



## Diplomová práce

# Vliv nedostatku pracovníků na vybraný ekonomický subjekt.

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management podnikových procesů

*Autor práce:*

**Bc. Lenka Kancianová**

*Vedoucí práce:*

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.

Katedra ekonomie

Liberec 2024





## Zadání diplomové práce

# Vliv nedostatku pracovníků na vybraný ekonomický subjekt.

*Jméno a příjmení:*

**Bc. Lenka Kancianová**

*Osobní číslo:*

E21000588

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Specializace:*

Management podnikových procesů

*Zadávací katedra:*

Katedra ekonomie

*Akademický rok:*

2022/2023

## Zásady pro vypracování:

1. Úvod do problematiky.
2. Teoretická východiska fungování trhu práce.
3. Vývoj reality trhu práce.
4. Představení společnosti, historie a aktuální stav.
5. Ekonomické důsledky změn na trhu práce pro vybraný podnik.
6. Návrhy na zlepšení situace.
7. Závěr a prognóza do budoucnosti.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:* 65 normostran  
*Forma zpracování práce:* tištěná/elektronická  
*Jazyk práce:* čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BESANKO, David, Ronald, R. BRAEUTIGAM and Michael GIBBS, 2014. *Microeconomics*. NJ: Wiley. Hobocen. ISBN 978-1-118-57227-6.
- BROŽOVÁ, Dagmar, 2012. *Kapitoly z ekonomie trhů práce*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1880-0.
- NOVÁK, Václav, Marek VOKOUN, František STELLNER, Marek VOCHOZKA a Robert ZEMAN, 2016. *Trhy práce v České republice po roce 1989: Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha: Setoutbooks. ISBN 978-80-86277-81-3.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela, 2014. *Trh práce v Evropské unii: historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-270-0.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest [online]*. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Mgr. Josef Stehlík, HR manager

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

*Datum zadání práce:* 1. listopadu 2022  
*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2022

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, 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 nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.



# **Vliv nedostatku pracovníků na vybraný ekonomický subjekt.**

## **Anotace**

Diplomová práce zkoumá trh práce a dopady nedostatku pracovníků na konkrétní ekonomický subjekt s cílem identifikovat faktory způsobující tento nedostatek a navrhnout opatření k jeho snížení. Teoretická část práce pojednává o konceptu trhu práce, analýze vývoje situace na trhu práce v České republice a strategiích v oblasti výběru zaměstnanců. V praktické části práce je zkoumána aktuální situace ve firmě a posouzeny její ekonomické dopady. Na závěr práce jsou formulována doporučení pro řešení nedostatku pracovníků.

## **Klíčová slova**

Ekonomické důsledky, nabídka práce, poptávka po práci, trh práce, vývoj trhu práce.

# **The effects of labour shortage on the chosen economical subject.**

## **Annotation**

This master's thesis examines the impacts of labor shortages on a specific economic entity with the aim of identifying factors causing this shortage and proposing measures to alleviate it. The theoretical part discusses the concept of the labor market, analysis of the labor market situation in the Czech Republic, and strategies in the field of employee selection. In the practical part, the current situation in the company is examined, and its economic impacts are assessed. Finally, recommendations for addressing the labor shortage are formulated.

## KeyWords

Economic consequences, labor supply, labor demand, labor market, labor market development.



## **Poděkování**

Ráda bych vyjádřila velké poděkování panu Stehlíkovi a panu Černouškovi za poskytnutí příležitosti k vypracování diplomové práce, za sdílení dat a za jejich vstřícnost. Také bych chtěla poděkovat prof. Ing. Jiřímu Kraftovi, CSc. za jeho vedení diplomové práce, cenné rady a podněty.



# Obsah

<b>Seznam ilustrací</b> .....	<b>13</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>14</b>
<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>15</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>16</b>
<b>1 Úvod do problematiky</b> .....	<b>17</b>
<b>2 Trh práce</b> .....	<b>18</b>
2.1 Nedokonalá konkurence na trhu práce .....	19
2.2 Bilaterální monopol .....	20
2.3 Poptávka po práci.....	21
2.4 Nabídka práce .....	21
2.5 Transferová mzda a ekonomická renta .....	23
2.6 Dokonalá konkurence na trhu práce.....	24
<b>3 Vývoj reality trhu práce v ČR</b> .....	<b>28</b>
3.1 Centrální hospodářství do roku 1989.....	28
3.2 Trh práce po roce 1990 .....	30
3.3 Trh práce po roce 2004 – vstup do Evropské unie .....	31
3.4 Období COVID-19 a jeho následky .....	33
3.5 Aktuální situace na trhu práce v ČR.....	33
3.6 Vláda a trh práce .....	35
<b>4 Výběr a získávání zaměstnanců</b> .....	<b>37</b>
4.1 Požadavky na zaměstnance .....	37
4.2 Oslovení nových zaměstnanců.....	37
4.3 Zpracování žádostí uchazečů.....	39
4.4 Výběr zaměstnanců.....	39
4.5 Finanční bonusy za nové uchazeče .....	41
4.6 Stručné představení prvků průmyslu 4.0 .....	43
4.6.1 Automatizace a robotizace.....	43
<b>5 O společnosti</b> .....	<b>45</b>
5.1 Historie společnost.....	45
5.2 Popis sledované pozice - šič/ka – operátor/ka šicího stroje .....	46
5.3 Výběrové řízení na pozici šičů/ek – operátorů šicích strojů .....	47
5.4 Míra fluktuace na pozici pozice šič/ka – operátor/ka šicího stroje.....	48

5.5	Vývoj uchazečů na pozici šičů/ek v průběhu let.....	49
5.6	Navýšení mzdy a benefity pro stávající zaměstnance.....	51
<b>6</b>	<b>Ekonomické důsledky změn na trhu práce pro podnik.....</b>	<b>53</b>
6.1	Náklady spojené s neproduktivitou nových zaměstnanců .....	53
6.2	Přehled a souhrn nákladů na nové zaměstnance .....	56
6.2.1	Celkové náklady na nové zaměstnance v roce 2023.....	58
6.2.2	Náklady na nové zaměstnance v závislosti na míře fluktuace .....	59
6.3	Nižší produktivita práce kvůli nedostatku pracovníků a obtíže s plněním zakázek kvůli nedostatečné zaměstnanosti .....	61
<b>7</b>	<b>Návrhy na zlepšení situace .....</b>	<b>62</b>
7.1	Strategie na zvýšení počtu zaměstnanců .....	63
7.1.1	Změna metodiky vyhledávání nových zaměstnanců.....	63
7.1.2	Vyhledávání potenciálních zaměstnanců v jiných lokalitách.....	64
7.1.3	Zvýšení bonusu za doporučení nových zaměstnanců .....	64
7.1.4	Zaměstnání rodičů po rodičovské dovolené.....	66
7.1.5	Zaměstnání občanů z Ukrajiny .....	68
7.2	Přenesení jednoduchých šicích operací na práci z domova.....	69
7.2.1	Výhody a nastavení práce z domova u šicích profesí.....	69
7.2.2	Nevýhody a výzvy pro práci z domova u šicích profesí.....	70
7.3	Implementace prvků průmyslu 4.0 .....	71
7.3.1	Automatizace a robotizace .....	71
7.3.2	Digitalizace .....	73
	<b>Závěr .....</b>	<b>74</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>76</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>80</b>

## Seznam ilustrací

Obrázek 1: Vliv Odborů.....	19
Obrázek 2: Bilaterální monopol .....	20
Obrázek 3: Tržní nabídka práce (lineárně zjednodušeno) .....	22
Obrázek 4: Dokonale konkurenční trh práce .....	25
Obrázek 5: Bod ukončení činnosti .....	26
Obrázek 6: Poptávka po práci na Dokonalém trhu práce i finální produkce v krátkém období i dlouhém období.....	27
Obrázek 7: Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů k 30. 4. 2015 (v %) .....	32
Obrázek 8: Obecná míra nezaměstnanosti v České republice .....	34
Obrázek 9: Míra fluktuace sledovaných zaměstnanců .....	48
Obrázek 10: Vývoj počtu uchazečů na pozici šičů/ek – operátorů šicího stroje v průběhu let .....	50
Obrázek 11: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Libereckém kraji v porovnání k vývoji průměrné mzdy šiče/ky – operátora/ky šicích strojů .....	52
Obrázek 12: Křivka produktivity nových zaměstnanců v průběhu času .....	54
Obrázek 13: Křivka dotovaných nákladů u nových zaměstnanců v průběhu času ...	55
Obrázek 14: Inzerát podaný na stránkách Úřadu práce v České Lípě .....	56
Obrázek 15: Náklady na zaměstnance v závislosti na míře fluktuace.....	60
Obrázek 16: Ukázka robotického pracoviště pro obsívání dvou dílů materiálu .....	72

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Metody získávání nových uchazečů .....	38
Tabulka 2: Poměr odchozích a příchozích zaměstnanců.....	51
Tabulka 3: Přehled nákladů na nového zaměstnance .....	58
Tabulka 4: Náklady na nové zaměstnance za rok 2023 .....	59
Tabulka 5: Přehled bonusů za doporučení nového zaměstnance.....	65

## Seznam zkratk

CEO	Chief Executive Officer
ČSÚ	Český statistický úřad
DK	Dokonalá konkurence
FY	Fiskální rok
HN	Hospodářské noviny
HO	Home office
HR	Human Resources
IB	Inflexní bod
IE	Důchodový efekt
LR	Dlouhé období
NDK	Nedokonalá konkurence
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
SE	Substituční efekt
SR	Krátké období

# Úvod

Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců je problém, který se v posledních letech stává stále naléhavějším pro mnoho ekonomických subjektů. Tento jev má značný dopad na výkonnost firem a může vážně ohrozit jejich schopnost plnit stanovené cíle a zůstat konkurenceschopnými na trhu. Diplomová práce se zaměřuje na zkoumání dané problematiky a její dopad na vybraný ekonomický subjekt.

Cílem této práce je provést analýzu nedostatku zaměstnanců a jeho vlivu na vybraný subjekt, identifikovat příčiny tohoto jevu a navrhnout opatření k jeho řešení. V teoretické části práce budou vymezeny klíčové pojmy týkající se trhu práce z mikroekonomické perspektivy a provedena analýza trhu práce v průběhu let. Dále se práce zaměří na strategie a postupy pro zvládnutí nábory nových pracovníků a možnosti využití prvků průmyslu 4. 0.

V praktické části práce bude provedena analýza situace ve vybraném ekonomickém subjektu a zhodnocení dopadu nedostatku zaměstnanců na jeho činnost. Především se bude jednat o stanovení nákladů, které jsou spojené s mírou fluktuace, a nákladů na nového zaměstnance. Na základě získaných poznatků budou navržena konkrétní opatření a doporučení pro řešení tohoto problému.

Cílem je přispět k pochopení problematiky nedostatku zaměstnanců a poskytnout návrhy pro jeho efektivní řešení v konkrétním podnikatelském prostředí. Závěrem práce budou shrnuty hlavní poznatky z provedené analýzy a navržena doporučení pro další postup v oblasti řešení nedostatku zaměstnanců. Cílem je poskytnout ucelený pohled na tuto problematiku a přispět k nalezení efektivních řešení pro podporu udržitelného chodu a rozvoje vybraného ekonomického subjektu.



# 1 Úvod do problematiky

Nedostatek pracovníků pro pozice, které jsou fyzicky, ale i mentálně náročnější, je aktuální problém, který řeší více společností, a to především v automobilovém průmyslu, který má široké zastoupení na českém trhu.

Aktuální situace na trhu práce je nyní velmi nepříznivá, především z důvodu velmi nízké dlouhodobé míry nezaměstnanosti, která v posledních dvou letech nepřekonalala průměrnou hranici obecné míry nezaměstnanosti 2,6 %. Osoby patřící do této skupiny, navíc často představují tzv. nezaměstnatelné osoby, a to z různých důvodů (ČSU, 2024).

I přes měnící se míru nezaměstnanosti v průběhu let řeší společnost stále stejný problém, a to je dostatek zaměstnanců. Dle slov managementu podniku je nedostatek pracovníků na trhu pro pozici šič/ka – operátor/ka šicího stroje realitou již 20 let a situace se stále zhoršuje. Společnost se v roce 2013 rozhodla řešit nedostatek zaměstnanců nabídkou zaměstnání v České republice mongolským občanům. I přes velké kulturní rozdíly se společnosti podařilo zaměstnat ve dvou vlnách 340 osob a vytvořit tak nový tok pracovníků do České republiky. Tato cesta se již několik let uzavírá, a to v důsledku zlepšování ekonomické situace nejen v Mongolsku, ale v celé Asii. Pracovníkům se již tolik nevyplatí cestovat za prací do České republiky (dále jen ČR).

Problematikou získávání nových zaměstnanců se zabývá v publikaci Řízení lidských zdrojů M. Armstrong (2015), který analyzoval metody získávání nových uchazečů. Metody jsou však velmi obecné, a i přes poukázání na nevýhody jednotlivých metod jsou možnosti, které nelze pro dané odvětví využít, např. outsourcing. Není možné se ani plně ztotožnit s názorem pana viceprezidenta Svazu průmyslu a dopravy pana Špicara (2022), který zastupuje názor o jediné možné cestě, a tou je automatizace a robotizace. Naopak pan Šikýř ve své publikaci Personalistika pro manažery a personalisty (2016) nabízí pohled na snížení nedostatku zaměstnanců v rámci úpravy směnnosti pro zaměstnance. V diplomové práci jsou tyto názory převzaty a rozvíjejí možnosti implementace.

## 2 Trh práce

Obecně můžeme říci, že tržní ekonomika je místo, kde se setkává nabídka a poptávka po práci. Firmy nabízejí pracovní pozice a pracovníci hledají práci. Ceny práce na trhu práce jsou vygenerovány fungováním bilaterálního monopolu, kdy cena práce je tvořena poptávkou po zaměstnancích a nabídkou práce v intervalu mezi cenou, kterou jsou ochotni platit zaměstnavatelé, a cenou, kterou jsou odbory ochotny přijmout. Pro lepší srozumitelnost vysvětlení fungování trhu práce se používá koncept bilaterálního monopolu, ale v praxi spíše odpovídá situaci bilaterálního oligopolu (Šikýř, 2016).

Cílem zaměstnavatelů je dosáhnout optimálního počtu zaměstnanců na základě protínání marginálních veličin příjmů a nákladů. Tento proces optimalizuje efektivnost podnikání a zajišťuje, že zaměstnavatelé nezaměstnávají více pracovníků, než je nezbytně nutné pro dosažení stanovených cílů. Marginální příjem se rovná marginálním nákladům v bodě, kde se tyto dvě veličiny protínají, což znamená, že další zaměstnanec přináší stejný příjem jako náklady spojené s jeho zaměstnáním. Mzda je stanovena na základě nabídky práce (Hořejší et al., 2018).

Zaměstnavatelé se snaží najít rovnováhu mezi počtem zaměstnanců a výší mzdy tak, aby maximalizovali svůj zisk. To znamená, že se snaží najít bod, kde se marginální příjem z dodatečného zaměstnance rovná marginálním nákladům na jeho zaměstnání. Tímto způsobem optimalizují počet zaměstnanců tak, aby maximalizovali svůj zisk při minimálních nákladech na práci (Sloman et al., 2022).

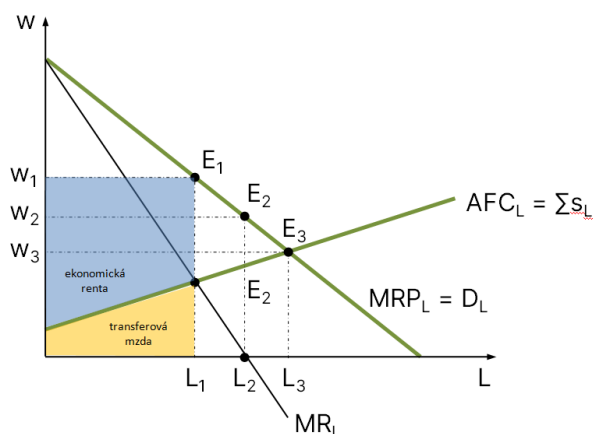
Trh práce může být ovlivněn různými faktory, jako jsou ekonomická situace, demografie a politika zaměstnanosti. Pro pochopení, co přesně se nyní děje na trhu práce, je nutné přestavit jeho základní fungování. Trh práce je definován, jako střet poptávky po práci  $D_L$  s nabídkou práce  $S_L$ . V první řadě je formována individuální poptávka po práci  $d_L$ , pomocí které bude odvozena tržní poptávka po práci  $D_L$ . Na trhu práce je analyzována i individuální nabídka práce  $S_L$ , prostřednictvím které je získána opět celá tržní nabídka práce  $S$ . (Kraft et al., 2023).

## 2.1 Nedokonalá konkurence na trhu práce

Nedokonale konkurenční formy (dále jen NDK) na trhu práce jsou tvořeny nižším počtem firem na trhu práce a dle tohoto uskupení jsou tvůrci mzdové sazby. Rozdíly jsou pak v množství daných firem na trhu práce. Pokud je na trhu osamocená firma, nazýváme ji monopsonem. Oligopson je charakteristický pro několik firem a monopsonistická konkurence je uskupení velkého množství firem, kdy každá jednotlivě může ovlivnit mzdovou sazbu. Typická pro individuální poptávku po práci u NDK firem na trhu práce je rostoucí křivka individuální nabídky práce. Každá další dodatečná jednotka práce zvyšuje mzdovou sazbu (Brožová, 2012).

Nedokonalá konkurence na straně nabídky práce představuje odbory, které jsou prostředníky pro jednání na trhu práce. Na straně nabídky práce se tak tvoří monopolní výhoda ve formě odborů. Odbory se zaměřují na některý ze tří základních cílů (Kraft et al., 2023):

- maximalizace ekonomické renty
- maximalizace objemu vyplacených mezd
- maximalizace zaměstnanosti



Legenda:  $AFC_L$  – Průměrné náklady na výrobní faktor, E – Body střetů, L – Najímaní pracovníci, MRL – Mezní mzda,  $MRPL$  – Mezní produkt práce, W – Mzdová sazba

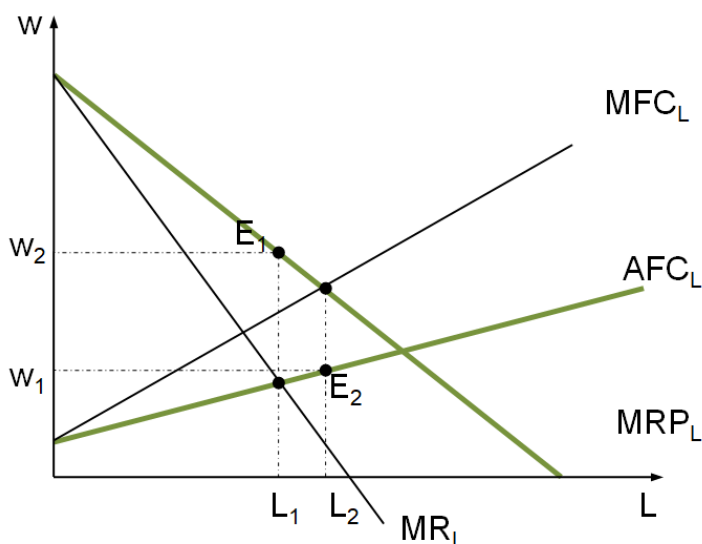
Obrázek 1: Vliv Odborů

Zdroj: Kraft et al., 2023, str. 156

Nedokonalost na trhu práce brání jeho správnému fungování. Především segmentace trhu práce, mzdová nepružnost, ale i kolektivní smlouvy a pracovněprávní zákonodárství, to vše ovlivňuje optimální fungování trhu práce  
Obrázek 1 – Vliv Odborů.

## 2.2 Bilaterální monopol

Bilaterální monopol je situace, kdy je pouze jeden nabízející a jeden poptávající na trhu práce. V této situaci oba subjekty mají určitou míru vlivu na cenu a množství produktu nebo služby. Bilaterální monopol může vzniknout například v případě, kdy existuje jediný výrobce a jediný distributor nebo jediný prodejce a jediný zákazník. Tento typ monopolu se může projevit vyššími cenami a nižším množstvím produktu nebo služby, než by bylo v případě dokonalé konkurence. Proto regulační orgány často přijímají opatření k omezení této situace. Na trhu práce panuje bilaterální oligopol, kde se setkává více zaměstnavatelů s více zaměstnanci. Ačkoli existuje větší počet zaměstnavatelů a odborů, používáme pro zjednodušení vysvětlení model bilaterálního monopolu (Hořejší et al., 2018).



Legenda: AFC<sub>L</sub> – Průměrné náklady na výrobní faktor, E – Body střetů, L – Najímaná práce, MFC<sub>L</sub> – Mezní náklady na faktor práce, MR<sub>L</sub> – Mezní mzda, MRP<sub>L</sub> – Mezní produkt práce, W - Mzdová sazba

Obrázek 2: Bilaterální monopol

Zdroj: Kraft et al., 2023, str. 158

Na Obrázku 2 - Bilaterální monopol jsou znázorněny dvě strany proti sobě působící, monopol na straně nabídky a monopson na straně poptávky po práci, které obě ovlivňují mzdovou sazbu. Toto vyobrazení se nazývá bilaterální monopol na trhu práce. Velikost mzdové sazby se pak odvíjí od síly prosazujících se stran (Kraft et al., 2023).

## **2.3 Poptávka po práci**

Poptávku po práci v základním dělení rozlišujeme podle závislosti na konkurenčních podmínkách na trhu finální výrobní produkce nebo na konkurenčním prostředí na trhu práce (Hořejší et al., 2018).

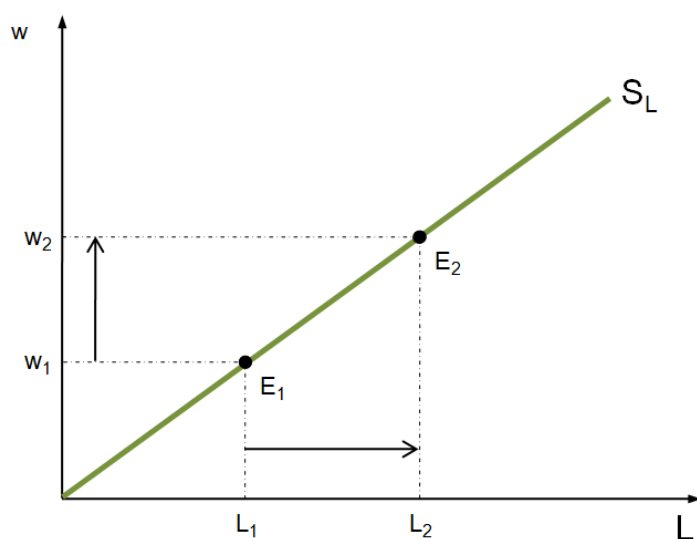
Individuální poptávku po práci dělíme v závislosti na konkurenci na straně nabídky finální produkce na dokonale konkurenčním a nedokonale konkurenčním prostředí pouze za předpokladu, že konkurence na straně poptávky po práci je dokonale konkurenční. Toto rozdělení můžeme sledovat jak v krátkém, tak v dlouhém období. Pokud je individuální typ poptávky po práci nedokonale konkurenční na straně konkurence poptávky po práci, je i faktor konkurence na straně nabídky finální produkce nedokonalý bez ohledu na časovou osu (Besanko et al., 2014).

V bilaterálním monopolu na trhu práce existuje pouze jediný kupující a jediný prodávající práce, což vytváří unikátní dynamiku, která ovlivňuje rozhodování obou stran. Poptávka po práci, tedy strana kupující, je tvořena zaměstnavateli, kteří hledají pracovníky pro své podniky nebo organizace. Tato poptávka je ovlivněna celou řadou faktorů, které zahrnují ekonomické podmínky, technologický pokrok, změny v odvětvích a regulaci trhu práce (Brožová, 2012).

## **2.4 Nabídka práce**

Nabídku práce můžeme rozdělit na nabídku práce jednoho daného jedince nebo jako nabídku práce pro jednu firmu. Individuální nabídka práce jednoho dělníka je ovlivněna dvěma proměnnými, a to volným časem a spotřebou. Cílem je maximalizace užitku spotřebitele (pracovníka), kdy mezní míra substituce volného

času je rovna mzdové sazbě. Při změně mzdové sazby směrem vzhůru dochází k takzvanému konečnému efektu, který se dále dělí na substituční efekt, dále jen SE, a důchodový efekt, dále jen IE. K SE dochází v případě, kdy je nahrazen volný čas prací, a to v důsledku vyšší mzdové sazby. IE je zde efektem pozitivním. Na základě vyšší mzdy dochází k vyšší spotřebě i nárůstu volného času. Celkový efekt může být negativní nebo pozitivní, a to dle převažujícího substitučního efektu (negativní) nebo důchodového efektu (pozitivní) (Kraft et al., 2023).



Legenda: E – Bod střetu, L – Najímaná práce,  $S_L$  – nabídka práce, w – rovnovážná tržní mzda

**Obrázek 3: Tržní nabídka práce (lineárně zjednodušeno)**

Zdroj: Kraft et al., 2023, str. 154

Tržní nabídku práce pozitivně skloněnou na Obrázku 3 - Tržní nabídka práce (lineárně zjednodušeno) ovlivňuje efekt přelévání práce z jiných trhů při splnění podmínek informovanosti, neexistenci překážek nebo možnosti tyto překážky překonat, a především předpoklad vyšší mzdové sazby. Nabídka práce je na obrázku lineárně zjednodušena. Překážky pro vstup na daný trh jsou faktory, které ovlivňují mzdovou elasticitu tržní nabídky práce. Pokud jsou bariéry malé nebo žádné, postačí mírné navýšení mzdové sazby pro příliv nových pracovníků. Naopak to bude u pracovních pozic s nutností vysoké kvalifikace. Rozhodování mezi aktuálním zaměstnáním a druhou nejlepší alternativou vykresluje celý model tržní nabídky práce. Pokud bude druhá alternativa alespoň mzdově totožná (transferová mzda) s původní nabídkou, je pracovník ochoten změnit trh působení. Pokud je však mzdová sazba vyšší, nazýváme rozdíl rentou (Brožová, 2012).

## 2.5 Transferová mzda a ekonomická renta

Transferová mzda a ekonomická renta jsou důležitými mikroekonomickými pojmy při analýze trhu práce. Tyto pojmy hrají klíčovou roli při určování výše mzdy vyplácené zaměstnancům. Obě tyto složky tvoří části celkové mzdy, kterou zaměstnanec obdrží za svou práci, a jejich koncepty jsou pevně spojeny s interakcí mezi nabídkou a poptávkou po práci na trhu práce (Hořejší et al., 2018).

Transferová mzda představuje nejnižší možnou mzdu, za kterou je zaměstnanec ochoten pracovat. Jedná se o mzdu, která je stanovena na úrovni, která je nezbytná k přilákání nových pracovníků na trh práce. Transferová mzda je často spojena s minimální mzdou, která je stanovena vládou. Stanovení této mzdy má za úkol zajištění, že pracovníci nebudou podplaceni a budou mít dostatečný příjem k obživě. Naopak, ekonomická renta představuje část mzdy, která přesahuje úroveň transferové mzdy. Jedná se o rozdíl mezi skutečnou mzdovou sazbou, za kterou je zaměstnanec ochoten pracovat, a transferovou mzdou, tedy mzdou mu vyplácenou. Ekonomická renta zahrnuje dobrovolné příplatky ke mzdě, které zaměstnavatelé nabízejí, aby přilákali kvalifikované pracovníky nebo aby udrželi stávající zaměstnance. Tyto příplatky mohou být poskytovány ve formě výhod, jako jsou bonusy, benefity nebo různé formy odměn (Kraft et al., 2023).

Ekonomickou rentou nazýváme nadbytek, který může být zaměstnanci vyplacen nad úroveň transferové mzdy. Tento nadbytek odráží hodnotu, kterou zaměstnavatelé přisuzují kvalifikovaným zaměstnancům nebo kritickým pracovním pozicím, pro které je obtížnější najít nového zaměstnance. Získání vyšší ekonomické renty může být motivací pro pracovníky k vylepšení jejich dovedností nebo k hledání lepších pracovních příležitostí (Kraft et al., 2023).

Při analýze trhu práce dochází ke střetu mezi nabídkou a poptávkou po práci. Transferová mzda je určena rovnováhou mezi těmito dvěma silami. Pokud je nabídka práce vyšší než poptávka po práci, může se transferová mzda snížit, protože zaměstnavatelé mají větší výběr a mohou si dovolit platit nižší mzdy. Naopak, pokud je poptávka po práci vyšší než nabídka práce, může se transferová mzda zvýšit, protože zaměstnavatelé jsou nuceni nabízet vyšší mzdy, aby byli atraktivní pro nové zaměstnance (Hořejší et al., 2018).

## 2.6 Dokonalá konkurence na trhu práce

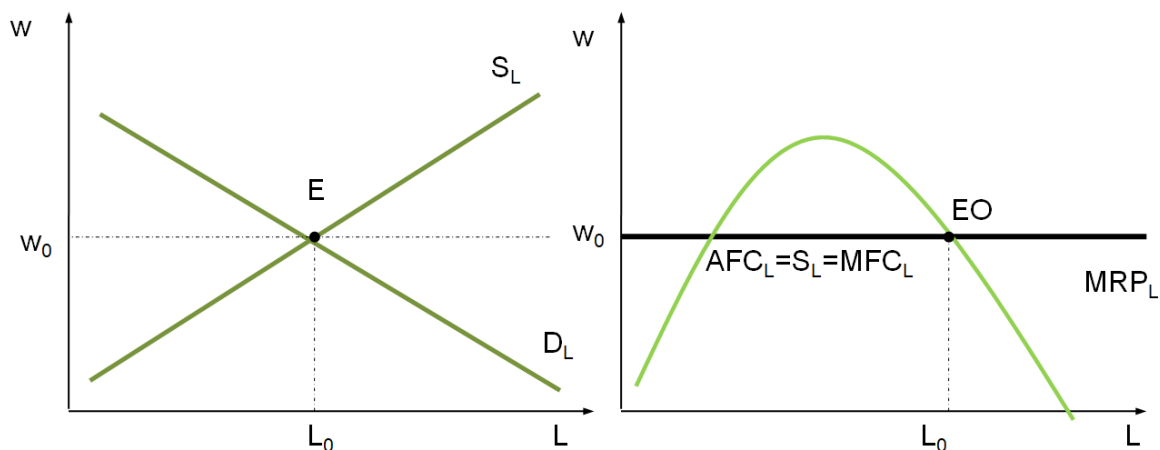
Při dokonalé konkurenci na straně poptávky po práci i nabídky finální produkce je firma pouze příjemce cenové politiky, nikoliv její tvůrce, a nemůže ji ani nijak ovlivnit. Na trhu práce není možné dosáhnout dokonalé konkurence, ale pro vysvětlení fungování trhu práce je tato kapitola nezbytná. Trh udává mzdovou sazbu  $w_E$ . Firmy svojí ať vyšší nebo nižší poptávkou po práci cenu na trhu práce nijak neovlivní a vždy zaplatí stejnou mzdovou sazbu – tržní cena pro každou jednotku produkce zůstává stejná. Proto individuální nabídku práce pro danou firmu vidíme jako dokonale elastickou a přímo úměrnou  $w_E$  dle vzorce 1 (rovná se meznímu příjmu, průměrnému příjmu a ceně produkce) (Kraft et al., 2023).

$$MFC_L = w_E = AFC_L = s_L \quad (1)$$

Legenda:  $MFC_L$  – Mezní průměrné příjmy,  $w_E$  – Mzdová sazba,  $AFC_L$  – Průměrné příjmy,  $s_L$  – nabídka práce

Ekonomický zisk firmy je maximalizován v krátkém období (dále jen SR) v bodě EO na Obrázku 4 – Dokonale konkurenční trh práce při využití takového množství práce, kdy mzda je rovna příjmu z mezního produktu práce poslední využité jednotky práce – část obrázku vlevo. Celkový příjem z produktu práce představuje násobek ceny produktu a objemu finální produkce, kde maximum celkového příjmu z produktu práce je mezní příjem z produktu práce nulový – část obrázku vpravo (Jurečka, 2018).





Legenda: AFCL – Průměrné náklady na výrobní faktor, DL - poptávka po práci, E – Bod střetu, EO – Ekonomické optimum, L – Najímaná práce, MFCL – Mezní náklady na faktor práce, MRPL – Mezní produkt práce, SL – nabídka práce, W - Mzdová sazba

#### Obrázek 4: Dokonale konkurenční trh práce

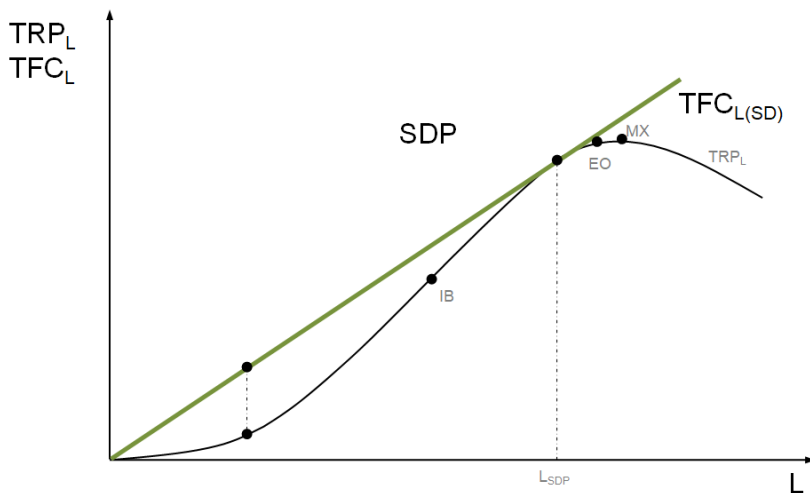
Zdroj: vlastní zpracování

Vztah, který určuje celkové náklady na faktor práce dle Krafta et al. (2023), ukazuje vzorec 2, kdy mzdovou sazbu násobíme množstvím práce a nárůst je úměrný k zvyšování množství práce. V ekonomickém optimu má funkce  $TRP_L$  největší svislou vzdálenost od funkce  $TFC_L$ .

$$TFC_L = w * L \quad (2)$$

Legenda:  $TFC_L$  – Celkové náklady na faktor práce,  $w$  – Mzdová sazba,  $L$  – Najímaní pracovníci

V případě vytvoření ztráty rovnající se fixním nákladům dochází na DK trhu práce v SR k tzv. SDP neboli bodu ukončení činnosti dle Obrázku 5 - Bod ukončení činnosti. V tomto bodě dochází k vyrovnání  $TRP_L$  a  $TFC_L$ . Také se v tomto bodě  $ARP_L$  protíná shora s funkcí  $MRP_L$ . Křivku poptávky po práci pak kopíruje klesající funkce  $MRP_L$  od SDP.

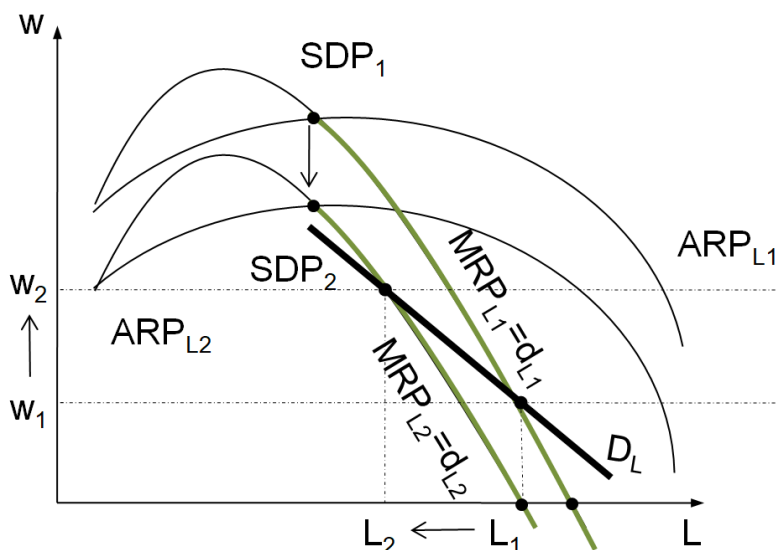


Legenda: EO – Ekonomické optimum, IB – Inflexní bod, L – Najímaní pracovníci,  $L_{SDP}$  – Najímaní pracovníci v bodu ukončení činnosti, MX – Maximální celkový příjem z produktu práce, SDP – Bod ukončení činnosti,  $TFC_L$  – Celkové náklady na faktor práce,  $TRP_L$  – Celkové příjmy z produktu práce

### Obrázek 5: Bod ukončení činnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Pro dlouhé období (dále jen LR) individuální poptávky po práci na dokonale konkurenčním trhu práce i finální produkce je charakteristické aplikování změny výrobních faktorů, a to kromě práce i kapitálu – křivka dlouhého období poptávky je dle této skutečnosti elastičtější než v krátkém období. Při změně mzdové sazby, případně jejím zvýšení, nastane nákladový efekt s návazností na efekt produkční (zvýšení mezních nákladů a snížení mezních vstupů, a tím dochází ke snížení poptávky po práci i kapitálu). Produkčním efektem je nazývaná skutečnost, kdy dochází ke snížení produkce způsobené poklesem kapitálu a produktivity práce. Opačným efektem je efekt substituční, který zvyšuje podíl kapitálu oproti dražší práci, a tím zlepšuje funkci příjmu mezního produktu práce vlevo nahoru. Protože firma působí na DK trhu finální produkce, nedochází zde ke změně ceny, ale dojde ke snížení mezního produktu práce, a to díky převažujícímu nákladovému a produkčnímu efektu nad substitučním (Besanko et al., 2014).



Legenda:  $ARP_L$  – Průměrné náklady na výrobní faktor,  $d_L$  – Poptávka po práci dané období,  $D_L$  – Dlouhodobá poptávka po práci,  $E$  – Bod střetu,  $EO$  – Ekonomické optimum,  $L$  – Najímaní pracovníci,  $MRP_L$  – Mezní produkt práce,  $SDP$  – Bod ukončení činnosti,  $W$  – Mzdová sazba

*Obrázek 6: Poptávka po práci na Dokonalém trhu práce i finální produkce v krátkém období i dlouhém období*

Zdroj: vlastní zpracování dle Kraft et al. (2023)

Tržní poptávka po práci na DK trhu práce i finální produkce v krátkém i dlouhém období na Obrázku 6, představuje práci, kterou budou poptávat všechny firmy na trhu práce za danou mzdovou sazbu. Zvýšením této sazby dochází na dokonale konkurenčním trhu práce i finální produkce ke snížení nabídky finální produkce a tím i její zdražení v této návaznosti dochází ke zvýšení individuální poptávky po práci. Optimalizací výrobních faktorů se tržní poptávka po práci v LR stává pozvolnější než v SR, u které tuto skutečnost nelze ovlivnit (Jurečka, 2018).

Poslední variantou je individuální poptávka NDK na trhu finální produkce a na DK trhu práce v SR. Z této situace vyplývá klesající poptávková křivka na trhu finální produkce, způsobená nižším příjmem mezního produktu práce, než by nastal u dokonale konkurenční firmy. V SR dochází k úpravě krátkodobé poptávky po práci na základě maximalizace EO. Působením příjmového efektu jsou funkce mezního produktu práce a průměrného produktu práce v NDK strmější než v DK, což platí i u krátkodobé individuální poptávky po práci. Velikost mzdy a množství nabídky práce utváří křivku tržní nabídky práce v dokonale konkurenčním prostředí. Tato křivka nemá zpětné zakřivení, protože v dokonalé konkurenci dochází k přelévajícímu efektu, tj. s růstem mzdy se vždy najde pracovník, který bude ochoten přejít na jinou profesi (Kraft et al., 2023).

### **3 Vývoj reality trhu práce v ČR**

Kapitola popisuje stav a změny na trhu práce, které byly na začátku ovlivněny komunistickým režimem s centrálně řízenou ekonomikou, která po revoluci přešla na tržní dle západních modelů (Myant a Luňáčková, 2013). Zachycuje také obě ekonomické recese a aktuální situaci na trhu práce, která je mimo jiné ovlivněna situací na Ukrajině.

#### **3.1 Centrální hospodářství do roku 1989**

Direktivní politika prakticky vymýtila možnost funkčnosti trhu jako takového. Vše bylo řízeno centrálně státem, od ekonomiky až po druh zboží a počet produkce. Nefunkčnost trhu se projevovala stagnací investic, reálných mezd, špatným zásobováním obyvatelstva a apatií výrobců k pokroku. Hlavním cílem bylo zrušení závislosti na zahraničních zdrojích a úplné osamostatnění se. Centrální plánování vystihl Pryce-Jones (1995) jako nepředvídatelnou kombinaci osobních ambicí a chamtivosti osob s vlivem a mocí rozhodovat. Nezkušenost, plýtvání a korupce se staly hlavními charakteristikami hospodářského prostředí a řízení státu.

V tomto období prakticky neexistoval trh práce, protože byla evidovaná tzv. nulová nezaměstnanost. Všichni, kdo mohli pracovat, pracovat museli - právo na práci. Právo na práci v období do roku 1989 v Československu bylo základním principem státního řízení hospodářství a sociální politiky. Toto právo zaručovalo každému občanovi právo na zaměstnání a povinnost pracovat, pokud byl schopen pracovat, a bylo využíváno jako nástroj k dosažení plné zaměstnanosti a hospodářské stability. Tento princip byl podporován prostřednictvím centrálního plánování ekonomiky, které umožňovalo státu přidělovat pracovní místa a řídit využití pracovníků ve prospěch celé společnosti. Stát měl monopol na zaměstnávání a rozhodoval o přidělení pracovních míst občanům na základě potřeb hospodářství a sociálních faktorů. Tato politika byla jedním z charakteristických rysů státního socialismu v Československu a byla základem pro fungování plánované ekonomiky a centrálního řízení hospodářství. Nicméně, i když toto právo zajišťovalo relativní

stabilitu zaměstnanosti, vedlo také k omezené svobodě volby povolání a profesní mobility (Novák et al., 2016).

Tato umělá zaměstnanost způsobila nízkou kvalitu poskytovaných veřejných služeb. Obrácené hodnocení pracovníků v rámci kvalifikace bylo definováno komunistickou ideologií, kde vzdělané osoby měly horší mzdové postavení oproti manuálním pracovníkům. Pronásledování kohokoliv s odlišným politickým názorem dopadalo na mnoho odvětví, a především na samotné vzdělávání. Učitelé s odlišnými politickými názory nesměli učit. Komunistická strana nepřipouštěla žádná selhání, a tudíž byla fakta překrucována a předávána dále učitelům, kteří tyto nepravdy měli šířit. Perzekuce jednotlivců s odlišnými názory měla rozsáhlé dopady na různá odvětví společnosti, přičemž jednou z nejvíce postižených oblastí bylo vzdělávání. Vyučující, kteří vyjadřovali odlišné politické přesvědčení, byli systematicky vylučováni z vyučovacího procesu. Komunistická strana neměla toleranci k jakémukoli odchýlení od oficiální ideologie a nesnášela diskuse o jakýchkoli nedostacích v režimu. Jakékoli kritické postřehy byly potlačovány a místo toho byla upřednostňována propagace komunistického smýšlení. Výsledkem byla častá zkreslení skutečnosti a šíření propagandy vzdělávacím systémem. Důsledkem tohoto politického vměšování do vzdělávacího systému bylo narušení objektivit a kvality vzdělání. Studenti nebyli vystaveni různorodým názorům a argumentům, což omezovalo jejich schopnost kritického myšlení a sebereflexe. Kromě toho byli studenti nuceni přijímat dogmatické a jednostranné pohledy na svět, což mělo negativní dopad na jejich schopnost porozumět složitým politickým a společenským otázkám (Vodička a Cabada, 2011).

V důsledku této politiky bylo vzdělání vnímáno spíše jako prostředek k propagaci ideologie než jako nástroj kritického myšlení a objektivního zkoumání světa. To mělo dlouhodobé negativní dopady na celou společnost, neboť vzdělání občané jsou základním pilířem demokratického a svobodného společenství. Omezování svobody vzdělávání představovalo vážnou překážku pro rozvoj svobodného a demokratického myšlení (Vodička a Cabada, 2011).

Do roku 1989 bylo největší chybou systému vnímání pouze materiálního produktu jako jediného ukazatele úspěchu. V tomto období byl primární a sekundární sektor považován za jediný zdroj bohatství a ekonomického rozvoje. Tento pohled ignoroval důležitost terciárního sektoru a nefinančních aspektů ekonomiky, jako jsou služby, kreativita a inovace. Primární sektor zahrnoval zemědělství, lesnictví a těžbu surovin, zatímco sekundární sektor se zaměřoval na průmyslovou výrobu prostředků a produktů pro finální spotřebu. Tyto sektory byly považovány za hlavní motory ekonomického růstu a rozvoje. Ostatní činnosti, jako jsou služby, obchod a finance, byly často podceňovány nebo přehlíženy. Tato chyba systému vedla k nedostatečnému rozvoji a diverzifikaci ekonomiky, která byla příliš závislá na primárním a sekundárním sektoru. Byla ignorována potřeba inovace, modernizace a diverzifikace, která by podpořila udržitelný a vyvážený ekonomický růst. Tento přístup bránil rozvoji moderních odvětví a služeb, které by mohly přinést nové příležitosti a zvýšit produktivitu a konkurenceschopnost ekonomiky (Novák et al., 2016).

### **3.2 Trh práce po roce 1990**

Pádem komunistického režimu nastal obrat celého tržního hospodářství směrem k demokracii. Nastolení nového fungování trhu s konkurencí a nerovnováhou agregátní poptávky a nabídky byla novinka, které se spotřebitelé museli naučit řešit. Zánik úplné zaměstnanosti a naopak vznik nezaměstnanosti a vytvoření trhu práce byl první z kroků po listopadové sametové revoluci. V prvních letech také vznikla záchranná sociální síť obsahující ustanovení o minimální mzdě a životním minimu. Tyto kroky snižovaly negativní dopady způsobené změnou systému. Do roku 1996 se nejvyšší nezaměstnanost obyvatelstva pohybovala do 3,52 %. Ke zvýšení nezaměstnanosti došlo až v roce 1997 na 5,2 % (Myant a Luňáčková, 2013).

Recesí byla zasažena hlavně odvětví, jako je zemědělství, hutní průmysl, doprava a stavebnictví. V roce 1999 dosahovala míra nezaměstnanosti 9,4 %. Byla způsobena odlišnou nabídkou a poptávkou po práci a umocněna vysokou mírou sociálních dávek nad hladinou minimální mzdy a následnou neochotou hledat nové zaměstnání (Palíšková, 2014).

Trend vysoké nezaměstnanosti se v průběhu let výrazně neměnil a i přes určité výkyvy byla míra nezaměstnanosti stále nad 9,5 % (Bälan, 2015).

### **3.3 Trh práce po roce 2004 – vstup do Evropské unie**

K poklesu míry nezaměstnanosti docházelo od roku 2006, a to v důsledku ekonomického růstu až na 4,4 % v roce 2008. Po propadu do recese v roce 2010 se Česká republika opět potýkala s nezaměstnaností ve výši 7,3 % MPSV (2011).

Neexistoval jednotný názor na vstup České republiky do Evropské unie a jeho vliv na trh práce pro občany ČR. Je však možné s jistotou říct, že díky tomuto kroku pracovníci členských zemí EU mohli jednodušším způsobem přicházet na náš trh práce (Rovenský, 2014). Hlavní problémy na trhu práce do roku 2014 charakterizuje Palíšková (2014) jako:

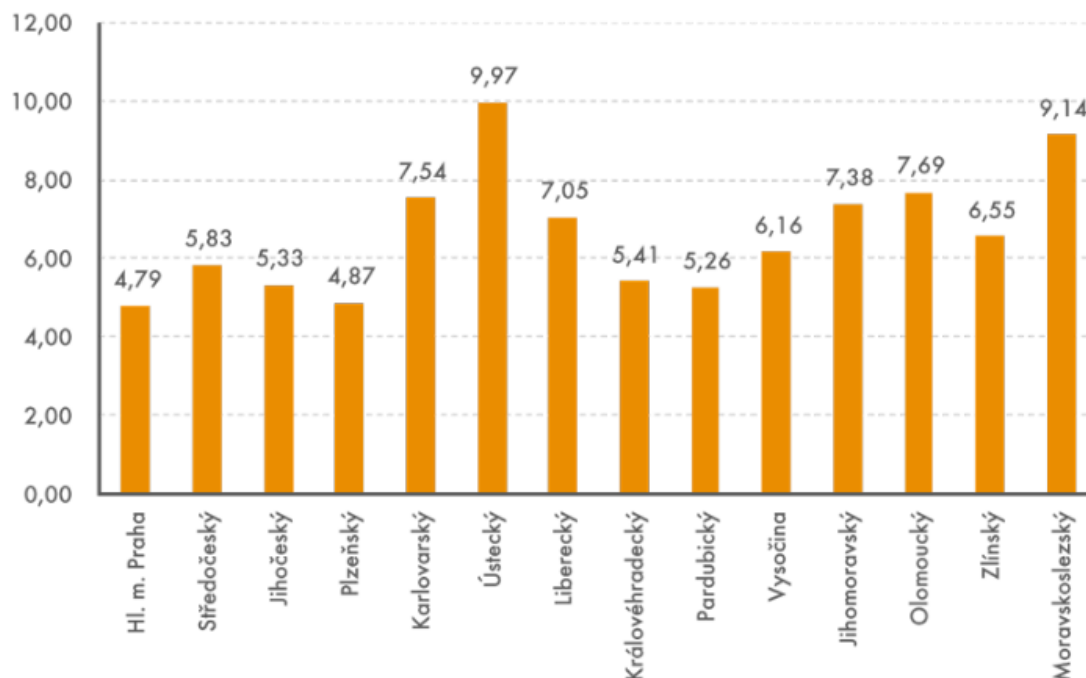
- vyšší míra nezaměstnanosti skupin obyvatel (ženy, osoby nad 55 let, absolventi)
- diference mezi regiony
- snížená mobilita zaměstnanců
- rozdíl poptávky a nabídky na trhu práce s přihlédnutím ke vzdělání

V míře nezaměstnanosti se začaly výrazně projevovat strukturální faktory spojené s dlouhodobou nezaměstnaností. Příčiny strukturální nezaměstnanosti jsou různé a jejich dopad se může lišit na straně nabídky práce, na straně poptávky po práci a na pružnosti trhu práce. Na trhu práce se projevovala hystereze způsobená málo pružným trhem práce (Palíšková, 2014).

Palíšková (2014, s. 144) o situaci říká, že „ ..., v roce 2010 byla vůbec nejhorší v dosavadní historii. Koncem roku 2010 připadalo na 562 000 nezaměstnaných jen 30,8 tisíc pracovních míst (tj. cca 18 osob na jedno pracovní místo).“ Následující rok došlo k mírnému zlepšení na trhu práce, další dva roky však byly ještě horší v poměru počtu pracovních míst na jednoho pracovníka, ten se změnil až na 17:1.

Velké rozdíly mezi jednotlivými kraji způsoboval kromě velkých rozdílů v míře zaměstnanosti, tak i v kupní síle, příjmovými rozdíly i HDP na obyvatele. Celou

situaci pak odráží Obrázek 7- Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů k 30. 4. 2015 (v %), na kterém můžeme vidět dlouhodobou nezaměstnanost v regionech (Holý, 2015).



Obrázek 7: Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů k 30. 4. 2015 (v %)

Zdroj: <https://www.statistikaamy.cz/2015/06/15/jiz-druhy-rok-v-ceske-republice-klesa-nezamestnanost/>

I přes zvyšující se mobilitu pracovníků byla její hodnota proti Evropské unii podstatně nižší. Nejpočetnější skupinou dojíždějící za zaměstnáním byly osoby do 35 let, které se vyznačovaly vysokou flexibilitou. Rozdíl proti vyspělým zemím byl však 9 %, kdy mobilita v těchto zemích se pohybovala okolo 20 %. Stěhování v rámci EU mělo z různých důvodů spíše kolísavou tendenci. Před rokem 2008 bylo běžnější, že lidé hledali zaměstnání v zahraničí, avšak situace se od té doby změnila. S posílením české koruny došlo k opačnému trendu. S oživením na trhu docházelo také ke změnám na poli globalizace (Palíšková, 2014).



### 3.4 Období COVID-19 a jeho následky

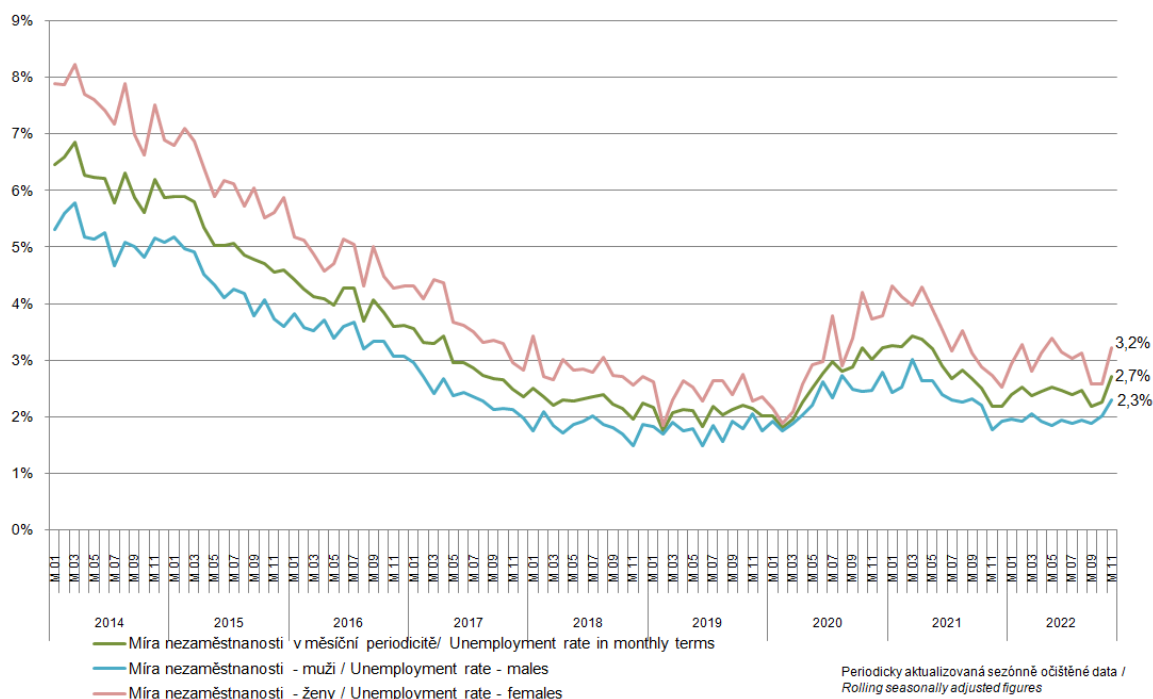
Na začátku roku 2021 se trh práce potýkal s následky pandemie COVID-19, která způsobila krizi ekonomiky a vedla k propouštění zaměstnanců a snížení poptávky po práci. Opatření proti šíření nemoci způsobila pokles poptávky po službách a produktech, a tím i pokles míry zaměstnanosti. Počet nezaměstnaných se v těchto měsících zvýšil a míra nezaměstnanosti se pohybovala pod 4 % (ČSÚ, 2021). Většina podniků musela přistoupit k omezení nebo zastavení provozu a ukončit s některými zaměstnanci pracovní poměr (iRozhlas, 2021).

V průběhu roku 2021 došlo k postupnému ožívání ekonomiky a nárůstu zaměstnanosti. Některá odvětví, jako například logistika, zaznamenala v průběhu pandemie nárůst poptávky a nabírání zaměstnanců. Jiná odvětví, jako například cestovní ruch nebo kultura, byla silně zasažena a zaznamenala vysokou nezaměstnanost. Pandemická situace prohloubila nedostatek kvalifikovaných pracovníků v určitých oborech (ČSÚ, 2023).

Vláda ČR zavedla řadu opatření, jako jsou kurzarbeit, podpora zaměstnávání nebo podpora podnikání, aby pomohla podnikům překonat krizi a udržet zaměstnanost (MPSV, 2022).

### 3.5 Aktuální situace na trhu práce v ČR

V posledních letech měla míra nezaměstnanosti sestupnou tendenci, dostala se až k hranici 2 %, i když se v posledních měsících zvedla o 0,7% bodů, což můžeme vidět na Obrázku 8 - Obecná míra nezaměstnanosti v České republice. Zpráva Českého statistického úřadu s komentářem pana ředitele D. Holého: *„Zaměstnanost se v posledních dvaceti letech výrazně přesouvá do vyššího věku. Zatímco u věkové skupiny 15–29 let byla před 5 lety míra zaměstnanosti 49,6 %, tedy takřka o šest procentních bodů vyšší než aktuálních 42,5 %, u skupiny 50–64letých byla naopak jen 81,2 %, tedy o devět procentních bodů nižší než aktuálních 81,5 %. Starší skupina je početně významnější, takže celkově míra zaměstnanosti roste,“.* (ČSÚ, 2023).



**Obrázek 8: Obecná míra nezaměstnanosti v České republice**

Zdroj: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-listopad-2022>

Při červnové debatě viceprezidenta Svazu průmyslu a dopravy pana Špicara, spolumajitele HOPI holdingu pana Piškanina a analytika společnosti LMC pana Dombrovského (HN, 2022) byla probírána aktuální situace na trhu práce a to, jakým způsobem byla nebo je ovlivněna válkou na Ukrajině. Podle pana Piškanina do června roku 2022 nepočítávala jejich společnost žádné významné projevy uvolnění a stále se potýká s velkým napětím na trhu práce. A to i v důsledku menšího odlivu zaměstnanců (mužů) způsobeného válkou na Ukrajině (ať z osobních důvodů nebo z důvodu branné povinnosti).

I navzdory vysokému přílivu občanů z Ukrajiny jsou těmito osobami zejména matky s dětmi, které upřednostňují přechodné pracovní pozice s jednodušším zaškolením. Lepšímu zařazení brání i prozatímní neuznávání kvalifikací, jak uvádí Dombrovský. Uznávání kvalifikací řeší i pan Rozumek (2022), ředitel Organizace pro pomoc uprchlíkům, a přiznává, že i když je překonána překážka jazyková, často naráží právě na uznávání kvalifikací. Proto se stává, že vysokoškoláci z Ukrajiny, kterých je cca 35 %, pracují na podřadných pozicích nebo ve službách.

Pan Špicar je přesvědčen, že v situaci, v jaké se aktuálně nachází ČR, je jediné možné řešení v digitalizaci, automatizaci a robotizaci. To je hlavním klíčem ke stabilizování trhu práce, nikoliv zaměstnávání aktuálně uprchlých Ukrajinců.

Všichni zúčastnění se shodli na problémech ohledně migračních procesů v ČR, které jsou extrémním břemenem, a ani ukrajinská krize zatím nezměnila postupy, které je potřeba zjednodušit a zrychlit. V tom je Česká republika z jejich pohledu nejslabší z okolních zemí. Příkladem byl migrační proces IT specialisty z Indie, pro kterého společnost vyřizovala formality ohledně pobytu 9 měsíců. V sousedních zemích se tyto formality řeší během několika měsíců, případně v rámci speciálních programů i v několika dnech. Na další znepokojující faktor, se kterým je nutné se ztotožnit, upozorňuje jak pan Špicar, tak i pan Dombrovský. Tímto faktorem je demografická křivka, která je jasně definována a představuje obraz stárnoucí populace, která bude velmi ovlivňovat budoucí vývoj trhu práce, na což je nutné připravit celý systém (HN, 2022).

### **3.6 Vláda a trh práce**

Dalším faktorem na trhu práce, který má nástroje pro regulaci trhu práce, je vláda. Například pomocí fiskální politiky může ovlivňovat ekonomický růst, a tím i poptávku po práci. Dále může ovlivňovat trh práce regulací a sociálními programy. Vláda také může ovlivňovat trh práce prostřednictvím investic do vzdělávání a infrastruktury, které mohou zlepšit kvalitu pracovních míst a zvýšit produktivitu (Brožová, 2012).

Hlavní nástroje (Sirovátka a Šimíková, 2013):

Daňová politika - např. snížení daní pro zaměstnavatele může motivovat k vytvoření nových pracovních míst. Naopak zvýšení daní pro zaměstnance může zpomalit ekonomiku a snížit poptávku po práci.

Regulace trhu - minimální mzda může zlepšit životní podmínky pro zaměstnance, ale může také zvýšit nezaměstnanost, pokud zaměstnavatelé nebudou schopni platit vyšší mzdy.

Sociální politika - rozsáhlé sociální dávky mohou pomoci lidem v těžké životní situaci, ale mohou také snižovat motivaci k hledání práce.

Investice do infrastruktury a vzdělávání - tato opatření mohou posilovat ekonomiku, a tím i poptávku po práci (OECD, 2023).

Tyto nástroje mohou mít různé dopady na trh práce, včetně motivace zaměstnavatelů k vytváření nových pracovních míst, zlepšování životních podmínek zaměstnanců nebo poptávky po práci v ekonomice (Brožová, 2012).

## **4 Výběr a získávání zaměstnanců**

Pro správný výběr budoucího zaměstnance je potřeba dodržovat dle Armstronga (2015) následující kroky, aby byl výběr efektivní. V první fázi je nutné definovat nároky na zaměstnance, způsob oslovení a další zpracování žádostí. Následující pohovory a posuzování jednotlivých uchazečů dostane celý proces do poslední fáze výběru prostřednictvím kontroly, uzavření smlouvy a pozorování nového zaměstnance.

### **4.1 Požadavky na zaměstnance**

Detailní profil požadovaného pracovníka je součástí plánování lidských zdrojů, podle specifikace pak zaměstnavatel zadává poptávku nových zaměstnanců. Detailní popis pracovního zařazení a náplně práce spolu se mzdovým ohodnocením a pracovní dobou je základní podmínkou pro oslovení správné kategorie uchazečů (Koubek, 2015).

Zaměstnavatel předem definuje i komunikační kanály, na kterých bude zveřejněn popis dané pozice s požadavky na zaměstnance. Výčet nutných předpokladů pro vykonávání pozice je nedílná součástí nabídky zaměstnání. Většinou se kromě znalostí, dovedností a schopností, odbornosti a praxe klade důraz na schopnosti uchazeče a na specifické nároky pro vybranou pozici (Armstrong, 2015).

### **4.2 Oslovení nových zaměstnanců**

Pro oslovení správné kategorie uchazečů je nutné nejdříve analyzovat požadavky na pracovníka, silné a slabé stránky získávání zaměstnanců a možné zdroje nových pracovníků. Metody získávání uchazečů jsou podrobně popsány v Tabulce 1 - Metody získávání nových uchazečů, kde jsou popsány kromě tradičnějších metod, jako je inzerce, i další vyhledávanější možnosti, především u větších společností, a to vyhledávání zaměstnanců pomocí poradenských společností (Žulová, 2021).

Tabulka 1: Metody získávání nových uchazečů

Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
<b>Inzerování</b>	Inzerce v tisku.	Oslovení neaktivní populace.	Přechod na modernější metody.
<b>Online recruitment</b>	Webové stránky, pracovní weby, sociální média	Oslovení širšího okruhu. Rychlejší, levnější než klasická inzerce.	Pravděpodobnost více nevhodných uchazečů, nákladnost, náročnost na čas.
<b>Outsourcing</b>	Předání odpovědnosti.	Časová úspora.	Strach z nekontrolovatelnosti.
<b>Poradenské spol. – přímé vyhledávání</b>	Oslovení specialistů a manažerů na nejvyšší úrovni.	Příchod kvalitních pracovníků, i bez jejich aktivní účasti.	Drahé a ohraničené.
<b>Poradenské spol. – získávání zaměstnanců</b>	Tvorba nabídek, předběžný výběr uchazečů, včetně prvotních pohovorů.	Předání know – how pro hledání zaměstnanců a pomoc s procesem.	Dražší varianta.
<b>Úřady práce</b>	Nižší pracovní zařazení.	Nulové náklady.	Uchazeči zaměřeni spíše na rutinní úkony.
<b>Vzdělávací instituce</b>	Absolventi.	Talent.	Dražší varianta.
<b>Zprostředkovatelské agentury</b>	Nižší pracovní zařazení.	Časová úspora.	Nedostatečná databáze uchazečů.

Zdroj: vlastní zpracování podle Armstronga (2015)

Analýza slabých a silných stránek obsazování pracovních míst obsahuje kromě určení pozitivních nebo negativních vlivů na získávání zaměstnanců i interní šetření, nápomocné pro správný výběr. Atraktivnost inzerce je další důležitý faktor, který může přispět k nalezení vhodného uchazeče (Koubek, 2015).

### **4.3 Zpracování žádostí uchazečů**

Uchazeči mohou být vyzváni k vyplnění standardizované formy dotazníku tak, aby struktura žádosti o zaměstnání pomohla v dalším třídění, nebo reaguje na nabídku s životopisem a krátkým představením. Typ získávání informací se specifikuje na základě pozice, kterou je třeba obsadit. Po získání životopisů je nutné jejich třídění pomocí kritérií, která si stanoví zaměstnavatel: nepostupitelná kritéria, velmi chtěná kritéria a upřednostňující kritéria. Z tohoto rozřazení vzniknou pak 3 skupiny uchazečů – nevhodní, přijatelní, vhodní (Žulová, 2021).

### **4.4 Výběr zaměstnanců**

Armstrong et al. (2015, s. 286) - správný výběr uchazeče předjímá jeho budoucí úspěšnost. *„Přitom se posuzuje, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku, odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance,...“*. Základní metody pro výběr uchazeče jsou dotazníky, pohovory a reference, někdy rozšířené o výběrové testy a assessment centra.

#### **Výběrové pohovory**

Po vyřazení nevhodných uchazečů dochází k pohovorům, které napomáhají k celkovému hodnocení uchazeče pro budoucí pozici. Jejich výhody posuzuje Žulová (2021), jako možnost tazatele získávat informace tváří v tvář uchazeči. Hodnoceny jsou schopnosti uchazeče a vhodnost uchazeče pro začlenění do kolektivu. Hodnotitelem je ale i samotný uchazeč, který zjišťuje, zda získané informace odpovídají jeho požadavkům. Nevýhody této metody spočívají především ve značné subjektivizaci, která může snižovat vypovídající hodnotu

a nemusí přesně odrážet skutečnost. Největší podíl na této skutečnosti má nedostatečné proškolení tazatelů a jejich vedení pohovoru nevhodným způsobem (Armstrong et al., 2015).

Strukturovaným pohovorem je možné zčásti odstranit nevýhody pohovorů uvedené výše. Daný pohovor má ucelený postup, kdy se všem kandidátům klade stejný soubor otázek ve stejném pořadí. Veden je podle předem stanoveného scénáře a kandidát je hodnocen na základě předem stanovených kritérií. Tato metoda se používá k zajištění objektivity a spravedlnosti. Otázky jsou navrženy tak, aby získaly informace o znalostech, dovednostech, zkušenostech a chování v souvislosti s pozicí uchazeče, o kterou se uchází. Metoda strukturovaného pohovoru se často používá společně s jinými metodami výběru, jako jsou testy a reference (Koubek, 2015).

### **Výběrové testy**

Výběrové testy jsou nástrojem, který se používá během procesu výběru zaměstnanců, aby se posoudila kvalifikace a schopnosti uchazečů o práci. Tyto testy mohou být různého druhu, a to psychologické, jazykové, technické nebo pracovní. Cílem těchto testů je poskytnout potřebné informace o uchazeči, aby bylo možné rozhodnout, zda je pro danou pozici vhodným kandidátem (Evangelu a Neubauer, 2014).

### **Assessment centra**

Armstrong et al. (2015) tvrdí, že hodnotící střediska jsou metodou hodnocení kandidátů, která dokáže získat více informací než pomocí výběrových pohovorů. Tato metoda obsahuje série simulovaných úkolů, které mají odhalit schopnosti a dovednosti kandidátů v různých oblastech, jako jsou komunikace, týmová práce, řešení problémů a vůdčí schopnosti. Kandidáti jsou hodnoceni skupinou odborníků, kteří se specializují na různé oblasti. Vše je opět důkladně posouzeno a vyhodnoceno. Využití této metody je důležité hlavně pro výběr zaměstnanců na vyšší pozice.



## **Výběr metody**

Zvolit nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců závisí na konkrétních potřebách podniku. Doporučuje se kombinovat více metod, aby byl zajištěn co nejkomplexnější pohled na uchazeče. Rozhovory jsou nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Je to interaktivní proces, ve kterém se tazatel ptá kandidáta na otázky týkající se jeho kvalifikace, zkušeností a osobnosti. Testy se používají k měření konkrétních kompetencí kandidátů, jako je například znalost cizího jazyka, matematické znalosti nebo kreativita. Kontaktování předchozích zaměstnavatelů se provádí pro získání dalších informací o pracovní historii uchazeče a jeho dovednostech. Psychologické testy se používají k měření osobnostních rysů, jako jsou například inteligence, emoční inteligence nebo schopnost pracovat ve skupině či pod tlakem. Simulační testy slouží k simulaci pracovních situací, kde se kandidáti musí rozhodnout, jak by reagovali v konkrétních situacích, které by mohly nastat na pracovišti (Koubek, 2015).

## **4.5 Finanční bonusy za nové uchazeče**

Finanční bonusy za doporučení nového zaměstnance jsou často součástí firemních strategií pro nábor nových pracovníků. Tyto programy jsou navrženy tak, aby motivovaly stávající zaměstnance k aktivnímu zapojení do procesu náboru a přispívaly tak k růstu týmu a kultury firmy. Zde předkládám pohled na výhody a výzvy spojené s finančními bonusy za doporučení nového zaměstnance (Armstrong et al., 2015):

Jedním z hlavních důvodů, proč firmy zavádějí programy finančních bonusů za doporučení, je snaha snížit náklady a zkrátit časové rámce spojené s náborem nových zaměstnanců. Doporučení nového zaměstnance stávajícím zaměstnancem může vést k rychlejšímu a účinnějšímu obsazení volných pozic, protože doporučení často přivádí kvalifikované kandidáty, kteří již prošli implicitním předběžným filtrováním. To může vést k většímu úspěchu v náborech a ke snížení míry fluktuace zaměstnanců (Žulová, 2021).

Další výhodou finančních bonusů za doporučení je posílení firemní kultury a posílení týmového ducha. Zaměstnanci, kteří jsou motivováni finančními odměnami, mají tendenci být více angažovaní v procesu náboru a aktivněji hledají kvalifikované kandidáty mezi svými známými a profesními kontakty. Tímto způsobem programy bonusů za doporučení mohou posilovat vazby mezi zaměstnanci a vytvářet pocit kolektivního úspěchu a spolupráce. Nicméně, i když finanční bonusy za doporučení mají mnoho výhod, existují také některé komplikace, kterým firmy mohou čelit při jejich implementaci. Jednou z komplikací může být spravedlivé a transparentní stanovení kritérií pro poskytnutí bonusu. Firmy by měly zajistit, že kritéria jsou jasná a objektivní, aby se zabránilo případům nepřiměřeného preferování nebo diskriminace (Pelc, 2011).

Důležité je i správa a sledování programu bonusů za doporučení, zejména pokud se jedná o velké firmy s mnoha zaměstnanci a mnoha náborovými procesy. Firmy musí mít účinný systém sledování doporučení a dohled nad tím, že bonusy jsou spravedlivě udělovány a vypláceny v souladu s definovanými pravidly a kritérii (Armstrong et al., 2015).

Navzdory těmto komplikacím jsou finanční bonusy za doporučení nového zaměstnance stále oblíbeným nástrojem firem v boji o talenty a posílení týmového ducha. Správně navržené a spravované programy bonusů za doporučení mohou přinést významné výhody, jako je rychlejší obsazení volných pozic, posílení firemní kultury a posílení týmového ducha, což v konečném důsledku přispívá k dlouhodobému úspěchu firmy (Koubek, 2015).

## 4.6 Stručné představení prvků průmyslu 4.0

V této kapitole jsou představeny základní prvky průmyslu 4.0. Některé z těchto nástrojů by mohly zmírnit dopad vlivu nedostatku zaměstnanců nebo se mu snažit předejít. Průmysl 4.0 je charakterizován následujícími prvky (ZIPPEL, 2018):

1. Internet věcí (IoT) – sběr dat z jednotlivých zařízení a senzorů, což poskytne detailnější informace o sledovaném výrobním procesu.
2. Umělá inteligence (AI) – použití strojového učení a algoritmů umělé inteligence k analýze dat, automatickému rozhodování a optimalizaci výroby.
3. Automatizace a robotizace – využití automatizace a robotizace pro vhodné výrobní a nevýrobní (např. logistické) úkony.
4. Big Data – zpracování velkého množství dat a jejich analýza za účelem získání užitečných informací.
5. Cloud Computing – sdílení a ukládání dat v rámci cloudového řešení. Tím se zlepší dostupnost dat a práce členů týmu s těmito daty (Ahad et al., 2009).

V rámci praktické části se bude diplomová práce detailněji zabývat některými prvky průmyslu 4.0 a jejich možnou implementací v dané společnosti.

### 4.6.1 Automatizace a robotizace

Robotizace a automatizace představují důležitý trend v moderním průmyslu, který má potenciál zlepšit efektivitu a snížit náklady. Nicméně, přechod k robotizaci a automatizaci vytváří výzvy, které mohou ovlivnit úspory spojené redukcí operátorů. Při implementaci je nutné počítat nejen s pořizovacími náklady, ale i s náklady spojenými s provozem. Zavedení robotů a automatizovaných systémů vyžaduje finanční investice do pořízení přístrojů, technologických inovací a školení personálu. Tyto počáteční náklady mohou být významné a mohou představovat bariéru pro zařazení novinek do provozu (MILICHOVSKÝ a KUBA, 2023).

Potřeba přeškolení stávajících zaměstnanců je nedílnou součástí při realizaci modernizace. Přeškolení je nezbytné pro přizpůsobení se novým technologiím a pracovním procesům. Přeškolení zaměstnanců může být časově náročné a nákladné, zejména pokud vyžaduje delší dobu školení nebo úpravu pracovních postupů (Koubek, 2015).

Nákladovou položkou se při realizaci změn stává i údržba a servis robotů a automatizovaných zařízení. I když robotizace a automatizace mohou snížit potřebu lidské práce v některých oblastech, vyžadují tyto technologie pravidelnou údržbu a servisní zásahy. To znamená, že společnost musí investovat do kvalifikovaného personálu, který je schopen provádět údržbu a opravy robotů a automatizovaných zařízení. Tyto náklady na údržbu mohou zvýšit celkové náklady spojené s provozem robotů a automatizovaných systémů (ZIPPEL, 2018).

Technologické poruchy a výpadky jsou nedílnou součástí uvádění nových zařízení do provozu. I když robotizace a automatizace mohou zlepšit efektivitu a přesnost výrobních procesů, existuje vždy riziko technologických poruch a výpadků, které mohou vést k přerušení výroby a ztrátě výnosů. Společnost proto musí investovat do technických opatření a nouzových plánů, aby minimalizovala riziko technologických poruch i dopady výpadků na provoz (Kohoutová, 2021).

Přechod k robotizaci a automatizaci může mít i sociální dopady na zaměstnance, kteří jsou nahrazeni stroji. Pokles poptávky po manuální práci může vést ke ztrátě pracovních míst a ekonomické nejistotě pro konkrétní zaměstnance. Společnost proto musí přijmout opatření k minimalizaci sociálních dopadů, jako je poskytování rekvalifikačních programů a podpora přeškolení zaměstnanců pro nové pracovní příležitosti (RAHÍMLÍ a KARAOSMANOĞLU Arzu Imren, 2024).

## 5 O společnosti

Pro diplomovou práci byla vybrána společnost podnikající v automobilovém průmyslu, která si nepřála být jmenována. Její přání bylo respektováno, a proto název společnosti není v práci nikde uveden. Společnost je jeden z největších globálních dodavatelů automobilových sedadel, spolupracující s předními výrobci, kteří kladou velké požadavky na kvalitu. V Příloze B lze vidět ukázky produktového portfolia společnosti. Společnost se zabývá výrobou automobilových sedaček a její divize mají více než 230 závodů po celém světě a zaměstnává přes 75 000 lidí. Přímo v České republice pak má několik závodů s více než 5 000 pracovníky. Diplomová práce se zaměřuje na výrobní závod nacházející se v Libereckém kraji. Společnost se specializuje i na další přidruženou výrobu úzce spojenou s šitím autopotahů, jako je dodávání textilií, pěnových výplní, kovových konstrukcí včetně kompletace a montáže. Společnost také získala ocenění na evropské úrovni Top Employer 2023.

### 5.1 Historie společnost

Společnost prošla několika významnými transformacemi od svého vzniku, které formovaly její současný charakter a strukturu. Její historie začala v roce 1993, kdy byl podnik založen na základě investic zahraničních firem. Tato fáze představovala počátek podnikání a iniciovala cestu k budování společnosti a rozvoji jejích obchodních aktivit. V roce 1998 došlo k významnému milníku, kdy přešel 100% podíl vlastnictví společnosti pod celosvětový koncern. Tento krok měl za následek integraci společnosti do globálního obchodního prostředí a přinesl nové možnosti pro expanzi a růst. Společnost začala profitovat z větších zdrojů a podpory globálního koncernu, což jí umožnilo rozšířit činnost a zlepšit konkurenceschopnost na trhu. Poslední změnou vlastnictví prošla společnost v roce 2016, kdy se stala součástí jednoho z největších dodavatelů automobilových sedaček na světě. Změna vlastnické struktury odráží neustálé úsilí společnosti o optimalizaci jejích obchodních operací a posilování pozice na trhu. Integrace do většího globálního koncernu poskytla společnosti přístup k novým zdrojům, technologiím a know-how, což jí umožnilo lépe reagovat na dynamické tržní

podmínky a využívat nové příležitosti pro růst a rozvoj. Tato historická cesta odráží dynamiku a adaptabilitu společnosti, která se neustále vyvíjí a přizpůsobuje se měnícím podmínkám na trhu.

## **5.2 Popis sledované pozice - šič/ka – operátor/ka šicího stroje**

Dělnická pozice šič/ka – operátor/ka šicího stroje má ve společnosti největší zastoupení a čítá aktuálně 448 zaměstnanců. V podniku je zmíněná pozice klíčová pro jeho úspěšný chod. Od zaměstnanců na pozici šiče/ky – operátora/ky šicího stroje je vyžadován vysoký standard ohledně zručnosti, preciznosti a pozornosti. Fyzická zdatnost pracovníka pro pozici šič/ka – operátor šicího stroje je nutná především kvůli výkonu povolání ve stoje po celou osmihodinovou směnu. Pozice je náročná i na sílu vyvíjenou pracovníkem při napínání kožených potahů na sedadla. Zaučení do výroby je delším procesem především pro jeho značnou obtížnost a trvá více než 6 měsíců, během kterých je pracovník dostatečně seznámen s celou problematikou výroby, je schopen pracovat s různými druhy látek a přijatelně ovládá šicí stroj. Rychlost a efektivita jsou pro tuto pozici důležitými faktory, a to především kvůli dodržování termínů dodání, což způsobuje práci pod tlakem. Směnnost provozu je dalším přitěžujícím faktorem, který zaměstnance ovlivňuje. Zodpovědnost a profesionalita každého zaměstnance jsou zásadní pro zajištění kvality požadované výroby, naplnění zákaznických požadavků a bezpečnost na pracovišti.

Povinností pracovníka na pozici šič/ka – operátor/ka šicího stroje je:

- šití automobilových potahů s důrazem na vysokou kvalitu a efektivitu. Jeho povinnosti zahrnují širokou škálu úkolů, šití potahů podle instrukcí a kontrolu kvality práce. To zahrnuje dodržování stanovených standardů kvality a kvantity, aby byly splněny požadavky zákazníka a výrobního plánu. Důkladná kontrola kvality je klíčová pro zabránění vzniku vadných produktů a minimalizaci ztrát výrobního materiálu.

- úklid a udržování čistoty na pracovišti a dodržování bezpečnostních předpisů. Čisté a organizované pracoviště nejen zvyšuje bezpečnost a účinnost práce, ale také přispívá k celkovému dojmu ohledně kvality výrobního procesu.

- dodržování pracovní doby a doby určené pro odpočinek. Důsledné dodržování pracovního režimu je nezbytné pro udržení harmonie v pracovním prostředí a efektivního výkonu práce.

- dodržování bezpečnosti práce. Úkolem pracovníka je dodržovat bezpečnostní a protipožární předpisy a aktivně přispívat k bezpečnému provozu pracoviště. To zahrnuje pravidelnou kontrolu strojů a zařízení a informování nadřízených o jakýchkoli bezpečnostních nebo požárních rizicích a abnormalitách.

Důležitou součástí pracovní náplně je i pravidelná komunikace s nadřízenými a spolupráce při řešení problémů souvisejících s kvalitou výroby, pracovními postupy nebo pracovním prostředím. Zaměstnanec sděluje výsledky své práce a případné problémy svému nadřízenému a dodržuje interní směrnice a předpisy stanovené vedením závodu.

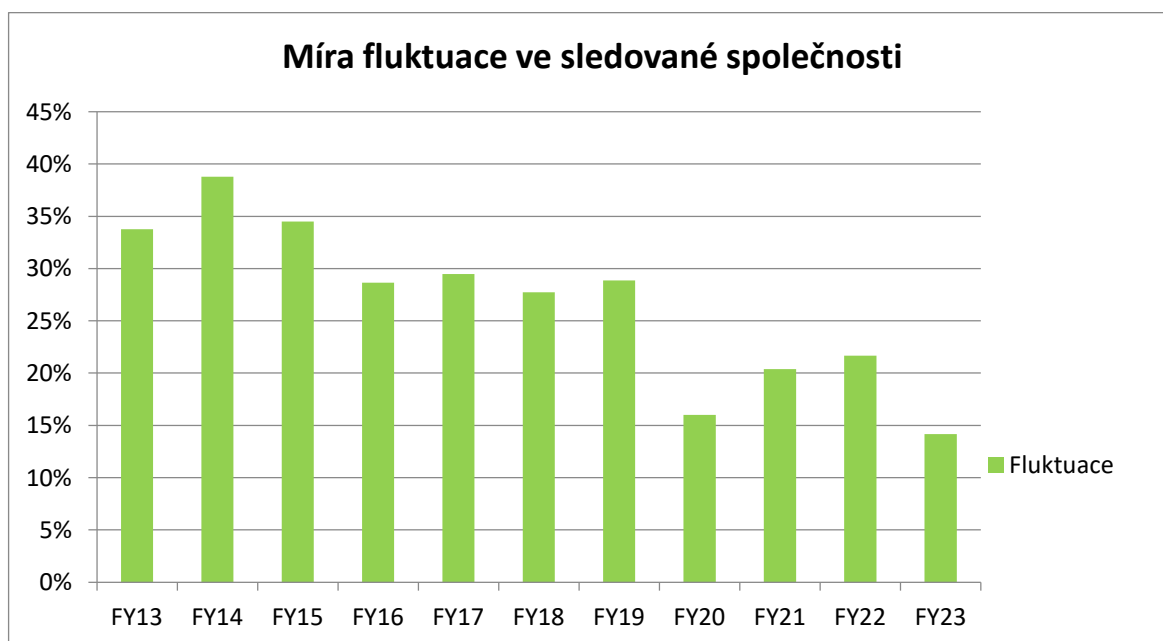
### **5.3 Výběrové řízení na pozici šičů/ek – operátorů šicích strojů**

Výběrové řízení se skládá celkem ze tří částí. V první části uchazeči vyplňují osobní dotazník zahrnující základní osobní údaje a obsahující otázky ohledně pracovní historie v posledních třech zaměstnáních. Druhou částí řízení je šicí test, který představuje běžnou součást procesu výběru na pozici šič/ka – operátor/ka šicího stroje. Test slouží k ověření manuální zručnosti uchazeče, jeho schopnosti pracovat se šicím strojem a porozumění základním technikám. Také uchazeče podrobně seznamuje s budoucím výkonem povolání. Během šicího testu jsou uchazeči požádáni, aby demonstrovali svou schopnost šít rovné linie, oblouky a spojovat dva díly materiálu podle daného vzoru. Tímto způsobem se testuje jejich prostorová orientace, manuální zručnost a schopnost pracovat s materiálem. Uchazeči musí být mimo jiné schopni zopakovat základní ovládání šicího stroje podle instrukcí.

Po provedení šicího testu je s uchazečem uskutečněn pracovní pohovor, který slouží k ověření jeho zájmu o konkrétní pracovní pozici a poskytne uchazeči relevantní informace týkající se mzdových podmínek a sociálního zázemí pro zaměstnance. Během pohovoru jsou předány detaily o požadavcích na pracovní výkon, na kvalitu a docházku, dále informace o směnnosti a dovolené. Také je představena nabídka stravování a bonusů.

## 5.4 Míra fluktuace na pozici pozice šič/ka – operátor/ka šicího stroje

Problematicke míry fluktuace na pozici pozice šič/ka – operátor/ka šicího stroje byla věnována pozornost v mé dříve vypracované bakalářské práci – Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku v roce 2016 v období od roku 2015 do začátku roku 2016. Fluktuace podniku se dostala k běžné míře fluktuace, ale stále je vyšší než je fluktuace doporučená dle Vnoučková (2013) 5 – 10 %.



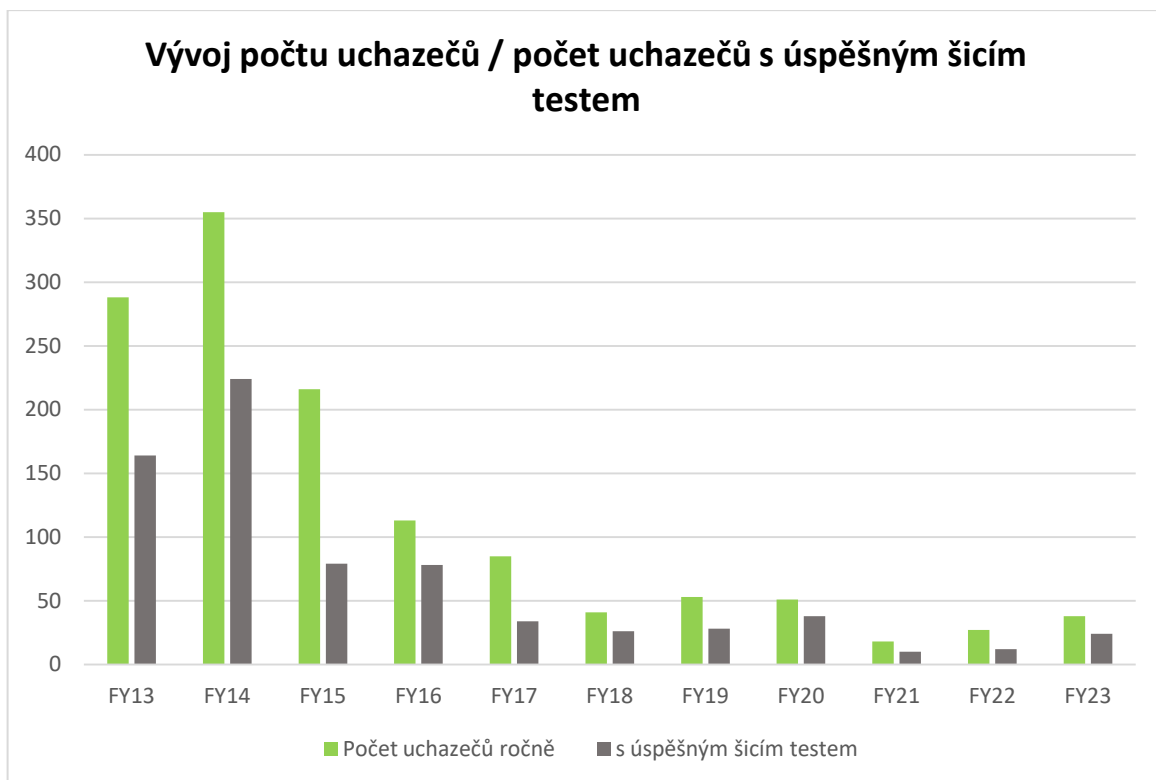
Obrázek 9: Míra fluktuace sledovaných zaměstnanců  
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti



Na základě dat poskytnutých společností byl vytvořen Obrázek 9 - Míra fluktuace zaměstnanců na pozici šič/ka - operátor/ka šicího stroje, na kterém je zachycena míra fluktuace od roku 2013 (FY13) až do roku 2023 (FY23). Z tohoto obrázku vyplývá sestupná tendence míry fluktuace zaměstnanců. Po vypracování bakalářské práce došlo ke snížení míry fluktuace zaměstnanců na pozici šička pozice šič/ka - operátor/ka šicího stroje z původních 34 % na 28 %. Tato míra fluktuace byla po několika následujících letech stabilní a byla výrazně ovlivněna až pandemií COVID-19 působící na míru fluktuace sestupnou tendencí. Míra fluktuace měla dále sestupnou tendenci až na nyní aktuální hodnotu přibližně 14 %. Míra fluktuace je pro společnost stále velmi nežádoucím jevem, protože jak bude vysvětleno v dalších kapitolách, má výrazný vliv na náklady. Nicméně vzhledem k tomu, že toto téma bylo důkladně přezkoumáno v rámci bakalářské práce, není v této práci problematice fluktuace věnován tak velký prostor.

## **5.5 Vývoj uchazečů na pozici šičů/ek v průběhu let**

Společnost se v posledních letech setkává se zásadním nedostatkem uchazečů o práci na dělnické pozice, a to od roku 2015. Nejvyšší počet uchazečů za sledované období společnost zaznamenala v roce 2014, poté začalo docházet ke snižování poptávky po práci. Sestupnou tendenci uchazečů o zaměstnání je možné vidět na Obrázku 10 - Vývoj počtu uchazečů na pozici šičů/ek – operátorů šicího stroje v průběhu let, který zobrazuje jednotlivé roky (FY). Společně s tímto úbytkem docházelo i k úbytku uchazečů s úspěšným šicím testem, bez kterého není možné zaměstnance přijmout na danou pozici a který je součástí výběrového řízení. Požadovaný počet šiček pro plnění zákaznických požadavků je 480 (aktuálně 448). Počet uchazečů za rok 2023 dosahoval poloviny požadovaného množství uchazečů. Vzhledem k dlouhodobým zkušenostem se zaměstnáváním cizinců společnost řeší tento nedostatek najímáním pracovníků ze zahraničí, a to převážně z Mongolska.



*Obrázek 10: Vývoj počtu uchazečů na pozici šičů/ek – operátorů šicího stroje v průběhu let*

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Společnost dlouhodobě sleduje stavy nových zaměstnanců v poměru k zaměstnancům ukončujícími pracovní poměr včetně poměru uchazečů s úspěšně provedeným šicím testem. Jak již bylo zmíněno na Obrázku 10 - Vývoj počtu uchazečů na pozici šičů/ek – operátorů/ek šicího stroje v průběhu let, počet uchazečů je každým rokem nižší. V roce 2015 se pak obrátil trend v poměru odchozích a nově příchozích zaměstnanců ve prospěch odchozích zaměstnanců. Tabulka 2 - Poměr odchozích a příchozích zaměstnanců zhodnocuje procentuální úspěšnost uchazečů s úspěšným šicím testem, která se v průběhu let mění.

Tabulka 2: Poměr odchozích a příchozích zaměstnanců

Pozice šič/ka-operátor/ka šicího stroje				
Fiskální rok (FY)	Počet výstupů	Počet uchazečů	Počet uchazečů, s úspěšným šicím testem	
2013	215	288	164	56,94%
2014	266	355	224	63,10%
2015	240	216	79	36,57%
2016	195	113	78	69,03%
2017	186	85	34	40,00%
2018	182	41	26	63,41%
2019	163	53	28	52,83%
2020	94	51	38	74,51%
2021	104	18	10	55,56%
2022	97	27	12	44,44%
2023	68	38	24	63,16%

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Kromě roku 2020, který byl výrazně nadprůměrný, se úspěšnost šicího testu většinou pohybovala nad 50%. Za poslední 3 roky byla průměrná hodnota 54,4 %. V roce 2015 naopak procentuální úspěšnost klesla pod 40 %.

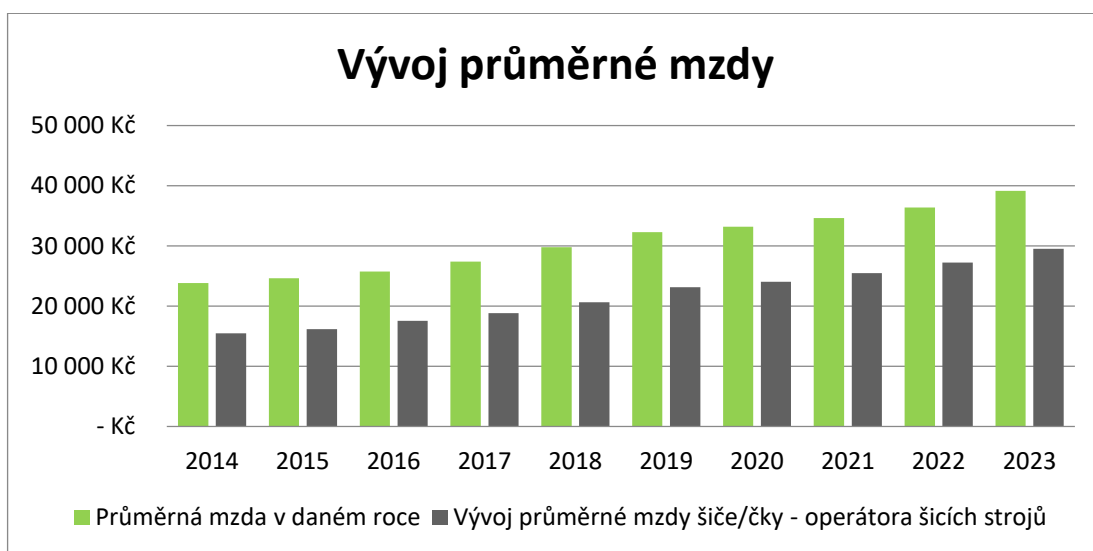
S danou fluktuací společnosti, které je věnována kapitola, jsou hodnoty žadatelů a nových zaměstnanců nedostačující. Problematikou nedostatku zaměstnanců se diplomová práce dále zabývá v kapitole 7, kde jsou navrhována různá opatření, návrhy a zlepšení.

## 5.6 Navýšení mzdy a benefity pro stávající zaměstnance

Společnost učinila kroky nutné pro zachování počtu šičů/ek - operátorů/ek šicího stroje i v rámci mzdových nákladů, a to zvýšením mzdového výměru z 21 000 Kč na 23 000 Kč a po zapracování až na 31 000 Kč. Pomocí benefitů, které nabízí, se společnost snaží získat konkurenční výhodu na trhu práce. Výhody předkládá

v podobě dotovaných cen obědů, příspěvku na dopravu, 13. a 14. mzdy, týdne placeného volna nad rámec dovolené, příspěvku na penzijní spoření a bonusů za kvalitu a docházku. Společnost také dbá na vytváření pozitivní firemní kultury a pracovního prostředí, které podporuje růst, rozvoj a spokojenost zaměstnanců.

V Libereckém kraji dochází v průběhu let k neustálému zvyšování průměrné hrubé nominální mzdy, která na konci roku 2023 činila 39 156 Kč za měsíc, viz Obrázek 11 - Vývoj průměrné měsíční mzdy v Libereckém kraji v porovnání k vývoji průměrné mzdy šiče/ky – operátora/ky šicích strojů. Celorepublikově se ale mzda pohybovala stále pod průměrem a její růst byl jeden z nejnižších v republice. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v České republice byla 43 341 Kč. Průměrná nominální mzda na pozici šička v Libereckém kraji se pohybovala okolo 27 000 Kč (Indeed, 2024).



Obrázek 11: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Libereckém kraji v porovnání k vývoji průměrné mzdy šiče/ky – operátora/ky šicích strojů

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti a ČSÚ (2024)

Společnost tedy nabízí mzdové ohodnocení na sledované pozici po zaškolení nad průměrem mzdové sazby v Libereckém kraji. Při aktuálních cenách zakázek zatím není možné platové výměry jakýmkoliv způsobem zvyšovat. Zvyšování mzdových sazeb by mohlo způsobit odliv zakázek a výroby z České republiky do sesterských společností a zemí východní Evropy, případně Afriky a Asie (tzn. low cost country). V nejhorším případě by mohlo dojít ke změně dodavatele na konkurenční společnost.

## **6 Ekonomické důsledky změn na trhu práce pro podnik**

V první kapitole praktické části je rozebrán vývoj situace nedostatku zaměstnanců za poslední roky, včetně míry fluktuace, která úzce souvisí s náklady na nové zaměstnance v lineární závislosti. Kapitola 6 se zaměřuje na ekonomické důsledky plynoucí z výše uvedených změn na trhu práce, tj. z nedostatku zaměstnanců pro podnik:

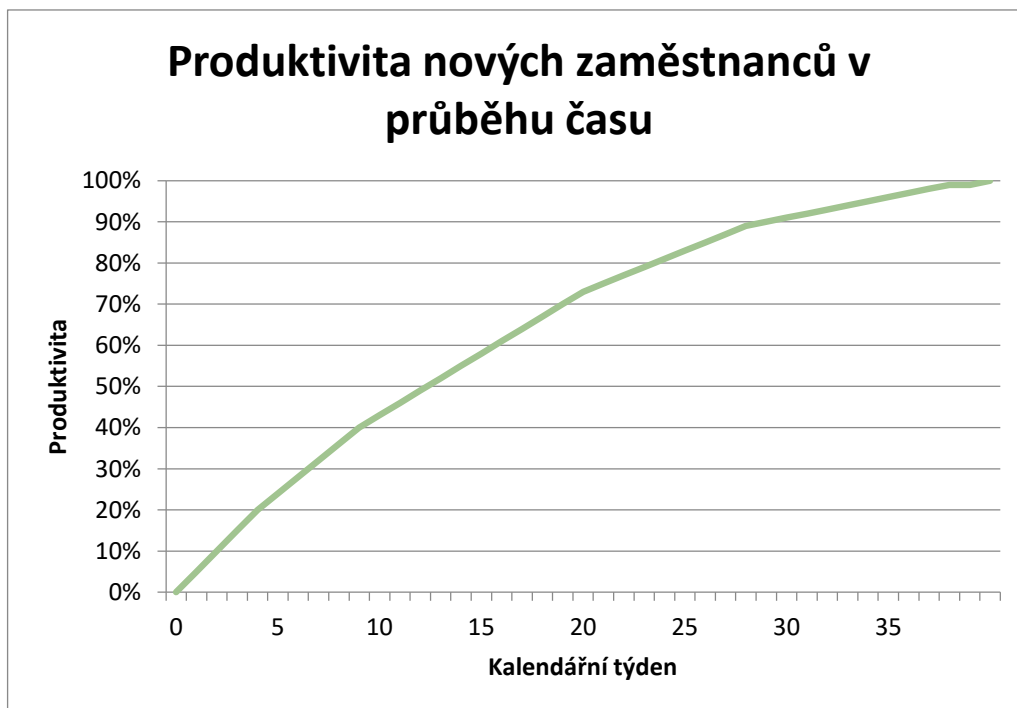
- náklady spojené s neefektivitou (neproduktivitou) nových zaměstnanců
- náklady na nábor nových zaměstnanců
- vyšší mzdy a benefity pro stávající zaměstnance
- nižší produktivita práce kvůli nedostatku pracovníků a obtíže s plněním zakázek kvůli nedostatečné zaměstnanosti

Všechna data byla shromážděna a analyzována s pomocí personálního oddělení a podrobně konzultována. Společnost je nyní v situaci, kdy by v případě zájmu zákazníků o zvýšení objemu zakázek byla nucena zakázku odmítnout. Následně by mohla být poškozena pověst firmy a ohrožen její budoucí vývoj. Důvodem je již několikrát zmíněná nedostatečná kapacita na straně šičů/ek – operátorů/ek šicích strojů.

### **6.1 Náklady spojené s neproduktivitou nových zaměstnanců**

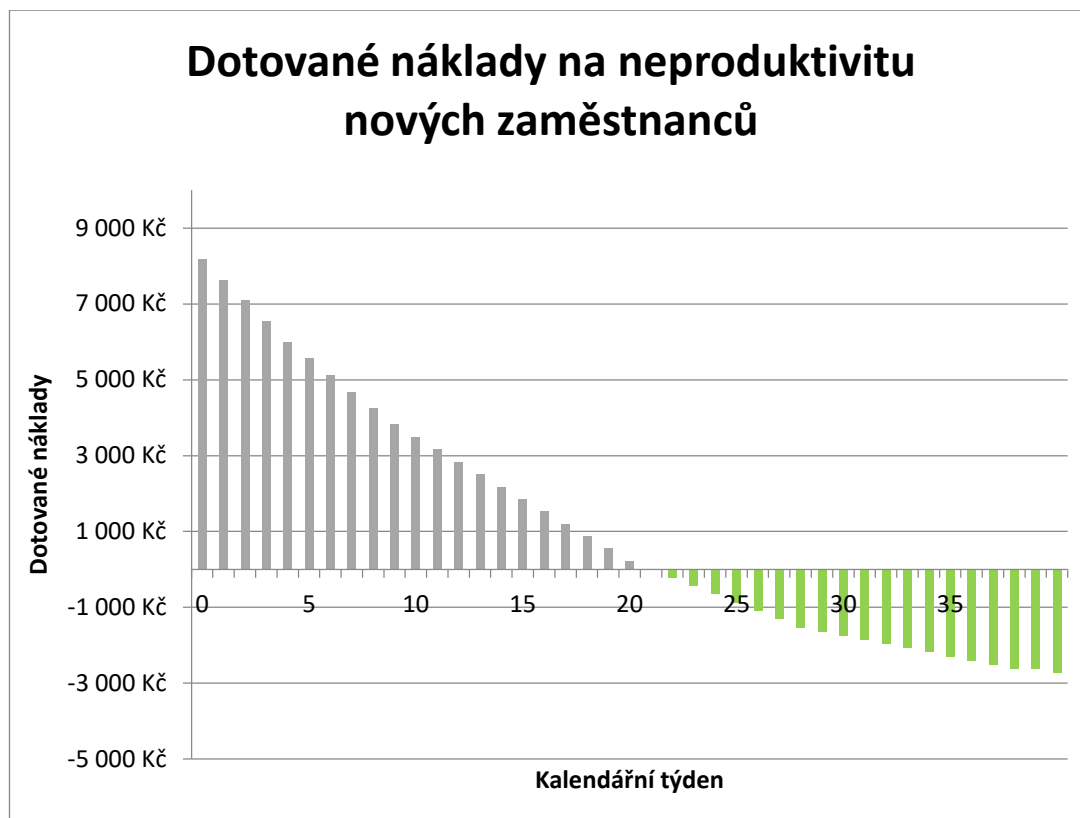
Šicí proces je komplexní operace s vysokými požadavky na kvalitu, kterou zákazník očekává. Z tohoto důvodu je celý proces zaškolení časově a finančně náročný. Na Obrázku 12 - Křivka produktivity nových zaměstnanců v průběhu času lze vidět křivku produktivity pracovníka u vybraného produktu (pro grafické znázornění byl vybrán středně náročný produkt s pracností výroby přibližně 60 minut). Z grafu je patrné, že celý proces růstu produktivity na hodnotu 100 % trvá asi 40 kalendářních týdnů od nástupu. Toto číslo odpovídá šikovnějším pracovníkům.

První dva týdny je pracovník v zácvičku a do sériové výroby nezasahuje. Po dvou týdnech je pracovník zařazen do výroby, kde je pod dohledem supervizorů a trenérů. V tomto okamžiku je pracovník na pouhých cca 8 - 10 % produktivity. Nicméně ve srovnání s dalšími sesterskými závody společnosti je toto číslo na nadprůměrné úrovni. V ostatních závodech ve světě se pracovník do sériového procesu dostane až za 4 - 5 týdnů. Ve společnosti funguje hodinová mzda, proto je neproduktivita u pracovníků dotována.



Obrázek 12: Křivka produktivity nových zaměstnanců v průběhu času  
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Z analýz společnosti vyplývá, že ve chvíli, kdy pracovník dosáhne produktivity 75 %, jsou náklady spojené se mzdou pracovníka rovné zisku, který pracovník vyprodukuje. Do chvíle dosažení produktivity 75 % je pracovník prakticky dotovaný společností a zisk, který generuje, je nižší než náklady spojené se mzdou tohoto pracovníka. Z tohoto důvodu je klíčové pochopit vliv fluktuace zaměstnanců na danou pracovní pozici, protože firma věnuje vysoké finanční náklady na nábor a především zaškolení pracovníků. Když tito pracovníci společnost předčasně opustí, celý tento nákladný proces začíná znovu.



Obrázek 13: Křivka dotovaných nákladů u nových zaměstnanců v průběhu času  
 Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Na Obrázku 13 - Křivka dotovaných nákladů u nových zaměstnanců v průběhu času lze vidět náklady, které jsou spojené s vyplácením mzdy a dalších zákonných nákladů, ale bez vytváření očekávaného zisku ze strany zaměstnance. Dokud zaměstnanec nedosáhne zmíněné produktivity 75 %, což je přibližně za 21 kalendářních týdnů, jsou dotované náklady způsobené neproduktivitou **79 268 Kč** na jednoho nového zaměstnance.

Je nutné poznamenat, že společnost si je velmi dobře vědoma, co fluktuace způsobuje jak v rovině uskutečňování zakázek, tak i v oblasti vlivu nákladů na ziskovost společnosti. Z tohoto důvodu je míra fluktuace jedním z hlavních sledovaných metrik záводу, které jsou pravidelně sledovány a reportovány.

## 6.2 Přehled a souhrn nákladů na nové zaměstnance

Náklady na nového zaměstnance na pozici šič/ka – operátor/ka šicího stroje zahrnují širokou škálu výdajů spojených s prezentací společnosti, procesem náboru, zapracováním a začleněním nového zaměstnance do firmy:

### Náklady na inzerci pracovní pozice

Náklady na inzerci pracovní pozice šič/ka - operátor/ka šicího stroje jsou pro společnost nulové, protože inzeruje pouze prostřednictvím úřadu práce. Na Obrázku 14 - Inzerát podaný na stránkách Úřadu práce v České Lípě předkládám aktuální nabídku volného pracovního místa na stránkách kontaktního pracoviště v České Lípě. V minulosti společnost využívala zastoupení několika agentur dodávajících nové zaměstnance. Spolupráce byla ukončena na základě sledování nákladů, které převyšovaly standardní dobu zaškolování zaměstnance o více než 8 týdnů, a míra fluktuace získaných zaměstnanců byla o více jak 30 % vyšší. Společnost nyní investuje pouze do své prezentace na internetových stránkách Jobs.cz, kde uchazeči naleznou základní informace o společnosti a pracovní pozici, přičemž roční náklady dosahují 35 000 Kč.

Náklady na nového zaměstnance: 1 458 Kč

Úřad práce ČR - kontaktní pracoviště Česká Lípa			
Nabídka volných míst, podle CZ-ISCO abecedně			
Míst	Mzda	PP vztah	Směnnost
<b>ŠIČ/KA - OPERÁTOR/KA ŠICÍHO STROJE</b>			<b>Základní + praktická škola</b>
Obsluha šicích a vyšivacích strojů (81530)			
50	23000 - 31000 Kč	PP plný, 37,50 h/týd. neurčito	Dvousměnný provoz
			<b>Identifikace:</b> (bezplatná linka), email:
<b>Poznámka: Požadujeme:</b>			
- manuální zručnost			
- schopnost se učit, kvalitně odvedenou práci a zodpovědnost			
- schopnost pracovat v kolektivu a odolnost vůči stresu (schopnost pracovat pod tlakem)			
<b>Nabízíme:</b>			
- dotovaná cena obědů, doprava zdarma do zaměstnání, 13. a 14. mzda, týden placeného volna nad rámec dovolené, příspěvek na penzijní spoření, bonusy za kvalitu a docházku, dárky pro zaměstnance			
První kontakt osobně v pracovní dny od 8:00 do 10:30 hod., telefonicky v pracovní dny od 7:00 do 15:00 hod. nebo emailem.			

Obrázek 14: Inzerát podaný na stránkách Úřadu práce v České Lípě

Zdroj: interní materiály společnosti



### **Náklady na zaměstnance HR**

Náklady na zaměstnance HR - zahrnují náklady na mzdy a odměny zaměstnancům personálního oddělení, kteří se zabývají procesem náborem a výběru nových zaměstnanců. Tito zaměstnanci organizují a provádějí například předběžné pohovory, vyhodnocují životopisy a komunikují s uchazeči. Není možné přesně vypočítat měsíční náklady, protože výběru nových zaměstnanců se věnuje více než jeden pracovník a nikdy ne po celou pracovní dobu.

### **Náklady na neproduktivitu**

Náklady na neproduktivitu – v kapitole 6.1 jsou popsány náklady spojené s nutným dotováním nových pracovníků, dokud nedosáhnou produktivity alespoň 75 %. Tyto náklady jsou sumou v 4-5 měsíčním období.

Náklady na nového zaměstnance: 79 268 Kč

### **Náklady na šicí test**

Náklady na šicí test a jeho vyhodnocení - odborný šicí test a hodnocení k posouzení dovedností, schopností a vhodnosti uchazečů pro pozici. Provádí interní zaměstnanec speciálně vyškolený na pozici trenéra. Náklady zahrnují práci trenéra, použitý materiál, energie apod.

Náklady na nového zaměstnance: 2 580 Kč

### **Náklady na zaškolení**

Náklady na zaškolení a adaptaci - pokud je dělník vybrán a přijat, vznikají náklady na jeho zaškolení a začlenění do pracovního prostředí. Náklady vypočítává společnost za 6 měsíců v zaměstnání. Daný proces zahrnuje výdaje spojené se zaškolením nového zaměstnance, včetně materiálů, školení personálu a času, který je věnován zaškolování nového pracovníka. Vysokým nákladem je zde i nekvalitní výroba ze strany nového a nezkušeného zaměstnance.

Náklady na nového zaměstnance: 18 960 Kč

## Celkové náklady na nového zaměstnance

V tabulce 3 jsou sumarizovány jednotlivé náklady spojené s novým zaměstnancem na pozici šič/ka – operátor/ka šicího stroje než dosáhne ziskové produktivity. V těchto nákladech není zahrnuta plná výše mzdových nákladů (pouze dotované náklady spojené s pracovníkovou neefektivitou).

Tabulka 3: Přehled nákladů na nového zaměstnance

Náklad	Částka za období 6 měsíců
Náklady na neproduktivitu	79 268 Kč
Náklady na šicí test	2 580 Kč
Náklady na zaškolení a adaptaci	18 960 Kč
Náklady na reklamu pracovní pozice	1 458 Kč
<b>Celkem</b>	<b>102 266 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Celkově lze tedy spočítat, že náklady na zaměstnání nového uchazeče se pohybují okolo 102 266 Kč za prvních 6 měsíců.

### 6.2.1 Celkové náklady na nové zaměstnance v roce 2023

V roce 2023 bylo uskutečněno celkem 24 úspěšných nástupů z 38 žadatelů. Hodnoty v předchozích dvou letech pak byly velmi ovlivněny pandemií COVID - 19, viz Tabulka 2 - Poměr odchozích a příchozích zaměstnanců. Výpočet celkových nákladů na všechny nově nastupující zaměstnance je zachycen v Tabulce 4 - Náklady na nové zaměstnance za rok 2023, kde jsou zobrazeny kompletní náklady na nové zaměstnance za rok 2023. V tomto přehledu jsou kalkulovány i náklady na neúspěšné kandidáty, které jsou spojené s náklady na šicí test.

Tabulka 4: Náklady na nové zaměstnance za rok 2023

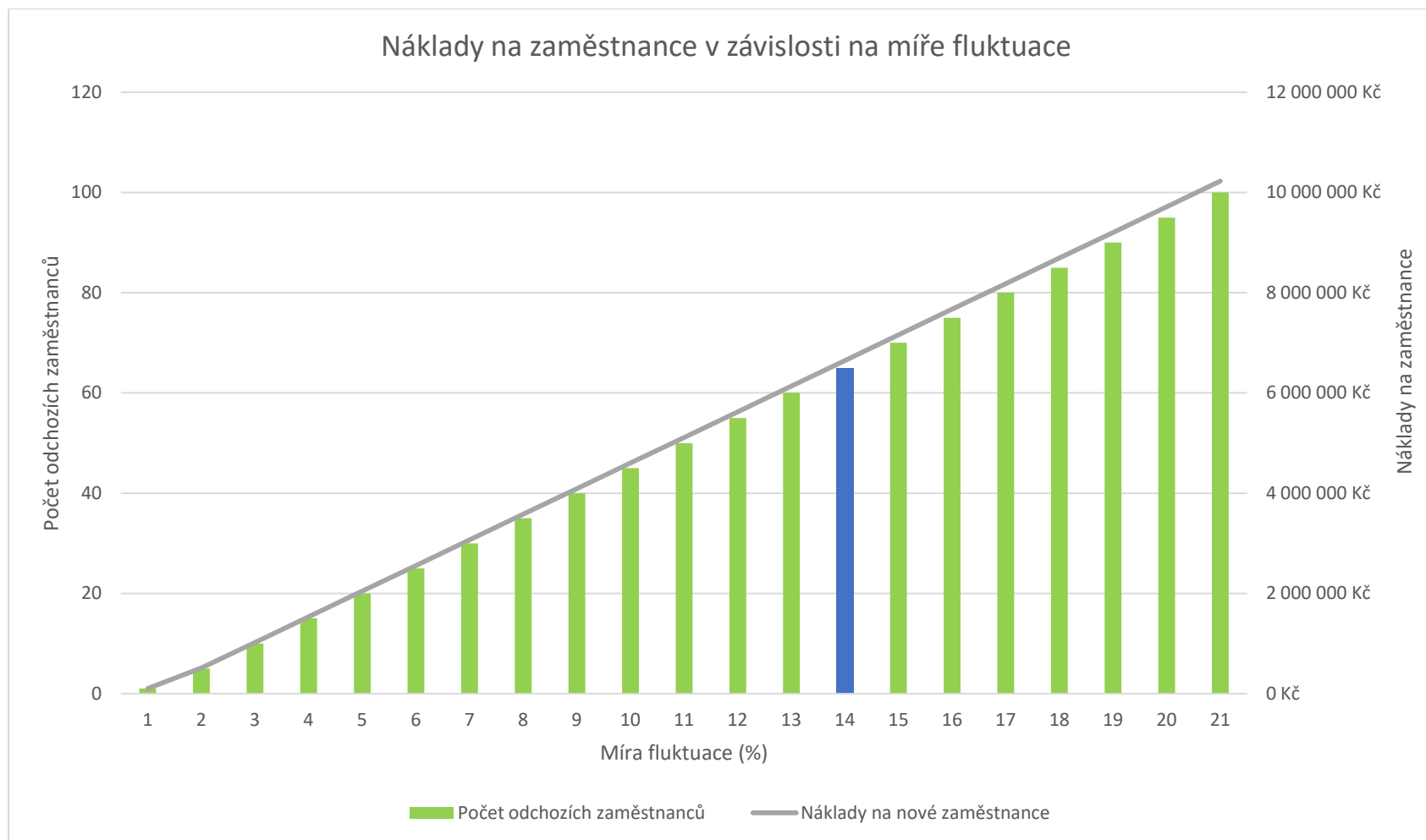
Položka	Náklad
Počet nově přijatých zaměstnanců	24
Celkové náklady na jednoho zaměstnance	102 266 Kč
Celkové náklady za přijaté uchazeče	2 454 384 Kč
Počet neúspěšných kandidátů	14
Náklady na šicí test	2 580 Kč
Celkové náklady za nepřijaté uchazeče	36 120 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 490 504 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Jak lze z tohoto přehledu vyvodit, celkové náklady spojené s přijatými i odmítnutými uchazeči za rok 2023 dosáhly hodnoty 2 490 504 Kč. V této částce není zahrnutá celková mzda pracovníků.

### 6.2.2 Náklady na nové zaměstnance v závislosti na míře fluktuace

Náklady uvedené v Tabulce 4 - Náklady na nové zaměstnance za rok 2023 jsou pouze za skutečně přijaté nové zaměstnance. Společnost by v ideálním případě potřebovala přijmout 67 pracovníků, aby kompenzovala aktuální míru fluktuace 14 %. V tomto případě by se jednalo dokonce o náklady 6 647 290 Kč. Na Obrázku 15 - Náklady na zaměstnance v závislosti na míře fluktuace jsou znázorněny náklady a jejich závislost na míře fluktuace. Pokud by byla uvažována průměrná úspěšnost naborů nových zaměstnanců na 57,5 % (průměrná hodnota za posledních 8 let), společnost by musela za rok oslovit alespoň 116 pracovníků, z nichž by získala požadovaných 67. Obrácenou strategií by bylo výrazné snížení fluktuace, která by musela dosáhnout hodnoty pouhých cca 5 %, aby podniku stačilo přijmout pouze 24 nových zaměstnanců, jak tomu bylo v roce 2023.



**Obrázek 15: Náklady na zaměstnance v závislosti na míře fluktuace**  
 Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Náklady na nové zaměstnance vypočítané pro jednotlivou míru fluktuace jsou kalkulovány v Příloze A - Náklady na zaměstnance v závislosti na míře fluktuace, kde jsou uvedeny konkrétní náklady na nového zaměstnance v závislosti na počtu odchozích zaměstnanců.

### **6.3 Nižší produktivita práce kvůli nedostatku pracovníků a obtíže s plněním zakázek kvůli nedostatečné zaměstnanosti**

Nedostatek pracovníků a s tím související nižší produktivita práce představuje významný problém, kterému čelí mnoho firem. Zde uvedená společnost aktuálně tento problém nemá, a to především z důvodu útlumu v automobilovém průmyslu, který má vliv na celkovou poptávku po zaměstnancích. Stále se však potýká s nedostatkem zaměstnanců.

Automobilový průmysl je jedním z hlavních výrobních odvětví v České republice, které ovlivňuje poptávku po práci. Pokles poptávky v tomto odvětví má dopad na celkovou situaci na trhu práce. V důsledku toho se společnost zaměřuje na optimalizaci provozu a snižování nákladů.

Nicméně je důležité si uvědomit, že tržní podmínky se mohou změnit a poptávka po práci může rychle eskalovat, což by mohlo společnost postavit před problém s nedostatkem zaměstnanců. V takovém případě by nedostatek pracovníků mohl vést ke snížení produktivity práce a zpomalení růstu společnosti. Důsledkem by mohl být negativní dopad na kvalitu služeb a spokojenost zákazníků.

## 7 Návrhy na zlepšení situace

V první řadě, je třeba upozornit na skutečnost, že společnost se velmi dobře pohybuje na trhu práce a situaci podrobně sleduje. Je schopná pružně reagovat na případné změny, ať legislativní, nebo jiné, a snaží se co nejlépe využít lidské zdroje, na kterých je naprosto závislá. V podkapitolách jsou navrženy různé varianty, jak zlepšit situaci ohledně nedostatku pracovníků. Z analýz v předchozích kapitolách vyplývá, že vysoká míra fluktuace v kombinaci s nízkým počtem uchazečů způsobuje následující problémy:

1. vysoké náklady na nové zaměstnance dosahující hodnoty 2 490 504 Kč
2. nedostatek zaměstnanců na pokrytí potřeb výroby, který je řešen zaměstnanci ze zahraničí (především z Mongolska)

Návrhy na zlepšení se zaměřují především na dvě oblasti:

1. Zvýšení počtu uchazečů na pozici pozice šič/ka - operátor/ka šicího stroje:
  - a. změna metodiky ve vyhledávání nových zaměstnanců
  - b. vyhledávání potenciálních zaměstnanců v jiných lokalitách
  - c. zvýšení bonusu za doporučení nových zaměstnanců
  - d. zaměstnání rodičů po rodičovské dovolené
  - e. zaměstnání občanů z Ukrajiny
2. Změna režimu výroby (šití z domova, automatizace):
  - a. přenesení jednoduchých šicích operací na práci z domova
  - b. automatizace a robotizace
  - c. digitalizace

Jednotlivé návrhy jsou blíže popsány a představeny v dalších kapitolách. Všechny tyto návrhy jsou nastíněny, ale před jejich implementací bude nutné provést jejich detailní analýzu ze strany personálního a finančního oddělení společnosti.

## **7.1 Strategie na zvýšení počtu zaměstnanců**

Zlepšení povědomí o zaměstnavateli a propagace firemní kultury, zaměstnaneckých výhod a rozvojových příležitostí může oslovit více uchazečů. Toto lze provést prostřednictvím efektivního marketingu zaměstnavatele na sociálních médiích, která jsou v dnešní době na vzestupu a která společnost využívá pouze částečně prostřednictvím obecné stránky, nikoli jako samostatný subjekt. Dalším možným bodem je upravení stávajícího benefičního programu za doporučení nového uchazeče pro stávajícího zaměstnance. Kombinací navrhovaných strategií může firma efektivně zvýšit počet uchazečů o dělnické pozice a povědomí o společnosti.

### **7.1.1 Změna metodiky vyhledávání nových zaměstnanců**

Nejprve by měla společnost (závod) vystupovat na veřejné síti i samostatně, a ne v uskupení všech závodů v České republice. Orientace na těchto stránkách není pro uchazeče hned přehledná, a atraktivní především kvůli vzdálenosti závodů od sebe. Osoba hledající zaměstnání nemá většinou zájem o práci v jiném kraji a ve vzdálených místech napříč republikou. Nejvhodnější platformou by pro společnost byla stránka Facebook.com, kde se společnost může volně prezentovat, a uchazeči mohou získat širší povědomí o společnosti. Kromě webové stránky Facebook.com by si společnost mohla vytvořit profil na Instagram.com, který se více přibližuje mladší generaci a prezentovat se formou stories. Tyto příběhy by mohli kromě prostředí společnosti odrážet i jejich zapojení v různých dobrovolných činnostech a dalších akcích, které společnost vytváří pro své zaměstnance. Další možností je uveřejňování nabídek zaměstnání přímo v různých veřejných skupinách na stránkách Facebook.com zaměřující se na volné pracovní pozice. Na těchto sítích je možné prezentovat i možnost bonusů pro stávající zaměstnance za doporučení, které jsou více rozvedeny v kapitole 7.1.3.

### **7.1.2 Vyhledávání potenciálních zaměstnanců v jiných lokalitách**

Pro oslovení nových uchazečů bych společnosti doporučila zaměřit se na Frýdlantský výběžek, který vykazoval v roce 2023 míru nezaměstnanosti kolem 6 % (ČSU, 2023) a nabízí se jako atraktivní cíl pro vyhledávání nových zaměstnanců. Oblast se jeví nejperspektivněji ve srovnání s ostatními správními celky v okolí, kde dosahovaná míra nezaměstnanosti je o 2 i více procent nižší (ČSU, 2024). Nedaleko města Frýdlant se nachází společnost sídlící ve městě Dětrichov a specializující se na šití ložního prádla, kde se průměrná měsíční mzda šičů/ek pohybuje od 15 000 Kč do 22 000 Kč, což je ve srovnání se sledovanou pozicí o 29 - 35 % méně než v analyzované společnosti. Zmíněné platové rozdíly by pro současné zaměstnance mohly být dobrou motivací pro změnu zaměstnavatele.

### **7.1.3 Zvýšení bonusu za doporučení nových zaměstnanců**

Od roku 2015 firma zavedla program bonusu za doporučení zaměstnance, který má za cíl motivovat stávající zaměstnance k doporučení potenciálních kandidátů pro pracovní pozice ve firmě. Tento program umožňuje zaměstnancům získat finanční odměnu za každého doporučeného kandidáta, který je úspěšně zaměstnán a ve firmě zůstane alespoň po definované období.

V roce 2016 došlo ke změně ve výši bonusu za doporučení nového uchazeče o zaměstnání. Před změnou byla výše bonusu stanovena na 3 000 Kč za každého doporučeného kandidáta po 4. odpracovaných měsících s dalším bonusem po 7. odpracovaném měsíci ve výšce 2 000 Kč. Jako součást strategického přehodnocení bylo rozhodnuto zvýšit motivaci zaměstnanců navýšením bonusu po odpracovaném 7. měsíci na 5 000 Kč. Od roku 2016 je tedy výše celkového bonusu stanovena na 8 000 Kč za každého doporučeného kandidáta, který je úspěšně zaměstnán viz Tabulka 5 - Přehled bonusů za doporučení nového zaměstnance.



Tabulka 5: Přehled bonusů za doporučení nového zaměstnance

Fiskální rok (FY)	Bonus za doporučení po 4. měsících	Bonus za doporučení po 7. měsících
2015	3 000 Kč	2 000 Kč
2016 a dále	3 000 Kč	5 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Aktuální výše bonusu je zřejmě nedostatečnou motivací pro zaměstnance, neboť z dostupných dat vyplývá, že počet doporučených zaměstnanců je minimální. V uplynulém roce 2023 to byly pouze 2 případy, ve kterých zaměstnanci doporučili nového kandidáta. V jednom z těchto případů bylo doporučení úspěšné, zaměstnanec byl přijat a ve firmě zůstal po definovanou dobu (alespoň 7 měsíců).

Šetření v několika firmách zabývajících se automobilovým průmyslem v Libereckém kraji (KNORR-BREMSE Systémy pro užitková vozidla ČR, s.r.o., Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o., DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.) ukázalo, že některé z nich nabízejí bonus za doporučení nového zaměstnance 1 - 2x vyšší než je bonus poskytovaný společností. Tento trend je pozorován především v konkurenčním prostředí, kde firmy usilují o získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců. Vyšší bonusové odměny mají tendenci přitahovat pozornost zaměstnanců a motivovat je k aktivní účasti v programu doporučení zaměstnanců. Nabídka výraznějšího finančního stimulu může vést k větší angažovanosti zaměstnanců při hledání a doporučování vhodných kandidátů, což může pomoci firmě získat přístup k talentům, které by jinak mohly uniknout pozornosti.

Zvýšení motivace zaměstnanců ohledně programu bonusů za doporučení, a tedy i zvýšení počtu uchazečů, by bylo v navýšení částky na 15 000 Kč po 5. měsíci najednou místo dvou částek bonusu ve výši 3 000 Kč a 5 000 Kč. Toto rozhodnutí má několik výhod a může být strategickým krokem pro firmu. Zavedení tohoto bonusu může být vnímáno zaměstnanci jako jednodušší a transparentnější řešení. Jednoduchý systém odměn může snížit složitost administrativy a zjednodušit správu programu odměn. Zaměstnanci mohou lépe porozumět jednotné odměně a vnímat ji jako atraktivní a motivující k zapojení se do programu doporučení

zaměstnance. To může vést ke zvýšenému zapojení zaměstnanců a většímu úspěchu programu doporučení. V předchozích kapitolách byl popsán vliv fluktuace na náklady spojené s novým zaměstnancem. I z tohoto důvodu je vhodnější cílit na plnou odměnu až době, kdy se pracovník skutečně zapracuje a generace jím vytvořeného zisku převyšuje jeho náklady (tedy přibližně po uplynutí 6-7 měsíců).

Nicméně, zavedení jednoho bonusu ve výši 15 000 Kč vyžaduje pečlivé plánování a řízení. Firma by měla zvážit, jak tato změna ovlivní náborový proces a jak bude měřit úspěšnost programu odměn. Dále je důležité zajistit, zda firma má dostatečné finanční prostředky k financování vyššího bonusu a jestli zvýšení nákladů na bonus bude mít pozitivní dopad na celkový výkon firmy.

#### **7.1.4 Zaměstnání rodičů po rodičovské dovolené**

Z analýzy pana Fialky, který je CEO studia Q Designers a zakladatelem neziskové organizace Sto skupin, je zřejmé, že se na trhu objevila skupina pracovníků, která by za určitých podmínek mohla být velkým přínosem pro společnost a mohla by nabídnout alespoň částečné řešení v otázce nedostatku zaměstnanců (Jurečková, 2023). Skupinu je možné definovat jako osoby po rodičovské dovolené, které nemohou nabídnout 7,5 hodinovou pracovní dobu a musí se přizpůsobit pracovní době mateřských škol.

Návrh by spočíval ve vybudování školky přímo v areálu nebo areálu přilehlém, která by byla otevírací dobou přizpůsobena pracujícím rodičům s dětmi. Benefity spojené s vytvořením tohoto zázemí by ocenil jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. U zaměstnavatele by to znamenalo především možnost zaměstnat rodiče dříve, než získají místo v aktuálně přeplněné školce, která někdy nemůže přijmout ani 3leté dítě a rodiče jsou tak nuceni odložit nástup do zaměstnání. Podpora firemních školek byla již řešena i na vládní úrovni s platností k 1. 1. 2012. *„MŠMT jako garant kvality činnosti škol zapsaných do školského rejstříku navrhuje vytvořit pro firemní školky stejné podmínky jako je tomu u soukromých škol za předpokladu, že se zapíší do školského rejstříku. Budou tak moci získat finanční dotaci v prvním roce ve výši 60 % z normativu a v dalších letech 100 % při splnění zákonných podmínek.“* (MŠMT, 2011)

Další možnou alternativou, jak navýšit počty pracovníků, je přímo zaměstnat zaměstnance společnosti, kteří aktuálně čerpají rodičovskou nebo mateřskou dovolenou. Pro tuto skupinu lidí by bylo nutné upravit směnnost a délku provozu podle jejich potřeb.

Úprava provozu na jednosměnný zkrácený režim pro rodiče s malými dětmi může být pro firmu pozitivním krokem, který pomůže zaměstnancům lépe vyvážit pracovní a rodinný život. Tento krok může vést k zvýšené spokojenosti zaměstnanců, větší loajalitě k firmě a lepšímu udržení kvalifikovaných pracovníků. Výhody, které by ze změny plynuly:

- **Flexibilita**

Jednosměnný zkrácený režim umožňuje rodičům s malými dětmi lépe plánovat svůj pracovní a rodinný život. To může vést k vyšší pracovní efektivitě a snížení stresu spojeného s vyvažováním pracovních a rodinných povinností.

- **Zvýšená motivace**

Poskytnutí dané možnosti zaměstnancům může zvýšit jejich motivaci a angažovanost v práci. Vědomí, že se firma stará o potřeby jejich rodiny, může být silnou motivací pro zaměstnance, aby se více zapojili do svých pracovních povinností.

- **Zlepšení image zaměstnavatele**

Poskytnutí flexibilních pracovních možností pro rodiče s malými dětmi může firmě pomoci získat pozitivní pověst jako ohleduplného zaměstnavatele, který si váží svých zaměstnanců a jejich rodinných potřeb.

- **Zvýšená konkurenceschopnost**

Nabídka jednosměnného zkráceného režimu jako výhody zaměstnancům může firmě pomoci přilákat a udržet kvalifikované zaměstnance. To může mít pozitivní dopad na celkovou konkurenceschopnost firmy na trhu práce.

- **Snížení fluktuace zaměstnanců**

Poskytnutí flexibilních pracovních možností pro rodiče s malými dětmi může snížit fluktuaci zaměstnanců. U zaměstnanců, kteří mají možnost lépe vyvážit svůj pracovní a rodinný život, je pravděpodobnější, že zůstanou ve firmě déle.

Je však důležité zajistit, aby úprava provozu neovlivnila negativně provozní efektivitu firmy. Komunikace se zaměstnanci a jasná pravidla týkající se úpravy provozu jsou klíčovými faktory pro úspěšné provedení této změny.

### **7.1.5 Zaměstnání občanů z Ukrajiny**

Dalším návrhem na získávání nových pracovníků je i příležitost spojená s válkou na Ukrajině, která byla zahájena v únoru 2022. Toto neštěstí přimělo k útěku miliony Ukrajinců, mezi kterými jsou potenciální uchazečky o práci šičky. Jen v Libereckém kraji je evidováno 16 406 osob se schváleným pobytovým oprávněním k 8. 9. 2022 (zacitspolecne.cz, 2022).

Společnosti se podařilo této situaci využít a několik takových šiček zaměstnat. Zvolená metoda nábory byla v tomto případě pomocí ukrajinské agentury, ale tento proces byl z časového hlediska velmi pomalý a trval několik měsíců. Zvolený způsob byl pro společnost administrativně náročnou záležitostí, která dosáhla částečného zlepšení po některých legislativních úpravách. Nicméně do budoucna by bylo vhodnější zvolit jinou metodu nábory – například online recruitment na webových stránkách zaměřujících se na ukrajinské uprchlíky, kteří míří do zahraničí. Tento proces nábory by měl být rychlejší a mohl by přivést větší množství uchazečů.

V současné době se ve společnosti začínají také objevovat problémy nejen na pozici šiček, ale také na pozici stříhačů, což je převážně mužská profese. Společnost by tedy mohla využít koncept, kdy by práci nabídla manželskému páru nebo příbuzným v rámci rodiny. Navrhovaný koncept by mohl být pro ukrajinské občany hlavním rozhodujícím kritériem, aby dali přednost společnosti před konkurencí i za cenu například nižší mzdy nebo dojíždění do zaměstnání.

Rizika spojená s tímto návrhem jsou do značné míry podobná nábory pracovníků z Mongolska, nicméně je zde nutné zvážit i fakt, že většina ukrajinských občanů se bude chtít vrátit do své vlasti, jakmile to situace dovolí. Tento moment je velice těžké předvídat, proto je nutné tyto případné uchazeče pečlivě vybírat, aby nedošlo k navýšení nákladů na nového zaměstnance tak, jak je popsáno v kapitole 6.

## **7.2 Přenesení jednoduchých šicích operací na práci z domova**

Zajímavou možností pro společnost by mohla být v posledních letech značně využívaná možnost (především z důvodu pandemie COVID-19), a to přenesení jednodušších šicích operací na práci z domova (Home office), dále jen HO. Tento krok by mohl jak snížit náklady na provoz, tak by mohl částečně pomoci s řešením situace s nedostatkem zaměstnanců. Prvním předpokladem je, že by se přesunuly nejjednodušších šicí operace (fixování materiálu, našívání komponentů), které by zaměstnanci firmy mohli provádět doma. Pokud by tento pilotní projekt byl úspěšný, mohl by se následně rozšířit na další (složitější) šicí operace. Následující kapitoly jsou zaměřeny na to, jak by takový scénář mohl vypadat a jaké má výhody a nevýhody.

### **7.2.1 Výhody a nastavení práce z domova u šicích profesí**

Základní stavebním kamenem pro práci z domova bude zařízení, na kterém se šicí operace budou provádět. Nabízela by se možnost zapůjčení starších modelů, pro které už firma nemá využití a zaměstnanci by je mohli využívat v domácím prostředí. Podobný princip se používá u sub-dodavatele, kterého firma má. Rozdíl mezi principem sub-dodavatel a šití z domova je vzdálenost. U sub-dodavatele cestují díly přes 100 kilometrů, ale u šití z domova by se jednalo maximálně o desítky kilometrů. Nabízel by se i možný firemní benefit, kdy by společnost nabízela údržbu těchto strojů vyškoleným zaměstnancem, který by prováděl údržbu těchto šicích strojů v jednotlivých domácnostech.

Kvalita práce je v plné zodpovědnosti šicího pracovníka a práce z domova by tento fakt nijak neovlivnila. Protože se jedná o první šicí operace, v následném šicím kroku (ten by byl již v prostorách společnosti) by byl vstupní materiál zkontrolován, jak je tomu standardně ve výrobním procesu.

Tento režim práce by vyžadoval úkolovou mzdu za odvedenou práci, protože by nebylo možné sledovat a kontrolovat odpracované hodiny. Tento systém práce by mohl být pro mnoho zaměstnanců zajímavý z následujících důvodů:

- možnost přivydělání nad rámec standardní smluvní mzdy
- možnost zaměstnat bývalé zaměstnance, kteří odešli do starobního důchodu
- možnost práce na částečný úvazek nebo výpomoc při mateřské a rodičovské dovolené
- možnost práce v případě, kdy by si zaměstnanec standardně vybral nemocenskou dovolenou
- možnost zaměstnat osoby se sníženou pohyblivostí, protože u práce mohou sedět. Ve společnosti se všechny šicí operace vykonávají ve stoje z důvodu lepší produktivity práce. Dále by společnosti pomohla vyřešit situaci s naplnění povinného koeficientu se zaměstnáním zdravotně postiženým osobám dle § 81 odst. 1 zákona o zaměstnanosti.
- možnost lepší harmonie tzv. work-life balance

Kromě zmíněných důvodů by práce na HO odstranila zásadní nevýhodu, kterou je doprava do zaměstnání.

### **7.2.2 Nevýhody a výzvy pro práci z domova u šicích profesí**

Jednou z největších výzev pro tento projekt by byla jednoznačně logistika a plánování výroby. Bude zapotřebí nalézt co nejefektivnější a nákladově nejvhodnější způsob, jak zajistit transport dílů do jednotlivých domácností a následně hotových dílů zpět do firmy. Nejedná se o rozměrné komponenty, takže by připadalo v úvahu, že by si zaměstnanci díly vozili automobilem při cestě z a do práce.

Dalším faktorem, který je potřeba v úvahu, je, aby tento způsob práce nebyl pro zaměstnance o tolik lepší, že již nebudou chtít chodit do práce na standardní směny. Mnoho firem se v rámci pandemie COVID-19 setkalo s problémem, jak dostat pracovníky zpět do práce.

Celá problematika je samozřejmě složitější a bude nutné zamyslet se nad mnoha aspekty a navrhnout optimální proces, který bude vhodný jak pro zaměstnance, tak

pro společnost. Toto téma by mohlo být předmětem detailní analýzy nebo například bakalářské / diplomové práce.

### **7.3 Implementace prvků průmyslu 4.0**

V rámci teoretické části diplomové práce byly zmíněny prvky průmyslu 4.0, které by mohly přinést výhody v rámci řešeného problému. Konkrétně jsou v rámci praktické části detailněji popsána témata automatizace, robotizace a digitalizace, u kterých je nejreálnější přínos pro řešený problém.

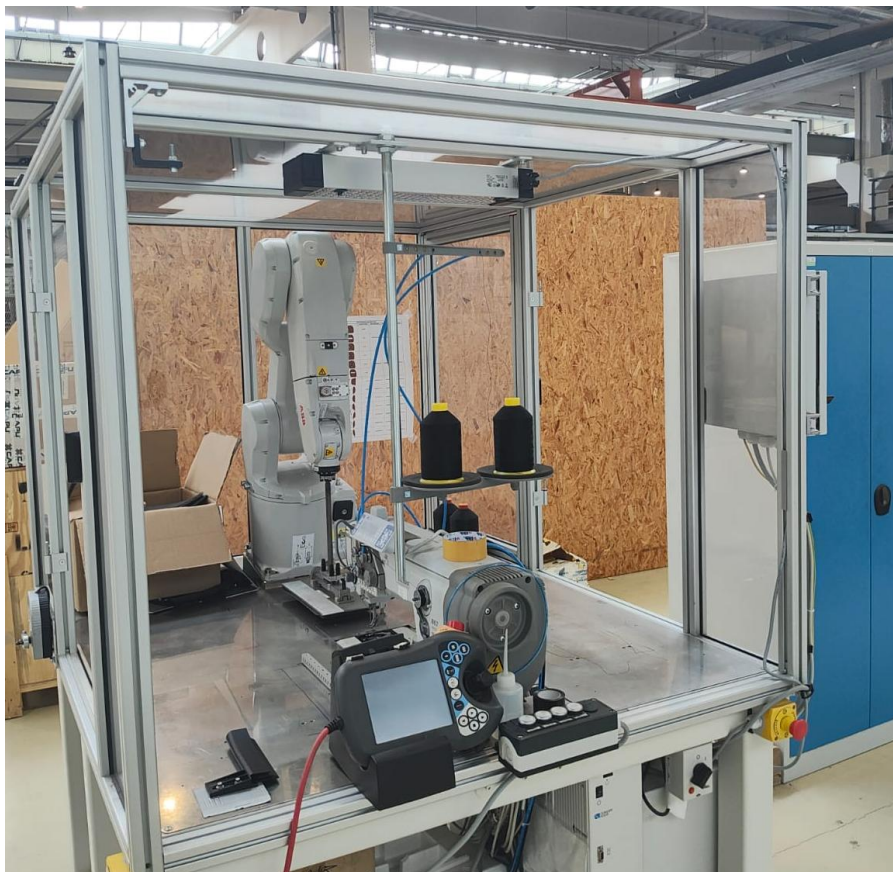
#### **7.3.1 Automatizace a robotizace**

V bakalářské práci z roku 2016 byla v úplném závěru navrhována možnost zlepšení ergonomických podmínek na pracovišti, a to z důvodu odchodu zaměstnanců především se zdravotními obtížemi spojenými s výkonem povolání. Šicí operace patří k velmi komplexním pro automatizaci, ale i přesto se společnost touto problematikou začala zabývat.

V sesterské společnosti byl v roce 2018 zahájen pilotní projekt s robotizací prvního pracoviště, na kterém se provádí fixování dvou materiálů k sobě. Fotografie tohoto pracoviště je možné vidět na Obrázku 16 - Ukázka robotického pracoviště pro obšívání dvou dílů materiálu. Jedná se o proces, kde se dokola obšívají dva různé materiály (zpravidla pěna s látkou, případně pěna s koženým materiálem). Tento proces je standardně prováděn manuálně. Ač se jedná o nejjednodušší šicí operaci, tak z pohledu automatizace a robotizace se jedná o náročný a komplexní problém, především z důvodu flexibility (poddajnosti) materiálu a vysokých tolerancí u stříhaných dílů ( $\pm 2$  mm).

V rámci projektu byl osloven dodavatel, který se zabývá výrobou automatizačních systémů a má také zkušenosti s výrobou textilních strojů. Ve spolupráci s tímto dodavatelem bylo vyvinuto robotizované pracoviště a postavena prototypová výrobní buňka.

Pracovní proces robotizovaného pracoviště začíná manuálním vložením zásobníků s jednotlivými díly látky. Robot si poté jednotlivé díly materiálů odebírá a zakládá. Následně jsou jednotlivé díly přišity k sobě šicím strojem. Celý proces šití je opticky kontrolován kamerovým systémem. Procesní čas automatizovaného procesu je podobný jako u procesu ručního – manuálního šití.



*Obrázek 16: Ukázka robotického pracoviště pro obšívání dvou dílů materiálu*  
Zdroj: interní materiály společnosti

Jak již bylo zmíněno, i přesto, že se jedná o nejjednodušší šicí operaci, tak se toto zařízení nepodařilo plnohodnotně nasadit do sériového provozu, převážně z důvodu technických prostojů, které výrobní proces provází. Pokud se povede technické problémy vyřešit, mohlo by robotizované pracoviště nahradit jednoho šicího operátora na směnu. S ohledem na výši investice společnost spočítala, že se jedná o návratnost přibližně v rozmezí 4 let. Velkým potenciálem do budoucna je při úspěšném zařazení robotizovaného pracoviště použití do dalších sesterských závodů, kde se provádí stejné šicí operace, a tudíž by bylo možné zavedení v širším měřítku. U dalších realizací lze předpokládat, že výše investice bude nižší,



protože náklady na vývoj, design a programování budou nejvyšší u pilotního projektu. Tím klesne i návratnost investice.

Je nutné zmínit i negativní aspekt robotizace daného pracoviště. Vzhledem k tomu, že se jedná o nejjednodušší šicí proces, je šicí operace používána jako součást zaškolení pro nově příchozí zaměstnance, kteří se zde učí základní techniku šití a získávají zkušenosti pro přechod na další složitější pracoviště. Při plné automatizaci tohoto procesu by tato možnost odpadla a společnost by musela změnit zaškolovací postupy.

### **7.3.2 Digitalizace**

V kapitole 7.2 byla zmíněna možnost práce šicích operátorů z domova. Při tomto systému práce by se začal vytrácet aktuální přehled o stavu vyrobených (ušitých kusů), které mají zaměstnanci v jejich domácnostech. Tento fakt by mohl komplikovat plánování výroby vzhledem k odvolávkám zákazníků.

Bylo by vhodné tyto data jednoduchou cestou digitalizovat a zpřehlednit. Například by se mohla vyvinout a implementovat jednoduchá mobilní aplikace, do které by zaměstnanci měli přístup a jednoduchým zadáním by mohli potvrdit ušití a vyrobení každého kusu, případně zadávat i informace spojené s nekvalitou vstupních komponentů a materiálů. Data by byla sbírána na firemním serveru a mohla by být tříděna a uchovávána pro jednoznačný přehled.

Na základě tohoto kroku by plánovači výroby jasně věděli, kolik dílů je vyrobeno v jednotlivých domácnostech, a logistika by mohla lépe plánovat případné svozy dílů do a ze společnosti, pokud by se jej rozhodla použít. Samozřejmostí je zabezpečení dat z pohledu ochrany před neoprávněným použitím, proto by mobilní aplikace musela mít určitý stupeň zabezpečení.

## Závěr

V diplomové práci byla provedena analýza nedostatku zaměstnanců ve vybraném ekonomickém subjektu vlivem trhu, a to v podobě kalkulací nákladů na nového zaměstnance, vývoj mzdových nákladů a bonusů a zhodnocení míry fluktuace zaměstnanců. V rámci celé diplomové práce bylo zohledněno přání společnosti, která si nepřála být jmenována. Účelem této analýzy bylo získat komplexní přehled o ekonomických dopadech. Rozborem všech dostupných údajů mohlo dojít k naplnění cílů diplomové práce v podobě návrhů ovlivňujících řešení nedostatku zaměstnanců.

Diplomová práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části diplomové práce jsou definovány pojmy dokonalé a nedokonalé konkurence, poptávky po práci a nabídky práce. Dále jsou detailně a přehledně popsány možné metody naboru potenciálních zaměstnanců a stručně se tato kapitola také věnuje základním prvkům a jejich představení ve filosofii průmyslu 4.0. Tyto teoretické poznatky jsou následně využity a je na ně navázáno v další části.

Praktická část diplomové práce je rozdělena na analytickou část, ve které je představena výrobní společnost a její historie. Dále je v diplomové práci popsána problematika od představení pracovní pozice šič/ka – operátor/ka šicího stroje po průběh naboru uchazečů a přijímacího řízení. Analytická část je zakončena rozborem nákladů, které pramení z naboru a zaškolení nových zaměstnanců, i jak tento proces ekonomicky ovlivňuje daný subjekt. Tyto náklady jsou vyčísleny na 102 266 Kč za období 6 měsíců od nástupu nového zaměstnance. V ročním měřítku se jedná o náklady 2 490 504 Kč (za rok 2023). Také je vysvětleno, jak důležitý je vliv fluktuace (aktuálně 14 %), protože celý proces naboru a nákladů se opakuje.

Ve druhé polovině praktické části jsou navržena zlepšovací opatření, která by mohla pomoci společnosti daný problém řešit. Některá z těchto opatření se již společnost snažila nebo snaží implementovat. První kategorie návrhů je zaměřena na to, aby společnost získala více kandidátů do procesu naboru a mohla tedy pokrýt žádanou potřebu. Z těchto návrhů se jedná například o změnu metody

výběru uchazečů, zvýšení doporučení na nové uchazeče od současných zaměstnanců pomocí růstu bonusu za doporučení, zaměstnávání pracovníků z Ukrajiny a další.

Druhá kategorie se zabývá změnou režimu výroby, kde velmi přínosným může být návrh na implementaci práce z domova u stávajících zaměstnanců. Realizace by mohla zvýšit výstup produkce se současným stavem pracovníků, kteří by práci vykonávali nad rámec pracovní doby, na rodičovské a mateřské dovolené, nebo osoby ve starobním a invalidním důchodu. Zároveň by tento návrh mohl být námětem pro detailní rozbor a analýzu, případně bakalářskou či diplomovou práci.

Dalším směrem, kterým se návrhy ubírají, je snížit potřebný počet zaměstnanců, čehož lze dosáhnout například automatizací vybraných šicích procesů. Společnost se již rozhodla pilotní projekt realizovat a přes komplexitu celého procesu se podařilo dosáhnout zatím pouze částečných úspěchů.

Vybraná společnost samozřejmě k problematice přistupuje velmi aktivně a dalo by se říci, že všechny standardní a běžné cesty využila. Nezbývá tedy než hledat složitější a méně tradiční cesty, které jsou nastíněny v kapitole 7.

## Seznam použité literatury

AHAD, Abdul; Mohammed AQIL; Kanchan KOHLI; Hema CHAUDHARY; Yasmin SULTANA et al., 2009. Chemical penetration enhancers: a patent review. online. *Expert Opinion on Therapeutic Patents*, vol. 19, no. 7, s. 969–988. Dostupné z: <https://doi.org/10.1517/13543770902989983>.

ARMSTRONG, Michael; Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĂLAN, Emilia Mary, 2015. Labor Market and Social Protection in Central and East European Countries. online. *Knowledge Horizons – Economics*. vol.7, no. 2, s. 46-50. ISSN 2069-0963. Dostupné z: <https://orizonturi.ucdc.ro/arhiva/khe7nr2/Balan.pdf>.

BESANKO, David; Ronald R. BRAEUTIGAM a Michael GIBBS, 2014. *Microeconomics*. 5. ed. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-1-118-57227-6.

BROŽOVÁ, Dagmar, 2012. *Kapitoly z ekonomie trhů práce*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1880-0.

ČSU, 2021. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - květen 2021*. online. Praha: Český statistický úřad, 01.07.2021 [2024-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-kveten-2021>.

ČSU, 2024. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - prosinec 2023*. online. Praha: Český statistický úřad, 01.02.2024 [2024-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2023>.

ČSU, 2023. *Cestovní ruch se v roce 2021 vyrovnával s následky pandemie koronaviru*. online. Praha: Český statistický úřad, 28.02.2023 [2024-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cestovni-ruch-se-v-roce-2021-vyrovnaval-s-nasledky-pandemie-koronaviru>.

ČSU, 2023. *Správní obvod Frýdlant | ČSÚ v Liberci*. online. Praha: Český statistický úřad, 30.06.2023 [2024-02-16]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xl/spravni\\_obvod\\_fr](https://www.czso.cz/csu/xl/spravni_obvod_fr).

ČSU, 2024. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2024*. online. Praha: Český statistický úřad, 04.03.2024 [2024-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2024>.

ČSU, 2024. *Nezaměstnanost v Libereckém kraji se po čtyřech měsících růstu snížila*. online. Praha: Český statistický úřad, 04.03.2024 [2024-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xl/nezamestnanost-v-libereckem-kraji-se-po-ctyrech-mesicich-rustu-snizila>.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER, 2014. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5056-9.

HN, 2022. Jak válka na Ukrajině mění trh práce? Diskutovali Piškanin, Špicar a Dombrovský. online. *Hospodářské noviny*, 01.06.2022 [2024-02-12]. Dostupné z: <https://domaci.hn.cz/c1-67076800-jak-valka-na-ukrajine-meni-trh-prace-diskutuji-piskanin-spicar-a-dombrovsky>.

HOLÝ, Dalibor, 2015. Již druhý rok v České republice klesá nezaměstnanost. online. *Statistika&My Magazín Českého statistického úřadu*, 15.06.2015 [2024-03-12]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2015/06/15/jiz-druhy-rok-v-ceske-republice-klesa-nezamestnanost/>.

HOŘEJŠÍ, Bronislava; Jana SOUKUPOVÁ; Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP, 2018. *Mikroekonomie*. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-538-4.

Indeed Ireland, 2024. *Plat na pozici Šička v lokalitě Liberecký kraj*. online. Dublin, Irsko: Indeed Ireland Operations Limited. 14.04.2024 [2024-04-14]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/career/%C5%A1i%C4%8Dka/salaries/Libereck%C3%BD-kraj>.

IROZHLAS, 2021. Další problémy pro autoprůmysl. Někteří dodavatelé navázaní na Škoda Auto omezují výrobu. online. *IROZHLAS*. 22.10.2021 [2024-03-15]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/auto/skoda-zavody-dodavatele-vyroba-zastaveni\\_2110221711\\_til](https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/auto/skoda-zavody-dodavatele-vyroba-zastaveni_2110221711_til).

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

JUREČKOVÁ, Anna, 2023. návratnost z rodičovské je 40 procent, upozorňuje projekt Sto skupin. Firemními školkami ji chce zdvojnásobit. online. *SJ.News*, 12.4.2024 [2024-04-12]. Dostupné z: <https://sj.news/navratnost-z-rodicovske-je-40-procent-upozorňuje-projekt-sto-skupin-firemními-skolkami-ji-chce-zdvojnásobit/>.

KOHOUTOVÁ, Miroslava, 2021. Pandemie zvýšila zájem o robotizaci. Pracoviště se dá automatizovat již od milionu korun. online. *Hospodářské noviny*, 21.09.2021 [2024-04-12]. Dostupné z: [https://img.ihned.cz/attachment.php/70/76537070/rjUzglkNvDCtmwT6su3PibI4aOpx8R0J/HN\\_210921\\_Automatizace\\_a\\_robotizace.pdf](https://img.ihned.cz/attachment.php/70/76537070/rjUzglkNvDCtmwT6su3PibI4aOpx8R0J/HN_210921_Automatizace_a_robotizace.pdf)

KONSORCIUM NA VLÁDNÍCH ORGANIZACÍCH PRACUJÍCÍCH S MIGRANTY V ČR, Z.S., 2022. *Kde je uprchlíků nejvíc*. online. Praha: Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR, z.s. 08.09.2022 [2024-02-12]. Dostupné z: <https://zacitspolecne.cz/kde-je-uprchliku-nejvic>.

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

KRAFT, Jiří; Pavla BEDNÁŘOVÁ a Aleš KOCOUREK, 2023. *Mikroekonomie II*. Vydání čtvrté, upravené. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-671-4.

MILICHOVSKÝ, František a Karel KUBA, 2023. Expected Impact of Industry 4.0 on Employment in Selected Professions in the Czech Republic and Germany. online. *Processes*, vol. 11, no. 2, s. 516 Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2779654432/D31B178808624A7CPQ/3?accountid=17116&sourcetype=Scholarly%20Journals>.

MPSV, 2011. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2010*. online. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 10.08.2011 [2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/Anal2010.pdf/c1073446-b6ff-7614-9155-8ec7274b6e13>.

MPSV, 2022. *Antivirus - podpora firem*. online. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 1.02.2022 [2024-03-18]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/antivirus>.

MŠMT, 2012. *Firemní školky - základní informace, MŠMT ČR*. online. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 01.01.2012 [2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/firemni-skolky-zakladni-informace>.

MYANT, Martin a Petra LUŇÁČKOVÁ, 2013. *Vzestup a pád českého kapitalismu: ekonomický vývoj České republiky od roku 1989. XXI. století*, 26. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2288-2.

NOVÁK, Václav; Marek VOKOUN; František STELLNER; Marek VOCHOZKA a Robert ZEMAN, 2016. *Trhy práce v České republice po roce 1989: Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha: Setoutbooks.cz, s.r.o. ISBN 978-80-86277-81-3.

OECD, 2023. *Přehled o stavu veřejné správy: Česká Republika. Česká republika na cestě k modernější a efektivnější veřejné správě*. online. Paris, France: Organization for Economic Cooperation and Development Publishing, 30.03.2023 [2024-03-15]. ISBN 978-92-64-72575-1. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2873590797/B5E80F1B68A549EBPQ/1?accountid=17116&sourcetype=Other%20Sources>

PALÍŠKOVÁ, Marcela, 2014. *Trh práce v Evropské unii: historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-270-0.

PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. ISBN 978-80-87212-66-0.

PRYCE-JONES, David, 1995. *The war that never was: the fall of the Soviet Empire, 1985-1991*. London: Weidenfeld & Nicolson. ISBN 978-0-297-81320-0.

RAHÍMLÍ, Etimad a Emine KARAOSMANOĞLU ARZU IMREN, 2024. ANALYSIS OF THE IMPACT OF ROBOTIZATION ON EMPLOYMENT: THE CASE OF OECD COUNTRIES. online. *TURAN: Stratejik Arastirmalar Merkezi*, vol. 16, no. 61, s. 58–66. ISSN 13088041. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/3032756971/3F67DE7E1A194166PQ/2?accountid=17116&sourcetype=Scholarly%20Journals>

ROVENSKÝ, Jan (ed.), 2014. *25 let poté: Klaus, Pithart, Rychetský a Zeman v rozhovorech o společnosti a politice*. Vyd. 1. Praha: Filosofia. ISBN 978-80-7007-424-4.

ROZUMEK, Martin, 2022. Martin Rozumek: Příklad uprchlíků z Ukrajiny zvládáme dobře. Máme se však v čem zlepšovat. online. *Deník Referendum*. 28.07.2022 [2024-01-11] Dostupné z: <https://denikreferendum.cz/clanek/34247-prichod-uprchliku-zukrajiny-zvladame-dobre-mame-sevsak-vcem-zlepsovat>.

SIROVÁTKA, Tomáš a Ivana ŠIMÍKOVÁ, 2013. *Politika zaměstnanosti a další opatření na trhu práce v dlouhodobé perspektivě a v průběhu krize*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-114-8.

SLOMAN, John; Dean GARRATT a Jon GUEST, 2022. *Economics*. Eleventh edition. New York, NY: Pearson Education. ISBN 978-1-292-40539-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. ISBN 978-80-904645-9-9.

VODIČKA, Karel a Ladislav CABADA, 2011. *Politický systém České republiky: historie a současnost*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-893-7.

ZIPPEL, Stefan, 2018. Process Industry 4. 0: Transforming the process industry with Industry 4.0. online. *Intech*, vol. 65, no 6, s. 14-16,18-20. ISSN 0192303X. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2159156757/FCFB2F57767F4335PQ/1?accountid=17116&sourcetype=Trade%20Journals>

ŽULOVÁ, Jana, 2021. *Výber zamestnancov*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-571-0324-0.

## **Seznam příloh**

<b>Příloha A</b>	<b>Náklady na zaměstnance v závislosti na míře fluktuace .....</b>	<b>81</b>
<b>Příloha B</b>	<b>Ukázka produktového portfolia společnosti .....</b>	<b>82</b>



## Příloha A Náklady na zaměstnance v závislosti na míře fluktuace

Počet odchozích zaměstnanců	Náklady na nové zaměstnance	Míra fluktuace
1	102 266 Kč	0,21%
5	511 330 Kč	1,04%
10	1 022 660 Kč	2,08%
15	1 533 990 Kč	3,13%
20	2 045 320 Kč	4,17%
25	2 556 650 Kč	5,21%
30	3 067 980 Kč	6,25%
35	3 579 310 Kč	7,29%
40	4 090 640 Kč	8,33%
45	4 601 970 Kč	9,38%
50	5 113 300 Kč	10,42%
55	5 624 630 Kč	11,46%
60	6 135 960 Kč	12,50%
65	6 647 290 Kč	13,54%
70	7 158 620 Kč	14,58%
75	7 669 950 Kč	15,63%
80	8 181 280 Kč	16,67%
85	8 692 610 Kč	17,71%
90	9 203 940 Kč	18,75%
95	9 715 270 Kč	19,79%
100	10 226 600 Kč	20,83%

## Příloha B Ukázka produktového portfolia společnosti



**Range Rover Evoque**



**Škoda Kodiaq**



**Škoda Fabia**



**Land Rover Discovery**