuknutia ekonomickej krízy v roku 2008, čo je v hodnote 73,7 mld. eur. Najväčší prepád hospodárstva počas sledovaného obdobia bol v roku 2009 s medziročnou zmenou HDP o -5,48% a najväčší medziročný rast HDP bol v roku 2007 o 11,01%.

Graf 20 Vývoj počtu podnikov na SR

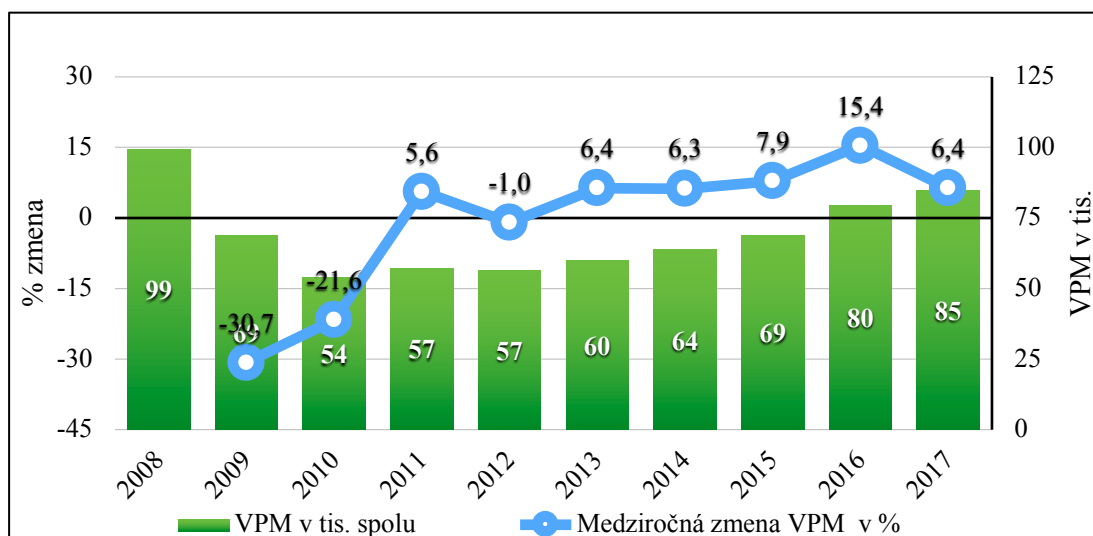


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: STATDAT.STATISTICS. Podniky podľa ekonomických činností (SK NACE Rev. 2). [online]. In: *statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-05-10]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i5BB416A35769411D98C42448731CAA2F%22\)&ui.name=Podniky%20pod%20C4%BEa%20ekonomick%C3%BDch%20%C4%8Dinno st%C3%AD%20\(SK%20NACE%20Rev.%20\)%20%5bog3005rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i5BB416A35769411D98C42448731CAA2F%22)&ui.name=Podniky%20pod%20C4%BEa%20ekonomick%C3%BDch%20%C4%8Dinno st%C3%AD%20(SK%20NACE%20Rev.%20)%20%5bog3005rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html)

Taktiež je zrejماً korelácia medzi ekonomickým vývojom hospodárstva a rastom počtu podnikov. Z grafu 20 zaznamenávame stály rastúci trend počtu podnikov na SR, a počet podnikov v roku 2017 sa oproti roku 2008 zvýšil o 99 533 firiem, čo je významný nárast a zjavne prispieva k tvorbe nových pracovných miest na trhu práce SR.

- **Nárast dopytu po práci**

Graf 21 Celkový vývoj VPM v hospodárstve SR



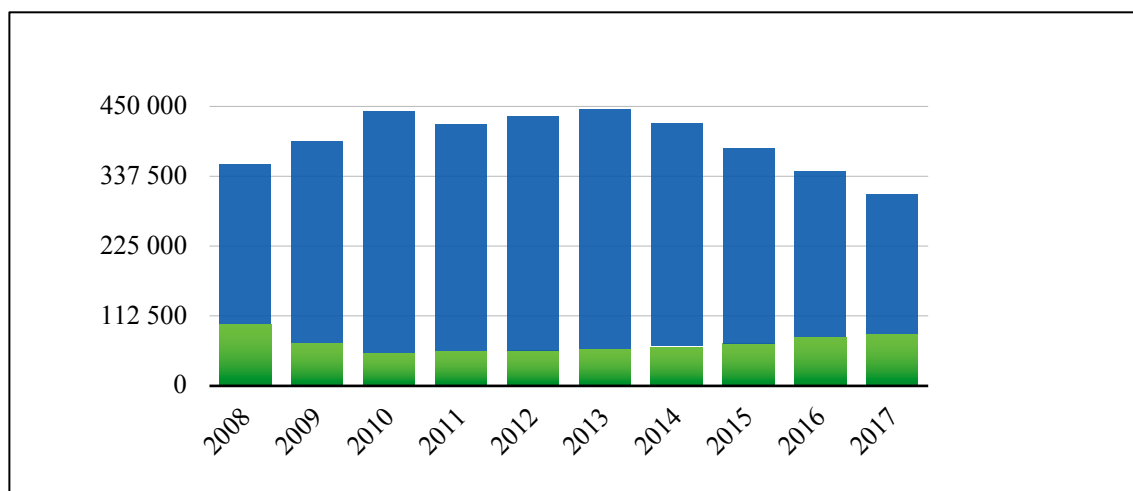
Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: NBS. Makroekonomická databáza. [online]. In: *nbs.sk*. [cit. 2018-05-15]. Dostupné na: <https://www.nbs.sk/sk/menova-politika/makroekonomicka-databaza/makroekonomicke-ukazovatele-graf>

Súčasný vzostup hospodárstva taktiež ovplyvnil aj tvorbu nových pracovných miest na pracovnom trhu Slovenska. Graf 21 vyjadruje celkový vývoj voľných pracovných miest (VPM) v hospodárstve SR. Najväčší pokles VPM bol v roku 2009 s medziročnou zmenou o -30,7%. Najväčší nárast VPM bol v roku 2016 s medziročnou zmenou 15,4%. Počet VPM v roku 2017 sa skoro priblížil k jeho predkrízovému stavu z roku 2008, ale bol zaznamenaný 14,7 tis rozdiel medzi týmito 2 rokmi.

Na základe analýzy VPM podľa klasifikácie SK NACE, môžeme tvrdiť, že najväčší nárast VPM za posledné 3 roky bol zaznamenaný najmä v sektoroch ako C priemyselná výroba; I ubytovacie a stravovacie služby; H doprava a skladovanie; G veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel a motocyklov; F stavebníctvo a R umenie, zábava a rekreácia. Naopak celkový pokles VPM za posledné 3 roky zaznamenávame hlavne v odvetviach ako D dodávka elektriny, plynu a studeného vzduchu; Q zdravotníctvo a sociálna pomoc a O verejná správa a obrana, povinné sociálne zabezpečenie. Rapídny

medziročný pokles VPM v roku 2017 je zaznamenaný v odvetviach ako K finančné a poisťovacie služby; L činnosti v oblasti nehnuteľností; M odborné, vedecké a technické činnosti a N administratívne a podporné služby.³⁴

Graf 22 Porovnanie VPM a počtu nezamestnaných v hospodárstve SR



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: NBS. Makroekonomická databáza. [online]. In: *nbs.sk*. [cit. 2018-05-15]. Dostupné na: <https://www.nbs.sk/sk/menova-politika/makroekonomicka-databaza/makroekonomicke-ukazovatele-graf>

Ako znázorňuje graf 22, tak prevláda prebytok celkového počtu nezamestnaných nad počtom VPM v hospodárstve Slovenska počas celého sledovaného obdobia. Čo v praxi znamená, že potencionálna pracovná sila na trhu práce existuje, ale otázne je, či spĺňa požiadavky kladené podnikmi. Tiež je dokázané, že medziročná miera VPM na trhu práce Slovenska je viac elastickejšia a reaguje na zmeny v hospodárstve oveľa intenzívnejšie ako miera vývoju HDP v hospodárstve SR.

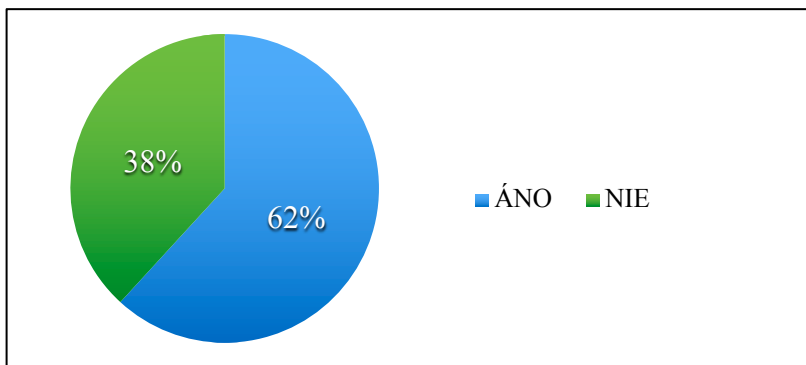
- **Geografický nesúlad medzi regiónmi**

Na pochopenie súvislostí pracovnej mobility pracovných síl sme v našom dotazníku položili firmám 5 nasledovných otázok. Zaujímalo nás hlavne či podniky operujú regionálne, zaznamenávajú regionálny nesúlad pracovných síl alebo či pociťujú nedostatočnú pracovnú mobilitu medzi regiónmi Slovenska alebo celkovo v rámci krajín. Následne sme sa dopytovali aké benefity presťahovania sa za prácou firmy ponúkajú svojim zamestnancom.

³⁴ NBS. Makroekonomická databáza. [online]. In: *nbs.sk*. [cit. 2018-05-15]. Dostupné na: <https://www.nbs.sk/sk/menova-politika/makroekonomicka-databaza/makroekonomicke-ukazovatele-graf>

Výskumná otázka 7 : *Máte diverzifikované prevádzky (pôsobenie) v rámci regiónov SR ?*

Graf 23 Interpretácia výskumnej otázky 7

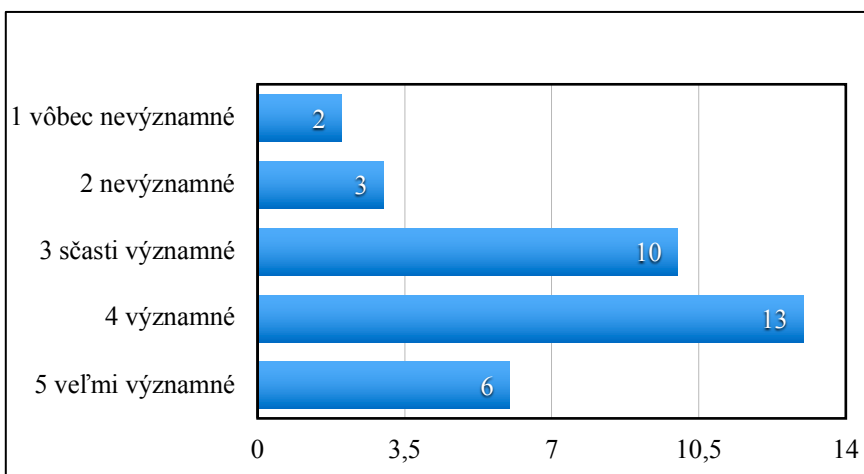


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Z 55 respondentov má 34 firiem diverzifikované prevádzky, resp. pôsobenie v rámci regiónov SR a 21 podnikov pôsobí iba v jednom regióne SR, čo predstavuje podiel 62% ku 38%. Takže iba 36 podnikov sa mohlo vyjadriť k nasledovnej otázke 8.

Výskumná otázka 8 : *Sledujete odlišný nedostatok a prebytok pracovníkov v rámci regiónov SR?*

Graf 24 Interpretácia výskumnej otázky 8

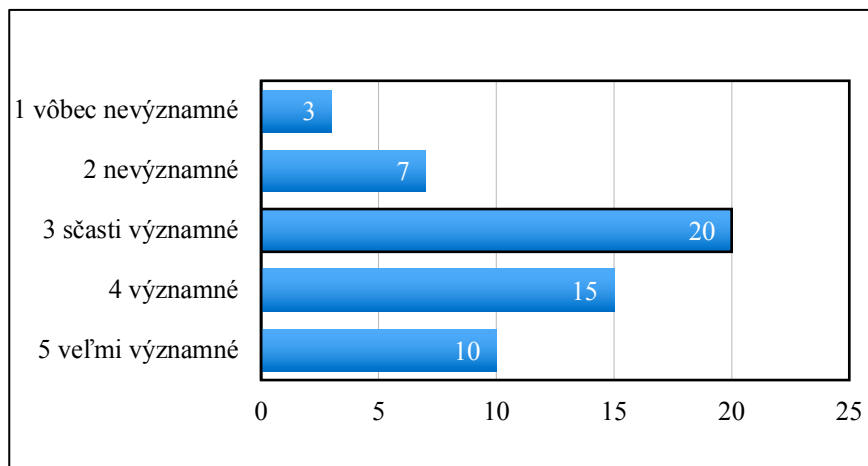


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Graf 24 značí, že 36% podnikov označuje danú problematiku za významnú. V praxi to znamená, že určitý počet vhodných potenciálnych pracovných síl by mal byť na trhu práce, ale existuje nedostatočná pracovná mobilita. 18% podnikov ohodnotilo daný regionálny rozdiel pracovníkov na škále ako veľmi významné a 29% firiem ako sčasti významné. A dokopy 5 podnikov nezaznamenávajú významne danú problematiku.

Výskumná otázka 9 : *Zaznamenávate nedostatočnú pracovnú mobilitu, resp. neochotu pracovníkov presťahovať sa za prácou v rámci regiónov SR?*

Graf 25 Interpretácia výskumnej otázky 9

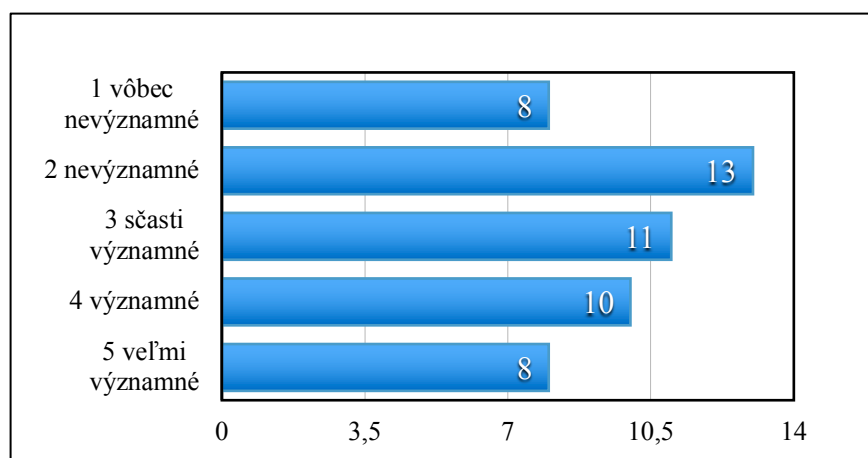


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Graf 25 ilustruje odpovede firiem na otázku internej mobility pracovníkov v rámci regiónov SR. 36% dopytovaných firiem považuje nedostatočnú regionálnu pracovnú mobilitu za sčasti významnú a 27% ju ohodnotilo za významnú. 18% firiem veľmi významne pociťuje neochotu pracovníkov presťahovať sa alebo dochádzať za prácou regionálne. Pre 7 podnikov je táto téma nevýznamná a 3 firmy vôbec nepociťujú tento problém.

Výskumná otázka 10 : *Zaznamenávate nedostatočnú pracovnú mobilitu, resp. neochotu pracovníkov presťahovať sa za prácou medzinárodne ?*

Graf 26 Interpretácia výskumnej otázky 10

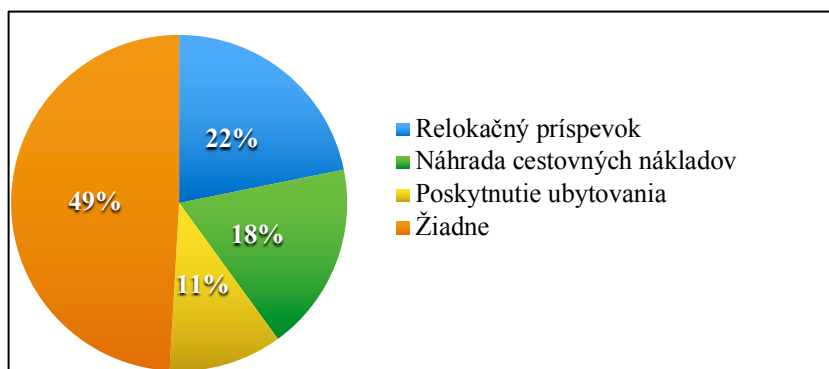


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Graf 26 zobrazuje problematiku nedostatočnej mobility pracovníkov v rámci krajín. Tu sa vychádzalo zo základu 50 dopytovaných firiem, pretože z celkového počtu firiem 5 podnikov (Equity finance s.r.o.; ZSSK Cargo, Národná diaľničná spoločnosť, Terno, Eduplex s.r.o.) neoperujú v zahraničí, takže táto otázka nebola pre nich relevantná. Najviac podnikov (26%) ohodnotilo danú otázku ako nevýznamnú. Nedostatočná zahraničná mobilita pracovníkov je u 22% firiem chápaná ako významná a 20% podnikov ju označilo za veľmi významné. 16% podnikov vôbec nepocituje daný problém.

Výskumná otázka 11 : *Aké benefity, resp. podmienky presťahovania sa za prácou ponúkate?*

Graf 27 Interpretácia výskumnej otázky 11



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

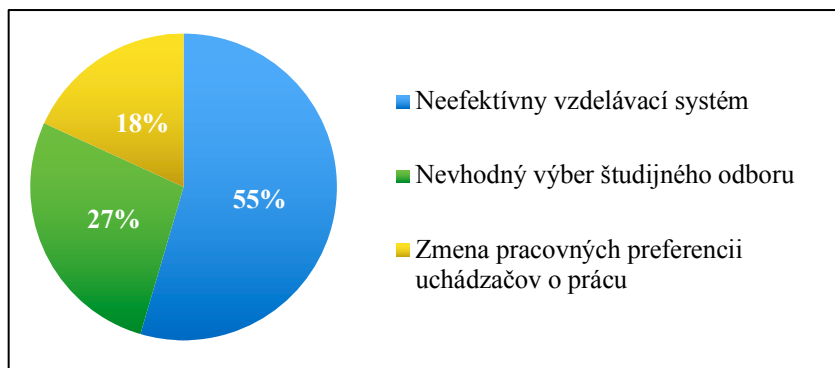
Z grafu 27 môžeme konštatovať, že aj napriek tomu, že väčšina podnikov zaznamenáva nedostatočnú pracovnú mobilitu, a to regionálnu či zahraničnú, až 49% firiem neposkytuje žiadne benefity na zlepšenie daného stavu. Najviac, 22% firiem poskytuje svojim zamestnancom relokačné príspevky, resp. príspevky na presťahovanie sa. Ďalej 18% podnikov uhrádza vzniknuté cestovné náklady, resp. dopravu a iba 11% firiem poskytuje služobné ubytovanie buď slovenským alebo aj zahraničným zamestnancom.

4.2 Analýza kvalitatívneho nedostatku pracovných síl na Slovensku

Pre detailnejšiu analýzu hlavných príčin kvalitatívneho nedostatku pracovníkov a pochopenie súvislostí na trhu práce SR sme použili kombináciu spracovaných grafov z údajov poskytnutých Štatistickým úradom SR a výsledkami dotazníkov od 55 dopytovaných firiem na veľtrhu práce Profesia days 2018 v Bratislave.

Výskumná otázka 12 : Čo považujete za príčiny vzniku kvalitatívneho nedostatku pracovných síl?

Graf 28 Interpretácia výskumnej otázky 12



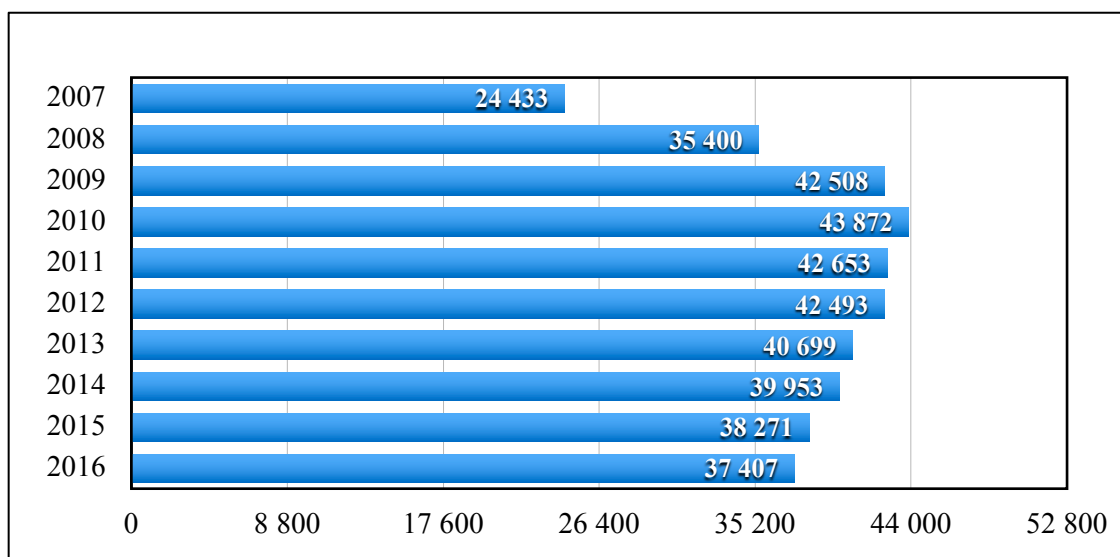
Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Podľa dopytovaných firiem sú považované najväčšie príčiny kvalitatívneho nedostatku pracovných síl vyjadrené v grafe 28. Kde 30 firiem považuje vzdelávací systém za vážny problém, pretože nekopíruje reálnu situáciu na trhu práce, a taktiež sa vyjadrili, že nie je schopný promptne reagovať na požiadavky firiem. Ďalej 15 firiem uviedlo, že študenti si vyberajú nevhodné študijné odbory či na SŠ alebo VŠ, resp. také, ktoré nekopírujú požiadavky firiem. Taktiež daných 15 firiem sa vyjadrilo, že zaznamenávajú nízky záujem študentov VŠ o techniku, a tým pádom málo technických absolventov VŠ pribúda na slovenský trh práce. Tiež podniky pociťujú nízku úroveň vedomostí cudzích jazykov. Spomenuté faktory majú vplyv na nedostatok kvalifikácie pracovníkov. Firmy tiež registrujú úpadok SOŠ na SR a s tým aj upadajúci záujem žiakov o tieto školy a dominuje preferencia gymnázií. 10 firiem sa vyjadrilo, že vidia zmenu pracovných preferencií pracovníkov alebo uchádzačov o prácu, ktorí kladú vyššie požiadavky na firmy a majú aj vysoké očakávania, hlavne platové. Taktiež sa zaznamenala aj zmena pracovných preferencií ľudí, a to prevažuje nízka atraktivnosť fyzických prác a napr. práca v obchode či maloobchode nie je žiadaná, kde sa vyjadrili reprezentanti maloobchodu ako Lidl, Kaufland a Billa.

- **Vzdelávací systém**

Pri analýze vzdelávacieho systému Slovenska boli zhromaždené údaje zo ŠUSR, kde boli bohužiaľ najaktuálnejšie dáta z roku 2016, čiže rok 2017 sme nemohli zanalyzovať.

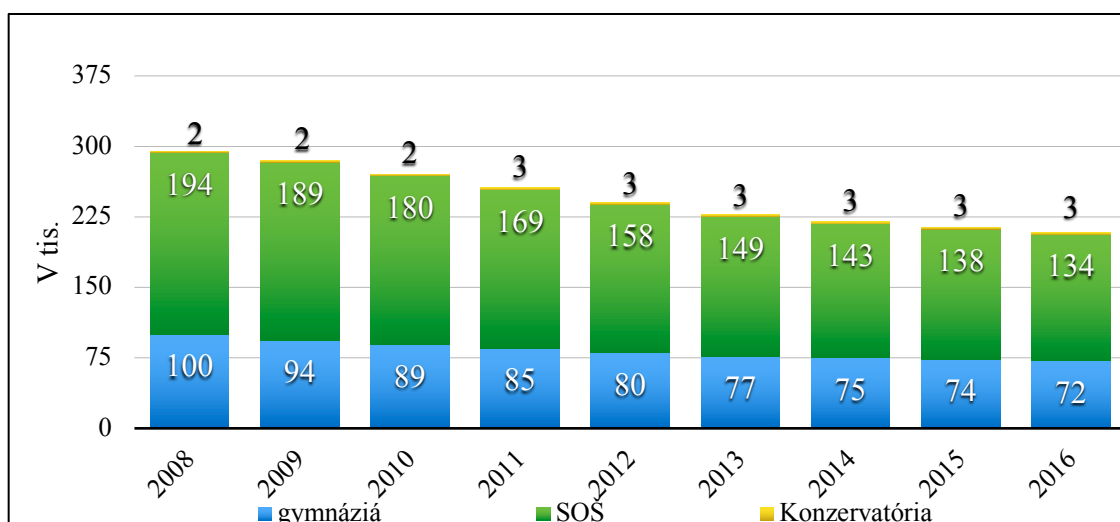
Graf 29 Počet absolventov vysokých škôl



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: STATDAT.STATISTICS. Vysoké školy. [online]. In: *statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-05-15]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i0633D1C2223E478EACAB89614EC98E60%22\)&ui.name=Vysoké%20školy%20%5bsv2005rs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i0633D1C2223E478EACAB89614EC98E60%22)&ui.name=Vysoké%20školy%20%5bsv2005rs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html)

Ako znázorňuje graf 29, celkový počet študentov VŠ na území SR klesá od roku 2011, čo je spôsobené nízkou mierou pôrodnosti a rastúcim trendom odchodu študentov na zahraničné univerzity. Hlavným dôvodom štúdia vysokoškolákov v zahraničí je lepšie uplatnenie sa vo svojej profesii.

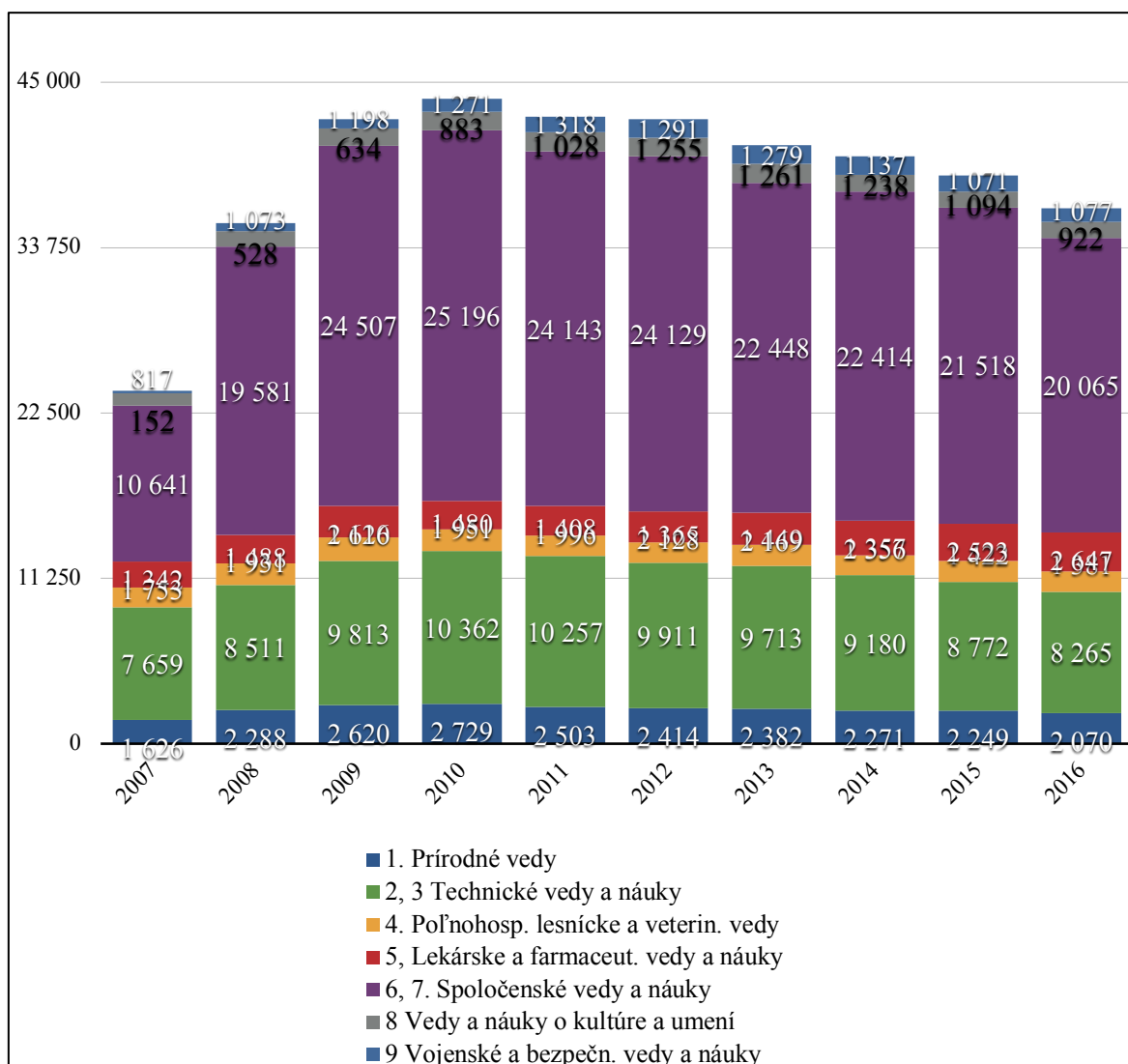
Graf 30 Počet žiakov za dané typy stredných škôl



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: STATDAT.STATISTICS. Stredné školy. [online]. In: *statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-05-15]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i642AB6559F724496B4CDE1911EF7D4D7%22\)&ui.name=Stredné%20školy%20%5bsv2003rs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html#](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i642AB6559F724496B4CDE1911EF7D4D7%22)&ui.name=Stredné%20školy%20%5bsv2003rs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html#)

Klesajúci trend počtu žiakov vo všetkých typov SŠ má koreláciu z nízkou mierou pôrodnosti. Faktom je, ako značí graf 30, že aj napriek klesajúcemu tendru počtu žiakov všetkých SŠ, počet študentov SOŠ stále prevyšuje ich počet v gymnáziách. Čo značí, že firmy majú stále šancu si podchytiť mladé talenty v daných študijných odboroch už počas štúdia na SŠ.

Graf 31 Počet absolventov vysokých škôl za jednotlivé študijné odbory



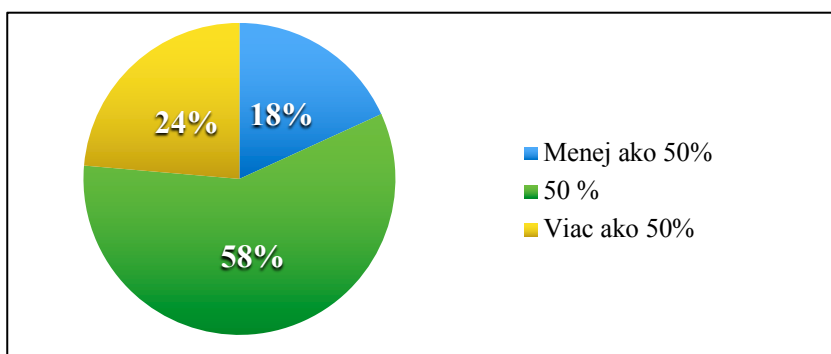
Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa: STATDAT.STATISTICS. Vysoké školy podľa skupín študijných odborov. [online]. In: *statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-05-15]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i08E0578C1B1E4728B2C9EE2827B5178C%22\)&ui.name=Vysoké%20školy%20podľa%20skup%C3%ADn%20študijných%20odborov%20%5bsv2006rs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i08E0578C1B1E4728B2C9EE2827B5178C%22)&ui.name=Vysoké%20školy%20podľa%20skup%C3%ADn%20študijných%20odborov%20%5bsv2006rs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html)

Graf 31 znázorňuje stále dominujúci študentmi vybraný vysokoškolský študijný odbor spoločenských vied a náuk. Firmami najžiadanejší študijný odbor technické vedy

a náuky sa nachádzajú spomedzi všetkých programov na druhom mieste atraktivity pre študentov. Ako sa firmy vyjadrili tu dôvodom je odchod nádejných študentov do zahraničia, kde hodnotenie daných vysokých škôl je vyššie ako tých slovenských a absolventi majú väčšiu šancu lepšieho pracovného uplatnenia a kariéry v danom technickom sektore.

Výskumná otázka 13 : *Aká je v priemere celková spokojnosť s kandidátmi na dané voľné pracovné miesta (v %) ?*

Graf 32 Interpretácia výskumnej otázky 13

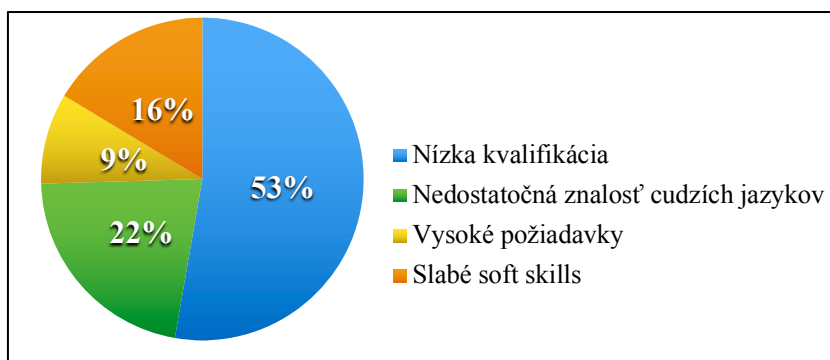


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

V grafe 32 je možné vidieť, že viac ako polovica firiem, čo je 58% je spokojných so súčasnými uchádzačmi o prácu na 50% a 10 podnikov sa vyjadrilo, že ich spokojnosť je dokonca menej ako 50%. Iba u 13 podnikov, čo predstavuje 24% je spokojnosť na úrovni vyššej ako 50%

Výskumná otázka 14 : *Ak nie je 100% spokojnosť s kandidátmi, kde vidíte najväčší nedostatok?*

Graf 33 Interpretácia výskumnej otázky 14

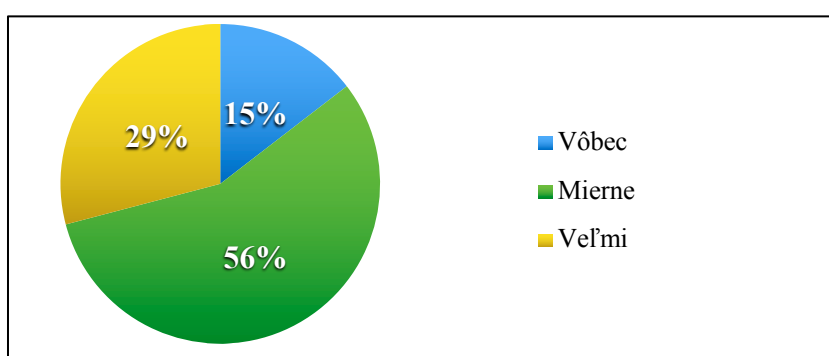


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Z grafu 33 môžeme konštatovať, že až 53% firiem, považuje za najväčší nedostatok nízku kvalifikáciu dostupných kandidátov na trhu práce SR. Ďalšou prekážkou je slabá znalosť cudzích jazykov, kde sa vyjadrilo 12 firiem. 16% firiem označilo za problém nedostatočné soft skills, ako osobnosť, schopnosť riešiť problém, slabý drive kandidátov či ich motivácia alebo trpezlivosť. 5 firiem označilo, že kandidáti požadujú veľmi vysoké požiadavky ako plat, benefity, veľmi rýchly kariérny rast, ktoré firmy nemôžu splniť.

Výskumná otázka 15 : *Zvýšil sa celkový nedostatok daných pracovníkov oproti roku 2017?*

Graf 34 Interpretácia výskumnej otázky 15

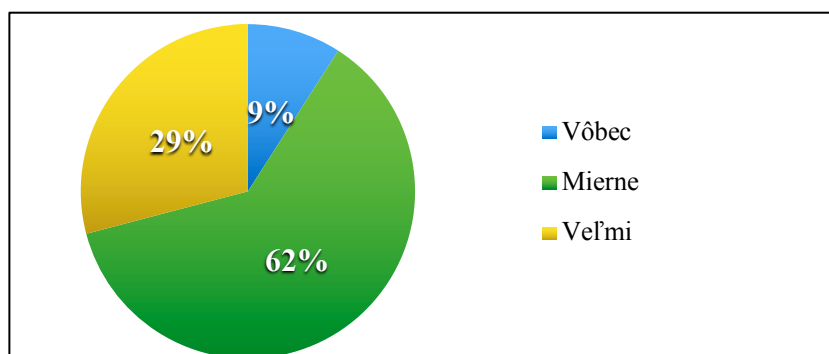


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Z grafu 34 je zrejmé, že firmy pociťujú zvýšenie nedostatku pracovných síl, a to 56% podnikov ich nárast pociťuje mierne, 29% firiem veľmi a 15%, čo je 8 podnikov nepociťujú vôbec nárast nedostatku pracovníkov oproti minulému roku.

Výskumná otázka 16 : *Očakávate zvýšenie celkového nedostatku pracovníkov v budúcnosti?*

Graf 35 Interpretácia výskumnej otázky 16



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

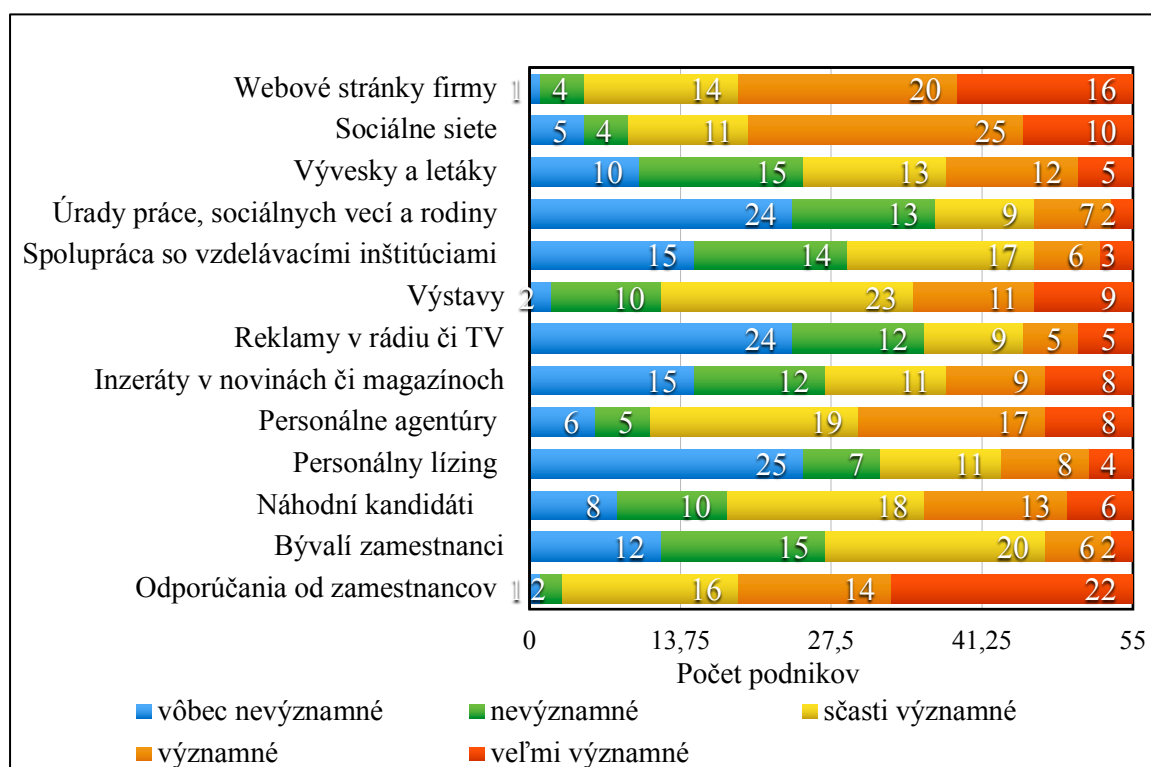
Názor firiem ohľadom vývoja danej problematiky v budúcnosti interpretuje graf 35, kde vidíme, že až 62% očakáva mierny vzrast nedostatku pracovníkov na trhu práce SR. 29% firiem ho dokonca očakáva veľmi. Kým 9% firiem si vôbec nemyslí, že dôjde k jeho zvýšeniu.

4.3 Analýza vybraných aspektov prístupu manažmentu ľudských zdrojov

Druhú časť nášho dotazníka sme zamerali na zistenie praktík manažmentu ľudských zdrojov, resp. prístupov firiem k náboru, motivácii a udržaniu si pracovníkov, a ako podniky vnímajú súčasné zmeny, resp. HR revolúciu na pracovnom trhu práce. Poslednú časť nášho dotazníka sme zamerali na prieskum názorov dopytovaných podnikov na tému stáží a generácia Y, a ako k nej dané firmy pristupujú. Poskytnuté výsledky z odpovedí nám dali množstvo podnetov na stanovenie možností riešenia danej problematiky z pohľadu firiem.

Výskumná otázka 17 : *Aký význam pripisujete k daným externým zdrojom náboru pracovníkov?*

Graf 36 Interpretácia výskumnej otázky 17

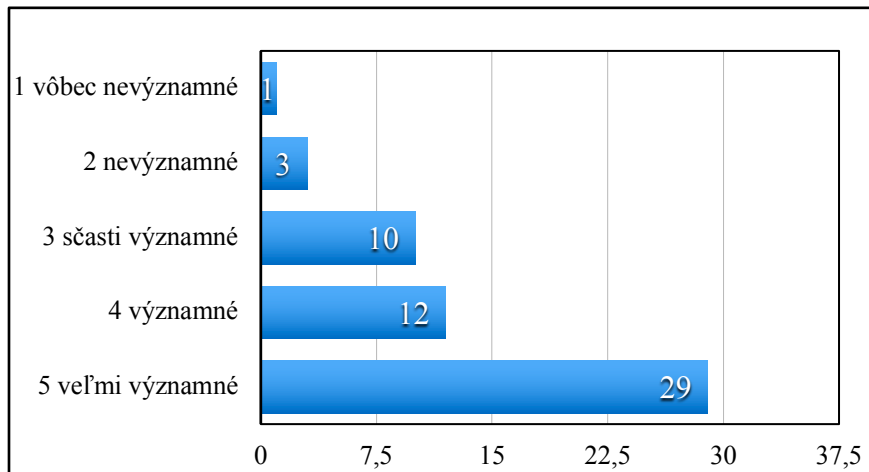


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Graf 36 nám vyjadruje počet firiem a ich vyjadrenia v akej miere sú dané externé náborovacie zdroje využívané. Vlastné *Webové stránky* označilo 36% podnikov ako významné, 29% veľmi významné a 25% škálou sčasti významné. *Sociálne siete* (Facebook, LinkedIn, ...) boli ohodnotené na danej škále nasledovne, a to ako 46% významné, 20% sčasti významné a 18% veľmi významné. *Vývesky a letáky* sú považované najmä podielom 27% ako nevýznamné, ďalej 24% sčasti významné, 22% významné a 18% vôbec nevýznamné. Externý zdroj *Úrady práce, sociálnych vecí a rodiny* sú považované ako 44% vôbec nevýznamné, 24% nevýznamné a 16% sčasti významné. *Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami* je z hľadiska náborovacieho zdroja 31% sčasti významná, 27% vôbec nevýznamná a 25% nevýznamná. *Výstavy* sú hodnotené nasledovne, a to 42% sčasti významné, 20% významné, 18% nevýznamné a 16% veľmi významné, taktiež ich atraktivita stúpa stále viac a viac. *Reklamy v rádiu či TV* sú veľmi finančne nákladné, teda z toho dôvodu sú pre podniky 44% vôbec nevýznamné, 22% nevýznamné a 16% sčasti významné. Keďže vládne online éra aj v spôsobe náboru, tak *inzeráty v novinách či magazínoch* majú upadajúci trend, a preto sú hodnotené nasledovne najmä ako 27% vôbec nevýznamné, 22% nevýznamné a 20% sčasti významné. Keďže existuje nedostatok pracovníkov, tak aj *personálne agentúry* majú problém s ich nájdením, ale aj napriek tomu ich popularita na trhu práce stále existuje a sú chápané podnikmi ako 35% sčasti významné, 31% významné a 15% veľmi významné pri náboe nových zamestnancov. Na druhej strane alternatíva *personálny lízing* je hodnotená ako 45% vôbec nevýznamné, 20% sčasti významné, 15% významné a 13% nevýznamné. *Náhodní kandidáti* sú ako externý zdroj náboru chápaní ako 33% sčasti významné, 24% významné, 18% nevýznamné a 15% vôbec nevýznamné. *Bývalí zamestnanci* sú chápaní nie ako efektívny zdroj náboru, čo reprezentujú hodnoty 36% sčasti významné, 27% nevýznamné a 22% vôbec nevýznamné. Poslednou možnosťou externého náboru boli *odporúčania od zamestnancov*, ktoré sú pre firmy najmä 40% veľmi významné, 29% sčasti významné a 25% významné.

Výskumná otázka 18 : *Aký význam pripisujete tvorbe Employer branding, resp. značky zamestnávateľa na prilákanie talentov ?*

Graf 37 Interpretácia výskumnej otázky 18

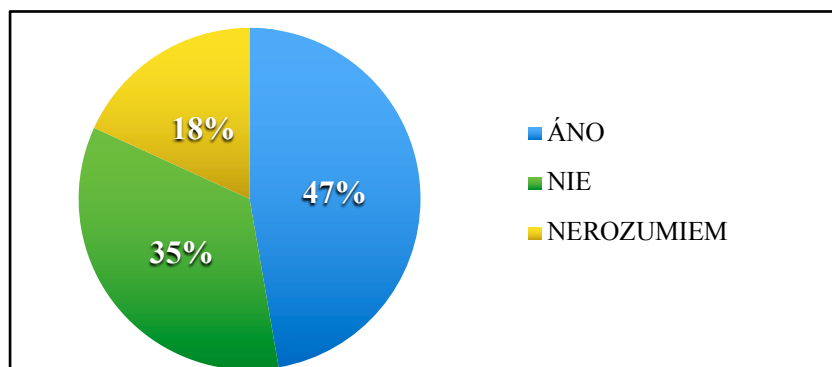


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Ako je zrejmé z grafu 37 tak veľká väčšina podnikov si uvedomuje dôležitosť ich employer branding pre okolie, a ako možnosť prilákania potencionálnych pracovníkov. 53% firiem ohodnotilo Employer branding ako veľmi významné, 22% ako významné a 18% ako sčasti významné. Pre 3 spoločnosti (5%) je daná téma nevýznamná a 1 podnik ju ohodnotil ako vôbec nevýznamnú 2%.

Výskumná otázka 19 : *Zmenil podľa Vás nástup Industry revolution 4.0 (digitalizácia, automatizácia, robotizácia) a vedecko technický pokrok (VTP) celkovo štruktúru ľudských zdrojov (HR) ? (napr. znalosti, nároky, potreby a priority firiem a zamestnancov).*

Graf 38 Interpretácia výskumnej otázky 19

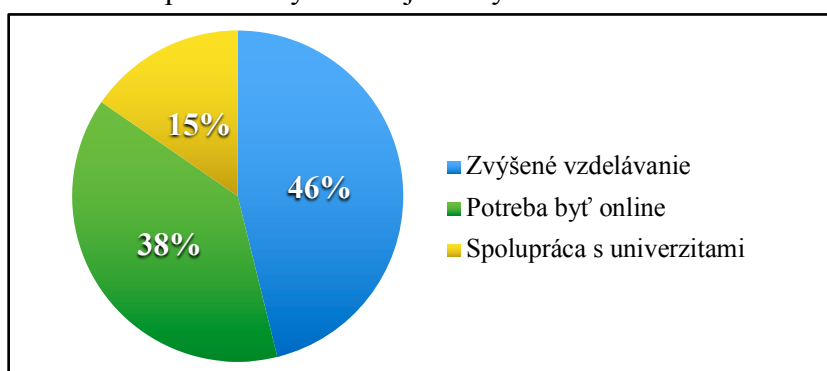


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Z grafu 38 môžeme konštatovať, že 47% čo predstavuje 26 podnikov vníma zmenu HR štruktúry v danom podniku. Zatiaľ čo 35% respondentov neregistruje žiadny vplyv daných faktorov na HR, a až 10 podnikov nerozumelo danej problematike a ešte ju vôbec neriešia v danom podniku.

Výskumná otázka 20 : *Ako zmenil nástup Industry revolution 4.0 a VTP aktivity v rámci HR vo Vašom podniku ? (napr. spôsob nábora, motivácia a udržanie si pracovníkov, vzdelávanie, “prilákanie” talentov).*

Graf 39 Interpretácia výskumnej otázky 20

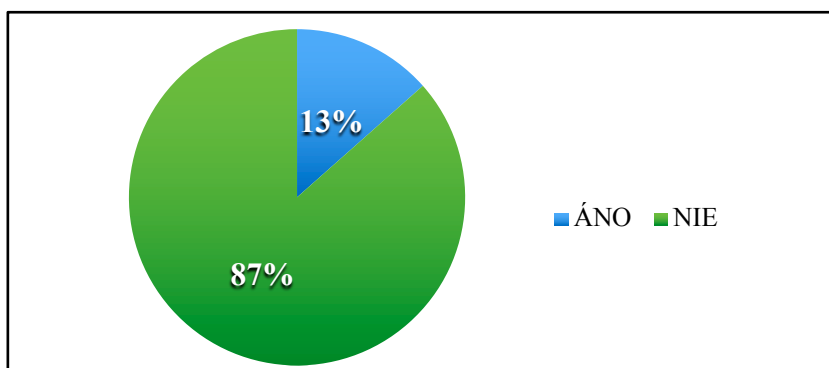


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Graf 39 interpretuje súhrn názorov firiem na danú problematiku a vychádza sa zo základu 26 firiem, ktoré odpovedali pozitívne na výskumnú otázku 19. Najväčšou zmenou v podniku bolo zvýšené poskytovanie vzdelávania, a to aj preferujúcou e-learning formou, ktorá uľahčuje prácu HR pracovníkom ako sa vyjadrilo 12 firiem. Príkladom je spoločnosť Lidl SR, ktorá zaviedla vnútro firemný systém vzdelávania pre zamestnancov na predajniach nazvaný LEON. Ďalej 38% firiem, v počte 10, sa vyjadrilo, že musia byť viac aktívnejšie online ako v minulosti, to znamená nábor pracovníkov pomocou sociálnych sietí. Zabezpečiť vnútro firemný systém Intranet na informovanie interných zamestnancov o udalostiach v podniku, či možnosti nábora. Príkladom je IT spoločnosť T-systems Slovakia, s.r.o., ktorá vyvinula internú aplikáciu, v rámci ktorej sa môžu externí a interní kandidáti prihlásiť na akúkoľvek z uverejnených pozícií v rámci firmy. Ďalej iba 4 firmy, čo je 15% uviedlo, že zvýšili svoju spoluprácu najmä s technickými univerzitami ako je Slovenská technická univerzita v Bratislave a v Košiciach a Žilinská univerzita. Tu kladú dôraz hlavne na prípravu kandidátov už počas ich štúdia.

Výskumná otázka 21 : *Budete riešiť nedostatok pracovných síl robotizáciou ?*

Graf 40 Interpretácia výskumnej otázky 21

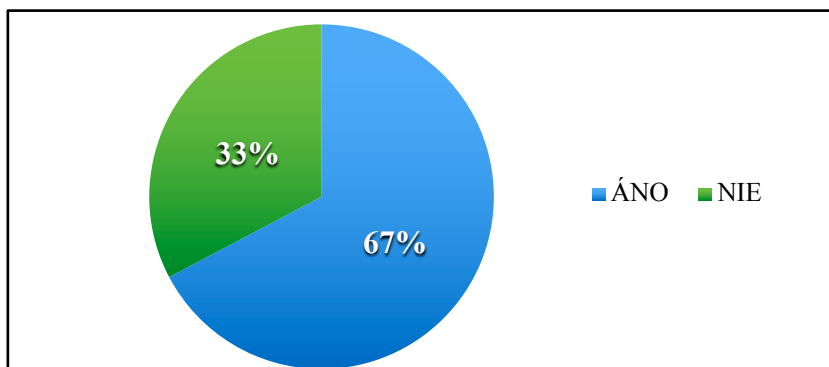


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Napriek úvahám nahradenia pracovníkov umelou inteligenciou (AI), až 87 % podnikov sa vyjadrilo, že neplánuje riešiť daný problém nedostatku pracovníkov robotizáciou a iba 13% sa vyjadrilo, že plánuje toto nahradenie pracovníkov v blízkej budúcnosti.

Výskumná otázka 22 : *Poskytujete čiastočné pracovné úväzky ?*

Graf 41 Interpretácia výskumnej otázky 22

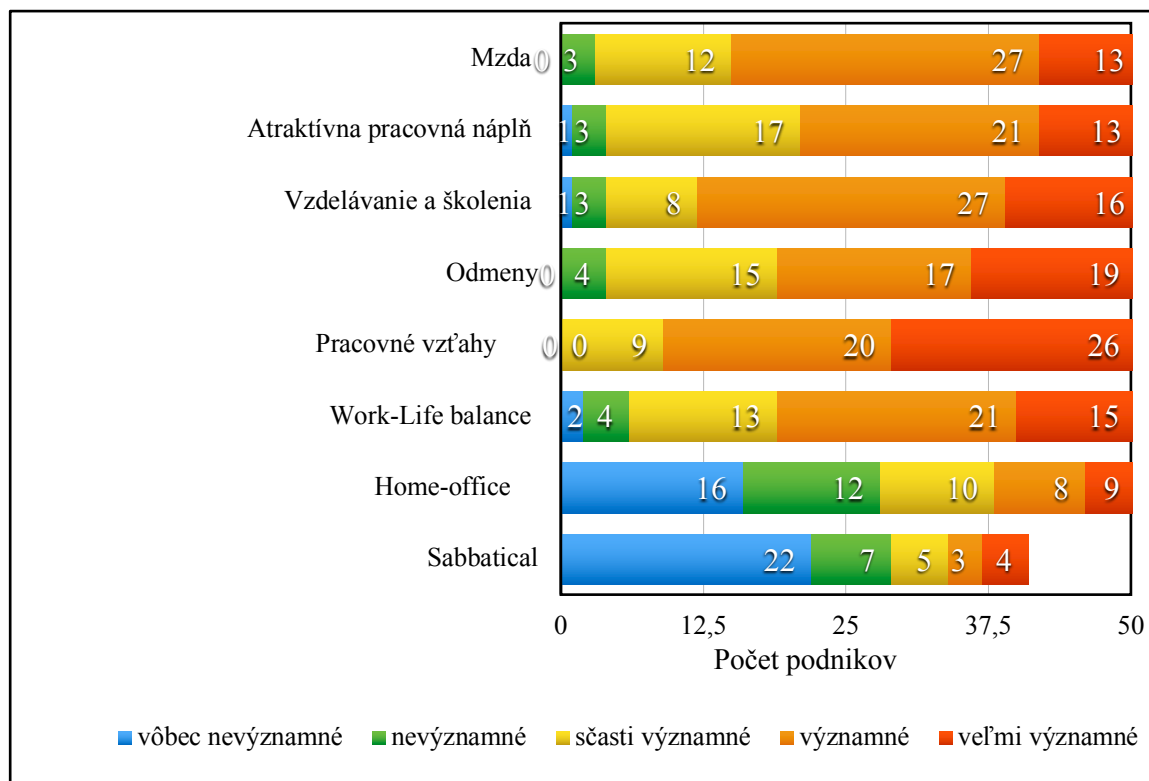


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Z grafu 41 je zrejmé, že viac ako polovica firiem, v tomto prípade 37 podnikov s podielom 67% poskytuje čiastočné pracovné úväzky svojim pracovníkom, a to najmä študentom SŠ či VŠ, mamičkám na materskej alebo v niektorých prípadoch aj tým, ktorí si o to požiadajú. Žiadna firma nespomenula, že je táto možnosť aj pre seniorov.

Výskumná otázka 23 : *Ktoré aktivity a v akom rozsahu využívate v podniku na udržanie si pracovníkov a motiváciu ?*

Graf 42 Interpretácia výskumnej otázky 23



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Graf 42 nám vyjadruje počet firiem a ich vyjadrenia v akej miere sú dané aktivity motivácie a udržanie si pracovníkov využívané. *Mzda* bola ohodnotená podnikmi na danej škále nasledovne, a to ako 49% významné, 24% veľmi významné, 22% sčasti významné a 5% nevýznamné a žiadna firma nepovažuje mzdu ako vôbec nevýznamnú. Zabezpečiť *atraktívnu pracovnú náplň*, resp. *pracovné prostredie* je pre podniky 36% významné, 31% sčasti významné, 24% veľmi významné, 5% nevýznamné a 2% vôbec nevýznamné. *Vzdelávanie a školenia* sú považované najmä podielom 49% ako významné, 29% veľmi významné, 15% sčasti významné, 5% nevýznamné a 2% významné. Firmy považujú poskytnutie *odmien* svojim zamestnancom ako 35% veľmi významné, 31% významné, 27% sčasti významné, 7% nevýznamné a žiadna firma nepovažuje odmeny ako vôbec nevýznamné. Dobré *pracovné vzťahy* sú v podnikoch chápané veľmi pozitívne, a to ako 35% veľmi významné, 36% významné a 16% sčasti významné. Žiadna firma sa o nich nevyjadrila ako nevýznamné či vôbec nevýznamné. Zabezpečenie *work-life balance* je pre firmy 38% významné, 27% veľmi významné, 24% sčasti významné, 7% nevýznamné a 4% vôbec

nevýznamné. *Home-office* podniky hodnotia ako 29% vôbec nevýznamné, 22% nevýznamné, 18% sčasti významné, 16% veľmi významné a 15% významné. *Sabbatical* nebok chápaný pozitívne ako nástroj na podporu motivácie či udržanie si pracovníkov a až 26% podnikov nevedelo, čo je sabbatical, čo je v počte 14 firiem. U zvyšných 41 podnikov bol daný nástroj chápaný ako 54% vôbec nevýznamné, 17% nevýznamné, 12% sčasti významné, 10% veľmi významné a 7% významné.

Poslednú časť nášho dotazníka sme zamerali na prieskum názorov dopytovaných podnikov na tému *stážisti a generácia Y* a ako k nej dané firmy pristupujú. Poskytnuté výsledky z odpovedí nám dali množstvo podnetov na stanovenie možností riešenia danej problematiky z pohľadu firiem.

Tabuľka 1 Stážisti

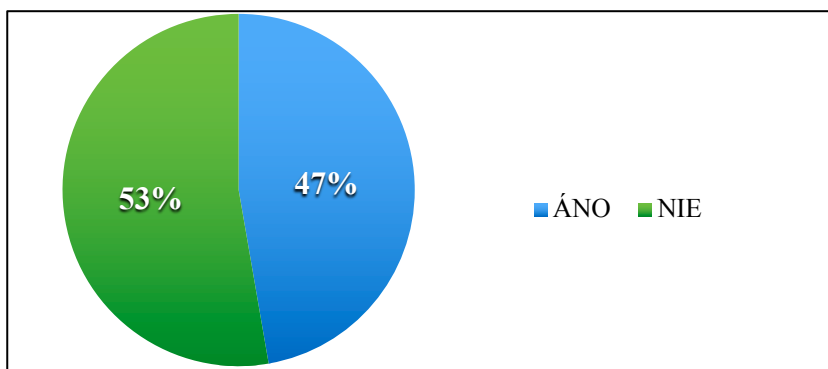
Výskumná otázka	ÁNO	NIE	ÁNO (v %)	NIE (v %)
24 : Poskytujete stáže žiakom SŠ ?	26	29	47 %	53 %
25 : Poskytujete stáže študentom VŠ ?	34	21	62 %	38 %
26 : Poskytujete stáže absolventom VŠ ?	20	35	36 %	64 %

Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Ako vyjadruje tabuľka 1, tak menej ako polovica firiem, čo predstavuje v našom prípade iba 47% , resp. 26 podnikov poskytuje stáže žiakom SŠ. Podniky vo väčšej miere poskytujú stáže vysokoškolákom, a to v rozmedzí 62%, resp. 34 firiem. Podniky poskytujú stáže absolventom VŠ dokonca v menšom rozsahu ako stredoškolákom, a to iba 36% firiem, resp. v počte 20.

Výskumná otázka 27 : *Je už predmetom diskusií oddelenia HR v podniku miléniová generácia, resp. generácia Y narodená v 80. alebo 90. rokoch a k nej potrebný odlišný prístup?*

Graf 43 Interpretácia výskumnej otázky 27

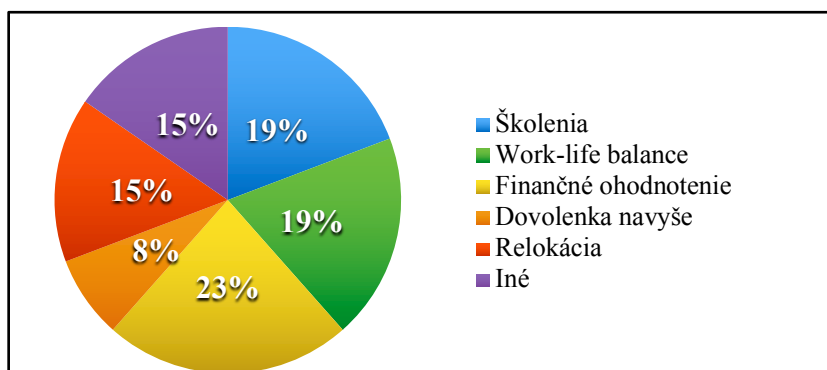


Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Podľa grafu 43 môžeme zhodnotiť, že až 53%, resp. 29 firiem nekomunikuje ešte o generácii Y, resp. nie je predmetom ich záujmu a nerozlišujú potrebný odlišný prístup k nej. Tieto podniky spomenuli, že momentálne to nie je ich priorita, ale v budúcnosti sú plány na vylepšenie alebo niektoré spoločnosti už rozbiehajú pomaly nové projekty na danú tematiku. Kým iba 47%, resp. 26 podnikov už berie do pozornosti túto generáciu a diskutuje sa o nej.

Výskumná otázka 28 : *Ako firma aké benefity poskytujete tejto generácii Y, ktorí sú považovaní za mladé talenty ?*

Graf 44 Interpretácia výskumnej otázky 28



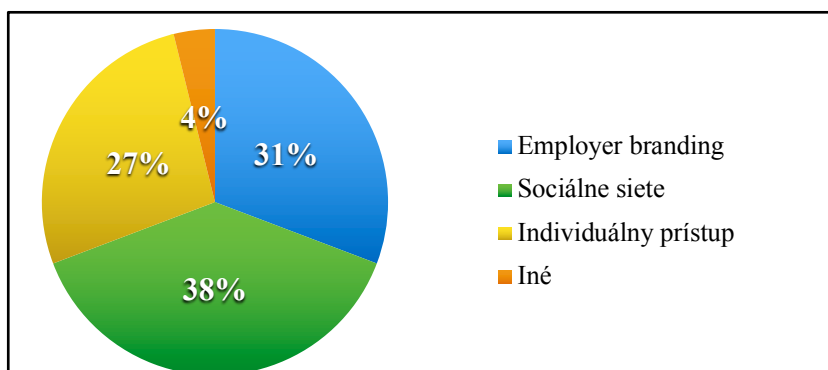
Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Keďže v predchádzajúcej otázke iba 47% podnikov pozitívne odpovedalo, tak v nasledujúcej otázke, ktorá je interpretovaná grafom 43 sa mohlo už iba spomenutých 26 podnikov vyjadriť. Ako znáči graf 44, tak najviac, a to 23% podnikov považuje atraktívne finančné ohodnotenie ako najatraktívnejší benefit pre danú generáciu Y. Ďalej 19% si myslí, že táto generácia si vyžaduje zvýšené poskytnutie školení, kde sú zahrnuté aj jazykové kurzy. Tiež 19% firiem považuje work-life balance ako veľmi dôležitý benefit. 15%

podnikov charakterizovalo relokáciu, resp. možnosť rotácie v rámci zahraničných pobočiek, či možnosť zahraničných stáží. 8% poskytuje tejto generácii aj extra počet dní dovolenky nad rámec Zákonníka práce SR. V časti iné sa vyjadrili 4 firmy o ich špecifických benefitoch, a to Kaufland SR dáva do pozornosti zdravý životný štýl a organizuje v podniku ovocné štvrtky, firma Competence call center poskytuje oddychovú miestnosť, Lidl SR zabezpečuje rovnakú mzdu pre ženy aj mužov a firma Auria Solutions Slovakia, s.r.o. poskytuje tejto generácii prístup k najnovším technológiám. Taktiež je zaujímavé spomenúť, že spoločnosti, ako napr. Engie Services, a.s., či Europlac pochopili danú otázku nesprávne, a tvrdili, že je to diskriminačné podľa Zákonníka práce a neporozumeli prečo je práve k tejto generácii potrebný odlišný prístup.

Výskumná otázka 29 : *Ako “bojujete” o talenty a kvalitných kandidátov z miléniovej generácie?*

Graf 45 Interpretácia výskumnej otázky 29



Prameň: Vlastné spracovanie, spracované podľa dotazníkového prieskumu

Taktiež aj pri tejto výskumnej otázke sme vychádzali zo základu 26 firiem, tak ako v predchádzajúcej. Z grafu 45 môžeme konštatovať, že najviac, a to 38% podnikov bojuje o danú miléniovú generáciu hlavne pomocou sociálnych sietí, kde je stanovená aj adekvátne komunikácia k nim. 31% upriamuje pozornosť na kvalitný Employer branding, ktorý prezentuje danú spoločnosť a vyjadruje ním aj napríklad prácu v mladom a dynamickom kolektíve či zobrazuje priaznivé vzťahy na pracovisku, čo priláka danú generáciu Y. Taktiež podľa 27% firiem je dôležitý individuálny prístup, ktorý musí byť viac ľudský a “priateľskejší” s otvorenou komunikáciou k nim a dôrazom na osobnosť kandidátov. Do sekcie iné patrí spoločnosť Mondi SCP, a.s., ktorá sa zameriava na návštevu škôl, zúčastňuje sa rôznych školských akcií a dokonca aj organizuje prehliadky svojho závodu.

4.3.1 Zhrnutie výsledkov dotazníkového prieskumu

Celkovo na základe údajov a informácií získaných z výsledkov prieskumu firiem realizovaného pomocou dotazníka a kombináciou štatistických analýz hlavných aspektov príčin oboch typov nedostatkov pracovných síl spolu s teoretickým vymedzením problematiky pomocou ekonomického nástroja Beveridgeovej krivky môžeme tvrdiť nasledovné. Firmy na trhu práce SR, ale aj krajín V4, naozaj pociťujú nedostatok pracovníkov. Výsledky dotazníka nám potvrdili teóriu, a až 40% firiem označilo danú problematiku nedostatku pracovných síl za významnú, 36% za sčasti významné a 18% za veľmi významné. Z toho firma Europlac, pôsobiaca v drevospracujúcom priemysle, považuje danú problematiku za nevýznamnú, kde argumentovala: “Ľudí je stále dostatok, veď je u nás 8% miera nezamestnanosti, tak je stále možnosť nájsť pracovníkov, treba im však poskytnúť lepšie pracovné podmienky ako ostatní.” Ďalej aj spoločnosť Mondi SCP, a.s. operujúca taktiež v drevospracujúcom priemysle nepociťuje významne nedostatok pracovníkov a vyjadrila sa, že je to aj kvôli lokácii sídla spoločnosti, a to v Ružomberku, a zároveň kladú veľmi veľký dôraz na spoluprácu so strednými aj vysokými školami, zúčastňujú sa rôznych školských akcií a organizujú dokonca aj prehliadky ich závodu. Posledná spoločnosť, ktorá považuje danú problematiku za vôbec nevýznamnú je Equity finance s.r.o., ktorí sa líšia od konkurencie tým, že disponujú hlavne mladým a dynamickým kolektívom, ponúkajú príjemné pracovné prostredie s veľkým ohľadom na work-life balance a množstvo školení a možnosť cestovania, čo je atraktívne hlavne pre generáciu Y. Na základe týchto tvrdení môžeme konštatovať, že je stále možnosť a šanca pre firmy získať nových pracovníkov do svojich tímov, iba musia použiť správne nástroje a stratégie. Zároveň dopytované podniky sa domnievajú, že na trhu práce Slovenska prevláda najmä kvalitatívny nedostatok pracovníkov čo spadá pod názor 44% podnikov a 35% firiem si myslí, že Slovenský trh práce sužujú oba typy nedostatku pracovníkov. Ďalej dané spoločnosti sa v dotazníku vyjadrili, že až 56% z nich pociťuje mierne zvýšenie nedostatku pracovníkov oproti roku 2017, a až 62% očakáva mierne zvýšenie nedostatku pracovných síl v budúcnosti, čo predstavuje výzvu pre HR pracovníkov, ale aj firmy celkovo ako sa popasovať s danou problematikou. Môžeme tvrdiť na základe zisteného, že firmy naozaj pociťujú daný nedostatok pracovníkov, ale keď sa pozrieme na nami vykonanú štatistickú analýzu nezamestnaných na trhu práce SR, tak môžeme konštatovať, že aj napriek súčasnemu najnižšiemu počtu nezamestnaných a miery nezamestnanosti od vypuknutia

ekonomickej krízy v roku 2008, na pracovnom trhu Slovenska v roku 2017 bolo 224 tis. nezamestnaných a za prvý kvartál v roku 2018 bolo 191 tis. nezamestnaných. Na základe štatistického výskumu sme zistili, že má prevahu mnohonásobný prebytok celkového počtu nezamestnaných nad počtom voľných pracovných miest v hospodárstve počas celého sledovaného obdobia v rokoch 2008 až 2017. Čo sa týka príčin vzniku kvantitatívneho a kvalitatívneho nedostatku pracovníkov uvedených firmami, tak sa v oboch prípadoch zhodovali s našimi štatistickými výsledkami. Taktiež sme za pomoci dotazníkov zistili, že až 36% firiem významne sleduje odlišný nedostatok a prebytok pracovníkov v rámci regiónov, a až 18% podnikov považuje danú problematiku za veľmi významnú. Ďalej sme sa dozvedeli, že 27% považuje nedostatočnú regionálnu pracovnú mobilitu za sčasti významnú a 27% ju ohodnotilo za významné. Napriek zistenému, až 49% firiem neposkytuje žiadne benefity presťahovania sa za prácou. V prípade nedostatočnej pracovnej mobility v rámci krajín ju ohodnotilo najviac podnikov, a to 26% ako nevýznamnú. Čo sa týka spokojnosti firiem s danými uchádzačmi o prácu, tak 58% firiem je s nimi spokojných na 50% a 24% na viac ako 50%, a za najväčší problém bola považovaná nízka kvalifikácia kandidátov vyjadrená až podielom 53% firiem. Druhá časť nášho dotazníka bola aplikovaná na získanie informácií ohľadom externých zdrojov náboru, na ktoré sa zameriavame viac v časti diskusia v našej diplomovej práci, kde sme stanovili aj možné riešenia pre firmy. Posledná časť otázok v našom dotazníku bola smerovaná na tému stážisti a generácia Y, ktorá je bližšie špecifikovaná v časti diskusia v našej práci, kde sme stanovili aj riešenia k danej problematike.

5 Diskusia

Na základe získaných poznatkov o danej situácii nedostatku pracovných síl na trhu práce Slovenska pomocou poskytnutej literatúry, vyhodnotených dotazníkov a interpretovaných štatistických analýz môžeme konštatovať, že podniky vo všeobecnosti trpia nedostatkom pracovníkov, čo v konečnom dôsledku ovplyvňuje ich konkurencieschopnosť na trhu práce. Podnik so správnymi ľuďmi v tíme zvyšuje svoju produktivitu a dosahuje omnoho lepšie výsledky. Dané možnosti riešenia nedostatku pracovných síl budeme aplikovať z pohľadu firiem a budú smerované na vylepšenie vybraných aktivít v podnikoch.

Výskumná otázka : *Aký význam pripisujete k daným externým zdrojom náboru pracovníkov?*

Externý zdroj náboru webové stránky označilo 36% podnikov ako významné a 29% ako veľmi významné. Tu vidíme priestor na zlepšenie, keďže prevláda doba digitalizácie, internetu a revolúcie informácií, tak firmy musia byť maximálne aktívne online. Na základe zisteného odporúčame inzerovať voľné pracovné miesta nie iba klasickou formou inzerátu, ale veľmi obľúbený trend v súčasnosti je použiť reálne videa. Tieto videá pochádzajú z pracovného prostredia, kde sú zobrazení skutoční pracovníci daného podniku, ktorí hovoria o svojich pracovných skúsenostiach, firemnej kultúre alebo aj o možnostiach kariérneho rastu a rozvoja. V tomto prípade si uchádzač o zamestnanie vytvorí reálny obraz o podniku a pocíti či zapadol do firemnej kultúry, a tak môže podnik získať správnych ľudí na správne miesto. V súčasnosti zaznamenávame HR náborovací trend, že pre kandidátov o prácu sú atraktívne skutočné príbehy s reálnymi zamestnancami daného podniku. Taktiež veľa nadnárodných korporácií má na svojich webstránkach v časti kariéra vytvorené zamestnanecké blogy, kde reálni pracovníci daných firiem môžu denne poslať svoje príspevky o živote vo firme, zábave, teambuildingoch či práci. V našom dotazníku firmy nič takéto nespomenuli, čiže aj toto stanovujeme ako jedno z možných riešení zlepšenia daného externého zdroju náboru.³⁵

V momentálnej situácii na trhu práce, kde firmy bojujú o získanie tých najlepších zamestnancov, je aj formulácia opisu pracovného miesta veľmi dôležitá a môže prilákať

³⁵ Weinberg, Jana. HR marketing zefektívňuje lov talentu. [online]. In: *Modernizacni.cz*. 14.12.2016. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na: <https://modernizacni.ihned.cz/c1-65553840-hr-marketing-zefektivnuje-lov-talentu>

vhodného kandidáta na danú pozíciu. Ďalšie naše odporúčanie sa týka formy tvorby pracovného inzerátu, ktorý je uverejnený buď na webovej stránke daného podniku alebo na iných portáloch, napr. Profesia. Navrhujeme, aby bol pracovný inzerát originálny, chytľavý a vždy s cieľom zaujať. Odporúčame, aby sa na úvode podnik zmienil o svojej vízii, firemných hodnotách či aktivitách v oblasti sociálnej zodpovednosti, a tiež by sa mal zvoliť vhodný štýl komunikácie odrážajúci firemnú kultúru podniku. Ak sa v dotazníku iba stroho vymenujú možné firemné benefity, tak uchádzačom o prácu to nestačí, pretože hlavne miléniová generácia, ktorá je stredobodom záujmu HR pracovníkov si žiada viac zodpovednosti, samostatnosti, väčšie možnosti kariérneho rastu a rozvoja ako v minulosti či transferu na zahraničné pobočky. Ďalej by sme odporúčali aj nastaviť správny čas inzerovania, tu treba zohľadniť dovolenkové obdobie, kedy končia už absolventi vysokých škôl, sezónnosť či možná dostupnosť inzertných médií.

Ďalším externým zdrojom náboru boli sociálne siete, kde ich 46% podnikov ohodnotilo ako významné a iba 18% ako veľmi významné, na základe zisteného konštatujeme, že daný výsledok nie je dostatočný počas trvajúcej online doby. Taktiež všetky podniky sa vyjadrili, že zo sociálnych sietí používajú najviac Facebook a LinkedIn a žiadne iné neboli uvedené. V prípade LinkedInu tu by sme odporúčali pre podniky, ktoré spolupracujú s VŠ, aby povzbudzovali študentov VŠ k vytvoreniu si svojho vlastného profilu na LinkedIn. Takým spôsobom, že napríklad môžu vyhlásiť súťaž o najzaujímavejší študentský profil, a tak firma môže získať nové talenty do svojho podniku v budúcnosti.

Výskumná otázka : *Zmenil podľa Vás nástup Industry revolution 4.0 (digitalizácia, automatizácia, robotizácia) a vedecko technický pokrok (VTP) celkovo štruktúru ľudských zdrojov (HR) ? (napr. znalosti, nároky, potreby a priority firiem a zamestnancov).*

Na základe zisteného, 35% respondentov neregistruje žiadny vplyv daných faktorov na HR a až 18% podnikov nerozumelo danej problematike a ešte ju vôbec neriešia v danom podniku. V tomto prípade, by sme odporúčali HR pracovníkom zintenzívniť jednu z ich hlavných funkcií, a to je rozvoj zamestnancov celkovo v podniku, ale aj s dôrazom v rámci HR oddelenia. Apelujme na dynamické podnikové prostredie, meniaci sa trh práce, napredujúce technológie, informačné systémy a inovácie, a na základe získaných výsledkov môžeme konštatovať, že viac ako polovica respondentov nenasleduje meniaci sa trh a HR revolúciu. Nástupom inovácií, vedecko technického pokroku (VTP) a priemyselnej revolúcie 4.0 zdôrazňujeme potrebu školení a tréningov zamestnancov všetkých oddelení v

podniku, aby správne vykonávali svoju pracovnú náplň. Taktiež k intenzívnemu rozvoju zamestnancov dochádza vtedy, ak nie sú vhodní potenciálni kandidáti na trhu práce a firmy musia predbehnúť konkurenciu a získať vhodných pracovníkov.

Výskumná otázka : *Ktoré aktivity, a v akom rozsahu využívate v podniku na udržanie si pracovníkov a motiváciu ?*

Zo všetkých spomenutých aktivít v dotazníku sme sa zamerali hlavne pre nás najdôležitejšiu v súčasnosti, a to je atraktívne pracovné prostredie. Na základe výsledkov dotazníkov, pre firmy zabezpečenie atraktívneho pracovného miesta nepredstavuje najväčšiu prioritu, ale za veľmi významné pre nich patrí zabezpečenie dobrých pracovných vzťahov, poskytnutie adekvátnych odmien, zabezpečenie vzdelávania a školení, work-life balance, a až potom atraktívne pracovné prostredie spolu s mzdou ohodnotenú tým istým percentom respondentov. Tu by sme odporúčali na základe reálnych príkladov z praxe iných firiem nasledovné riešenia na vylepšenie atraktívnosti pracovného prostredia, ktorý je priamo spätý s firemnou kultúrou. Firmy, ktoré si v dnešnej dobe uvedomili, že najväčšie bohatstvo v ich podniku sú ľudia a preukazujú im to v dostatočnej miere, tak idú správnym smerom, a takto môžu predbehnúť konkurenciu. Na základe štúdií sme zistili, že veľmi dôležité je zabezpečiť šťastie v práci a šťastný pracovník predstavuje aj veľmi dobrý marketingový nástroj, a taktiež treba zdôrazniť, že svetové firmy ako Google, Southwest Airlines či dokonca i česká firma Fragile Media už zabezpečila vo svojich podnikoch manažéra šťastia. Ako tvrdí dánsky priekopník šťastia v práci Alexander Kjerulf treba dať zamestnancom pocítiť, že sú v podniku dôležitý a sú vidieť ich výsledky v práci. Celkovo odporúčame firmám, aj napriek nízkej miery nezamestnanosti na trhu práce Slovenska, aby neupúšťali od svojich kritérií, len aby zaplnili voľné pracovné miesta. Platí, ak sa znáborujú noví zamestnanci, ktorí nespĺňajú stanovené pracovné kritéria či nezapadajú do firemnej kultúry, tak to prinesie podniku iba pracovnú záťaž a daní zamestnanci po čase aj tak opustia daný podnik, zvýši sa fluktuácia, a v konečnom dôsledku HR oddelenie bude musieť znáborovať viac ľudí ako na začiatku. Tu odporúčame vytvoriť veľmi pozitívne a atraktívne miesto na prácu v danom podniku, a v konečnom dôsledku podnik si bude môcť vyberať spomedzi uchádzačov o prácu, a to nasledovnými reálnymi príkladmi z praxe.³⁶

³⁶ DIASKOVÁ, Kristýna. Reditel štěstí. [online]. In: *Modernizace.cz*. 24.01.2018. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na: <https://modernizace.cz/c1-66022480-reditel-stesti>

Softvérová firma Avast získala minuloročné ocenenie najlepšie pracovné prostredie v Českej republike, a to hlavne tým, že sa snaží vytvoriť príjemné prostredie so šťastnými pracovníkmi, čo priláka správnych ľudí do podniku a daná firma vyhlásila, že netrpí nedostatkom pracovníkov v takej miere ako ostatné firmy v danej krajine. Spoločnosť Avast zabezpečuje pre svojich pracovníkov firemné tematické teambuldingy, naslúcha podnetom a názorom ich zamestnancom na celkové zlepšenia v podniku, angažuje zamestnancov do zmien na pracovisku, napríklad ako vylepšiť danú kanceláriu či pri tvorbe zamestnaneckých benefitov na mieru. Zamestnanci firmy Avast spolu vykonávajú hromadné športy, účinkujú spolu vo firemnej hudobnej kapele a majú k dispozícii miestnosť na relax či detský kútik pre ich deti. Ďalej, spoločnosť Liftago poskytuje svojim zamestnancom chill out zónu, kde si môžu počas pracovnej doby oddýchnuť, taktiež dbajú na prepojenie osobnostného a profesijného života a na work-life balance. Tiež zaviedli open space, kde je pociťovaná lepšia kooperácia medzi jednotlivými oddeleniami a vzájomná prepojenosť a súdržnosť na pracovisku, čo je tiež jeden z motívov ako spraviť zamestnancov šťastných. Firma Alza tiež poskytuje svojim zamestnancom relax zónu, dbá na zabezpečenie rôznych spoločenských akcií, a taktiež na starostlivosť o zamestnancov poskytovaním masáží či sauny na pracovisku. Alza zabezpečila aj manažéra šťastia v podniku.³⁷ Posledným a užitočným príkladom je spoločnosť Etnera, ktorá zabezpečuje vývoj webstránok a mobilných aplikácií. Zdôraznili, že je veľmi dôležité zabezpečiť správnu firemnú kultúru, vážiť si svojich zamestnancov a dbať na kvalitný výber ľudí do podniku, čo znižuje fluktuáciu. Tiež nábírať pracovníkov počas celého roka a treba byť trpezlivý lebo správneho vývojára podnik môže hľadať aj 3 mesiace či viac. Etnera kladie veľmi veľký dôraz na angažovanosť pracovníkov do podnikových aktivít a firemnej kultúry, príkladom je podieľanie sa s architektmi na budovanie pracovných priestorov a kancelárii. Ďalej celé vedenie podniku je zabezpečené na dôvere či slobode a zamestnanci majú slobodu v rozhodovaní a vždy je vypočítaná ich spätná väzba. Taktiež Etnera dbá o zdravý životný štýl svojich pracovníkov a to podporou dojazdu do práce na bicykli, beh počas obeda, zabezpečenie telocvične či out zóny s matracmi či povolenie vstupu psov do kancelárie po súhlase kolegov.³⁸ Na základe reálnych príkladov firiem z praxe a v dobe kedy firmy bojujú o zamestnancov a ich udržanie

³⁷ PRUŽINOVÁ, Kristýna. Hlavní je komunikace a příjemné prostředí. [online]. In: *Modernirizeni.cz*. 24.01.2018. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66022470-hlavni-je-komunikace-a-prijemne-prostredi>

³⁸ NIEDERMEIEROVÁ, Jana. O lide se staráme někdy víc než o klienty. . [online]. In: *Modernirizeni.cz*. 24.01.2018. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66022490-o-lidi-se-starame-nekdy-vic-nez-o-klienty>

by sme celkovo odporúčali firmám zvýšiť angažovanosť pracovníkov v podniku a firemnej kultúre, poskytnúť im slobodu v rozhodovaní a hlavne im dať pocítiť ich dôležitosť a uznanie v práci, aby videli, že ich práca má zmysel. Tiež odporúčame firmám zohľadniť dané spomenuté fungujúce praktiky v praxi iných firiem na zlepšenie a vytvorenie správnej firemnej kultúry v podniku na prilákanie tých správnych ľudí do podniku, a tak potencionálne eliminovať negatívne dôsledky vyplývajúce zo súčasného nedostatku pracovníkov na trhu práce. S už vyššie spomenutou slobodou v práci súvisí aj poskytnutie benefitu home-office, ktorý najviac firiem, a to 29% ho hodnotí za vôbec nevýznamné. Aj tu vidíme priestor na zlepšenie a odporúčame firmám viac poskytovať home-office svojim zamestnancom, keďže u zamestnancov je práca z domu najžiadanejší benefit. Taktiež apelujeme aj na prípravu zamestnancov na home-office, keďže práca z domu si vyžaduje pracovnú disciplínu zo strany pracovníkov.

Výskumná otázka : *Poskytujete stáže žiakom SŠ ? Poskytujete stáže študentom VŠ ?*

Na základe zisteného môžeme konštatovať, že iba 47% firiem poskytuje stáže žiakom SŠ a 62% podnikov ich poskytuje študentom VŠ, daný výsledok dotazníkov pokladáme za nedostatočný a stanovujeme nasledovné možné riešenia pre firmy. Môžeme sa inšpirovať nemeckými firmami, kde dominuje veľmi silný princíp duálneho vzdelávania a blízka spolupráca škôl či univerzít a firiem, kde sa praktické vyučovanie čo najviac realizuje priamo v danej firme. Tiež si firmy v Nemecku vyberú pár najlepších žiakov už počas bakalárskeho stupňa na VŠ a podporujú jeho vzdelávanie, vychovávajú ho a poskytujú možnosť stáží a rotácii v podniku, čo ich výrazne pripraví do budúcnosti. Celkovo odporúčame firmám zvýšiť záujem HR oddelení o študentov a poskytovaní stáží, kde majú veľmi dobrú príležitosť nájsť talenty, podchytiť ich a vychovať si potencionálnych budúcich výkonných pracovníkov už počas štúdia. S tým je spojená aj návšteva škôl na rôznych školských akciách, workshopoch, účasť pracovníkov firiem na výuke, resp. prednáškach na školách či vedení predmetov, tiež navrhujeme spoluprácu s rôznymi študentskými organizáciami ako napríklad AIESEC. Ďalším našim odporúčaním pre firmy je pozvať študentov na dni otvorených dverí vo svojom podniku, toto hodnotíme ako veľmi dobrú príležitosť aj pre študentov, kde sa môžu stretnúť s reálnymi zamestnancami a vypočuť si ich ojazdný názor a príbeh. Tiež majú príležitosť spoznať firemnú kultúru a atmosféru, dozvedia sa mnoho informácií a je viac pravdepodobné, že tí správni budúci potencionálni pracovníci sa budú prihlásiť na podnikom inzerovanú stáž alebo rovno po skončení štúdia sa budú hlásiť ako

uchádzači o prácu v danom podniku. V rámci odpovedí v dotazníku hodnotíme v tomto smere veľmi pozitívne spoločnosť Lidl SR, ktorá bola založená v Nemecku, a má veľmi dobre vypracovaný program pre študentov, čo chápeme tiež ako inšpiráciu na potenciálnu možnosť riešenia pre ostatné firmy. Lidl SR poskytuje duálne vzdelávanie pre žiakov SOŠ, stáž pre študentov VŠ, spolupracuje s Ekonomickou univerzitou v Bratislave, s Obchodnou fakultou, kde vedie program Retail academy, ďalej poskytuje trainee program pre absolventov VŠ a novým zavedením je duálne štúdium na VŠ v Nemecku a práca v Lidli v Nemecku pre absolventov SŠ zo Slovenska. Ďalej je potrebné zvýšiť atraktivnosť technických odborov štúdia, a to blízkou spolupracou vývojových a technických podnikov a škôl a možným riešením je aj poskytnutie stáží učiteľom v týchto daných podnikoch, ktorí potom môžu aplikovať získané súčasné vedomosti pri poskytnutej výuke študentom. Ďalej odporúčame aby hlavne vývojové firmy približovali digitálny svet študentom či mladým ľuďom, organizovali rôzne workshopy, kde by ich naučili napríklad kódovať, aby sa lepšie uplatnili na trhu práce v budúcnosti.

Výskumná otázka : Je už predmetom diskusií oddelenia HR v podniku miléniová generácia, resp. generácia Y narodená v 80. alebo 90 rokoch a k nej potrebný odlišný prístup ?

Na základe výsledkov dotazníkov sme zistili, že viac ako polovica firiem, čo predstavovalo 53% nekomunikuje ešte o generácii Y, resp. nie je predmetom ich záujmu a nerozlišujú potrebný odlišný prístup k nej. Tento výsledok bol pre nás veľmi znepokojujúci a následne objasníme význam potrebného odlišného prístupu podniku k tejto miléniovej generácii a stanovíme možné odporúčania pre firmy. Je veľmi dôležité sa zamerať na miléniovú generáciu, pretože po roku 2020 budú tvoriť polovicu celkovej pracovnej sily na svetovom trhu práce. Hlavná HR manažérka v americkom Deloitte, Sarah Cuthillová, sa vyjadrila nasledovne: “ Generáciu Y tvoria veľmi inteligentní ľudia, ktorí prinášajú svieži a zdravý postoj k práci. Firma sa musí meniť i s ohľadom na potreby ľudí. Musia sa náborovať a udržiavať zamestnanci všetkých generácií, ktorí sa od seba navzájom učia, existuje rovnováha na pracovisku a posun pracovníkov generácie Y na vyššie pozície má na firmy stále väčší a väčší vplyv. Milénioví pracovníci dokážu nájsť rovnováhu oveľa rýchlejšie ako

generácia baby boomers, čo ich motivuje.”³⁹ Taktiež ako tvrdí dánsky priekopník šťastia v práci Alexander Kjerulf, mladí ľudia vnímajú spokojnosť v práci rozdielne ako staršie generácie tým, že požadujú zmysluplnú prácu, sú radi oceňovaní a preferujú prácu v neformálnom a zábavnom pracovnom prostredí.⁴⁰ Nemecká vývojová spoločnosť SAP intenzívne spolupracuje s miléniovou generáciou v oblasti informačných technológií, kde k nim firma odlišuje celkový prístup. Definovala ich ako akčných pracovníkov, ktorí sa nevzdávajú a oceňujú spätnú väzbu, čo im dáva impulz na zlepšenie sa a napredovanie.⁴¹ Na základe zisteného celkovo odporúčame, aby podniky generácii Y poskytli prácu, ktorá by im dávala zmysel s možnosťou cestovať a zvýšeným poskytovaním školení. Túto generáciu treba náborovať aktívne cez sociálne siete ako Facebook, LinkedIn, Twitter spolu s reálnymi videami, fotkami a komentármi od pracovníkov firmy. Vždy nový zamestnanec by mal mať prideleného svojho mentora, resp. buddyho, ktorý mu je vždy nablízku. Odporúčame, aby sa firmy snažili splniť preferencie tejto generácie, a to je poskytnutie home-officu, flexibilná pracovná doba, možnosť zamerania sa na šport, ako možnosť behu počas pracovnej doby alebo možnosť parkovať bicykel v práci je pre nich atraktívne.

³⁹ DIASKOVÁ, Kristýna. Kedyž se poučíte, má selhání smysl. [online]. In: *Modernirizeni.cz*. 23.05.2018. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66145370-kdyz-se-poucite-ma-selhani-smysl>

⁴⁰ DIASKOVÁ, Kristýna. Reditel štěstí. [online]. In: *Modernirizeni.cz*. 24.01.2018. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66022480-reditel-stesti>

⁴¹ HORKÁ, Jana. Mileniálové neznají slovo „nejde“. [online]. In: *Modernirizeni.cz*. 24.02.2018. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66053910-milenialove-neznaji-slovo-nejde>

Záver

Ako nám dokázala teória vyjadrená najmä pomocou Beveridgeovej krivky, tak aj Slovensko ako ostatné krajiny zoskupenia V4 ako Maďarsko, Česko a Poľsko zažíva najväčšiu expanziu hospodárstva od vypuknutia krízy v roku 2008, čo výrazne ovplyvňuje situáciu na trhu práce. Ako sme zistili ekonomickou analýzou, tak Slovensko spomedzi krajín V4 zaznamenáva najvyššiu úroveň nezamestnanosti a druhú najnižšiu mieru voľných pracovných miest (MVPM) počas celého sledovaného obdobia 2010-2017. Slovenská republika za rok 2017 dosiahla najmenej pozitívne výsledky spomedzi krajín V4, čo sa v praxi prejavuje existujúcou nezhodu medzi dopytom po práci a jeho ponukou, stále pomerne vysokou mierou nezamestnanosti oproti ostatným krajinám V4 a nižším rastom MVPM. Ako sme už spomenuli zažívajúci ekonomický rozmach hospodárska Slovenska, tak graf 19 v praktickej časti nám to potvrdzuje a zaznamenávame najvyššie hodnoty HDP Slovenska od vypuknutia ekonomickej krízy v roku 2008, čo má za následok priamu úmeru s rastom počtu podnikov, a v konečnom dôsledku rast voľných pracovných miest v hospodárstve. No i napriek tomu zaznamenávame mnohonásobný prebytok počtu nezamestnaných nad voľnými pracovnými miestami, čo predstavuje pre podniky stále šancu nájsť nových pracovníkov do svojich tímov. Je pravdou, že Slovensko patrí medzi krajiny s vysokým odlivom pracujúcich do zahraničia a prevláda tzv. „únik mozgov“, tiež počet nezamestnaných na trhu práce zaznamenáva svoje rekordné minimá, ale aj napriek tomu si myslíme, že firmy majú stále priestor na nájdenie pracovnej sily.

Tiež dominuje najväčší podiel mladých ľudí vo veku 20-34 rokov na celkovom počte nezamestnaných, čo predstavuje už spomenutú generáciu Y a jej odlišný prístup k nej. Čo sa týka štruktúry nezamestnaných podľa vzdelania, tak najnižší podiel predstavujú vysokoškooláci, ktorí sú najviac atraktívni ako potencionálni uchádzači o prácu pre firmy, aj napriek klesajúcej tendencii, v roku 2017 ich bolo na trhu práce 27 tis. Takže aj v týchto oblastiach pociťujeme stále príležitosti pre firmy na nájdenie nových pracovníkov.

Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu sme zistili, že viac ako 50% dopytovaných firiem naozaj pociťuje súčasný nedostatok pracovných síl, čo nám potvrdilo teóriu. V prípade nízkej miery nezamestnanosti a už spomenutého existujúceho nedostatku pracovníkov na trhu práce, tak firmy môžu podniknúť nasledovné riešenia. Využiť personálne agentúry o pomoc s náborom pracovnej sily, ale z praxe vieme, že už ani oni nemajú voľných pracovníkov k dispozícii. Ďalej získať, resp. „prebrať“ pracovníkov z iných

firiem alebo náborom pracovníkov z 3. krajín, resp. krajín mimo EÚ. Na základe výpovedí firiem môžeme konštatovať, že pracovná sila napr. z Ukrajiny už nie je taká lacná ako v minulosti, pracovné nároky daných kandidátov sa tiež zvyšujú, a taktiež prekážkou je dlhá doba čakania kvôli úradným a vybavovacím záležitostiam, čo mnohé podniky odrádza. Riešením môže byť v budúcnosti napr. podobný systém ako je už zavedený v Česku, tzv. režim Ukrajina, kde je zvýhodnený a zrýchlený pracovný vstup určitým počtom pracovníkov z Ukrajiny, čo by malo pomôcť podnikom s čiastočným vysporiadaním sa s danou situáciou na trhu práce. Ďalším riešením pre podniky, na ktoré sme sa zamerali v našej diplomovej práci, je zlepšiť samotný prístup firiem k pracovníkom a uchádzačom o prácu či zefektívniť poskytované pracovné podmienky a benefity.

Zároveň sa podniky domnievajú, že prevláda najmä kvalitatívny nedostatok pracovníkov, čo sa odvodzuje aj od vzdelávacieho systému na Slovensku. Napriek celkovej klesajúcej tendencii žiakov SŠ či absolventov VŠ, čo má súvis s nízkou mierou pôrodnosti, zaznamenávame 134 tis. žiakov SOŠ v roku 2016, počet absolventov VŠ viac ako 37 tis. v tom istom roku a počet absolventov firmami žiadaného študijného odboru technické vedy a náuky bolo viac ako 8 tis. v tom istom sledovanom roku. Číže spomenuté fakty súvisia s tým, ako firmy pristupujú k študentom, potencionálnym stážistom či celkovo už k spomenutej generácii Y.

Aj napriek sťažnostiam firiem ohľadom nedostatku pracovníkov, iba 47% sa snaží si vychovať nových zamestnancov zo žiakov SŠ, a to poskytnutím stáží vo svojom podniku a 62% podnikov ich poskytuje študentom VŠ. Dané výsledky nie sú dostatočné v súčasnej dobe, kedy firmy bojujú o talenty a kandidátov o prácu vo vysoko konkurenčnom pracovnom prostredí. To predstavuje hlavne pre oddelenie ľudských zdrojov (HR) v podniku zvýšiť záujem o študentov a poskytovaní stáží, kde majú veľmi dobrú príležitosť nájsť talenty, podchytiť ich a vychovať si potencionálnych budúcich výkonných pracovníkov už počas štúdia. S tým je spojená aj návšteva škôl na rôznych školských akciách, workshopoch, účasť pracovníkov firiem na výuke, resp. prednáškach na školách či vedení predmetov.

Ďalšou zmenou na trhu práce je nástup inovácii, priemyselná revolúcia 4.0 v podobe digitalizácie, robotizácie a následná revolúcia znalostí, čo predstavuje aj zmeny v oddelení HR. Tu treba zdôrazniť potrebu školení a tréningov zamestnancov, aby správne vykonávali svoju pracovnú náplň. HR profesionáli musia stále monitorovať a analyzovať pracovné miesta a reagovať na zmeny na trhu práce. Číže musia prispôbovať nastavenie pracovných

činností, postupov či podmienok, a tiež sa menia aj požiadavky na zamestnanca na danej pozícii.

Tiež vidíme veľký zmysel, aby sa podniky začali viac zaujímať o generáciu Y narodenú v 80. a 90. rokoch, pretože po roku 2020 budú tvoriť polovicu celkovej pracovnej sily na svetovom trhu práce. Milénioví pracovníci požadujú prácu, ktorá by im dávala zmysel s možnosťou cestovať a zvýšeným poskytovaním školení. Túto generáciu treba náborovať aktívne cez sociálne siete ako Facebook, LinkedIn, Twitter spolu s reálnymi videami, fotkami a komentármi od pracovníkov firmy. S touto generáciou Y je spájaná aj firemná kultúra a zabezpečenie firmou atraktívne pracovné prostredie. V súčasnosti by podniky mali zvýšiť angažovanosť pracovníkov v podniku a firemnej kultúre, poskytnúť im slobodu v rozhodovaní a hlavne im dať pocítiť ich dôležitosť a uznanie v práci, aby videli, že ich práca má zmysel. Dôležitá je aj organizačná kultúra, aj preto by firmy mali ponúkať stáže pre študentov alebo absolventov aby ju pochopili, ale aj získali prax. S už vyššie spomenutou slobodou v práci súvisí aj poskytnutie benefitu home-office.

Celkovo odporúčame firmám, aj napriek nízkej miery nezamestnanosti na trhu práce Slovenska, aby neupúšťali od svojich kritérií, len aby zaplnili voľné pracovné miesta. Platí, ak sa znáborujú noví zamestnanci, ktorí nespĺňajú stanovené pracovné kritéria či nezapadajú do firemnej kultúry, tak to prinesie podniku iba pracovnú záťaž a daní zamestnanci po čase aj tak opustia daný podnik, zvýši sa fluktuácia a v konečnom dôsledku HR oddelenie bude musieť znáborovať viac ľudí ako na začiatku. Tu odporúčame vytvoriť veľmi pozitívne a atraktívne miesto na prácu v danom podniku, a v konečnom dôsledku podnik si bude môcť vyberať spomedzi uchádzačov o prácu.

Aby firmy získali nové talenty na trhu práce, musia prijať ďalšiu zmenu, a tou je, že dnes si práve mladí a talentovaní kandidáti môžu vyberať spomedzi firiem, a nie opačne, ako to bolo v minulosti. HR oddelenie čelí mnohým výzvam s ktorými sa musí popasovať a musí si uvedomiť, že ak sa HR pracovníci budú zameriavať iba na tých najlepších či už zamestnancov alebo kandidátov, tak ostatní kandidáti im môžu uniknúť. Každý môže byť talentom, ale treba správne pochopiť osobnosť zamestnanca, a tak sa dosiahne pridaná hodnota. Podobne ako hovoril i Tomáš Baťa: „Ak chcete vybudovať veľký podnik, vybudujte najprv seba.“

Zoznam použitej literatúry

1. ALLIAS, Stephanie. Labour market impact of National Qualification Frameworks in six countries. [online]. In: *Ilo.org*. 2017. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_585696.pdf
2. ALON, H. - ALON, K. The Economics of Stigma: Why More Detection of Crime May Result in Less Stigmatization. [online]. In: *Pdfs.semanticscholar.org*. 2007. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <https://pdfs.semanticscholar.org/762a/1d457681f8800abd4409d5a24d4882d3a4ed.pdf>
3. CHOCHOLOUŠ, Ivan. Hlava je kapitál. Jak získať nejlepší. [online]. In: *Modernirizeni.ihned.cz*. 19.04.2017. [cit. 2018-05-03]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-65696760-hlava-je-kapital-jak-ziskat-nejlepsi>.
4. DATACUBE.STATISTICS. Krátkodobá migrácia za prácou do zahraničia. [online]. In: *datacube.statistics.sk*. [cit.2018-04-10]. Dostupné na: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/pr3105qr/Krátkodobá%20migrácia%20za%20prácou%20do%20zahraničia%20%5Bpr3105qr%5D
5. DIASKOVÁ, Kristýna. Když se poučíte, má selhání smysl. [online]. In: *Modernirizeni.ihned.cz*. 23.05.2018. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66145370-kdyz-se-poucite-ma-selhani-smysl>
6. DIASKOVÁ, Kristýna. Reditel štěstí. [online]. In: *Modernirizeni.ihned.cz*. 24.01.2018. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66022480-reditel-stesti>
7. EC.EUROPA. Glossary: Job vacancy rate (JVR). [online]. In: *Ec.europa.eu*. 15.03.2018. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Job_vacancy_rate_\(JVR\)](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Job_vacancy_rate_(JVR))
8. EC.EUROPA. Glossary: Unemployment. [online]. In: *Ec.europa.eu*. 30.10.2010. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Unemployment>
9. EC.EUROPA. Job vacancy and unemployment rates - Beveridge curve. [online]. In: *Ec.europa.eu*. 2018. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

- explained/index.php/Job_vacancy_and_unemployment_rates_-_Beveridge_curve#The_Beveridge_curves_for_the_euro_area_and_the_EU-28
10. EHRENBERG, G. R. - SMITH, S. R., *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy*. Pearson Education, Inc., 2006. 18-21s. ISBN: 0-321-31153-1.
 11. EUROPEAN PARLIAMENT. Labour market shortages in the European union. [online]. In: *Publications.europa.eu*. 21.03.2016. [cit. 2018-01-17]. Dostupné na: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b7d54d6f-effa-11e5-8529-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-64261127>
 12. EUROPEAN PARLIAMENT. Labour market shortages in the European Union. [online]. In: *Publications.europa.eu*. 18.05.2015. [cit. 2018-01-17]. Dostupné na: https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/274d0677-2e7d-46e5-aaaa-0d4e97d02beb/language-en?_portal2012documentDetail_WAR_portal2012portlet_source=search
 13. FINDIKLI, M.A. - BAYARCELIK, E.B. Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)? [online]. In: *Ebscohost.com*. 2015. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=7c26c33e-d726-47db-9ead-eea4686a8e23%40sessionmgr4006&vid=0&hid=4105&bdata=JkF1dGhUeXBIPWNvb2tpZSxpcCx1cmwsY3BpZCZjdXN0aWQ9c2tsaWlzJmxhbmc9c2smc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=EP120706835&db=eoh>
 14. HARVARD.EDU. Labor Market Equilibrium. [online]. In: *Sites.hks.harvard.edu*. [cit. 2018-01-16]. Dostupné na: <https://sites.hks.harvard.edu/fs/gborjas/publications/books/LE/LEChapter4.pdf>
 15. HORKÁ, Jana. Mileniálové neznají slovo „nejde“. [online]. In: *Modernirizeni.ihned.cz*. 24.02.2018. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66053910-milenialove-neznaji-slovo-nejde>
 16. HR.FBK. Internal mobility. [online]. In: *Hr.fbk.eu*. 2016. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: <https://hr.fbk.eu/en/services/internal-mobility>
 17. INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Key Indicators of the Labour Market*. Eighth edition. Geneva: ILO, 2014. 52 s. ISBN 9789221283461.
 18. INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. What is a green job ? [online]. In: *Ilo.org*. 13.04.2016. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na: http://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS_220248/lang--en/index.htm

19. JONIAKOVÁ, Z. - GÁLIK, R. - BLŠTÁKOVÁ, J. - TARIŠKOVÁ, N. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint dva, 2016. s. 19-23. ISBN 978-80-8168-532-3.
20. KEJHOVA, Jana. Jak se připravit na revoluci dovedností? [online]. In: *Modernirizeni.ihned.cz*. 19.04.2017. [cit. 2018-02-03]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-65696690-jak-se-pripravit-na-revoluci-dovednosti>
21. LYONS, Kate. Generation Y, Curling or Maybe: what the world calls millennials. [online]. In: *Theguardian.com*. 08.03.2016. [cit. 2018-05-03]. Dostupné na: <https://www.theguardian.com/world/2016/mar/08/generation-y-curling-or-maybe-what-the-world-calls-millennials>
22. MODERNÍ RIZENÍ. Život podle Ypsilon. [online]. In: *Modernirizeni.ihned.cz*. 18.10.2017. [cit. 2018-05-03]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-65917160-zivot-podle-ypsilon>
23. NBS. Makroekonomická databáza. [online]. In: *nbs.sk*. [cit. 2018-04-10]. Dostupné na: <https://www.nbs.sk/sk/menova-politika/makroekonomicka-databaza/makroekonomicke-ukazovatele-graf>
24. NIEDERMEIEROVÁ, Jana. O lide se staráme někdy víc než o klienty. [online]. In: *Modernirizeni.ihned.cz*. 24.01.2018. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66022490-o-lidi-se-starame-nekdy-vic-nez-o-klienty>
25. OECD. Migration and the drain brain phenomenon. [online]. In: *Oecd.org*. [cit. 2018-01-19]. Dostupné na: <http://www.oecd.org/dev/poverty/migrationandthebrainrainphenomenon.htm>
26. OLENSKI, Steve. 6 Tips for hiring the right employee. [online]. In: *Forbes.com*. 18.05.2015. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/05/15/6-tips-for-hiring-the-right-employee/#751536153894>
27. PRUŽINOVÁ, Kristýna. Hlavní je komunikace a příjemné prostředí. [online]. In: *Modernirizeni.ihned.cz*. 24.01.2018. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66022470-hlavni-je-komunikace-a-prijemne-prostredi>
28. ROBERTWALTERS. Using social media in the recruitment process. [online]. In: *Robertwalters.com*. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <https://www.robertwalters.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/using-social-media-in-the-recruitment-process.pdf>

29. ŠIMÁK, Pavel. Podniky, zamestnanci a nove trendy. [online]. In: *Modernirizeni.ihned.cz*. 23.05.2018 [cit. 2018-05-24]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66145360-podniky-zamestnanci-a-nove-trendy>
30. SINCLAIR, Charles. The value of an employer branding structure. [online]. In: *Forbes.com*. 14.02.2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/02/14/the-value-of-an-employer-branding-structure/#5dda9ba41b5b>
31. STATDAT.STATISTICS. Hrubá miera pôrodnosti. [online]. In: *Statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-04-10]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i0C69708C596040098932DD3EA811F009%22\)&ui.name=Preh%C4%BEda%20pohybu%20obyvate%C4%BEstva%20-%20SR%2c%20oblasti%2c%20kraje%2c%20okresy%2c%20mesto%2c%20vidiek%20\(ro%C4%8Dne\)%20%5bom7104rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i0C69708C596040098932DD3EA811F009%22)&ui.name=Preh%C4%BEda%20pohybu%20obyvate%C4%BEstva%20-%20SR%2c%20oblasti%2c%20kraje%2c%20okresy%2c%20mesto%2c%20vidiek%20(ro%C4%8Dne)%20%5bom7104rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose)
32. STATDAT.STATISTICS. Nezamestnaní podľa veku. [online]. In: *Statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-04-15]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i42A2DDD9E66E49ABB925147D06E08D48%22\)&ui.name=Nezamestnan%C3%AD%20pod%C4%BEda%20veku%20%5bpr3117qr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html#](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i42A2DDD9E66E49ABB925147D06E08D48%22)&ui.name=Nezamestnan%C3%AD%20pod%C4%BEda%20veku%20%5bpr3117qr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html#)
33. STATDAT.STATISTICS. Nezamestnaní podľa vzdelania. [online]. In: *Statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-04-15]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i5DF593097F1740FD9D7D322C1E27CA8F%22\)&ui.name=Nezamestnan%C3%AD%20pod%C4%BEda%20vzdelania%20%5bpr3118qr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i5DF593097F1740FD9D7D322C1E27CA8F%22)&ui.name=Nezamestnan%C3%AD%20pod%C4%BEda%20vzdelania%20%5bpr3118qr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html)
34. STATDAT.STATISTICS. Podniky podľa ekonomických činností (SK NACE Rev. 2). [online]. In: *Statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-05-10]. Dostupné na:

- [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i5BB416A35769411D98C42448731CAA2F%22\)&ui.name=Podniky%20pod%C4%BEa%20ekonomick%C3%BDch%20%C4%8Dinnost%C3%AD%20\(SK%20NACE%20Rev.%202\)%20%5bog3005rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i5BB416A35769411D98C42448731CAA2F%22)&ui.name=Podniky%20pod%C4%BEa%20ekonomick%C3%BDch%20%C4%8Dinnost%C3%AD%20(SK%20NACE%20Rev.%202)%20%5bog3005rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html)
35. STATDAT.STATISTICS. Stredné školy. [online]. In: *Statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-05-15]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i642AB6559F724496B4CDE1911EF7D4D7%22\)&ui.name=Stredné%20školy%20%5bsv2003rs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html#](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i642AB6559F724496B4CDE1911EF7D4D7%22)&ui.name=Stredné%20školy%20%5bsv2003rs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html#)
36. STATDAT.STATISTICS. Uchádzači o zamestnanie znevýhodnení. [online]. In: *Statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22iCB18CF1C0E774DCE825373FA94145E4F%22\)&ui.name=Uch%C3%A1dza%C4%8Di%20o%20zamestnanie%20znev%C3%BDhodnen%C3%AD%20%5bpr3106rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html#](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22iCB18CF1C0E774DCE825373FA94145E4F%22)&ui.name=Uch%C3%A1dza%C4%8Di%20o%20zamestnanie%20znev%C3%BDhodnen%C3%AD%20%5bpr3106rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html#)
37. STATDAT.STATISTICS. Vysoké školy podľa skupín študijných odborov. [online]. In: *Statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-05-15]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i08E0578C1B1E4728B2C9EE2827B5178C%22\)&ui.name=Vysoké%20školy%20podľa%20skup%C3%ADn%20študijných%20odborov%20%5bsv2006rs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i08E0578C1B1E4728B2C9EE2827B5178C%22)&ui.name=Vysoké%20školy%20podľa%20skup%C3%ADn%20študijných%20odborov%20%5bsv2006rs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html)
38. STATDAT.STATISTICS. Vysoké školy. [online]. In: *Statdat.statistics.sk*. [cit. 2018-05-15]. Dostupné na: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i0633D1C2223E478EACAB89614EC98E60%22\)&ui.name=Vysoké%20školy%20%5bsv2005rs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i0633D1C2223E478EACAB89614EC98E60%22)&ui.name=Vysoké%20školy%20%5bsv2005rs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html)

39. THEECONOMICTIMES. Defintion of Labour market. [online]. In: *Theeconomictimes.com*. [cit. 2018-01-16]. Dostupné na: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/labour-market>
40. Weinberg, Jana. HR marketing zefektivňuje lov talentu. [online]. In: *Modernirizeni.ihned.cz* 14.12.2016. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-65553840-hr-marketing-zefektivnuje-lov-talentu>
41. WORLD ECONOMIC FORUM. Four changes shaping the labour market. [online]. In: *Weforum.org*. 19.01.2016. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/four-changes-shaping-the-labour-market/>

Prílohy

Príloha 1:

Dotazník pre firmy na veľtrh práce Profesia days 2018 v Bratislave