



# Vliv nedostatku pracovníků na ekonomický subjekt působící v automobilovém průmyslu

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Roman Smola**

*Vedoucí práce:* prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.





## **Zadání diplomové práce**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Bc. Roman Smola**  
*Osobní číslo:* E16000434  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* N6208T085 – Podniková ekonomika  
*Zadávající katedra:* katedra ekonomie  
*Vedoucí práce:* prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
*Konzultant práce:* Mgr. Simona Procházková  
Specialista náboru zaměstnanců

*Název práce:* **Vliv nedostatku pracovníků na ekonomický subjekt působící v automobilovém průmyslu**

### **Zásady pro vypracování:**

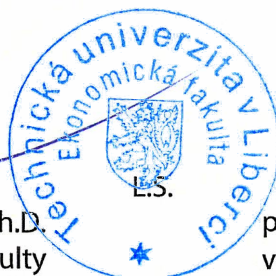
1. Rešerše relevantní literatury.
2. Vymezení základních pojmů a souvislostí.
3. Charakteristika vybraného ekonomického subjektu a analýza řešené problematiky.
4. Identifikace nedostatků a návrhy na zlepšení.
5. Ekonomické vyhodnocení dopadů doporučených zlepšení.

*Seznam odborné literatury:*

- KRAFT, Jiří, Pavla BEDNÁŘOVÁ a Aleš KOCOUREK. 2012. *Globalizace na prahu 21. století*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-930-1.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela. 2014. *Trh práce v Evropské unii: Historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy*. Praha: C. H. BECK. ISBN 978-80-7400-270-0.
- KUCHAR, Pavel. 2007. *Trh práce*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1383-3.
- STANĚK, Peter a Pavlína Ivanová. 2017. *Spoločnosť 5.0 - Ekonomika budúcnosti?* Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-678-8.
- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- ARMSTRONG, Michael. 2010. *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London: Kogan Page Publishers. ISBN 978-07-4945-990-1.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

|                               |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| <i>Rozsah práce:</i>          | 65 normostran          |
| <i>Forma zpracování:</i>      | tištěná / elektronická |
| <i>Datum zadání práce:</i>    | 31. října 2017         |
| <i>Datum odevzdání práce:</i> | 31. srpna 2019         |

  
prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty



  
prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval prof. Ing. Jiřímu Kraftovi, CSc., vedoucímu mé diplomové práce, za vedení, odborné rady a cenné připomínky. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Aleši Kocourkovi, Ph.D., za poskytnutí použitých mikroekonomických grafů v tiskové kvalitě. Dále bych rád poděkoval své manželce, která mi při studiu i zpracovávání této diplomové práce byla velkou oporou.

## **Anotace**

Tématem této diplomové práce je „Vliv nedostatku pracovníků na ekonomický subjekt působící v automobilovém průmyslu“. Určeným subjektem je firma DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. (dále jen DMCZ) se sídlem v Liberci. Cílem práce je identifikovat a následně analyzovat vlivy nedostatku pracovníků konkrétně na DMCZ, a navrhnout možnosti na zlepšení současné situace. Práce se nejprve zabývá teoretickými východisky příslušné problematiky, zaměřuje se především na trh práce, charakteristiku regionu a řízení lidských zdrojů. Již teoretickou část se snaží zachytit z pohledu vybraného subjektu. Následně je identifikována přímo současná situace v DMCZ a provedena její analýza. Práce pak rovněž nastiňuje ekonomické vyhodnocení vlivu nedostatku pracovníků na vybraný subjekt. Na závěr přidává doporučení pro společnost DMCZ, které by mělo vést ke stabilizaci její současné personální situace.

## **Klíčová slova**

automotive, benefity, mzda, nedostatek pracovníků, řízení lidských zdrojů, trh práce

## **Annotation**

### **The Influence of Labour shortage on the economic entity operating in the automotive industry**

The topic of this Thesis is „The Influence of Labour shortage on the economic entity operating in the automotive industry“. Designated entity is DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. (hereinafter DMCZ) based in Liberec. The aim of the Thesis is to identify and then to analyze the effect of labour shortage specifically on DMCZ and suggest ways to improve the current situation. The thesis first deals with the theoretical background of the relevant issue, focusing mainly on labor market, regional characteristics and human resource management. The theoretical part is trying to capture from the point of view of the chosen subject. Subsequently the current situation in the DMCZ is directly identified and analyzed. The work also outlines an economic evaluation of the impact of the shortage of workers on the selected subject. Finally, it adds a recommendation to DMCZ, which should lead to the stabilization of its current personal situation.

## **Key Words**

Automotive, benefits, human resources management, Labor market, Labour shortage, wages

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Seznam zkratk .....</b>                                             | <b>10</b> |
| <b>Seznam tabulek.....</b>                                             | <b>11</b> |
| <b>Seznam obrázků .....</b>                                            | <b>12</b> |
| <b>Úvod.....</b>                                                       | <b>13</b> |
| <b>1 Trh práce.....</b>                                                | <b>15</b> |
| <b>1.1 Trh práce z makroekonomického pohledu .....</b>                 | <b>15</b> |
| 1.1.1 Nezaměstnanost a makroekonomické souvislosti.....                | 16        |
| <b>1.2 Trh práce z mikroekonomického pohledu .....</b>                 | <b>20</b> |
| 1.2.1 Trhy výrobních faktorů.....                                      | 20        |
| 1.2.2 Trh práce.....                                                   | 22        |
| 1.2.3 Individuální nabídka práce .....                                 | 22        |
| 1.2.4 Tržní nabídka práce .....                                        | 25        |
| 1.2.5 Poptávka po práci .....                                          | 26        |
| 1.2.6 Bilaterální monopol .....                                        | 33        |
| <b>1.3 Charakteristika regionu.....</b>                                | <b>34</b> |
| <b>2 Řízení lidských zdrojů .....</b>                                  | <b>37</b> |
| <b>2.1 Tvorba a analýza pracovních míst.....</b>                       | <b>39</b> |
| <b>2.2 Plánování lidských zdrojů .....</b>                             | <b>40</b> |
| <b>2.3 Získávání a výběr pracovníků.....</b>                           | <b>42</b> |
| 2.3.1 Získávání zaměstnanců.....                                       | 42        |
| 2.3.2 Výběr zaměstnanců.....                                           | 44        |
| <b>2.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.....</b>       | <b>45</b> |
| <b>2.5 Odměňování zaměstnanců.....</b>                                 | <b>47</b> |
| <b>2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....</b>                        | <b>48</b> |
| <b>2.7 Péče o zaměstnance .....</b>                                    | <b>49</b> |
| <b>3 DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.....</b>                          | <b>51</b> |
| <b>3.1 Historie DMCZ.....</b>                                          | <b>52</b> |
| <b>3.2 Externí analýza DMCZ.....</b>                                   | <b>53</b> |
| 3.2.1 PEST analýza společnosti DMCZ .....                              | 53        |
| 3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil (5F) společnosti DMCZ..... | 54        |
| <b>3.3 Interní analýza DMCZ.....</b>                                   | <b>56</b> |
| 3.3.1 Analýza vnitřních zdrojů organizace .....                        | 56        |
| 3.3.2 Naplňování cílů společnosti.....                                 | 57        |
| <b>3.4 Lidské zdroje DMCZ .....</b>                                    | <b>59</b> |
| 3.4.1 Nábor zaměstnanců.....                                           | 61        |
| 3.4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....                            | 63        |
| 3.4.3 Ostatní služby zaměstnancům.....                                 | 65        |

|          |                                                                                          |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4</b> | <b>Identifikace nedostatků a návrhy na zlepšení.....</b>                                 | <b>67</b> |
| 4.1      | Identifikace nedostatků v DMCZ .....                                                     | 67        |
| 4.1.1    | Vysoká fluktuace .....                                                                   | 67        |
| 4.1.2    | Neatraktivnost zaměstnaneckých benefitů .....                                            | 68        |
| 4.1.3    | Nízký zájem absolventů .....                                                             | 68        |
| 4.2      | Vliv nedostatku pracovníků na DMCZ .....                                                 | 69        |
| 4.2.1    | Neefektivní využití výrobní kapacity .....                                               | 69        |
| 4.2.2    | Přetěžování zaměstnanců.....                                                             | 70        |
| 4.2.3    | Nábor zaměstnanců ze zahraničí .....                                                     | 70        |
| 4.2.4    | Vysoká zátěž personálního útvaru a vedoucích pracovníků.....                             | 71        |
| 4.2.5    | Tlak na růst mezd .....                                                                  | 71        |
| 4.2.6    | Automatizace procesů .....                                                               | 72        |
| 4.3      | Návrhy na zlepšení situace v DMCZ .....                                                  | 72        |
| 4.3.1    | Modernizace současné technologie .....                                                   | 72        |
| 4.3.2    | Efektivnější spolupráce se školami.....                                                  | 73        |
| 4.3.3    | Vlastní učňovské středisko .....                                                         | 74        |
| 4.3.4    | Efektivní benefity .....                                                                 | 74        |
| 4.4      | Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci DMCZ.....                                | 75        |
| 4.4.1    | Struktura respondentů.....                                                               | 75        |
| 4.4.2    | Zhodnocení zaměstnaneckých benefitů DMCZ .....                                           | 76        |
| 4.4.3    | Preference finančních či nefinančních benefitů.....                                      | 78        |
| 4.4.4    | Důležitost nabídky benefitů při výběru zaměstnání .....                                  | 79        |
| 4.4.5    | Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....                                           | 79        |
| <b>5</b> | <b>Ekonomické vyhodnocení .....</b>                                                      | <b>81</b> |
| 5.1      | Porovnání mzdových nákladů a hospodářského výsledku .....                                | 81        |
| 5.2      | Porovnání mezd v DMCZ a platů v regionu .....                                            | 82        |
| 5.3      | Porovnání mzdových nákladů DMCZ a jiných subjektů .....                                  | 84        |
| 5.3.1    | Porovnání společností DMCZ a Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o. ....                       | 85        |
| 5.3.2    | Porovnání společností DMCZ a KNORR-BREMSE Systémy pro užitková vozidla<br>ČR, s.r.o..... | 86        |
| 5.3.3    | Porovnání společností DMCZ a Benteler Maschinenbau CZ s.r.o. ....                        | 87        |
| 5.3.4    | Porovnání společností DMCZ a ŠKODA AUTO a. s.....                                        | 88        |
| 5.3.5    | Výsledek ekonomického vyhodnocení .....                                                  | 89        |
|          | <b>Závěr .....</b>                                                                       | <b>90</b> |
|          | <b>Seznam literatury .....</b>                                                           | <b>92</b> |
|          | <b>Internetové zdroje.....</b>                                                           | <b>93</b> |
|          | <b>Seznam příloh .....</b>                                                               | <b>95</b> |

## Seznam zkratek

|       |                                                |
|-------|------------------------------------------------|
| ČR    | Česká republika                                |
| ČSÚ   | Český statistický úřad                         |
| DC    | DENSO CORPORATION                              |
| DMCZ  | DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.               |
| HV    | Hospodářský výsledek                           |
| LPCZ  | Liplastec s. r. o.                             |
| NAIRU | Nonaccelerating Inflation Rate of Unemployment |
| TC    | Tréninkové a školící centrum                   |
| TCV   | Tréninkové centrum výroby                      |
| THP   | Technicko-hospodářský pracovník                |
| TUL   | Technická univerzita v Liberci                 |
| VW    | Volkswagen                                     |

## Seznam tabulek

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Porovnání řízení a hodnocení pracovního výkonu .....  | 46 |
| Tabulka 2: Vývoj celkových mzdových nákladů a HV v tis. Kč ..... | 81 |

# Seznam obrázků

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Dobrovolná nezaměstnanost.....                                                                             | 16 |
| Obrázek 2: Trh práce z pohledu teorie reálných hospodářských cyklů .....                                              | 19 |
| Obrázek 3: Indiferenční analýza rozhodování spotřebitele o optimálním rozložení 24 hodin mezi práci a volný čas ..... | 23 |
| Obrázek 4: Substituční a důchodový efekt růstu mzdové sazby.....                                                      | 24 |
| Obrázek 5: Graf odvození křivky individuální nabídky práce jednoho pracovníka .....                                   | 25 |
| Obrázek 6: Nedokonalá konkurence na straně poptávky po práci .....                                                    | 28 |
| Obrázek 7: Rozhodování monopsonu na trhu práce v krátkém období .....                                                 | 29 |
| Obrázek 8: Oligopol s dominantní firmou .....                                                                         | 31 |
| Obrázek 9: Bilaterální monopol na trhu práce .....                                                                    | 33 |
| Obrázek 10: Míra nezaměstnanosti v Libereckém kraji 2006 - 2017 .....                                                 | 35 |
| Obrázek 11: Průměrná hrubá mzda v Libereckém kraji 2008 - 2016 .....                                                  | 35 |
| Obrázek 12: Aktivita řízení lidských zdrojů .....                                                                     | 37 |
| Obrázek 13: Cyklus řízení pracovního výkonu.....                                                                      | 45 |
| Obrázek 14: Logo společnosti.....                                                                                     | 51 |
| Obrázek 15: Organizační struktura DMCZ .....                                                                          | 60 |
| Obrázek 16: Věková struktura respondentů .....                                                                        | 75 |
| Obrázek 17: Délka pracovního poměru respondentů v DMCZ .....                                                          | 76 |
| Obrázek 18: Přehled respondentů o zaměstnaneckých benefitech.....                                                     | 76 |
| Obrázek 19: Respondenty nejvyužívanější benefity .....                                                                | 77 |
| Obrázek 20: Spokojenost respondentů s nabídkou zaměstnaneckých benefitů DMCZ.....                                     | 77 |
| Obrázek 21: Respondenty uvítané benefity .....                                                                        | 78 |
| Obrázek 22: Respondenty preferovaná forma odměny.....                                                                 | 78 |
| Obrázek 23: Preference mezi finanční a nefinanční formou odměny .....                                                 | 79 |
| Obrázek 24: Důležitost benefitů při výběru zaměstnání .....                                                           | 79 |
| Obrázek 25: Procentuální změny celkových mzdových nákladů v porovnání s jednotkovými mzdovými náklady .....           | 82 |
| Obrázek 26: Porovnání mezd v DMCZ a platů v regionu.....                                                              | 83 |
| Obrázek 27: Porovnání mzdových nákladů v DMCZ a Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o. 85                                   |    |
| Obrázek 28: Porovnání mzdových nákladů v DMCZ a KNORR-BREMSE Systémy pro užitková vozidla ČR, s.r.o. ....             | 86 |
| Obrázek 29: Porovnání mzdových nákladů v DMCZ a Benteler Maschinenbau CZ s.r.o. 87                                    |    |
| Obrázek 30: Porovnání mzdových nákladů v DMCZ a ŠKODA AUTO a. s.....                                                  | 88 |

# Úvod

V současné době, kdy je míra nezaměstnanosti na svém dlouhodobém minimu, se společnosti začínají častěji potýkat s nedostatkem svých zaměstnanců. Stále složitější je pro ně nejen sehnat nové lidské zdroje, ale především i udržet si ty stávající. Společnosti si začínají uvědomovat hodnotu zaměstnanců a také to, jakým způsobem jsou ovlivněny jejich trvalým nedostatkem.

Tématem této diplomové práce je „Vliv nedostatku pracovníků na ekonomický subjekt působící v automobilovém průmyslu“, kde je určeným subjektem firma DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. se sídlem v Liberci (dále jen DMCZ). Jedná se o jednoho z největších zaměstnavatelů Libereckého kraje, pro kterého je nedostatek pracovníků více než aktuální.

Cílem diplomové práce je definovat vlivy, které má nedostatek pracovníků na vybraný ekonomický subjekt, a zároveň navrhnout možná řešení pro zlepšení jeho současné personální situace. K dosažení tohoto cíle je potřeba zmapovat a analyzovat problematiku trhu práce, řízení lidských zdrojů i samotné situace přímo v DMCZ. Dílčím cílem práce je pak ekonomicky vyhodnotit vliv nedostatku pracovníků na vybraný subjekt.

První kapitola této práce je věnována trhu práce a zaměstnanosti, kde jsou uvedena teoretická východiska této problematiky. Zároveň aplikuje vybrané ekonomické teorie konkrétně na DMCZ. Analyzuje jednak chování firem při vstupu na trh práce, tak i chování jednotlivců, kteří těmto firmám svou práci nabízí. V této kapitole je zahrnuta i charakteristika Libereckého regionu. Nosnými literárními zdroji této části diplomové práce jsou tituly z oblasti makroekonomie a mikroekonomie.

V druhé kapitole se nachází teoretická východiska k problematice řízení lidských zdrojů. Zabývá se tedy celým procesem řízení pracovníků, zahrnujícím jejich získávání, odměňování a následnou péči o ně.

Třetí kapitola pojednává už konkrétně o společnosti DMCZ. Součástí této kapitoly jsou i externí a interní analýza DMCZ. Současně definuje proces řízení lidských zdrojů, od jejich náboru, přes vzdělávání a rozvoj, až po ostatní služby zaměstnancům.

Aplikační část této diplomové části je rozdělena do dvou kapitol. Ta první z nich je z hlediska názvu a cílů práce nejdůležitější. Identifikuje totiž nedostatky, které byly v DMCZ nalezeny. Dále analyzuje konkrétní vlivy nedostatku pracovníků právě na tuto společnost, a předkládá návrhy na zlepšení její současné personální situace. Součástí této kapitoly jsou i výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci společnosti DMCZ, a které je zaměřeno na zaměstnanecké benefity.

Poslední kapitola předkládá ekonomické vyhodnocení, a to konkrétně toho, zda se vliv nedostatku pracovníků projevil na růstu mzdových nákladů. Porovnává tak vývoj mzdových nákladů společnosti DMCZ s vývojem jejich hospodářských výsledků. Dále se zaměřuje na srovnání mezd v DMCZ s těmi průměrnými v Libereckém kraji v sektoru průmyslu. V kapitole je zahrnuta i komparace mezd mezi největšími konkurenty na trhu práce v oblasti automotive. Jako zdroj pro tvorbu této části diplomové práce posloužila data ze zveřejněných výročních zpráv vybraných ekonomických subjektů.

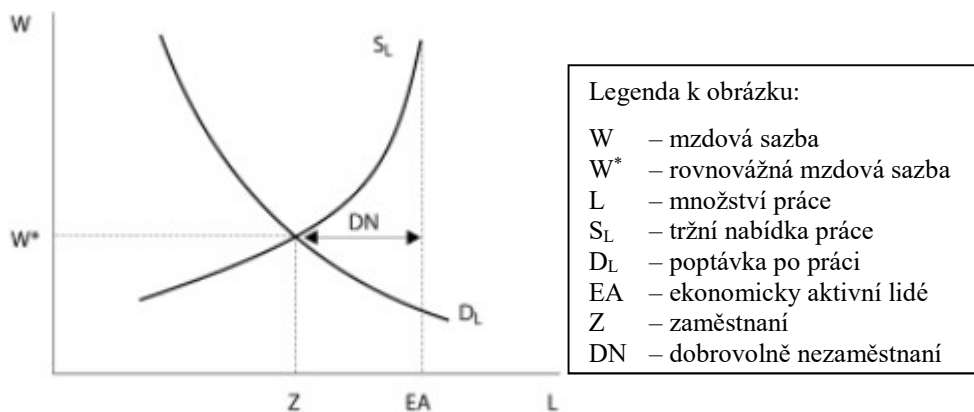
# 1 Trh práce

Trh práce je založen na vztahu dvou stran, a to té, která svou práci nabízí, a té, která o tuto nabídku projeví zájem, a rovněž je ochotna za ni zaplatit. První z těchto stran se snaží svou práci prodat za co nejvyšší cenu. Druhá strana má oproti tomu zájem na tom, aby byla cena co nejnižší, ale kupovaná práce byla zároveň co nejkvalitnější. Výsledkem je buď společná dohoda, nebo odmítnutí. Základním principem chování na trhu práce je přitom svobodné rozhodnutí obou stran. (Kuchař, 2007)

Na trhu práce se interakcí nabídky práce a poptávky po ní vytvářejí podmínky zaměstnanosti, a to včetně ceny práce. Smyslem trhu práce je alokace práce zaměstnanců mezi jednotlivé zaměstnavatele, a to tak, aby byly naplněny vzájemné představy a očekávání. To je totiž podmínkou pro dosažení uspokojení potřeb obou stran. Interakce mezi nimi jsou ovlivňovány i působením odborů, které zastupují zaměstnance, a tím chrání jejich práva a zájmy. Interakci ovlivňuje rovněž působení státu, především prostřednictvím pracovních právních předpisů, např. zákoníkem práce či zákonem o zaměstnanosti. (Šikýř, 2012)

## 1.1 Trh práce z makroekonomického pohledu

Za ideálně fungující trh práce lze považovat takový systém, který dokáže pružně reagovat a přizpůsobovat se vnějším a vnitřním změnám ekonomického prostředí, ve kterém podnik působí, a to pomocí změn mzdové sazby. Takto fungující trh práce je pokaždé dokonale „vyčištěn“, neexistují na tomto trhu ani přebytky práce (nezaměstnanost) ani nedostatky práce. Jurečka (2017) dále uvádí, že předpokladem dokonale se vyčišťujících trhů práce jsou takzvané pružné mzdy. Rovnovážný stav na trhu práce nastane v situaci, kdy rovnovážná mzdová sazba odpovídá určité změně nabídky nebo poptávky po práci. Přesto, že je dosaženo rovnovážného stavu, existuje na trhu práce určitý počet lidí, kteří jsou bez zaměstnání. Pro tyto potenciální zaměstnance je stav na trhu práce neatraktivní, jelikož rovnovážná mzdová sazba je pro ně příliš nízká a vyplatí se jim za těchto podmínek zůstat nezaměstnanými. Tito lidé se svobodně a dobrovolně rozhodli, že za podmínek rovnovážné mzdové sazby nebudou nabízet svou práci. Neoklasičtí ekonomové označují tyto ekonomické subjekty jako **dobrovolně nezaměstnané**, viz obrázek 1.



Obrázek 1: Dobrovolná nezaměstnanost

Zdroj: Jurečka, 2017, s. 163

Pokud porovnáme tuto neoklasickou teorii se současnou situací panující na trhu práce v České republice, a tedy i v Libereckém kraji, lze potvrdit, že trhy práce nereagují na vnější podněty tak rychle. Rovnovážné mzdové sazby, které by trhy práce byly schopny vyčistit nejsou okamžitě nastaveny. V reálném světě se mzdové sazby ekonomickým výkyvům přizpůsobují se zpožděním. Ekonomové toto zpoždění označují jako strnulost či rigiditu mzdových sazeb. Panují-li na nedokonale konkurenčním trhu práce nepružné nominální mzdové sazby (směrem dolů jsou mzdy prakticky vždy nepružné), dochází k nesouladu mezi poptávaným a nabízeným množstvím práce, s čehož vyplývá, že poptávka a nabídka práce se nevyrovnají. Takto na trh práce pohlížení keynesovští ekonomové. (Jurečka, 2017)

### 1.1.1 Nezaměstnanost a makroekonomické souvislosti

V předchozí podkapitole byla zmíněna dobrovolná nezaměstnanost. V této části práce bude dále analyzována zbývajících problematika týkající se nezaměstnanosti.

Strukturu obyvatel z hlediska trhu práce lze rozdělit na tři skupiny. Jedna skupina obyvatel je zaměstnaná, druhá je nezaměstnaná a třetí ekonomicky neaktivní. Prakticky žádný z těchto obyvatel státu nepatří do jedné z těchto skupin po celý svůj život. Lidé přechází mezi těmito skupinami např. z důvodu ztráty zaměstnání. Ztratí-li člověk zaměstnání, trvá určitou dobu, než si najde jiné pracovní působiště, a v tomto období se objevuje nezaměstnanost. (Soukup, 2011)

Jedním z hlavních ukazatelů, který popisuje trh práce z makroekonomického pohledu je **přirozená míra nezaměstnanosti**<sup>1</sup>. Tento ukazatel vyjadřuje úroveň, při které jsou trhy práce v rovnováze. Přirozená míra nezaměstnanosti je dosažena, když se ekonomika pohybuje na hranici potenciálu (potenciálního produktu). Ekonomika státu v tomto případě využívá optimálně své zdroje a působí-li na trhu práce nezaměstnanost, jedná se o nezaměstnanost dobrovolnou, která byla popsána v předchozím textu. V současnosti je přirozená míra nezaměstnanosti spojována s vývojem inflace v ekonomice. Tento stav ekonomiky státu se označuje jako NAIRU<sup>2</sup>. Přirozená míra nezaměstnanosti tedy popisuje takový stav na trhu práce, kdy jsou pracovní zdroje optimálně využity a při rovnovážných mzdových sazbách jsou zaměstnány všechny ekonomické subjekty, které jsou ochotny za tyto mzdové sazby nabídnout své služby a pracovat. Ekonomika k tomuto stavu směřuje v dlouhém období. (Jurečka, 2017)

Nezaměstnanost lze podle příčin jejího vzniku a jejích projevů v ekonomice dělit ještě na další typy. **Frikční** (vyhledávací) nezaměstnanost vzniká vlivem životního cyklu obyvatelstva. Jedná se tedy o situace, ve kterých lidé odcházejí ze svých stávajících pracovních pozic a hledají nová pracovní místa. Tato nezaměstnanost nemá významné negativní dopady na vývoj ekonomiky. Za specifickou součást frikční nezaměstnanosti lze považovat **sezónní** nezaměstnanost, kterou je možné pozorovat v oborech, kde produkce kolísá v závislosti na ročním období, a to například ve stavebnictví nebo v zemědělství. Existuje-li stav, kdy se shoduje počet osob hledajících práci s počtem volných míst, ovšem kvalifikační struktura nabízené a poptávané práce je v nesouladu, hovoříme o nezaměstnanosti **strukturální**. **Cyklická** (konjunkturální) nezaměstnanost je spojována s krátkodobými ekonomickými fluktuacemi vyvolanými kolísáním rovnovážného objemu produkce a cen na trzích finální produkce. (Soukup, 2011)

Jak spolu trh práce a trh zboží a služeb souvisí bude podrobněji popsáno v jedné z následujících podkapitol, která se zabývá trhem práce z mikroekonomického pohledu. Z pohledu nové klasické ekonomie na trh práce, lze s jistou mírou analogie popsat současný stav trhu práce v České republice modelem, který vychází z teorie reálných hospodářských

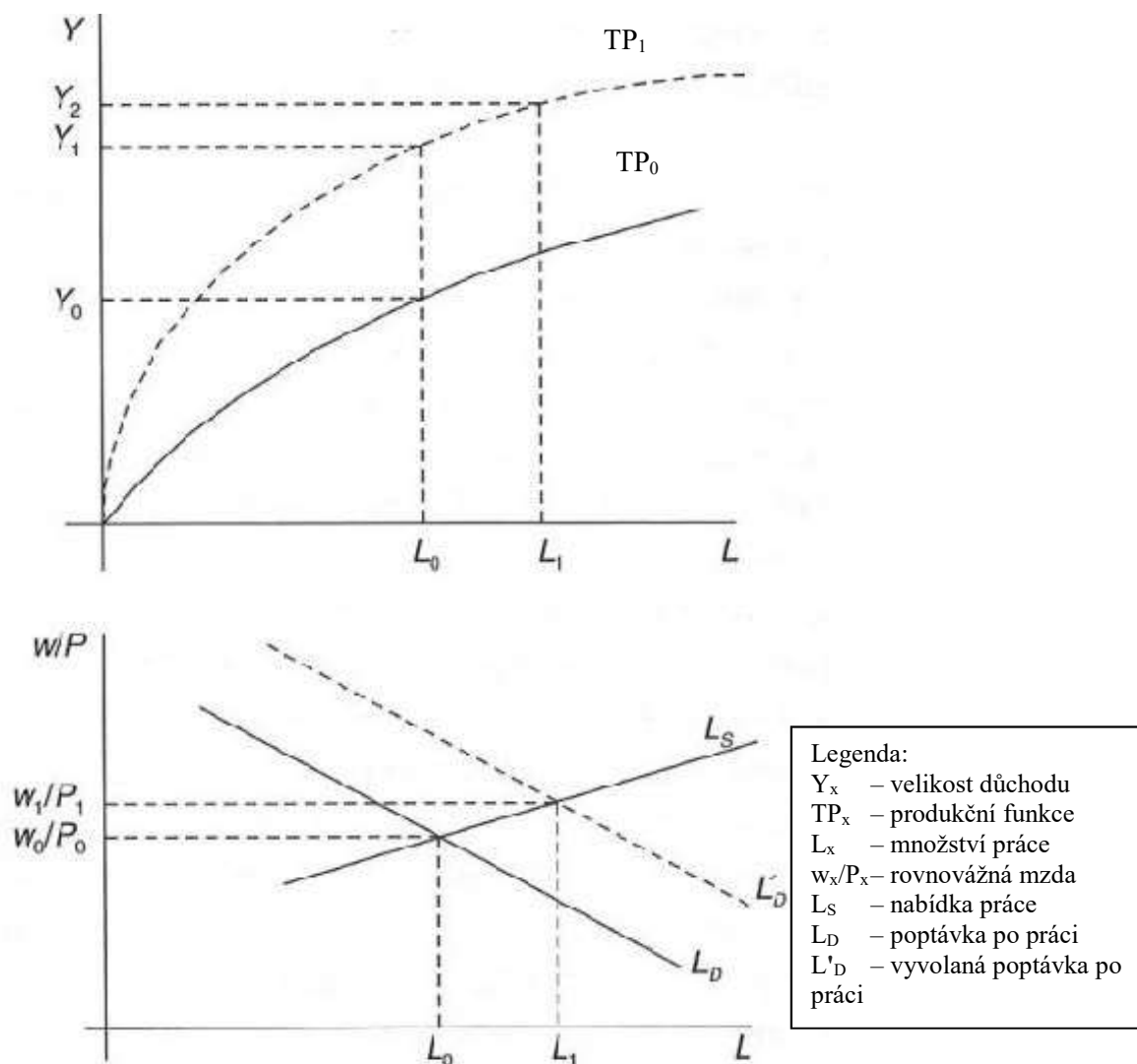
---

<sup>1</sup> Tento pojem popsal americký nositel Nobelovy ceny za ekonomii Milton Friedman (1912 - 2006).

<sup>2</sup> Z anglické výrazu „Nonaccelerating Inflation Rate of Unemployment“ - inflaci neakcelerující míra nezaměstnanosti, vyjadřuje takovou míru nezaměstnanosti, která nemění tempo růstu míry inflace, představuje rovnováhu na trhu práce.

cyklů. Tento model vychází z předpokladu pružných cen, které vyrovnávají poptávku s nabídkou i v krátkém období. Tento model předpokládá, že kolísání zaměstnanosti je způsobeno nabídkovými reálnými šoky. Nabídkové šoky, které mohou mít pozitivní vliv na zvyšování produktivity výrobních faktorů (hromadné používání informačních technologií) nebo negativní vliv na produktivitu výstupů (například zvýšení daní) ovlivňují ekonomiku státu relativně dlouhou dobu. V některých případech i řadu let a jejich působení odeznívá pozvolna. Podle českých ekonomů a bankovních analytiků je hlavním tahounem českého ekonomického růstu především domácí poptávka. Občané ČR jsou ochotni zaplatit vyšší ceny za stejné množství zboží nebo služeb doposud nakupované za ceny obvyklé, a z pohledu zmíněné teorie reálných hospodářských cyklů ji lze považovat za pozitivní nabídkový šok, který nemá v české historii obdoby.

Analýza dopadů těchto změn na trhu práce bude provedena prostřednictvím obrázku 2. Z obrázku je patrné, že výchozí stav na pracovním trhu je v rovnováze při reálné mzdě  $w_0/P_0$ , za kterou  $L_0$  zaměstnanců produkuje důchod  $Y_0$ . Předpokládáme, že došlo k bezprecedentnímu růstu domácí poptávky, jež vyvolala pozitivní nabídkový šok. Vlivem těchto změn se produkční funkce  $TP_0$ , za předpokladu konstantního objemu práce, posune směrem vzhůru doleva na  $TP_1$  a velikost produktu se zvýší z  $Y_0$  na  $Y_1$ . Tyto změny působí na růst produktivity práce, a na trhu práce (obrázku) se projeví tak, že se posune poptávka  $L_D$  po práci doprava nahoru na  $L'_D$ . Rostoucí poptávka po práci má vliv na růst reálné mzdové sazby (z  $w_0/P_0$  na  $w_1/P_1$ ) a zároveň rovnovážné množství práce na trhu z  $L_0$  na  $L_1$ . Větší množství spotřebované práce se následně projeví prostřednictvím většího vyprodukovaného důchodu z  $Y_1$  na  $Y_2$ . Pozitivní nabídkový šok má dále za následek zvýšení zaměstnanosti z  $L_0$  na  $L_1$ . Z této teorie je patrné, že nabídkový šok způsobí jednak růst produktu a jednak růst reálné mzdové sazby. (Soukup, 2011)



Obrázek 2: Trh práce z pohledu teorie reálných hospodářských cyklů

Zdroj: Soukup 2011, s. 298

Z výše popsané problematiky lze vyvodit úsudek, že společnost DMCZ může vyrobit za současné situace vládoucí na trhu práce větší produkt, a to s vyššími mzdovými náklady. Ačkoli je pracovní trh vyprázdněn, existují na tomto trhu lidé, kteří budou ochotni za podmínek vyšší mzdové sazby do práce nastoupit. Pokud se bude ekonomický vývoj nadále zlepšovat, nebude možné čerpat lidský kapitál ze současných zdrojů českého trhu práce a bude zapotřebí buď zásadním způsobem měnit technologii nebo „sáhnout“ do lidských zdrojů v zahraničí.

Pohlédneme-li makroekonomickou optikou na současnou situaci panující na českém trhu práce zjistíme, že vlivem nedostatku pracovníků začíná docházet k nepříjemným souvislostem. Podle guvernéra České národní banky, Jiřího Rusnoka (E15, 2018), může

vlivem nedostatku lidského kapitálu dojít na českém trhu práce k takzvanému přehřívání ekonomiky<sup>3</sup>. Vlivem mimořádně příznivé konjunktury se česká ekonomika blíží k vrcholu hospodářského cyklu. Dle zdroje dosáhla míra nezaměstnanosti v České republice v měsíci březnu roku 2018 dosud nejnižší hodnoty a má nadále klesat. Blíží se tedy stav, kdy počet volných pracovních míst bude převyšovat počet uchazečů o práci. Nedostatek zaměstnanců souvisí s růstem mezd. Průměrná mzda v Česku koncem roku 2017 poprvé překonala hranici 30 tisíc korun, meziročně vzrostla o 8 % na 31 646 Kč, jak uvádí zdroj.

Tato podkapitola se zabývá problematikou makroekonomického prostředí, ve kterém se nachází trh práce, kde působí firma DMCZ. Výsledkem zkoumání je poznatek, že ekonomika státu, ve které se společnost nachází je na hranici potenciálu. Míra nezaměstnanosti v Libereckém kraji totiž činí 3,73 % (ČSÚ, 2018), a je málo pravděpodobné, z výše uvedených důvodů, že by ještě mohla výrazně klesnout. Z makroekonomických teorií je současná situace na trhu práce s jistými omezeními popsatelná modelem reálných hospodářských cyklů spadající do neoklasické ekonomie.

## **1.2 Trh práce z mikroekonomického pohledu**

Z mikroekonomického pohledu je trh práce jedním z trhů výrobních faktorů, kde se střetává nabídka výrobních faktorů, kromě práce také kapitál a půda, s poptávkou po těchto faktorech. Trh výrobních faktorů se od trhu finální produkce, tedy trhu výrobků a služeb, kde stranu poptávky tvoří domácnosti a stranu nabídky výrobci, liší tím, že nabízejícími své služby jsou jednotlivci a poptávajícími firmy. (Soukupová, 2008)

### **1.2.1 Trhy výrobních faktorů**

Na trzích výrobních faktorů se utvářejí ceny výrobních faktorů a dochází k jejich rozdělení mezi jednotlivé výroby a další oblasti užití. Efektivita či neefektivita výroby závisí na způsobu rozdělení těchto výrobních faktorů. Fungování trhu výrobních faktorů je ovlivněno především tím, jak jsou tržní subjekty schopny převést podněty z trhu finálních produktů do požadavků na trhy výrobních faktorů. (Kraft, 2013)

---

<sup>3</sup> Přehřívání ekonomiky je fáze příliš rychlého růstu hospodářství země, která může způsobit několik vážných negativních důsledků. Především jde o inflaci.

Trhy výrobních faktorů mají mnoho společného. Například podle Krafta (2013) zejména to, že poptávka po výrobních faktorech je odvozena od poptávky po finální produkci vyrobené pomocí těchto výrobních faktorů. Na straně poptávky po výrobních faktorech vystupují firmy motivované snahou o maximalizaci ekonomického zisku<sup>4</sup>. Poptávku uskutečňují ekonomické subjekty, které kupují tyto výrobní faktory z toho důvodu, aby s jejich pomocí vytvořenou produkci nabídly a prodaly na trhu finálních produktů, tedy trhu výrobků a služeb. Ekonomické subjekty realizují směnu zejména proto, aby maximalizovaly rozdíl mezi výnosy a náklady. Tyto náklady spojují trh výrobních faktorů s trhem výrobků a služeb. Pro trhy výrobních faktorů je také specifické to, že domácnosti stojí na straně nabídky a představují tak nabídku výrobních faktorů. Chování jednotlivců je zejména motivováno maximalizací užitku.

Výrobní faktory se při spotřebě stávají zdrojem tvorby nových produktů a služeb. Pro výrobní faktory je charakteristické jejich použití v různých kombinacích, které závisí na použitých technologiích výroby. Z toho důvodu je poptávka po výrobních faktorech tzv. technologicky podmíněna. (Kraft, 2013)

Trhy výrobních faktorů jsou postaveny na v podstatě stejných základech jako trhy finálních výrobků a služeb. Ekonomický subjekt, vstupující na trh výrobních faktorů tedy zjišťuje optimální množství výrobních faktorů zapojených do výrobního procesu a stanovuje cenu výrobních faktorů na principu maximalizace ekonomického zisku. (Kraft, 2013)

V této podkapitole byly popsány trhy výrobních faktorů, kam spadá i trh práce, jako celek. Přestože principy fungování trhu práce a trhu výrobních faktorů jsou z velké části identické, tak v kapitole následující, bude tato práce dále pokračovat rozbořem a popisem určitých specifík trhu práce.

---

<sup>4</sup> Ekonomický zisk je definován jako rozdíl mezi celkovými příjmy a ekonomickými náklady, které jsou součtem explicitních a implicitních nákladů.

### 1.2.2 Trh práce

Trh práce je na rozdíl od ostatních trhů výrobních faktorů typický tím, že se týká zaměstnanosti a mezd, které jsou podstatnou součástí každé ekonomiky státu. Tyto prvky jsou hlavním zdrojem důchodů podstatné většiny jednotlivců. Zaměstnanost a mzdy mají na domácnosti nejen ekonomické, ale zároveň politické a sociální dopady. Specifické pro trh práce je tedy zejména to, že nositelem práce je člověk. (Jurečka, 2013)

Lidská práce, stojící na straně nabídky, je klíčovým výrobním faktorem, bez kterého by i ty nejsofistikovanější kapitálové statky a nejbohatší přírodní zdroje zůstaly pouhými ladem ležícími entitami. Podobně jako vlastníci jiných výrobních faktorů, dostávají i vlastníci práce za služby poskytnuté tímto činitelem firmám důchod v podobě mzdy. Mzdu lze definovat v širším slova smyslu jako určitou formu příjmu za odvedenou práci. (Jurečka, 2013)

### 1.2.3 Individuální nabídka práce

Domácnosti, jinými slovy jednotlivci, jsou takové subjekty, jenž vstupují na trh práce jako ti, kteří nabízejí svou práci. Nabídku práce lze chápat dvěma způsoby, a to jako nabídku práce jedné firmě (z pohledu jednoho poptávajícího) nebo nabídku práce jednoho člověka (z hlediska jednoho nabízejícího). V této části práce bude popsána druhá varianta, a to nabídka práce jednoho člověka, tedy individuální nabídka práce. (Soukupová, 2008)

Jednotlivec se o své individuální nabídce práce rozhoduje na základě výše mzdové sazby ( $w$ ), za kterou je ochoten nabídnout své služby. Tím, že jedinec nastoupí do zaměstnání, kde bude během pracovní doby ( $L$ ) pro zaměstnavatele odvádět požadovanou práci, omezí svůj volný čas ( $H$ ), který může věnovat například svým zájmům nebo rodině. Uspokojování potřeb a možnost spotřeby domácností plyne z času, který jednotlivec stráví v zaměstnání a obdrží za to odměnu ve výši mzdové sazby ( $w$ ). Aby jednotlivec maximalizovat užitek vyplývající ze spotřeby ( $C$ ) a volného času, uvažuje o optimálním využití času (24 hodin) stráveného v práci nebo užíváním volna. Z předchozí věty vyplývá, že užitek je funkcí spotřeby a volného času, viz výraz (1.6). Spotřebu domácností lze vyjádřit jako součin odvedené práce a mzdové sazby. Vzhledem k tomu, že den má 24 hodin, tak časové vyjádření množství práce lze popsat jako rozdíl celkové délky dne v hodinách a množství volného času v hodinách. Níže je tento vztah vyjádřený vzorci (1.6) a (1.7).

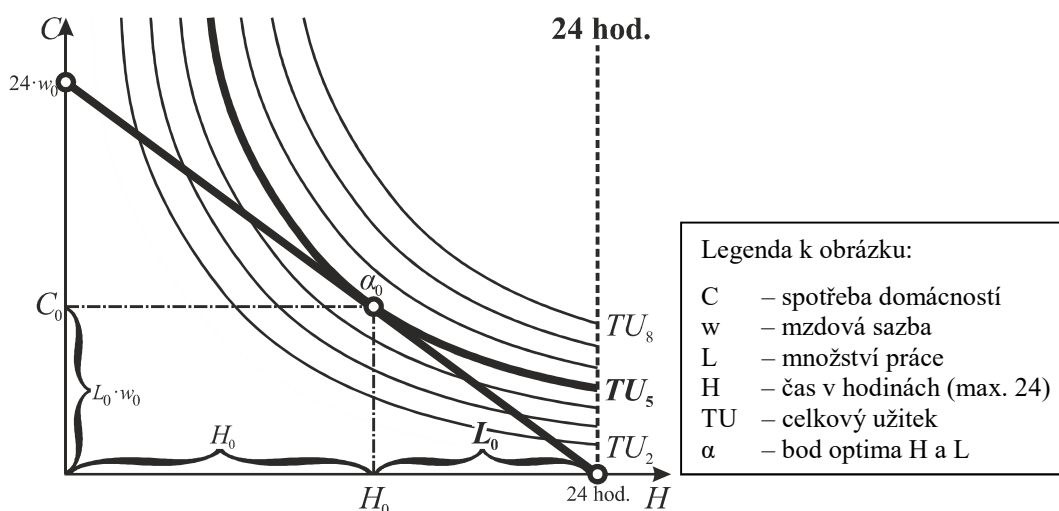
$$U = f(C, H) \quad (1.6)$$

$$C = w \cdot (24 - H) \quad (1.7)$$

Jednotlivec dosáhne maxima užitku při takovém objemu odvedené práce, při kterém je mzdová sazba v rovnováze s mezní mírou substituce volného času spotřebou, jak vyplývá ze vztahu (1.8). (Soukupová, 2008)

$$w = \frac{\partial U / \partial H}{\partial U / \partial C} = MRS^5 \quad (1.8)$$

Maximum užitku je patrný také na obrázku 3 v bodě  $\alpha_0$ .



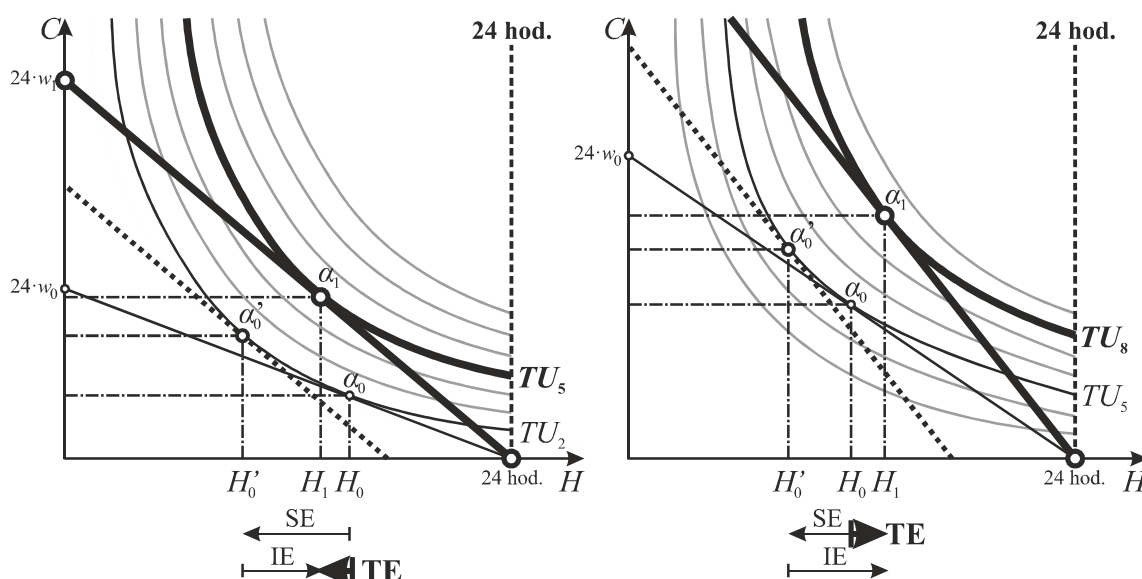
Obrázek 3: Indiferenční analýza rozhodování spotřebitele o optimálním rozložení 24 hodin mezi prací a volným časem

Zdroj a zpracování: Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.

Z grafu na obrázku 4 vyplývá, jak bude probíhat rozhodování například potenciálního zaměstnance společnosti DMCZ, který sleduje vývoj mzdové sazby, kterou je společnost ochotna uchazečům o zaměstnání (ale i stávajícím zaměstnancům) zaplatit. Pokud společnost zvýší mzdovou sazbu z úrovně  $w_0$  na  $w_1$ , tak se potenciálnímu zaměstnanci změní směrnice omezení, viz vztah (1.7). Jak je na grafu dále vidět, bod dotyku s horizontální osou volného času se nezmění (den má stále 24 hodin, což je maximum využití volného času), dojde však ke změně bodu dotyku s vertikální osou spotřeby z  $24 w_0$  na  $24 w_1$ . Rostoucí mzdová sazba umožní potenciálnímu zaměstnanci dosahovat vyššího celkového užitku. Celkový užitek dosahovaný růstem mzdové sazby se však nezvyšuje do nekonečna, ale je omezen požadavkem jednotlivce na využívání volného času. (Soukupová, 2008)

<sup>5</sup> Optimální rozložení času mezi prací a volnem lze vypočítat pomocí takzvaného Lagrangerova multiplikátoru. (Soukupová, 2008, s. 419)

Pro potřeby odvození křivky individuální nabídky práce jednotlivce ( $S_L$ ), je nutné celkový efekt rozložit na efekt substituční a efekt důchodový. Substituční efekt je negativní, jelikož spočívá v nahrazování volného času prací. Jednotlivec je tedy zvýšeným objemem inkasovaných peněz stimulován ke zvýšení množství odpracovaných hodin na úkor volného času. Jestliže vyšší příjem od zaměstnavatele umožní zaměstnanci zvýšit množství nakupovaného zboží (služeb a jiných statků) a zároveň zvýšit počet hodin volného času, tak hovoříme o důchodovém efektu. Oba tyto účinky jsou znázorněny v grafech na obrázku 4.



Legenda k obrázku:

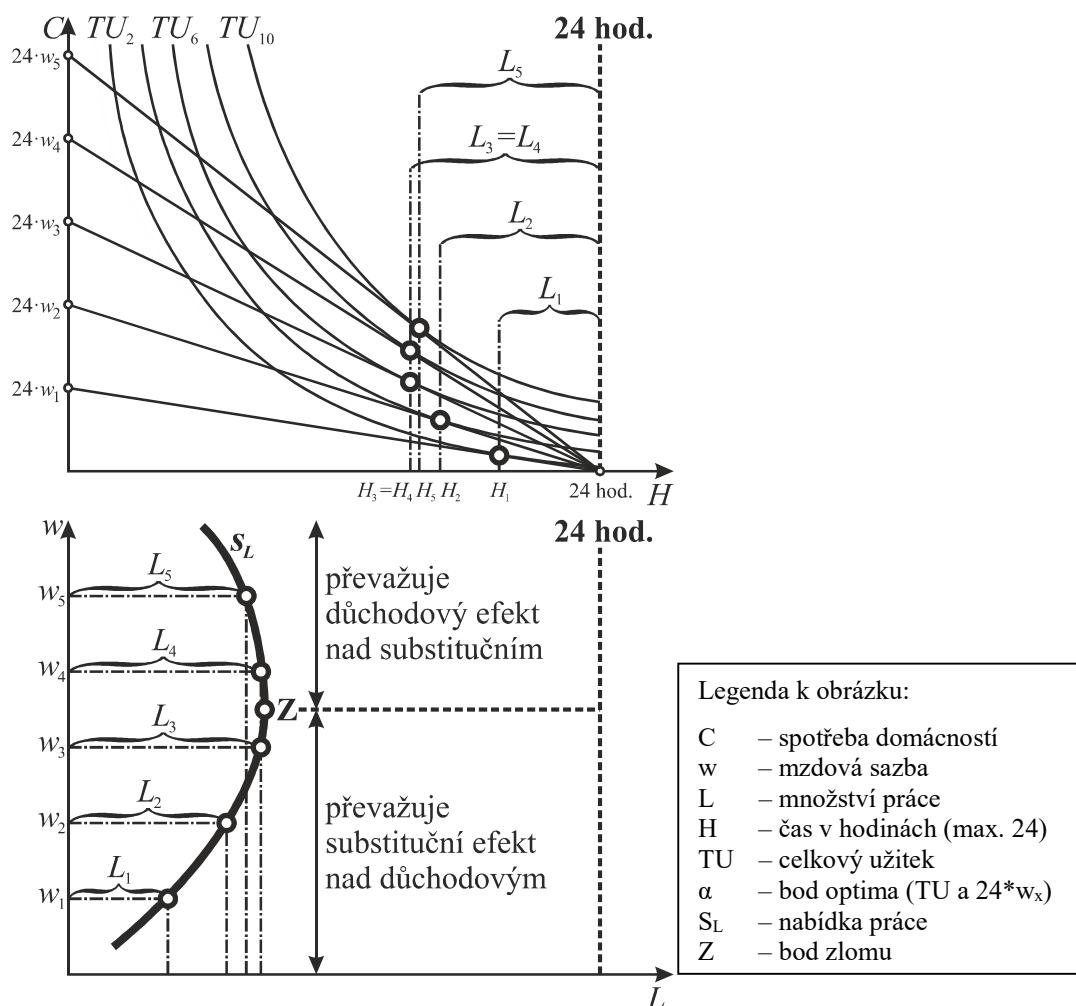
C – spotřeba domácností; w – mzdová sazba; L – množství práce; H – čas v hodinách (max. 24); TU – celkový užitek;  $\alpha$  – bod optima (dotyku TU a  $24 \cdot w_x$ ); TE – celkový efekt; SE – substituční efekt; IE – důchodový efekt

Obrázek 4: Substituční a důchodový efekt růstu mzdové sazby

Zdroj a zpracování: Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.

Křivka individuální nabídky práce jednotlivce, jak je patrné z obrázku 5, vyjadřuje vztah nabízeného množství práce a úrovně mzdové sazby. Z následujícího grafu na obrázku 5 lze vyčíst, jak se bude pravděpodobně rozhodovat například osoba, která zvažuje nabídnout část svého volného času společnosti DMCZ, a to v závislosti na adekvátní míře mzdové sazby, za kterou je ochotna tuto práci za omezení volného času vykonávat. Tvar individuální nabídkové křivky závisí na výše popsanych efektech. V intervalu do bodu Z, má jedinec nabízející práci zájem, za předpokladu růstu mzdy, odpracovat více hodin (substituční efekt převažuje nad důchodovým). Nad bodem Z je patrné zpětné zakřivení nabídkové křivky  $S_L$ , které je způsobené poklesem odpracovaných hodin u zaměstnavatele, navzdory zvýšení mzdové sazby (důchodový efekt převažuje nad substitučním). Jelikož byla popsána individuální křivka nabídky jednoho potenciálního zaměstnance, lze tvrdit, že bod Z bude u

každého jednotlivce ležet na jiné úrovni, a to podle toho, jak upřednostňuje práci před využíváním volného času a naopak. (Kraft, 2013)



Obrázek 5: Graf odvození křivky individuální nabídky práce jednoho pracovníka

Zdroj a zpracování: Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.

Jak je již uvedeno v závěru podkapitoly, která se zabývala trhem práce z makroekonomického pohledu, je liberecký trh práce téměř vyprázdněn, existují na něm však osoby, které by byly ochotny za podmínek vyšší mzdové sazby do práce nastoupit. Tento závěr vyplývá i z této podkapitoly. Firma DMCZ, jako ekonomický subjekt poptávající práci, musí tedy nastavit takovou mzdovou sazbu, aby se stala magnetem na zaměstnance.

## 1.2.4 Tržní nabídka práce

Tržní nabídku práce tvoří objemy nabízené práce osobami, které jsou ochotny a schopny tuto práci poskytovat při kolísání mzdové sazby. Mění se úroveň mzdové sazby má za následek zvyšování (snižování) nabízeného množství práce jednotlivci a příchod (odchod)

většího počtu jednotlivců nabízejících práci. Křivka tržní nabídky práce je tvořena na základě horizontálního součtu všech individuálních křivek nabídky práce. Jelikož se s rostoucí mírou mzdové sazby na daném trhu práce vždy najdou jednotlivci, kteří budou ochotni za tuto mzdu pracovat, projeví se tento efekt tak, že křivka tržní nabídky práce není zpětně zakřivena, ale je jen rostoucí. (Soukupová, 2008)

Z předchozího odstavce je možno vyvodit, že při současném stavu české zaměstnanosti a vývoje mezd se v krátkém období zřejmě společnosti DMCZ z osob působících na českém trhu práce nepodaří získat potřebný počet zaměstnanců, na tomto místě je patrný hypotetický bod zlomu. Základnu pro výběr budoucích zaměstnanců (pokračující růst křivky tržní nabídky práce) by mohly tvořit osoby, které působí na zahraničních trzích práce s nižšími mzdami, resp. mzdovými sazbami.

### 1.2.5 Poptávka po práci

Poptávka po práci je odvozena jednak od podmínek konkurenčního prostředí na trhu práce, jednak od závislosti na konkurenčním prostředí na trhu zboží a služeb. Dále se rozhodování ekonomických subjektů o pořízování výrobních faktorů liší v krátkém a dlouhém období. (Kraft, 2013) Pro krátké období je typické, že nelze měnit technologické vybavení firmy, celkové náklady se skládají z fixní (technologie) a variabilní (práce) složky. V dlouhém období již lze měnit i technologii (například dostavba nové výrobní haly společností DMCZ v roce 2016) a veškeré náklady jsou tedy variabilní.

Na základě aktuálního stavu na trhu práce a předchozí makroekonomické analýze lze říci, že společnost DMCZ působí na nedokonale konkurenčním trhu práce. Proto se tato práce bude dále zabývat rozбором individuální poptávky po práci v případě nedokonale konkurenční firmy na trhu práce.

Pro poptávku na nedokonale konkurenčním trhu práce je typický omezený počet ekonomických subjektů, které vlivem svého výjimečného postavení na trhu práce využívají výhodu, která jim umožňuje ovlivnit mzdovou sazbu (cenu práce), označovanou zpravidla malým písmenem  $w$ . Na takovém trhu práce lze nalézt následující tržní struktury, a to **monopson** – práci poptává jediná firma, dále **oligopson** – práci poptává omezený počet firem, a nakonec **monopsonistickou konkurenci** pro kterou je charakteristické, že práci

poptává velké množství firem, které jsou alespoň částečně schopny ovlivnit cenu práce. (Kraft, 2013)

Společnost DMCZ lze popsat jako ekonomický subjekt, který je schopen ovlivnit mzdovou sazbu, za kterou nakupuje od domácností práci. Je ovšem nutné si přiznat, že na trhu práce v Liberci operuje velké množství firem, které stejně jako DMCZ trpí nedostatkem zaměstnanců, a to ve výrobní i nevýrobní oblasti (zejména maloobchodní řetězce). Vezme-li ovšem v úvahu liberecký trh práce, zaměřující se na automobilový průmysl, zjistíme, že zde operuje relativně malé množství firem. V následujícím odstavci se bude práce zabývat problematikou monopsonu, tedy takovou situací, ve které by se společnost DMCZ nacházela, kdyby čistě hypoteticky na trhu práce působila sama.

Charakteristickou vlastností nedokonale konkurenčního trhu práce je rostoucí křivka individuální nabídky práce, jak vyplynulo z podkapitoly zabývající se touto tematikou. To pro firmu znamená, že každou další poptávanou jednotku práce musí nakoupit s vyššími mzdovými náklady. Firma působící na takovémto trhu práce je takzvaným mzdovým tvůrcem. Pokud firma využívající své výsadní postavení na trhu práce zaměstná dodatečného zaměstnance, jsou jeho mezní náklady na faktor práce vyšší než mzdová sazba ( $MFC_L^6 > w$ ), jelikož zaměstnáním dodatečné jednotky práce stoupá výše mzdové sazby i stávajícím zaměstnancům. Na trzích práce s rostoucí křivkou nabídky práce rostou dodatečné náklady na faktor práce ( $MFC_L$ ) dvakrát rychleji než průměrné náklady na faktor práce ( $AFC_L^7$ ). Křivka celkových nákladů na faktor práce ( $TFC_L^8$ ) má tvar konvexní paraboly s vrcholem v souřadnicovém počátku. To je patrné z následujícího grafu na obrázku 6.

---

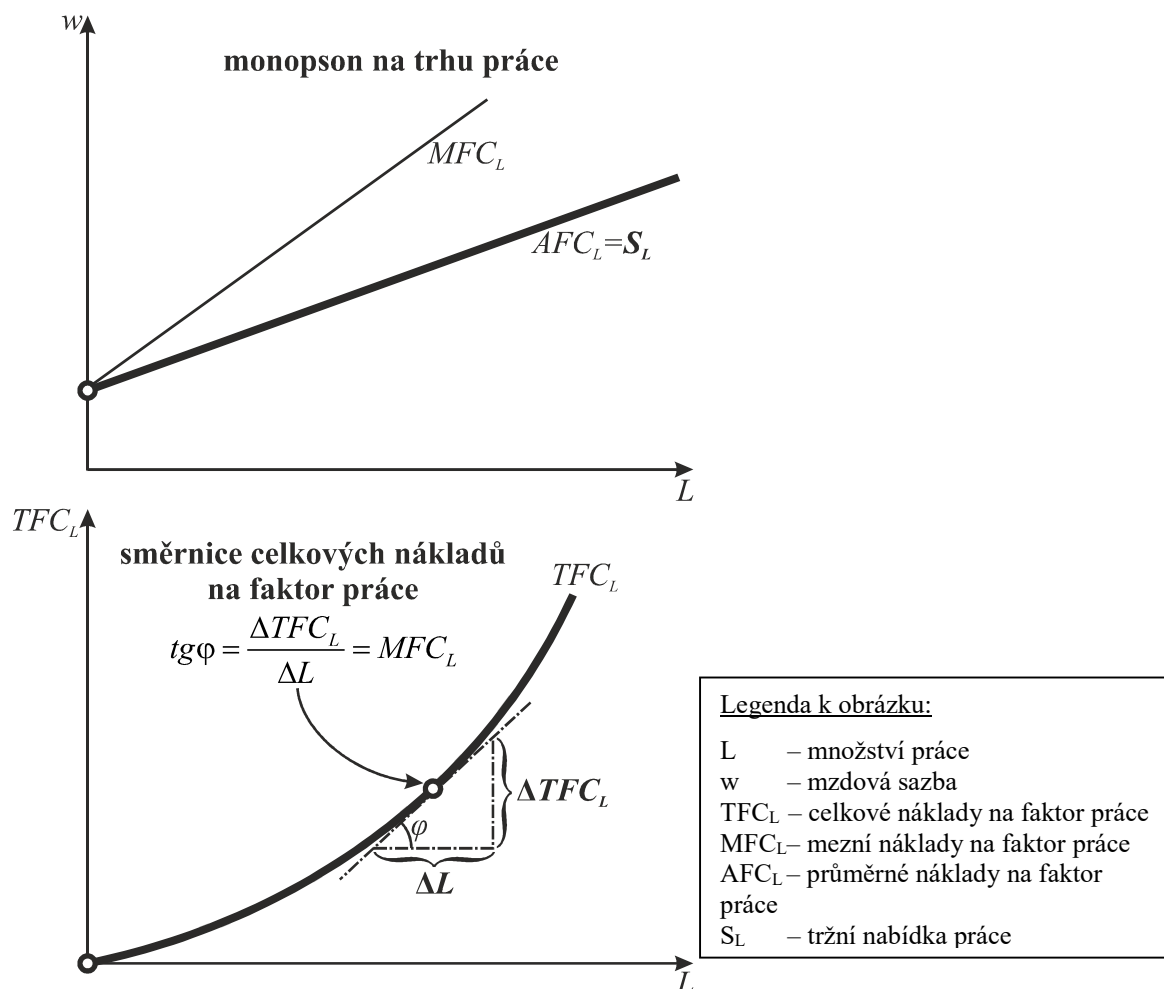
<sup>6</sup> **Mezní náklady na faktor práce  $MFC_L$**  (Marginal Factor Cost of Labour) jsou dodatečné náklady vynaložené na pořízení dodatečné jednotky práce. Jedná se o přírůstek celkových nákladů na faktor práce při zvýšení množství nájímané práce o jednu jednotku. (Kraft, 2013)

$$MFC_L = \frac{\partial TFC_L}{\partial L} = \frac{\partial (w \cdot L)}{\partial L} = w + L \cdot \frac{\partial w}{\partial L} \quad (1.1)$$

<sup>7</sup> **Průměrné náklady na výrobní faktor práce  $AFC_L$**  (Average Factor Cost of Labour) představují náklady na každou jednotku práce využitou ve výrobním procesu. Cena jednotky práce je mzdová sazba  $w$ . (Kraft, 2013)

$$AFC_L = \frac{TFC_L}{L} = \frac{w \cdot L}{L} = w \quad (1.2)$$

<sup>8</sup> **Celkové náklady na faktor práce  $TFC_L$**  (Total Factor Cost of Labour) jsou výsledkem součinu mzdové sazby  $w$  a objemu práce užitého ve výrobním procesu  $L$ . (Kraft, 2013)



Obrázek 6: Nedokonalá konkurence na straně poptávky po práci  
Zdroj a zpracování: Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.

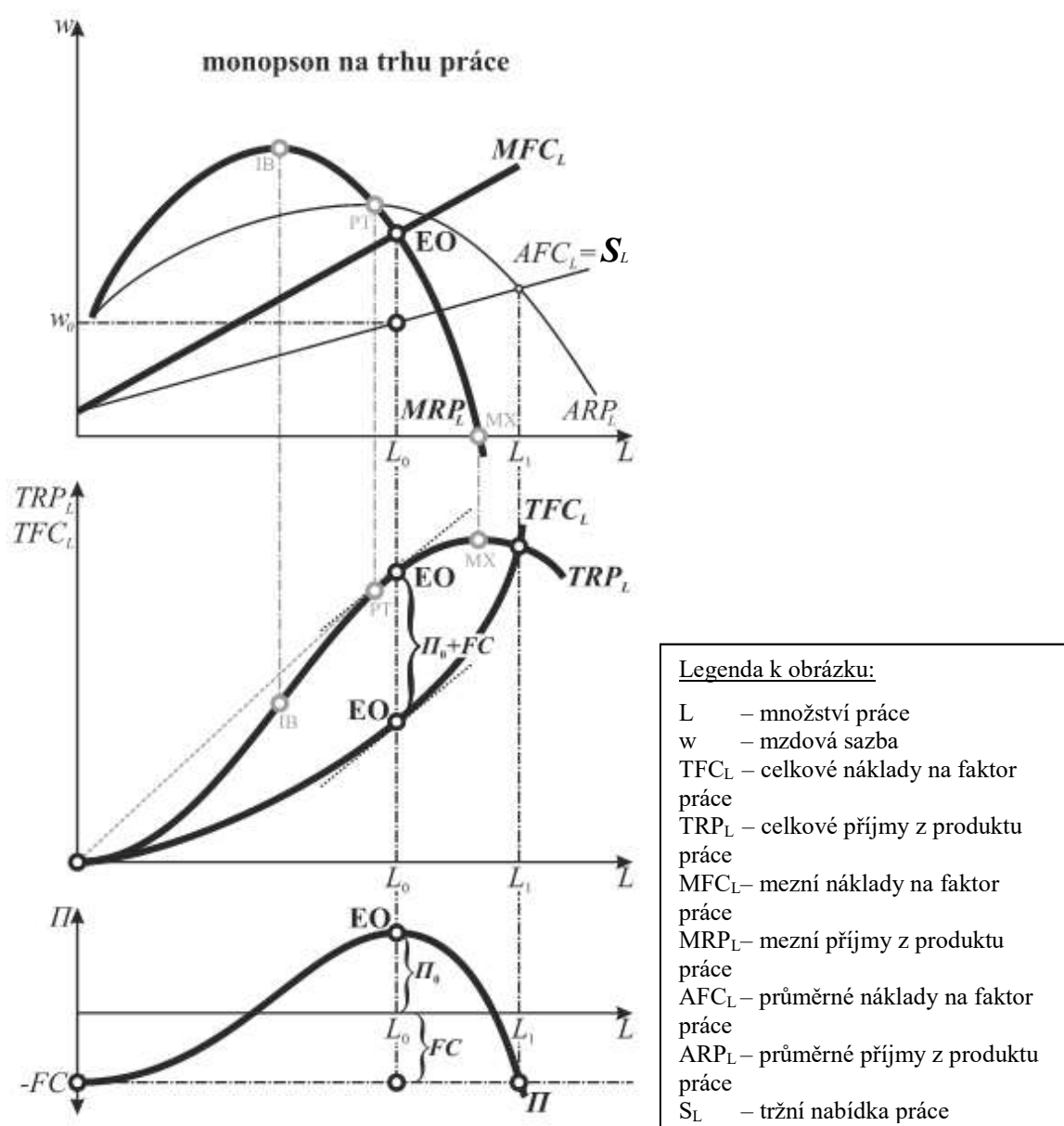
Z grafu na obrázku 7 je patrné, že rozhodování cenového tvůrce o optimálním množství nakupované práce na nedokonale konkurenčním trhu práce se odvíjí od předpokladu maximalizace ekonomického zisku  $EO$ , tedy o kolik (např. v peněžním vyjádření) je odvětví jeho působení ziskovější než nejlepší možná alternativa. Maximálního ekonomického zisku a optimálního množství práce  $L_0$  dosahuje firma působící na nedokonale konkurenčním trhu práce v situaci, kdy se vyrovnává příjem z mezního produktu práce ( $MRP_L$ <sup>9</sup>) s mezními náklady na faktor práce ( $MFC_L$ ). Dále z grafu na obrázku 7 vyplývá, že firma operující na

<sup>9</sup> **Příjem z mezního produktu práce  $MRP_L$**  (Marginal Revenue Product of Labour) představuje změnu celkového příjmu z produktu práce plynoucího z prodeje produkce vyrobené dodatečnou jednotkou práce, pokud velikost ostatních výrobních faktorů zůstává konstantní. (Kraft, 2013)

$$MRP_L = \frac{\partial TRP_L}{\partial L} = \frac{\partial TR}{\partial Q_A} \cdot \frac{\partial Q_A}{\partial L} = MR_A \cdot MP_L \quad (1.3)$$

Ve vzorci (1.3) představuje  $MR_A$  mezní příjem z prodeje dodatečné jednotky produktu  $A$ ,  $MP_L$  je mezní produkt práce.

nedokonale konkurenčním trhu práce nakupuje práci za mzdovou sazbou  $w_0$ , která je odvozena od střetu ekonomického optima EO s tržní nabídkou práce  $S_L$ . Mzdový tvůrce je schopen, díky svému výjimečnému postavení na trhu, stlačit mzdovou sazbu pod úroveň vlastních mezních příjmů z produktu práce. Působí-li na trhu práce pouze monopson, maximalizující ekonomický zisk, dochází k tomu, že je zaměstnáván nižší počet osob za nižší mzdovou sazbou, než by tomu bylo na dokonale konkurenčním pracovním trhu. Je tedy patrné, že monopson nejprve určí optimální množství práce  $L_0$  a k němu stanoví minimální hladinu mzdové sazby  $w_0$ , za kterou je ochoten množství práce  $L_0$  na trhu práce najímat. (Kraft, 2013)



Obrázek 7: Rozhodování monopsonu na trhu práce v krátkém období

Zdroj a zpracování: Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.

Analýzou nedokonale konkurenčního trhu, kde působí pouze jedna firma poptávající práci, lze dojít k závěru, že se pozice společnosti DMCZ tomuto stavu přibližuje jen vzdáleně. Analogie je patrná zejména ve schopnosti (lépe řečeno nutnosti) ovlivnit výši mzdové sazby, která nepřesáhne mezní příjem z produktu práce ( $MRP_L$ ). „Monopsonista“, na rozdíl od společnosti DMCZ, může z tržní nabídky pracovníků dle libosti vybírat a různě je mzdově diskriminovat. DMCZ však nemá takzvaně z čeho brát a vyšší mzdové sazby se spíše snaží pracovníky přilákat.

### 1.2.5.1 Transformace oligopolu na oligopson

Z náhledu na liberecký trh práce v oblasti automobilového průmyslu, je patrné, že v tomto oboru působí pouze několik málo firem. Společnost DMCZ patří na Liberecku mezi takové zaměstnavatele, kteří poptávají a zaměstnávají nejvíce lidí. Ostatní firmy v tomto regionu, působící v oblasti automobilového průmyslu mají podstatně nižší počty zaměstnanců.

V úvodní části podkapitoly věnované poptávce po práci byl popsán oligopson, jako taková tržní struktura působící na trhu práce, kterou poptává omezený počet firem. DMCZ by tedy z tohoto úhlu pohledu bylo možné teoreticky popsat jako oligopson, který je následován takzvaným konkurenčním lemem.

Vzhledem k nedostatku materiálů zabývajících se problematikou tohoto druhu tržní struktury, bude analýza provedena prostřednictvím vhodných teorií zabývajících se oligopolem a následně bude provedena konverze oligopolu na oligopson. V chování oligopolu na trhu finální produkce a oligopsonu na trhu práce je možné sledovat určitou analogii. Chování těchto tržních struktur je totiž založeno na v podstatě totožných principech.

Oligopol je charakterizován jako tržní struktura podnikající na trhu finálních statků, kde působí malý počet firem s relativně vysokou úrovní závislosti jejich rozhodování. Oligopolní firma činí svá rozhodnutí na základě vlastního ekonomického optima a dále na základě očekávané reakce zbylých firem v oboru. (Soukupová, 2008)

Nejprve umístíme DMCZ na trh finální produkce do pozice cenového vůdce (dominantní firmy,  $DF$ ) a budeme sledovat, jak se bude na tomto trhu chovat. Z grafu na obrázku 7 je



Mzdová sazba konkurenčního okraje ( $w_{CF}$ ) je rovna mzdové sazbě dominantní firmy ( $w_{DF}$ ). Firmy tvořící konkurenční lem se chovají, analogicky s trhem finální výroby, jako dokonale konkurenčně. Poptávané, jak je patrné z výrazu (1.5), množství práce konkurenčního lemu je doplňkem poptávaného množství práce dominantní firmou do velikosti tržní nabídky práce.

$$\sum L = L_{DF} + L_{CF}. \quad (1.5)$$

Za předpokladu, že je společnost DMCZ na oligopsonním trhu mzdovým vůdcem (analogicky k cenovému vůdci), dojdeme k následujícím závěrům. Firma by byla schopna určovat množství zaměstnávaných pracovníků a ovlivňovat výši mzdové sazby s cílem maximalizovat mezní příjem z produktu práce. Zbývající firmy podnikající v oboru (konkurenční lem) by stanovenou mzdovou sazbou převzaly.

Je tedy patrné, jak je důležité pro firmu, která se potýká s nedostatkem pracovníků stanovení mzdové sazby. Mzdová sazba je jedním z nejdůležitějších faktorů, kterými může firma ovlivnit počty zaměstnanců a jejich spokojenost v zaměstnání.

### 1.2.5.2 Rigidita mzdové sazby

Z předchozích podkapitol vyplynulo, že v rozhodování podniku hraje stanovení určité úrovně mzdové sazby důležitou roli. V podkapitole věnované nezaměstnanosti a makroekonomickým souvislostem byl zmíněn pojem strnulost (rigidita, nepružnost) mzdových sazeb, který bude níže stručně popsán a analyzován.

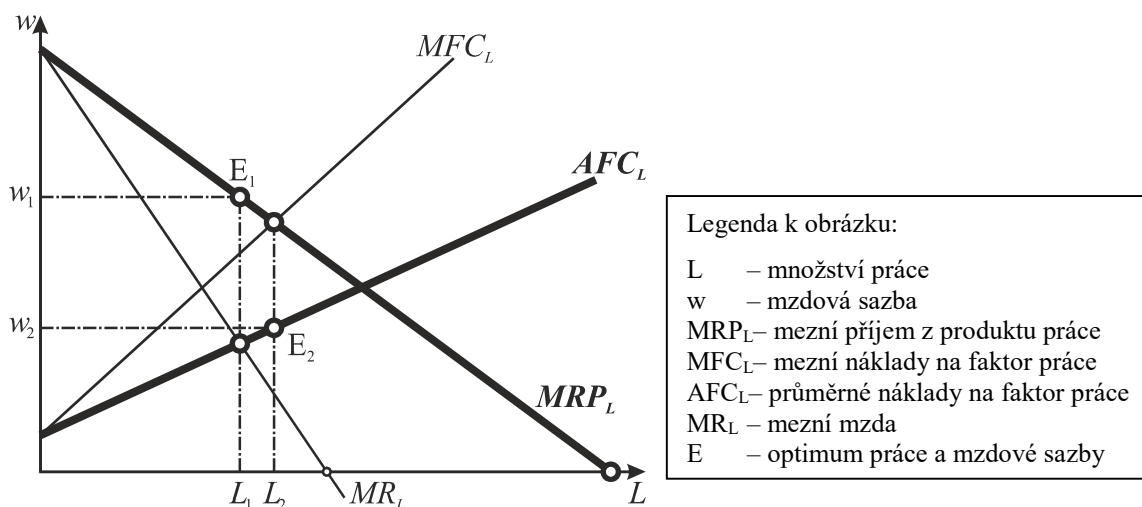
Touto tematikou se zabývá původní keynesiánský model, který popisuje vliv rigidní mzdové sazby na nezaměstnanost. Současný trh práce, na kterém působí společnost DMCZ, nelze tímto modelem popsat, jelikož sice uvažuje ve výchozí situaci dobrovolnou nezaměstnanost (která v současnosti na našem trhu práce pravděpodobně panuje), ale předpokládá snížení cenové hladiny, jehož výsledkem je snížení poptávaného množství práce a zvýšení míry nezaměstnanosti. Vliv na strnulost mzdové sazby má podle Soukupa (2011) i konkurence mezi ekonomickými subjekty. Každý podnik touží mít co nejnížší mzdové náklady, které zvýší jeho konkurenceschopnost. Rigidní mzdy totiž krátkodobě zvyšují konkurence-

schopnost, když konkurenční podniky musí platit vyšší mzdovou sazbu nebo alespoň nemohou najmout levnou práci.

V krátkém časovém úseku by tedy pro DMCZ bylo vhodné ponechat mzdovou sazbu (třeba i opakovaně) na výchozí úrovni a zásadně s ní nehýbat, aby dosáhla konkurenční výhody v podobě vyšší konkurenceschopnosti, popsané výše. Ovšem situace, která v současnosti vládne na trhu práce nedovoluje společnosti DMCZ tuto výhodu delší dobu využívat. Trh nakonec společnost nutí mzdy (stávajících i potenciálních) zaměstnanců zvyšovat. Lze totiž předpokládat, že takto budou uvažovat i ostatní firmy působící na trhu práce, které bojují s akutním nedostatkem pracovníků.

### 1.2.6 Bilaterální monopol

Model bilaterálního monopolu na trhu práce popisuje působení monopolu na straně nabídky a monopsonu na straně poptávky po práci. Obě tyto tržní struktury mají možnost ovlivnit výši mzdové sazby ( $w$ ). Z grafu na obrázku 9 lze vyčíst, že monopson bude poptávat množství práce  $L_2$  (dáno střetem mezního příjmu z produktu práce ( $MRP_L$ ) a mezních nákladů na produkt práce ( $MFC_L$ ) za mzdovou sazbu  $w_2$ . Monopol na straně nabídky práce (dle teorie ji představují odbory) bude nabízet množství práce  $L_1$ , za mzdovou sazbu  $w_1$ , která je odvozena od rovnosti mezní mzdy ( $MR_L$ ) a průměrných nákladů na faktor práce ( $AFC_L$ ). Výsledná úroveň mzdové sazby se bude pohybovat v rozmezí  $w_1$ ;  $w_2$  a bude záviset na vyjednávací síle obou zúčastněných stran. Pro úplnost popisu grafu na obrázku 9 je nutné dodat, a je to z obrázku patrné, že první pracovník je zaměstnán až ve chvíli, kdy je mzdová sazba na úrovni vyšší než 0. (Kraft, 2013)



Obrázek 9: Bilaterální monopol na trhu práce  
Zdroj a zpracování: Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.

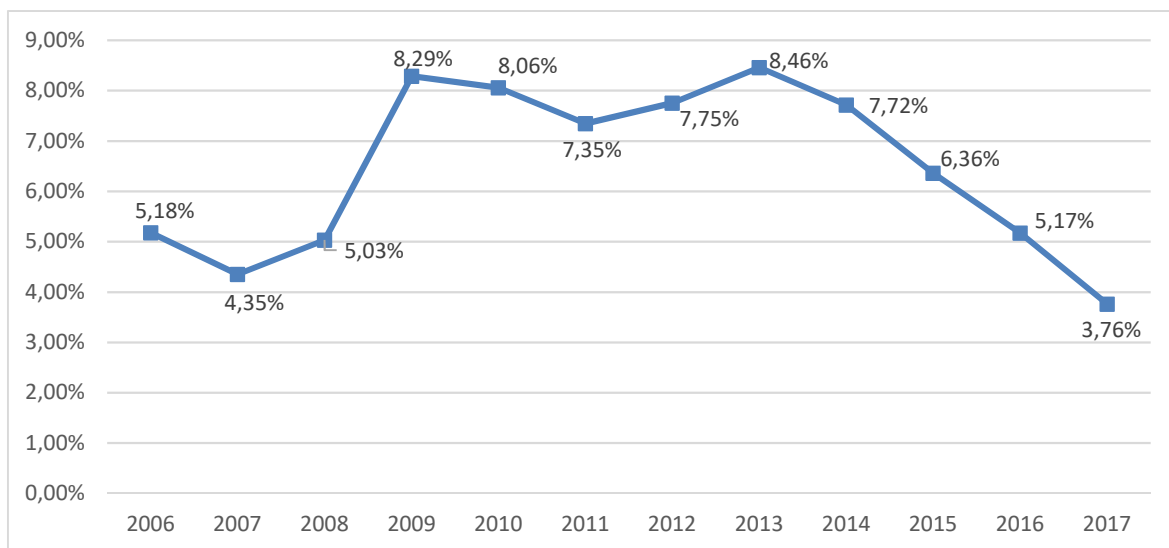
Bilaterální monopol uvažuje na straně nabídky práce odbory. Vyloučíme-li z výše popsaného modelu odbory a nahradíme je současnou situací na českém (libereckém, automotive) trhu práce, zjistíme, že potenciálním (ale i současným) zaměstnancům byly dány do rukou všechny „trumfy“, s nimiž bez potřeby zásahu odborů mohou o výši svého platu vyjednávat se svými současnými nebo budoucími zaměstnavateli. Záleží tedy na vyjednávací síle jedinců, jak výhodné mzdové podmínky si na současném trhu práce vyjednají.

### **1.3 Charakteristika regionu**

Liberecký kraj s rozlohou 3163 km<sup>2</sup> je vyjma Prahy nejmenší správní jednotkou tohoto druhu v České republice (ČR). Rozkládá na severu ČR a sousedí s Polskou republikou a Spolkovou republikou Německo. Hranice mezi těmito třemi státy tvoří tzv. Trojzemí, které je specifické svou vzájemnou ekonomickou a kulturní spoluprací. Liberecký kraj je známý svou průmyslovou tradicí, hlavními odvětvími jsou zde i nyní tedy automobilový průmysl (výroba komponentů), strojírenství, výroba skla, bižuterie a zpracování plastů. V průmyslových odvětvích zde tak pracuje téměř 45 % zaměstnanců. (ČSÚ, 2017) V regionu existuje několik průmyslových zón, největší z nich je zóna Liberec Jih u rychlostní komunikace Liberec – Praha. V této zóně sídlí i firma DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. (DMCZ), která je rovněž zdejším největším zaměstnavatelem. Mezi další významné průmyslové zaměstnavatele kraje patří TRUMPF CZ, s.r.o., Benteler, Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o., Adient Czech Republic, TRW Automotive Czech či Knorr-Bremse ČR.

V Libereckém kraji žije cca 440 tis. obyvatel, a je tedy po tom Karlovarském nejméně lidnatým krajem v republice. Nezaměstnanost zde ke konci roku 2017 dosáhla míry 3,76 %, a má tedy v posledních letech stále klesající tendenci. Zaměstnavatelé si tak žádají jak kvalifikované pracovníky (zejména právě ve strojírenských oborech), tak i ty nekvalifikované, kterým nabízí zaučení a práci na výrobních či montážních linkách. Z následujícího grafu (Obrázek 10) je patrné, že míra nezaměstnanosti stoupla během světové finanční krize. Svého maxima dosáhla v Libereckém kraji koncem roku 2013, pak už nastal pokles až na současnou nejnižší míru. Koncem roku 2017 byla navíc k dispozici volná pracovní místa pro cca 75 % nezaměstnaných z regionu. Pokud by tedy byla všechna tato místa obsazena

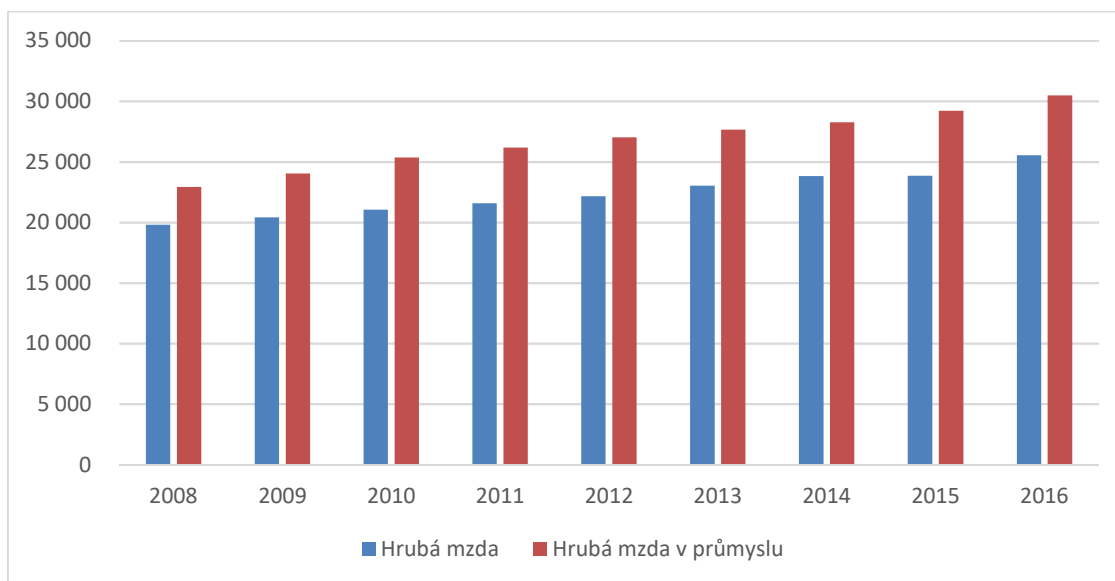
právě z množiny neumístěných uchazečů o zaměstnání, míra nezaměstnanosti by v Libereckém kraji dosahovala pouhého 1 %. (ČSÚ, 2018)



Obrázek 10: Míra nezaměstnanosti v Libereckém kraji 2006 - 2017

Zdroj: ČSÚ, 2018 - vlastní zpracování

Průměrná hrubá mzda v roce 2017 činila v Libereckém kraji 27 393 Kč (dle předběžných údajů), což je o 7,3 % více, než tomu bylo předešlý rok. Průměrná hrubá mzda v průmyslovém odvětví je však ještě vyšší. V roce 2016 činila v Libereckém kraji 30 474 Kč, což bylo ještě o 463 Kč víc, než byl celorepublikový průměr v tomto členění podle NACE-CZ. (ČSÚ, 2018)



Obrázek 11: Průměrná hrubá mzda v Libereckém kraji 2008 - 2016

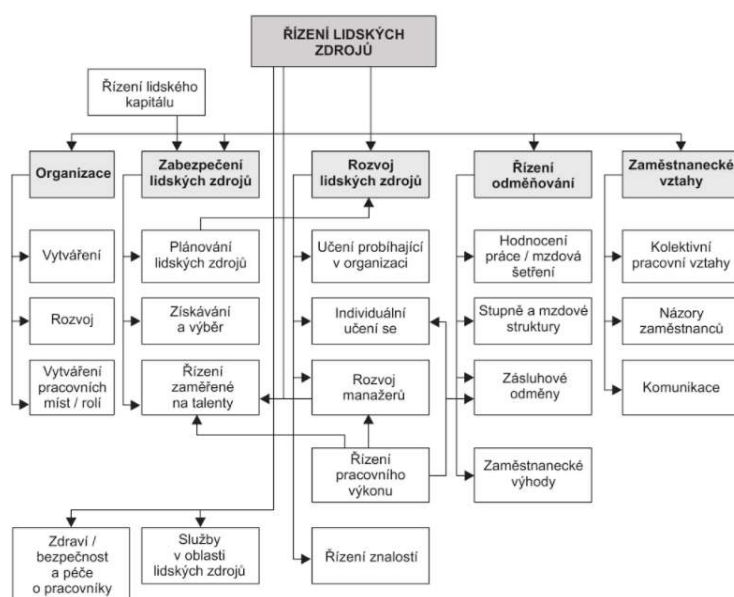
Zdroj: ČSÚ, 2018 - vlastní zpracování

Z předchozího grafu (Obrázek 11) je patrný nejen nárůst průměrné hrubé měsíční mzdy, ale rovněž nárůst rozdílu mezi ní a hrubou mzdou pouze v průmyslovém odvětví – obojí v rámci Libereckého kraje. Největší rozdíl těchto porovnávaných mezd byl v roce 2015, ale i nadále představuje jejich rozdíl téměř pětinu hodnoty ve prospěch průmyslových oborů. Prozatím nejsou známa přesná data za rok 2017, nicméně se dá říci, že průměrná mzda v odvětví průmyslu Libereckého kraje za předchozích 10 let vzrostla cca o 40 %. Tempo jejího růstu je tak vyšší, než je tomu u průměrných mezd v rámci celé ČR.

## 2 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.“ (Koubek, 2007, s. 15)

Podle Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří pracují v konkrétní organizaci, a kteří tak individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jejích stanovených cílů. Zaměstnanci jsou proto tím nejcennějším, co organizace mají.



Obrázek 12: Aktivita řízení lidských zdrojů  
Zdroj: Armstrong M.; Řízení lidských zdrojů; 2007

Na obrázku je uvedeno možné rozdělení aktivit, které spadají do řízení lidských zdrojů, a jejich vzájemná provázanost. V této struktuře jsou uvedeny i aktivity patřící k řízení lidského kapitálu, tedy už k samotnému získávání lidských zdrojů. Tím aktivity pokrývají celý proces od vytváření pracovních míst, přes rozvoj a odměňování, až po pracovní vztahy. Každá organizace si však sama určí, jaké řízení je pro ni nejvhodnější a nejefektivnější. Svou roli samozřejmě hraje i její velikost, povaha a zaměření.

Lidskými zdroji jsou myšleni lidé v pracovním procesu. Tvoří je tedy jedinci, kteří jsou schopni seberealizace v pracovní činnosti, kterou vykonávají na základě vlastní svobodné vůle. Lidské zdroje je tak možné chápat i jako zásobu lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost, která vede k produkci výstupu. (Vodák, 2011)

Řízení lidských zdrojů by mělo být zaměřeno na dlouhodobou perspektivu, mělo by zároveň brát v úvahu dlouhodobé dopady všech rozhodnutí v oblasti personální práce. Je orientováno na vnější faktory formování a fungování lidských zdrojů – především na trh práce, populační vývoj, vnější ekonomické podmínky apod. Zásadním bodem v řízení lidských zdrojů je rovněž přenesení výkonné personální práce, pravomocí a rozhodování na vedoucí pracovníky vyšších úrovní. Personální práce se tak stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, dochází k propojování se strategickými plány organizace. Organizace se orientuje na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců, a tím i na sounáležitost a loajalitu pracovníků k firmě. Z toho vyplývají dva obzvláště důležité cíle konceptu řízení lidských zdrojů, a těmi jsou motivování pracovníků a zároveň zvyšování atraktivity organizace jako zaměstnavatele. (Koubek, 2007)

*„Lidé v organizaci jsou tvořivým prvkem, který dává vše do pohybu, vytváří nové hodnoty a má schopnost se učit z předchozí činnosti. Největším bohatstvím organizace jsou lidé, kteří mají nekonvenční myšlení, jsou schopni vidět svět jinýma očima, dávat si různé jevy do vzájemných souvislostí, kteří jsou schopni experimentovat, vtiskují organizaci kolektivní charakter a myšlení a jsou schopni efektivně týmově pracovat. Chce-li být organizace úspěšná, musí si její vedení a vlastníci tyto hodnoty lidí a jejich význam uvědomit, a zabezpečit v organizaci efektivní řízení lidských zdrojů.“* (Zuzák, 2010, s. 68)

Odborná literatura uvádí různá členění i různé počty úkolů pro řízení lidských zdrojů. Většina autorů se však shoduje na následujících bodech:

- tvorba a analýza pracovních míst
- plánování lidských zdrojů / personální plánování
- získávání a výběr pracovníků
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- odměňování zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- péče o zaměstnance

Jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů se označují rovněž jako personální činnosti, a představují výkonnou část personální práce. Mimořádně důležité je to, aby byly cíle a zásady, které se využívají při jednotlivých personálních činnostech, vzájemně provázány, harmonizovány a navzájem se podporovaly. Další oddíly této práce se budou zabývat krátkou charakteristikou těchto výše uvedených personálních činností.

## 2.1 Tvorba a analýza pracovních míst

*„Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úlohy jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“ (Koubek, 2007, s. 43).*

Analýza pracovního místa je vhodná, protože dává organizaci důležité informace. Podle Armstronga (2007) jsou to například tyto informace:

- celkový účel, tedy důvod existence pracovního místa a očekávaného výkonu od pracovníka
- obsah, tedy proces, při kterém se vstupy pracovníka (dovednosti, znalosti) mění na výstupy ve formě výsledků práce
- za které výstupy má pracovník zodpovědnost
- kritéria výkonu, tedy měřítko hodnocení úspěšnosti výkonu pracovních úkolů
- odpovědnost při rozhodování v souvislosti se složitostí práce či velikostí zdrojů
- organizační faktory, které popisují vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- motivující faktory
- faktory osobního rozvoje, tedy možnost kariérního postupu a získání nových dovedností
- faktory prostředí, tedy bezpečnostní a zdravotní hlediska, ergonomie apod.

Cílem analýzy je tedy v podstatě zpracování popisu pracovního místa, který je pak podkladem i pro zjištění požadavků kladených na pracovníka. Analýza pracovních míst je

rovněž rozhodujícím bodem pro proces vytváření, změnu či zánik pracovního místa. Analýza tedy neprobíhá pouze pro vytvoření nového místa, ale také by měla být prováděna i u stávajících pracovních míst. V tomto případě by pak mohla například pomoci najít nové možnosti, jak konkrétní práci vykonávat efektivněji.

## 2.2 Plánování lidských zdrojů

*„Plánování potřeb lidských zdrojů vychází z cílů organizace a její strategie. Pro dosahování cílů potřebuje organizace pracovníky v určitém množství (kvantitativní hledisko), v určité profesní struktuře (kvalitativní hledisko) a případně s určitými specifickými schopnostmi a požadavky (flexibilita, kreativnost, odolnost proti stresu, loajálnost, platové požadavky). Požadované pracovníky zároveň potřebuje v určitém čase a s co nejnižšími náklady na jejich získání nebo uvolnění.“ (Zuzák, 2010, s. 70)*

Personální plánování tedy předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, která směřují k zajištění organizace příslušnými lidskými zdroji, a to nejen v současnosti, ale především v budoucnosti. Nejedná se tedy jen o pohyb lidí do organizace, ale i z organizace a uvnitř organizace. Jeho smyslem je zajišťovat plnění všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů a tím přispívat ke konkurenceschopnosti a prosperitě organizace. Personální plánování by mělo předvídát potřebu lidských zdrojů i prameny jejího pokrytí. Jeho úkolem je nastavení rovnováhy mezi poptávkou po lidských zdrojích v dané organizaci a nabídkou lidského kapitálu na trhu práce. Zároveň má však i zajišťovat perspektivní personální rozvoj každého zaměstnance, zvyšovat jeho radost z vykonané práce a pomáhat mu s uspokojováním jeho sociálních potřeb. Úkolem personálního plánování je tedy i soustavné propojování a harmonizace individuálních zájmů zaměstnanců se zájmy dané organizace. (Koubek, 2007)

Podle Koubka (2007) se proces personálního plánování dělí na následující fáze:

- rozepsání plánovaných úkolů organizace (na jednotlivé organizační jednotky)
- odhad celkové potřeby lidských zdrojů (včetně definování potřeb dovedností a odborných znalostí), aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů
- odhad existujících vnitřních zdrojů pracovního kapitálu (na základě znalosti stávajících lidských zdrojů)

- odhad tzv. čisté potřeby lidských zdrojů (porovnání dvou předchozích odhadů: počet i struktura, může být i nulová, nebo může vést i ke snižování počtu současných zaměstnanců)
- sumarizace podkladů z organizačních jednotek v personálním útvaru
- vypracování plánů personálních činností, aby bylo možné pokrýt předpokládanou potřebu lidských zdrojů

V souvislosti s plánováním lidských zdrojů se v organizacích sestavují různé plány, mezi které dle Stýbla a kol. (2011) patří zejména:

- plán získávání pracovníků
  - kolik, jaké pracovníky a k jakému termínu je potřeba získat, jaké lidské zdroje oslovit, jaké metody vyhledávání a získávání použít
- plán snižování počtu nadbytečných pracovníků
  - odhad počtu nedobrovolně propuštěných, přirozené odchody a úbytky, pomoc nabízená odcházejícím, harmonogram snižování počtu nadbytečných zaměstnanců
- plán efektivnějšího využití pracovníků a snižování personálních nákladů
  - pružná pracovní doba, home office, pružný pracovní vztah
- plán na snížení fluktuace zaměstnanců (plán na stabilizaci pracovní síly)
  - ke snížení personálních nákladů a předcházení poklesu produktivity, zvýšení pracovní spokojenosti a zlepšení soudržnosti pracovních týmů
- plán vzdělávání a rozvoje pracovníků
  - specifikuje program a počet vzdělávaných pracovníků, potřebné rekvalifikace

Ve všech zmíněných plánech hraje významnou roli vzdělání zaměstnanců. U získávání nových pracovníků figuruje jako podmínka k získání pracovního místa. Naopak při snižování počtu zaměstnanců může být brán zřetel i na investice do vzdělávání a proplácení mzdy v čase studijního volna ze strany organizace, pro kterou se takto studující zaměstnanci využívající výhod studijního volna stávají „dražšími“, především v přepočtu na skutečně odpracované hodiny. Z toho vyplývá, že pokud si zaměstnanec zvyšuje kvalifikaci například delší dobu, než zaměstnavatel předpokládal, může tato skutečnost zaměstnanci spíše uškodit, a stane se v případě určité krize „záminkou“ jeho propuštění. Pro efektivní využití pracovníka může ke zlepšení výsledků naopak zvýšení kvalifikace pomoci. Pro snížení fluktuace může rovněž pomoci uvázání zaměstnance na delší dobu podpisem smlouvy

o zvýšení kvalifikace. Do vzdělání lze samozřejmě zahrnout i samotný plán vzdělávání a rozvoje pracovníků. Všechny výše uvedené plány tedy mohou nějakým způsobem zohledňovat vzdělání zaměstnanců, a to jak s pozitivním, tak i negativním účinkem.

## **2.3 Získávání a výběr pracovníků**

Získávání a výběr pracovníků je stále důležitější personální činností. Je tomu tak zejména proto, že v posledních letech má míra nezaměstnanosti v České republice silně klesající trend. Trh se tak stále více potýká s nedostatkem lidského kapitálu, a to především toho kvalifikovaného. Získávání nových zaměstnanců je tak stále komplikovanější a vyžaduje daleko více úsilí. Výběr pracovníků je pak stěžejní z toho důvodu, že je velmi důležité vybrat opravdu vhodného kandidáta na příslušnou pracovní pozici, a to tak, aby nejen zvládl dobře odvést svou přidělenou práci, ale aby v organizaci zůstal po celou dobu, co pro ni může být přínosem. Získávání a výběr pracovníků jsou skutečně klíčovou fází formování lidských zdrojů organizace.

### **2.3.1 Získávání zaměstnanců**

Pod získávání zaměstnanců zahrnujeme činnosti, které mají zabezpečit, aby volná (nebo perspektivně volná) pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, a to s přiměřenými náklady a ve správný čas. Základem je vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci a jejich aktivní nabízení. Do příslušných aktivit potřebných pro získávání zaměstnanců patří i jednání s uchazeči a zjišťování potřebných informací o nich, a v neposlední řadě také organizační a administrativní zajištění všech uvedených činností.

Zdroje pro získávání pracovníků se dělí na vnitřní a vnější. Vnitřními zdroji pracovníků jsou zaměstnanci, kteří jsou kvalifikačně schopni přejít na jinou práci, nebo jsou na ni účelně připravováni, nebo ti, co sami uvažují o změně pracovního místa. Do těchto zdrojů patří rovněž i pracovníci uvolnění v důsledku organizačních změn, nebo ti, co byli nahrazeni novými technologiemi. K nejdůležitějším vnějším zdrojům pak patří pracovníci jiných

organizací, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele, nezaměstnaní, absolventi škol<sup>10</sup>. Doplňkovými vnějšími zdroji pak mohou být ti, co mají zájem o speciální druh pracovního úvazku, jako např. studenti, ženy v domácnosti či důchodci.

Metoda získávání pracovníků se volí zejména podle charakteru obsazovaného pracovního místa. Metody pro vnitřní zdroje jsou podle Dvořákové a kol. (2007) následovné:

- řízené následnictví, tj. rozvoj talentů ve firmě a jejich příprava na manažerské funkce
- interní výběrové řízení pro uvolněné pozice
- rozmístění pracovníků v rámci firmy

Mezi výhody použití vnitřních zdrojů patří lepší znalost potenciálních adeptů, nižší náklady na jejich získání, zužitkování do nich již vložených nákladů, rychlejší zapracování vzhledem ke znalosti a orientaci v organizaci. Vnitřní zdroje se využívají konkrétně v případě obsazování vyššího pracovního postu současným zaměstnancem. Tento případ pak rovněž působí jako pozitivní motivace pro ostatní pracovníky v důsledku vidiny na možnost i jejich pracovního postupu. Jako nevýhoda využití vnitřních zdrojů by se naopak dala označit případná rivalita mezi zaměstnanci (nepovýšený proti povýšenému), nebo stále stejný náhled na řešení problémů ovlivněný již delším působením ve firmě a tedy i převzetím její kultury.

K metodám získávání pracovníků z vnějších zdrojů řadí Dvořáková a kol. (2007):

- poptávka po práci s využitím úřadu práce
- poptávka po práci na místní vývěsce
- webové stránky firmy či online job servery
- inzerci v tisku, rozhlase, televizi
- spolupráci s odbornými společnostmi, odbory či vzdělávacími institucemi
- využití personálních agentur
- veletrh pracovních příležitostí
- doporučení od stávajících (či dřívějších) zaměstnanců
- samostatnou nabídku kandidáta
- oslovení vyhlédnutého jedince

---

<sup>10</sup> Absolventem se podle § 229, odst. 2 zákona 262/2006 Sb., zákoník práce rozumí zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let.

Mezi moderní způsoby získávání zaměstnanců patří e-recruitment, který využívá počítačových sítí (webové stránky či email). Nabídky práce bývají umístěny na webových stránkách konkrétních firem v sekci kariéra. Moderní metodou je také social networking, který využívá sociální sítě (LinkedIn, Facebook). Prostřednictvím sítí je možné efektivně kontaktovat potenciální adepty na volné pracovní místo. (Šikýř, 2012)

K výhodám využití vnějších zdrojů patří možnost získání nového náhledu na řešené problémy, získání nových názorů, zkušeností, schopností, znalostí a dovedností. Nevýhodou je nákladnější způsob přilákání a kontaktování adeptů. Adaptace a orientace nových zaměstnanců trvá delší dobu a hrozí rivalita od současných zaměstnanců. Ti se totiž mohou cítit dotčení, především vzhledem k platovému ohodnocení nového kolegy.

### 2.3.2 Výběr zaměstnanců

*„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, 2007, s. 166)*

Při výběru tedy má být brán zřetel nejen na odborné znalosti a pracovní dovednosti adepta, ale rovněž na jeho osobnostní charakteristiky a potenciál. Neexistuje však žádná univerzální metoda výběru zaměstnanců, která by naprosto spolehlivě zaručovala výběr toho nejlepšího a nejvhodnějšího kandidáta. Ideální vybraný uchazeč by měl stoprocentně odvádět práci na obsazovaném pracovním místě, a přitom dokonale zapadnout do svého týmu, a respektovat firemní kulturu.

Základní metodou pro vlastní výběr nových zaměstnanců je pohovor. Jeho přípravě by měla být věnována opravdu velká pozornost, aby z něj bylo možné získat co nejvíce relevantních informací potřebných pro budoucí rozhodnutí. Výběrová komise by se měla s předstihem seznámit s životopisy uchazečů, měla by detailně znát náplň pracovního místa a požadavky

na kandidáta. Při vlastním pohovoru se neposuzuje pouze verbální komunikace, ale mnohdy se větší pozornost věnuje té neverbální. (Stýblo a kol., 2011)

Konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče by měl vždy učinit manažer, do jehož pracovní skupiny (týmu) pracovník nastupuje. Tento manažer by měl být rovněž i součástí výběrové komise během pohovorů, jelikož bude s tímto novým zaměstnancem poté úzce spolupracovat. Jeho výběr pak můžou ovlivnit i osobní sympatie. To je na jednu stranu dobře, už kvůli výše zmíněné úzké spolupráci. Nicméně osobní sympatie by neměly převyšovat pracovní rovinu, a manažer by neměl nového zaměstnance upřednostňovat před ostatními členy týmu jen na základě těchto sympatií.

## 2.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Podle Šikýře (2012, s. 121) je řízení pracovního výkonu definováno jako „*systematická činnost manažerů, která směřuje k realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnance. Proces řízení pracovního výkonu, který vychází z definování role zaměstnance, probíhá neustále se opakující cyklus uzavírání dohody o pracovním výkonu na určité období, řízení pracovního výkonu v průběhu určitého období, hodnocení pracovního výkonu za určité období.*“



Obrázek 13: Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: Armstrong M., 2007, s. 419

Z obrázku je patrné, že řízení pracovního výkonu představuje tedy určitý cyklus, který zahrnuje dohodu o pracovním výkonu, plánování osobního rozvoje, řízení pracovního výkonu v průběhu období a následné prozkoumání a posuzování pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu v sobě tedy spojuje zlepšování pracovního výkonu zaměstnance a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností a adaptaci pracovníka na hodnoty organizace, čemuž má pomoci i řízené odměňování zaměstnance.

Součástí řízení pracovního výkonu musí být samozřejmě i stanovení cílů pro následné hodnocení. Jedná se především o specifikaci žádoucích výsledků, např. dokončení konkrétních úkolů či projektů.

*Tabulka 1: Porovnání řízení a hodnocení pracovního výkonu*

| <b>Řízení pracovníku výkonu</b>                                                      | <b>Hodnocení pracovního výkonu</b>         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Společný proces založený na dialogu                                                  | Posuzování a hodnocení shora dolů          |
| Soustavné zkoumání a posuzování prac. výkonu s jedním nebo více formálními setkáními | Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok |
| Klasifikace, bodování je méně obvyklé                                                | Používání klasifikace, bodování            |
| Flexibilní proces                                                                    | Monolitický systém                         |
| Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle                            | Zaměření na kvantitativní cíle             |
| Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná                                          | Často propojeno s odměňováním              |
| Dokumentace udržována na minimální úrovni                                            | Byrokratický systém - složité „papírování“ |
| Záležitost liniových manažerů                                                        | Záležitost personálního útvaru             |

Zdroj: vlastní zpracování podle (Armstrong 2007)

V tabulce výše jsou uvedeny jednotlivé body řízení a hodnocení pracovního výkonu, ze kterých jasně vyplývají rozdíly těchto dvou činností. Je patrné, že řízení je kontinuální proces, zatímco hodnocení je v podstatě jednorázovou záležitostí, která zhodnocuje dosažené cíle. Důležitým bodem hodnocení je i zpětná vazba. Diskuze s hodnoceným pracovníkem může přinést další body k řešení. Během hodnocení pracovního výkonu se řeší i kompetence, a může vzniknout podnět k nastavení systému dalšího vzdělávání. Může totiž dojít k identifikaci nedostatků či slabých míst zaměstnance – ať už v odborné oblasti, nebo v jeho schopnostech a dovednostech.

V současnosti je však kladen stále větší důraz na prospektivní princip a přístup k řízení pracovního výkonu zaměřený na zlepšení budoucího pracovního výkonu, možná už i více než na jeho samotné zpětné hodnocení.

## 2.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování a s ním spojené motivování pracovníků je jednou z nejdůležitějších a nejstarších personálních činností. Zároveň patří k nejproblematictějším manažerským činnostem. V současnosti se pod pojmem odměňování zaměstnanců neskryvá jen peněžní vyjádření odměny jako kompenzace za odvedenou práci. V moderním pojetí zahrnuje širší škálu odměn. Mezi nejvýznamnější patří povýšení, formální pochvaly a uznání, a většinou nepeněžní zaměstnanecké výhody poskytované organizací pouze z titulu pracovního vztahu a tedy nezávisle na pracovním výkonu zaměstnance. Mezi zaměstnanecké odměny bývá zařazováno i vzdělávání poskytnuté organizací. Neméně důležitým způsobem odměňování jsou však i tzv. vnitřní odměny, které souvisejí se spokojeností pracovníka, např. pocit užitečnosti a úspěšnosti, radost z práce a celkově příjemné pocity spojené s výkonem přidělené práce. (Koubek, 2007)

Personální praxe v této oblasti se ale ještě stále orientuje spíše na vnější odměny, a to konkrétně jen na jejich peněžní formu. Faktem nicméně také zůstává, že tento způsob odměňování je zaměstnanci stále vyžadován nejvíce.

Finanční odměna však pro pracovníka není jediným a často ani prioritním faktorem, který ho motivuje k pracovnímu výkonu. Každý manažer tak musí zjistit, co konkrétně motivuje jeho podřízené zaměstnance, a musí je individuálně stimulovat k využití jejich schopností. Pro někoho je více motivující finanční odměna, pro někoho spíše možnost seberealizace nebo vzdělávání. Zároveň je nutné myslet na to, že se tyto preference můžou v průběhu času měnit, v závislosti na věku či životní situaci (zaměstnanec bez závazků mívá zpravidla jiné priority než potom jako otec rodiny).

Systém odměňování by měl být „šit na míru“ konkrétní organizaci. Má-li systém odměňování v organizaci podporovat dosahování jejích cílů, musí být pro své zaměstnance přitažlivý a srovnatelný s konkurencí, aby nedocházelo ke zbytečné fluktuaci pracovníků. Dalším požadavkem na systém je vysoká relativní spravedlnost v odměňování. Pracovníci si totiž často neporovnávají relace výdělků mimo organizaci, ale právě v jejím rámci, mezi sebou navzájem. Jelikož jsou na své nižší ohodnocení citliví, musí být tato rozdílnost mezi jednotlivými zaměstnanci argumentačně zdůvodnitelná. Důležitá je rovněž srozumitelnost a jednoznačnost systému odměňování. Zaměstnanci ho musí předem znát a pochopit, aby se předešlo jejich nespokojenosti a možným sporům. (Zuzák, 2010)

Pro organizaci je důležité najít při odměňování zaměstnanců rovnováhu mezi požadavky zaměstnanců a firemními možnostmi (především ekonomickými). V současném materiálním světě je pro zaměstnance právě odměňování asi tou nejdůležitější z personálních činností. Odměna za odvedenou práci je totiž stále považována za nejsilnější motivaci.

## 2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V moderním světě by měl člověk své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat, aby byl pro současného, ale i potenciální budoucí zaměstnavatele žádaným. Vzdělávání a všestranné zdokonalování pracovních schopností by tedy mělo být celoživotním procesem, nestačí pouhý zácvik a pak už jen doškolování. Stále více také záleží na rozvoji aktivit, které formují flexibilitu a připravenost pracovníků na změny. Jen flexibilní zaměstnanci mohou utvářet organizaci, které bude připravena na změnu, což je v době stále nových poznatků, technologií a pro-měnlivých lidských potřeb základem k podnikatelskému úspěchu.

Dvořáková a kol. (2007, s. 286) definuje vzdělávání následovně: „*Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace.*“

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou tedy velmi důležitou personální činností, která dle Koubka (2007) zahrnuje následující aktivity:

- prohlubování pracovních schopností – jde v podstatě o doškolování
- rozšiřování pracovních schopností – zvyšování použitelnosti pracovníka (znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných pracovních pozic)
- rekvalifikační procesy – přeškolení na pro organizaci potřebnější pozici
- orientace pracovníka – adaptace na mechanismus, kulturu a mechanismus organizace, přizpůsobování schopností pracovníka na specifika místa

- formování osobnosti pracovníka – formování vlastností, které ovlivňují chování a vědomí, mezilidské vztahy

Typy vzdělávání se dělí na vzdělání formální a neformální, a rozvoj zaměstnanců. Formální, tj. školní vzdělání, zajišťuje všeobecné znalosti a dovednosti zaměstnance. Neformální vzdělání, což je v podstatě profesní příprava, se tedy naopak zaměřuje přímo na rozvoj specifických znalostí a dovedností, které odpovídají určité konkrétní pracovní pozici. U rozvoje zaměstnance jde o rozšiřování kvalifikace, tedy rozšiřování znalostí a dovedností, které umožňují pracovníkovi širší uplatnění a vyšší adaptabilitu.

## 2.7 Péče o zaměstnance

V podstatě lze říci, že neexistuje žádná univerzální definice, která by jednoduše popsala, co má péče o zaměstnance znamenat a zahrnovat. V různých odborných zdrojích se můžeme setkat s různými výklady i celkovým pojetím péče o pracovníky. Nicméně je však určité znatelná tendence k rozšiřování pestrosti forem této péče. Zaměstnavatelé si totiž uvědomují, že tato personální činnost je často používána k porovnávání různých organizací mezi sebou především ze strany potenciálních zaměstnanců, a může být tedy lákadlem pro nábor nových lidských zdrojů.

Péče o zaměstnance by se dala rozdělit do tří skupin. První skupinou je povinná péče, která je dána především zákony, předpisy či smlouvami nadpodnikové úrovně. Smluvní péče je oproti tomu dána především kolektivními smlouvami na úrovni organizace. Poslední skupinou je dobrovolná péče, jejíž rozsah a pestrost záleží především na personálním přístupu organizace. Právě tato dobrovolná část může být konkurenční výhodou určitého zaměstnavatele na trhu práce.

Nejčastěji je do péče o zaměstnance zahrnován různý pracovní režim. Z něj jsou pak pro pracovníky největšími lákadly zejména pružná pracovní doba a tzv. distanční práce (známá především pod pojmem home office). Tyto pracovní režimy jsou však specifické především pro administrativní pozice, a jen těžko je lze využít u dělnických profesí. U těch se pak naopak můžeme setkat s proplácením přesčasové práce či prací na směny, což jsou opět režimy, které se dají zahrnout do péče o zaměstnance.

Do této péče se však dá zahrnout i pracovní prostředí či služby poskytované pracovníkům přímo na pracovišti. Nejdůležitějšími příklady těchto služeb jsou stravování, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů či pomůcek, doprava do zaměstnání či služby spojené s využíváním volného času. Záleží pak na samotném zaměstnanci, které z nabízených benefitů využije a v jaké míře.

### 3 DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.

Firma DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. (dále jen DMCZ) je jedním z předních výrobců automobilových klimatizačních jednotek a jejich součástí (topných těles, kondenzátorů a chladičů) na celoevropském trhu. Jedná se o dceřinou společnost firem DENSO International Europe B.V. a DENSO Europe B.V., a je součástí nadnárodní skupiny DENSO CORPORATION (dále jen DC), která sídlí v Japonsku. DC je celosvětově druhým největším dodavatelem automobilových součástí. (DC, 2017) DMCZ se specializuje především na výrobu pro vozy značky Toyota, a to především kvůli majetkoprávním vztahům právě této automobilky k DC (Toyota vlastní více než čtvrtinový podíl společnosti DC). DMCZ se pak kvůli svému sídlu v České republice specializuje rovněž na klimatizace pro značky Škoda Auto, Volkswagen, Audi, BMW, Mercedes – Benz, Ford, Porsche, Seat, ale i dalších automobilek.



*Obrázek 14: Logo společnosti*  
Zdroj: DMCZ, 2017

Základním předpokladem pro úspěšný rozvoj jakéhokoli ekonomického subjektu je zformulování jasných dlouhodobých cílů, tedy jinými slovy tvorba vize a mise.

#### **Vize společnosti DMCZ (DMCZ, 2017)**

- být nejlepším dodavatelem a partnerem pro výrobce automobilů a pro skupinu DC,
- vůdčí výrobní závod Evropy,
- uznávaná společnost regionu.

Vize v podstatě shrnuje to, čím chce společnost být. Udává tedy hlavní dlouhodobé změny, ke kterým se chce daný ekonomický subjekt od současného stavu propracovat. Vize tak slouží v podstatě jako zdroj inspirace a jakési „heslo“ pro zaměstnance. Má je inspirovat, aby se podíleli právě na realizaci kroků, které povedou k vytyčeným cílům. DMCZ chce být podle formulace své vize především velkým, silným a respektovaným subjektem.

### **Mise společnosti DMCZ (DMCZ, 2017)**

- přispívat ke globálnímu růstu skupiny DC vytvořením partnerství a získáním VDA (systém managementu kvality pro sériovou výrobu) zákazníků,
- přitahovat evropské zákazníky průkopnickou a inovativní technologií,
- podílet se na neustálém rozvoji a zlepšování životního prostředí a rozvoji regionu,
- poskytovat příjemné, stabilní a dynamické pracovní prostředí, ve kterém mohou zaměstnanci růst a naplňovat osobní i profesní cíle.

Mise společnosti vyjadřuje její poslání, tedy jednoduše vysvětluje důvod existence daného subjektu (jeho jedinečný účel) a popisuje, co a pro koho dělá. DMCZ ve své misi zmiňuje i příjemné prostředí a podmínky pro své zaměstnance. Je to způsob, jakým může společnost ukázat, že jí na spokojenosti svých zaměstnanců skutečně záleží. Tato zmínka pak může působit pozitivně i na potenciální uchazeče o práci právě v DMCZ.

## **3.1 Historie DMCZ**

DMCZ byla založena 12. 7. 2001, s počátečním vkladem cca 3 miliardy korun českých, čímž dodnes patří mezi největší zahraniční investice v České republice. Vznikla jako reakce japonské mateřské společnosti na rostoucí trh v oboru automobilových klimatizací, a rovněž její potřebu přiblížit se evropským zákazníkům. (DMCZ, 2017) Jako strategicky výhodné se ukázalo umístění výrobního závodu do liberecké Průmyslové zóny Jih. Ve prospěch této lokace hrálo především připojení na mezinárodní rychlostní komunikaci, strojírenská tradice v této oblasti a rovněž možnost spolupráce s Technickou univerzitou v Liberci.

Základní kámen továrny DMCZ byl položen za účasti mnoha významných hostů v listopadu 2001. Stavba byla dokončena v průběhu roku 2003, kdy rovněž začala instalace výrobních zařízení a technologií. Logicky došlo i k masivnímu náboru zaměstnanců. Postupně se pak rozběhl testovací provoz a byla zahájena sériová výroba na první montážní lince klimatizačních jednotek pro automobilku Volkswagen. Po získání certifikátu systému kvality podle normy (v květnu 2004) zahajuje DMCZ svůj provoz, a to slavnostním ceremoniálem. Nic už tedy nebránilo spouštění nových projektů a náboru nových zaměstnanců. V květnu 2005 prošlo DMCZ auditem systému ochrany životního prostředí EMS a získáním příslušného certifikátu. (DMCZ, 2017)

Začátkem roku 2016 byla slavnostně otevřena nově přistavěná část výrobní haly. Plocha závodu byla tedy od té chvíle zvětšena na 55 300 m<sup>2</sup> (plocha celého pozemku patřícího DMCZ je 257 600 m<sup>2</sup>). Obchodní obrat společnosti DMCZ činil 12,34 miliard Kč za fiskální rok 2016. (DMCZ, 2017) V dubnu 2017 pro ni pracovalo více než 2 500 zaměstnanců – patří tedy mezi největší zaměstnavatele v Libereckém kraji.

## 3.2 Externí analýza DMCZ

Externí analýza zkoumá okolní prostředí firmy. To je nutné pro pochopení povahy vnějšího prostředí a vymezení faktorů, které jej ovlivňují. Po zhodnocení výsledků této analýzy se může vybraný subjekt zaměřit na činnosti, které jsou smysluplné a mají určitou perspektivu. Na základě výsledků externí analýzy může formulovat svou podnikovou strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí. Analýza se zaměřuje na makrookolí (PEST analýza) a na mikrookolí (Porterův model).

### 3.2.1 PEST analýza společnosti DMCZ

**Politicko-legislativní faktory:** Politická situace byla v České republice v průběhu minulého volebního období (2014 - 2017) relativně stabilní. Pokud se ani v aktuálním volebním období nebudou nějak výrazně měnit podmínky pro právnické osoby podnikající v ČR (výše daní, vývozní kvóty apod.), nemělo by to fungování společnosti nějak ovlivnit. Pro DMCZ je však zásadním bodem členství ČR v Evropské unii (EU), protože většinu své produkce vyváží právě do zemí tohoto společenství. Členství ČR v EU umožňuje volný pohyb osob, kapitálu, zboží a služeb, a to bez zatížení clem či kvótami. Co se týče legislativy - roce 2016 byl schválen věcný záměr zákona o podpoře výzkumu. Tento záměr počítá i se vznikem Ministerstva pro výzkum a vývoj (AYRER, 2016), které může mít podstatný vliv na technologické faktory, a s tím spojený další rozvoj DMCZ.

**Ekonomické faktory:** DMCZ je společnost přímo závislá na prodeji nových automobilů. Automobilový průmysl má v české ekonomice vysoké zastoupení. Automotive v letech 2013 až 2016 zažíval s drobnými výkyvy nepřetržitý růst. (SŮRA, 2016) Dalším důležitým ekonomickým faktorem je pozitivní vývoj nezaměstnanosti v Libereckém kraji. Míra nezaměstnanosti v ČR dlouhodobě klesá. V Libereckém kraji je už méně než poloviční

oproti začátku roku 2015. Pro DMCZ (jako i pro ostatní zaměstnavatele) z tohoto údaje vyplývá, že je stále složitější na trhu práce nalézt potřebné množství vhodných zaměstnanců.

**Sociálně – kulturní faktory:** Obecně lze tvrdit, že vyspělé ekonomiky jsou ohroženy stárnutím populace. Tento trend se nevyhýbá ani ČR a plyne z něj riziko nižší produktivity práce. Dalším důležitým faktorem je úroveň vzdělání budoucích nebo stávajících zaměstnanců. Sociálně – kulturním faktorem, který se šíří napříč Evropskou unií, je fenomén ekonomické migrace, ze zejména muslimských zemí. Tento fakt může pro podnik DMCZ znamenat příležitost například ve formě získání nových zaměstnanců, nedá se ale vyloučit ani hrozba v podobě globálních komplikací se začleňováním odlišné kultury do středo-evropských podmínek.

**Technologické faktory:** Společnost DMCZ je z technologického hlediska nadstandardně vybavena, disponuje vlastním testovacím centrem, centrem pro konstrukci a design výrobků. Omezuje ji však její umístění v průmyslové zóně. Zásadní roli ve vzniku průmyslové zóny Jih v Liberci měla agentura Czechinvest, státní příspěvková agentura podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která do Liberce prostřednictvím investičních pobídek přilákala investory, DMCZ nevyjímaje. (LÁNSKÝ, 2016) Průmyslová zóna však již 15 let řeší potíže s nevyhovující komunikací, která je pro ni jedinou spojnici se zbytkem světa. S přibývajícím počtem zaměstnanců a zvyšováním výrobních kapacit DMCZ, ale i ostatních podniků v zóně, stále častěji tato komunikace kolabuje.

Z provedené PEST analýzy pro společnost DMCZ vyplývá, že by se měla soustředit především na hledání dalších zdrojů zaměstnanců, jelikož nízká míra nezaměstnanosti v regionu ji ze všech faktorů makrookolí ovlivňuje nejpodstatněji. Na místě je rovněž jednání, které by vedlo k řešení problému s nevyhovující pozemní komunikací.

### **3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil (5F) společnosti DMCZ**

**Rivalita konkurentů v odvětví:** Hlavními konkurenty DMCZ, kteří produkují klimatizační jednotky do automobilů na území ČR, jsou společnosti Valeo a MAHLE Behr. Firma Valeo se vzhledem ke svému mateřskému koncernu specializuje na klimatizační jednotky pro osobní automobily francouzských značek. Valeo se navíc specializuje spíše na moderní asistenční systémy, patří k nejvýznamnějším dodavatelům parkovacích senzorů a kamer. Společnost

MAHLE Behr, konkrétně MAHLE Behr Mnichovo Hradiště s.r.o., díky svému umístění v blízkosti Mladé Boleslavi úzce spolupracuje s automobilkou Škoda Auto a potažmo celým koncernem Volkswagen. Jak DMCZ, tak samozřejmě i MAHLE Behr, mají však s uvedeným koncernem striktně nastaveny smlouvy na dlouhou dobu dopředu, kterými je logicky potlačována i vzájemná rivalita vůči sobě navzájem.

**Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví:** Stávající výrobní kapacita nestačí pokrýt poptávku. Podnik ovšem ve svém rozvoji naráží na jednak nedostatek zaměstnanců (kmenových, ale i agenturních), jednak kapacitu příjezdové komunikace. Pokud DMCZ a její stávající konkurence nedokážou využít tohoto prostoru pro expanzi na trhu, je hrozba vstupu nových konkurentů velmi pravděpodobná.

**Hrozba substitučních výrobků:** Trh s klimatizačními jednotkami pro automobilový průmysl je specifický, a tudíž nehrozí, že by určitý substituční výrobek ohrozil výrobu společnosti DMCZ. V současnosti se navíc klimatizace bere téměř už jako nutná výbava každého osobního automobilu, takže nehrozí ani to, že by o ni přestal být zájem ze strany odběratelů.

**Vyjednávací síla dodavatelů klíčových vstupů:** Hlavními dodavateli zejména plastových a hliníkových dílů pro DMCZ jsou společnosti Liplastec s. r. o. (LPCZ) a DENSO Air Systems Czech s. r. o. se sídly taktéž v průmyslové zóně Jih v Liberci. Podniky jsou od sebe vzdáleny cca 500 m. Obě společnosti jsou navíc majetkově provázány s DMCZ. Jediným problémem v dodávkách je tedy opět kapacita komunikace, která podniky spojuje.

**Vyjednávací síla odběratelů:** Volkswagen Group (Škoda Auto, VW, Audi, Bentley, Porsche, Seat a další) je podstatným zákazníkem a smlouvy o dodávkách hotových výrobků jsou velice striktní. Dodávky jsou nastaveny v režimu „Just in Time“ a každé zpoždění dodávky je přísně sankcionováno. Kvalita výroby je tedy v tomto případě zásadní. Podstatou úspěchu podniku je vhodná poloha podniku ve střední Evropě, návaznost na historický automobilový průmysl v Liberci, a v neposlední řadě zázemí silné nadnárodní společnosti.

I z Porterova modelu (čili analýzy mikrookolí) pro DMCZ vyplývá, že je nejvyšší čas řešit otázku nedostatku zaměstnanců. Jejich nedostatek totiž vede k nenavyšování výrobní kapacity, a tím pádem k odmítání nových zakázek.

### 3.3 Interní analýza DMCZ

Interní analýza se zaměřuje na analýzu zdrojů a schopnosti samotné společnosti. Určí silné a slabé stránky, specifické přednosti firmy či klíčové kompetence. Je důležité provést obě analýzy – interní i externí, aby se mohly skloubit příležitosti, které nabízí okolí subjektu, s vlastními zdroji, a tedy i schopnostmi vybraného podniku.

#### 3.3.1 Analýza vnitřních zdrojů organizace

**Finanční zdroje:** Podnik patří do silné nadnárodní skupiny, v současnosti je velmi ziskový a v žádném případě tedy nehrozí, že by podnik trpěl nedostatkem finančních zdrojů. Celková čistá aktiva dosahovala k 31. 3. 2017 hodnoty 7 334 mil. Kč. (DMCZ, 2017) Krátkodobé výkyvy v automobilovém průmyslu by neměly být pro tuto společnost zásadní hrozbou. Smluvní závazky vůči zákazníkům jsou totiž pevně dané na několik let dopředu, a navíc každý rok vykazují objemový nárůst.

**Lidské zdroje:** Region je v současnosti vyprázdněn z hlediska nových zaměstnanců, a to zejména z důvodu nízké míry nezaměstnanosti. Podnik si udržuje stávající zaměstnance především pravidelnou valorizací mezd. Využívá však i dalších různých benefitů, zejména dotované stravování, příspěvky na životní a penzijní pojištění, pro zaměstnance jsou k dispozici také jazykové kurzy, různé akce pro rodiny s dětmi a další. Podpora a udržení stávajících zaměstnanců je jedním z cílů společnosti, a to i vzhledem k tomu, že v automobilovém průmyslu je jejich významná fluktuace.

**Hmotné zdroje:** Podnik disponuje výrobním areálem o rozloze 257 600 m<sup>2</sup>, plocha samotných výrobních hal je aktuálně 55 300 m<sup>2</sup> (nejnovější výrobní hala byla zprovozněna v roce 2016). Na této ploše provozuje 11 výrobních linek. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku dosahuje výše téměř 3,8 mld. Kč. (DMCZ, 2017)

**Nehmotné zdroje:** DMCZ, jako člen japonské skupiny, klade vysoké požadavky na kvalitu svých výrobků. Japonské společnosti jsou všeobecně vnímány jako velmi inovativní, zaměřené na efektivnost a kvalitu produkce.

DENSO se může pochlubit vymyšlením QR kódu<sup>11</sup>, vyvinutým původně za účelem sledování pohybu dílů ve výrobě. QR kód se však rozšířil i do běžného každodenního života, zejména s rozvojem chytrých telefonů. Nyní se využívá celosvětově ke skenování různých informací o zboží a službách.

### 3.3.2 Naplňování cílů společnosti

**Cíle společnosti** (DMCZ, 2017)

- poskytovat nejvyšší kvalitu produktů a služeb, a budovat pevné a stálé partnerství se svými zákazníky a dodavateli (prostřednictvím DENSO Europe B.V.),
- dosáhnout růstu společnosti na základě účasti zaměstnanců,
- chránit životní prostředí a být zodpovědným členem společnosti,
- podporovat spokojenost zaměstnanců prosazováním stabilního zaměstnání, sociální péče a osobního rozvoje.

Komunikace s koncovými odběrateli je zajištěna prostřednictvím mateřské společnosti DENSO Europe B.V., která je hlavním distributorem finálních výrobků. Činnost DMCZ je zaměřena zejména na vývoj a produkci klimatizačních jednotek.

Výrobní program DMCZ se zaměřuje konkrétně na výrobu klimatizačních jednotek (HVAC – Heating, ventilation and air conditioning), topných těles, kondenzátorů, chladičů a výparníků (evaporátorů). Nejvýznamnějšími produkty DMCZ jsou klimatizační jednotky s typovým označením PQ a MQB, které se montují do nejrozličnějších vozů koncernu Volkswagen (např. Škoda Octavia, Škoda Fabia, Škoda Rapid, VW Golf, VW Tiguan, Seat Toledo, Seat Leon a další), a produkují nejvýraznější podíl na zisku společnosti. DMCZ má zajištěn i odběr dalších produktů, které v případě výkyvu v produkci či odběru PQ a MQB zmírní nepříznivé dopady na ziskovost firmy. Diverzifikaci produkce společnosti je tedy dostatečně zajištěna.

---

<sup>11</sup> QR kód (kód rychlé reakce) je maticový dvourozměrný kód pro vysokorychlostní čtení vyvinutý firmou DENSO WAVE v roce 1994. QR kód se používá k zakódování všech textových informací, jako jsou telefonní čísla, e-maily, události v kalendáři, kontakty, adresy URL atd. (EUROPEAN COMMISSION, 2016)

DMCZ za fiskální rok 2016 dosáhla výsledku hospodaření v hodnotě 676 706 000 Kč, což je nejlepší výsledek v historii společnosti. I výsledky hospodaření společnosti za fiskální roky 2015 i 2014 však přesahovaly hodnotu 600 mil. Kč. Ve fiskálním roce 2013 hospodařil podnik se ztrátou, kvůli dozvukům finanční krize. (DMCZ, 2017) DMCZ ovlivňuje zisk, potažmo cenu finálních výrobků, zejména kvalitou a objemem výroby. Finální cenu výrobků definuje DENSO Europe B.V.

Plnění všech zákonných norem v oblasti ochrany životního prostředí, které se vztahují k výrobním činnostem a výrobkům, je pro DMCZ samozřejmou prioritou. Společnost se zavázala ke snižování spotřeby energií a surovin, minimalizaci vzniku odpadů, a prevenci znečišťování ovzduší a vod. DMCZ prosazuje principy 3R+R, tzn. reduce (omezit spotřebu), reuse (znovu využít), recycle (zrecyklovat) a respect (respektovat životní prostředí). Díky těmto principům společnost navíc ušetřila téměř tři miliony korun za fiskální rok 2016. DMCZ je zapojena i do projektu „Zelená firma“, v jehož rámci likviduje firemní elektrospotřebiče a baterie. I svým zaměstnancům pak umožňuje zbavit se vysloužilých elektrozařízení prostřednictvím sběrného boxu. Nad rámec tohoto se DMCZ snaží přispět ke zlepšování životního prostředí i mimo areál společnosti. Zapojuje se proto do veřejně prospěšných aktivit – např. výsadby stromů. Na podzim roku 2016 vysázeli zaměstnanci DMCZ ve Zdislavě švestkovou alej čítající na sto stromků. (DMCZ, 2017)

Na základě interní analýzy lze potvrdit, že DMCZ naplňuje své cíle ve všech směrech. Má velmi dobře propracovanou strategii, kterou v současné době není třeba zásadně měnit.

Hrozbou pro DMCZ je případný hospodářský pokles, růst cen surovin pro výrobu a jeho současná i potenciální budoucí konkurence. Příležitostí je například širší spolupráce podniku s automobilkami nebo vstup na nové trhy, využívání lidského kapitálu potencionálních zaměstnanců ze třetích zemí. Silnými stránkami jsou zejména poloha podniku ve střední Evropě, zázemí silné nadnárodní skupiny, hlavní dodavatelé jsou v bezprostřední blízkosti. Silnou stránkou je i umění využít automatizace linek v době nízké nezaměstnanosti a personální prázdnoty v regionu. Slabou stránkou DMCZ je zejména existenciální závislost na automobilovém průmyslu.

### 3.4 Lidské zdroje DMCZ

Jelikož má společnost DMCZ v současné době přibližně 2 500 zaměstnanců, musí mít zvládnutou organizaci práce a dělbu pravomocí. Základním stavebním kamenem organizace jsou organizační útvary – většinou oddělení. Jejich seskupení vytváří vyšší organizační jednotky – konkrétně v případě DMCZ jsou to úseky, kterých má v současnosti 45. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou organizaci, úseky jsou součástí ještě vyšších jednotek, a to sekcí (divizí) - těch má DMCZ aktuálně 10. Každá sekce i úsek má svého odpovědného manažera. Soubor všech těchto útvarů a aglomerací vyššího řádu (a vztahy mezi nimi) tvoří organizační strukturu. Ta pak zpřehledňuje i dělbu pravomocí a odpovědností. K jejím dalším výhodám patří přesně vymezené vztahy nadřízenosti a podřízenosti, a vymezené kompetence a pracovní náplně. Informační toky pak rovněž kopírují organizační strukturu.

Mezi divizemi DMCZ zajisté nechybí ani sekce HR – Lidské zdroje. Ta je dále členěna na konkrétní úseky – Personalistika a mzdy, Nábor, Vzdělávání a rozvoj, Služby, Bezpečnost práce, Životní prostředí. Každý z těchto úseků má v DMCZ své opodstatnění a roli, která je kvůli vysoké fluktuaci zaměstnanců v podstatě klíčová.

| Prezident | Manažer sekce (divize)       | Manažer úseku                                    |                              |
|-----------|------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------|
|           | Strojní zařízení             | PE1 (HVAC, DL Kladky, Lití)                      |                              |
|           |                              | PE2 (Kondenzátory, Výparníky, Topná tělesa)      |                              |
|           |                              | PL1 (Údržba nástrojů, forem a budov)             |                              |
|           |                              | DMCZ Projekt výrobních systémů                   |                              |
|           | Management zařízení          | MFG1                                             | PR1 (Výparníky)              |
|           |                              |                                                  | PR2 (Kondenzátory)           |
|           |                              |                                                  | PR3 (Topná tělesa, Chladiče) |
|           |                              | MFG2                                             | PR4 (HVAC pro koncern VW)    |
|           |                              |                                                  | PR5 (HVAC pro ostatní)       |
|           |                              |                                                  | PR6 (Lití)                   |
|           |                              | TIE                                              |                              |
|           |                              | Údržba, Náhradní díly                            |                              |
|           |                              | Údržba strojů                                    |                              |
| PD        | Vývoj procesů                | Tepelné výměníky 1                               |                              |
|           |                              | Tepelné výměníky 2                               |                              |
|           |                              | Montáž                                           |                              |
|           |                              | Vstřikování plastu                               |                              |
|           |                              | Metody                                           |                              |
|           |                              | Nové projekty                                    |                              |
|           | Plánování výroby a logistika | Plánování výroby                                 |                              |
|           |                              | Zavádění nových produktů do procesu výroby (NPI) |                              |
|           |                              | Logistika                                        |                              |
|           |                              |                                                  |                              |

| Prezident | Manažer sekce (divize)                            | Manažer úseku                                       |
|-----------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| PE        | Produktové inženýrství                            | Produktový design: VDA & Ford                       |
|           |                                                   | Produktový design: Ostatní                          |
|           |                                                   | Technické plánování                                 |
|           |                                                   | Projekty                                            |
| QA        | Kvalita předsériové fáze                          | Rozvoj organizace a řízení kvality                  |
|           |                                                   | Inženýrství kvality a reklamace koncových uživatelů |
|           |                                                   | Testování a měření                                  |
|           | Kvalita sériové fáze                              | Kvalita sériové fáze                                |
|           |                                                   | Rozvoj kvality                                      |
| PU        | Nákup                                             | Surový materiál                                     |
|           |                                                   | Získávání                                           |
|           |                                                   | Funkční komponenty                                  |
|           |                                                   | Hlavní součásti                                     |
|           |                                                   | Nevýrobní a kapitálové výdaje                       |
| FS        | Podnikové plánování, Finance a Informační systémy | Informační systémy                                  |
|           |                                                   | Plánování nákladů                                   |
|           |                                                   | Obchodní plánování                                  |
|           |                                                   | Finance a účetnictví                                |
| HR        | Lidské zdroje                                     | Personalistika a mzdy                               |
|           |                                                   | Nábor                                               |
|           |                                                   | Vzdělávání a rozvoj                                 |
|           |                                                   | Služby                                              |
|           |                                                   | Bezpečnost práce, životní prostředí                 |

Obrázek 15: Organizační struktura DMCZ<sup>12</sup>

Zdroj: vlastní zpracování podle DMCZ, 2017

Z obrázku je zřejmé, že se jedná v podstatě o divizionální organizační struktura. Ta je vhodná právě zejména pro velké organizace, které mají možnost diferencovat výrobní strukturu nebo strukturu služeb. DMCZ má divize diferenciované v podstatě podle jednotlivých částí technologického procesu – plánování, nákup, výroba jednotlivých dílů, a další. Tento způsob rozdělení dává podniku možnost přenesení rozsáhlejších pravomocí přímo na jednotlivé divize, a rovněž vytváří volný prostor pro jejich aktivity. K výhodám tohoto členění tedy patří větší a rychlejší adaptabilita na měnící se vnější podmínky. Divize mají specializovanější zaměření na konečný produkt a výsledek své činnosti. DMCZ má navíc možnost vyhodnocovat výsledky jednotlivých divizí, a případně i rychleji odhalit nějaký konkrétní problém.

<sup>12</sup> Prezident: ředitel společnosti; PD: Process development (Plánování a vývoj produktů); PE: Product Engineering (Produktové inženýrství); QA: Quality (Kvalita); PU: Purchase unit (Nákup); FS: Finance and Systems (Finance a systémy); HR: Human resources (Lidské zdroje).

Zaměstnanci mají jasně určeného přímého nadřízeného, se kterým spolupracují. Můžou s ním tedy bezproblémově probrat své návrhy či připomínky. Mají pak lepší pocit, že je i jejich slovo důležité, a že se mohou rovněž podílet na rozvoji společnosti.

### **3.4.1 Nábor zaměstnanců**

DMCZ je společnost s poměrně vysokou fluktuací zaměstnanců. Zároveň je to společnost, která pravidelně rozšiřuje své výrobní portfolio. Vzhledem k těmto okolnostem neustále hledá nové zaměstnance, a to především (ale ne výhradně) na dělnické pozice. Na svých webových stránkách má v podstatě nepřetržitě nabídku volných míst na přibližně deseti různých pozicích, počínaje výrobním dělníkem – což je pozice vhodná i pro absolventy učňovských oborů, až po vysoce odborné pozice, na kterých je požadován vysokoškolský titul a několikaletá praxe v oboru. Samozřejmou výhodou je vzdělání technického směru, nicméně vzhledem k velkému nedostatku vhodných kandidátů už si DMCZ nedává toto kritérium jako podmínku pro uchazeče o práci. Jak už je výše zmíněno – nábor zaměstnanců probíhá přes nabídku volných pozic na webových stránkách společnosti. To samozřejmě není ale jediný způsob získávání nových zaměstnanců.

Potenciální nové zaměstnance se DMCZ snaží oslovit i různými reklamními bannery či dokonce náborovými billboardy, umístěnými na frekventovaných místech. Nabídku volných pracovních míst inzeruje i v regionálním tisku, nebo specializovaných periodících. Během masivních náborových akcí rozesílá letáčky přímo do schránek většiny obyvatel Libereckého kraje, někdy i mimo něj. DMCZ má rovněž zpracované i náborové video, které je ke zhlédnutí nejen na jeho webových stránkách, ale i na portále youtube.com, či ve vysílání regionálních televizních stanic. Většinou je ale odezva na všechny tyto způsoby velmi malá, rozhodně daleko menší, než by si DMCZ přálo a potřebovalo.

Pro podnik je stále větším problémem prázdnota regionu z hlediska vhodných kandidátů, rovněž stále vyšší jednotkové mzdové náklady a celkově současný vývoj nezaměstnanosti v ČR. Nedostatek uchazečů o zaměstnání z regionu proto vedl společnost k hledání zaměstnanců i v zahraničí. DMCZ se snaží získávat nové zaměstnance především v sousedním Polsku, ale i dalších zemích EU. Například během léta roku 2015 probíhala masivní náborová kampaň v Polsku (především v okolí Zhořelce), a nebyla to první taková akce. Není se tedy čemu divit, že v současné době tvoří přibližně čtvrtinu zaměstnanců

DMCZ právě Poláci. Společnost na tuto skutečnost reaguje, a polštinu využívá na svých webových stránkách, letácích ve výrobních halách, a i pravidelně vycházející firemní časopis DENSO DNES je psán dvojjazyčně – česky a polsky.

DMCZ se snaží získávat nové pracovníky i prostřednictvím současných zaměstnanců. Ti obdrží finanční odměnu za každého doporučeného nového zaměstnance, který skutečně do podniku nastoupí a vydrží zde pracovat alespoň tři měsíce a déle. Stávající zaměstnanci motivují k hledání nových kolegů i mezi svými známými nejen poutavé letáky ve výrobních halách, ale především stále se zvyšující finanční odměna. Ta může v současné době dosáhnout až 15 000 Kč, pokud se nový kolega do výroby osvědčí a zůstane v DMCZ pracovat déle než jeden rok. I ten nově nastupující zaměstnanec pak může dosáhnout na náborovou odměnu až ve výši 10 000 Kč. Největším lákadlem pro něj samozřejmě je výše nástupní mzdy.

Společnost se samozřejmě pokouší nalákat do svých řad i budoucí absolventy z řad současných studentů. Ti mohou již během svého studia nasbírat cenné praktické zkušenosti v DMCZ, ať už na brigádní pozici (pro zájemce ze středních škol) nebo přímo na odborné stáži či praxi (především pro studenty vysokých škol). DMCZ spolupracuje s různými školami i na bázi partnerství. Svým partnerům například poskytuje funkční DENSO výrobky, které jsou pak při školní výuce využívány jako názorné výukové pomůcky. Prostřednictvím vitrín umístěných v partnerských školách též využívá možnosti rozšiřování povědomí a všeobecného přehledu o společnosti a jejích výrobcích. DMCZ také zejména pro partnerské školy zprostředkovává exkurze (všeobecné i zaměřené na konkrétní téma), tematické přednášky či odborné stáže, což je cyklus školení založený na odborných i praktických zkušenostech. Stážisté jsou během těchto cyklů seznámeni s prostředím DMCZ, s výrobky, i se samotným procesem výroby. Mezi partnerské školy v současné době patří tyto liberecké: Střední odborná škola a Gymnázium; Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická a Vyšší odborná škola; Střední škola strojní, stavební a dopravní; a jablonecká Střední průmyslová škola technická. DMCZ rovněž spolupracuje s Technickou univerzitou v Liberci. (DMCZ, 2017)

Nové technicky vzdělané pracovníky získává DMCZ též v rámci evropského programu REUS (Rise of the European Stars), což je program přímo skupiny DENSO. (DMCZ, 2017) Ten umožňuje studentům vysokých škol vycestovat do evropských poboček skupiny

DENSO, a získávat tak v průběhu studia pracovní zkušenosti v multikulturním prostředí globální firmy. Takováto spolupráce propojuje a doplňuje standardní výuku, a tím zlepšuje budoucí postavení absolventů na trhu práce. Díky absolventům programu REUS se DENSO začalo zapisovat do podvědomí vysokoškoláků jako společnost s mezinárodním působením. Zaměstnanci získaní na základě tohoto projektu se však dají počítat pouze v jednotkách.

### 3.4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Společnost DMCZ velmi dbá na vzdělávání a všeobecný rozvoj svých zaměstnanců. Má vypracovaný systém školicích center i návazných aktivit. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zde vychází z celosvětového přístupu skupiny DENSO ke všem svým zaměstnancům. Tento používaný systém je založen na principu neustálého zdokonalování.

*„Každý nově přichozí pracovník společnosti absolvuje vstupní školení, kde je seznámen s hospodářským profilem společnosti DENSO v České republice i ve světě, s produkty a hlavními odběrateli, s výrobními procesy, plány výroby, organizačními strukturami, se základní filozofií společnosti a s interními pravidly. Základem pro získávání znalostí a dovedností jsou mimo jiné zákonná školení vyplývající z pracovně právních předpisů a požadavků společnosti na odbornou způsobilost. Ostatní vzdělávací programy v rámci firmy podporují odborný růst a kvalifikaci zaměstnanců, zaměřeny jsou především na kvalitu práce, racionalizaci a zlepšování metod práce (např. odborná a technická školení, jazykové vzdělání apod.). Cílem každého školení je zajistit co nejvyšší možnou kvalitu a efektivitu procesů a co nejvíce se přiblížit skutečné praxi.“ (DMCZ, 2018)*

DMCZ k těmto vzdělávacím účelům svých zaměstnanců využívá vlastní tréninkové a školící centrum (TC), které bylo zprovozněno už v první polovině roku 2003, a zastřešuje různé druhy školení. Většina školení je vedena specializovanými interními instruktory, a je přizpůsobována potřebám firmy. TC zajišťuje pomocí e-learningu i samostudium připravených materiálů či PC trénink clientských aplikací MS Office. Je vybaveno např. dvěma učebnami, elektrikářským či pneumatickým koutem s potřebnými pomůckami, centrem pro ruční obrábění kovů, modelem automobilu pro interaktivní výuku, či výstavkou produktů.

*„Hlavním posláním TC je především poskytovat adekvátní technické vzdělání zaměstnancům na různých pracovních pozicích a tím podporovat činnost jednotlivých oddělení, s cílem co*

*nejvíce se přiblížit skutečné praxi. I z tohoto důvodu je TC vybaveno nejmodernějšími technologiemi, používanými zde jako výukové pomůcky.“ (DMCZ, 2018)*

Společnost DMCZ disponuje rovněž i tréninkovým centrem výroby (TCV), které se nachází přímo ve výrobních prostorách, a je zaměřeno na podporu výrobního programu a s tím spojenou minimalizací defektů a reklamací. Školení zde vedou kvalifikovaní trenéři.

Rozvoj technicko-hospodářských pracovníků (THP) je zajišťován školením, která vychází z interních dokumentů a směrnic o vzdělávání. Každému zaměstnanci jsou přiřazena jen ta školení, která jsou potřebná k výkonu jeho práce na konkrétní pozici, a která přispívají k prohlubování jeho znalostí a dovedností, a tím pak k naplňování firemních cílů. Skupinu THP tvoří referenti, inženýři, specialisté, supervizoři či manažeři. Konkrétní požadavky na školení vychází od vedoucích jednotlivých úseků či oddělení, a rovněž na základě ročních hodnotících pohovorů. Vzdělávací plány jsou aktualizovány každý fiskální rok.

Školení THP jsou podle svého zaměření rozdělena do několika skupin. Pro zaměstnance technologie, kvality, výrobků, výroby jsou připravena školení zaměřená na řízení systémů. Pro zlepšení komunikace ve firmě se využívají školení soft skills, tedy na základní komunikační dovednosti, vyjednávání, prezentační dovednosti či týmovou spolupráci. Neméně důležité jsou pak jazykové kurzy. Ty jsou poskytovány všem zaměstnancům, kteří využijí cizí jazyk přímo v pracovním prostředí (např. pro komunikaci s dodavateli ze zahraničí). K dispozici jsou i školení klientských aplikací MS Office. Cílem těchto školení je přispět ke zrychlení a zefektivnění práce. Pro vedoucí týmů, manažery a supervizory pak slouží školení leadership, které se zaměřuje na efektivní komunikaci, týmovou práci, vedení a motivaci zaměstnanců, ale i prezentační dovednosti.

*„V DMCZ má na starosti vzdělávání oddělení Training & Development (T&D), které stále pracuje na vylepšování stávajících programů a přichází s novými návrhy, jak rozšiřovat portfolio svých služeb, aby zajistilo optimální vzdělávání všem zaměstnancům – např. interní vzdělávání pomocí e-learningu. Dále T&D organizuje exkurse a zprostředkovává i různé typy netechnických školení, která pro DMCZ zajišťují externí vzdělávací společnosti.“ (DMCZ, 2018)*

### 3.4.3 Ostatní služby zaměstnancům

DMCZ se snaží bránit odchodu svých zaměstnanců celou škálou zaměstnaneckých benefitů. Nabídka je opravdu bohatá, a něco by si z ní vybral nejspíš i ten nejnáročnější člověk. Přesto se najde jen málo zaměstnanců, kteří by tento systém benefitů maximálně využívali. Samozřejmě např. příspěvek 55 % na závodní stravování patří mezi nejvyužívanější zaměstnanecké výhody. Pak ale existují i takové, o kterých většina zaměstnanců ani netuší. V práci jsou dále vypsané pouze ty nejzajímavější z nich.

Mezi benefity zaměstnanců DMCZ patří:

- **Preventivní zdravotní péče:** služby závodního lékaře, rehabilitace přímo v areálu společnosti, programy prevence zdraví (očkování proti chřipce, redukce hmotnosti, odvykání kouření a další), ergonomie pracoviště, vitaminové balíčky
- **Úspory:** příspěvek 55 % na stravování v závodní kantýně (denně 8 druhů jídel), měsíční příspěvek 400 Kč na penzijní či životní pojištění, 500 Kč měsíčně na volnočasové aktivity, výhodný mobilní tarif u operátora Vodafone (pro zaměstnance i jeho příbuzné), volné vstupenky na hokejová a fotbalová utkání, spousta jedno-rázových slev na širokou škálu zboží a služeb
- **Odměny:** roční odměna, odměna za pracovní výročí (po pětiletkách), odměna k životnímu jubileu (50 a 60 let), odměna za doporučení nového zaměstnance
- **Speciální benefity:** pružná pracovní doba pro zaměstnance v kancelářích, dodatečné dny pracovního volna, vánoční dárky dle vlastního výběru (šperky, víno, hračky, vstupenky, poukazy), taxi v případě mimořádné situace, sponzoring aktivit zaměstnanců (hasiči, vozičkáři, senioři, modeláři, sportovci a další), bezúročná půjčka v tíživé životní situaci
- **Sportovní akce:** pronájem sportovních ploch pro sportovní týmy DMCZ, týmové soutěže ve zdoláních kilometrech libovolným způsobem (každý měsíc s finančními výhrami), každoroční účast na závodech dračích lodí, každoroční účast týmu DMCZ na Pražském maratonu, jednorázová podpora startu týmů DMCZ v závodech dle vlastního výběru

- **Akce pro zaměstnance:** červnový Family Day (odpočinkové setkání zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků v areálu DMCZ, soutěže, kolotoče, exkurze, zábava), Mikulášská besídka (pro děti zaměstnanců, nadílka a program na podiu, možnost zapůjčení bruslí na ledovou plochu), Vánoční večírek (setkání zaměstnanců DMCZ v Domě kultury v Liberci, bohatý program, živá kapela, tombola a catering)

Podle interních informací z personálního útvaru DMCZ je mezi zaměstnanci poslední dobou oblíbený program cafeteria, který byl do nabídky benefitů přidán teprve nedávno. Tento program je v podstatě systém na odměňování zaměstnanců pomocí poukázek. Konkrétně v DMCZ má každý zaměstnanec měsíčně k dispozici hodnotu 500 Kč, kterou může využít na volnočasové aktivity, podporu zdraví či cestování. Výhodou tohoto systému je to, že si každý zaměstnanec může dle svých preferencí vybrat, jakým způsobem uvedený rozpočet vyčerpá. Pro DMCZ je hlavní výhodou programu cafeteria to, že nezvyšuje mzdové náklady.

Nejoblíbenějším benefitem stále zůstává příspěvek 55 % na stravování v kantýně DMCZ. Na oběd je denně výběr z osmi druhů jídel, která jsou po uplatnění příspěvku zaměstnancům k dispozici již od 29 Kč za porci. Kromě standardních hotových pokrmů jsou tu na výběr i minutky, saláty, bezmasá jídla či nabídka japonské kuchyně. Součástí všech menu je nápoj, součástí většiny menu je i polévka. Kantýna je připravena i na odpolední a noční směny. V samoobslužné restauraci nabízí také svačiny, večere, snídaňový servis a doplňkový prodej. Veškerá strava z kantýny DMCZ je většinou hodnocena velmi pozitivně, což jistě přispívá k využívání tohoto benefitu.

Nabídka zaměstnaneckých výhod společnosti DMCZ je velmi obsáhlá, nicméně většina z nabízených benefitů je využívána jen malým procentem zaměstnanců. Právě na základě jejich celkové nespokojenosti s nabídkou benefitů a výsledcích průzkumu spokojenosti z podzimu 2016, byl v listopadu 2017 zaveden už výše zmíněný systém cafeteria. Původně nastavená částka 200 Kč měsíčně však musela být záhy zvýšena na současnou hodnotu 500 Kč, aby více respektovala očekávání zaměstnanců. Společnost DMCZ by i nadále měla respektovat jejich názor a konzultovat s nimi celou nabídku benefitů tak, aby byly spokojeny obě strany.

## **4 Identifikace nedostatků a návrhy na zlepšení**

Tato kapitola identifikuje nedostatky v DMCZ, které v různé míře přispívají k nedostatku pracovníků právě v této společnosti. Zároveň rozebírá, jaký vliv na ni má právě samotný nedostatek jejich zaměstnanců, a jaké jsou důsledky tohoto vlivu. V této části práce jsou rovněž uvedeny návrhy na zlepšení současné personální situace v DMCZ. Součástí této kapitoly je i vyhodnocení dotazníku o zaměstnaneckých benefitech, který byl vyplněn současnými zaměstnanci společnosti.

### **4.1 Identifikace nedostatků v DMCZ**

Na základě provedených analýz, které jsou součástí předchozích kapitol, a šetření provedených přímo v DMCZ (osobně i za pomoci konzultantky z personálního oddělení), vyplynuly některé nedostatky, které mají vliv na současnou personální situaci ve firmě. Tyto nedostatky budou v následujících podkapitolách jednotlivě identifikovány a rozebrány. Kvůli současné situaci na trhu práce a personální situaci v DMCZ byla některá požadovaná data označena jako citlivá a čistě interní, a nebyla tak poskytnuta pro účely této diplomové práce.

#### **4.1.1 Vysoká fluktuace**

Fluktuace zaměstnanců je poslední dobou velký problém českých firem. Především díky současné nízké míře nezaměstnanosti a s tím spojené široké nabídce volných pracovních míst, mohou totiž zaměstnanci častěji měnit svého zaměstnavatele. Podle ČTK (2018) se navíc třetina firem v posledních měsících setkala i s tzv. „predátorskými“ praktikami při získávání zaměstnanců, kdy dochází i k situacím, kdy náboráři z jiných firem nabízejí před začátkem směn peníze na ruku, pokud zaměstnanci půjdou ihned pracovat k nim. Pracovníci tak mnohdy bez ohledu na své závazky začnou pracovat jinde bez předchozího podání výpovědi. Současní zaměstnavatelé však proti takovému jednání v podstatě nemají obranu.

Aktuální míra fluktuace<sup>13</sup> v DMCZ byla personálním oddělením společnosti označena jako citlivý údaj. Nicméně střední míra fluktuace činí v ČR 14,8 % a dá se očekávat, že v případě DMCZ bude toto procento ještě vyšší. Společnost tak vynakládá značné finanční prostředky do náboru nových zaměstnanců, ale i do zlepšování pracovního prostředí, aby tím odradila současné pracovníky od odchodu k jinému zaměstnavateli. Součástí nákladů na nábor jsou kromě samotných výdajů za přijímací řízení i náklady spojené se zaškolováním nových pracovníků, výdaje za pracovní oděv apod. Vysoká fluktuace tak v konečném důsledku škodí i celkovému hospodářskému výsledku firmy.

#### **4.1.2 Neatraktivnost zaměstnaneckých benefitů**

V podkapitole o zaměstnaneckých benefitech nabízených DMCZ již bylo zmíněno, že jejich nabídka je sice velice obsáhlá, nicméně to ji nijak nepřidává na atraktivnosti. Pro společnost s vysokým počtem zaměstnanců je samozřejmě těžké zavděčit se každému z nich, jelikož každý má jiné preference a ocení něco jiného. Ale je nutné si uvědomit, že spokojenost zaměstnanců je klíčová pro jejich další setrvání ve firmě.

Nedostatkem je rovněž nižší informovanost o nabídce benefitů. Zaměstnanec je s nimi seznámen při přijímacím řízení, a to jen s několika hlavními body. Dále se však již musí zajímat a vyhledávat sám. Často mu tak mohou uniknout nabídky, které by pro něj mohly být atraktivní. Problémem může být právě i to, že nabídka benefitů DMCZ je příliš široká. Pro pracovníky se tak stává nepřehlednou. Zjednodušením její struktury a ponecháním pouze těch pro zaměstnance nejatraktivnějších benefitů by se stala přehlednější, a tím možná pro pracovníky i zajímavější.

#### **4.1.3 Nízký zájem absolventů**

DMCZ je jako zaměstnavatel bohužel přehlížen i ze strany absolventů škol. Faktory ovlivňující absolventy k hledání zaměstnání jsou buď subjektivního charakteru, nebo mohou být spojeny s hospodářským a sociálně-demografickým vývojem regionu a s nimi spojeným vývojem nezaměstnanosti. Za současné situace není společnost DMCZ schopna přímo ovlivnit ani jeden z těchto faktorů.

---

<sup>13</sup> K měření fluktuace se používá zejména ukazatel míry fluktuace, který sleduje podíl celkového počtu rozvázaných pracovních poměrů v daném období a průměrného počtu zaměstnanců v daném období.

V posledních letech panuje mezi studenty spíše nezájem o technické obory celkově. Problém je však i v tom, že společnost DMCZ není prozatím schopna využít potenciál, který se skrývá ve spolupráci s technickými školami v regionu. I přes navázaná partnerství s některými z nich, není ani zájem absolventů těchto škol o práci v DMCZ nijak výrazný.

## **4.2 Vliv nedostatku pracovníků na DMCZ**

Nedostatek vlastních pracovníků výrazně ovlivňuje každý ekonomický subjekt, a to různými způsoby. Většina společností pocítuje zejména negativní důsledky vlivu nedostatku pracovníků, a to například v podobě zvýšení jednotkových mzdových nákladů. Některé společnosti však naopak mohou současný nedostatek pracovníků považovat za výzvu, a využít jej k technologické změně, která pro ni může v konečném důsledku znamenat snížení závislosti na stále nákladnější lidské práci. V následujícím textu bude analyzováno, jak nedostatek pracovníků ovlivňuje právě společnost DMCZ.

### **4.2.1 Neefektivní využití výrobní kapacity**

Nedostatek pracovníků ve firmě může vést k neefektivnímu využití výrobní kapacity. Během procesu výroby v DMCZ dochází již nyní kvůli nedostatku zaměstnanců k časovým skluzům, nasmlouvané objednávky ovšem nelze rušit – na to jsou uvaleny vysoké smluvní pokuty. Je nutné vzít v potaz, že na proces výroby jsou navázány například i dodávky materiálu a expedice finálních výrobků. Pokud dojde k časovému skluzu ve výrobě, může to pak způsobit i nemalé komplikace v logistice. Za žádných okolností však nesmí dojít k zastavení výroby, jelikož každá minuta zastavení výrobní linky generuje ztrátu v hodnotě desítek tisíc korun.

Vzhledem k trvalému nedostatku zaměstnanců a s tím spojenými komplikacemi ve výrobě si ale společnost DMCZ ani nemůže dovolit příliš navyšovat objem své produkce. Může tak docházet k odmítání potenciálních budoucích zakázek. To by vedlo i ke zpomalení růstu společnosti a tím spojeném snížení konkurenceschopnosti. Dlouhodobý nedostatek pracovníků v průmyslové výrobě všeobecně pak snižuje dynamiku růstu českého průmyslu, a je tak bariérou ekonomického rozvoje.

## **4.2.2 Přetěžování zaměstnanců**

S předchozím bodem souvisí i přetěžování zaměstnanců. Pokud chce DMCZ i při nedostatku pracovníků dostatečně využívat své výrobní kapacity tak, aby nebyla nucena třeba jen k částečnému pozastavení výroby, musí plně využívat kapacit svých současných zaměstnanců. V současné době tedy hojně využívá své pracovníky na práci přesčas. V případě velkého skluzu ve výrobě pak zpravidla o víkendech využívá i svých THP na dělnickou práci u výrobních linek.

Dlouhodobá práce přesčas a celkové přetěžování zaměstnanců ale způsobuje jejich postupnou demotivaci, možnou frustraci a celkové vyčerpání. Za takovouto práci jsou sice finančně ohodnoceni, ovšem na úkor vlastního volného času, pohodlí a regenerace. U zaměstnanců pak může dojít k syndromu vyhoření, nebo alespoň k úvahám o změně pracovního místa, aby byly celkově spokojenější.

## **4.2.3 Nábor zaměstnanců ze zahraničí**

Vzhledem k vyprázdněnosti regionálního trhu práce, kterou se zabývaly už předchozí kapitoly, je společnost DMCZ nucena nabírat větší množství zahraničních pracovníků, a to zejména z Polska, Rumunska, Ukrajiny a nově ze Srbska. S nábořem zahraničních pracovníků jsou spojeny různé platby, a to například za zprostředkovatele, a vízové či další poplatky. Dále jsou se získáním zahraničního zaměstnance spojeny nemalé náklady na jeho přemístění z domovské země, na zaškolení, jazykové kurzy atd.

V současné době tvoří dělníci z Polska více než třetinu kmenových zaměstnanců DMCZ. Pokud vezmeme v úvahu i ostatní zahraniční pracovníky a současně vlnu náboru nových zaměstnanců převážně z východní Evropy, v DMCZ bude v blízké budoucnosti převaha právě těch ze zahraničí. Uvnitř společnosti (především mezi dělnickými pozicemi) už nyní panuje názor, že jsou zahraniční zaměstnanci upřednostňováni před těmi českými, a ten bude nejspíš ještě sílit. A to i přes to, že je tato myšlenka mylná, neboť pro DMCZ jsou pracovníci ze zahraničí v současné době dražší, než by byli ti z ČR, a proto je rozhodně při svých nábořech nijak nezvýhodňují. Pro DMCZ je ale v současné době důležitá zejména loajalita zaměstnanců vůči společnosti, a tu projevují více právě ti zahraniční. Dle konzultantky z personálního oddělení DMCZ je u zahraničních pracovníků i podstatně menší míra fluktuace.

#### **4.2.4 Vysoká zátěž personálního útvaru a vedoucích pracovníků**

Nedostatek zaměstnanců současně s vysokou mírou fluktuace vede k neustálému procesu náboru nových pracovníků. Tento proces je pak velkou zátěží pro personální útvar. Není to vinou „pouze“ přijímacích pohovorů, ale i plánováním systému zaškolování, přípravami pracovních smluv a všech potřebných administrativních úkonů. Zaměstnancům personálního útvaru tak přibývá velké množství pracovních úkolů, kvůli kterým nestíhají svou běžnou agendu. Řeší to tedy na úkor vlastního volného času – ať už přesčasy, tak i prací, kterou si donesou domů. Kvůli plnému diáři pak nemají ani mnoho času na stávající zaměstnance a jejich požadavky, a někdo si to může vyložit jako neochotu či neúctu vůči řadovým pracovníkům.

Podobný tlak je vyvíjen i na vedoucí pracovníky. Těm se neustále mění členové týmu, nadřízení tedy musí plánovat jejich zaškolování, dohlížet na ně, navazovat s nimi vztahy atd. Jejich čas takto strávený s agendou kolem nových podřízených jim pak chybí na běžné manažerské úkony. Nezbyvá jim tedy pak moc času na pravidelné motivování členů týmu, či na vytváření příjemného pracovního prostředí a kolektivu. Řadoví zaměstnanci pak mohou být tímto přístupem demotivováni, a může to prohloubit jejich celkovou nespokojenost.

#### **4.2.5 Tlak na růst mezd**

Pokud je všeobecně známo, že společnost dlouhodobě bojuje s nedostatkem svých pracovníků, dává to těm současným dobrou pozici pro vyjednávání o výši svých mezd. Samozřejmě se tedy snaží využít této situace ve svůj prospěch, a tlačí na růst mezd. Pro zaměstnance je v tomto případě opět výhodná i současná situace na trhu práce. Zaměstnavatelé se pokouší zaujmout uchazeče o nabízené pracovní místo právě v jejich společnosti různými způsoby, a samozřejmě si uvědomují i fakt, že výše mzdy je největším lákadlem.

Podle mnoha aktuálních analýz je růst průměrné mzdy v průmyslu daleko vyšší než nárůst produktivity práce. Z toho je zřejmé, že jednotkové mzdové náklady stoupají. Nárůst mzdových nákladů společnosti DMCZ je patrný i z jejich výročních zpráv. Pro snad každý ekonomický subjekt jsou právě mzdové náklady jednou z nejlídanějších položek ve výkazu zisků a ztrát. Zaměstnancům nelze neustále zvyšovat platy na úkor hospodářského výsledku daného ekonomického subjektu. Nárůst mezd by měl tedy korespondovat s nárůstem produktivity práce a ziskem společnosti.

## **4.2.6 Automatizace procesů**

Pozitivním vlivem nedostatku pracovníků je pro DMCZ především využití automatizace procesů a robotizace výroby, které obecně ekonomickým subjektům pomáhají snižovat zejména závislost na lidských zdrojích, a tím následně i mzdové náklady. Společnost DMCZ tak tímto způsobem už jednou velmi sofistikovaně vyřešila problém s nedostatkem výrobních dělníků, když v první polovině roku 2016 otevřela novou automatizovanou výrobní linku, která je závislá na lidské pracovní síle jen v omezené míře.

Společnost do rozšíření provozu investovala téměř 400 milionů korun, z čehož investice do nových technologií představovala více než čtvrt miliardy korun. Nově instalované výrobní linky dosahují vyššího stupně automatizace s nižší energetickou náročností než ty stávající. Tato investice do budoucna tedy přinese úsporu jak mzdových, tak provozních nákladů. Rozšíření provozu, ke kterému se společnost DMCZ rozhodla z důvodu získání nové zakázky od významného zákazníka, pro ni znamenalo přijetí pouze několika desítek nových zaměstnanců, avšak výrazný nárůst objemu produkce.

## **4.3 Návrhy na zlepšení situace v DMCZ**

Společnost DMCZ se snaží najít východisko ze současné, pro ni nepříznivé, personální situace. Dále v této diplomové práci tedy budou zmíněny způsoby, které by mohly pomoci tuto situaci zlepšit. Některé z uvedených návrhů se už společnost DMCZ snažila v určité míře aplikovat do praxe, nicméně ani tyto její pokusy prozatím nepřinesly kýžený efekt. Je nutné zmínit, že žádný z těchto návrhů nepřinese okamžitý pozitivní efekt. Nicméně je důležité se zaměřit na stabilizaci současné personální situace, vytrvat ve vynaloženém úsilí, a provést potřebné kroky k tomu, aby se v budoucnu ještě nezhoršovala.

### **4.3.1 Modernizace současné technologie**

V době moderních technologií asi není s podivem, že jedním z možných návrhů na zlepšení situace v DMCZ je využití automatizace. Celková či jen částečná modernizace současných technologií by mohla snížit počet pracovníků potřebných pro zajištění nasmlouvané výroby. Společnost DMCZ sice možnost modernizace technologie využila, jak již bylo zmíněno,

nicméně tuto možnost aplikovala pouze pro úplně novou výrobní linku na novou zakázku. Nyní by se tedy měla zaměřit na modernizaci technologií, které používá k výrobě současné produkce. Původní výrobní linky slouží už cca 15 let, a právě u technologií je čas velmi neúprosný.

Modernizace současné technologie je samozřejmě dlouhodobým procesem a investicí v řádech desítek až stovek milionů korun. Lze však předpokládat, že její návratnost by nebyla zásadně dlouhá, vezme-li se v úvahu velká úspora mzdových a provozních nákladů. Pozitivně by navíc ovlivnila současnou personální situaci, ubyl by počet neobsazených pozic v rámci DMCZ a snížila by se zátěž všech stávajících zaměstnanců. Jistě by se pak snížila i míra fluktuace, která je zapříčiněna přetěžováním hlavně výrobních dělníků. Společnost DMCZ by tedy i nadále měla jít směrem modernizace současné technologie a automatizace procesů.

#### **4.3.2 Efektivnější spolupráce se školami**

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole o DMCZ, společnost nyní spolupracuje s několika školami technického zaměření z Libereckého kraje. Nicméně jejich vzájemná spolupráce, tak jak je nastavena v současnosti, nepřináší DMCZ efekt v podobě přílivu absolventů právě z těchto škol. Nyní spolupracují na bázi partnerství, kdy DMCZ dodává do partnerských škol své výrobky, a pořádá pro ně nahodilé exkurze a přednášky. I odborné stáže jsou založeny v podstatě jen na cyklu školení.

Spolupráce by měla být nastavena takovým způsobem, že by studenti vybraných škol (spíše učňovských oborů) chodili přímo na praxi k výrobním linkám DMCZ. Na učilištích bývá většinou systém takový, že jeden týden se žáci učí, a druhý jsou na řízené praxi. Tímto by společnost DMCZ získala pravidelně levné lidské zdroje, navíc s potenciálem toho, že po vyučení by se mohli stát automaticky kmenovými zaměstnanci společnosti, a to bez nutnosti dalšího školení či zaučování.

Pro studenty středních škol s maturitou a studenty vysokých škol by společnost DMCZ mohla spustit obdobu tzv. trainee programu. Tréninkovou fázi, ve které by se student seznámil s chodem společnosti a jejími odděleními, by absolvoval již v době svého studia. Jako absolvent by pak nastoupil rovnou na pracovní pozici, která si žádá předchozí praxi.

Nabídka tohoto programu by měla být aktivně nabízena v rámci všech partnerských škol, a neměla by být nějak zásadně omezena, co se týče počtu míst. Společnost DMCZ by tak mohla získávat pravidelně několik kvalifikovaných pracovníků ročně. Navíc by to byli zaměstnanci, které si společnost v podstatě „vychovala“ a kteří by již znali firemní kulturu a byli by vůči společnosti loajální. Pro studenty by byl přínos v tom, že by již během svého studia měli slušný přivýdělek, a do budoucnosti jistotu dobrého pracovního místa, ke kterému by se za jiných okolností jako absolventi bez praxe nedostali.

### **4.3.3 Vlastní učňovské středisko**

Tento návrh v podstatě navazuje na ten předešlý, a také vyplývá z identifikovaného nedostatku, kterým je nízký zájem absolventů o práci v DMCZ. Pokud spolupráce s partnerskými školami nepřináší společnosti DMCZ to, co od ní očekávala, mohla by se zamyslet i nad založením vlastního učňovského střediska. Společnost již nyní disponuje vlastním tréninkovým a školicím centrem, to využívá ke vzdělávacím a školicím účelům pro své zaměstnance – ať už nové či stávající. Základní prostory a učebny pro své potenciální učňovské středisko tedy DMCZ má již v současnosti, stejně jako své školitele. Jedinou bariérou by tak mohly být legislativní překážky, které by vzniku takového střediska stály v cestě.

Založením vlastního učňovského střediska by společnost získala nástroj, kterým by mohla přímo ovlivnit odborné vzdělávání svých žáků, budoucích zaměstnanců, a připravit je rovnou na nástup do praxe. Žáci by mohli být komplexně vzděláváni a učit se přesně to, co budou ve své budoucí praxi přímo využívat. Společnost DMCZ by tím získala pravidelný přísun kvalitních a prověřených pracovníků na dělnické pozice, kteří by navíc pro ni jistě byli přínosem už v době svého studia.

### **4.3.4 Efektivní benefity**

Jak už bylo zmíněno, současní zaměstnanci DMCZ nejsou zcela spokojeni s nabídkou benefitů. Využívají jen malou část z nich. Navíc v současných výhodách nevidí téměř žádný efekt na svou loajalitu vůči společnosti. Nabízené benefity, nebo alespoň ty, které považují za atraktivní, se totiž příliš neliší od nabídky konkurenčních zaměstnavatelů. DMCZ by měla pravidelně zjišťovat názory svých zaměstnanců na nabídku benefitů, například formou

dotazníku. Pro tuto diplomovou práci byl sestaven právě takový dotazník, jehož výsledky jsou uvedeny v následující podkapitole.

Společnost DMCZ již obdobný dotazníkový průzkum mezi svými zaměstnanci dělala, ale bylo to v podstatě jen jednou – na podzim roku 2016. První výsledky z jeho zhodnocení však zaměstnanci pocítili až téměř po roce. Společnost by měla na názory a náměty svých pracovníků reagovat rozhodně pružněji a rychleji, než tomu bylo v tomto případě. Jinak mohou zaměstnanci získat pocit, že jejich názor není pro DMCZ důležitý, což rozhodně neprospěje jejich vzájemnému vztahu.

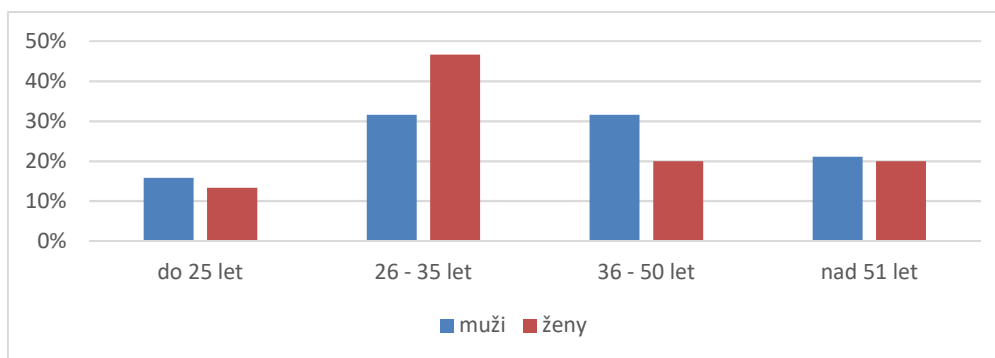
## 4.4 Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci DMCZ

K dotazníkovému šetření byl pro účely této diplomové práce sestaven dotazník, který sestává ze sedmi otázek (pokud pomineme otázky ke zjištění základních identifikačních údajů o respondentovi). Do dotazníku byly zvoleny převážně uzavřené otázky, aby byl pro respondenty srozumitelný a časově nenáročný k vyplnění.

Dotazníkové šetření bylo provedeno anonymně. Respondenti byli osloveni dvěma způsoby – část byla oslovena osobně na parkovišti společnosti DMCZ po konci ranní směny, druhá část byla oslovena přes sociální sítě s online verzí dotazníku. Výběr všech dotázaných byl čistě náhodný. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s důvodem dotazníkového šetření i způsobem, jakým bude výsledků šetření využito. Celkem bylo vyplněno a odevzdáno 272 dotazníků.

### 4.4.1 Struktura respondentů

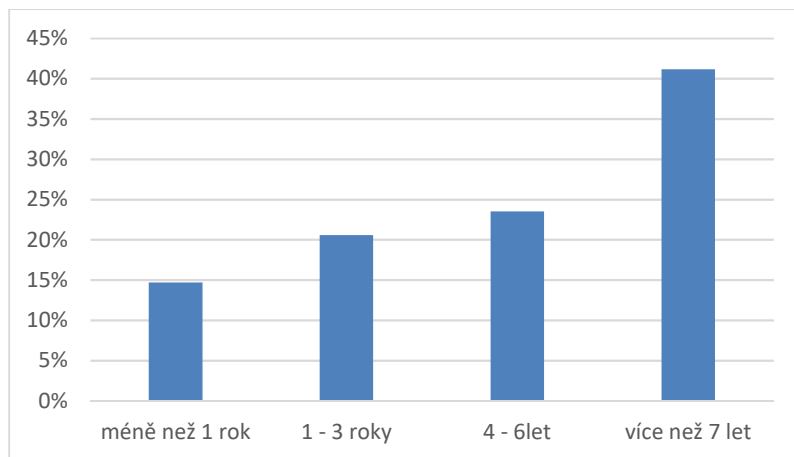
Ze souboru respondentů odpovědělo 56 % mužů a 44 % žen. Respondenti byly dále rozděleny do věkových kategorií. Vyhodnocení těchto kritérií je zachyceno na následujícím grafu (obrázek 16).



Obrázek 16: Věková struktura respondentů

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Respondenti byli rozděleni do skupin rovněž podle délky svého pracovního poměru s DMCZ. Z následujícího grafu na obrázku 17 je patrné, že dotazníkového šetření se nejčastěji zúčastnili ti, kteří v DMCZ pracují déle než 7 let. Převaha této skupiny byla znatelná zejména ze vzorku respondentů oslovených prostřednictvím sociálních sítí.

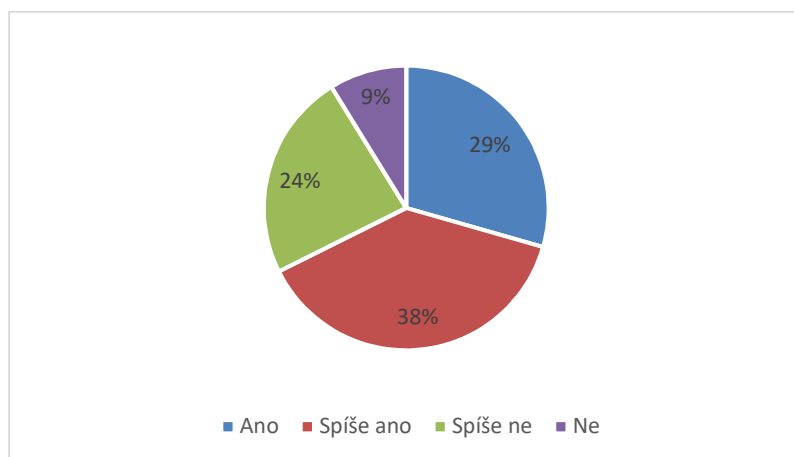


*Obrázek 17: Délka pracovního poměru respondentů v DMCZ*

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

#### 4.4.2 Zhodnocení zaměstnaneckých benefitů DMCZ

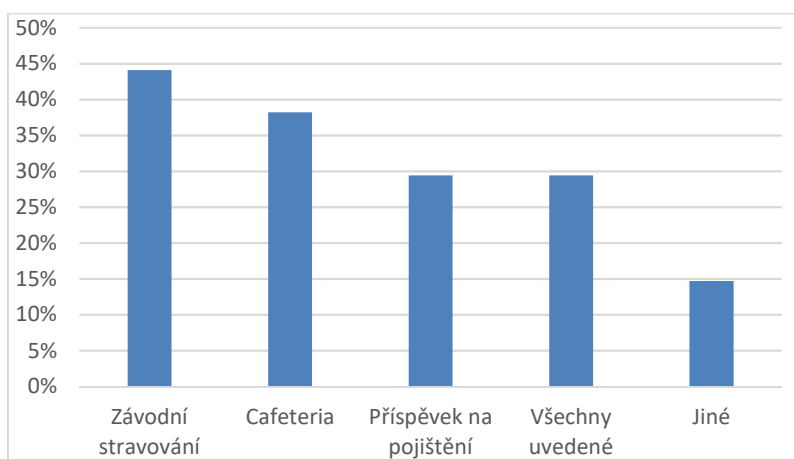
Otázka č. 1 dotazníku zněla: „Máte přehled o všech zaměstnaneckých benefitech DMCZ?“. Byla uzavřená a respondentům nabízela výběr ze čtyř možných odpovědí. Ty jsou vyhodnoceny v následujícím grafu na obrázku 18. Cílem otázky bylo zjistit, zda mají zaměstnanci vůbec přehled o všech benefitech, které mohou v rámci DMCZ čerpat. Více než dvě třetiny respondentů odpověděly, že o nabízených benefitech mají přehled.



*Obrázek 18: Přehled respondentů o zaměstnaneckých benefitech*

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

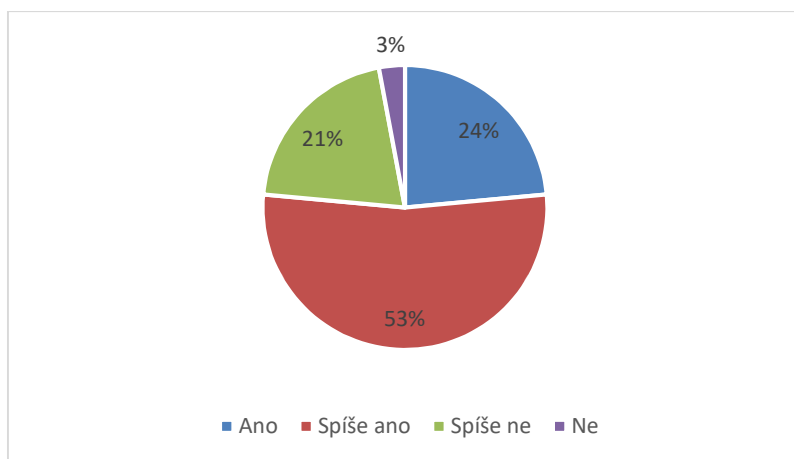
Cílem otázky č. 2 bylo zjistit, který z nabízených benefitů daný respondent nejvíce využívá. Otázka byla polouzavřená, nabízela čtyři předdefinované možnosti i vypsání vlastní odpovědi. Z následujícího grafu (obrázek 19) je zřetelné, že nejvíc využívaným benefitem je závodní stravování, kterého využívají téměř 3/4 respondentů. 15 % respondentů uvedlo, že nejvíce využívají jiných benefitů, a to zejména volných či zvýhodněných vstupenek do ZOO a na sportovní utkání, či rehabilitace a očkování proti chřipce zdarma.



Obrázek 19: Respondenty nejvyužívanější benefity

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Otázka č. 3 byla uzavřená, na výběr byly čtyři možnosti, stejně jako u první otázky. Dotazovala se na celkovou spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů DMCZ. S tou je spokojeno 77 % respondentů, jak je zřetelné i z následujícího grafu.

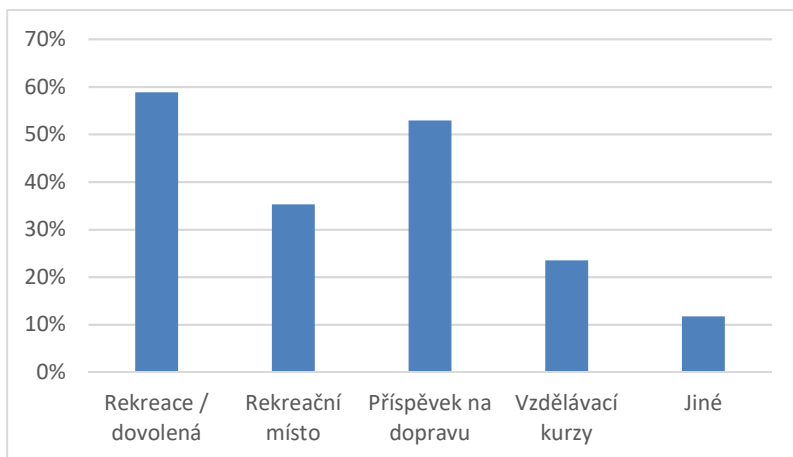


Obrázek 20: Spokojenost respondentů s nabídkou zaměstnaneckých benefitů DMCZ

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Otázka č. 4: „Které další benefity byste uvítal/a?“ byla polouzavřená. Kromě čtyř předdefinovaných možností, které nejsou součástí současné nabídky benefitů DMCZ, měl respondent možnost vepsat i vlastní návrh. Z nabízených možností by většina respondentů

uvítala příspěvek na rekreaci či dovolenou, 53 % z nich by rovněž uvítalo příspěvek na dopravu do zaměstnání. 12 % respondentů rovněž vepsalo i vlastní návrh, a to většinou na možnost firemní školky, dále pak na příspěvky na dětské tábory či zubní ordinaci v závodě.

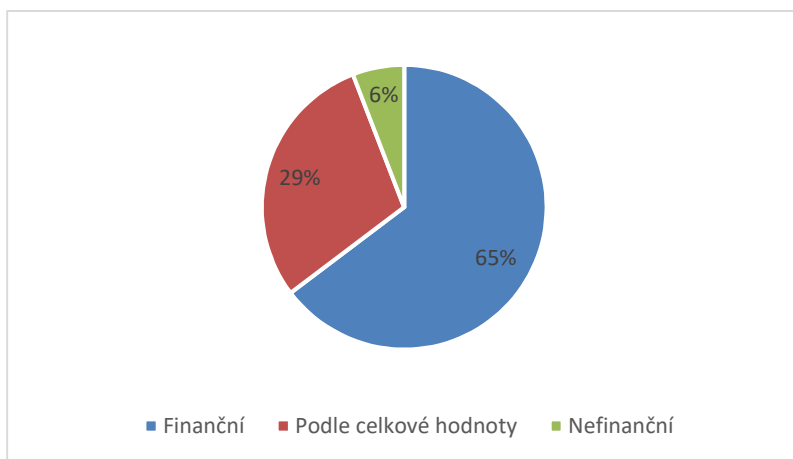


*Obrázek 21: Respondenty uvítané benefity*

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

#### 4.4.3 Preference finančních či nefinančních benefitů

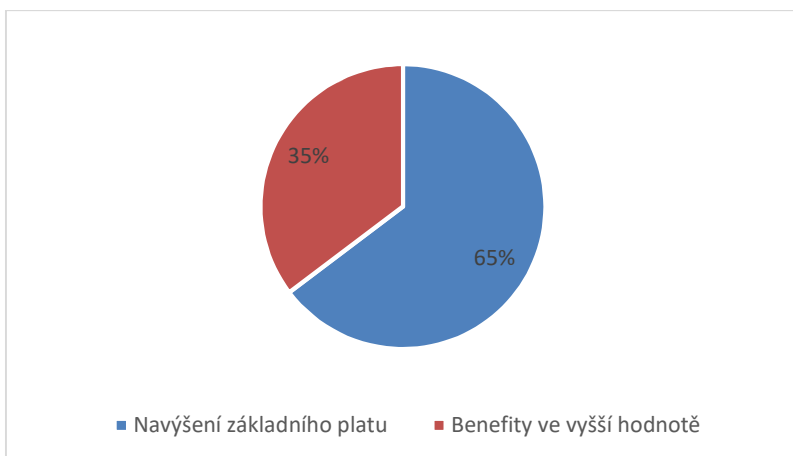
Pátá otázka měla zjistit, zda respondenti upřednostňují finanční či nefinanční odměny. Byla uzavřená a na výběr byly tři možnosti. 65 % respondentů upřednostňuje finanční odměnu, 29 % z dotázaných by se rozhodovalo podle celkové hodnoty nabízené odměny.



*Obrázek 22: Respondenty preferovaná forma odměny*

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

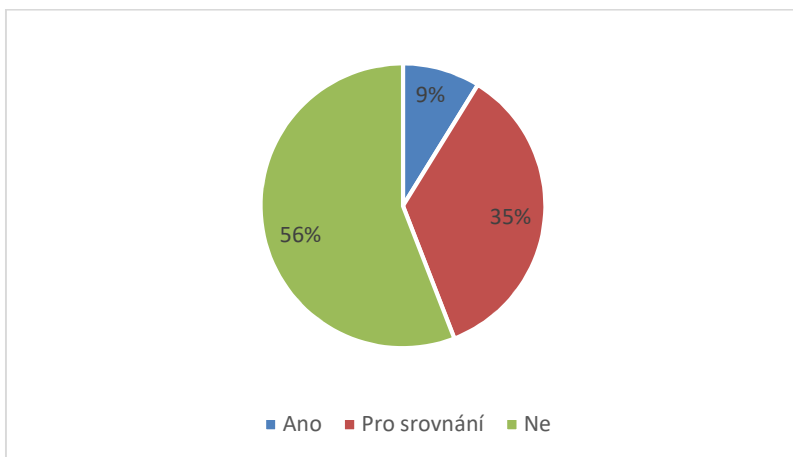
Preferencemi mezi finančními a nefinančními odměnami se zabývala i otázka č. 6. V ní dalo rovněž 65 % respondentů přednost možnosti navýšení základního platu bez možnosti využití benefitů, proti možnosti neomezeného využívání benefitů ve vyšší hodnotě, než by činilo navýšení mzdy.



Obrázek 23: Preference mezi finanční a nefinanční formou odměny  
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

#### 4.4.4 Důležitost nabídky benefitů při výběru zaměstnání

Poslední otázka se zaměřila na to, jak je nabídka benefitů pro zaměstnance důležitá. Pro většinu z respondentů, konkrétně pro 56 %, není nabídka benefitů rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnání. 35 % respondentů pak nabídka benefitů pomáhá při výběru jinak srovnatelných pracovních příležitostí.



Obrázek 24: Důležitost benefitů při výběru zaměstnání  
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

#### 4.4.5 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření potvrdilo, že zaměstnanci společnosti DMCZ často nemají přehled o možnostech benefitů – to uvedla celá třetina respondentů. Projevilo se to navíc i při vyplňování otázky, které další benefity by zaměstnanci uvítali. Část z respondentů totiž uváděla

benefity, které jsou už nyní ve stálé nabídce společnosti DMCZ (např. zvýhodněné zaměstnanecké mobilní tarify).

Potvrdil se i předpoklad, že zaměstnanci stále dávají přednost finanční odměně, před tou nefinanční, byť v celkově vyšší hodnotě. Není s podivem, že největší přehled o nabízených benefitech mají zaměstnanci, kteří v DMCZ pracují nejdéle. Ti je rovněž i nejvíce využívají. Nejvíce jsou s nabídkou benefitů nespokojeni zaměstnanci, kteří uvedli, že o ní nemají přehled. Všichni respondenti by uvítali i další benefity, a to především příspěvky na rekreaci a dopravu do zaměstnání.

## 5 Ekonomické vyhodnocení

Nedostatek zaměstnanců má podstatný vliv na ekonomické ukazatele vybraného subjektu. V předchozí kapitole byl zmíněn především tlak na růst mezd ze strany zaměstnanců. Tato kapitola se bude tedy zabývat skutečným růstem mzdových nákladů ve společnosti DMCZ. Ty budou porovnány jak s vývojem hospodářského výsledku DMCZ, tak s vývojem mezd v Libereckém kraji (z pohledu mezd v průmyslu), a následně i se mzdovými náklady dalších ekonomických subjektů působících v oblasti automotive.

### 5.1 Porovnání mzdových nákladů a hospodářského výsledku

Mzdové náklady by měly růst v souladu s růstem produktivity práce, a potažmo tedy i hospodářským výsledkem (dále jen HV) vybraného subjektu. I když je v poslední době tlak na růst mezd opravdu vysoký, mzdové náklady nemohou neustále růst právě na úkor HV, jelikož by to pro každou společnost bylo ekonomicky nevýhodné. Společnost DMCZ tedy musí nastavit rovnováhu mezi spokojeností zaměstnanců, představenou růstem mezd, a spokojeností společníků DMCZ, představenou růstem HV, resp. zisku.

Jelikož společnost DMCZ odmítla poskytnout jakákoli data ohledně mezd, veškerá ekonomická hodnocení budou provedena na základě dat získaných ze zveřejněných výročních zpráv. Vývoj celkových mzdových nákladů a HV společnosti DMCZ za posledních 9 fiskálních let je zobrazen v tabulce 2.

*Tabulka 2: Vývoj celkových mzdových nákladů a HV v tis. Kč*

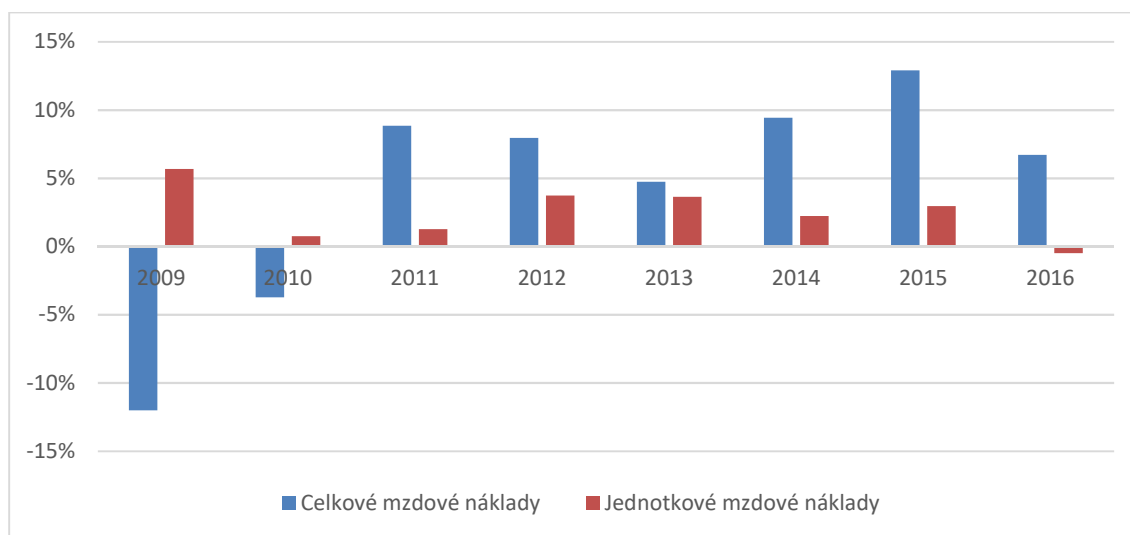
|                    | 2008     | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|--------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>DMCZ mzd. N</b> | 525 796  | 469 488 | 452 625 | 496 490 | 539 306 | 566 158 | 625 077 | 717 712 | 769 361 |
| <b>DMCZ HV</b>     | -259 218 | 275 552 | 77 066  | 69 348  | 25 487  | -36 823 | 574 355 | 790 222 | 854 738 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv DMCZ

Tabulka vývoje vybraných ekonomických ukazatelů začíná v roce 2008, tedy během hospodářské krize. Tento fakt se výrazně odráží právě v položce HV, kde je uvedena ztráta přesahující čtvrt miliardy korun českých. Na tuto skutečnost reagovala společnost DMCZ propouštěním svých zaměstnanců. Během roku 2009 jich propustila více než 15 %, v roce 2010 pak dalších téměř 5 %. Tím se jí podařilo snížit položku celkových mzdových nákladů, a rovněž udržet HV v kladných číslech. Do ztráty se společnost DMCZ dostala za fiskální

rok 2013, a to vlivem ostatních finančních nákladů. Vývoj hodnoty mzdových nákladů v posledních třech fiskálních letech koresponduje s vývojem HV (zisku společnosti).

Jelikož se v průběhu sledovaného období měnil počet zaměstnanců, následující graf (obrázek 25) zobrazuje procentuální změny celkových mzdových nákladů v porovnání s těmi jednotkovými. Je z něj zřetelné, že po snížení počtu zaměstnanců v roce 2009 celkové mzdové náklady klesly, zatímco jednotkové stouply. To je způsobeno tím, že propuštění byli zaměstnanci spíše dělnických pozic, tedy ti s nižšími mzdami. Přesně opačný jev lze vidět v roce 2016, kdy nábor většího počtu nových dělníků způsobil mírný pokles jednotkových mzdových nákladů (o 0,5 %).



Obrázek 25: Procentuální změny celkových mzdových nákladů v porovnání s jednotkovými mzdovými náklady

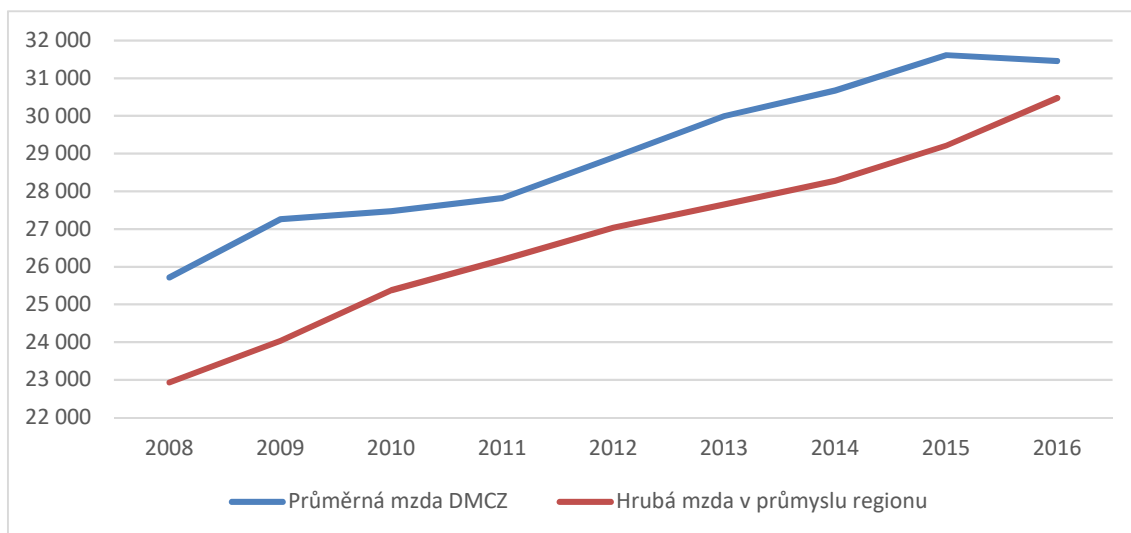
Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv DMCZ

Z grafického zobrazení vývoje jednotkových mzdových nákladů lze vyvodit, že tempo růstu mezd v DMCZ není nijak závratné. Drží se pod 4 % ročně, což je vzhledem k vývoji HV pro společnost únosné. I vzhledem k vývoji průměrných mezd v ČR za poslední roky se zdá toto tempo růstu mezd v DMCZ přiměřené, je v podstatě dokonce nižší, než je současný průměr na trhu práce.

## 5.2 Porovnání mezd v DMCZ a platů v regionu

Další ekonomické vyhodnocení, které se v tomto případě nabízí, je srovnání průměrných mezd ve společnosti DMCZ s průměrnými platy v Libereckém kraji v odvětví průmyslu.

Jako podklad budou opět použity jednotkové mzdové náklady v DMCZ, tj. celkové mzdové náklady společnosti vydělené průměrným počtem zaměstnanců v daném fiskálním roce, a přepočtené na měsíční hodnotu. Ta bude srovnána s průměrnými měsíčními platy v regionu v oblasti průmyslové výroby. Tato data jsou součástí statistických ročenek Libereckého kraje (ČSÚ, 2018).



*Obrázek 26: Porovnání mezd v DMCZ a platů v regionu*

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv DMCZ a statistických ročenek ČSÚ Libereckého kraje

Jak je zřetelné z grafu porovnání vývoje mezd na obrázku 26, průměrné platy ve společnosti DMCZ se drží nad průměrem platů regionu v sektoru průmyslu. Vývoj průměrných mezd v Libereckém kraji představuje v podstatě lineární růst, zatímco vývoj v DMCZ není tak pravidelný. V roce 2009 byl rozdíl těchto sledovaných mezd největší – činil téměř 13,5 % ve prospěch platů ve společnosti DMCZ. V posledním ze sledovaných let, v roce 2016, činil tento rozdíl už jen cca 3 %. Proto by bylo jistě velmi zajímavé porovnat současnou situaci, nicméně oficiální data za fiskální rok 2017 budou známa až v druhé polovině letošního roku.

I z tohoto ekonomického hodnocení tak vyplývá, že se společnost DMCZ nijak výrazně nepoddává tlaku zaměstnanců na růst mezd. Vzhledem k vývoji svých hospodářských výsledků, a především vývoji průměrných mezd na trhu práce, by se měla ale při nejmenším zamyslet nad růstem platů svých pracovníků, který by odpovídal alespoň tempu růstu v sektoru průmyslu. Jinak společnosti DMCZ hrozí další odliv zaměstnanců ke konkurenci, která by byla ochotna je lépe finančně ohodnotit.

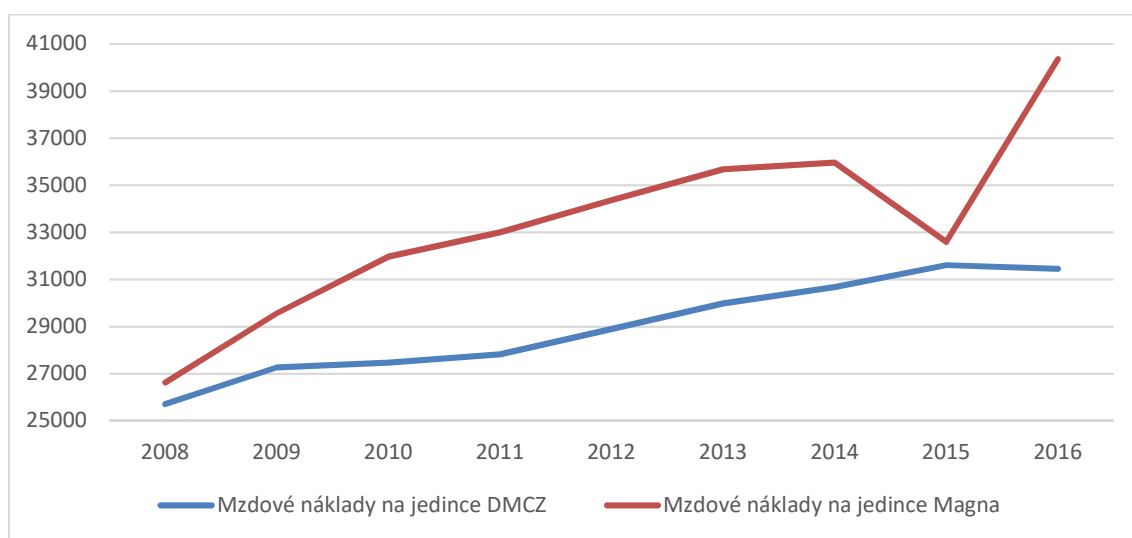
### **5.3 Porovnání mzdových nákladů DMCZ a jiných subjektů**

V návaznosti na předchozí ekonomická hodnocení se nabízí srovnání s konkurencí na trhu práce, tedy konkurencí z hlediska potenciálního odlivu zaměstnanců. Průmysl má v Libereckém kraji dlouhodobou tradici, a konkrétně firem z oblasti automotive je v regionu hned několik. O zaměstnance se zkušeností a praxí z tohoto sektoru je tak mezi nimi velký zájem, speciálně v době vyprázdněnosti regionu z hlediska lidského kapitálu. Pracovníci DMCZ se tak jistě setkají s nabídkou práce v jiné společnosti, a rozhodujícím faktorem pro ně nejspíš bude výše mzdy.

Všechny níže uvedené společnosti byly osloveny s prosbou o dodání dat potřebných k porovnání, nicméně to všechny stejně jako DMCZ odmítly, a to s odkazem na vysokou citlivost těchto dat při současné situaci na trhu práce. Potřebné údaje tak byly čerpány pouze ze zveřejněných výročních zpráv těchto ekonomických subjektů. Použity byly opět položky celkových mzdových nákladů vydělené průměrným počtem zaměstnanců v daném roce, a přepočtené na měsíční mzdy.

### 5.3.1 Porovnání společností DMCZ a Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o.

Společnost Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o. se sídlem a závodem v Liberci (dále jen Magna), je jedním z nejvýznamnějších libereckých zaměstnavatelů v oblasti automotive. S počtem zaměstnanců, který v současnosti čítá více než 1700 osob, a geografickou polohou, jen několik stovek metrů od DMCZ, lze o této společnosti bez nadsázky hovořit, jako o největším konkurentovi na trhu práce v Liberci. S ohledem na tyto skutečnosti byl právě tento ekonomický subjekt vybrán k porovnání přepočítaných mzdových nákladů na jednotlivce, se mzdovými náklady DMCZ. Toto srovnání je patrné z grafu na obrázku 27.

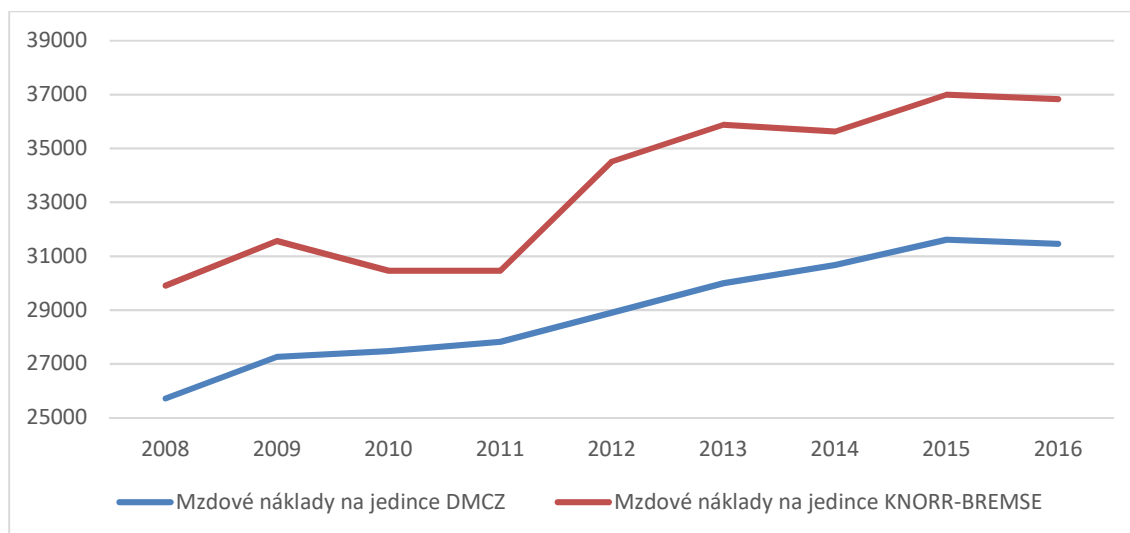


Obrázek 27: Porovnání mzdových nákladů v DMCZ a Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv DMCZ a Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o.

Ze srovnání růstů přepočtených mzdových nákladů je patrné, že tempo růstu mezd je ve společnosti Magna vyšší, než je tomu ve společnosti DMCZ. Vyšší jsou tu navíc i průměrné platy, a to většinu ze sledovaného období cca o 20 %. Průměrné měsíční mzdy se srovnali v roce 2015, což bylo vlivem jednorázového náboru téměř 400 dělníků do firmy Magna. Nutno podotknout, že v tomto roce měla více zaměstnanců právě tato společnost, a to řádově o stovky, a přesto si oproti DMCZ udržela vyšší průměrnou mzdu. Po propuštění několika set zaměstnanců v roce 2016 průměrné mzdy ve společnosti Magna vykázaly raketový růst o cca 19 %, zatímco průměrné mzdy ve společnosti DMCZ stagnovaly. Z hlediska finanční-ho ohodnocení je tak nabídka práce ve společnosti Magna pro současné zaměstnance DMCZ jistě lákadlem.

### 5.3.2 Porovnání společností DMCZ a KNORR-BREMSE Systémy pro užitková vozidla ČR, s.r.o.

Společnost KNORR-BREMSE Systémy pro užitková vozidla ČR, s.r.o. (dále jen KNORR-BREMSE), se sídlem ve Stráži nad Nisou a závodem v Průmyslové zóně Liberec sever, se se svými přibližně pěti sty zaměstnanci řadí do kategorie velkých podniků. Z hlediska trhu práce představuje pro společnost DMCZ konkurenta, který jak je patrné z grafu na obrázku 28, vynakládá na jednotlivce daleko více finančních prostředků než DMCZ. Společnost DMCZ by tedy ve prospěch KNORR-BREMSE mohla přicházet o schopné kvalifikované a již zapracované zaměstnance, a to jednak z dělnických, ale i technických a administrativních profesí.



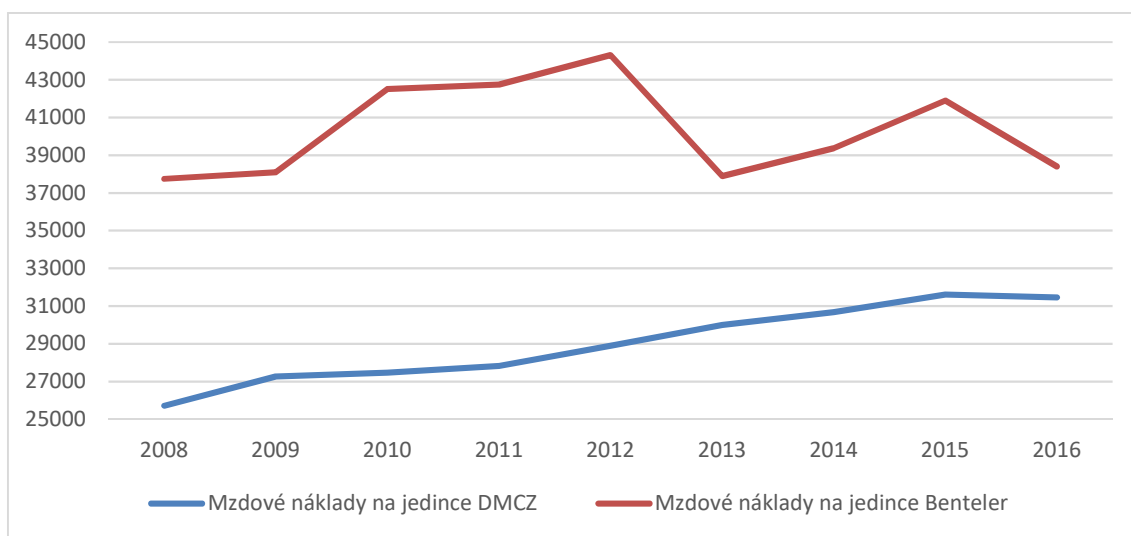
Obrázek 28: Porovnání mzdových nákladů v DMCZ a KNORR-BREMSE Systémy pro užitková vozidla ČR, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv DMCZ a KNORR-BREMSE Systémy pro užitková vozidla ČR, s.r.o.

Z grafu je patrné, že tempo růstu průměrných mzdových nákladů na jedince je ve společnosti DMCZ více lineární. U obou společností je znatelná stagnace těchto průměrných mezd v roce 2016, a to jako důsledek nábory vyššího počtu nových zaměstnanců na zejména dělnické pracovní pozice. Průměrně vyšší mzdy však nabízí společnost KNORR-BREMSE, a to dlouhodobě o více než 10 %. Ani toto srovnání tedy nevyznívá pro zaměstnance společnosti DMCZ příznivě.

### 5.3.3 Porovnání společností DMCZ a Benteler Maschinenbau CZ s.r.o.

Společnost Benteler Maschinenbau CZ s.r.o. (dále jen Benteler), se sídlem v Liberci a provozovny v Liberci a ve Stráži nad Nisou, zaměstnává přibližně 140 osob. Pro účely této práce byla tato společnost vybrána zejména proto, že se na rozdíl od DMCZ a ostatních srovnávaných firem řadí do kategorie středních podniků, a to z hlediska počtu zaměstnanců. Potenciální hrozbou pro DMCZ je tento podnik zvláště proto, že by do něj mohli odcházet zejména vysoce kvalifikovaní zaměstnanci.



Obrázek 29: Porovnání mzdových nákladů v DMCZ a Benteler Maschinenbau CZ s.r.o.

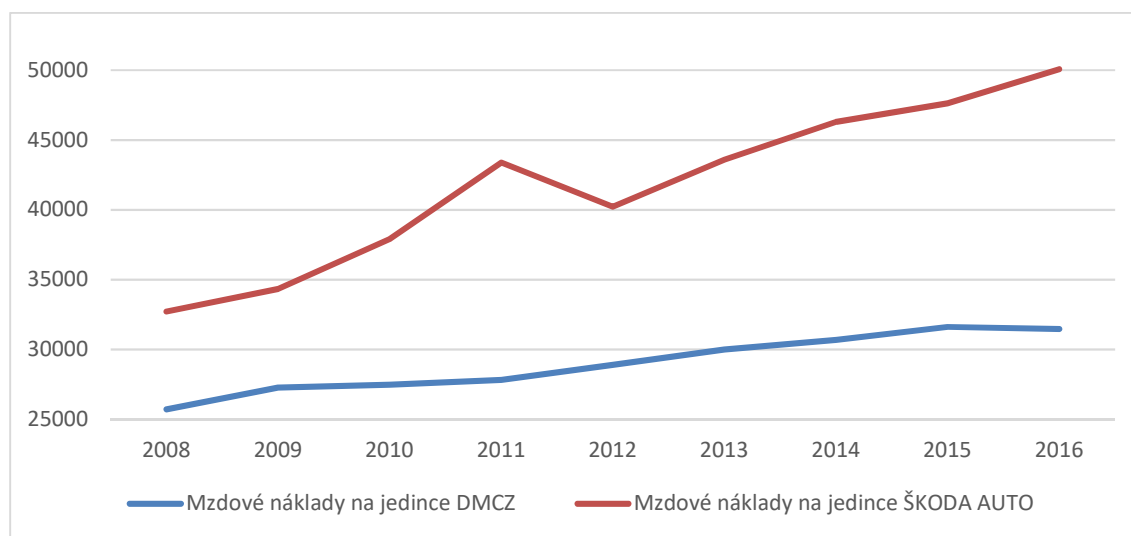
Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv DMCZ a Benteler Maschinenbau CZ s.r.o.

Jak je vidět z grafu na obrázku 29, mzdové náklady na jednotlivce jsou podstatně vyšší ve společnosti Benteler. Je to dáno i tím, že je tato společnost podstatně menší než DMCZ, a proto nemá tolik pracovníků na dělnických pozicích, kteří by pobírali průměrně nižší platy, a tím by celkový průměr za společnost snižovali. Pro DMCZ je však společnost Benteler konkurentem hlavně kvůli možnému odlivu kvalifikovaných zaměstnanců na odborných pracovních postech, kteří by dle tohoto srovnání mohli změnou zaměstnavatele dosáhnout zvýšení mzdového ohodnocení.

Korekce, které jsou z grafu vývoje průměrných mezd ve společnosti Benteler patrné, jsou způsobeny zvýšením počtu zaměstnanců. Ve společnosti této velikosti se každý nábor nových zaměstnanců projeví na průměrných mzdách daleko zřetelněji, než je tomu u společností velikosti např. právě DMCZ. Pro srovnání – počet zaměstnanců se ve sledovaném období v DMCZ zvýšil o téměř 20 %, ve společnosti Benteler se však zvýšil o více než 45 %.

### 5.3.4 Porovnání společností DMCZ a ŠKODA AUTO a. s.

ŠKODA AUTO a.s. je největší společností v sektoru automotive v ČR, zaměstnává totiž cca 30 000 pracovníků. Mladá Boleslav, kde má společnost sídlo i nejvýznamnější závod, sice administrativně nepatří do Libereckého kraje, nicméně vzhledem k velmi dobrému dopravnímu spojení mezi Libercem a Mladou Boleslaví, je nutné ji brát v potaz jako jednoho z největších konkurentů DMCZ na trhu práce.



Obrázek 30: Porovnání mzdových nákladů v DMCZ a ŠKODA AUTO a. s.

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv DMCZ a ŠKODA AUTO a. s.

Z předchozího grafu (obrázek 30) je naprosto zřejmé, že rozdíl tempa růstu mezd i průměrných mzdových nákladů na jedince mezi těmito dvěma společnostmi je naprosto propastný. Zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO mají v průměru o 50 % vyšší plat než zaměstnanci společnosti DMCZ. Takto vysoká průměrná mzda je způsobena zejména všemi finančními odměnami, které pracovníci společnosti ŠKODA AUTO v průběhu roku dostávají (v současné době průměrně přesahují částku 100 tisíc korun ročně). Vzhledem k již zmíněné dopravní dostupnosti do Mladé Boleslavi, ale i k propracovanému systému svozů firemními autobusy přímo do výrobního závodu z celého (nejen) Libereckého regionu, je tak společnost ŠKODA AUTO pro DMCZ skutečně tím největším konkurentem na trhu práce v oblasti automotive v ČR.

### **5.3.5 Výsledek ekonomického vyhodnocení**

Z porovnání mzdových nákladů DMCZ s platy v libereckém regionu vyplývá, že DMCZ vyplácí svým zaměstnancům z tohoto úhlu pohledu mírně nadprůměrné mzdy. V oblasti automobilového průmyslu však DMCZ patří spíše k podprůměru. Na základě komparace mzdových nákladů vybraných ekonomických subjektů a DMCZ se ukázalo, že DMCZ má dostatečné rezervy na jejich zvyšování. Zamýšlí-li společnost DMCZ srovnat krok s konkurencí, musí svým stávajícím a potenciálním novým zaměstnancům nabídnout takové mzdové ohodnocení, které by bylo srovnatelné s konkurencí. Jedině tím přiláká nové a udrží si své stávající zaměstnance.

# Závěr

Cílem této diplomové práce bylo definovat vlivy, které má nedostatek pracovníků na vybraný ekonomický subjekt – společnost DMCZ, a zároveň navrhnout možná řešení pro zlepšení jeho současné personální situace. Jako základ pro identifikaci nedostatků ve vybrané společnosti byla v prvních kapitolách diplomové práce provedena literární rešerše oblastí trhu práce a řízení lidských zdrojů.

V teoretické části byly kromě stručné charakteristiky příslušné problematiky aplikovány i vybrané ekonomické teorie konkrétně na společnost DMCZ. V teorii řízení lidských zdrojů byly zmíněny nejdůležitější úkony, které jsou při práci se zaměstnanci podstatné pro jeho spokojenost, a tím zajištění jeho delšího setrvání v konkrétní společnosti. V kapitole věnované DMCZ byly provedeny i analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy ke zjištění faktorů, které na ni mají největší vliv, a které mohou výrazně ovlivnit její ekonomickou činnost. Kapitola rovněž charakterizovala proces náboru zaměstnanců společnosti DMCZ a její následnou péči o ně.

Aplikační část této diplomové práce pak využila poznatků z teoretických východisek, na jejichž základu se za pomoci interních dat společnosti DMCZ snažila dosáhnout stanovených cílů. Ve zvláštní kapitole tak identifikovala zjištěné nedostatky v této společnosti a charakterizovala vlivy nedostatku jejích pracovníků. V jejich výčtu převažují ty negativní, především pak tlak zaměstnanců na růst mezd. Zmíněn byl však i jeden pozitivní vliv, a to využití moderních technologií k automatizaci procesů. Nedostatek zaměstnanců tedy s sebou nemusí přinášet pro společnost jen negativní vlivy. Tato aplikační kapitola pak rovněž předložila návrhy na zlepšení současné personální situace v DMCZ. Některé z nich už zmíněná společnost v minulosti využila, nicméně jen v malém rozsahu, který tak neměl na celkovou situaci výrazný vliv. V závěru kapitoly byly shrnuty výsledky z dotazníkového šetření, které bylo pro účely této diplomové práce provedeno mezi současnými zaměstnanci společnosti DMCZ. Z něho vyplynulo, že pro zaměstnance je podstatné zejména jejich finanční ohodnocení, a podle něho se rozhodují o svém setrvání ve firmě.

Pro ekonomické vyhodnocení vlivu nedostatku pracovníků na společnost DMCZ, čili dílčí cíl této diplomové práce, byla vyčleněna poslední kapitola. Ta se zaměřila konkrétně na to,

zda společnost DMCZ při nedostatku svých pracovníků podlehla tlaku na růst zaměstnaneckých mezd. Z porovnání vývoje mzdových nákladů s vývojem hospodářských výsledků v jednotlivých letech se nepotvrdilo, že by společnost zvyšovala mzdy svým zaměstnancům právě na úkor svého HV. Z komparace s průměrnými platy v Libereckém kraji vyplynulo, že tempo růstu platů v DMCZ v podstatě kopíruje jejich vývoj v sektoru průmyslu. Srovnání mezd mezi největšími konkurenty na trhu práce v oblasti automotive pak ukázalo, že průměrné platy zaměstnanců DMCZ jsou nižší, než je tomu v ostatních vybraných firmách. Pro komparaci byla použita data z výročních zpráv vybraných ekonomických subjektů. V diplomové práci tak bylo dosaženo všech vytyčených cílů.

V závěru poslední kapitoly bylo společnosti DMCZ doporučeno, aby se zamyslela alespoň nad přiblížením průměrných mezd k hodnotám svých největších konkurentů na trhu práce. Uvažovat by rovněž měla o jiném ohodnocení pro své dlouholeté zaměstnance, kteří při současné situaci v DMCZ mají často stejný plat, jako jejich novější kolegové na srovnatelných pracovních pozicích. Dlouholetí pracovníci tak mají pocit, že nejsou společností dostatečně respektováni, a rovněž uvažují o odchodu ke konkurenci, která by je dokázala náležitě ocenit. Zvýšení mezd alespoň stávajícím zaměstnancům se tak zdá jako nejlepší možnost, jak docílit stabilizace její současné personální situace.

# Seznam literatury

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. 2010. *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London: Kogan Page Publishers. ISBN 978-07-4945-990-1.
- DVOŘÁKOVÁ, ZUZANA, a kolektiv. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- JUREČKA, Václav a kolektiv. 2017, *Makroekonomie: 3.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s.. ISBN 978-80-271-0251-8.
- JUREČKA, Václav a kolektiv. 2013, *Mikroekonomie: 2.*, aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a. s.. ISBN 978-80-271-4385-1.
- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRAFT, Jiří, Pavla BEDNÁŘOVÁ a Aleš KOCOUREK. 2012. *Globalizace na prahu 21. století*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-930-1.
- KRAFT, Jiří, Pavla BEDNÁŘOVÁ a Aleš KOCOUREK. 2013. *Mikroekonomie II*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-992-9.
- KUCHAŘ, Pavel. 2007. *Trh práce*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1383-3.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela. 2014. *Trh práce v Evropské unii: Historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy*. Praha: C. H. BECK. ISBN 978-80-7400-270-0.
- SOUKUP, Jindřich a kolektiv. 2011, *Makroekonomie: 2.*, aktualizované vydání. Praha: Management Press, s. r. o.. ISBN 978-80-7261-219-2.
- SOUKUPOVÁ, Jana a kolektiv. 2008, *Mikroekonomie: 4.*, rozšířené vydání. Praha: Management Press, s. r. o.. ISBN 978-80-7261-150-8.
- STANĚK, Peter a Pavlína Ivanová. 2017. *Společnost 5.0 – Ekonomika budoucnosti?* Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-678-8.

- STÝBLO, Jiří., Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. 2011. *Meritum personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TICHÁ, Michaela. 2013. *Česká ekonomika na prahu 21. století v kontextu společenského vývoje*. Ostrava: VŠB-TUO. ISBN 978-80-248-3071-1.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-3651-8.

## Internetové zdroje

- AYRER, M. 2016. Vláda schválila věcný záměr zákona o podpoře výzkumu. *vlada.cz* [online]. Praha: Úřad vlády České republiky, 24. srpna 2016. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/pavel-belobradek/aktualne/vlada-schvalila-vecny-zamer-zakona-o-podpore-vyzkumu-147861/>
- ČSÚ. 2018. *Krajská správa ČSÚ v Liberci*. [online]. Liberec: Český statistický úřad. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xl>
- DENSO CORPORATION (DC). 2018. *denso.com* [online] Kariya: DENSO CORPORATION. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.denso.com>
- DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. (DMCZ). 2017. *denso.cz* [online] Liberec: DMCZ, s. r. o. [cit. 2017-12-12] Dostupné z: <http://www.denso.cz>
- E15. 2018. Tempo růstu mezd zpomalí, očekává Rusnok. Přehřívání prý česká ekonomika zvládne. *E15.cz* [online]. Praha: CN Invest a.s., 18. března 2018. [cit. 18. 3. 2018]. Dostupné z: <https://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/tempo-rustu-mezd-zpomali-ocekava-rusnok-prehrivani-pry-ceska-ekonomika-zvladne-1344613>.
- EUROPEAN COMMISSION. 2016. *The EU Internet Handbook*. [online]. 7. 6. 2016 [cit. 2018-3-11]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/ipg/standards/qr\\_code/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/ipg/standards/qr_code/index_en.htm)
- JUSTICE. 2018. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

- LÁNSKÝ, T. 2016. Průmyslová zóna v Liberci kolabuje. Na silnici čekají firmy patnáct let. *iDnes.cz* [online]. Liberec: Mafra, a. s., 1. března 2016. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: [http://liberec.idnes.cz/problemy-se-silnici-do-liberecke-prumyslove-zony-f77-/liberec-zpravy.aspx?c=A160229\\_151938\\_liberec-zpravy\\_tm/](http://liberec.idnes.cz/problemy-se-silnici-do-liberecke-prumyslove-zony-f77-/liberec-zpravy.aspx?c=A160229_151938_liberec-zpravy_tm/)
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>
- SŮRA, J. 2016. Tři roky růstu automobilek skončily, padá i Škoda Auto. *iDnes.cz* [online]. Praha: Mafra, a. s., 25. srpna 2016. [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/po-trech-letech-skoncil-rust-prodeju-novych-aut-ft0-/ekoakcie.aspx?c=A160825\\_145143\\_ekoakcie\\_suj/](http://ekonomika.idnes.cz/po-trech-letech-skoncil-rust-prodeju-novych-aut-ft0-/ekoakcie.aspx?c=A160825_145143_ekoakcie_suj/)

## **Seznam příloh**

|                                                 |           |
|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>Dotazník na zaměstnanecké benefity .....</b> | <b>97</b> |
|-------------------------------------------------|-----------|

# **Dotazník na zaměstnanecké benefity**

Dobrý den,

jsme studentem TUL a ve své diplomové práci se zabývám mimo jiné atraktivitou a využíváním zaměstnaneckých benefitů. Dotazník je určen zaměstnancům DMCZ a je anonymní.

Předem děkuji za jeho vyplnění.

Roman Smola

## **1. Máte přehled o všech zaměstnaneckých benefitech DMCZ?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

## **2. Který z nabízených benefitů nejvíc využíváte?**

- ☐ závodní stravování
- ☐ cafeteria Benefit Plus (500 Kč na volnočasové aktivity)
- ☐ příspěvek na životní nebo penzijní pojištění
- ☐ všechny výše uvedené
- ☐ jiné (uved'te): .....

## **3. Jste celkově spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů DMCZ?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

## **4. Které další benefity byste uvítal/a?**

- ☐ příspěvek na rekreaci / dovolenou
- ☐ možnost využití firemního rekreačního místa
- ☐ příspěvek na dopravu do zaměstnání
- ☐ vzdělávací kurzy
- ☐ jiné (uved'te): .....

## **5. Upřednostňujete finanční nebo nefinanční odměny?**

- ☐ finanční
- ☐ záleží na celkové hodnotě odměny
- ☐ nefinanční (pokud jsou pro mne atraktivní)

**6. Čemu byste dal/a přednost?**

- ☐ navýšení základního platu o hodnotu nižší, než je součet využívaných benefitů  
(bez možnosti využívat nadále benefity)
- ☐ využívání benefitů v celkově vyšší hodnotě, než by činilo navýšení základní mzdy

**7. Je pro Vás nabídka benefitů jedním z rozhodujících faktorů při výběru zaměstnání?**

- ☐ ano, je to pro mě rozhodující faktor
- ☐ nabídka benefitů pomáhá při výběru jinak srovnatelných pracovních příležitostí
- ☐ ne, benefity pro mě nejsou při výběru důležité

**8. Jak dlouho pracujete v DMCZ?**

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 – 3 roky
- ☐ 4 – 6 let
- ☐ více než 7 let

**9. Pohlaví**

- ☐ muž
- ☐ žena

**10. Věk**

- ☐ do 25 let
- ☐ 26 - 35 let
- ☐ 36 - 50 let
- ☐ nad 51 let

Děkuji za Váš čas.