UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025 Zdeňka Pánková

Univerzita Pardubice

Trh práce v České republice z pohledu firem

Diplomová práce

2025 Zdeňka Pánková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Zdeňka Pánková**
Osobní číslo:	**E23204**
Studijní program:	**N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace:	**Ekonomika a management podniku**
Téma práce:	**Trh práce v České republice z pohledu firem.**
Zadávající katedra:	**Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu trhu práce v České republice z perspektivy firem. Cílem práce je zhodnotit současný stav na trhu práce, identifikovat klíčové trendy a problémy, kterým firmy čelí při hledání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců a na příkladu konkrétní firmy navrhnout vlastní doporučení. Práce se také zabývá strategiemi, které firmy používají k řešení těchto výzev.

Osnova:
- Vymezení základních pojmů.
- Analýza trhu práce v ČR.
- Případová studie konkrétního podniku.
- Vyhodnocení a návrh řešení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEAVEN, Karen, 2019. *Strategic Human Resource Management: An HR Professional's Toolkit*. London: Kogan Page, 272 s. ISBN 9780749484040.
BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ, 2013. *Nezaměstnanost*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-8584-4.
JUREČKA, Václav a Martin MACHÁČEK, 2023. *Makroekonomie*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 384 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3635-3.
KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
KOTTULOVÁ, Janka, Paulína MIHAĽOVÁ, Magdaléna MUSILOVÁ, Peter LAKTIŠ a Michal PÁLENÍK, 2022. *Trh práce v ekonomických súvislostiach*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-571-0465-0.
Internetové zdroje:
Český statistický úřad [online], 2024. Dostupné z: https://www.czso.cz/
Úřad práce ČR [online], 2024. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Trh práce v České republice z pohledu firem jsem vypracovala samostatně a uvedla v ní všechny použité literární a informační zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy a vnitřními normami Univerzity Pardubice.
Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2025 Pravidla pro odevzdávání, zpřístupňování závěrečných prací veřejnosti a jejich formální úpravu, bude závěrečná práce zpřístupněna veřejnosti prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.11. 2025

Zdeňka Pánková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala zejména vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Romaně Provazníkové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky, trpělivost a také za čas, který v rámci efektivní spolupráce mé diplomové práci věnovala. Děkuji také paní ředitelce personálního oddělení pivovaru Bernard za její ochotu absolvovat rozhovor a poskytnout potřebné informace o pivovaru a za její čas, který mi tímto obětovala. Poděkování patří samozřejmě i sedmi osloveným manažerům pivovaru Bernard za jejich čas, v němž se zabývali vyplněním dotazníku.

V neposlední řadě chci poděkovat mým blízkým, kteří mi byli oporou po celou dobu studia.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá trhem práce v České republice z pohledu firem. Identifikuje trendy a problémy trhu práce a zaměřuje se na udržení klíčových zaměstnanců. V první části je popsán trh práce a nezaměstnanost. Druhá část se konkrétně zaměřuje na český trh práce. Na příkladu konkrétní firmy pomocí metod kvalitativního výzkumu následuje zjištění, jakým trendům a problémům firmy čelí. Závěr obsahuje vyhodnocení včetně navržení vlastních doporučení autorky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Firma, mzda, nezaměstnanost, trh práce, zaměstnanec

TITLE

The labour market in the Czech Republic from the perspective of companies

ANNOTATION

This diploma thesis deals with the labour market in the Czech Republic from the perspective of companies. It identifies trends and issues of the labour market. It focuses on the retention of key employees. The first part of the diploma thesis describes the labour market and unemployment. The second part of the diploma thesis focuses on the Czech labour market specifically. This is followed by an example of a specific company, using qualitative research methods to determine what trends and problems the company faces. Finally, the conclusion includes an evaluation and the author's own recommendations.

KEYWORDS

Company, Employee, The labour market, Unemployment, Wages

Obsah

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK 10

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK 11

ÚVOD 12

1 Trh práce 13

1.1 Nabídka práce 13

1.2 Poptávka po práci 14

1.2.1 Rovnováha na trhu práce 15

1.3 Segmentace trhu práce 16

1.4 Trh práce a mzdy 16

1.4.1 Minimální mzda 19

1.5 Odborové organizace 20

2 Nezaměstnanost 22

2.1 Měření nezaměstnanosti 22

2.2 Druhy nezaměstnanosti 24

2.3 Dopady nezaměstnanosti a ohrožené skupiny 25

2.4 Politiky zaměstnanosti 27

3 Metodika práce 28

4 Analýza trhu práce v České republice 30

4.1 Problémy českého trhu práce 31

4.2 Zákoník práce 39

4.3 Agenturní zaměstnávání a Švarcsystém 40

4.4 Trendy na trhu práce 40

5 Případová studie vybraného podniku 42

5.1 Shrnutí polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou 44

5.2 Východiska dotazníkového šetření 50

5.2.1 Shrnutí dotazníkového šetření 50
6 Vyhodnocení a návrhy řešení 55
6.1 Interpretace výsledků 55
6.2 Návrhy řešení na příkladu vybrané firmy 58
ZÁVĚR 62
POUŽITÁ LITERATURA 64
SEZNAM PŘÍLOH 70

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Individuální nabídka práce……...13

Obrázek 2 Individuální poptávka po práci…….....14

Obrázek 3 Rovnováha na trhu práce……..……16

Obrázek 4 Transferový výdělek a ekonomická renta……..17

Obrázek 5 Vývoj minimální mzdy v letech 1991-2025……..……20

Obrázek 6 Srovnání míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob v letech 2017-2024……...23

Obrázek 7 Obecná míra nezaměstnanosti v zemích EU-27 v roce 2024……30

Obrázek 8 Průměrná měsíční mzda zaměstnanců v letech 2017-2025……...31

Obrázek 9 Míra ekonomické aktivity v letech 2017-2024……..33

Obrázek 10 Procenta zkrácených úvazků ve státech EU-27 v roce 2024……...36

Obrázek 11 Počet cizinců jako zaměstnanců a živnostníků……..…….37

Obrázek 12 Vzdělání zaměstnaných v letech 2017-2024……...38

Obrázek 13 Věkové složení zaměstnanců pivovaru Bernard na jednotlivých odděleních……..44

Obrázek 14 Složení zaměstnanců pivovaru Bernard z hlediska pohlaví na jednotlivých odděleních…….45

Obrázek 15 Vzdělanostní složení zaměstnanců pivovaru Bernard na jednotlivých odděleních…….46

Obrázek 16 Průměrná hrubá mzda v krajích České republiky v prvním čtvrtletí roku 2025…..47

Tabulka 1 Rozdělení zaměstnaných dle věku v letech 2017-2024 v tisících……...34

Tabulka 2 Predikce vývoje počtu obyvatel nad 65 let v tisících ukázáno po desetiletích……....35

Tabulka 3 Specifikace manažerů……...50

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AI – Artificial intelligence

BCG – Boston Consulting Group

CRM – Customer Relationship Management

ČSÚ – Český statistický úřad

ESG – Environmental, Social, Governance

EU – Evropská unie

EURES – European Employment Services

EUROSTAT – Statistický úřad Evropské unie

HR – Human resources

ILO – International Labour Organization

Kč – Koruna česká

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

NERV – Národní ekonomická rada vlády

NSP – Národní soustava povolání

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

PNO – Podíl nezaměstnanosti na obyvatelstvu

ÚP – Úřad práce

VŠPS – Výběrové šetření pracovních sil

ÚVOD

Diplomová práce s názvem „Trh práce v České republice z pohledu firem“ se zabývá současným trhem práce v České republice. Jedná se o jeden z nejdůležitějších trhů celé ekonomiky. Každý práceschopný člověk v České republice se s ním „osobně setká“. Především v 90. letech 20. století po přechodu na tržní ekonomiku došlo k výrazným změnám. Počet změn se neustále zvyšuje, a jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec se změnám musí umět přizpůsobit. Diplomová práce se však zabývá trhem práce z pohledu podniků, v tomto případě zaměstnavatele.

Cílem práce je zhodnotit současný stav na trhu práce v České republice, identifikovat klíčové trendy a problémy na českém trhu práce, objasnit problémy, kterým firmy čelí, a to nejen při hledání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců. Zabývá se také adaptací firem na demografické, technologické nebo legislativní změny na trhu práce. Zjištění jsou ilustrována na příkladu vybraného podniku a výsledkem je soubor vlastních doporučení.

Práce je rozvržena do několika tematických částí. První kapitola je zaměřena na teoretické aspekty trhu práce s důrazem na jeho fungování. Druhá kapitola je věnována nezaměstnanosti, jejím příčinám, dopadům a způsobu měření. Třetí kapitola popisuje metodiku práce a zdroje použitých informací. Čtvrtá kapitola je zaměřena na trh práce v České republice, včetně jeho problémů a trendů, s hlavním zaměřením na hledání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců. V páté kapitole je stručně charakterizována vybraná společnost a na základě použitých metod – polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou a dotazníkového šetření s otevřenými otázkami vyplněného manažery vybrané firmy je ilustrováno, kterým problémům a trendům vybraná firma čelí.

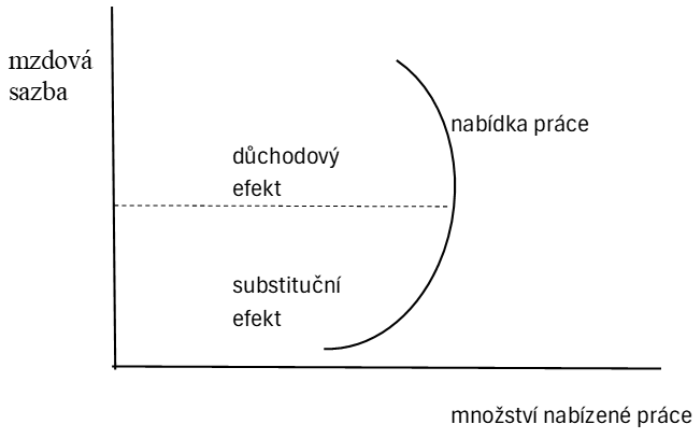
V poslední klíčové kapitole dochází k interpretaci výsledků kvantitativní analýzy se srovnáním analýzy českého trhu práce, viz kapitola čtvrtá a částečně i teoretické rešerše z prvních dvou kapitol. Pomocí této interpretace lze identifikovat i chování vybrané firmy ke svým zaměstnancům. Ze získaných poznatků jsou formulována vlastní doporučení autorky pro hledání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců, která by vybrané firmě mohla být přínosná.

1 Trh práce

Trh práce je dle Mihaľové (2022, s. 15) jedním z nejdůležitějších trhů v každé ekonomice. Spolu s Lipovskou (2017, s. 80) se shodují, že na práci lze nahlížet jako na výrobní faktor, s nímž se obchoduje na trhu práce. Nabídku na trhu práce vytváří domácnosti. Lidé dle Jurečky (2018, s. 258) nabízí práci vědomě a při tom vynakládají jak fyzickou, tak psychickou aktivitu, díky tomu se zaměřují na uspokojování svých potřeb. Poptávku po práci vytváří firmy či další instituce ve veřejném nebo soukromém sektoru. Trh práce je specifický tím, že do něj vstupuje jako další subjekt stát, čímž je trh regulován. Používá k tomu nástroje, např. stanovení minimální mzdy, různé formy podpory v nezaměstnanosti či spolupracuje s odbory.

1.1 Nabídka práce

Dle Jurečky (2018, s. 260) lze rozlišit individuální nabídku práce, tedy nabídku jedné osoby a tržní nabídku práce, kterou tvoří součet individuálních nabídek všech domácností. Co se týká individuální nabídky práce, odborná literatura (Mihaľová, 2022, s. 46, 47, Jurečka, 2018, s 260-264, Kaczor, 2024, s. 13,14) se shoduje, že lidé si musí volit mezi volným časem a prací. V souvislosti s tím je potřeba zmínit dva efekty – substituční a důchodový.



Obrázek 1 Individuální nabídka práce

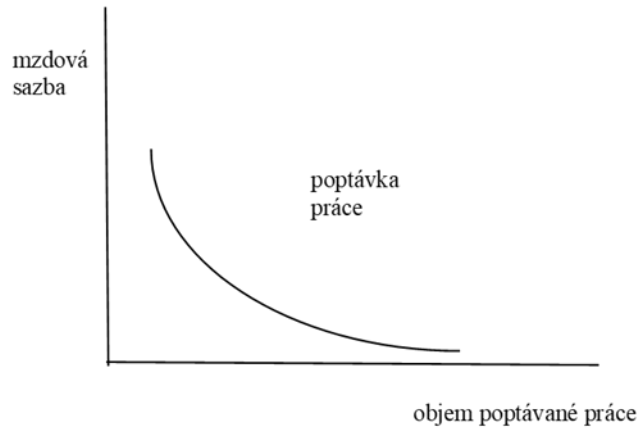
Zdroj: Vlastní zpracování dle Jurečky (2018, s. 263)

Z obrázku 1 je patrné, že křivka individuální nabídky práce je zpětně zakřivená. Do určité výše mzdové sazby nabízí domácnosti větší objem práce za cenu volného času. Vydělané peníze mohou utratit za preferované statky a služby. Jedná se zde, jak je již výše zmíněno, o **substituční efekt**. Pokud začne převažovat **důchodový efekt**, nevede ani růst mezd

ke zvýšenému množství nabízené práce. Domácnosti dávají přednost volnému času před vykonáváním práce. Obrázek představuje, že domácnosti nemusí být pokaždé motivovány vyšší mzdou a že dokážou zohledňovat užitek, který jim přináší volný čas.

1.2 Poptávka po práci

Jak uvádí Jurečka (2018, s. 265), je poptávka po práci, poptávkou **odvozenou** od poptávky po výrobcích a službách. Z toho vyplývá, že při zvýšení poptávky po konkrétních výrobcích a službách se zvyšuje i poptávka po práci související s její výrobou, což platí samozřejmě i obráceně. Pokud nebude poptávka po určitých výrobcích a službách, nebude poptávka po související práci. Opět lze také rozdělit poptávku na individuální a tržní, která je součtem poptávek firem.



Obrázek 2 Individuální poptávka po práci

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaczora (2024, s. 15)

Dle Kaczora (2024, s. 15) lze na obrázku 2 vidět klesající křivku poptávky po práci, neboť pokud roste cena práce, klesá poptávka po ní. Když je pracovní síla dražší, firma se snaží najímat méně pracovníků, pokud je však mzda nižší, je ochotna zaměstnat více pracovníků.

Mihaľová (2022, s. 45, 46) uvádí, že se může posouvat i celá poptávková křivka na základě následujících faktorů:

- Cena výstupu – pokud se cena výrobku nebo služby zvyšuje, zvyšuje se poptávka po práci. Není to však pravidlo, jelikož růst ceny může být i následkem růstu cen surovin.

- Technologické změny – např. nárůst automatizace nebo robotizace může vést k poklesu poptávky po pracovní síle.
- Nabídka jiných výrobních faktorů – poptávka je ovlivněna poptávkou po jiných výrobních faktorech, pokud vstoupí do výroby, může dojít ke zvýšení poptávky po pracovnících.

Jurečka (2018, s. 265-269) v souvislostí s individuální poptávkou po práci hovoří také o tzv. mezním produktu práce. Firmy se orientují především na maximalizaci zisku. Toho lze dosáhnout tím, že zvýší celkový produkt firmy. Ten je firma schopna navýšit, pokud zapojí další jednotky práce, což se nazývá mezní fyzický produkt práce. Ten udává, jaký je přínos dodatečné jednotky práce, k již vyráběné produkci. Podléhá mnoha faktorům, např. schopnostem pracujících osob. Samotný příjem z mezního produktu práce je pro firmy ještě důležitějším, jelikož uvádí, o jakou částku se zvýší příjem firmy v důsledku zapojení dodatečné jednotky práce. **Příjem z mezního produktu práce** se počítá následovně:

$$MRPL = MPPL * Px \tag{1}$$

$MRP_{L.....}$příjem z mezního produktu práce $MPP_{L.....}$mezní fyzický produkt práce

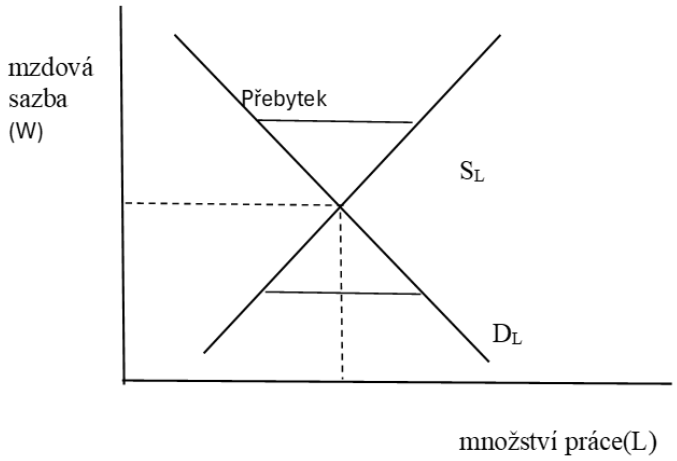
$P_{x.....}$ cena jednotky vyráběné produkce

Při rozhodování firmy, kolik se jí vyplatí zapojit jednotek práce, porovnává příjem z mezního produktu práce s mezními náklady firmy čili mzdou, jež musí vyplatit pracovníkům. Aby firma dosáhla maximálního zisku, musí se rovnat příjem z mezního produktu práce mzdě. Poptávka po práci je tedy určena mezním produktem práce a množstvím poptávané práce a podléhá mzdové sazbě.

1.2.1 Rovnováha na trhu práce

Dle Kaczora (2024, s. 15) rovnováha nastává v bodě, kde se setkává nabídka a poptávka po práci. Brčák et al., (2020, s. 168) dodává, že nabídka práce má rostoucí charakter, poptávka po práci má klesající charakter. Pokud na trhu práce nastává situace, kdy se snižují mzdy, firmy mají zájem více poptávat práci. V případě, že je mzdová sazba vyšší než rovnovážná, vzniká nezaměstnanost, to díky **přebytku** na trhu práce. Ochota zaměstnanců pracovat je větší než ochota firem zaměstnávat pracovníky. V opačném případě, pokud je mzdová sazba nižší,

vznikne na trhu práce **dostatek** volné pracovní síly. Viz obrázek 3, kde D_L značí poptávku po práci, S_L nabídku práce. Oblast přebytku či nedostatku je určena vodorovnými čarami.



Obrázek 3 Rovnováha na trhu práce

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jurečky (2018, s. 263)

1.3 Segmentace trhu práce

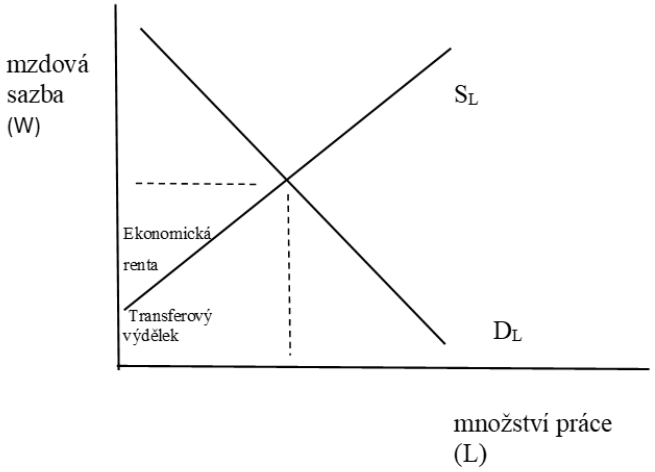
Jurečka (2018, s. 271-272) uvádí, domácnosti nabízí určitou konkrétní práci. Každá osoba k tomu má své duševní i fyzické předpoklady. Souvisí to také s tím, že práce je výrobní faktor, který není stejný. Samozřejmě i firmy poptávají určitou konkrétní práci, která také není stejná. Na základě toho probíhá segmentace trhu. Trh je rozčleněn na dílčí trhy a ty si navzájem nekonkurují. Segmentace může probíhat dle dalších kritérií, kterými jsou např. jednotlivá odvětví (trh pekařů). V reálném životě existuje mnoho jednotlivých trhů práce, k nimž se váže poptávka, nabídka i cena. Tvrdý (2008, s. 38) ještě dodává, že segmentaci na trhu práce lze chápat jako vytvoření skupin profesí či povolání. Existují dílčí trhy, které jsou na sobě nezávislé. Důvodem nezávislosti je vytvoření bariér, které mohou mít geografický charakter, popřípadě sociodemografický charakter (rasa, pohlaví, věk pracovníka).

International Labour Organization (2024) uvádí, že segmentaci na trhu práce ovlivňuje legislativa různých zemí, smluvní ujednání aj. Příkladem smluvního ujednání může být i pracovní smlouva na dobu určitou a neurčitou nebo smlouvy s migrujícími pracovníky.

1.4 Trh práce a mzdy

Mzda má svou vnitřní strukturu a s tím se pojí pojmy **transferový výdělek a ekonomická renta**. Odborná literatura (Jurečka 2018, s. 286, 287, Brožová, 2018, s. 38) uvádí,

že transferový výdělek je částka, která podněcuje pracovníka k tomu, aby nabízel svou práci. Domácnosti se rozhodují mezi danou a druhou nejlepší příležitostí. K účasti na pracovním trhu musí získat výdělek nejméně takový, jako mají možnost získat při své druhé volbě. V souvislosti s tím se pojí náklady obětované příležitosti. Jedná se o rozdíly v transferových výdělcích, které jsou určeny variabilními možnostmi pracovníků. Co získá pracovník navíc nad náklady obětované příležitosti, se nazývá ekonomická renta. Přesněji řečeno, jedná se o rozdíl mezi mzdou, která je mu skutečně vyplácena a minimální mzdou, za kterou je ochotný pracovat.



Obrázek 4 Transferový výdělek a ekonomická renta

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jurečky (2018, s. 287)

Obrázek 4 ukazuje sumu celkových vyplácených mezd, ta je vyznačena obdélníkem. Pod nabídkovou křivkou lze vidět objem transferových výdělků. Suma ekonomické renty je ohraničena linií ceny práce a křivkou nabídky práce.

Jak zmiňuje Jurečka (2018, s. 276), s ekonomickou rentou se lze setkat i na trzích všech výrobních faktorů, tedy kapitálu, půdy a přírodních zdrojů.

Dle Vlčka (2009, s. 204) je **mzda** odměnou za vykonanou práci. Jaká bude, závisí na situaci, která je na trhu práce. V souvislosti se mzdou je třeba zmínit také pojmy: nominální a reálná mzda. Jak uvádí Hájek (2009, s. 156), nominální mzda odpovídá sumě peněz za provedenou práci před zdaněním. Reálná mzda ukazuje, co si může zaměstnanec za vydělané peníze pořídit. Určuje, jaká je jeho kupní síla.

V souvislosti se mzdami je potřeba uvést **mzdové formy**. Koubek (2015, s. 307, 308) uvádí, že mzdová forma by měla mít především pobídkovou formu, tedy sloužit k motivování pracovníků. Jestliže má být pobídková forma efektivní, musí být splněny především dvě podmínky. Jedna se týká toho, že pracující lidé musí věřit, že jsou odměňováni přesně a spravedlivě. Druhá se týká výkonu pracovníků. Ti musí věřit, že dostávají mzdu za to, co dělají.

Dle Vlčka (209, s. 204) jsou v praxi využívány tyto formy mezd:

- *„Základní – časová, úkolová*
- *Doplňkové – prémie, odměny, provize, bonusy a podíly na výsledcích hospodaření“*

Časovou mzdu lze definovat jako odpracovaný čas a hodnotu práce jedné odpracované jednotky. Dle Koubka (2015, s. 309, 311) se jedná o mzdu, kterou pracovník obdrží za hodinu, týden či měsíc. Na základě ní pracovníci srovnávají systém odměňování. Časová mzda může být vyplácena sama o sobě, případně firmy mohou využívat mzdové tarify pro stejnou práci anebo časovou mzdu, která zohlední výsledky práce zaměstnanců. Nejjednodušším typem pobídkové formy je úkolová mzda. Zaměstnanec dostává mzdu za odpracovaný výkon. Lze rozlišovat mzdu, která se vyznačuje rovnoměrným průběhem závislosti na výkon a také mzdu s odlišným průběhem závislosti na výkon. V praxi se také mohou využívat různé kolektivní úkolové mzdy. Pokud firma využívá úkolové mzdy, je nutné přihlížet k tomu, aby nedošlo k poškození zdraví zaměstnanců z důvodu vysokého pracovního nasazení.

Mzdy jsou z hlediska mikroekonomického ovlivňovány již zmíněnými faktory: příjmem z mezního produktu práce, cenami výstupů, technologickými změnami, nabídkou jiných výrobních faktorů, transferovou platbou (podpory v nezaměstnanosti, důchody).

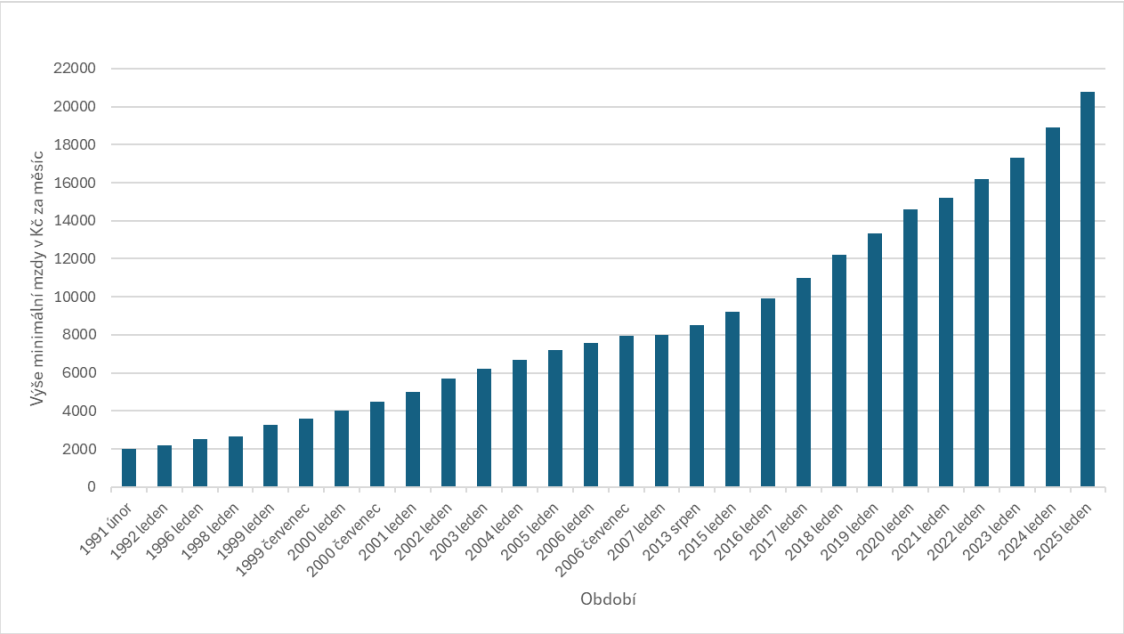
Lipovská (2017, s. 84) uvádí, že v kontextu českých reálií je mzda vyplácena zaměstnancům v soukromém sektoru, zaměstnanci ve veřejném sektoru pobírají **plat**. Portál Vema (2025) dodává, že zaměstnanci ve státním sektoru jsou odměňováni dle platových tříd. Výše vypláceného platu je určena dle pracovní pozice, odpovědnosti za vykonanou práci atd.

Dle Keynesiánského modelu práce, viz Brčák et al. (2020, s. 168), lze uvést, že mzdy v České republice nejsou pružné. Má na to vliv i stanovená výše minimální mzdy, zaručené mzdy nebo aktivity odborů.

1.4.1 Minimální mzda

Jak uvádí Jurečka (2018, s. 273), v případě **minimální mzdy** se jedná o částku, kterou musí zaměstnavatel nejméně vyplatit zaměstnanci. Samotná minimální mzda s sebou přináší klady i zápory. Dle Mihaľové (2022, s. 90) minimální mzda plní dvě základní funkce. Jednou z nich je **sociálně – ochranná funkce**, která by měla zaručit zaměstnanci, aby jeho příjem neklesl pod úroveň sociálně akceptovatelnou. Díky ní by nemělo docházet k podhodnocení pracovní síly. Druhá funkce je **ekonomicko – kriteriální**, díky ní by měli být lidé motivováni k hledání práce a nepobírání sociálních dávek. Může sloužit také jako ochrana proti nekalé soutěži. Jurečka (2018, s. 274) vidí jako **negativum** minimální mzdy zvýšení počtu nelegálně pracujících. Jedná se o situace, v nichž firmy zaměstnávají lidi bez řádného povolení a vyplácejí jim mzdu nižší, než je stanovená minimální mzda. To jim může umožnit dosáhnout vyšších zisků, ze kterých neodvádí daně. Mankiw (2018, str. 588, 589) uvádí, že stanovení minimální mzdy může zvyšovat nezaměstnanost, neboť mzda, která je určena střetem poptávky a nabídky po práci může být nižší, než je stanovená minimální mzda. Díky tomu vzniká převis nabídky nad poptávkou. Ujišťuje však, že není hlavním důvodem vzniku nezaměstnanosti, jelikož většina lidí pobírá mzdu vyšší, než je minimální.

V rámci České republiky v souvislosti s minimální mzdou lze zmínit i **zaručenou mzdu**. Dle portálu Průvodce podnikáním (2025) je od ledna 2025 zaručená mzda zachována pouze ve veřejném sektoru. Tam jsou zaměstnanci rozděleni do čtyř skupin dle dosaženého vzdělání, namísto dosavadních osmi skupin. Každá skupina má stanovenou minimální částku zaručené mzdy. Zaručená mzda nemůže být nižší než minimální mzda.



Obrázek 5 Vývoj minimální mzdy v letech 1991-2025

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva práce a sociálních věcí (2025a)

K lednu 2025 minimální mzda v České republice poprvé v historii přesáhla hranici 20 000 Kč, činila tedy 20 800 Kč. Dle průvodce podnikáním (2025) se bude minimální mzda od roku 2025 zvyšovat dle předem stanoveného koeficientu, který bude záviset na výši průměrné mzdy. Proto lze i předvídat výši minimální mzdy. Minimální mzda zahrnuje mzdu za čtyřicetihodinový pracovní týden, bez dalších příplatků.

1.5 Odborové organizace

Na trhu práce se objevují také odborové organizace, ty jsou zřizovány zaměstnanci ve firmách spíše většího charakteru. Odborná literatura (Mankiw 2018, s. 592, 593, Jurečka s. 274, 279 a Brožová, 2018, s. 93, 94) uvádí, že odborová organizace je sdružení pracovníků vyjednávajících za zaměstnance se zaměstnavatelem. Samotný pracovník nezná trh práce a často ani neví, jakou mzdu může požadovat. Odbory projednávají mzdové i pracovní podmínky, jako je bezpečnost práce, délka dovolené atd. Fungují na základě kolektivního vyjednávání. V rámci kolektivního vyjednávání vzniká kolektivní smlouva. Jedná se o dokument, který obsahuje dohodnuté podmínky mezi odbory a zaměstnavatelem.

Jelikož jsou vyjednávací možnosti odborů daleko vyšší než možnosti jednotlivců, někteří ekonomové tvrdí, že pracovníci ve firmách, kde jsou zřízeny odbory, vydělávají o 10 až 20 % více, než jaká je mzda pracovníků firem bez odborů. Zejména ve velkých firmách mohou odbory přinést ušetření nákladů, jelikož zaměstnavatel nemusí vyjednávat o mzdě s každým

zaměstnancem samostatně. Kritici odborů však argumentují tím, že odbory mohou zapříčinit zvýšení nezaměstnanosti, pokud prosadí zvýšení mezd vyšší, než je na konkurenčním trhu. Může dojít ke snížení poptávky po práci či mohou přispívat ke zvyšování rozdílu mezi jednotlivými odvětvími. Fungování odborových organizací je v České republice upraveno legislativně.

2 Nezaměstnanost

Dle ILO (2016) se stává člověk **nezaměstnaným**, pokud je ve věku 15 a více let a při tom splňuje další podmínky. Je nezaměstnaný v daném týdnu, je připravený nastoupit do práce do dvou týdnů, aktivně hledal během posledních čtyř týdnů zaměstnání anebo již našel zaměstnaní, ve kterém bude pracovat za méně než tři měsíce.

Jurečka a Macháček (2023, s. 160) uvádí, že se nezaměstnanost týká lidí v produktivním věku, tedy těch, co ukončili povinnou školní docházku až do odchodu do důchodu. Obyvatele v produktivním věku lze dělit na zaměstnané a nezaměstnané. Zaměstnaní pracují na plný nebo zkrácený úvazek. Nezaměstnaní nepracují. Jedná se např. o ženy na mateřské dovolené. **Ekonomicky aktivní obyvatelstvo** je tedy tvořeno zaměstnanými a nezaměstnanými. K **ekonomicky neaktivním obyvatelům** patří ostatní osoby. Mezi ně lze zařadit studenty, děti předškolního věku, seniory atd.

2.1 Měření nezaměstnanosti

V České republice jsou využívány dva ukazatele měření nezaměstnanosti. Prvním z nich je **obecná míra nezaměstnanosti dle Českého statistického úřadu.** Dle Kaczora (2024, s. 58, 59) ukazatel zahrnuje registrované nezaměstnané. Řídí se metodikou ILO a EUROSTATU.

$$Obecná\ míra\ nezaměstnanosti = \frac{počet\ nezaměstnaných\ z\ VŠPS}{ekonomický\ aktivní\ obyvatelstvo} * 100\ (\%) \quad (2)$$

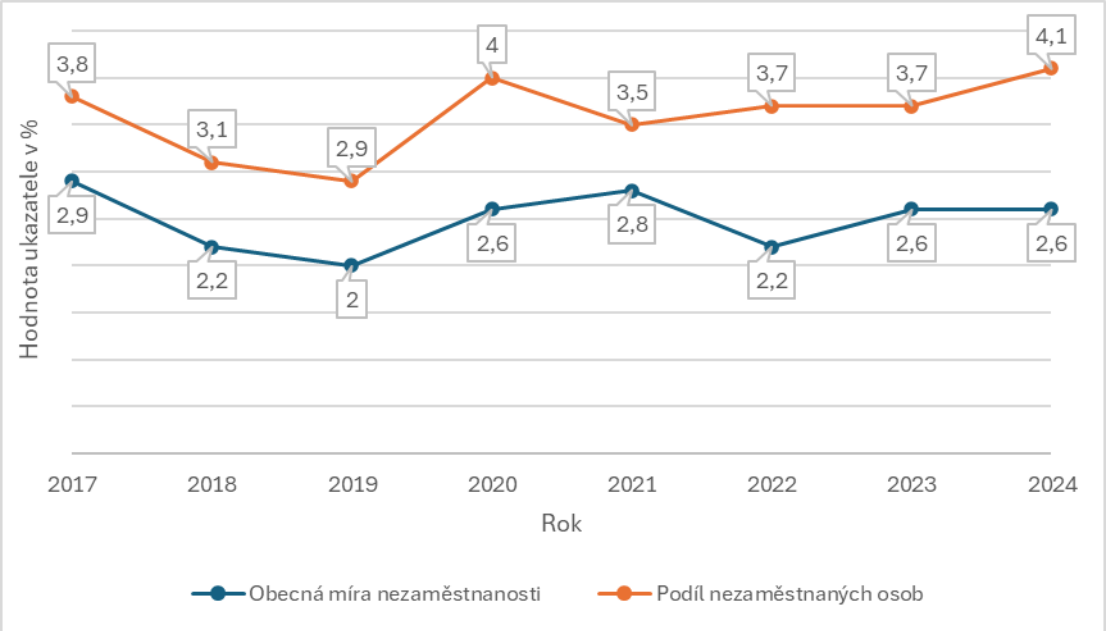
ČSÚ provádí každoroční šetření od roku 1992. Požívá k tomu metodiku výběrového šetření pracovních sil, která je srovnatelná s metodikou ILO. Metodiku ČSÚ lze považovat za konzistentní a neměnnou v čase. Dle ČSÚ (2021) se VŠPS provádí průběžně a čistě náhodně na určeném vzorku domácností. Je také zaměřeno na zjištění, jak si ekonomicky vede populace České republiky. Šetření zahrnuje osoby, které bydlí v soukromých domácnostech.

Druhým ukazatelem využívaným v České republice je **Podíl nezaměstnaných dle Ministerstva práce a sociálních věcí.** MPSV (2019) uvádí, že díky dohodě s ČSÚ je od 1.1. 2013 používán nový ukazatel registrované nezaměstnanosti. Představuje, jaký je podíl uchazečů o práci ve věku od 15 do 64 let ze všech obyvatel v totožném věku. Kaczor (2024, s. 56-57) uvádí, že tento údaj je nejčastěji prezentován médii. Velkou výhodou je, že informace k jeho počítání jsou relativně rychle dostupné.

$$PNO = \frac{dosažitelní\ nezaměstnaní\ v\ evidenci\ ÚP\ (15-64\ let)}{obyvatelstvo\ ve\ věku\ 15-64\ let} * 100\ (\%)$$

(3)

Termín dosažitelní nezaměstnaní označuje osoby, u kterých neexistují žádné překážky k nástupu do práce. Ve jmenovateli jsou vedeni obyvatelé ve věku 15-64 let, nebere se ohled na zdravotní nebo právní omezení, např. prezenční studenti patří do věkové kategorie 15-64 let, ale práci nehledají.



Obrázek 6 Srovnání míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob v letech 2017-2024

Zdroj: Vlastní zpracování dle MPSV (2025b)

Obrázek 6 ukazuje odlišnosti v obecné míře nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných v letech 2017-2024. Lze zaznamenat, že obecná míra nezaměstnanosti dle ČSÚ je v celém sledovaném období nižší než podíl nezaměstnaných osob dle MPSV. V roce 2024 činila obecná míra nezaměstnanosti 2,6 % a podíl nezaměstnaných osob 4,1 %, což je způsobeno metodikou výpočtu daných ukazatelů, viz výše.

Kaczor (2024, s. 59) hovoří také o **obecné míře nezaměstnanosti dle EUROSTATU.** V případě metodiky využívá ČSÚ stejné ukazatele jako EUROSTAT. Výběrové šetření EUROSTATU se nazývá LFS (Labour Force Survey).

$$Obecná\ míra\ nezaměstnanosti = \frac{počet\ nezaměstnaných\ z\ LFS}{ekonomicky\ aktivní\ obyvatelstvo} * 100\ (\%)$$

(4)

Rozdíl v měření míry nezaměstnanosti mezi ČSU a EUROSTATEM spočívá také v tom, že ČSÚ počítá obyvatelstvo ze segmentu věku do 15 až 64 let a EUROSTAT 15 až 74 let.

Míra ekonomické aktivity, dle Jurečky a Macháčka (2023, s. 162), vymezuje další ukazatel, kterým lze charakterizovat trh práce.

$$Míra\ ekonomické\ aktitivy = \frac{počet\ ekonomicky\ aktivních\ obyvatel}{obyvatelé\ v\ produktivním\ věku} * 100\ (\%)$$

(5)

2.2 Druhy nezaměstnanosti

Dle Brčáka et al. (2020, s. 169) lze rozlišit druhy podle příčin, které mohou způsobovat navýšení nezaměstnanosti, a sice frikční, strukturální, cyklickou a sezonní nezaměstnanost. Dle odborné literatury (Brčák et al., 2020, s. 169, 170, Samuelson a Nordhaus, 2010, s. 654, 655, Jurečka a Macháček, 2023, s. 165, 166) je **frikční nezaměstnanost** přirozený jev, který je zapříčiněn různými životními fázemi obyvatelstva. Váže se k pohybu osob mezi regiony nebo pracovními místy. Není dlouhodobého charakteru, nepřináší trhu žádné dlouhodobé negativní důsledky. **Strukturální nezaměstnanost** je zapříčiněna nesouladem kvalifikačních požadavků na volných pracovních místech a kvalifikací lidí hledajících práci v určité oblasti a v určitou dobu. Vliv může mít také celková změna struktury ekonomiky nebo vývoj technologií. Strukturální nezaměstnanost trvá většinou déle a k jejímu zmírnění může pomoci rekvalifikace pracovníků nebo jejich přesun na jiné území. **Cyklická nezaměstnanost** je určována dle cyklu ekonomiky, pokud nastane recese, zvyšuje se nezaměstnanost, pokud expanze, dojde ke snížení. Jedná se o odchylku mezi přirozenou a celkovou mírou nezaměstnanosti (viz níže). Jde o nejvážnější druh nezaměstnanosti, jelikož se týká celé ekonomiky. **Sezonní nezaměstnanost** může být spojena se sezónou neboli obdobím. Je určena výkyvy během roku. Typickým příkladem může být práce ve stavebnictví, turismu, či zemědělství.

Jurečka a Macháček (2023, s. 166, 167) uvádí, že **přirozená míra nezaměstnanosti** představuje bod, kdy jsou mzdy a ceny přibližně rovnovážné. Ekonomika se nachází na potencionální úrovni produktu, jsou efektivně využívány zdroje. Pokud existuje

nezaměstnanost, je dobrovolná. Na úrovni přirozené míry nezaměstnanosti je inflace stabilní. Ti, kdo chtějí pracovat, pracují a mzdová sazba zaměstnancům vyhovuje. Na přirozenou míru nezaměstnanosti má vliv mnoho faktorů, např. motivace lidí shánět si novou práci, činnost úřadů práce v oblasti doporučování nových volných pracovních míst, podpora v nezaměstnanosti – její výše a délka poskytování, složení pracovní síly z demografického hlediska.

Dle Brožové (2018 s. 252, 253) je již zmíněná **dobrovolná nezaměstnanost** součástí přirozené míry nezaměstnanosti. Vzniká v důsledku toho, že člověk hledající práci, není ochoten přijmout nabízenou mzdu na trhu práce. A nemůže najít práci za vyšší mzdu. Má však alternativní možnosti, tedy rekvalifikovat se na jinou profesi, nebo nějakou dobu být registrován na úřadu práce, kde mu budou vypláceny sociální dávky. **Nedobrovolná zaměstnanost** na rozdíl od dobrovolné zaměstnanosti se váže k lidem, kteří aktivně práci hledají, jsou ochotni přijmout mzdu na trhu práce, popřípadě i mzdu nižší. Nedaří se jim však práci nalézt. Příčinou této nezaměstnanosti jsou překážky, které zamezují snížení mezd a vyčištění trhu práce od přetlaku nabídky. Jedná se např. o již výše zmíněnou zákonnou minimální mzdu.

2.3 Dopady nezaměstnanosti a ohrožené skupiny

Dopady, jak uvádí Brčák et al. (2020, s. 170), lze je dělit na ekonomické a sociální. K **ekonomickým** řadí:

- *„Ztrátu produkce*
- *Ztrátu kvalifikace pracovníků*
- *Vyšší výdaje státního rozpočtu na podpory v nezaměstnanosti*
- *Nižší daňové příjmy“*

Ztráta produkce souvisí s nevyužitím zdrojů práce jako výrobního faktoru. Lidský kapitál je jedním z nejdůležitějších, který podporuje růst ekonomiky. Co se týká podpory v nezaměstnanosti, musí být vyplácena osobám, které nemají zaměstnání a splňují podmínky na základě kterých dávky pobírají. Stát přichází o daňové příjmy, jelikož ty souvisí s výší mezd zaměstnanců i příjmu právnických osob. Nižší bývají také odvedené peníze na zdravotním a sociálním pojištění. Lidé bez práce obvykle nemají finance, a proto méně nakupují, tím i ostatní daně do státního rozpočtu mohou být odváděny v menších částkách.

Sociální dopady lze dle Brčáka et al., (2020, s. 170, 171) porovnávat, zda mají vliv na:

- Jednotlivou osobu
- Společnost jako celek

Ztráta zaměstnání s sebou nese zátěž, která ovlivňuje jak psychický, tak fyzický stav člověka. Může se negativně projevit na vztazích v osobním životě nebo rodině. Pokud je člověk dlouhodobě bez práce, dochází ke snížení životní úrovně. Co se týká celé společnosti, může být doprovázena zvyšováním kriminality, v krajních případech dochází k radikalizaci společnosti.

Jurečka a Macháček (2023, s. 172) tvrdí, že nezaměstnanost může mít i kladnou stránku. Pouze však v případě, pokud je krátkodobá a nezaměstnaných osob není mnoho. Lidé, pokud jim nevyhovují pracovní místa, která jsou na trhu, ať už z důvodu nízké mzdy nebo kvalifikačních předpokladů, zatím vyčkávají. Pokud si poté dobře vyberou místo, může je to motivovat k většímu pracovnímu výkonu. Zvýší se tím efektivnost nejen z hlediska firmy, ale také celé ekonomiky. To může pomoci k optimálnímu rozdělení zdrojů v ekonomice.

Ve spojitosti s nezaměstnaností lze zmínit skupiny osob, které jsou více **ohroženy**, dle Buchtové et al. (2013, s. 82-91) a Ministerstva práce a sociálních věcí (2020 a) mezi ně patří:

- Mladší věkové skupiny do třiceti let, absolventi středních a vysokých škol mohou být před ostatními znevýhodněni, jelikož nemají pracovní návyky a zkušenosti. Především při recesi bývají ohroženi jako první. Důvodem je, že nejsou vytvářena nová pracovní místa.
- Starší lidé, u nich se již mohou projevovat různé zdravotní obtíže a hůře se i rekvalifikují, což zhoršuje jejich postavení na trhu práce. Mohou citlivěji reagovat na různé problémy. Starší osoby však nemají takové pracovní výkyvy. Nástup do zaměstnání je pro ně pomalejší, jak v období recese, tak i expanze. Ve svém zaměstnání bývají stabilnější než mladší lidé. Při ztrátě zaměstnání se jim však obtížněji hledá nové.
- Ženy jsou znevýhodňovány, jelikož častěji požadují kratší pracovní úvazky a zaměstnavatelé je pro ně nevytváří. Nemohou také tolik pracovat ve vícesměnných provozech jako muži.
- Zdravotně postižení mají často nízkou možnost uplatnění se na trhu práce, na úřadech práce setrvávají delší dobu než zdraví lidé. Jejich omezení jim znemožňuje předvést

v práci takový potenciál. Tyto osoby mají většinou nižší vzdělání a disponují dalšími specifickými potřebami. Jejich začlenění je odkázáno na sociální, ekonomické a právní podmínky (např. viz níže chráněný trh práce).

- Osoby s nízkou kvalifikací to na trhu práce také nemají jednoduché. Většinou platí, že čím nižší úroveň vzdělání, tím horší uplatnění na trhu práce. Jsou velmi ohrožené v různých fázích hospodářského cyklu. Pokud je recese, klesá počet nabízených míst a roste pracovní síla, která může nabídnout vyšší kvalifikaci. Lze předpokládat, že v budoucnu budou mít tito lidé ještě horší možnost uplatnění na trhu práce, ohrožuje je případná automatizace či robotizace. Zároveň lze konstatovat, že lidí s nízkou kvalifikací v posledních letech ubývá.
- Romské etnikum, u kterého je problém, že většina z této populace má nižší kvalifikaci.

2.4 Politiky zaměstnanosti

Jurečka a Macháček (2023, s. 172) uvádí, že vláda má možnost pomocí politik nezaměstnanosti zmírnit důsledky nezaměstnanosti a snížit dobu hledání nového místa. Pomáhají k tomu nástroje aktivní a pasivní politiky zaměstnanosti.

V České republice se v rámci **pasivní politiky** nezaměstnanosti nejvíce podílí na činnosti úřady práce. Ty informují uchazeče o volných pracovních místech a vyplácí podpory v nezaměstnanosti. Dle Soukupa et al., (2022, s. 279) s tím souvisí také vyšší výdaje státu, nejen v rámci podpor v nezaměstnanosti, ale v rámci odchodů zaměstnanců do předčasných důchodů.

Aktivní politika je dle Jurečky a Macháčka (2023, s. 173) zabezpečována MPSV a úřady práce. Brčák et al. (2020, s. 171) uvádí, že má zacílit na snížení nezaměstnanosti díky odstraňování nepříznivých podmínek především pro ohrožené skupiny obyvatel.

Úřad práce (2024) v rámci aktivní politiky zaměstnanosti využívá následující nástroje:

- Příspěvky pro zaměstnavatele
- Společensky účelná místa vyhrazená zaměstnavatelem
- Veřejně prospěšné práce
- Příspěvek na zapracování
- Příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program
- Rekvalifikace zaměstnanců
- Příspěvek na dojížďku

3 Metodika práce

Hlavním cílem práce je zhodnotit současný stav na trhu práce, identifikovat klíčové trendy a problémy, kterým firmy čelí při hledání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců a na příkladu konkrétní firmy navrhnout vlastní doporučení.

První a druhá kapitola vymezují základní pojmy týkající se trhu práce a nezaměstnanosti pomocí literární rešerše. K tomu jsou použity odborné publikace a studie v českém a anglickém jazyce.

Ve čtvrté kapitole je analyzován trh práce v České republice především s využitím dat z Českého statistického úřadu, jelikož se jedná o nejspolehlivější zdroj týkající se statistik, a to nejen trhu práce. Dalším významným zdrojem je Ministerstvo práce a sociálních věcí, jedná se o ministerstvo, které má v kompetenci pracovněprávní vztahy, politiky nezaměstnanosti, vydává různé doporučení a statistiky. Dalším důležitým zdrojem je Úřad práce, informuje o volných pracovních místech a poskytuje různé zprávy. V neposlední řadě lze jmenovat Hospodářskou komoru a její články k aktuálnímu vývoji na trhu práce v České republice a Národní ekonomickou radu vlády, která vydává různá doporučení i týkající se trhu práce. Dále byly použity články různých personálních agentur atd. Data jsou zpracována pomocí popisné statistiky a vizualizována do tabulek a grafů.

Na začátku páté kapitoly je charakterizována vybraná firma. Jedná se o pivovar Bernard, který má již významné postavení na českém pivovarnickém trhu.

Pro zjištění hlavního cíle a ověření si získaných poznatků z kapitoly „Analýza trhu práce“ je použita metoda kvalitativního výzkumu. Dle Hedla (2023, s. 59, 60) cílí na zkoumání, popis příkladů a vytváření hypotéz. Pracuje s texty, slovy a obrazy. K tomu využívá různé typy rozhovorů, pozorování atd.

Vybrána byla forma polostrukturovaného rozhovoru. Novotná et al. (2019, s. 322) tvrdí, že se jedná o techniku, kdy má tazatel připravenou strukturu otázek. Při rozhovoru, však reaguje na odpovědi respondenta a případně se doptává. Velkou výhodou této metody je široká možnost vyjádření se, jak tazatele, tak respondenta. To zabraňuje nedorozumění a pomáhá správné interpretaci. Polostrukturovaný rozhovor byl veden s personální ředitelkou pivovaru Bernard v polovině měsíce října 2025. Rozhovor se konal v prostorách pivovaru Bernard, což umožnilo autorce částečně vidět prostory pivovaru. Tento typ rozhovoru, jak uvádí Hendl (2023, str. 216, 217) je technikou doslovné transkripce přepsán do přílohy diplomové práce a technikou

shrnujícího protokolu zachován v textu hlavní práce. Ve shrnujícím protokolu jsou některá data poskytnutá personální ředitelkou vizualizována do grafů.

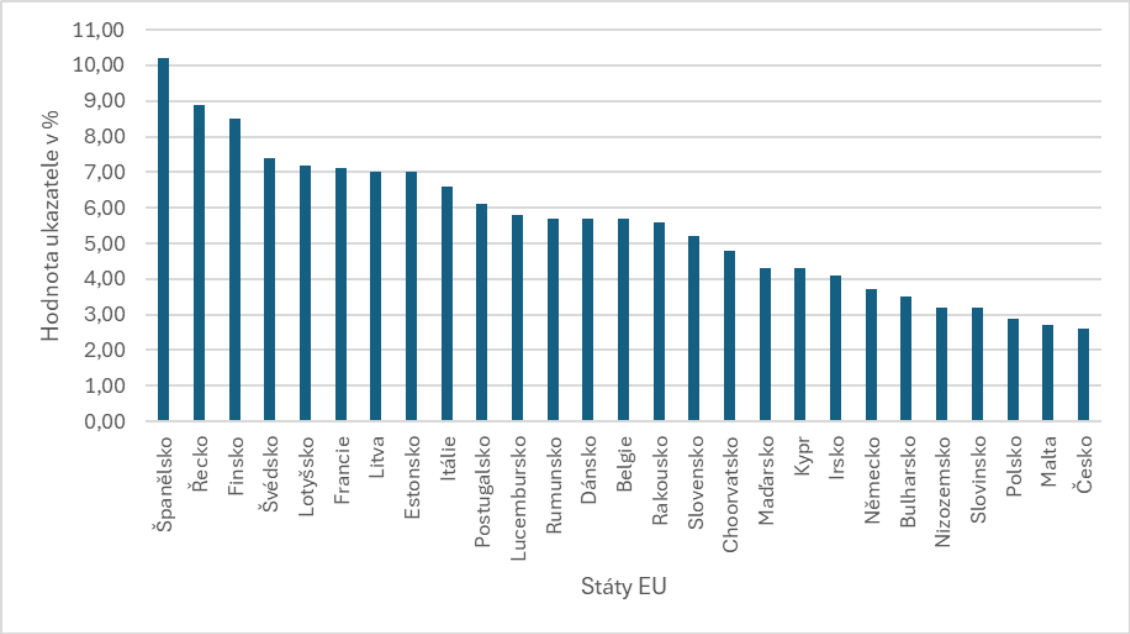
Další vybranou formou je dotazník s otevřenými otázkami. Hendl (2023, s. 192) uvádí, že se využívá jako doplněk k dalším technikám dotazování. Respondenti odpovídají v písemné podobě. Výhodou je, že mají dostatek času k zodpovězení dotazů. Dotazníky byly předány sedmi manažerům dle organizační struktury prostřednictvím personální ředitelky tak, aby byl zastoupen každý organizační úsek. Dotazníky byly odeslány 29. října 2025 a navráceny vyplněné 13. listopadu 2025 opět prostřednictvím personální ředitelky. Vzor otázek je přiložen v příloze práce. V textu práce je ponechán ve formě shrnujícího protokolu odpovědí, jelikož odpovědi nejsou výrazně dlouhé, považuje to autorka za vyhovující.

Dále je provedena kategorizace a kódování. Portál SimplyPsychology (2024) uvádí, že kódování je proces analýzy dat, především textu, přiřazováním kódů k částem dat, které zachycují jejich podstatu nebo význam. Umožňují data organizovat a interpretovat. Některé kategorie a kódy vznikly již na základě literární rešerše, především však na základě analýzy trhu práce v České republice, jiné až v rámci kvalitativního výzkumu. Pro kódování byl využit indikativní i deduktivní způsob. „*Induktivní způsob – kódování a návrh témat jsou určeny obsahem dat. Deduktivní způsob – kódování a návrh témat jsou určeny existujícími koncepty, teoriemi, idejemi.*“ (Hendl, 2023, s. 269). Autorka si je vědoma, že některé kategorie a kódy by se mohly případně prolínat. Tabulka s kategoriemi a kódy je přidána do přílohy práce. Po určení kategorií a kódů jsou výsledky interpretovány.

V poslední části práce jsou vytvořena doporučení na základě interpretovaných výsledků v kontextu hlavního cíle práce.

4 Analýza trhu práce v České republice

Samotná nezaměstnanost v České republice není výrazným problémem. Pokud se podíváme na obrázek 7, míra nezaměstnanosti je nejnižší v EU-27. Například v porovnání se Španělskem jsme na tom třikrát lépe.



Obrázek 7 Obecná míra nezaměstnanosti v zemích EU-27 v roce 2024

Zdroj: Vlastní zpracování dle EUROSTATU (2025)

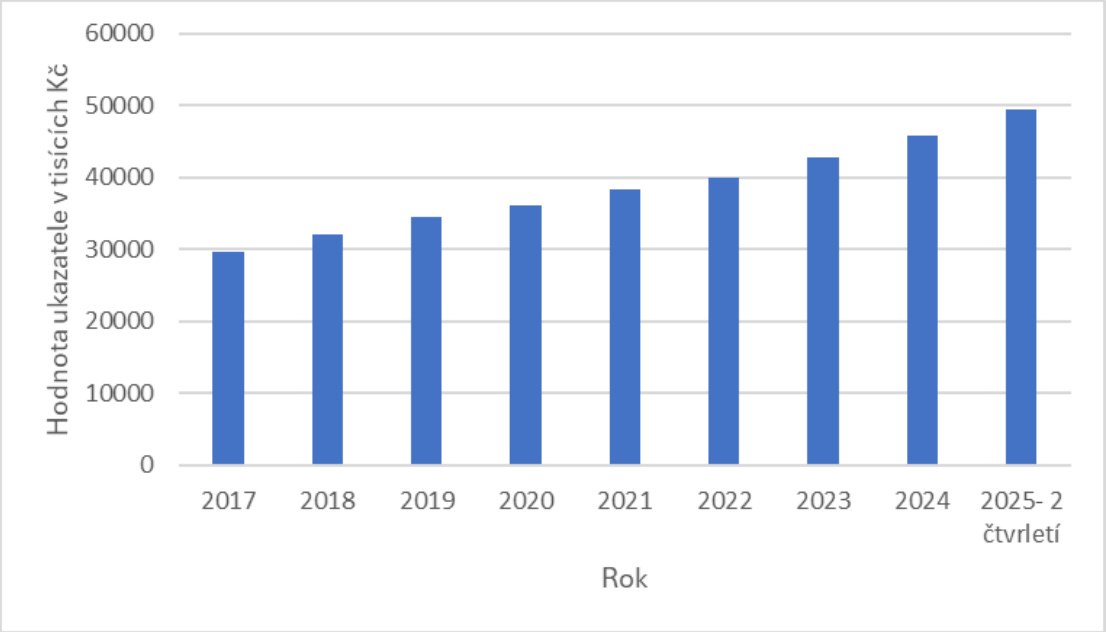
Pracovní trh v České republice se vyznačuje strukturální nerovnováhou. Ta je způsobena především nesouladem mezi pracovními místy – tedy poptávkou a nabídkou. Z tiskové zprávy Úřadu práce z 8. 9. 2025(b) vyplývá, že zaměstnavatelé poptávají pracovníky na 95 117 neobsazených míst. Mezi nejčastěji poptávané profese patří dělníci na stavbách, obsluha vysokozdvižných vozíků, řidiči nákladních aut a tahačů, kuchaři, úklidoví pracovníci a dělníci montáží. Je však nutné dodat, že Úřad práce nemůže obsáhnout celý pracovní trh, jelikož některá volná pracovní místa jsou inzerována pomocí dalších pracovních portálů. Dle Alma career (2025), která provozuje pracovní portály jobs.cz, práce.cz, Práce za rohem nebo Atmoskop se na těchto portálech zveřejnilo za první čtvrtletí roku 2025 104 950 pracovních nabídek. Mezi pozice, které zaměstnavatelé přes tyto portály nejvíce inzerovali, patří místa z technických oborů – řemeslníci, technici a inženýři a pracovní pozice ze zdravotní a sociální sféry. Např. na jedno pracovní místo zdravotní sestry přijdou v průměru čtyři životopisy. Dle Hospodářské komory (2025a) se také bude zvyšovat zájem o pracovníky v oblasti kyberbezpečnosti, odborníky na virtuální realitu a umělou inteligenci. Alma career (2025) uvádí

naopak přebytek poptávky u pozic jako recepční, číšník, servírka, administrativní pracovník, asistent/asistentka, prodavač/prodavačka, pokladní, pracovník back office, HR specialista, personalista/personalistka.

Dle studie BCG (2025) chybělo na začátku roku 2022 na českém pracovním trhu přibližně 180 000 lidí. Díky ukrajinským uprchlíkům se jejich počet snížil, ale především na méně kvalifikovaných pozicích. Dle studie dojde do roku 2035 ke změnám struktury pracovního trhu, nově bude vytvořena každá šestá pracovní pozice, téměř na každou druhou bude mít vliv umělá inteligence a každá dvacátá pozice bude zrušena. Díky tomu bude potřeba přesunout 355 000 osob z pracovních míst, která zaniknou. Většina z nich se přesune na nově vzniklá místa v příbuzných oborech. Asi 127 000 lidí však zůstane bez práce.

4.1 Problémy českého trhu práce

Jaroslava Rezlerová, generální ředitelka ManpowerGroup (2024) pro Seznam zprávy uvedla, že výrazným problémem českého trhu práce je **nedostatečný růst mezd**. Uvádí, že jsou o 20 až 25% nižší, než by měly být. V rámci některých pracovních pozic jsou zaměstnanci značně podhodnoceni.



Obrázek 8 Průměrná měsíční mzda zaměstnanců v letech 2017-2025

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2025a)

Obrázek 8 představuje, že ve 2. čtvrtletí 2025 se zvýšila průměrná hrubá měsíční nominální mzda o 7,8 %, oproti situaci ve 2. čtvrtletí 2024. Ve druhém čtvrtletí 2025 dosahovala výše

49 402 Kč. Reálná mzda byla o 5,3 % vyšší. Medián mezd činil 41 115 Kč, což ilustruje, že polovina zaměstnanců má nižší mzdu než 41 116 Kč. V posledních devíti letech došlo k nárůstu průměrné měsíční mzdy cca o 80 %, ale musíme také zohlednit, že reálně zaměstnanci takové navýšení kvůli vysoké inflaci nepocítili.

Hospodářská komora (2025b) uvádí, že do pracovního procesu nedokážeme dostatečně začlenit osoby se zdravotním postižením, rodiče malých dětí, seniory, studenty. Dle MPSV (2023) mají **osoby se zdravotním postižením** velký potenciál na trhu práce. Co se týká prvního stupně invalidity, je zaměstnáno přes 60 % lidí, u druhého stupně přes 20 % a u třetího stupně cca 15 %.

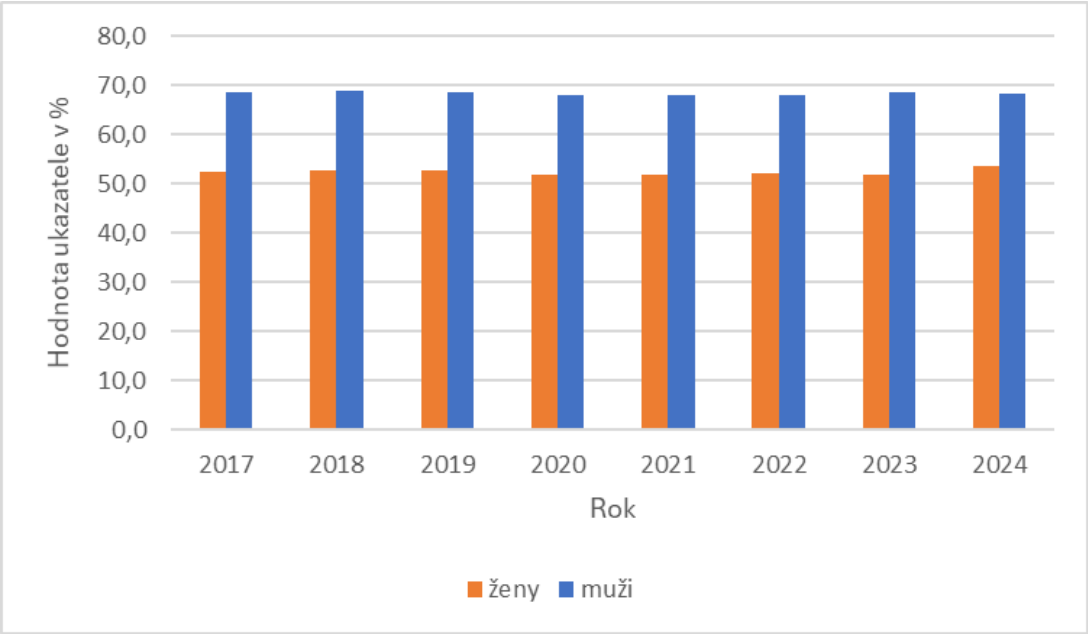
Dle Úřadu práce (2025a) v České republice existuje chráněný trh práce. Ten tvoří zaměstnavatelé, kteří mají více než 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením na svých pracovištích. Zaměstnavatelem na chráněném trhu se stávají díky písemné dohodě s ÚP. Musí však splnit čtyři podmínky:

- V předcházejícím čtvrtletí před podáním žádosti zaměstnával zaměstnavatel více než 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením.
- Trestní bezúhonnost zaměstnavatele nebo statutárního orgánu týkající se pobírání příspěvku na zaměstnávání osob se zdravotním postižením.
- V době podání žádosti není zaměstnavatel v likvidaci, nebo nebyl v posledních 5 letech v insolvenci.
- V období 12 měsíců před dnem podání žádosti týkající se uzavření dohody o uznání zaměstnavatele: A) Byla vyplácena mzda více než 80 % zaměstnancům se zdravotním postižením bezhotovostně na účet. B) Osoby zaměstnané se zdravotním postižením musí mít více než z 50 % jiné bydliště než jejich místo výkonu práce. C) Nebyly uzavírány se zaměstnanci se zdravotním postižením smlouvy, které by se příčily dobrým mravům, např. dohody o peněžních srážkách z mezd/platů.

Dohoda mezi zaměstnavateli s ÚP bývá nejdříve uzavřena na dobu tří let a poté ji lze prodloužit na dobu neurčitou. Příspěvek činí 75 % skutečně vynaložených nákladů na mzdy/platy, jedná se také o zdravotní, sociální pojištění a příspěvek na státní politiku, který za sebe odvedl zaměstnavatel z vyměřovacího základu určitého zaměstnance. Dle nařízení vlády č. 471/2024 Sb. se od 1. čtvrtletí roku 2025 zvýšila maximální částka příspěvku. Částka činí 17 300 Kč. Zvýšení je určeno pro zaměstnance, kteří mají první, druhý nebo třetí stupeň invalidního důchodu. U osob, které jsou zdravotně znevýhodněné, činí maximální příspěvek 5000 Kč.

Zaměstnavatel dostává také měsíční částku 1000 Kč za jednu zaměstnanou osobu, která má zdravotní postižení.

Nejčastěji se o malé děti starají **ženy**, MPSV (2023) uvádí, že ženy mají právě největší výpadek na pracovním trhu v tomto období. Nízká míra ekonomické aktivity u žen s malými dětmi je způsobena především dlouhou rodičovskou dovolenou a nízkou účastí dětí v předškolním vzdělávacím systému. Je tedy nutné zajistit dostatečně velkou nabídku předškolního vzdělávání pro děti.



Obrázek 9 Míra ekonomické aktivity v letech 2017-2024

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2025b)

Na obrázku 9 je znázorněna míra ekonomické aktivity, která se v daném období příliš neměnila. U mužů činí kolem 70 % a u žen kolem 50 %, oproti roku 2023 lze zaznamenat i mírný nárůst, avšak hodnoty nedosahují úrovně mužů.

EURES (2025) vidí také výrazný problém v tom, že ženy jsou na pracovním trhu stále ve znevýhodněné pozici oproti mužům. Například ve výdělcích jsou na tom o 20 % hůře oproti mužům, přestože ženy dosahují také např. vysokoškolského vzdělání.

V souvislosti s tím lze zmínit **Směrnici Evropské unie o transparentnosti odměňování**. Podle JUDr. Ondřej Preusse, Ph.D. (2025b) se zavádí nová pravidla, ta by měla pomoci zamezit rozdílnému odměňování žen a mužů. Zaměstnanci budou moci žádat o informace týkající se mezd a bude kladen důraz na vyšší transparentnost při přijímání zaměstnance. Do 7. června

2026 musí členské země zavést do svého právního řádu tuto směrnici. Pro firmy čítající více než 250 zaměstnanců, začnou pravidla platit od poloviny roku 2027. Později bude povinnost rozšířena i na další firmy s menším počtem zaměstnanců. Podniky budou muset provádět mzdové audity.

Senioři, díky stárnutí populace budou tvořit významnou část pracovní síly. Dle MPSV (2023) není pro seniory důležitá pouze finanční stránka. Je potřeba jim přizpůsobit pracovní prostředí a pomáhat jim s doplňováním potřebných dovedností.

Věková skupina	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
15-19	22,90	22,50	25,00	20,40	20,00	25,20	25,50	29,50
20-24	268,30	254,40	245,10	221,60	222,40	230,00	245,20	239,10
25-29	532,20	531,20	521,10	491,40	465,60	437,50	449,80	419,30
30-34	588,00	579,10	566,10	559,90	559,90	543,80	513,00	524,60
35-39	710,50	697,70	673,20	638,20	631,10	604,80	583,60	594,80
40-44	844,60	855,70	853,60	835,10	794,50	751,90	701,00	708,70
45-49	670,50	712,10	759,40	800,00	837,70	848,30	828,70	846,50
50-54	630,80	639,60	636,30	632,30	634,80	653,50	638,20	698,30
55-59	522,00	534,80	558,40	577,30	584,00	598,10	557,20	578,10
60-64	304,00	319,60	312,80	310,50	316,30	328,50	348,20	371,70
65+	127,70	147,00	152,10	148,30	147,20	151,80	170,50	182,00
celkem	**5 221,60**	**5 293,80**	**5 303,10**	**5 234,90**	**5 213,40**	**5 173,50**	**5 060,80**	**5 192,40**

Tabulka 1 Rozdělení zaměstnaných dle věku v letech 2017-2024 v tisících

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2025d)

Tabulka 1 vypovídá o stárnutí pracovní síly. Ještě v roce 2017 byla nejpočetnější skupina 40-44 let. V roce 2024 bylo nejvíce zaměstnaných ve věkové skupině 45-49 let. Výrazně však také vzrostla věková skupina 60 a více let, ta v roce 2024 čítala 553 tisíc osob. Lze tedy konstatovat, že do věku 44 let pracovní síly ubývá a od věku 45 přibývá (srovnání roku 2017 a 2025). **Jeden z návrhů NERV k vyššímu dlouhodobě udržitelnému ekonomickému růstu** (2024) ukazuje, že Česká republika je na tom ohledně zdravotního stavu lidí hůře v porovnání se zeměmi západní Evropy. Dle NERV (2024) by měla by být zajišťována efektivita výdajů týkající se prevence, měl by proběhnout převod nemocenského pojištění na zdravotní pojišťovny. Zdravotní pojišťovny by více měly spolupracovat se zaměstnavateli pro zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců, což je vzhledem ke stárnutí pracovní síly velmi důležité.

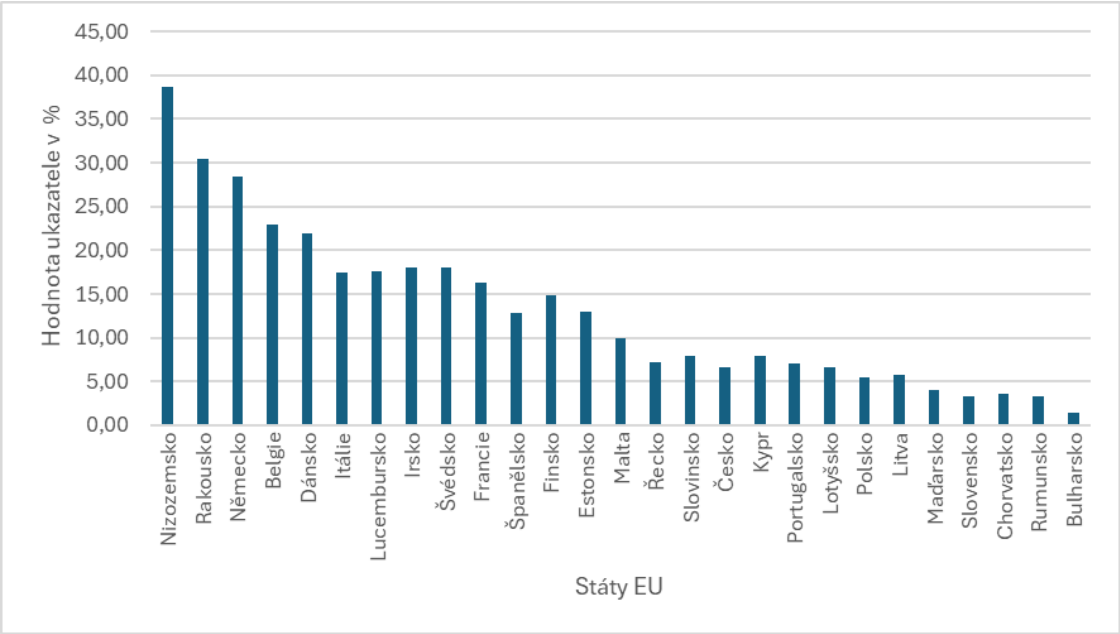
Věková skupina	2021	2031	2041	2051	2061	2071	2081	2091	2101
65–69	674,8	611,3	792,2	691	612	541,5	620,4	600,9	567,7
70–74	624,8	541,9	580,8	761	643,6	493,5	628	619,8	553,2
75–79	421,4	538,5	509,1	681,5	608,8	549,7	495,1	574,2	561,6
80–84	247	429,1	395,9	448,6	610,5	534,5	421	547,7	549,5
85–89	141,8	216,4	302,6	311,8	446,8	418,3	393,4	370,9	443,5
90–94	56,7	73,3	143,7	147,6	188,2	275,7	262	220,3	304,4
95–99	11	16,2	30,4	48,8	58,8	96,2	98,2	100	106,3
100+	0,7	1,8	2,9	6,6	8	12,4	20,4	22,6	21,7
65+ celkem	**2 178,10**	**2 428,40**	**2 757,60**	**3 096,90**	**3 176,70**	**2 921,80**	**2 938,50**	**3 056,40**	**3 107,80**
Podíl 65+	**20,40%**	**22,50%**	**25,70%**	**28,80%**	**29,80%**	**27,90%**	**28,20%**	**29,20%**	**29,50%**

Tabulka 2 Predikce vývoje počtu obyvatel nad 65 let v tisících ukázáno po desetiletích

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2018)

Tabulka 2 doplňuje předchozí výklad a ilustruje pravděpodobný vývoj počtu obyvatel České republiky v tisících u populace 65 a více let v období následujících desetiletích. Očekává se, že počty se budou navyšovat až do začátku 70. let 21. století. Rozdíl za čtyři desetiletí by měl činit necelý milion. Poté by dle prognózy mělo dojít k mírnému poklesu a od 90. let 21. století k opětovnému nárůstu.

Hospodářská komora (2025b) poukazuje, že k největším problémům trhu práce patří „**zamrzlá pravidla na trhu práce“** (trh se neumí dostatečně přizpůsobit). Pomoci by mohlo zavedení vyššího počtu zkrácených úvazků a zjednodušení důvodů výpovědi. Změnami ve výpovědní lhůtě se částečně zabývá Flexinovela Zákoníku práce, viz níže.

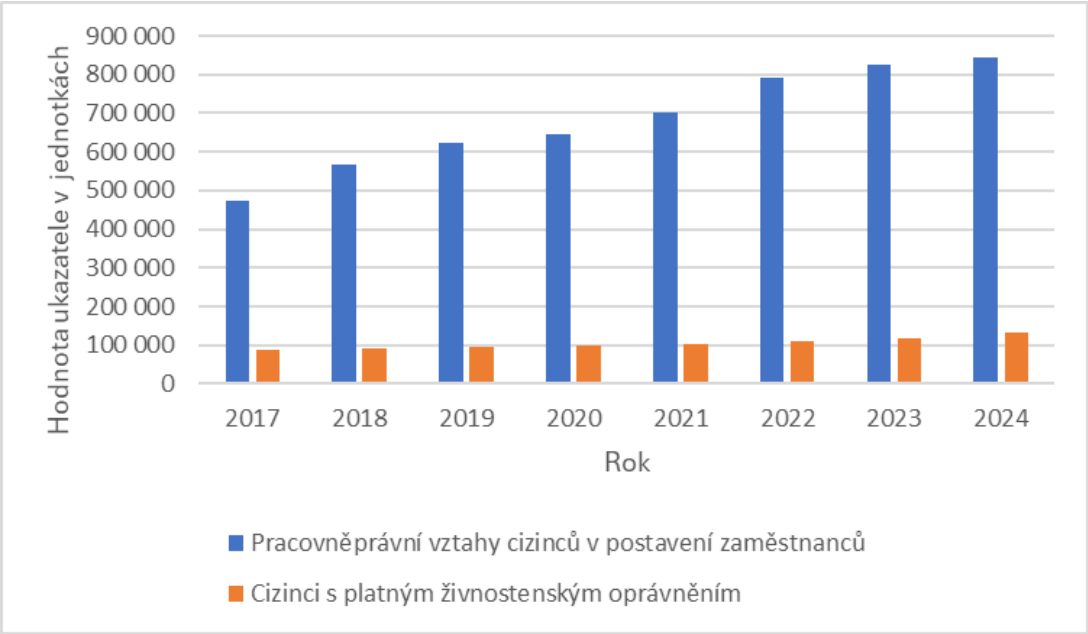


Obrázek 10 Procenta zkrácených úvazků ve státech EU-27 v roce 2024

Zdroj: Vlastní zpracování dle EUROSTATU (2025)

Příklad neflexibilního trhu práce v České republice ilustruje obrázek 10, porovnává členské země EU a procentuální počet zkrácených pracovních úvazků. Nejvyšší podíl v roce 2024 mělo Nizozemsko, které je známé svým pracovním trhem. Ten je nastaven tak, že vyhovuje jak zaměstnavatelům, tak zaměstnancům. Česká republika se nachází v druhé polovině, přičemž je uzavřeno necelých 7 % zkrácených úvazků. Tyto úvazky by samozřejmě pomohly začlenit více rodiče s malými dětmi, seniory a studenty.

Hospodářská komora (2025b) uvádí, že výrazným problémem je také **zaměstnávaní zahraničních pracovníků**. Český pracovní trh má zdlouhavé přijímání pracovníků ze zahraničí. Přijmutí zahraničního pracovníka trvá v řádu měsíců. NERV (2024) dle dokumentu **Návrhy NERV k vyššímu dlouhodobě udržitelnému ekonomickému růstu** uvádí Smart řízení přijímání pracovní síly ze zahraničí. Musí být snižovány administrativní překážky a neúměrné nároky. Cizinci na pracovním trhu v České republice by měli mít možnost dovzdělat se v českém jazyce. Měla by mít příležitost, začlenit i rodinu příslušného pracovníka. Je důležité posílit spoluodpovědnost zaměstnavatelů za samotnou integraci zahraničních pracovníků. NERV doporučuje, aby se zahraniční pracovník rovnou mohl zajímat o pracovní vízum dle své kvalifikace. Firmy by se díky stanoveným podmínkám o určité zaměstnance ucházely.



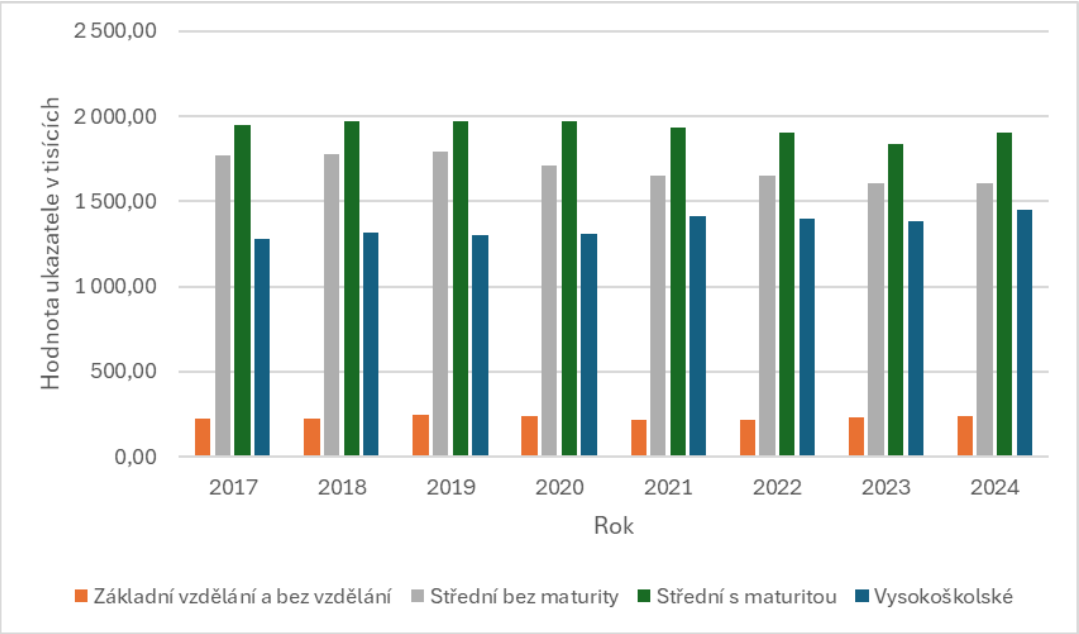
Obrázek 11 Počet cizinců jako zaměstnanců a živnostníků

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2025e)

Na obrázku 11 je zaznamenáno zvyšování počtu zaměstnaných cizinců v České republice. V posledních letech lze usuzovat, že nárůst výrazně souvisí s válkou mezi Ukrajinou a Ruskem, přičemž mnoho ukrajinských občanů nalezlo útočiště v České republice. Další velkou skupinu tvoří slovenští státní příslušníci.

Dle EURESU (2025) trh práce v České republice ovlivňuje **odliv ekonomicky aktivních obyvatel**, a to především pokud mají dostatečnou kvalifikaci, mohou mít v zahraničí vyšší mzdy, případně lepší pracovní podmínky. Mladí lidé jdou do zahraničí také studovat. Obecně na odchod do zahraničí mají vliv činitelé vzdělávací, ekonomické a sociální.

EURES (2025) uvádí, že v České republice není **systém vzdělávání na školách**, který by připravoval budoucí uchazeče se zaměřením na to, co vyžaduje současný pracovní trh. I když počet např. vysokoškolsky vzdělaných osob přibývá. Hospodářská komora (2025a) tvrdí, že některé vzdělávací instituce již reagují na změny na trhu práce tím, že otvírají nové obory především týkající se umělé inteligence, kyberbezpečnosti, automatizace a robotizace. Upozorňuje také na důležitost spolupráce škol a firem.



Obrázek 12 Vzdělání zaměstnaných v letech 2017-2024

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2025d)

Z obrázku 12 vyplývá, že nejvyšší počet zaměstnaných tvoří lidé se středoškolským vzděláním s maturitou, v roce 2024 to bylo 937 000 osob. Mírný vzestup je každoročně zřejmý u zaměstnaných s vysokoškolským vzděláním, cca 732,9 tis. osob, a naopak mírný pokles v posledních letech nastal u zaměstnaných se střední školou bez maturity, v roce 2024 byl počet těchto lidí 556 000.

Návrhy NERV k vyššímu dlouhodobě udržitelnému ekonomickému růstu (2024) ukazují také na další problémy českého trhu práce. Měl by být snížen rozsah a míra certifikace profesí. Jedná se o to, že v České republice je v mezinárodním srovnání mnoho profesí, kde zaměstnavatel požaduje nějakou formu vzdělání nebo jinou certifikaci. NERV navrhuje opatření týkající se zavedení auditu certifikačních opatření. Dalším je redukce počtu lidí v předlužení a související šedé ekonomiky, jelikož se kolem 400 000 lidí potýká s finančními problémy. Souvislost týkající se trhu práce spočívá v tom, že nejméně polovina ekonomicky aktivních lidí žije ve finančních problémech a tím snižuje svou mzdu/plat. Hlavním řešením může být oddlužení, které musí být efektivnější a kratší. NERV také navrhuje vytvořit kvalitní rejstřík exekucí, který bude propojen s dalšími orgány státní správy a monitorování příslušného rejstříku. Dalším je dávkový a sociální systém motivující k práci a využití lidského kapitálu. Reformu již připravilo Ministerstvo práce a sociálních věcí. Je také nezbytné snížit extrémně vysoký počet vězňů a snížit vysokou míry recidivy. Díky tomu dochází k úbytku pracovní síly.

Dopad to má také na příbuzné odsouzených. Dle doporučení NERV je potřeba investovat více do podpůrných programů, díky kterým se vězni lépe začlení (např. polootevřené věznice). Pomoci se má také mladým lidem po opuštění dětských domovů. Jelikož i tito lidé se stávají ekonomicky aktivními.

4.2 Zákoník práce

Nejdůležitějším právním předpisem v České republice v oblasti pracovního práva je **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**. Na základě podnětů Hospodářské komory a NERV k flexibilnějšímu trhu práce MPSV připravilo Flexinovelu zákoníku práce, ta vstoupila v účinnost 1. června 2025. „*Flexibilní novela zákoníku práce posiluje konkurenceschopnost zaměstnavatelů, chrání práva zaměstnanců a podporuje lepší slaďování pracovního a rodinného života*.“ (MPVS, 2025d)

Změny se týkají těchto bodů:

- Lidé na rodičovské se mohou se stávajícím zaměstnavatelem dohodnout na vykonávání stejné práce na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce.
- Pokud se zaměstnanec vrátí k vykonávání práce do dvou let dítěte, bude se moci vrátit na stejnou pracovní pozici i stejné místo výkonu práce.
- Výpovědní doba se nyní počítá ode dne doručení. To by mělo dopomoci k rychlejšímu nalezení pracovního místa a obsazení místa, které je nyní volné.
- Výpovědní doba se zkrátila na jeden měsíc, pokud pracovník poruší pracovní kázeň nebo nesplní požadavky.
- Pokud pracovník ukončí ze zdravotních důvodů souvisejících s pracovním úrazem pracovní poměr, dostane náhradu mzdy ve výši 12 ti násobku měsíční průměrné mzdy.
- V případě situací, ve kterých je potřeba okamžitý zásah, je možné zkrátit odpočinek pro zaměstnance na 6 hodin. Následně mu musí být vynahrazen.
- Prodlužuje se zkušební doba na 4 měsíce, to se týká řadových zaměstnanců, u vedoucích zaměstnanců na 8 měsíců.
- Mladiství od 14 ti let mohou v průběhu prázdnin vykonávat lehčí práce.
- Rozšiřuje se započitatelná praxe ve veřejných službách. Ta u státních zaměstnanců bude pomáhat k vyššímu platu dle tabulkového zařazení.
- Rozšiřuje se možnost čerpání volna při úmrtí blízké osoby a možnost čerpání volna při hledání nového zaměstnaní.

- Je nově stanoveno volno, které se týká sňatku zaměstnance a také volno při doprovodu blízké osoby do a ze školského a zdravotnického zařízení.
- Došlo také k rozšíření vlivů (např. povodně), kdy se nemůže zaměstnanec dopravit do zaměstnání. Týká se to však jen těžce nemocných zaměstnanců.

4.3 Agenturní zaměstnávání a Švarcsystém

Samotný Zákoník práce (2025) řeší také **agenturní zaměstnávání**. Portál BusinessInfo (2024) uvádí, že firmy hledají zaměstnance prostřednictvím agentury především v případě, kdy mají přechodně více práce, např. jde-li o jednorázovou zakázku. Agentura může mnohem rychleji zajistit výběr nového zaměstnance. Dle MPSV (2025e) agentury mohou zprostředkovávat zaměstnání i pro cizince. Jedná se o občany EU, cizince s přístupem na trh práce a držitele různých druhů pracovního povolení.

Dle Hospodářské komory (2025b) je v České republice velké zatížení práce z hlediska odvodů na zdravotním a sociálním pojištění. Díky tomu „vznikl" **Švarcsystém**. Podle JUDr. Ondřeje Preusse, Ph.D. (2025 a) se jedná o činnost, kdy je zaměstnancům místo klasické pracovní smlouvy nabízena možnost práce jako OSVČ. Tím se firmy mohou vyhýbat placení zdravotního a sociálního pojištění, čímž sníží náklady. To celé také přináší zaměstnancům nemožnost dostat odstupné, nemají nárok na dovolenou ani nemocenskou. Nejsou chráněni Zákoníkem práce. Švarcsystém v České republice není právně zakotvený. Ale např. zákon o zaměstnanosti uvádí, že zaměstnavatel nemůže pracovní poměr zaměňovat jinou formou spolupráce, pokud zahrnuje znaky závislé spolupráce. Zákon o inspekci práce má pravomoc kontrolovat a případně požadovat pokuty týkající se nelegálního podnikání, zákon o daních z příjmu se zabývá daňovými dopady.

4.4 Trendy na trhu práce

Vzdělávání a rekvalifikace, dle personální agentury Personal Hofmann (2024) se pracovní trh mění velmi rychle, nebude stačit jedno vzdělání na celý život. Firmy budou podporovat další cílené vzdělávání svých zaměstnanců. Časopis Forbes (2024) uvádí, že se nebude týkat jen mladých zaměstnanců, bude dostupné pro lidi ve středním i starším produktivním věku. Rekvalifikace bude dle studie BCG (2025) nezbytností, aby byla zaplněna volná pracovní místa. To souvisí se strukturální nerovnováhou, viz výše. Výrazně bude do trhu práce „promlouvat" **umělá inteligence.** Časopis Forbes (2024) uvádí, že umělá inteligence může nahradit mnoho pracovních pozic, ale zároveň tvrdí, že méně kvalifikovaní zaměstnanci budou moci umělou inteligenci využívat čím dál více proto, aby mohli vykonávat více kvalifikovanou

práci. Studie BCG (2025) uvádí, že AI dokáže vytvářet obrázky, hudbu, videa a další, může nahradit zákaznickou podporu, pomáhá formovat různé prototypy a návrhy, umí zpracovat velké množství dat a automatizuje rutinní úkoly. Umělá inteligence bude naprosto neodmyslitelnou součástí denního života a bude více zapojována při využívaných digitálních nástrojů. Pracovní trh bude dle personální agentury Personal Hofmann (2024) také čím dál více ovlivňovat **automatizace a robotizace,** což zaměstnancům ulehčí rutinní, a hlavně manuální práci. Vliv **Globální ekologické transformace** bude hrát dle časopisu Forbes (2024) na pracovním trhu velkou roli. Očekává se, že díky tomu vzniknou nová pracovní místa. Portál ALVENO (2025) uvádí povinnost firem s více než 250 zaměstnanci a při splnění dalších dvou podmínek, vydávat tzv. reporty ESG, týkající se ekologického, sociálního a správního působením firem. V těchto reportech se lze dozvědět, jaké má firma emise CO2, jak řeší korupci atd. Personální agentura Hofmann Personal (2024) uvádí, že trendem na trhu práce bude také umožnit zaměstnancům **rovnováhu mezi prací a osobním životem**. Beaven (2019, s. 59, 61) ilustruje, že je potřeba se zaměřit především na psychické zdraví zaměstnanců, jelikož se o něm příliš nemluví. V rámci pracovního prostředí jej ovlivňují především neúměrné požadavky na zaměstnance, velká míra kontroly vedoucích pracovníků, vztahy na pracovišti, nedostatečně vysvětlené pracovní role. Personální agentura Hofmann Personal (2024) popisuje, že pomoci by měly různé firemní programy podporující duševní zdraví a možnost čerpání více dnů pracovního volna. Dle časopisu Forbes (2024) působí na pracovní trh takzvané „Me Economy, což určuje změnu preferencí. Zaměstnanci vyžadují zkrácení pracovní doby, možnost větší samostatnosti, flexibilní pracovní dobu a možnost práce na dálku. Budoucnost na trhu práce bude formovat generace Z.

5 Případová studie vybraného podniku

Rodinný pivovar BERNARD je dle Obchodního rejstříku (2025) veden jako akciová společnost sídlící na adrese 5. května 1, 396 01 Humpolec. Členy představenstva jsou Ing. STANISLAV BERNARD, GILLES ARON BUCHMANN, Ing. JOSEF VÁVRA, ELINE MARIE LOUISE WARRINNIER. Dle poslední zveřejněné rozvahy na konci roku 2024 čítal výsledek hospodaření pivovaru 172 866 tis. Kč a čistý obrat za rok 2024 1 168 065 tis. Kč.

Bernard (2025a) uvádí, že vaření piva má v Humpolci a okolí dlouhodobou tradici, ale samotný pivovar Bernard vznikl v roce 1991, kdy Stanislav Bernard, Josef Vávra a Rudolf Šmejkal humpolecký pivovar díky malé privatizaci vydražili. V roce 2000 byla nakoupena vlastní sladovna a roce 2001 bylo 50 % firmy prodáno belgickému pivovaru Duvel Moortgat. Pomocí toho získali majitelé pivovaru finance na další rozvoj. Byl také poprvé použit slogan „Vlastní cestou“, který je využíván dodnes. Po vstupu České republiky do Evropské Unie byl zahájen významný export a také poprvé vydáván magazín Vlastní cestou. Ten v roce 2025 vychází čtyřikrát ročně.

V roce 2025(b) je v pivovaru vyráběno 16 druhů piv. Jedná se o následující: Nefiltrovaná dvanáctka, Bernard s čistou hlavou Free, Bernard s čistou hlavou Grep, Bernard s čistou hlavou Švestka, Desítka, Jedenáctka, Dvanáctka, Jantarová dvanáctka, Černá 12, Černá lavina, Extra hořký ležák, India Pale Ale, Bohemian Ale, Sváteční ležák, Bezlepkový ležák, Kvasnicová 11. Za rok 2024 zaznamenal pivovar největší nárůst v historii, bylo vyrobeno 419 tisíc hektolitrů piva. Martin Vokáč (2025) zmiňuje, že v pivovaru vyrábí také pálenku. Jedná se o pivní pálenku, která vznikla na začátku doby covidové. Jelikož lahví nebylo vyrobeno mnoho, stává se z ní sběratelský kus. V roce 2025 byla vyrobena již šestá řada této pálenky.

Pivovar Bernard (2025c, d) má v České republice také 10 Značkových prodejen. V těchto prodejnách si zákazníci mohou zakoupit nejen lahvová piva, ale také různé dárkové předměty, popřípadě zapůjčit výčepní zařízení. Pivovar má v České republice 13 vlastních Bernard hospod a barů. Své pivo dodává do mnoha restaurací jak v České, tak i Slovenské republice. Pivovar se také brání tomu, aby své pivo čepovali do nevratných lahví a plechovek. Pivovar každoročně organizuje hudební festival, který má název BernardFest. Od roku 2022 bylo otevřeno návštěvnické centrum pivovaru, kde je možné navštívit vyhlídku a restauraci. V podniku jsou také pořádány komentované prohlídky s ochutnávkou.

V roce 2021 byl vydán výroční magazín s názvem **30** k 30 ti letům založením pivovaru. Ten informuje, že na začátku čítal pivovar pouhých 24 zaměstnanců. Někteří z nich v pivovaru

pracují i v roce 2025. Již v následujícím roce se množství zaměstnanců zvýšilo na 40. Do roku 2001 se pak jejich počet stabilizoval na přibližně 70. Hranice 100 zaměstnanců byla pokořena v roce 2007. K roku 2019 čítal pivovar již více než 200 zaměstnanců.

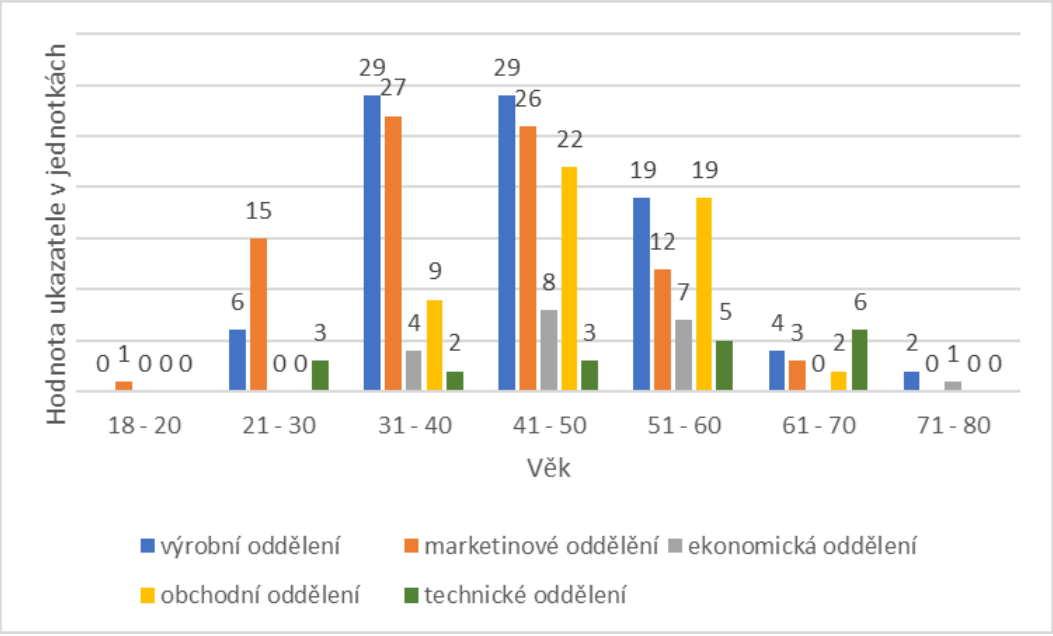
Dle informací poskytnutých personální ředitelkou v pivovaru Bernard v roce 2025 pracuje 264 zaměstnanců z toho 145 mužů a 119 žen.

5.1 Shrnutí polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou

Personální ředitelka pivovaru Bernard je dlouholetou zaměstnankyní podniku. Má letité zkušenosti v oblasti personálního řízení. V první řadě lze zmínit, že paní ředitelka je velmi milý a vstřícný člověk. Na první pohled bylo vidět, že chce být opravdu nápomocná. Byla s ní řešena otázka jejího vnímání trhu práce. Rozhovor se týkal problémů oblasti zaměstnávání, především udržení kvalifikovaných zaměstnanců a informací, jak se pivovar adaptuje na demografické, technologické a legislativní změny. Shrnutí doplňují i vlastní myšlenky a grafy autorky práce.

Demografická struktura a složení zaměstnanců z hlediska pohlaví, vzdělání a věku

Paní ředitelka podala informaci o věkové a vzdělávací struktuře zaměstnanců. Průměrný věk zaměstnanců pivovaru je k roku 2025 44 let. V pivovaru pracuje 5 lidí důchodového věku, což čítá asi 3 % z celkového počtu. Paní ředitelka se domnívá, že za 10 let bude pivovar zaměstnávat 12 % lidí důchodového věku. Toto sdělení odráží trend stárnutí pracovní síly. Upozornila také na fakt, že k roku 2025 jsou nejpočetnější skupinou na pracovním trhu lidé narození v období prezidenta Husáka. Jejich odchod do důchodu může způsobit problém na celém pracovním trhu.

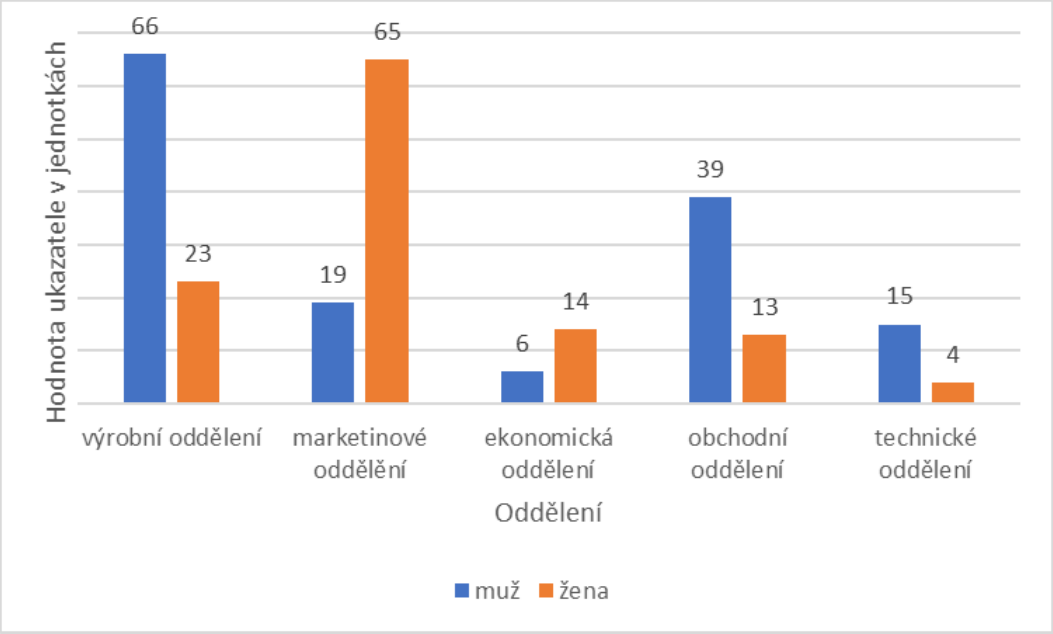


Obrázek 13 Věkové složení zaměstnanců pivovaru Bernard na jednotlivých odděleních

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací HR ředitelky (2025)

Obrázek 13 ilustruje, že nejpočetnější skupinu zaměstnanců v pivovaru tvoří lidé ve věku 41-50 let. Téměř ve všech úsecích pivovaru je tato věková skupina nejpočetnější. Výrobní oddělení čítá nejvíce zaměstnanců ve věku 30–60 let, což je pochopitelné, jelikož se jedná

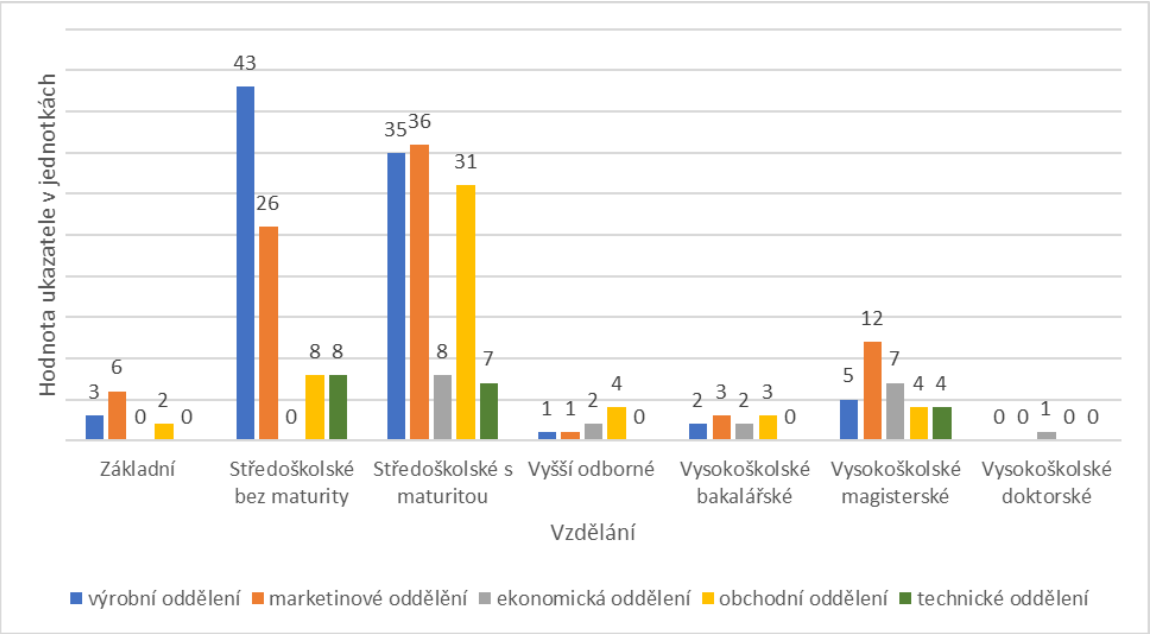
o pivovar, tedy výrobní firmu. V pivovaru jsou zaměstnáni lidé starší 71 a více let, v roce 2025 se jedná o 3 zaměstnance.



Obrázek 14 Složení zaměstnanců pivovaru Bernard z hlediska pohlaví na jednotlivých odděleních

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací HR ředitelky (2025)

Obrázek 14 znázorňuje zastoupení zaměstnanců podle pohlaví v jednotlivých odděleních. Ve výrobním oddělení výrazně převažují muži, což lze přičíst zejména vyšší fyzické náročnosti vykonávané práce. Podobná situace je patrná i na obchodním oddělení, kde je vyšší počet mužů, to je možné zdůvodnit povahou nabízených produktů. Naopak na marketingovém oddělení je větší podíl žen, což je zapříčiněno převahou administrativních a kancelářských pracovních míst v tomto úseku.



Obrázek 15 Vzdělanostní složení zaměstnanců pivovaru Bernard na jednotlivých odděleních

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací HR ředitelky (2025)

Obrázek 15 představuje složení zaměstnanců v jednotlivých odděleních z hlediska vzdělání. Celkově nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou. Největší skupinu zaměstnanců ve výrobním oddělení tvoří pracovníci se středoškolským vzděláním s výučním listem. V případě vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců je jejich nejvyšší koncentrace na oddělení marketingu a v ekonomických útvarech. Opět to vyplývá z charakteru práce. Jedná se o výrobní firmu a většině zaměstnanců stačí k výkonu jejich práce nižší stupeň vzdělání.

Firma samozřejmě pečlivě sleduje strukturu svých zaměstnanců ve všech těchto ukazatelích.

Nástupnictví a interní obsazování pozic

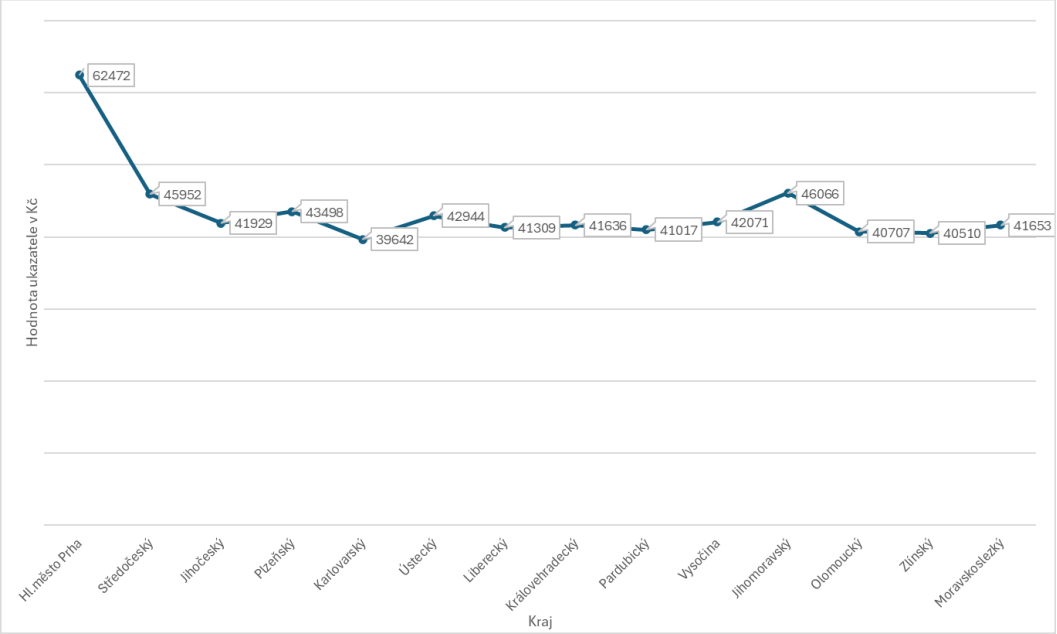
Paní ředitelka uvedla, že si vychovávají nástupce především pro klíčové pozice jako je sládek nebo finanční ředitel. Tato pracovní místa vyžadují, aby zaměstnanec měl specifické vědomosti a znalosti interních procesů pivovaru. Nástupce řeší u starších klíčových zaměstnanců, protože v jejich odchodu do penze vidí případný problém pro pivovar. Ve firmě preferují obsazování volných pracovních míst interními zaměstnanci, jelikož mají dobrou znalost interních procesů. Informace se o pozicích inzerují pomocí interních komunikačních kanálů, na webových stránkách pivovaru, přes sociální sítě a pracovní portály. Pivovar uplatňuje otevřený přístup k obsazování pracovních pozic všemi věkovými kategoriemi. Noví zaměstnanci jsou vybíráni

především na základě své odborné kvalifikace a osobnostních předpokladů. V pivovaru je vnímána důležitost jednotného a spravedlivého přístupu při náboru nových pracovníků.

Mzdová politika a benefity

V podniku jsou zaměstnanci odměňováni za svou práci jak úkolovou, tak časovou mzdou. Úkolová mzda je využívána ve výrobním provozu, kde podporuje motivaci zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu. Na administrativních a kancelářských pozicích vyplácí mzdu časovou. Na hranici minimální mzdy nejsou odměňováni žádní zaměstnanci. V rámci pivovaru jsou také vypláceny různé bonusy, jako příklad lze uvést vánoční nebo výroční prémie. Dle paní ředitelky pivovar Bernard nabízí svým zaměstnancům i nefinanční benefity. Lze k nim zařadit kafeterii pro podporu volnočasových aktivit nebo posílení zdraví, dovolenou nad rámec zákonných dvaceti dnů a zaměstnanecké slevy na produkty. Firma pro své zaměstnance pořádá různé společenské akce.

Paní ředitelka zmínila, že výši mezd, ani její rozmezí nemůže sdělit, což autorka plně respektuje. Jelikož se pivovar nachází v Humpolci na Vysočině, je na obrázku 16 ilustrováno porovnání výše průměrných mezd v jednotlivých krajích k prvnímu čtvrtletí roku 2025.



Obrázek 16 Průměrná hrubá mzda v krajích České republiky v prvním čtvrtletí roku 2025

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2025c)

V kraji Vysočina byla průměrná hrubá mzda 42 071 Kč. Dle ČSÚ (2025) se jedná o 5,9 % nárůst oproti stejnému období v roce 2024.

Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace je dle paní ředitelky v pivovaru nízká, pohybuje se kolem 8-9 %. I když v nedávné době bylo zprovozněno Návštěvnické centrum, které mělo po svém otevření až 25 % fluktuaci. Je však specifické tím, že se jedná o gastronomický provoz, přičemž ostatní úseky dosahují fluktuace přibližně 7 %. Paní ředitelka uvedla, že přirozená fluktuace zaměstnanců souvisí s odchody do důchodu a na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Nepociťuje žádný tlak v rámci přetahování zaměstnanců jinými zaměstnavateli v regionu. Dokonce uvedla, že se někteří bývalí zaměstnanci vracejí.

Zaměstnávání cizinců, agenturní zaměstnávání

Dle paní ředitelky je v pivovaru zaměstnáváno několik pracovníků ze Slovenska a Ukrajiny na pozicích v technickém oddělení, v prodejně a v úklidu. Jazyková bariéra zde není tak znatelná, protože zaměstnankyně úklidu při výkonu své práce nemusí umět plynule česky. Bylo však zdůrazněno, že největším problémem při zaměstnávání cizinců je legislativa, a to především nutnost nahlašovat cizince Úřadu práce před jejich nástupem do práce. Bylo také zmíněno, že nevyužívají možnost hledání zaměstnanců přes personální agenturu.

Flexibilita pracovních podmínek a rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Ve společnosti nabízí flexibilní pracovní dobu na pozicích, kde to charakter práce umožňuje. Ve výrobním provozu je striktně stanovená pracovní doba. Práce z domu v administrativě je přípustná po dohodě s nadřízeným. V pivovaru působí několik zaměstnanců důchodového věku, ti vykovávají práci na částečný úvazek. Paní ředitelka zmínila, že zkrácený úvazek má i zaměstnankyně na rodičovské dovolené. Tato forma zaměstnávání pomáhá kombinovat práci a osobní život. V pivovaru se nebrání zaměstnávání starších pracovníků, ani matek na mateřské a rodičovské dovolené. Z rozhovoru vyplynulo, že podnik se zajímá o potřeby všech skupin zaměstnanců a snaží se vytvářet pracovní podmínky, které přispívají k větší flexibilitě práce.

Zaměstnávání handicapovaných osob a spolupráce se studenty

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením není z důvodu charakteru práce a nepřizpůsobenému pracovnímu prostředí možné. Nebrání se však přijímání pracovníků s nižším stupněm invalidity, hlavně na zkrácený úvazek na administrativní pozici. Pivovar nabízí spolupráci jak středoškolským, tak i vysokoškolským studentům. U středoškolských studentů se jedná především o praxi v gastronomickém provozu na pozici kuchař/číšník.

Vysokoškolským studentům pomáhají při psaní závěrečných prací. Paní ředitelka uvedla, že by rádi více spolupracovali se studenty, ne vždy je to však z časových důvodů možné.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Pivovar hradí svým zaměstnancům povinná školení, jako jsou bezpečnost práce, školení řidičů a další. Dále jsou plně hrazena školení související s charakterem práce. Každý zaměstnanec může absolvovat jazykový kurz, na který je mu poskytnut příspěvek ve výši 60 % z celkové částky zaplaceného kurzu. Na jiná školení, která si zaměstnanec zvolí a která přímo nesouvisejí s jeho pracovní náplní, přispívá firma 10 % z jejich ceny. Paní ředitelka uvedla, že si uvědomují, že systematické vzdělávání reprezentuje klíčový faktor pro osobní rozvoj zaměstnanců.

Legislativa ovlivňující činnost pivovaru

V souvislosti s legislativou byla zmíněna Flexinovela Zákoníku práce z roku 2025. Paní ředitelka vyslovila názor, že pozitivně vnímá prodloužení zkušební doby a možnost zaměstnat na dohodu rodiče na rodičovské dovolené. Nezmínila žádná negativa této Flexinovely. V podniku řeší spíše další zákony, které musí implementovat do vnitřních předpisů. Kvůli Zákonu o kyberbezpečnosti bylo potřeba otevřít pozici specialisty pro kybernetickou bezpečnost. Pivovaru se také bude týkat Směrnice Evropské unie o transparentnosti odměňování.

Vliv automatizace, robotizace, umělé inteligence a globální ekologické transformace

Z rozhovoru vyplynulo, že pivovar Bernard rovněž reaguje na změny trhu práce týkající se nových technologií. Ve výrobě jsou instalováni roboti pro usnadnění fyzické práce stávajícím pracovníkům. Umělou inteligenci vnímají jako nástroj zefektivnění práce, nikoliv jako způsob nahrazení stávajících zaměstnanců. Důraz kladou především na digitalizaci. Paní ředitelka sdělila, že se snaží vnímat veškeré trendy v oblasti ekologie a dále je zavádět především do výrobního procesu. Pokud to obchodní partner vyžaduje, jsou schopni poskytovat reporty ESG.

Firemní kultura a spokojenost zaměstnanců

Paní ředitelka vnímá vliv firemní kultury jako podstatný. Zaměstnanci si jsou vědomi toho, že jsou součástí týmu. Je s nimi slaven každý úspěch pivovaru. Je důležité, aby zaměstnanci byli pozitivně motivováni, bylo jim důvěřováno a aby věděli, že mají možnost kariérně růst. V pivovaru vnímají firemní kulturu jako jeden z hlavních důvodů nízké fluktuace.

V rámci krátkého shrnutí lze uvést, že rozhovor s paní ředitelkou zprostředkoval nejen informace o jejím vnímání trhu práce, ale především přinesl vhled do řízení lidských zdrojů ve výrobní firmě.

5.2 Východiska dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření volně navazuje na rozhovor s paní ředitelkou HR. Dle předchozí domluvy respondenti neuvedli svá jména, pouze pohlaví a věk. Na přání vedoucích pracovníků nejsou identifikovány ani pracovní pozice, autorce jsou však známy.

	Manažer 1	**Manažer 2**	**Manažer 3**	**Manažer 4**	**Manažer 5**	**Manažer 6**	**Manažer 7**
Pohlaví	Muž	Muž	Žena	Žena	Muž	Muž	Muž
Věk	41 let	43 let	59 let	38 let	48 let	44 let	39 let
Oddělení	Obchodní oddělení	Obchodní oddělení	Marketing. oddělení	Ekonomické oddělení	Obchodní oddělení	Výrobní oddělení	Technické oddělení

Tabulka 3 Specifikace manažerů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Tabulka 3 ilustruje pohlaví a věk a oddělení, kde oslovení manažeři působí.

5.2.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Pozitivní a negativní stránky současného trhu práce

Manažer 1 považuje za největší negativum nízkou nezaměstnanost, díky ní mají zaměstnanci vyšší nároky na mzdy a snižuje se možnost vybrat vhodné kandidáty.

Manažeři 2, 3, 4, 5 vnímají pozitivně prodloužení zkušební doby.

Manažer 6 upozorňuje na nedostatečné množství vhodných brigádních pracovníků na svém oddělení. Dle něho mají špatný přístup k práci a nechtějí nést odpovědnost.

Manažer 7 vyzdvihuje pozitivní stránku současného trhu práce – stále rostoucí vliv work-life balance a také prodloužení zkušení doby. Negativně však vnímá sníženou ochotu zaměstnanců pracovat manuálně, viz otázka níže.

Změny na trhu práce ve městě Humpolec

Manažeři 1, 2, 4 nevnímají žádné výrazné změny na trhu práce v posledních letech v Humpolci a okolí.

Manažerka 3 uvádí vyšší nároky mladší generace na volný čas a obtížnější obsazování některých pracovních pozic.

Manažer 5 sděluje, že v minulosti vnímal různé odlišnosti především v hlavním městě Praha, ale v roce 2025 už tomu tak není.

Manažer 6 nedokáže situaci posoudit.

Manažer 7 vidí hlavní změny v tom, že nově příchozí zaměstnanci nechtějí nést zodpovědnost za svou práci, případně vykonávat cokoliv nad rámec své pracovní náplně. Pozoruje také sníženou ochotu pracovat manuálně.

Stárnutí pracovní síly

Stárnutí pracovní síly neregistrují manažeři 1, 5, 6.

Manažer 2 vnímá trend stárnutí pracovní síly, ale vysvětluje si ho nízkou fluktuací zaměstnanců pivovaru.

Manažerky 3 a 4 uvedly pravý opak, pokud na oddělení potřebují mladší pracovníky, vždy je najdou, a dokonce volné pozice obsazují mladšími kolegy.

Manažer 7 vidí stárnutí pracovní síly a snaží se aktivně přijímat mladší zaměstnance.

Nástupci pro klíčové pozice

Manažeři 1 a 6 si na svých odděleních nevychovávají nástupce pro klíčové pracovní pozice.

Manažer 2 preferuje interní zaměstnance, ti znají fungování pivovaru a přechod na jinou pracovní náplň je pro jednodušší.

Manažerka 3 aktivně připravuje nástupce. To samé uvádí i manažerka 4 a dodává, že k tomu, aby se stal zaměstnanec klíčovým, musí mít i své osobní předpoklady.

Manažeři 5 a 7 si své nástupce vychovávají, ale nesdělili žádné další informace.

Obtížnost nalezení zaměstnanců

Manažer 1 se k tomuto tématu nijak konkrétně nevyjádřil.

Manažer 2 považuje za nejtěžší odhadnout vhodnost kandidáta a zdůrazňuje nutnost pochopení firemních hodnot. Vnímá, že mladý zaměstnanec si musí nejdříve osvojit pracovní návyky.

Manažerka 3 nevidí problém v samotném hledání, ale v odlišné představě kandidátů o náplni práce.

Manažerka 4 vnímá složitost nalezení vhodného zaměstnance. Důležité pro ni je, aby zaměstnanec řádně pochopil firemní hodnoty.

Manažer 5 hodnotí, že hledání zaměstnanců není obtížné. Vybírá si z velké škály uchazečů.

Manažeři 6 a 7 zmiňují, že je velmi obtížné, nalézt vhodné kandidáty do jejich organizačního úseku z důvodu práce na směny a vysoké odpovědnosti k práci.

Rozvoj a vzdělání zaměstnanců

Manažeři 1, 3 a 6 zmiňují různé semináře, kurzy a školení. Manažerka doplnila, že některá školení absolvuje celé oddělení společně.

Manažer 2 klade důraz na dobré zaškolení. Dle něj je důležité, aby zaměstnanec dobře vykonával svou práci. Vnímá, že mnozí zaměstnanci získají praxi až v průběhu výkonu své práce.

Manažeři 5 a 7 uvádí, že zaměstnanci mají možnost absolvovat různá školení a semináře. Zároveň však vnímají, že by měly být aktivněji nabízeny ze strany zaměstnavatele a zaměstnanci by o ně mohli mít také větší zájem.

Spolupráce se studenty

Manažeři 1, 2, 5, 6 na svých odděleních nespolupracují se studenty.

Manažerka 3 zmiňuje zapojování studentů do lehčích pracovních činností týkajících se administrativy.

Manažerka 4 uvádí, že spolupráce se studenty je velmi komplikovaná, jelikož studenti nemají úplný přehled o fungování pivovaru. Podle ní by bylo vhodné, aby student zůstal na pozici minimálně rok.

Manažer 7 studenty občas zapojuje, nevidí v tom však výrazný přínos pro jeho oddělení.

Využívání zkrácené pracovní doby, home office, a dalších flexibilních forem práce

Manažeři 1, 3, 4, 5 zmiňují, že se snaží svým zaměstnancům nabízet flexibilní formy práce. Vnímají v tom přínos jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Manažer 2 umožňuje home office všem zaměstnancům svého oddělení, pokud je práce splněna. Případně rozděluje úkoly během porad a zaměstnanci mohou svou práci dokončit doma.

Manažeři 6, 7 zmiňují, že z důvodu charakteru práce na jejich oddělení, není možné nabízet zaměstnancům flexibilní formy práce.

Motivování pracovníků

Manažer 1 vyzdvihl, že největší přínos přináší pozitivní slovní motivace, otevřená komunikace a oslavování i malých úspěchů se zaměstnanci. Manažerka 3 zmiňuje totéž, a ještě dodává vyšší mzdové ohodnocení.

Manažer 2 motivuje své zaměstnance pomocí možnosti čerpání home office, pružné pracovní doby, popřípadě mimořádných finančních odměn.

Manažeři 4 a 5 se shodují, že nejvíce se jim osvědčilo zaměřit se na vydávání mimořádných finančních odměn a vyšších slev na produkty pivovaru.

Manažer 6 vnímá, že na každého zaměstnance funguje něco jiného, zmiňuje např. vytvoření příznivého pracovního prostředí, zvýšení mzdy, pochvalu.

Manažer 7 klade důraz na lidský přístup a zvládání krizových situací bez výrazných emocí.

Nefinanční benefity

Manažeři 1, 2, 3, 4, 6 a 7 považují nabízené nefinanční benefity za dostatečné.

Manažer 5 uvádí, že nemusí být dostatečně atraktivní pro všechny zaměstnance, z jeho pohledu jsou však vnímány pozitivně.

Vliv automatizace, digitalizace a umělé inteligence

Manažeři 1, 5 vnímají, že vliv nových technologií je na jejich odděleních velmi malý.

Manažer 2 uvádí využívání umělé inteligence. Zmiňuje také, že na oddělení mají pracovní pozici zabývající se zaváděním CRM aplikací pro obchod.

Manažerky 3 a 4 zdůrazňují digitalizaci a také nutnost, že zaměstnanci budou muset v budoucnu umět využívat umělou inteligenci pro výkon své práce.

Manažeři 6 a 7 vnímají velký vliv automatizace některých procesů v posledních letech na svých odděleních.

Globální ekonomická transformace

Manažeři 1 a 2 zmiňují nutnost vypracovávání reportů ESG a souvisejících statistik.

Manažeři 3 a 7 uvádí, že se v pivovaru chovají šetrně k životnímu prostředí, ale nároky Evropské unie a časté změny legislativy se jim zdají přehnané.

Manažeři 4, 5, 6 říkají, že na jejich odděleních nevnímají vliv globální ekonomické transformace.

Firemní kultura

Manažeři 1, 3, 6 vnímají firemní kulturu velmi pozitivně a podle nich přispívají k nízké fluktuaci.

Manažer 2 uvádí, že firemní kultura je v pivovaru velmi výrazná. V podniku pracuje nejen díky ní přes 20 let.

Manažerka 4 vyzdvihuje přátelskou atmosféru, zaměstnanci si dle ní navzájem radí a pomáhají. Firemní kultura zapříčiňuje nízkou fluktuaci.

„*Značka Bernard je vnímána jako firma, u které chcete pracovat*.“ zmínil manažer 5.

Manažer 7 považuje firemní kulturu za výjimečnou a přispívající k nízké fluktuaci zaměstnanců Upozorňuje však na fakt, že díky zvětšování firmy může oslabovat.

Zlepšení v oblasti personálního řízení z pohledu pozice nižšího managementu

Manažeři 1, 2, 3, 4, 6 nezmiňují nic, co by ze své pozice chtěli zlepšit.

Manažer 5 doporučuje zlepšení komunikace od oddělení HR, tak aby úkoly byly správně pochopeny a aby nebyly prováděny zbytečné činnosti navíc.

Manažer 7 by uvítal lepší komunikaci mezi vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení.

6 Vyhodnocení a návrhy řešení

Výsledky kvalitativní analýzy v pivovaru Bernard ukazují na několik zásadních problémů a trendů na trhu práce z pohledu firem, které je ovlivňují nejen při získání a udržení kvalifikovaných pracovníků. Interpretace je provedena na základě kategorizace, viz metodika práce.

6.1 Interpretace výsledků

Strukturální nerovnováha

V pivovaru se potýkají se strukturální nerovnováhou, podobně jako je tomu na pracovním trhu v celé České republice. Největší obtíže jsou při obsazování výrobních, technických a ekonomických pozic, například IT specialista, sládek, technický ředitel nebo finanční ředitel. Naopak pro administrativní činnosti na marketingovém oddělení je k dispozici velký počet uchazečů. Podobně je tomu i na obchodním oddělení, kde je především důležité, aby kandidát pochopil firemní hodnoty. Problémem je také nezájem především mladší generace pracovat na výrobních a manuálních pozicích.

Podnik tuto situaci řeší inzerováním volných pozic na pracovní sociální síti LinkedIn, pomocí dalších sociálních sítí a přes vlastní webové stránky. Největší preference je obsazování volných pracovních míst interními zaměstnanci, kteří znají interní procesy a mohou se rychleji adaptovat na nové pracovní místo.

Jako menší firma čelí legislativním problémům při zaměstnávání cizinců. Zájem o jejich zaměstnávání je především u manuálních a výrobních pozic. V případě, že již cizinec v pivovaru pracuje, je mu poskytována maximální podpora při začleňování a řešení jakýkoli problémů.

Strukturální nerovnováha na trhu práce je celorepublikovým problémem. Dle autorky není v silách pivovaru tuto situaci jednoduše řešit. Inzerce volných míst přes různé kanály a zapojování interních zaměstnanců do výběrových řízení jsou efektivní nástroje ke snižování tohoto problému.

Stárnutí pracovní síly

Stárnutí pracovní síly má velký vliv na pivovar, stejně jako na celý český pracovní trh. Manažeři z marketingového, obchodního a ekonomického oddělení tento trend nezaznamenali, což potvrzuje nezájem mladší generace o manuální a výrobní práce.

V pivovaru je také aktivně řešeno nástupnictví klíčových pracovníků, zejména starších zaměstnanců. Nejméně je nutnost nástupnictví vnímána na výrobním a obchodním oddělení, pravděpodobně kvůli jednodušší nahraditelnosti pracovníků.

Firma vnímá nutnost své zaměstnance školit a dále vzdělávat. Školení, která souvisí přímo s charakterem práce, jsou plně hrazena, na další je přispíváno. Ze strany zaměstnanců je nejmenší zájem o další sebevzdělávání na technickém a výrobním oddělení, někteří zaměstnanci z těchto dvou oddělení nemusí být zcela dobře informováni o možnostech. Tento podnět byl ze strany HR zaznamenán a bude se mu dále věnováno.

V pivovaru je pozitivně vnímána spolupráce se školami, ačkoliv studenti za krátký časový horizont nemusí pochopit interní fungování pivovaru.

Stárnutí pracovní síly je opět celorepublikový problém, který pivovar nedokáže jednoduše vyřešit. Podle autorky jsou si ve firmě plně vědomi, že odcházející pracovníky lze nahrazovat vlastními zaměstnanci, proto jim je nabízeno další školení a sebevzdělávání. Tito pracovníci mohou případně nahradit i klíčové odcházející pracovníky. V nahrazování starších zaměstnanců může pomoci i spolupráce se školami, která je již v možném rozsahu realizována. Starší zkušení pracovníci budou na pracovním trhu velmi cenění. Otázkou je, zda jim zdravotní stav umožní vykonávat práci i v pokročilejším věku.

Zkrácené pracovní úvazky

V rámci celé České republiky je na zkrácený úvazek zaměstnáno asi 7 % pracovní síly, v pivovaru je tento počet vyšší. Jedná se o 17 %. Je v tom viděna příležitost zaměstnávat především ženy, případně rodiče s malými dětmi, seniory a osoby se zdravotním postižením. Osoby se zdravotním postižením jsou zaměstnávány v omezené míře, jelikož pivovar není plně přizpůsoben ani charakterem práce, ani stavbou budov. Očekává se, že vzhledem ke stárnutí pracovní síly a snaze udržet si kvalifikované zaměstnance tento počet poroste. Bohužel tento benefit nelze z charakteru vykonávané práce nabídnout všem zaměstnancům.

Dle autorky se k tomuto tématu ve společnosti staví velmi kladně, v podstatě lze konstatovat, že se pohybují nad republikovým průměrem. Příležitost pracovat na zkrácený úvazek může pomoci zaměstnávat mnoho skupin obyvatel. Dokonce je vnímáno i znevýhodnění pracovníků, kterým tuto formu práce nelze nabídnout.

Změny preferencí

Ve firmě nebyl zaznamenán zvýšený zájem o pracovní benefity, ani změny jejich preferencí ze strany zaměstnanců. Je nabízena široká škála benefitů, jako je pracovní volno navíc, slevy na produkty pivovaru a kafeterie. U pozic na obchodním, marketingovém a ekonomickém oddělení mohou zaměstnanci čerpat home office a flexibilní pracovní dobu. Na výrobním a technickém oddělení je poskytování flexibilních forem práce nemožné. V pivovaru je také častěji zmiňován význam work-life balance.

Dle autorky jsou v pivovaru plně vnímány potřeby zaměstnanců. Nebyla prokázána žádná změna v preferencích zaměstnanců. Příčinou je zejména to, že Humpolec je malé město, kde zaměstnanci nemají potřebu zvyšovat své nároky na benefity. Navíc většina z nich je ve firmě zaměstnána dlouhodobě a fluktuace je velmi nízká, takže nemají srovnání s jinými firmami. Pro současné zaměstnance proto není nezbytné se touto problematikou zabývat. Nekoresponduje to tedy přesně s trendem větších měst.

Motivace

Ve firmě se uznává, že nejvýznamnějším motivačním faktorem je mzda, přičemž na některých střediscích je kladně hodnocena i úkolová mzda. Každého zaměstnance motivuje něco jiného, nicméně v pivovaru se klade důraz také na nefinanční formy motivace, které jsou zde vnímány velmi pozitivně. To úzce souvisí s firemní kulturou, chápanou jako pracovní identita. Zaměstnanci by měli být chváleni, mělo by s nimi být zacházeno lidsky a firemní úspěchy s nimi oslavovány. Každý zaměstnanec je vnímán individuálně. Byl vyjádřen podnět ke zlepšení komunikace mezi HR oddělením a vedoucími manažery, kterému se bude podnik dále věnovat.

Dle autorky je v pivovaru vnímána důležitost neustálého motivování zaměstnanců. K tomu jsou využívány různé techniky, které jsou považovány za dostatečné, což dokazuje i absence negativní zpětné vazby od zaměstnanců.

Proměny pracovního prostředí

Ve firmě byly v posledních letech zaznamenány především legislativní změny, které byly implementovány do interních procesů. Z této oblasti byla kvitována zejména Flexinovela Zákoníku práce z roku 2025, která umožňuje u nově příchozích zaměstnanců využívat zkušební dobu v délce čtyř měsíců. Také byla implementována možnost dohody s rodiči na rodičovské dovolené u pozic, které to svým charakterem práce umožňují. Není zcela jasná představa

o dopadu Směrnice Evropské unie o transparentnosti odměňování, která je v současné době v pivovaru řešena.

Celosvětovým trendem jsou nové technologie, které jsou zaváděny do pracovních procesů a díky tomu mohou vznikat nebo zanikat pracovní pozice. I v pivovaru toto bylo zaznamenáno. Nové technologie jsou vnímány jako prostředek, který ulehčuje práci stávajícím zaměstnancům. Na výrobní a technickém oddělení se stále více řeší automatizace a robotizace, na dalších odděleních především vliv umělé inteligence a implementace digitalizace. Je chápána nutnost sledovat všechny trendy v této oblasti.

V oblasti ekologie je snaha šetrně se chovat k životnímu prostředí a vnímána je důležitost monitorování aktuální situace. Příkladem jsou brýdové páry, které byly instalovány do výrobního procesu. Nejsou kvitovány vyšší legislativní nároky a administrativní zátěž. Reporty ESG jsou poskytovány exportním partnerům.

Dle autorky jsou si ve firmě zcela vědomi veškerých změn v této oblasti, snaží se je implementovat postupně, aby jejich pracovní systém plně fungoval, i když to pro ně vždy není jednoduché. Ví, že mnoho trendů v této oblasti výrazně pomohlo jejich zaměstnancům, především s ulehčením práce.

6.2 Návrhy řešení na příkladu vybrané firmy

Návrhy byly vytvořeny na základě předchozí interpretace výsledků. Jak se ukázalo, pivovar Bernard má plně propracovaný systém, jak reagovat na problémy a trendy trhu práce, především k získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců.

Vyšší míra spolupráce se školami, především z důvodu zatraktivnění práce ve výrobě

Práce ve výrobním oddělení není příliš atraktivní pro mladší zaměstnance, především kvůli fyzické náročnosti. Jednou z možností je zaměřit se na úzkou spolupráci se školami. Může být nabídnuta možnost vykonávání praxe přímo v pivovaru během studia a aktivně informovat o možnostech prázdninových brigád. Dále je vhodné prezentovat možnost práce v pivovaru na kariérních dnech a školních veletrzích. Na základě kooperace se školami mohou být také nabízeny exkurze pro studenty s praktickými ukázkami práce ve výrobě.

Cílené oslovování případných uchazečů

Je nutné nejen inzerát vystavit, ale také aktivně hledat potencionální zaměstnance, například oslovením přes pracovní sociální síť LinkedIn. Jelikož je obor pivovarnictví velmi specifický,

zaměstnance je nutné vyhledávat na různě odborně založených akcích, např. na výstavách, konferencích či a eventech.

Vytvoření soustavného plánování nástupnictví u klíčových zaměstnanců

V pivovaru Bernard působí mnoho zaměstnanců již delší dobu, především u některých pozic nabývá významu systematické plánování nástupnictví. Bylo by přínosné zavést mentoring mezi zkušenějšími pracovníky a jejich potenciálními zástupci. Nečinit tak pouze u odcházejících starších zaměstnanců, ale u všech klíčových pozic. V prostředí pivovaru může mentoring probíhat například mezi sládky, mistry výroby, finančním ředitelem a jeho zástupcem atd. Možností je také využití kompetenčních modelů pro pracovní pozice, které jsou pro pivovar důležité. „*Kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností*. (Národní soustava povolání, 2017). Dle NSP je podstatné identifikovat, co by měl člověk na dané pozici umět a znát, neměl by se orientovat pouze v dané oblasti, ale mít nějaký všeobecný základ znalostí. Osobní charakteristiky jedince jsou také velmi důležité. Lze využít i již vytvořené kompenzační modely Národní soustavy povolání, které jsou k dispozici na jejich webových stránkách. Autorka zde vyhledala například kompetenční model pro pozici sládka. V pivovaru popřípadě mohou vytvořit svůj vlastní kompetenční model pro klíčové pozice.

Aktivnější informování o možnostech školení a dalšího vzdělávání, případné rozšíření tohoto systému

Všichni zaměstnanci pivovaru nemají přístup k elektronické poště. Jedním z řešení je, aby personální oddělení při poradách s vedoucími pracovníky připomínalo nabídky kurzů a školení a informovalo, že zaměstnavatel může přispívat i tehdy, pokud si zaměstnanec zvolí školení, které přímo nesouvisí s výkonem práce. Klíčové je, aby vedoucí pracovníci vysvětlovali zaměstnancům možnosti dalšího vzdělávání a motivovali je k účasti. Stejně tak jako jsou motivováni v rámci výkonu své práce. Lze pokračovat s různými nástroji, které uvedli sami manažeři, jako jsou symbolická ocenění, nefinanční benefity jako vyšší slevy na produkty nebo menší finanční obnosy. Rovněž by bylo vhodné začlenit školení zaměřená na nové technologie, především na oblast týkající se umělé inteligence, přímo v pivovaru.

Podpory zaměstnanců při dokončení středoškolského nebo vysokoškolského vzdělání

V rámci zvyšování kvalifikace by v pivovaru mohli podporovat možné zástupce klíčových pozic k dokončení dalšího stupně vzdělání. Podpora zaměstnanců může probíhat pomocí uvolnění pracovních povinností, dočasného zkrácení pracovního úvazku a zvýšením počtů volna na studium, ať už placeného nebo neplaceného.

Programy za doporučení

Stávající zaměstnanci mohou doporučit na volné pracovní místo další vhodné kandidáty, které osobně znají. Pokud se nový zaměstnanec osvědčí a na pracovním místě zůstane např. po konci zkušební doby. Za doporučení může zaměstnanec dostat jak finanční, tak nefinanční odměnu.

Programy na posílení zdraví zaměstnanců

Vzhledem ke stárnutí pracovní síly je nutné posilovat jak fyzické, tak psychické zdraví zaměstnanců. K tomu mohou být využívány různé metody. V rámci pivovaru by mohl být rozšířen benefitní systém. Možností je zavedení sick days, přičemž by zaměstnanci mohli čerpat placené volno při neočekávané zdravotní indispozici či zavést placené volno na preventivní prohlídky u lékaře. Dále navázat spolupráci se sportovními zařízeními v Humpolci, s cílem zajištění sníženého vstupného do jejich sportovních center. Možností je také poskytovat anonymní psychologické poradenství ve spolupráci s externím psychology.

Zlepšení komunikace mezi personálním oddělením a zaměstnanci

Pivovar Bernard je výrobní firma, ne všichni zaměstnanci mají však možnost využívat firemní elektronickou poštu. Alternativou by bylo vytvoření firemního intranetu, případně HR aplikací pro mobilní telefony. To s sebou může přinášet samozřejmě i náklady, zejména v začátcích. Další možností mohou být nástěnky, především na výrobním oddělení, kde budou zaměstnanci informováni o důležitých novinkách a změnách. To může být přínosné především pro starší zaměstnance. Vhodné mohou být pravidelné porady nižšího managementu a oddělení HR**,** zaměřené na aktuální změny a novinky v oblasti personální práce. Užitečné může být také školení vedoucích pracovníků v efektivní komunikaci se zaměstnanci. V neposlední řadě lze zvážit, zda by personalisté neměli pravidelně docházet na jednotlivá oddělení a přímo na místě a upřesňovat případné nejasnosti.

Rozšíření automatizace/robotizace a umělé inteligence

Pivovar by měl nadále investovat do různých robotů, kteří by usnadnili práci stávajícím zaměstnancům, především ve výrobním oddělení. Více využívat umělou inteligenci, jako pomocníka pro administrativní činnosti. Důležitá jsou také již zmíněná školení v oblasti umělé inteligence a dalších nových technologií.

Flexibilní formy práce

Pivovar Bernard se ukázal jako vzorový příklad nabízení flexibilních forem práce pro své zaměstnance. U pracovních pozic, kterých je to možné, poskytuje flexibilní pracovní dobu, možnost čerpání home office, pracují zde i zaměstnanci na zkrácený úvazek. Dle autorky je důležité, aby v nastoleném trendu pokračovali, jelikož možnost využívat flexibilní formy práce zvyšuje motivaci a pocit důvěry u zaměstnanců.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zhodnotit současný stav na trhu práce, identifikovat klíčové trendy a problémy, kterým firmy čelí nejen při hledání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců a na příkladu konkrétní firmy navrhnout vlastní doporučení.

Nejprve byla provedena literární rešerše, která pomohla vymezit teoretický rámec trhu práce a nezaměstnanosti. Následně byl analyzován trh práce v České republice, identifikovány problémy a trendy. Data byla čerpána ze zdrojů jako Český statistický úřad, Úřad práce, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Národní ekonomická rada vlády, Hospodářská komora a další. Tyto zdroje jsou považovány za poskytovatele věrohodných informací.

Analýza ukázala, že trh práce v České republice se pyšní nízkou nezaměstnaností, v 2024 dokonce nejnižší ze všech států EU-27. Vyznačuje se také strukturální nerovnováhou, tedy nesouladem mezi poptávkou a nabídkou po určitých profesích. Ukázalo se, že na některé pozice se těžko hledá zaměstnanec, na jiné se hlásí mnoho kandidátů. Problém je také v nedostatečně rychlém růstu mezd. Obtížněji se na pracovní trh začleňují rodiče malých dětí (především ženy), osoby se zdravotním postižením a také senioři. U kterých je tento problém nutný řešit z důvodu stárnutí pracovní síly. Problém je také v „zamrzlém trhu práce“, který částečně pomohla zprůchodnit Flexinovela Zákoníku práce z roku 2025. Jako příklad neflexibilního trhu práce lze uvést i nedostatečný počet zavedených částečných úvazků. Problémem je však i legislativa, zejména ohledně zaměstnávání cizinců, nebo vzdělávací systém na českých školách, který plně nereflektuje potřeby pracovního trhu. Potencionální problém může přestavovat i Švarcsystém, s jistotou lze konstatovat, že se netýká pivovaru Bernard. Mezi trendy, které se na pracovním trhu objevují patří systematické vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců, vliv nových technologií, vliv ekologie a vliv nových preferencí zaměstnanců. Všechny tyto skutečnosti působí na získání a udržení kvalifikovaných pracovníků.

V páté kapitole byla představena společnost, jednalo se o pivovar Bernard a provedena případová studie vybraného podniku na základě metod kvalitativní analýzy. Prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou a dotazníkového šetření mezi klíčovými manažery vyplynula i další témata k posouzení. Ta se týkala nástupnictví u klíčových pracovních pozic a motivování zaměstnanců.

Na příkladu pivovaru Bernard bylo ukázáno, že jsou vnímány podobné trendy a problémy jako na celém českém pracovním trhu: nedostatek kvalifikovaných pracovníků v technických, výrobních a odborných pozicích, naopak přebytek na pozicích v administrativě nebo obchodu.

Situaci ztěžuje legislativní náročnost zaměstnávání cizinců a nízký zájem mladších lidí o manuální práci. Stárnutí pracovní síly, které je řešeno zastoupením klíčových pozic, spoluprací se školami nebo integrováním a školením vlastních zaměstnanců. Vnímáno je také začleňování různých skupin obyvatel na pracovní trh, jako jsou ženy, rodiče s malými dětmi, senioři, osoby se zdravotním postižením. Ve firmě se nepotvrdil trend nižší nabídky zkrácených úvazků oproti celorepublikovému průměru. Prokázal se však trend zdůrazňující význam zaměstnanců – je třeba poskytovat adekvátní benefity a aktivně se věnovat jejich motivaci. V posledních letech také dochází k legislativním změnám na českém pracovním trhu, ať už z podnětu Evropské unie nebo v rámci České republiky, v pivovaru je na tyto změny pružně reagováno, v Bernardu jsou tyto změny vnímány především pozitivně. V poslední době také přichází na pracovní trh nové technologie a je více kladen důraz na ekologii, je zde snaha vše zapracovávat do interních procesů, aby byla zvýšena efektivita a spokojenost zaměstnanců.

Následně byla autorkou práce navržena doporučení k hledání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců, která by pro danou firmu mohla být vhodná. Jednalo se o zvyšování míry spolupráce se školami, cílené oslovování uchazečů, vytvoření systému nástupnictví, aktivnějšího informování o možnostech školení a vzdělávání či případné rozšíření tohoto systému. Dalšími významnými faktory jsou podpora zaměstnanců v dokončení studia, programy za doporučení, programy pro posílení zdraví zaměstnanců, zlepšení komunikace mezi oddělením HR a zaměstnanci, rozšíření automatizace, robotizace a umělé inteligence. Důležitost spočívá také v pokračování nastoleného trendu v rámci flexibilních forem práce. Cíl práce byl naplněn.

Diplomová práce přinesla vhled na aktuální stav trhu práce v České republice v roce 2025 a zároveň ukázala možné směry vývoje v budoucnosti. Zaměstnanec i nadále zůstane klíčovým faktorem pro úspěšné fungování firmy. Proto i v turbulentním prostředí trhu práce je nutné si své klíčové zaměstnance udržovat a vytvářet pro ně takové podmínky, které je motivují zaměstnání neměnit. Díky nim mohou firmy na trhu práce zvyšovat svou konkurenceschopnost. Stejně tak je nutné, aby zaměstnanci rozvíjeli své schopnosti a dovednosti, případně vzdělání, aby našli na trhu práce uplatnění i nadále.

POUŽITÁ LITERATURA

BEAVEN, Karen, 2019. *Strategic human resource management: an HR professional's toolkit*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-74-94-84-04-0.

BRČÁK, Josef; SEKERKA, Bohuslav; SEVEROVÁ, Lucie a STARÁ, Dana, 2020. *Makroekonomie: makroekonomický přehled*. 2. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-831-0.

BROŽOVÁ, Dagmar, 2018. *Kapitoly z moderní ekonomie trhů práce*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-719-4.

BUCHTOVÁ, Božena; ŠMAJS, Josef a BOLELOUCKÝ, Zdeněk, 2013. *Nezaměstnanost*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Psyché. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4282-3.

HÁJEK, Ladislav, 2009. *Ekonomie a ekonomika*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-013-9.

HEISSLER, Herbert; VALENČÍK, Radim a WAWROSZ, Petr, 2020. *Mikroekonomie: základní kurz*. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-212-2.

HENDL, Jan, 2023. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Páté, přepracované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262.

JUREČKA, Václav a MACHÁČEK, Martin, 2023. *Makroekonomie*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3635-3.

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

KACZOR, Pavel, 2024. *Trh práce v ČR*. Praha: VŠE, nakladatelství Oeconomica. ISBN 978-80-245-2513-6.

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

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

MANKIW, N. Gregory, 2018. *Principles of economics*. Eighth edition. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-58512-6.

MIHAĽOVÁ, Paulína, 2022. *Trh práce v ekonomických súvislostiach*. Bratislava: Wolters Kluwer. Učebnica. ISBN 978-80-571-0465-0.

NOVOTNÁ, Hedvika; ŠPAČEK, Ondřej a ŠŤOVÍČKOVÁ, Magdaléna (ed.), 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK. ISBN 978-80-7571-025-3.

SAMUELSON, Paul Anthony a NORDHAUS, William D., 2010. *Ekonomie: 18. vydání*. Praha: NS Svoboda. ISBN 978-80-205-0590-3.

SOUKUP, Jindřich; POŠTA, Vít; NESET, Pavel a PAVELKA, Tomáš, 2022. *Makroekonomie*. 4. aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-596-4.

SPOLUPRÁCE ZAMĚSTNANCŮ PIVOVARU BERNARD, 2021. *30: 30 let rodinného pivovaru Bernard*. Tištěný.

TVRDÝ, Lubor, 2008. *Změny na trhu práce a perspektivy vzdělanosti*. VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA. ISBN 78-80-248-1729-3.

VLČEK, Josef, 2009. *Ekonomie a ekonomika*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-478-9.

ALMA CAREER, 2025. *Zaměstnavatelé poptávali 105 tisíc pracovních míst. Koho hledají nejčastěji a kdo nejvíc chybí?* [online]. [cit. 2025-09-21]. Dostupné z: https://magazin.almacareer.com/cz/zamestnavatele-poptavali-105-tisic-pracovnich-mist-koho-hledaji-nejcasteji-a-kdo-nejvic-chybi

ALVENO, 2025. *ESG: Co to znamená pro HR a jak se připravit?* [online]. [cit. 2025-11-01]. Dostupné z: https://www.alveno.cz/blog/esg-co-to-znamena-pro-hr-a-jak-se-pripravit

BERNARD, 2025d. *Čím se odlišujeme* [online]. [cit. 2025-10-21]. Dostupné z: https://www.bernard.cz/cs/pivovar/cim-se-odlisujeme

BERNARD, 2025c. *Kam na Bernarda* [online]. [cit. 2025-09-21]. Dostupné z: https://www.bernard.cz/cs/kam-na-bernarda

BERNARD, 2025b. *Naše piva* [online]. [cit. 2025-10-30]. Dostupné z: https://www.bernard.cz/cs/nase-piva

BERNARD, 2025a. *Příběh* [online]. [cit. 2025-10-30]. Dostupné z: https://www.bernard.cz/cs/pivovar/pribeh-pivovaru

BIDRMANOVÁ, Markéta. Platy Čechů jsou ostudné. Mají být o čtvrtinu výš, říká expertka. *Seznam zprávy* [online]. 1 [cit. 2025-10-20]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-byznys-trendy-analyzy-platy-cechu-jsou-ostudne-maji-byt-o-ctvrtinu-vys-rika-expertka-252528

BUSINESSINFO.CZ, 2024. *Využití služeb agenturního zaměstnávání pro zaměstnavatele* [online]. [cit. 2025-10-12]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/navody/vyuziti-sluzeb-agenturniho-zamestnavani-pro-zamestnavatele-ppbi/3/

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018. *Projekce obyvatelstva České republiky* [online]. [cit. 2025-09-21]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/docs/107508/73b20901-b471-9635-8861-0ccbaa3f34c3/13013918u.pdf

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. *Metodické poznámky - Výběrové šetření pracovních sil* [online]. [cit. 2025-09-21]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/zam_vsps

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025a. *Mzdy, náklady práce - časové řady* [online]. [cit. 2025-10-21]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/produkty/pmz_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025b. *Zaměstnanost a mzdy žen a mužů* [online]. [cit. 2025-08-21]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/zamestnanost-a-mzdy-zen-a-muzu?pocet=10&start=0&skupiny=30,42&razeni=-datumVydani

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025c. *Průměrná hrubá měsíční mzda v 1. čtvrtletí 2025* [online]. [cit. 2025-09-21]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/stc/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-1-ctvrtleti-2025

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025d. *VĚK A VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANÝCH V NH* [online]. [cit. 2025-09-21]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/docs/107508/6d8f6128-9b08-e230-ac92-fc2cdd991897/25013025043.pdf?version=1.0&fbclid=PAQ0xDSwOMxflleHRuA2FlbQIxMABzcnRjBmFwcF9pZA8xMjQwMjQ1NzQyODc0MTQAAadmsZ3q0SC3vPUT_42eEYRZFVg0TqRy8ivhGcTINuAeOypZVeAAI3huKNoHlA_aem_d4urbx0FS4fSoFdl95xrcQ

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025e. *Ekonomická aktivita cizinců* [online]. [cit. 2025-08-21]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/ekonomicka-aktivita-cizincu?pocet=10&start=0&podskupiny=293&razeni=-datumVydani

EURES, 2025. *Informace o pracovním trhu: Česko* [online]. [cit. 2025-09-21]. Dostupné z: https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-czechia_cs#paragraph_5890

EUROSTAT, 2025. *Part-time and full-time employment - statistics* [online]. [cit. 2025-10-28]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Part-time_and_full-time_employment_-_statistics

FORBES ČESKO, 2024. *Čtyři trendy, které brzy zamíchají pracovním trhem. A ovlivní každého z nás* [online]. [cit. 2025-10-17]. Dostupné z: https://forbes.cz/ctyri-trendy-ktere-brzy-zamichaji-pracovnim-trhem-a-ovlivni-kazdeho-z-nas/

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY, 2025a. *Inspirace pro volbu vzdělání a kariéry podle Hospodářské komory: Kyberbezpečnost, herní průmysl i Strojírenství 4.0* [online]. [cit. 2025-10-21]. Dostupné z: https://www.komora.cz/blog/tiskove-zpravy/inspirace-pro-volbu-vzdelani-a-kariery-podle-hospodarske-komory-kyberbezpecnost-herni-prumysl-i-strojirenstvi-4-0/

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY, 2025b. *Strnulý trh práce, vysoké odvody a náročná personální administrativa dusí růst české ekonomiky. Bez reforem se to nezlepší, shodli se politici* [online]. [cit. 2025-08-25]. Dostupné z: https://www.komora.cz/blog/tiskove-zpravy/strnuly-trh-prace-vysoke-odvody-a-narocna-personalni-administrativa-dusi-rust-ceske-ekonomiky-bez-reforem-se-to-nezlepsi-shodli-se-politici/

ILO, 2016. *Labour underutilization* [online]. [cit. 2025-07-21]. Dostupné z: https://www.ilo.org/resource/labour-underutilization?utm_source

ILO, 2024. *Labour Market Segmentation* [online]. [cit. 2025-08-25]. Dostupné z: https://www.ilo.org/topics/employment-security/labour-market-segmentation

JUDR. ONDŘEJ PREUSS, PH.D., 2025a. *Švarcsystém: Jak poznat, zda nejste součástí nelegálního zaměstnávání?* [online]. [cit. 2025-11-21]. Dostupné z: https://dostupnyadvokat.cz/blog/svarcsystem#co-je-svarcsystem-a-proc

JUDR. ONDŘEJ PREUSS, PH.D., 2025. *Stejná práce, stejná odměna. Nová evropská pravidla změní mzdy i v Česku* [online]. [cit. 2025-09-25]. Dostupné z: https://dostupnyadvokat.cz/blog/stejna-prace-stejna-odmena

MARTIN VOKÁČ, 2025. *Pivní pálenka vznikla za covidu z nouze, stal se z ní sběratelský artikl* [online]. [cit. 2025-10-25]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/jihlava/zpravy/pivovar-bernard-palenka-sberatel-humpolec-vysocina.A251020_875290_jihlava-zpravy_mv

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2019. *Změna metodiky ukazatele registrované nezaměstnanosti* [online]. [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/upozorneni-na-zmenu-metodiky

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2020. *Strategický rámec politiky zaměstnanosti do roku 2030* [online]. [cit. 2025-07-22]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/strategicky-ramec-politiky-zamestnanosti-do-roku-2030

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2023. *Změny nabídky a poptávky po práci v České republice do roku 2031 v kontextu demografického vývoje* [online]. [cit. 2025-09-21]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/zmeny-nabidky-a-poptavky-po-praci-v-ceske-republice-do-roku-2031-v-kontextu-demografickeho-vyvoje

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2025a. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. [cit. 2025-09-09]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2025b. *Uchazeči a volná místa* [online]. [cit. 2025-09-11]. Dostupné z: https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace3

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2025d. *PŘEHLEDNĚ: Jaké změny přináší flexibilní novela zákoníku práce?* [online]. [cit. 2025-10-07]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/jake-zmeny-prinasi-flexibilni-novela-zakoniku-prace-

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2025e. *Agenturní zaměstnávání cizinců* [online]. [cit. 2025-09-21]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/agenturni-zamestnavani-cizincu

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ, 2025. *Centrální databáze kompetencí* [online]. [cit. 2025-10-25]. Dostupné z: https://cdk.nsp.cz./napoveda#klasifikace.

PERSONAL HOFMANN, 2024. *Budoucnost práce: 6 trendů, které ovlivní vaši kariéru v roce 2025* [online]. [cit. 2025-11-21]. Dostupné z: https://www.hofmann-personal.cz/cz/blog/budoucnost-prace-6-trendu-ktere-ovlivni-vasi-karieru-v-roce-2025.html

PRŮVODCE PODNIKÁNÍM, 2025. *Minimální, průměrná a zaručená mzda v roce 2025* [online]. [cit. 2025-09-21]. Dostupné z: https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/minimalni-prumerna-zarucena-mzda-2025/

SIMPLYPSYCHOLOGY, 2024. *Qualitative Data Coding* [online]. [cit. 2025-10-16]. Dostupné z: https://www.simplypsychology.org/qualitative-data-coding.html

ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *Aktivní politika zaměstnanosti* [online]. [cit. 2025-09-21]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/aktivni-politika-zamestnanosti1

ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, 2025a. *Chráněný trh práce* [online]. [cit. 2025-08-21]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/chraneny-trh-prace

ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *Nezaměstnanost v Česku v srpnu mírně vzrostla na 4,5 %, zůstává jedna z nejnižších v Evropské unii* [online]. [cit. 2025-09-21]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/nezamestnanost-v-cesku-v-srpnu-mirne-vzrostla-na-4-5-zustava-jedna-z-nejnizsich-v-evropske-unii

VEMA, 2025. *Rozdíl mezi platem a mzdou* [online]. [cit. 2025-09-03]. Dostupné z: https://www.vema.cz/cs-cz/rozdil-mezi-platem-a-mzdou

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2025. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2025-10-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=532303&typ=PLATNY

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *Národní ekonomická rada vlády připravila návrhy prorůstových opatření* [online]. [cit. 2025-08-21]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/cz/ppov/nerv/aktuality/narodni-ekonomicka-rada-vlady-pripravila-navrhy-prorustovych-opatreni-211585/

Zákon č. 262/2006 Sb. [online], 2025. [cit. 2025-10-11]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační struktura pivovaru Bernard……..71

Příloha B: Transkripce polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou pivovaru Bernard……..72

Příloha C: Otázky pro manažery pivovaru Bernard……...80

Příloha D: Schéma kategorií a kódů……...82

Příloha A: Organizační struktura pivovaru Bernard

Příloha ukazuje organizační strukturu pivovaru Bernard. Ta se rozděluje na 6 hlavních úseků. V čele každého úseku „stojí“ jeden vedoucí (manažer, ředitel, zástupce generálního ředitele a sládek). Ty se dál dělí na nižší organizační úseky. Jako zdroj byly použity informace od personální ředitelky pivovaru Bernard.

Generální ředitel (jednatel):						
Zástupce GŘ:	***Finanční ředitel:***	***Marketingový ředitel:***	***Vrchní sládek (jednatel):***	***Investiční ředitel:***	***Manažer návštěvnického centra:***	*Asistentka majitelů firmy*
Obchodní ředitel pro gastro:	**Hlavní účetní:**	**Manažer značkových prodejen:**	**Výrobní ředitel:**	**- Vedoucí údržby:**	- Asistentka vedení NC	
- Oblastní manažeři prodeje:	- Skladová specialistka	*- Zástupce manažera ZNP*	**- Podsládek pro varní proces:**	*- Údržbáři*	- Event manažer	
- Obchodní reprezentanti	- Finanční účetní	- Prodavačky na ZNP	*- Vařiči piva*	*- Uklízečky*	- Marketingový specialista	
- Trenéři kvality	- Likvidátorka FAKP	**Marketingový manažer**	*- Spíláci*	- Investiční manažer	*- Recepční*	
- Zástupce obch.ředitele:	- Fakturantka	**Marketingový specialista:**	*- Sudovači*	- Technický pracovník	*- Prodavačky*	
- Správkyně obch.databáze	- Pokladní	- Marketingová asistentka	*- Střídač na všech provozech*		*- Uklízečky*	
- Správce obch.inf.systémů	**Fin.controller**	**Grafik**	**- Podsládek pro stáčírny:**		**F&B manažer:**	
- Obchodní analytik	Fin.specialista	**Exportní manažer**	*- Obsluha filtrace*		*- Číšník/servírka*	
- Specialista pro RM a VT pro Gastro:	**IS-IT manažer**	*- Zástupce exportního manažera*	*- Obsluha KEG linky*		*- Výčepní*	
- Skladníci RM	- IS-IT specialista	- Exportní specialista	*- Obsluha plniče lahví*		*- Barman*	
Obchodní ředitel pro retail:	- Specialista pro kyberbezp.	**Manažer PR:**	*- Obsluha myčky lahví*		*- Specialista pivního hospodářství*	
- Zástupce obch. ředitele pro retail	**Manažer nákupu**	- Správkyně reklamních akcí	*- Obsluha lepičky etiket*		**Šéfkuchař:**	
- Asistentka pro retail	- Nákupčí		*- Obsluha vkladače a vykladače*		*- Zástupce šéfkuchaře*	
- Referenti obchodu pro retail	**Interní kouč**		*- Střídači*		*- Kuchař*	
	HR ředitel:		*- Řidiči VZV*		*- Úklid kuchyně*	
	- HR specialista		*- Manipulační dělník*			
	- Mzdová účetní		*- Expedienti*			
			- Expedienti - řidiči VZV			
			- Vedoucí externího skladu:			
			- Zástupce vedoucího			
			- Skladoví manipulanti			
			Manažer kvality:			
			- Zástupce manažera kvality			
			- Laborantka			

Příloha B: Transkripce polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou pivovaru Bernard

Sdělíte mi, jaké je složení zaměstnanců dle věku, pohlaví a vzdělání v jednotlivých sektorech?

„Společnost má k dispozici organizační strukturu. Informace Vám zašlu.“

Vnímáte u Vašich zaměstnanců demografické změny, jako je stárnutí pracovní síly?

„*Ano, vnímáme. Jelikož u nás je nízká fluktuace, takže zaměstnanci v podstatě „stárnou“ s pivovarem. A i tím, že občas zvětšujeme týmy, protože rosteme anebo zkrátka někdo odchází a přijde někdo jiný, tak ta věková struktura se hýbe. Nyní je průměrný věk zaměstnanců 44 let. Máme 5 zaměstnanců v důchodovém věku a za 10 let už to bude 12 % všech zaměstnanců.*“

No tak to asi předpokládám, že bude i v jiných firmách?

„*Pokud někdo odejde, přijmeme někoho mladšího, ale případně i staršího. Takže není to tak, že bychom do společnosti přijímali výhradně mladší zaměstnance. A ano, vnímám to tak, že ty demografické změny jsou nás ovlivňují. Momentálně jsou nejpočetnější skupinou na trhu práce Husákovy děti. Ti až půjdou do důchodu, bude problém je někým nahradit. Ale tak to z mého pohledu nelze ovlivnit.“*

Bylo by pro Vás náročné nahradit některé klíčové zaměstnance, pokud by odešli například sládek, finanční ředitel atd.?

„*V pivovaru jsou klíčové pozice, které bylo obtížnější nahradit i vzhledem k tomu, že mají zkušenosti a v pivovaru pracují delší dobu. Takové pozice nikdo „z venku“ jen tak nenahradí. Časem se tu práci naučí, ale jde o dlouhodobý proces.“*

Máte vytvořen systém nástupnictví u klíčových pozic? Vychováváte si nástupce?

„Ano zabývám se tím, ale jen u pozic, kde pracuje starší zaměstnanec. Např. pokud víme, že půjde v následujících několika letech do důchodu. Nejedná se tedy o zaměstnance, kterým je např. 30 let. Pokud někdo odejde ve výrobě nebo administrativě tak se pozice poměrně lehce nahradí. Ale pokud by odešel technický nebo finanční ředitel, byl by to problém. Konkurence je velká, jedná se o specifickou činnost a je potřeba udržovat stálý chod pivovaru.“

Pokud hledáte zaměstnance na volné pracovní místo, dáváte přednost interním zaměstnancům?

„Ano, když obsazujeme některou pozici ve firmě, tak informujeme zaměstnance a dáváme inzerát na webové stránky, sociální sítě a pracovní portály. Pokud by v pivovaru pracoval někdo, kdo by si myslel, že není na vhodné pracovní pozici, může se přihlásit do výběrového řízení. Dáváme raději šanci zaměstnancům, které již známe a kteří již dobře znají pivovar."

Pracují u Vás zaměstnanci za minimální mzdu, například u pozic ve výrobě?

„Určitě ne, máme mzdový systém nastaven tak, aby dostávali všichni zaměstnanci mzdu vyšší. Určitě se najdou zaměstnanci, kteří pobírají minimální mzdu v Humpolci a okolí, ale ne u nás."

Můžete sdělit průměrnou mzdu zaměstnance pivovaru, případně mzdu na vybraných typových pozicích, v rozsahu od – do?

„Zatím nemáme povinnost zveřejňovat výši mezd, tak bych ráda v tuto chvíli tuto informaci nesdělovala."

Jaké typy mezd využíváte, časové, úkolové atd.?

„Využíváme, jak časové, tak úkolové. Například administrativní pozice pobírají časovou mzdu."

Berete úkolovou mzdu jako výhodu pro pivovar nebo Vaše zaměstnance?

„Ano, protože je zaměstnanec ohodnocen za svou práci. Na jednom z našich středisek je zaměstnancům vyplácena mzda od množství vykonané práce. Je to bráno jako motivační faktor. Jako příklad mohu říct – pracovní náplň skladových manipulantů při balení např. vánočních balení"

Na které pozice je podle Vašich zkušeností nejobtížnější najít vhodné uchazeče?

„Z mé pozice se jedná určitě o odborné pozice a řemeslníky. Na příkladu pivovaru se těžko hledá IT pracovník, pracovník údržby nebo kuchař."

Dáváte informace o pracovních pozicích jenom na vaše webové stránky?

„Ne, inzerujeme přes pracovní portály, Facebook i LinkedIn. Ale mohu zmínit příklady, kdy jsme hledali obchodního reprezentanta a přihlásilo se 70 uchazečů. Pokud budeme hledat do IT oddělení, přijde cca 6 odpovědí. Pokud budeme hledat kuchaře, na inzerát se budou ucházet 1 až 2 uchazeči."

V souvislosti s tím se zeptám. Bernard puby, tam nepracují zaměstnanci Bernardu?

„Ano, nepracují. Bernard puby jsou franšíza, takže to nejsou naši zaměstnanci.“

Jaká je u Vás fluktuace zaměstnanců? Pociťujete, že Vám je přetahují jiní zaměstnavatelé z okolí?

„Myslím, že aktuálně máme cca 8-9 % fluktuaci. Díky otevření Návštěvnického centra se fluktuace trochu zvětšila. Ale jelikož se jedná o gastronomický provoz, tak je to specifické. Návštěvnické centrum mělo po otevření cca 25 % fluktuaci, ale ostatní úseky pivovaru cca 7 %. Osobně toto nemám moc ráda, jelikož jsou do toho započítány i odchody do důchodu, ženy, které jdou na mateřskou dovolenou. Je třeba to vždy dovysvětlit“

Stává se vám, že některé společnosti z okolí Vám přetahují zaměstnance?

„Z pivovarů ne a z ostatních podniků pouze málokdy. Já myslím, že se v Bernardu dobře staráme o zaměstnance, tím pádem nemají potřebu odcházet někam jinam. I se najdou jedinci, kteří se po odchodu po čase zpět vrátili.“

Zaměstnáváte ve firmě i cizince? Pokud ano, na jakých pozicích pracují? Setkáváte se v této oblasti s nějakými překážkami – například legislativními nebo administrativními, popřípadě jazykovými na straně zaměstnanců? Pokud ne, vnímáte zaměstnávání cizinců jako výzvu do budoucna?

„Máme zaměstnance za Slovenska a Ukrajiny. Konkrétně technického pracovníka a prodavačku *ze Slovenska a pracovnice na úklid z Ukrajiny.“*

A tito lidé z Ukrajiny již uměli český jazyk?

„Na úklid ten jazyk úplně nepotřebovali, ale je pravda, že česky neuměli. Jen jedna paní uměla, ale ta už nějakou dobu v České republice žila. V této souvislosti jsme přijali i další ženy z Ukrajiny, ty jazyk neuměly. Ale postupně se ho učí.“

Nějaké překážky kromě jazyka vnímáte?

„Legislativní náročnost. Pokud zaměstnáváte pracovníka ze zahraničí, musíte ho nahlásit na ÚP před jeho nástupem na směnu. Pokud tedy potřebujeme rychle pokrýt pracovní místo, je to pro nás obtížné“.

Pomáhali jste těmto lidem s pracovním povolením?

„To úplně ne, ale s čímkoliv jsme jim ochotni pomoct.“

Z jiných zemí tady pracovníky nezaměstnáváte?

„Ano, nezaměstnáváme.“

Jsou všichni Vaši zaměstnanci interní, nebo využíváte i externí či agenturní pracovníky?

„Využili jsme personální agenturu jen jednou pro zaměstnání brigádních pracovníků. Nevnímám, že by bylo nutné zaměstnávat pracovníky přes agenturu.“

Pracují u Vás zaměstnanci na zkrácený úvazek? Pokud ne, plánujete tuto možnost v budoucnu rozšířit? Myslíte, že by případné rozšíření pomohlo více zaměstnávat ženy nebo seniory?

„Pracují u nás prodavačky a paní na úklid na zkrácený úvazek. Tuto možnost mají také lidé s malými dětmi.“

Máte stanovenou přesnou pracovní dobu? Předpokládám, že ve výrobě ne, ale např. u kancelářských pozic?

„Máme nastavenou 7,5hodinovou pracovní dobu a v návštěvnickém centru 8hodinovou. V některých střediscích pracovníci mají pracovníci třísměnný provoz. Na kancelářských pozicích máme flexibilní pracovní dobu, někdo přijde v sedm a odejde ve tři, někdo chodí od osmi do čtyř. Jak každému vyhovuje.“

Tak, aby byla vykonaná práce?

„Ano, přesně tak, je to o důvěře, že si pracovník tu práci udělá. Samozřejmě tohle nelze aplikovat na výrobním oddělení.“

Je možné, že v budoucnu tady bude třeba pracovat více zaměstnanců v důchodovém věku. Pokud to charakter jejich práce bude umožňovat, máte v plánu jim nabízet více zkrácených úvazků?

„Ano, dokonce již nyní máme pracovníky v důchodovém věku zaměstnané na zkrácený úvazek.“

Máte v pivovaru zaměstnance, který zároveň pracuje z rodičovské dovolené?

„Ano, momentálně zaměstnáváme jednu ženu.“

Zaměstnáváte osoby s nějakým hendikepem? Nebo to z charakteru práce není možné?

„Zaměstnáváme, ale opravdu minimálně. Bohužel k tomu nemáme přizpůsobeny budovy a ani charakter práce. Úplně se tomu nebráníme, ale záleží na charakteru zdravotního postižení.

Když má někdo první stupeň invalidního důchodu, tak ho to třeba tolik omezovat nemusí, nicméně asi by byl problém u třetího stupně. Můžeme třeba přijmout někoho na zkrácený úvazek na administrativní pozici. Pokud se například hlásí uchazeč s problémy se zády na prodejnu. Nemůžeme ho zaměstnat, jelikož víme, že se jedná o fyzicky náročnou práci"

Ovlivnila Vás Flexinovela Zákoníku práce například: prodloužení zkušební doby, práce na dohodu se zaměstnanci na rodičovské atd?

„Ovlivnilo nás to, ale asi bych řekla, že v pozitivním smyslu."

A v čem třeba dobrém, uvedete prosím, příklad?

„Prodloužená zkušební doba se mi zdá dobrá. Máme 4 měsíce na to, zaměstnance poznat a on nás. Případně i dohodu se zaměstnanci na rodičovské dovolené vnímám velmi pozitivně".

Uzavíráte se všemi zaměstnanci smlouvu na dobu neurčitou po zkušební době?

„Na některých pozicích ano na některých pozicích ne. Co se týká zaměstnanců na prodejnách, neuzavíráme smlouvu na dobu neurčitou Potřebujete znát např. jak prodavačka jedná se zákazníky, zda je na ní spoleh. Necháváme si rok, abychom se více poznali a zaměstnanec poznal, zda je pro něj práce vhodná. Jelikož se jedná o fyzicky náročnou práci. Takže to máme nastaveno tak, že u některých pozic, ale uzavíráme smlouvu rovnou na dobu neurčitou a u některých pozic dáváme nejdříve smlouvu na rok."

Ještě byste něco sama zmínila se Zákoníkem práce? Případně něco, co Vás nějak ovlivnilo poslední dobou?

„Momentálně spíše řešíme další zákony, jako je např. kyberbezpečnost, rovnost ve mzdách. Změn je v poslední době poměrně hodně, snažíme se na ně reagovat, tak jak přichází."

A uvedete příklad?

„Museli jsme v roce 2025 otevřít pozici specialisty pro kybernetickou bezpečnost"

Využíváte nějaké příspěvky od Úřadu práce v rámci Aktivní politiky zaměstnanosti?

„Žádné dotace ani příspěvky nevyužíváme."

Spolupracujete se studenty v rámci praxe při studiu?

„Spolupracujeme. Nabízíme pravidelné praxe v návštěvnickém centru oboru kuchař/číšník z Obchodní školy v Humpolci. Dochází tam několik studentů po dobu školního roku. Pak

vycházíme vstříc studentům i při jednorázových praxích, takže třeba teď tady budeme mít v pivovaru *praktikanta na údržbě a praktikantku na administrativu. Pokud to pracovní proces umožní, vycházíme studentům vstříc.“*

Bavíme se pouze o středoškolácích?

„Ne, pomáháme i vysokoškolským studentům při psaní jejich závěrečných prací, popřípadě s praxemi při studiu vysoké školy. Ale nemůžeme se věnovat všem studentům, kteří o praxi projeví zájem.“

Umožňujete zaměstnancům pracovat z domova, pokud to charakter jejich práce dovoluje?

„Ano, je to vždy na dohodě. Když se zaměstnanci nebudou cítit dobře, mohou být doma na home office. Záleží na charakteru pozice. Třeba mně osobně se z domu nepracuje dobře, potřebuji být neustále v kontaktu s kolegy z pivovaru.“

Vnímáte rostoucí požadavky zaměstnanců na benefity, work-life balance nebo jiné nefinanční výhody?

„Myslím, že ne. Jelikož máme nastavenou širokou benefitů. Zaměstnanci úplně nemají tu potřebu.“

Nabízíte 4 týdny dovolené?

„Ano máme 4 týdny, ale hned po nástupu má zaměstnanec 3 dny volna navíc a pak vždy po 5 ti*, 10 ti, 15 ti letech přibývá 1 den. A navíc nabízíme různé odměny – věrnostní, vánoční.“*

Tedy finanční?

„Ano to už jsou finanční. Z těch nefinančních zmíním produkty pivovaru ve slevě. Jedná se o oblíbený benefit. Zaměstnanci mají kafeterii, kterou mohou využívat na volnočasové aktivity, případně jako zdravotní benefit.“

Pořádáte třeba nějaké firemní akce jako sportovní dny pro zaměstnance?

„Pořádáme posezónní akci vždy na konci srpna nebo začátku září. Kterou částečně koncipujeme i jako sportovní. V prosinci míváme vánoční večírek. A pak třeba, když se nám něco povede, získáme nějaké ocenění, společně to se zaměstnanci oslavíme.“

Nabízíte zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání nebo školení?

„Firma platí povinná školení ze zákona, jako je bezpečnost práce, požární ochrana, školení řidičů, první pomoc. Pak přispíváme na jazykové kurzy, s naší 60 ti % účastí.“

A to může čerpat jakýkoliv zaměstnanec?

„Ano. A pak máme třeba i školení pro osobní růst, ale to záleží na určité pozici. Pokud se to netýká té pracovní pozice, tam máme 10 % spoluúčast na další dobrovolná odborná školení.“

Jak Vaše zaměstnance ovlivňuje stále sílící vliv automatizace, robotizace a umělé inteligence? Vnímáte tyto technologie jako příležitost pro zefektivnění a rozvoj pivovaru do budoucna?

„Samozřejmě jdeme s dobou a snažíme se je vnímat jako příležitost pro zefektivnění práce. Jako příklad uvedu, že jsme nainstalovali roboty do stáčírny sudů. Hodně to ulevilo na fyzické práci zaměstnanců.“

Co třeba umělá inteligence při práci na kancelářských pozicích?

„Využíváme umělou inteligenci, ale zatím v rámci zkoumání. Nechceme úplně nahradit některé pozice umělou inteligencí, spíše zjednodušit nebo zefektivnit proces. A tím ušetřit třeba čas. Hodně se věnujeme i digitalizaci.“

Jak chápete globální ekologickou transformaci? Ovlivňuje Vás už nyní např. ve výrobních procesech nebo v požadavcích zákazníků?

„Určitě řešíme i tuhle oblast. I když to není plně otázka na mě. Teď jsme třeba instalovali brýdové páry ve výrobě. Snažíme se sledovat všechny trendy, které jsou a jít s dobou“

A nějaké rostoucí požadavky zákazníků řešíte?

„Například report ESG, může se stát, že některé protistrany požadují informaci o tom, jakou máme uhlíkovou stopu, jak dodržujeme ekologická pravidla atd. Spíše bych, ale řekla, že ze strany exportních partnerů než zákazníků.“

Je ještě něco, co jsme zde nezmínily a řekla byste, že je velká devíza v rámci zaměstnávaní v rámci pivovaru Bernard?

„Ano, jedná se o firemní kulturu, protože ta je u nás je hodně silná. Určitě ji bereme jako benefit pro zaměstnance, proto si myslím, že i díky ní máme nízkou fluktuaci. Dodržujeme firemní hodnoty, snažíme se, abychom tady vytvářeli přátelskou atmosféru, zkrátka, aby se tu všem pracovalo dobře. Mezi naše firemní hodnoty patří: otevřenost, důvěra, spolupráce, odpovědnost, pozitivita, pokora a vnitřní odvaha.“

Příloha C: Otázky pro manažery pivovaru Bernard

1. Pracovní oddělení:

2. Věk:

3. Pohlaví:

4. Jaká pozitiva a případně i negativa vnímáte na současném trhu práce, například prodloužení zkušební doby, celoživotní vzdělávání se, rovnost ve mzdách? Napište, prosím, cokoliv Vás napadne.

5. Vidíte nějaké změny na trhu práce v Humpolci v posledních letech?

6. Vnímáte na Vašem oddělení demografické změny, jako je stárnutí pracovní síly?

7. Vychováváte si v rámci svého oddělení potenciální nástupce pro klíčové pozice?

8. Je na Vaše oddělení obtížné nalézt vhodné zaměstnance?

9. Podporujete rozvoj a vzdělávání zaměstnanců na Vašem oddělení, případně jak?

10. Jak hodnotíte spolupráci se studenty a praktikanty, pokud na Vašem oddělení nějací jsou? Přináší podle Vás tato spolupráce přínosy i pro Váš tým?

11. Je na Vašem oddělení možné, pokud to charakter práce dovoluje využívat např. zkrácené úvazky, home office, pružnou pracovní dobu?

12. Jakým způsobem motivujete svůj tým? Co se podle Vás osvědčilo nejvíce?

13. Jsou podle Vás současné nefinanční benefity dostatečně atraktivní a odpovídají potřebám zaměstnanců?

14. Jaký vliv má dle Vás digitalizace, automatizace, umělá inteligence na práci Vašeho oddělení?

15. Vnímáte na Vašem oddělení vliv Globální ekologické transformace, případně jak?

16. Jak byste popsal/la firemní kulturu pivovaru Bernard z Vašeho pohledu? Přispívá k nízké fluktuaci zaměstnanců?

17. Je něco, co byste chtěl/la v oblasti personálního řízení ve firmě z Vašeho pohledu (nižšího managementu) zlepšit?

Příloha D: Schéma kategorií a kódů

KATEGORIE	KÓD
Strukturální nerovnováha	nemožnost najít vhodné kandidáty, neochota mladší generace vykonávat manuální práci, způsoby hledání, zaměstnávání cizinců
Stárnutí pracovní síly	nástupnictví, vzdělávání a školení, spolupráce se školami
Zkrácené pracovní úvazky	lidé důchodového věku, ženy, osoby se zdravotním postižením
Změny preferencí	benefity, home office, work-life balance
Motivace	mzda, firemní kultura, nefinanční typy motivace, zlepšení komunikace ze strany oddělení HR
Proměny pracovního prostředí	legislativa, nové technologie, ekologie