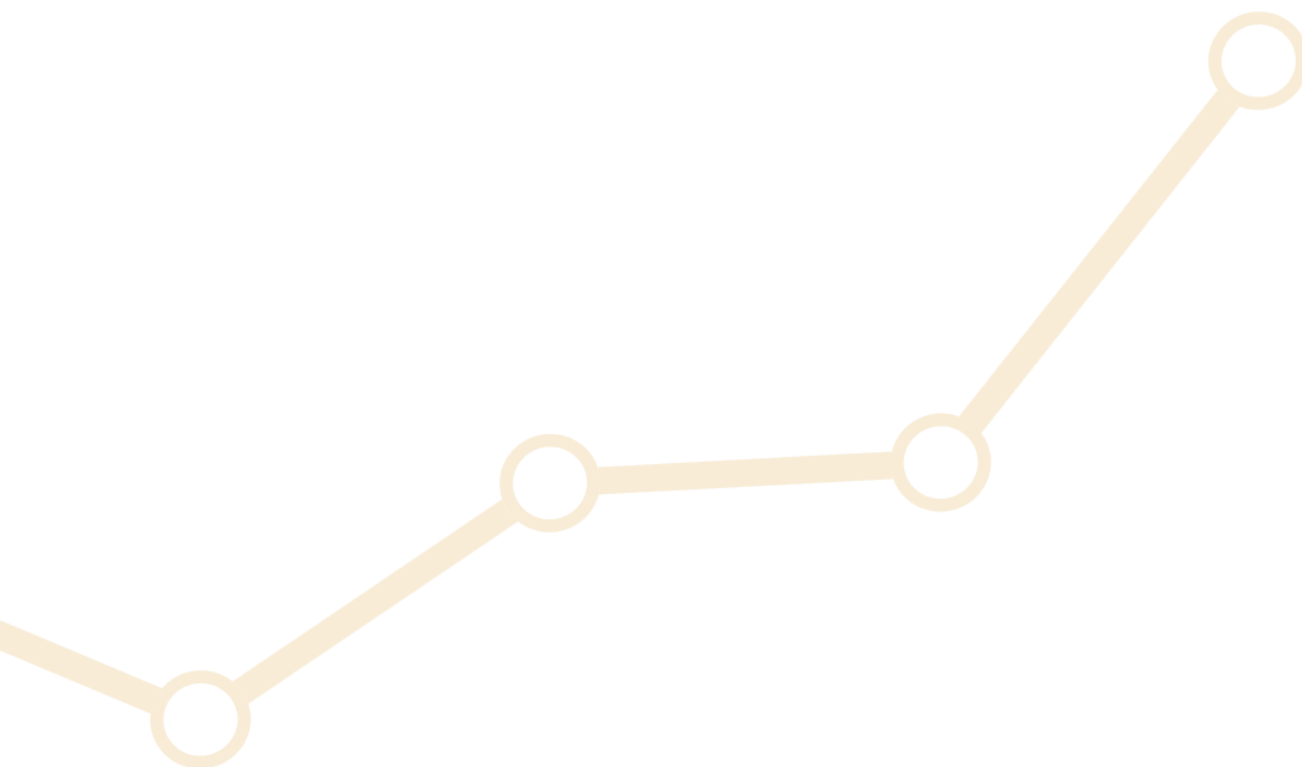


Strategie zaměstnavatelů v období pandemie

RILSA Policy Briefs č. 2 | 2024

Jiří Vyhlídal



Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i., (RILSA) je veřejnou výzkumnou institucí provádějící aplikovaný výzkum v oblasti práce a sociálních věcí na regionální, celostátní i mezinárodní úrovni. Vykonává rovněž konzultantskou činnost, organizuje konference a vydává odborné publikace.

Svémi policy briefs nabízí RILSA stručná shrnutí odborných poznatků a kvalifikovaná doporučení ohledně aktuálních témat sociální politiky.

Shrnutí

- Adresáty veřejných politik na trhu práce ve formě aktivizačních opatření by se měli vedle nezaměstnaných stát také zaměstnavatelé. Jejich postoje a očekávání do značné míry ovlivňují rozsah poptávky po pracovní síle, zvláště pak ve vztahu k účastníkům programů aktivní politiky zaměstnanosti (APZ).
- Nezbytnost precizního cílení jednotlivých programů APZ na odpovídající segmenty nezaměstnaných, u nichž lze dosáhnout nejlepšího efektu, je jedním ze zásadních aplikačních doporučení vyplývajících ze zjištěných výsledků.
- Významnou přidanou hodnotou pro uchazeče o zaměstnání, především ty dlouhodobě nezaměstnané, může být intenzivnější zapojení zaměstnavatelů do procesu aktivace. Příčinou dlouhodobé nezaměstnanosti nemusí být nutně nedostatečná výkonnost uchazeče či nedostatečná kvalifikace. Mohou existovat jiné objektivní důvody dlouhodobé nezaměstnanosti, například dlouhodobá péče o závislého člena rodiny nebo zdravotní stav.
- Z výsledků šetření také vyplývá, že pro zaměstnavatele má při přijímání nových zaměstnanců větší váhu jejich budoucí loajalita a schopnost „být týmovým hráčem“ než jejich pracovní motivace nebo samotný pracovní výkon. Tento výsledek indikuje především význam, jaký zaměstnavatelé kladou na pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti.

Důležitost výzkumu

Strategiím zaměstnavatelů na trhu práce v ČR byla doposud věnována jen malá pozornost, což poměrně věrně odráží celkovou orientaci politik pracovního trhu. Ty jsou primárně zaměřeny na nabídkovou stranu trhu práce a poptávková strana bývá zmiňována jen okrajově. Existuje tak jen poměrně málo informací o strategiích a způsobech rozhodování zaměstnavatelů, zvláště pak ve vztahu k uchazečům o zaměstnání, kteří procházejí evidencí Úřadu práce (ÚP) a případně absolvovali některý z programů APZ.

Jelikož většina charakteristik uchazečů, které jsou významné z pohledu zaměstnavatelů, není pozorovatelná přímo, musí se při svém rozhodování spoléhat na nejrůznější proxy ukazatele. Každý nábor nových zaměstnanců je z tohoto pohledu pro zaměstnavatele zdrojem nejistoty. Provedené šetření umožňuje nahlédnout, jakým způsobem se s těmito nejistotami zaměstnavatelé vyrovnávají.

Hlavní zjištění

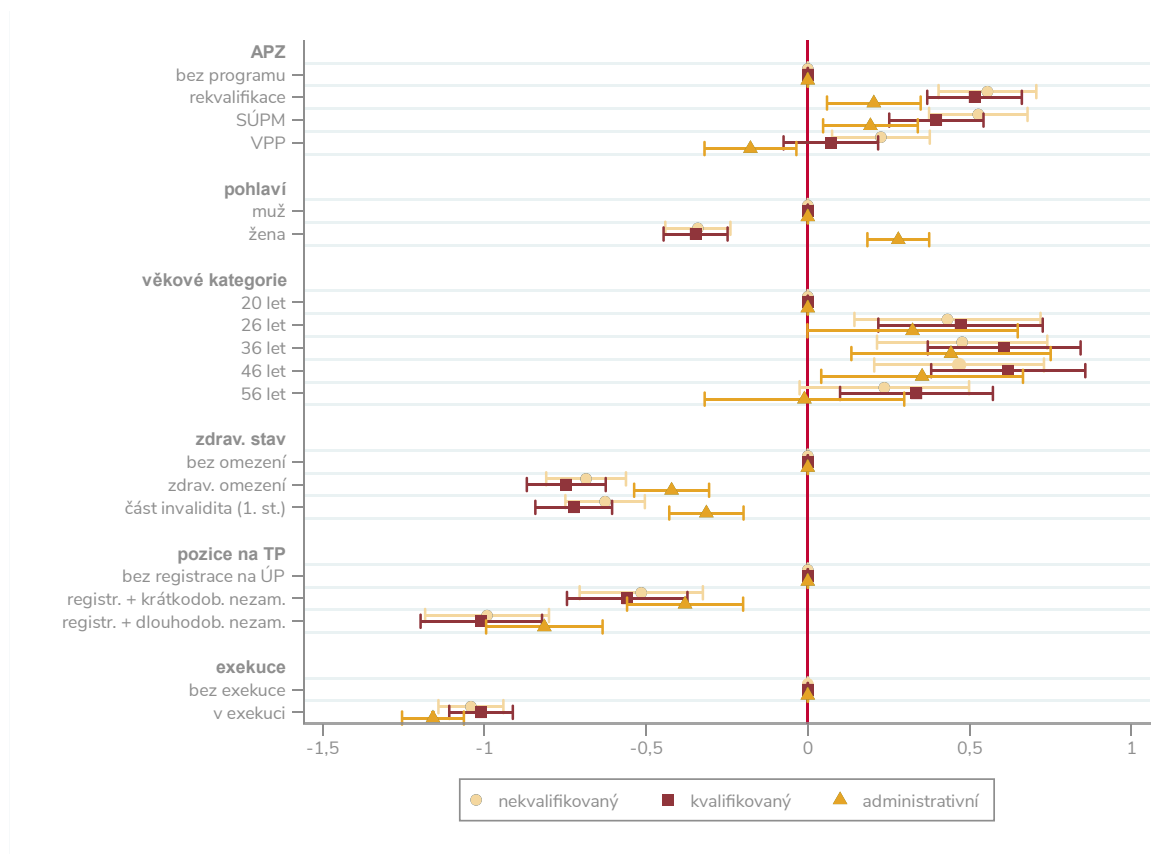
Vinětový test především ukázal, jak silně negativní vliv mají na šanci na získání zaměstnání u všech tří testovaných pozic (nekvalifikovaný dělník, kvalifikovaný dělník a administrativní pracovník) probíhající exekuční řízení a dlouhodobá nezaměstnanost. Jak ukazuje graf č. 1, i když se směr vlivu některých individuálních charakteristik s různými pracovními pozicemi může měnit, exekuční řízení a dlouhodobá nezaměstnanost představují v očích zaměstnavatelů významný negativní signál. Současně platí, že s růstem kvalifikačních požadavků (směrem od nekvalifikované práce k administrativním činnostem) klesá síla pozitivního vlivu absolvování některého z programů APZ.

Graf č. 1 podrobně dokumentuje vliv jednotlivých programů APZ na šanci na získání zaměstnání u jednotlivých pozic. Absolvovaná rekvalifikace měla u uchazečů o administrativní pozice nižší průměrný marginální efekt* na šanci získat zaměstnání v porovnání s uchazeči, kteří žádný program neabsolvovali, než v případě uchazečů o kvalifikované i nekvalifikované pozice. V případě absolvování programu SÚPM opět pozorujeme v případě uchazečů o administrativní pozice nižší průměrný marginální efekt v porovnání s referenční kategorií než v případě uchazečů o nekvalifikované pozice.

*Marginální efekty

Jednou z možností srovnání výsledků několika shodných mnohonásobných lineárních regresních modelů pocházejících z různých populací je výpočet marginálních efektů. Ve zprávě jsou k interpretaci vlivu jednotlivých prediktorů ve srovnávaných modelech použity průměrné marginální efekty (Average Marginal Effects /AMEs). Průměrný marginální efekt představuje okamžitou průměrnou změnu v závisle proměnné způsobenou změnou v prediktoru. Lze jej tedy interpretovat jako míru sklonu směrnice regresní přímky pro daný prediktor ve srovnávaných modelech. Hodnoty ostatních prediktorů v jednotlivých modelech zůstávají konstantní.

Graf č. 1 Porovnání dopadů vybraných vinětových proměnných u všech tří pozic (nequalifikovaný, kvalifikovaný, administrativní), průměrné marginální efekty vybraných charakteristik fiktivních uchazečů



Zdroj: Vyhlídal (2023)

Do modelu byly zařazeny čtyři charakteristiky zaměstnavatelů pokrývající objektivní a subjektivní faktory, které mohou ovlivňovat jejich rozhodování. Výsledek analýzy odhaluje, že příslušnost zaměstnavatele ke konkrétnímu sektoru národního hospodářství nemá na jeho rozhodování vliv. Naproti tomu jeho subjektivní přesvědčení, že osoby, které již v minulosti byly dlouhodobě nezaměstnané, jsou méně produktivní než lidé, kteří dlouhodobě nezaměstnaní nebyli, výrazně snižuje šance uchazečů na přijetí. Zaměstnavatelé vyjadřující tento osobní postoj přistupují k rekrutaci opatrněji než ostatní zaměstnavatelé. Platí to u všech tří testovaných pozic.

Zajímavé je zjištění, že pro zaměstnavatele má při přijímání nových zaměstnanců větší váhu jejich budoucí loajalita a schopnost „být týmovým hráčem“ než jejich pracovní motivace nebo samotný pracovní výkon. Tento výsledek indikuje především význam, jaký zaměstnavatelé kladou na pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti. I tento fakt by úřady práce (dále též ÚP) měly brát v úvahu při designování programů aktivní politiky.

Diskuse

Náborové chování zaměstnavatelů nabývá na významu především v kontextu dramatického zmenšení rozsahu interních trhů práce** (Bills et al., 2017). Cappelli a Keller (2014) uvádějí, že zatímco v období od konce 2. světové války do konce 80. let bylo jen přibližně 10 % volných pracovních míst obsazeno uchazeči, kteří přišli z externího trhu práce, dnes je uchazeči z externího trhu práce obsazováno přibližně 60 % volných pracovních míst. Tato změna představuje pro zaměstnavatele značný nárůst nejistoty plynoucí z toho, že nemají možnost přímo sledovat výkony uchazečů a musí se spoléhat pouze na přibližné indikátory (signály) jejich produktivity.

**Interní a externí trhy práce

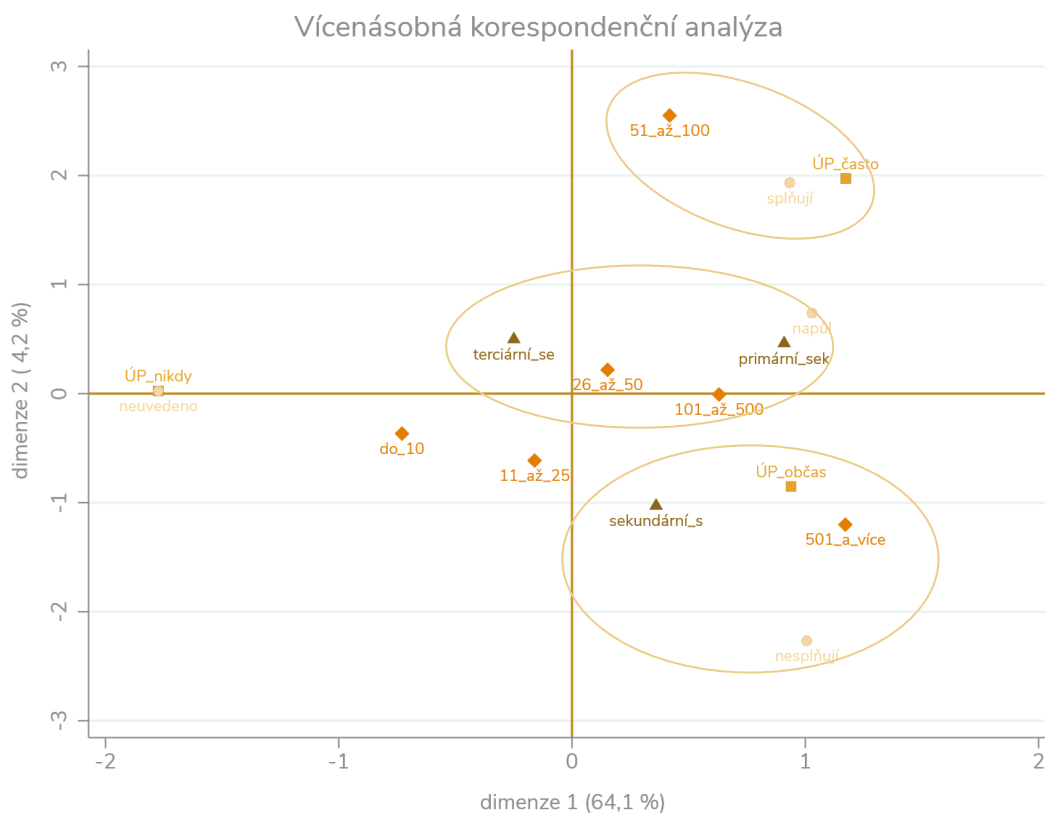
Interní a externí trhy práce představují dva ideální modely organizace vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. V případě interních pracovních trhů jsou zaměstnanci obvykle přijímáni na nižší pracovní pozice a jejich pracovní kariéra se nejčastěji odvíjí v rámci dané organizace. Zaměstnavatelé tak přirozeně disponují dostatečnou sumou informací o produktivitě jednotlivých zaměstnanců. Mzdy jsou v tomto modelu určovány interně, bez tržního tlaku ostatních zaměstnavatelů. Naproti tomu model externích trhů práce předpokládá, že pozice na různých úrovních organizace jsou obsazovány uchazeči přicházejícími z otevřeného trhu práce. O jejich míře produktivity mají zaměstnavatelé jen omezené informace. Výše nabízených mezd je v tomto modelu určována trhem.

Významnou přidanou hodnotou pro uchazeče o zaměstnání, především ty dlouhodobě nezaměstnané, může být jednak intenzivnější zapojení zaměstnavatelů do procesu aktivace, ale současně také změny ve způsobu výběru nových zaměstnanců zaměstnavateli. Zahraniční zkušenosti ukazují, že jedním z prvků znevýhodňujících některé uchazeče o zaměstnání je sám způsob rekrutace, kdy zaměstnavatelé při výběru pracujících především se životopisy uchazečů, nikoli s uchazeči samotnými (viz Salognon 2007; Rieucan & Salognon 2014). Vedle dalšího zvyšování kvality a dostupnosti programů APZ může významně zvýšit šance (alespoň některých) uchazečů tlak na změnu při způsobu výběru nových zaměstnanců na straně zaměstnavatelů.

Vinětový test ukázal míru negativního vlivu probíhajícího exekučního řízení na šance uchazečů – u všech tří testovaných pozic – na získání zaměstnání. Vyřešení problému exekucí může pomoci významně skupině uchazečů vrátit se reálně zpět na trh práce.

Colin a Palier (2015) navrhují opuštění představy (a především praxe) sociální politiky primárně jako kompenzace tržních selhání v kulísách minimálního sociálního státu a nahrazení modelem sociální politiky jako aktivních forem podpory vzdělané, flexibilní a produktivní pracovní síly (model flexicurity). Tento model je postaven na schopnosti veřejných služeb zaměstnanosti aktivně a do značné míry preventivně intervenovat na trhu práce v úzké spolupráci se zaměstnavateli. Jak ukazuje graf č. 2, segment zaměstnavatelů, s nimiž ÚP aktivně spolupracují, je relativně úzký a významná část zaměstnavatelů není s ÚP v kontaktu. Intenzivnější spolupráce s širším spektrem zaměstnavatelů může vést také k legitimizaci sociálního státu a jeho aktérů v očích veřejnosti i zaměstnavatelů.

Graf č. 2 Vztah mezi spoluprací s úřadem práce, hodnocení, zda doporučení uchazeči splňují očekávání zaměstnavatelů, počtem zaměstnanců a sektorem NH (N = 1 040)



Pozn.: Použité proměnné: počet zaměstnanců (◆); plnění očekávání zaměstnavatelů (●); spolupráce s ÚP (■); sektor NH (▲)

Zdroj: Vyhlídal (2023)

Transformace na Průmysl 4.0 není jen transformací technickou nebo technologickou, ale možná především společenskou. Ekonomika a tím i společnost tohoto státu spočívala v největší míře na určitém souboru především průmyslových a technických oborů. Většina z nich projde nějakou formou transformace, inovace či eliminace a budoucnost ekonomiky – a částečně také společnosti ve smyslu společenské smlouvy – bude muset být znovu vytvořena.

Literatura

BILLS, D., Di STASIO, V. a GËRXHANI, K., 2017. The Demand Side of Hiring: Employers in the Labour Market. *Annual Review of Sociology*, 43(1), 291–310.

CAPPELLI, P. a KELLER, J. R., 2014. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331.

COLIN, N. a PALIER, B., 2015. The Next Safety Net. Social Policy for a Digital Age. *Foreign Affairs*, 94(4), 29–33.

RIEUCAU, G. a SALOGNON, M., 2014. Employing the long-term unemployed: A demand-side oriented policy in retail in Greater Paris. *Local Economy*, 29(8), 841–853.

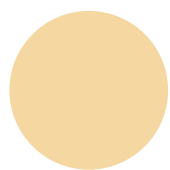
SALOGNON, M., 2007. Reorienting companies' hiring behaviour: an innovative „back-to-work“ method in France. *Work, Employment and Society*, 21(4), 713–730.

VYHLÍDAL, J., 2023. Strategie zaměstnavatelů v období pandemie. Praha: RILSA. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz_527.pdf

Autor

PhDr. Jiří Vyhlídal, M.Sc.

(jiiri.vyhlidal@rilsa.cz) absolvoval sociologii, sociální politiku a sociální práci na FSS MU v Brně a kvantitativní metody analýzy sociální politiky studoval na Katolické univerzitě v Lovani. Pracuje jako výzkumný pracovník RILSA v Brně, kde se věnuje především otázkám trhu práce, pracovní migrace a evaluaci různých oblastí aktivních politik trhu práce.



RILSA Policy Briefs

č. 2 | 2024

RILSA

Dělnická 213/12, 170 00 Praha 7
T: +420 211 152 711
E: rilsa@rilsa.cz
W: <https://www.rilsa.cz>
Datová schránka: xy9n88n

© Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i.
Praha 2024

RILSA Policy Briefs
ISSN 2788-2500



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons. Uveďte původ.
4.0 Mezinárodní veřejná licence. (<http://www.creativecommons.org>)



Vznik tohoto policy briefu byl finančně podpořen z institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace na období 2023–2027 a je součástí projektu „Efektivnost nástrojů APZ v období konjunktury a v období COVID krize se zřetelem na dlouhodobě nezaměstnané“.