



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

ZHODNOCENÍ EKONOMICKÝCH DOPADŮ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI FLÍDR S.R.O.

EVALUATION OF THE ECONOMIC IMPACT OF EMPLOYEES FLUCTUATION IN THE FLÍDR S.R.O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Barbora Kopecká

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kopecská Barbora

Účetnictví a daně (6202R049)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Zhodnocení ekonomických dopadů fluktuace zaměstnanců ve společnosti FLÍDR s.r.o.

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Economic Impact of Employees Fluctuation in the FLÍDR s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

DYTRT, Z. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

HOLÁTOVÁ, D., DOLEŽALOVÁ, V. Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Žilina: Georg, 2014. 147 s. ISBN 978-80-8154-121-6.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

VNOUČKOVÁ, L. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart, 2013. 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem fluktuace zaměstnanců. Především se jedná o zhodnocení fluktuace zaměstnanců ve společnosti FLÍDR s.r.o. a její dopady na ekonomiku této společnosti v rozmezí pěti sledovaných let. Dále práce analyzuje možné příčiny a důsledky fluktuace, na základě kterých jsou v závěru navržena možná opatření a doporučení pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců a snížení fluktuace ve společnosti.

Abstract

This bachelor thesis deals with employee fluctuation. Mainly it is the evaluation of employee fluctuation in the FLÍDR s.r.o. company and its impacts on the company economy within five years studied. The thesis also analyses possible causations and consequences of the fluctuation, on which are based in the end suggestions of possible measures and recommendations for improvement of employee satisfaction and for reduction of fluctuation in the company.

Klíčová slova

fluktuace, nezaměstnanost, spokojenost zaměstnanců, pracovní motivace, odměňování, střední podnik, zaměstnanecké benefity

Key words

fluctuation, unemployment, employee satisfaction, work motivation, remuneration, medium company, fringe benefits

Bibliografická citace

KOPECKÁ, B. *Zhodnocení ekonomických dopadů fluktuace zaměstnanců ve společnosti FLÍDR s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 81 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. května 2016

.....

Barbora Kopecká

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Janě Hornungové, Ph.D., za cenné rady, vstřícnost a odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce. Dále pak děkuji paní Ivaně Neumannové za její ochotu, poskytnuté informace a čas, který se mi po celou dobu tvorby bakalářské práce věnovala. Panu Ing. Karlu Flídřovi, řediteli společnosti FLÍDR s.r.o., děkuji, že mi dovolil čerpat důležité informace, potřebné pro tuto práci. Ráda bych také poděkovala své rodině za podporu a trpělivost.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1.1 Cíle práce	11
1.2 Metody a postupy zpracování	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Fluktuace zaměstnanců	13
2.2 Příčiny fluktuace	15
2.2.1 Příčiny fluktuace v České republice	18
2.3 Míra fluktuace	19
2.3.1 Míra fluktuace v České republice	20
2.3.2 Nezaměstnanost	21
2.4 Náklady fluktuace	23
2.5 Personální práce v organizaci.....	27
2.5.1 Způsoby udržení a uspokojení zaměstnanců	28
2.6 Vliv zaměstnavatele a jeho působení na motivaci zaměstnanců.....	32
2.7 Zhodnocení kapitoly.....	34
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	35
3.1 FLÍDR s.r.o.	35
3.2 Míra fluktuace v letech 2011-2015 ve společnosti FLÍDR s.r.o.	41
3.3 Náklady fluktuace v letech 2011-2015 ve společnosti FLÍDR s.r.o.	49
3.3.1 Nekvalifikovaný dělník ve výrobě.....	51
3.3.2 Kvalifikovaný seřizovač ve výrobě	53
3.3.3 Technicko – hospodářský administrativní pracovník	55
3.3.4 Technicko – hospodářský pracovník s vyšší kvalifikací	57
3.3.5 Zhodnocení nákladů fluktuace ve společnosti FLÍDR s.r.o.....	59

4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	61
4.1	Pokles výroby	62
4.2	Nalezení práce blíže k domovu	64
4.3	Nástup do jiného zaměstnání	65
4.4	Návrhy na vylepšení.....	68
4.4.1	Prodloužení nároku na dovolenou	68
4.4.2	Příspěvek na doplňkové penzijní spoření a životní pojištění.....	69
4.4.3	Zvýhodněná cena pohonných hmot	69
4.4.4	Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců.....	71
4.5	Doporučení.....	73
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM TABULEK	80
	SEZNAM VZORCŮ.....	81
	SEZNAM GRAFŮ	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Neodmyslitelnou součástí každé společnosti jsou zaměstnanci, bez nichž by společnost zkrátka nebyla schopna jakkoliv fungovat. Existují však společnosti, ve kterých je kladen důraz na zaměstnance a jejich uspokojování potřeb, což se odráží na efektivitě práce, úspoře nákladů souvisejících s fluktuací a tím pádem i úspěchu celé společnosti. Naopak některé firmy podceňují potřeby a obecnou spokojenost svých zaměstnanců, nezajímají se o jejich názory a obecně při náboru nových zaměstnanců nebo odchodu stávajících zaměstnanců nijak zvlášť nezjišťují příčiny jejich nespokojenosti. Vzhledem k vysokým nákladům na nábor nových zaměstnanců se tento přístup firmám obvykle nevyplácí.

Ať už se jedná o podnik, který se počtem svých zaměstnanců řadí mezi malé, střední nebo velké, jakákoliv nežádoucí fluktuace zaměstnanců je problém, který je třeba řešit. Nejlépe je však nežádoucí fluktuaci předcházet a být připraven, že dříve nebo později může nastat situace, kdy nečekaně jeden či více zaměstnanců z firmy odejde a poté je ho třeba nahradit.

Obrat zaměstnanců ve společnosti by měla každá firma sledovat a být schopna řídit a udržet přijatelnou míru fluktuace. Fluktuace v určité míře je běžným a nezbytným jevem, ale existují hranice, které by neměla překročit, protože pak se stává jevem výhradně negativním a ohrožuje fungování společnosti. Přijatelná hranice míry fluktuace je pro každou firmu jiná a liší se podle velikosti firmy a dle regionu a země, kde firma sídlí.

Tato práce se věnuje fluktuaci zaměstnanců ve společnosti FLÍDR s.r.o. Společnost sídlí v Pardubickém kraji, zaměstnává průměrně 190 zaměstnanců a od svého založení v roce 1993 působí především v oblasti strojírenství, automobilového průmyslu a přesného obrábění.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V této části práce jsou představeny metody a postupy, kterých bude využito za účelem dosažení následně uvedeného hlavního cíle práce a dílčích cílů, které s ním úzce souvisí.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení ekonomických dopadů fluktuace zaměstnanců ve společnosti FLÍDR s.r.o. a navrnutí řešení za účelem snížení fluktuace.

K dosažení tohoto cíle musí být naplněny dílčí cíle, kterými jsou:

- vytvoření literární rešerše, která bude sloužit jako teoretický základ pro následující kroky,
- zjištění míry fluktuace zaměstnanců ve společnosti FLÍDR s.r.o. v rozmezí pěti let (2011-2015),
- analýza nákladů souvisejících s fluktuací jednoho zaměstnance typu: nekvalifikovaný dělník ve výrobě, kvalifikovaný seřizovač ve výrobě, technicko – hospodářský administrativní pracovník, technicko – hospodářský pracovník s vyšší kvalifikací (např. projektový manažer nebo vedoucí úseků),
- analýza důvodů odchodu zaměstnanců ze společnosti FLÍDR s.r.o. na základě interní evidence společnosti.

Výsledkem a závěrem bakalářské práce budou doporučení pro společnost FLÍDR s.r.o., která budou navržena na základě zjištěných nedostatků a problémů v oblasti fluktuace zaměstnanců. Návrhy budou sestaveny tak, aby napomohly ke snížení fluktuace a tím pádem i ke zlepšení konkurenceschopnosti a stability společnosti.

1.2 Metody a postupy zpracování

Práce je rozdělena do třech částí. Obsahem první části je literární rešerše, která slouží jako teoretický základ pro následující části práce. Informace byly získány z odborné literatury a článků v listinné i elektronické podobě, které se týkaly převážně oblasti fluktuace zaměstnanců.

Druhá část se zabývá analýzou současného stavu společnosti FLÍDR s.r.o., především je zde popsána oblast personalistiky a to za pomoci analýzy sekundárních dat získaných z interní evidence společnosti. Následně jsou detailně vypočteny náklady fluktuace a míra fluktuace, která je srovnávána s doporučenými hodnotami. Pro tyto účely je využito metody komparace. V případech, kdy bylo třeba zjistit informace hlubšího charakteru, bylo použito dotazování ve formě rozhovoru.

Třetí částí je část návrhová, která obsahuje detailnější rozbor nejčastěji se opakujících důvodů odchodu a následné návrhy řešení na základě zjištěných nedostatků. Metoda komparace je využita i zde a to za účelem srovnání nákladů fluktuace vůči jiným nákladovým veličinám a posouzení jejich významu pro potřeby následného návrhu opatření pro snížení fluktuace.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole bakalářské práce jsou rozepsána teoretická východiska, která jsou nezbytná pro vypracování následující analytické části.

2.1 Fluktuace zaměstnanců

Slovo latinského původu „fluctuare“ vyjadřuje houpání na vlnách a také pohyb sem a tam. A právě z latiny byl převzat výraz fluktuace (3).

„Odchod pracovníků ve směrech ven z organizace i do organizace je označován termínem pracovní fluktuace“ (2, s. 73).

Rozlišujeme tyto tři následující druhy fluktuace zaměstnanců:

- přirozená – způsobena úmrtím zaměstnance, odchodem do důchodu, a další,
- v rámci organizace – způsobena změnou pracovního umístění, povýšením zaměstnance, a další,
- ven z organizace – řadí se sem veškeré odchody, na základě výpovědi zaměstnance, který po odchodu ze současné organizace nastoupí do jiné (3).

Fluktuace zaměstnanců odehrávající se ve společnostech významně ovlivňuje nejen celou ekonomiku a státní rozpočet, ale i úroveň prostředí pro podnikání (1).

„Dosažení nulového procenta fluktuace je stejně nerealistické jako nežádoucí. Nulová fluktuace je nežádoucí ze dvou důvodů. Za prvé, pokud by všichni zaměstnanci zůstali a organizace se stabilně rozrůstala, většina zaměstnanců by byla na vrcholu svého platového rozmezí nebo blízko něj a výdaje na výplaty by byly extrémně vysoké. Za druhé, s novými zaměstnanci přichází nové nápady, přístupy, schopnosti a postoje, což zabraňuje stagnaci dění ve společnosti. Následkem toho je určitá míra fluktuace považována za žádoucí“ (13, s. 9).

Pokud jde o žádoucí fluktuaci, která má význam pro organizaci při zkvalitňování pracovního kolektivu, tak by se dalo říci, že tato fluktuace plní i úlohu přerozdělování pracovníků na trhu práce podle odbornosti, pracovního zaměření, pracovního prostředí a podobně (1).

Stále ale existují takové společnosti, ve kterých vedoucí pracovníci přistupují k zaměstnancům jako k výrobním faktorům. Odměny, které firmy vyplatí, považují spíše jako druh nákladu, ne jako investici. V tomto případě zaměstnanci vyvíjí neudržitelně se zvyšující tempo práce, která vede k nespokojenostem a následně vysoké míře fluktuace, kterou tyto firmy však přijímají a vnímají jako cenu za podnikání (13).

Přesto, že je fluktuace častěji chápána jako nežádoucí především kvůli navyšování nákladů, existují situace, kdy je fluktuace pozitivním jevem. Fluktuace svými přínosy bezesporu pozitivně ovlivňuje rozvoj organizací. Položky vyjadřující přínosy řízené fluktuace a zároveň negativa rostoucí fluktuace jsou v souhrnu vyjádřeny v následující tabulce (6).

Tab. 1: Pozitiva a negativa fluktuace (6)

Negativa fluktuace	Pozitiva fluktuace
ztráta zaškolených zaměstnanců	je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé organizaci a jejich jednotlivých částech
možný únik citlivých informací a obchodního tajemství	udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu, je mementem pro podprůměrné zaměstnance
ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam)	podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy
minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky	podněcuje ředění stereotypů a provozní slepoty
možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů	optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví
zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám	stabilizuje produktivní personál
zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců (včetně nutnosti vyššího stavu servisního personálu – například na personálním oddělení)	
pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců)	
snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání	

Bez pozitivních vlivů fluktuace by nebyla možná obměna zaměstnanců, díky které může společnost získávat a nadále udržovat ty nejlepší a nejvhodnější pracovníky. Bez obměny zaměstnanců by docházelo k tzv. „firemní slepotě“, protože by se neobjevovaly nové podněty a impulzy pro inovace. Pokud je sledována míra fluktuace, je snadné použít tento ukazatel pro porovnání personální činnosti mezi jednotlivými odděleními nebo napříč

organizacemi. V případě, že je zjištěna odchylka od normálu, je to signál pro společnost, že je problém v nevhodném přístupu manažera, nebo nevhodném sestavení týmu, nespravedlivém odměňování, zacházení se zaměstnanci a podobně (3).

2.2 Příčiny fluktuace

Nejlepší a nejrozumnější cesta pro většinu organizací spočívá v zaměření se na to, aby si udržely ty zaměstnance, jejichž odchod si mohou dovolit nejméně (13).

Společnosti, které si uvědomují, že mají zaměstnance, díky kterým mají vysoký profit, vědí, že když tito zaměstnanci zůstanou ve společnosti déle, tím je větší možnost jejich zdokonalení a tím pádem i větší možnost upevnit vztahy mezi firmou a jejími zákazníky. Takové společnosti vědí, že nalézat způsoby jak si udržet své nejcennější zaměstnance vede k dlouhodobě úspěšnému působení na trhu (13).

„Zatímco 75 % vedoucích pracovníků říká, že udržování zaměstnanců je jejich hlavním problémem, jen 15 % z nich je řadí mezi strategické priority svých společností“ (13, s. 6).

Prvotní příčiny fluktuace lze rozdělit do dvou skupin. Tou první jsou vnější prvotní příčiny, mezi které patří:

- *„ekonomická situace,*
- *tržní situace v určitém odvětví,*
- *míra nezaměstnanosti a další“ (3, s. 19).*

Druhou skupinu tvoří vnitřní faktory, které jsou považovány za hlavní prvotní příčiny fluktuace:

- *„prostředí uvnitř organizace,*
- *výběr zaměstnanců,*
- *sestavení týmu,*
- *pracovní prostředí,*
- *pružná pracovní doba,*
- *atraktivita zaměstnavatele*
- *vize budoucnosti pro daného zaměstnance v organizaci a další“ (3, s. 19).*

Je zapotřebí, aby se organizace zaměřila především na vnitřní faktory, které může za účelem odstranění příčiny fluktuace ovlivnit (3).

Kromě prvotních i druhotných příčin můžou za odchod zaměstnanců tzv. „šoky“. Je to impulz nebo událost, která slouží jako spouštěč procesu odchodu u zaměstnanců, kteří o odchodu doposud neuvažovali, ale také u zaměstnanců, kteří o odchodu z organizace již uvažovali, ale ještě tak neučinili (3).

„Takovým prvotním impulzem, který donutí zaměstnance poprvé přemýšlet o odchodu, je nejčastěji jeden z následujících (7, s. 14).

Tab. 2: Prvotní impulzy pro odchod zaměstnance (7, s. 14)

Prvotní impulzy pro odchod zaměstnance	
zaměstnanec je opominut při povyšování	je překvapen nízkým nebo žádným navýšením platu/mzdy
uvědomí si, že zaměstnání neodpovídá tomu, co mu bylo slíbeno	dostane neočekávané špatné hodnocení práce
zjistí, že má být ponížen	dojde ke konfliktu/ům se spolupracovníkem
nadřízený zaměstnanec, který zaměstnance přijímal, je nahrazen jiným, kterého zaměstnanec neuznává	dojde ke sporu/ům s nadřízenou osobou
zaměstnanec je přiřazeno jiné teritorium	dojde k odchodu nebo propuštění blízkého kolegy
zaměstnanec je požádán, aby udělal něco neetického	nezachází se s ním jako s dospělým
zaměstnanec zjistí, že společnost dělá něco neetického	je mu odmítnuta žádost o přeložení
náhle zbohatne nebo dosáhne úspor, které mu umožní dosáhnout nezávislosti	je mu odmítnuta žádost o volno z rodinných důvodů
vydělává dostatek peněz	v organizaci je vyžadováno malicherné a zbytečné vynucování autority
setká se se sexuálním obtěžováním	je mu přidělen ponižující nebo nejasný úkol,
setká se s rasovou diskriminací	zaměstnanec je nucen učinit nepřijatelnou osobní nebo rodinnou oběť
zjistí, že organizace je na prodej	dostane neočekávanou nabídku zaměstnání zvenčí
zjistí, že organizace byla prodána	dojde mu, že jeho vlastní chování se stalo nepřijatelným
zjistí, že dostává nižší plat ve srovnání s ostatními zaměstnanci vykonávajícími stejnou práci	uvědomí si, že nemá šanci na povýšení, ve které věřil

Zaměstnanec může organizaci opustit na základě jednostranné výpovědi podané zaměstnavatelem z důvodů, které jsou stanoveny zákoníkem práce. Další možností je dobrovolný odchod, tedy opuštění současného zaměstnavatele z vlastní iniciativy (2).

Následujících šest faktorů může ovlivnit zaměstnance a vést je k rozhodnutí dobrovolně opustit organizaci, ve které jsou zaměstnáni (3).

Faktor očekávání

Velkou roli v tomto faktoru hraje způsob vnímání a jednání zaměstnance. Před nástupem do zaměstnání má každý člověk nějaká očekávání, jako je například získání určité pozice, kratší cestování do zaměstnání nebo více času na osobní život. Po určité době zaměstnanec vyhodnotí, zda jeho očekávání byla naplněna či nikoliv. V případě že zjistí, že došlo k rozporu skutečnosti a jeho očekávání vyhodnocuje, jak moc se skutečnost liší od jeho požadavků a případně se rozhoduje o opuštění organizace (3).

Dobré vztahy na pracovišti

Dobré vztahy na pracovišti jsou předpokladem spokojenosti zaměstnance a tím pádem vedou k tendenci zaměstnance setrvat v organizaci i přesto, že třeba existují jiné důvody pro jeho odchod (3).

Firemní kultura

Firemní kultura je významným faktorem, který by měl splňovat základní požadavky a představy zaměstnance. Pokud zaměstnanci nevyhovuje, vede to k jeho nespokojenosti a ke zvážení opuštění pracovní pozice (3).

„Firemní kulturu tvoří styl vedení, organizování a řízení v organizaci a je nedílnou součástí každodenního pracovního života“ (3, s. 96).

Odměňování

„Zaměstnanci odcházejí z pracovního místa z důvodu nízkého ohodnocení (odměňování, benefity, nepoměr mezi výkonem a odměnou). Ohodnocení práce je stěžejním faktorem ne/spokojenosti zaměstnanců“ (3, s. 97).

Jistota

Pokud zaměstnanci chybí jistota budoucnosti, znamená to, že mu chybí důvěra v organizaci, důvěra ve vedení, ztrácí loajalitu vůči zaměstnavateli a také ztrácí zájem v organizaci přetrvat. Tento faktor významně ovlivňuje tendenci zaměstnance k odchodu z pracovní pozice (3).

Komunikace

„Otevřená a důvěryhodná komunikace podporuje pocit spokojenosti. Komunikace uvnitř celé organizace a její úroveň má vliv na pracovní spokojenost (typ, zpětná vazba, upřímnost, etika, informovanost, utajování, akceptace názoru)“ (3, s. 97).

Faktor uznání

Zaměstnanec touží po tom, aby byl ve své roli a pozici v organizaci uznáván. S tímto faktorem souvisí i možnost a podpora jeho kariérního růstu. Uznání ovlivňuje spokojenost zaměstnance jak v samotné organizaci, tak i v osobním životě (3).

„Talentovaní pracovníci potřebují mít pocit, že jsou placeni způsobem odpovídajícím jejich schopnostem a že tato částka koresponduje s platy těch, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou profesi v daném oboru, ať už u stejné společnosti nebo jinde. Jestliže má zaměstnanec pocit, že je spravedlivě finančně ohodnocen, a to i ve srovnání se zaměstnanci jiných společností, a pokud vnímá svoji práci jako zajímavou a smysluplnou, podporovanou dobrými manažerskými metodami, potom ho nezlákají vyhlídky na o něco málo vyšší výdělek u jiné společnosti, kde si nemůže být jist tak dobrými pracovními podmínkami“ (13, s. 11 – 12).

2.2.1 Příčiny fluktuace v České republice

Faktory příčiny fluktuace, uvedené v předchozí kapitole (faktor uznání, faktor očekávání, jistota, komunikace, dobré vztahy na pracovišti, faktor odměňování a firemní kultura), byly pomocí dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance v České republice prokázány (3).

Bylo také zjištěno, že se důvody odchodu zaměstnanců, kteří odcházejí z vlastní vůle, neustále opakují a zaměstnavatelé tak opakovaně vynakládají úsilí a peníze, aby mohli nahradit již zaškolené zaměstnance, kteří se rozhodli odejít. Tyto společnosti dělají chybu v tom, že na základě pohovoru s odcházejícím zaměstnancem nezjišťují příčinu jeho odchodu a tím pádem se ani nemohou snažit vzniklé nedostatky odstranit a dalšímu odchodu ze stejného důvodu zamezit (3).

Z dotazování bylo zjištěno, že nejčastější příčinou nespokojenosti zaměstnance je nevyhovující odměňování. Nejvíce jsou zaměstnanci nespokojeni s nevyhovujícími benefity. Až na dalším místě v žebříčku příčin nespokojenosti je nedostatečné platové ohodnocení a odměňování, které neodpovídá výkonu zaměstnance (3).

Neméně významným a silným faktorem, kterému je nutné se věnovat, pokud chce společnost předejít problémům s fluktuací je komunikace. Dále pak bylo prokázáno, že existuje vazba mezi fluktuací a nedostatkem upřímnosti a etiky, nedostatečnou podporou nápadů a neuspokojivou zpětnou vazbou v dané organizaci. Nejedná se o problémy, které by nešlo odstranit, přesto jsou právě tyto položky nejčastějšími, které zaměstnanci vyžadují a jejich přání nejsou vyslyšena (3).

2.3 Míra fluktuace

Míra fluktuace se obvykle vyjadřuje v procentech a vypočítává se poměrem počtu rozvázaných pracovních poměrů k průměrnému počtu pracovníků v daném období. Do položky rozvázaných pracovních poměrů se nedoporučují zahrnovat takzvané normální odchody zaměstnanců, které jsou způsobeny odchodem do starobního či invalidního důchodu, na mateřskou dovolenou, k výkonu veřejných funkcí, odchody ze zdravotních důvodů a další podobné případy. Pro snadnější analýzu je doporučeno kromě míry fluktuace zaznamenávat i strukturu odchozích zaměstnanců (3), (4).

Pro výpočet míry fluktuace existuje několik vzorců, které se liší zpracováním jednotlivých autorů. Většina těchto vzorců se liší pouze nepatrně, avšak různé budou i jejich výsledky. Aby byly vypočtené hodnoty míry fluktuace co nejpřesnější, je dobré využít více vzorců a porovnáním vyvodit co nejobektivnější výsledek (3).

Tento ukazatel je nutné sledovat za stanovené časové období a je vhodné porovnat dosažené výstupy s dalšími organizacemi v daném odvětví. Pokud bychom se rozhodli porovnávat výsledky ukazatele i v rámci celé ekonomiky, musíme mít na paměti, že míra fluktuace a její vývoj je pro každé odvětví specifická (3).

Tyto následující vzorce slouží pro výpočet míry fluktuace, jejich výsledek je uváděn v procentech (3).

$$\text{Míra fluktuace I} = \frac{\text{počet odchodů za období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \times 100$$

Vzorec 1: Míra fluktuace I (3, s. 27)

$$\text{Míra fluktuace II} = \frac{\text{počet odchodů za období}}{\text{počet zaměstnanců na počátku období + příchozí}} \times 100$$

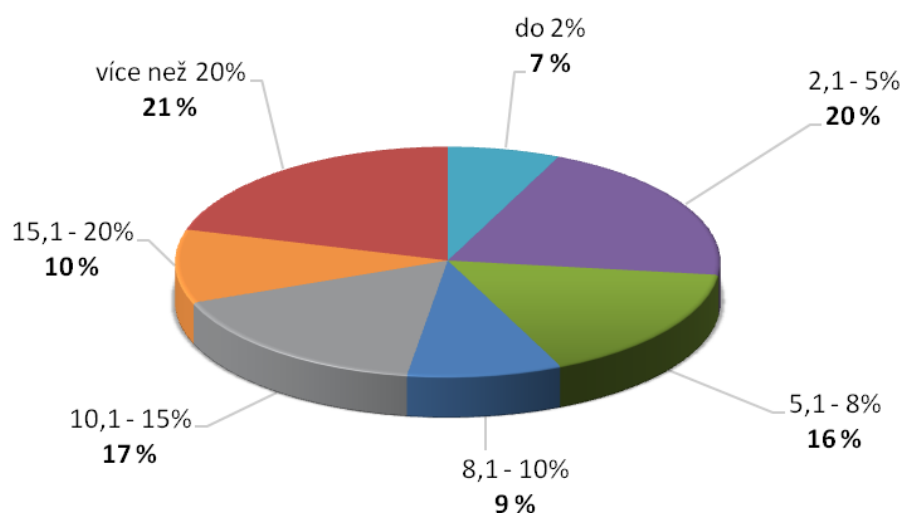
Vzorec 2: Míra fluktuace II (3, s. 27)

$$\text{Míra fluktuace III} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných prac. poměrů v daném období}}{\text{celkový počet zaměstnanců v daném období}} \times 100$$

Vzorec 3: Míra fluktuace III (3, s. 26)

2.3.1 Míra fluktuace v České republice

Protože míra fluktuace není sledována Českým statistickým úřadem, není snadné pro organizace hodnotit míru fluktuace v porovnání se svojí konkurencí v odvětví. V projektu HR Montior, který realizuje společnost TREXIMA, spol s r.o. byla zjištěna míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012. Do tohoto projektu bylo zahrnuto 270 firem, s více jak 100 zaměstnanci a byla vypočtena míra fluktuace pro rok 2012 ve výši 11,5 %. Z níže uvedeného grafu lze ale vyčíst, že stupeň fluktuace velmi výrazně kolísá a 48 % dotazovaných firem nedosahuje doporučených hodnot míry fluktuace zaměstnanců (5).



Graf 1: Míra fluktuace v ČR v roce 2012 (5)

Za doporučenou míru fluktuace pro Českou republiku se považuje hodnota 5 – 10 %. Stupeň fluktuace velice závisí na oboru a z tohoto důvodu se nedá přesně určit, jaká by

měla hodnota fluktuace být. Z důvodu snadného přechodu zaměstnanců a možnostem na trhu práce je vykazována nejvyšší míra fluktuace v oblasti služeb a to 31,1 %. Naopak nejnižší fluktuace se objevuje u manažerských a specializovaných profesí, kde dosahuje míra fluktuace 9,1 %. Míra fluktuace manuálních a administrativních pracovníků se pohybuje ve výši 16,7 % (3).

Na trhu se objevují organizace, které zaznamenávají až 25 % fluktuaci a stále hledají především na dělnické pozice zaměstnance s nižší kvalifikací, kterých není dostatečné množství. Protikladem jsou vysoce specializované organizace například v oblasti chemie nebo jaderné energetiky, kde je míra fluktuace menší než 6 %. Méně než 10% fluktuaci vykazují oblasti veřejného sektoru například hasiči, policie a státní úředníci, kteří disponují určitou úrovní znalostí a zároveň jsou ohodnoceni adekvátním platem (3).

Jak už bylo řečeno, neexistuje ani nelze určit přesnou hranici, která by definovala kdy je fluktuace pro organizaci škodlivá a kdy nikoliv (3).

Z již zmiňovaného šetření HR Monitor vyplynulo, že firmy v České republice, které mají zpracovanou personální strategii a řídí se jí, mají nižší míru fluktuace zaměstnanců než ty, které strategii nemají (5).

2.3.2 Nezaměstnanost

Kromě toho, že míra fluktuace záleží na oboru, ve kterém společnost podniká, je velmi důležité také umístění společnosti. Pokud je v daném regionu nízká míra nezaměstnanosti, dá se očekávat, že se zde bude vyskytovat vyšší stupeň fluktuace vzhledem k tomu, že si zaměstnanci mohou dovolit častěji měnit zaměstnání (3).

„Ekonomická teorie definuje nezaměstnaného jako člověka, který nemůže najít práci, přitom se ale jedná o osobu, která je schopna pracovat a práci aktivně hledá“ (11).

Není pravidlem, že každý člověk, který není zaměstnaný, je považován za nezaměstnaného. Příkladem je živnostník, důchodce nebo rodič na mateřské dovolené. Osoba, která se neřadí mezi tyto uvedené a zaměstnání si nehledá, není považována za nezaměstnanou. Z toho vyplývá, že za nezaměstnaného se v České republice považuje ten, kdo je zaregistrovaný jako uchazeč o zaměstnání na příslušném úřadu práce (10).

Nezaměstnanost se v České republice měří dvěma odlišnými způsoby. Český statistický úřad sleduje obecnou míru nezaměstnanosti, kde jsou při výpočtu považovány za nezaměstnané osoby ty, jejichž věk přesáhl patnáct let, jsou připravené nastoupit do zaměstnání nejpozději do čtrnácti dnů, nejsou v daném okamžiku zaměstnané a v posledních čtyřech týdnech aktivně hledají práci (10).

Ministerstvo práce a sociálních věcí používá odlišný výpočet míry nezaměstnanosti, se kterým se setkáváme častěji. Do roku 2012 se vypočítávala registrovaná míra nezaměstnanosti. Od ledna 2013 Ministerstvo práce a sociálních věcí nahradilo tento výpočet novým, nižším ukazatelem nezaměstnanosti s názvem Podíl nezaměstnaných osob (10).

„Nový ukazatel vyjadřuje podíl nezaměstnaných ze všech obyvatel v daném věku, zatímco dosavadní míra nezaměstnanosti poměřovala uchazeče o zaměstnání pouze k ekonomicky aktivním osobám“ (8).

„Podíl nezaměstnaných osob vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let ze všech obyvatel ve stejném věku (v %)“ (8).

Tab. 3: Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů v % (stav k 31.12.) (8)

Území, kraj	2011	2012	2013	2014	2015
Česká Republika celkem	6,77	7,37	8,17	7,46	6,24
Hlavní město Praha	3,59	4,16	5,14	5,03	4,20
Středočeský	5,62	6,13	6,90	6,36	5,41
Jihočeský	5,81	6,38	7,10	6,20	5,07
Plzeňský	5,75	5,94	6,45	5,70	4,62
Karlovarský	7,98	8,51	9,33	8,21	7,06
Ústecký	9,79	10,47	11,47	10,67	8,91
Liberecký	7,34	7,75	8,46	7,72	6,36
Královéhradecký	5,68	6,55	7,31	6,36	4,96
Pardubický	6,50	7,03	7,45	6,22	5,14
Vysočina	7,16	7,63	8,05	7,35	6,22
Jihomoravský	7,61	8,15	8,94	8,25	7,01
Olomoucký	8,33	8,93	9,79	8,82	7,01
Zlínský	7,00	7,82	8,34	7,36	5,98
Moravskoslezský	8,31	9,18	10,47	9,80	8,56

2.4 Náklady fluktuace

Už z názvu kapitoly je patrné, že fluktuace zaměstnanců je spojena s náklady. Na rozdíl od fluktuace zaměstnanců jsou náklady položkou, kterou každá organizace ostře sleduje především proto, aby si udržela svou konkurenceschopnost na trhu. Lidský kapitál se stává pro konkurenceschopnost společnosti čím dál významnějším faktorem, na kterém se staví úspěšnost celé společnosti. S důležitostí lidského faktoru rostou také náklady spojené s administrativou a řízením zaměstnanců, přesto ale v mnoha firmách stále čelí nadměrné míře fluktuace (9), (7).

Míra fluktuace se neřízeně zvyšuje v podnicích, které se místo investování času a financí do inovace strategií pro udržení zaměstnanců rozhodly pro tzv. „mentalitu náhrady“, kdy neustále pořádají náborů nových pracovníků a na tuto činnost vynakládají stále více peněz (13).

„Jakákoliv změna zaměstnání je spojena s nemalými náklady a to jak na straně zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů a v neposlední řadě i státu“ (1, s. 21).

Pracovník, který se rozhodne k odchodu ze společnosti, tímto činem znehodnocuje náklady vynaložené zaměstnavatelem při jeho přijetí, ale také navyšuje náklady nového zaměstnavatele, mezi které patří náklady související s přijetím, nástupem a zapracováním nového zaměstnance. To ovšem platí pro osobu, která je okamžitě po opuštění předchozího zaměstnavatele přijata do nového zaměstnání. Pokud tomu tak není, vstoupí pravděpodobně do evidence nezaměstnaných, kterou vede příslušný Úřad práce a tímto navyšuje náklady státu (1).

„V zájmu každé organizace je, aby ji kvalitní pracovníci neopouštěli. Odchodem pracovníka z firmy vzniká potřeba zabezpečit kontinuitu prováděných pracovních činností nalezením vhodného zástupce na dané pracovní místo. Obsazení pracovního místa může být provedeno dvojím způsobem. Prvním způsobem je využití vlastních personálních zdrojů organizace pro nalezení vhodného pracovníka s potenciálem vykonávat danou pracovní pozici, druhým způsobem je získávání nového zaměstnance z vnějších zdrojů“ (2, s. 73).

Organizaci stojí čas i peníze veškeré činnosti spojené s hledáním nových zaměstnanců, jejich následným přijetím, obeznámením s kulturou firmy a dalšími kroky. Při fluktuaci nelze uvažovat pouze náklady přímé, kterými jsou například náklady spojené s vyplacením odstupného a administrativou, ale musí se brát v úvahu také náklady nepřímé jako například náklady, které byly vynaloženy na školení zaměstnanců, náklady způsobené prostoji a prací nezaškoleného zaměstnance, nebo při neefektivitě vykonávané práce a mnoho dalších (3).

Většina nepřímých nákladů spojených s fluktuací má charakter spíše nákladů příležitostných. Pokud ale společnost při náborech nových zaměstnanců využije služeb náborových center, reklamních společností a dalších, budou převládat spíše náklady nepřímé (3).

„Důvodem oceňování nákladů fluktuace jsou podklady pro přesvědčení liniových manažerů a finančních ředitelů o potřebě investic ke zvýšení počtu zaměstnanců, kteří v organizaci zůstávají, tedy ke zvýšení retence. V současné době oceňuje tyto náklady překvapivě malé procento HR oddělení – 7 %“ (3, s. 23).

Náklady na fluktuaci by se měly vypočítávat pro každý druh pracovní pozice zvlášť a neměly by se zobecňovat, protože se tyto náklady liší nejen různorodostí odvětví, ale i charakterem a náročností dané pracovní pozice. Čím je obsazovaná pozice složitější, tím více rostou náklady na dosazení nového zaměstnance na tuto pozici. Z těchto důvodů je tedy přímo nutné vypočítat náklady zvlášť pro každé pracovní místo v organizaci pro případ, že by mělo být obnoveno (3).

Do těchto následujících kategorií je možné rozdělit náklady, které fluktuací vznikají:

- *„náklady před odchodem zaměstnance – zaměstnanci pracují pomaleji, nepřinášejí žádné inovace, jsou v průměru častěji nemocní,*
- *náklady vynaložené na okamžité výpovědi – odstupné, právní spory se zaměstnanci a podobné nákladové položky,*
- *náklady na výstupní pohovory,*
- *náklady na volné místo – práce je vykonávána později, v nejhorším případě je delší dobu odkládána nebo nemůže být udělána, jsou nadměrně využíváni ostatní zaměstnanci, některé činnosti v organizaci mohou být závislé na zpomalených*

nebo opožděných činnostech, dochází pak k řetězení zpoždění a nespokojenosti na výstupech (prodlužování doby dodání apod.),

- *náklady na přijímání zaměstnanců – zde jsou všechny náklady na výběr nového zaměstnance (od inzerátů přes přijímací postup a rozhovory). V závislosti na typu náborového procesu může být výběrové řízení i velmi nákladné,*
- *náklady na školení a orientaci – nový zaměstnanec musí být zaškolen, vznikají tedy náklady na čas jiného zaměstnance. Kromě toho nový zaměstnanec potřebuje čas, aby si dobře osvojil dovednosti nutné k jeho novému umístění,*
- *náklady na neplnění norem zaměstnance ve stádiu odcizení či výpovědní době,*
- *náklady ztracených tržeb a efektivity práce po dobu zapracování nového zaměstnance,*
- *ztráty způsobené tím, že dosavadní zaměstnanec odešel dříve, než byl nalezen náhradník*
- *ztráty přínosu k cílům organizace, ztráty produkce, prodeje, uspokojení zákazníka a další“ (3, s. 23-24).*

Ztráta způsobená odchodem jednoho zaškoleného pracovníka se dá přibližně vyčíslit na jeden a půl násobek jeho ročního platu (9).

Náklady na přijetí jednoho zaměstnance z externích zdrojů se v průměru pohybují mezi 17 000 Kč až 50 000 Kč. Obsazení pozice trvá v průměru 30 až 47 dní (3).

Dle britského průzkumu z roku 2005 byly vyčísleny průměrné náklady spojené s odchodem jednoho zaměstnance na 4 625 liber, tedy v přepočtu na 138 000 Kč. Takto vysokých nákladů lze snadno dosáhnout především při odchodu kvalifikovaných pracovníků, kdy je třeba tento signál vnímat jako popud ke změně personální politiky ve společnosti (3).

2.4.1 Kalkulace nákladů fluktuace

Výpočet nákladů fluktuace za pomoci následující kalkulace předpokládá, že veškeré činnosti související s fluktuací jsou prováděné samotnou organizací, která nevyužívá externích služeb (3).

Celkové náklady na jeden cyklus fluktuace jednoho zaměstnance dle Ing. Lucie Vnoučkové, Ph.D. jsou zobrazeny v následujícím vzorci (3).

Náklady fluktuace za časové období

$$= (\text{náklady práce manažerů a personalistů} + \text{přímé náklady} \\ + \text{nepřímé náklady} + \text{režijní náklady personální práce}) \\ \times \text{počet nahrazených zaměstnanců za dané období}$$

Vzorec 4: Náklady fluktuace za časové období (3, s. 210)

Podrobněji rozepsané položky obsažené v předchozí rovnici lze vyjádřit následovně (3).

Náklady fluktuace za časové období

$$= (Pl + Sl + In + P\check{r}P + P + V + \check{S} + Or + ON + Ho + Mo + Po \\ + Mz + VK + Mat + Os + T + Zap + KM + Kon + Od + Ev + ZL \\ + MA) \times \text{počet nahrazených zaměstnanců za dané období}$$

Vzorec 5: Náklady fluktuace za časové období podrobněji (3, s. 210)

Sumarizace nákladových položek na fluktuaci zaměstnance je vyjádřena v tabulce, která je součástí přílohy č. I této práce.

Pro porovnání možných metod kalkulace nákladů fluktuace je uveden následující výpočet, jehož autorem je Leigh Branham. V tomto případě je doporučeným postupem pro získání povědomí o skutečných nákladech na fluktuaci sečtení přímých a nepřímých nákladů uvedených v tabulce (13).

Tab. 4: Náklady na fluktuaci (13, s. 11)

Přímé náklady	Nepřímé náklady
Náborová reklama	Režijní náklady zaměstnavatele
Poplatky za průzkum/agenturu	Plat a výhody zaměstnanců za zpracování údajů
Vnitropodnikový bonus za doporučení	Čas členů managementu
Výdaje na uchazeče	Čas pracovníka vykonávajícího přímý dohled
Náklady na realokaci	Čas instruktáže pro nové zaměstnance
Výběrové řízení	Doba výcviku/zdroje
Lékařské vyšetření	Kalkulace promarněných příležitostí (odhad)
Drogový screening	Pokles na křivce produktivity (odhad)
Ověření poskytnutých informací o zázemí uchazeče	Narušení fungování zákaznického servisu/přechody ke konkurenci/ztráta obchodu
Výdaje na náborového pracovníka	Ztráta obchodních příležitostí (odhad)

„Mezi další nevyčíslitelné náklady patří citová zainteresovanost (vklad), ztráta morálních zásad, vyčerpání a absentérství mezi zbývajícími zaměstnanci, ztráta zkušeností, souvislostí a společenské paměti“ (13, s. 11).

Interpretace výpočtu nákladů na fluktuaci je podrobněji popsána Ing. Lucií Vnoučkovou, Ph.D., proto pro potřeby této práce bude využit právě její postup pro vyčíslení nákladů fluktuace.

2.5 Personální práce v organizaci

„První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv“ (12, s. 14).

V rámci řízení organizace je nezbytné správně propojit a využívat informační, lidské, finanční a materiální zdroje. Pokud se tento nelehký úkol daří plnit, předurčuje to takovou společnost k úspěšnému fungování (12).

Lidé jsou nejdůležitějším a nejcennějším zdrojem v organizaci, protože uvádí do pohybu ostatní zdroje a závisí na nich prosperita a konkurenceschopnost celé společnosti. Z toho plyne, že oblast, která řídí lidské zdroje je tou nejdůležitější v celé organizaci (12).

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (12, s. 14).

V rámci personalistiky jsou vykonávány personální činnosti, při kterých je velice důležité, aby na sebe navzájem navazovaly a podporovaly se. Rozsah těchto činností a četnost jejich výskytu závisí zpravidla na velikosti organizace. (12).

Mezi personální činnosti patří například analýza pracovních míst a jejich tvorba, specifikace potřeb zaměstnanců, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků a jejich pracovní zařazení, odměňování, poskytování motivace a zaměstnaneckých výhod, organizace procesu vzdělávání pracovníků, zprostředkování jednání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem prostřednictvím odborů, péče o pracovníky v oblasti stravování, udržení bezpečnosti na pracovišti, podpora volnočasových aktivit, zajištění činnosti personálního informačního systému, zdravotní péče o pracovníky, činnosti související s průzkumem v oblasti personalistiky a v neposlední řadě dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (12).

2.5.1 Způsoby udržení a uspokojení zaměstnanců

Pro společnost je důležité ujasnit si, zda je důležitější zákazník či zaměstnanec. Mnoho společností si odpoví, že má zákazník vždy přednost. Mnohé pokrokové organizace si ale jsou vědomy, že opak je pravdou, protože právě zaměstnanci při styku se zákazníkem přenášejí své pocity ze zaměstnání přímo na ně (13).

„Jednání s vlastními lidmi jako s osobami číslo jedna vytváří zaměstnance, kteří budou mnohem ochotněji a citlivěji reagovat na potřeby zákazníků.“ (13, s. 31).

Na základě studie bylo potvrzeno, že organizace, ve kterých byly aplikovány postupy za účelem udržení pracovníků, pocítují z jejich strany větší náklonnost a loajalitu vůči společnosti. Podniky s 10 % a menší mírou fluktuace dosahují lepších výsledků při udržování zákazníků než ty podniky, které mají míru fluktuace vyšší než 15 % (13).

Školení a výcvik zaměstnanců

Pokud nastane situace, kdy zaměstnanci touží vylepšovat svoje schopnosti a čerpat nové znalosti a tato touha není společností vyslyšena, může se stát, že zaměstnanec začne uvažovat o odchodu ze společnosti (9).

Pokud se společnost rozhodne učinit krok ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, existují klíčové důvody pro to, aby společnost investovala právě do školení. Prvním důvodem je, že zaměstnanci pocítí, že jsou pro svého zaměstnavatele natolik důležití, aby do nich investoval. Dalším důvodem je, že selepší kvalifikace zaměstnanců, což pocítí i zákazník. V neposlední řadě je faktem, že zaměstnanců, kteří nastoupili do zaměstnání,

neabsolvovali pracovní výcvik a do jednoho roku změnili zaměstnání je 24 %, tedy o 10 % více než těch, kteří výcvik absolvovali (13).

Nejlepším druhem školení je takové, které pomůže pracovníkům pracovat efektivněji, osvojit si potřebné dovednosti pro snadnější dosažení strategických cílů společnosti a přinášet směrem dovnitř společnosti více hodnot. Při výběru školení je třeba pokusit se vyhnout školitelům, kteří ignorují obchodní záměr firmy a manažerům, kteří nezvládají podporu a upevnění záměru a výsledků výcviku (13).

Bylo zjištěno, že nejlepších výsledků dosahují takové organizace, které vynakládají na školení svých zaměstnanců prostředky ve středním rozsahu a ideálně své zaměstnance školí čtyřikrát až šestkrát ročně (7).

V následující tabulce jsou uvedeny možné metody, jak lze přispět k rozvoji zaměstnanců (3).

Tab. 5: Metody rozvoje (3, s. 78)

On the job	Off the job
koučink	Přednáška
mentoring	Seminář
stínování	případová studie
pověření úkolem	simulace
rotace práce	workshop
práce na projektech	manažerské hry
plnění náročných úkolů	angažovanost v komunitě
miniprojekty	development centrum
stáž, dočasné přeložení	outdoor training
sdílení poznatků	e-learning
	studium literatury

Odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody

„Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců a tím se stává jedním z ústředních bodů pro rozhodnutí o setrvání nebo opuštění pracovního místa“ (3, s. 70).

Význam odměňování v moderním pojetí nelze hledat pouze v peněžních odměnách v podobě mezd nebo platu za vykonanou práci. Pod pojmem odměňování v moderním

řízení lidských zdrojů je zahrnuto například povýšení, pochvaly jako výraz formálního uznání a různé zaměstnanecké výhody (14).

Zaměstnanci jsou odměňováni za účelem dosažení požadovaného chování vedoucího k uspokojení strategie organizace. Organizace se snaží za pomoci finančních či nefinančních nástrojů odměňování o zvýšení výkonu pracovníka. Odměna závisí na podílu pracovníka na daném plnění úkolu a jeho cíle. Pokud se daří společnosti odměňovat své zaměstnance spravedlivě, roste tak i spokojenost a pracovitost samotných zaměstnanců (14).

Aby společnost zjistila, co její lidé potřebují, platí jednoduché pravidlo: zeptat se jich. Stačí provést průzkum a zjistit, co by zaměstnanci ocenili, jaké výhody či služby jim schází (13).

Poskytování nehmotné formy odměňování, tedy služeb na pracovišti je motivující a záleží na uvážení společnosti, jaké formy motivace zvolí a bude nabízet svým zaměstnancům. V nejlepším případě zaměstnavatel zjistí názor svých zaměstnanců a přizpůsobí odměny jejich preferencím (15).

Mezi základní motivující nehmotné odměny ve formě služeb patří:

- poskytování stravy zaměstnancům a možnosti občerstvit se, což navíc ovlivňuje i výkon pracovníka,
- zařízení, které poskytne zaměstnanci prostor pro odpočinek, osobní hygienu a místo pro uložení jeho osobních věcí (záchody, umývárny, odpočinková místnost, parkovací plocha, šatna a další),
- soukromé podnikové zdravotnické zařízení, které poskytuje zdravotní služby zaměstnancům, bývá spíše ve větších společnostech,
- poskytování pracovních ochranných pomůcek a oděvů, jejich údržba je v některých podnicích povinná, záleží na druhu vykonávané práce,
- zajištění dopravy do práce, nebo alespoň příspěvek na cestovní náklady do zaměstnání,
- služba poradny pro pracovní i pracovní-právní záležitosti např. vzdělávání, kariéry a dalších,

- služby, které poskytuje společnost zaměstnancům a někdy i jejich rodině pro využití jako volnočasové aktivity (např. sportovní aktivity, kulturní vyžití, rekreační pobyty a další),
- služby přispívající ke zlepšení a ulehčení pracovních a především životních podmínek pracovníků např. soukromé půjčky, firemní mateřské školky, výpomoc v náročných životních situacích – rodinné úmrtí, narození dítěte, svatba a další (15).

Pokud je pracovník se svými spolupracovníky a se svým pracovním umístěním v organizaci spokojený, je ochoten setrvat v této organizaci i přes nabídky jiných konkurenčních společností, které jsou vyšší o 20 – 25 % než jeho stávající plat. Naopak pokud není zaměstnanec z jakéhokoliv důvodu ve stávající společnosti spokojený, je ochoten přijmout nabídku od konkurence vyšší pouze o 2 – 5 %. To dokazuje, že zaměstnanec upřednostní vždy určitou stabilitu před vyšším platem, z čehož plyne, že výše výdělku ač je jedním z motivačních faktorů, není tím hlavním (7).

V následující tabulce je uvedený systém možného odměňování zaměstnanců. Nejčastěji se setkáme s motivací pomocí hmatatelných krátkodobých odměn, ale není to nejvhodnější způsob vzhledem k tomu, že s těmito odměnami počítá v podstatě každý zaměstnanec jako se základními a samozřejmými. Je doporučeno zaměřit se tedy na nehmatatelné dlouhodobé typy odměn, pokud si společnost chce udržet rozvojeschopné, motivované a pracovité zaměstnance. V případě výskytu konfliktu často právě tyto odměny zapříčiní odchod zaměstnance (3).

Tab. 6: Typologie odměn (3, s. 74)

	Krátkodobé	Dlouhodobé
Hmatatelné	Základní plat Příplatky Příspěvky na zdravotní péči	Bezpečnost práce Programy spoření Podíly na zisku
Nehmatatelné	Pracovní/životní benefity Praktiky při najímání Koučing	Pracovní prostředí a kultura Chování vedoucích Důvěra ve vedení

2.6 Vliv zaměstnavatele a jeho působení na motivaci zaměstnanců

Mezi zaměstnavateli lze nalézt pouze menšinu, která se snaží fluktuaci aktivně řešit. Přesto alespoň zlomek firem klade důraz na důležitost svých zaměstnanců a daří se jim to tak, že jejich motivovaní zaměstnanci jsou nejlepší vizitkou a jako tzv. „nejlepší zaměstnavatelé“ jsou tak vzácným příkladem pro ostatní společnosti v České republice.

Tento málo se vyskytující jev dokazuje každoroční studie Best Employers Česká Republika, ve které jsou na základě hodnocení firmy vlastními zaměstnanci vybráni nejlepší zaměstnavatelé České republiky. O jejich umístění na stupních vítězů rozhoduje zejména nadměrně vysoká motivovanost zaměstnanců těchto společností. Na základě této studie je potvrzeno, že zaměstnanec, který je motivovaný, se vyjadřuje vůči firmě, ve které pracuje pozitivně a spojuje s ní svoji budoucnost a je ochoten vynaložit síly navíc k tomu, aby napomohl zlepšení obchodních výsledků firmy. Společnosti, které se stanou vítězi, se obecně vyznačují výskytem vysoké míry motivace, důvěryhodností vedoucích pracovníků, kulturou stavěnou na vysokém výkonu, v neposlední řadě také výbornou pověstí v roli zaměstnavatele a aktivní prací za účelem ustálení jejich výsledků (16).

Ty nejlepší společnosti mají průměrně 80 % motivovaných zaměstnanců, oproti nim ostatní firmy na trhu mají motivovaných pouze okolo 54 % zaměstnanců. Nárůst míry motivovanosti je přítomen především díky férovému přístupu vedoucích pracovníků k zaměstnancům, spravedlivé mzdě a odpovídajícím benefitům, což vede k lepší pověsti firmy a tím pádem dokáže lépe udržovat a lákat nové zaměstnance (16).

„Podle samotných zaměstnanců se u těch nejlepších, vrcholové vedení chová k zaměstnancům jako k tomu nejcennějšímu, co firma má (69 % vs. 40 % u ostatních). Zároveň nejlepší společnosti plní sliby, které dávají svým zaměstnancům (81 % vs. 55 %), přistupují k nim čestně (83 % vs. 52 %) a vytváří prostředí, které je otevřené a akceptuje individuální rozdíly (84 % vs. 58 %)“ (16).

„Best Employers jsou také vnímány jako atraktivnější zaměstnavatel, který dokáže přilákat lidi potřebné k dosažení svých cílů (76 % vs. 46 %) a zároveň je ve společnosti udržet (76 % vs. 48 %)“ (16).

„U těch nejlepších zaměstnavatelů má až 69 % zaměstnanců pocit, že jejich mzda odpovídá jejich přínosu společnosti (v porovnání s 40 % u ostatních). Tito zaměstnanci mají také pocit, že v porovnání s ostatními společnostmi jsou odměňováni spravedlivě (75 % vs. 45 %). Best Employers poskytují zaměstnanců takové benefity, které odpovídají jejich potřebám (to tvrdí 84 % zaměstnanců u těch nejlepších a 57 % zaměstnanců u ostatních společností)“ (16).

Míra motivovanosti v České republice neustále klesá. V roce 2014 byla průměrná míra motivovanosti 60 %. Je to způsobené především tím, že čím dál více zaměstnanců nerozumí tomu, od čeho je odvozena jejich mzda a navíc vnímají čím dál větší neochotu zaměstnavatele sdílet s nimi finanční úspěchy. Dále je problém s čím dál více se rozcházejícími hodnotami společnosti a jejich zaměstnanců. V neposlední řadě mají také zaměstnanci pocit, že některá absolvovaná školení nejsou nijak přínosná pro jejich zaměstnání (16).

Nabízí se otázka, proč by se měla společnost snažit o vybudování firemní kultury s vysokou motivovaností? Výkonnost společnosti je ovlivněna jak mírou fluktuace zaměstnanců, tak počtem žádostí, které společnost dostane v okamžiku, kdy hledá nové zaměstnance (16).

Míra fluktuace v roce 2014 byla u Best Employers 6 % (míra fluktuace ostatních společností byla kolem 13 %). Jak už bylo řečeno, nejlepší zaměstnavatelé jsou atraktivnější z mnoha důvodů, díky čemuž jsou schopni lépe konkurovat a udržet se na trhu. Konkrétním příkladem je například počet žádostí o zaměstnání, kterých nejlepší zaměstnavatelé dostávají v průměru 51 na jedno nové pracovní místo na rozdíl od ostatních firem, které obdrží žádostí 35 (16).

Tím hlavním důvodem, proč by se měla každá společnost snažit být dobrým zaměstnavatelem s vysokým podílem motivovaných zaměstnanců je velká pravděpodobnost a možnost dlouhodobě vykazovat lepší obchodní výsledky. Konkrétně se jedná o celkovou návratnost na akcionáře, kterou mají společnosti s vysokou mírou motivovanosti (nad 67 %) o 50 % vyšší oproti průměru (16).

2.7 Zhodnocení kapitoly

Na základě literární rešerše, kde bylo vycházeno z české literatury v knižní podobě a z internetových zdrojů, byly definovány následující pojmy:

- fluktuace zaměstnanců, její význam a příčiny, zvlášť uvedeno pro Českou republiku,
- míra fluktuace zaměstnanců (postup výpočtu a doporučená míra fluktuace v České republice),
- nezaměstnanost a s ní související ukazatel podílu nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích České republiky,
- přímé a nepřímé náklady fluktuace a jejich kalkulace,
- personalistika ve společnosti a její vliv na fluktuaci (uspokojení zaměstnanců),
- působení zaměstnavatele na motivaci zaměstnanců (význam a chování nejlepších zaměstnavatelů dle výzkumu Best Employers).

Veškeré uvedené pojmy a informace s nimi související budou nadále využity v následující části pro potřeby analýzy a plnění dílčích cílů bakalářské práce.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola obsahuje představení společnosti FLÍDR s.r.o. a popis současného stavu firmy především v oblasti personální, který je výchozím bodem pro následnou analýzu a výpočet míry fluktuace. V souvislosti s fluktuací budou řešeny a specifikovány náklady s odchodem zaměstnanců související. Výstupem bude roční průměrný objem nákladů na odchody zaměstnanců, u kterých je třeba analyzovat především příčinu vzniku a následně najít řešení pro usměrnění fluktuace na žádoucí míru. Všechny tyto kroky jsou součástí analýzy ekonomických dopadů fluktuace zaměstnanců a budou zajišťovány pro roky 2011-2015.

3.1 FLÍDR s.r.o.

Společnost FLÍDR s.r.o. byla založena dne 9. 12. 1993. Od svého vzniku sídlí v Pardubickém kraji v obci Široký Důl. Působí především v oblasti strojírenství, automobilového průmyslu a přesného obrábění. Jednatel a jediným společníkem je pan Ing. Karel Flídr (17, 18).



Obr. 1: Logo FLÍDR s.r.o. (19)

Název subjektu:	FLÍDR s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Široký Důl 200, 572 01 Polička
Jednatel:	Ing. Karel Flídr
Základní kapitál:	10 100 000,- Kč
IČ:	60110813
DIČ	CZ60110813
Předmět podnikání:	Zámečnictví, nástrojářství Obráběčství Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona (17)

Společnost při jejím založení fungovala v pronajatých prostorech na ploše cca 120 m² a zaměstnávala 5 pracovníků. Jejím hlavním předmětem činnosti bylo „Kovoobráběčství

a zámečnictví“, konkrétně firma začínala s výrobou řetězových dopravníků, napájecí techniky pro hospodářská zvířata, armatur tlakových a sacích hadic (18).



Obr. 2: Sídlo společnosti FLÍDR s.r.o. (19)

V průběhu let se společnost rozrostla a v současné době provozuje činnost ve vlastních prostorách, které disponují výrobní plochou 5.890 m² a skladovací plochou 1.170 m², zaměstnává průměrně 190 zaměstnanců, čímž se řadí mezi středně velké podniky. Postupem času společnost rozšířila předmět podnikání a v současné době se zabývá výrobou dílů pro automobilový průmysl (především rámu hlavových opěr), přesným obráběním dílů, výrobou jednoúčelových strojů a zařízení (pro vibrační broušení a leštění dílců), distribucí hadic, výrobou zemědělské a požární techniky, velkoobchodem a specializovaným maloobchodem. Společnost se neustále snaží o rozvoj výroby, především v oblasti přesného kovoobrábění a dále o navyšování kapacity výroby hlavových opěr. Při dosažení roční kapacity výroby 5 milionů kusů, naplní cíl, kterým je dosažení vedoucího postavení ve výrobě tohoto dílu v České republice (19).

Společnost FLÍDR s.r.o. je držitelem certifikátů ISO 9001 (Systém managementu kvality), ISO 14001 (Systém environmentálního managementu) a ISO/TS 16949 (Systém managementu kvality pro dodavatele v automobilovém dodavatelském řetězci). Všechny výše uvedené normy ovlivňují řízení v oblasti personalistiky ve společnosti především záležitosti týkající se zaškolení a kvalifikace personálu (19).

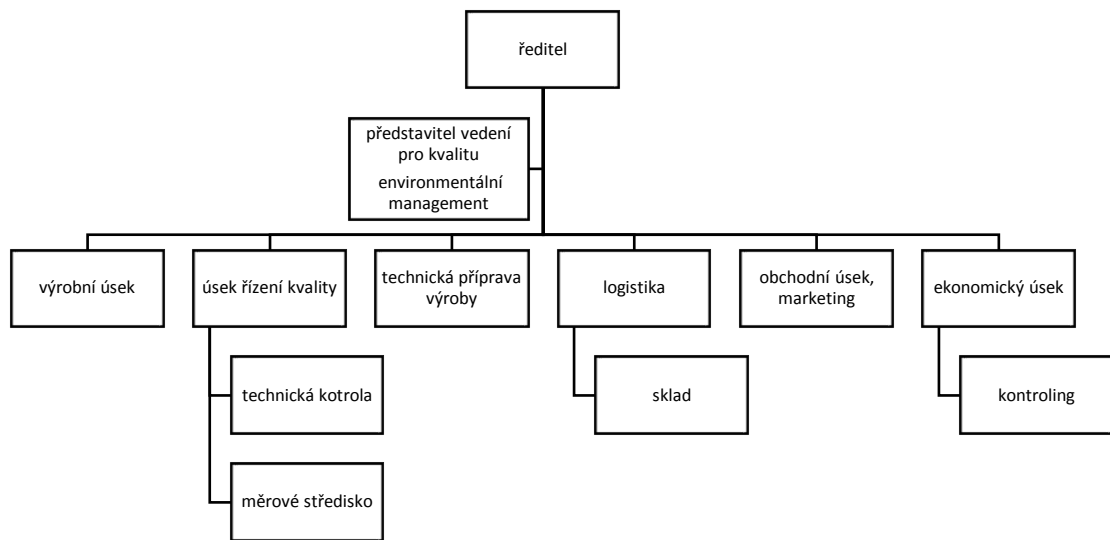
Organizační schéma společnosti FLÍDR s.r.o.

Organizace jednotlivých úseků a oblastí ve společnosti FLÍDR s.r.o. je uzpůsobena především s ohledem na požadavky ISO norem, které musí společnost splňovat a jejich podmínky dodržovat. Funkce jednotlivých částí společnosti je následující.

Ředitel společností FLÍDR s.r.o., pan Ing. Karel Flídr, je v této organizaci přímo nadřízený ostatním úsekům (32).

Ekonomický úsek zpracovává účetní doklady, personální agendu, dotace, zabezpečuje platební styk a jiný kontakt s bankami a správními orgány. Zajišťuje statistické výpočty, které většinou spadají do kontrolního úseku a další (32).

Představitel vedení pro kvalitu a environmentální management je osoba, která zajišťuje, že systém managementu odpovídá požadavkům implementovaných norem ISO/TS 16949 a ISO 14001 (má právo kontroly všech úseků ve firmě, dohlíží, aby fungoval systém) (32).



Obr. 3: Organizační schéma společnosti FLÍDR s.r.o. (Vlastní zpracování dle 18)

Obchodní úsek komunikuje se současnými zákazníky a zároveň vyhledává nové zákazníky. Tento úsek současně spolupracuje s projektovými manažery, kteří tyto zákazníky dále přebírají – prezentují firmu, smluvně zajistí zakázku, komunikují s ostatními úseky, které zajišťují samotnou výrobu. Materiál pro výrobu, expedici a dopravu vyrobených dílů má na starost úsek logistiky (32).

Technologové, konstruktéři ve spolupráci s projektovými manažery se postarají o technickou přípravu výroby. Zajistí správnou technologii výroby, plány projektu a připraví veškerou dokumentaci pro výrobu (32).

Úsek řízení kvality zajišťuje kontrolu zavedeného systému dle norem ISO, dále prostřednictvím pracovníků technické kontroly kontroluje kvalitu vyráběných dílů.

Měrové středisko proměří výrobky a případně upozorní na nedostatky, aby se předešlo vysoké zmetkovosti, nespokojenosti zákazníka atd. Středisko technické kontroly následně provádí kontrolu přímo ve výrobě (32).

Výrobní úsek zajišťuje vlastní výrobu dílů ve spolupráci s výše uvedenými úseky (32).

Personalistika ve společnosti FLÍDR s.r.o.

Personální oblast je ve společnosti FLÍDR s.r.o. řešena v rámci ekonomického úseku pověřeným pracovníkem. Její koncepce plně odpovídá požadavkům normy ISO/TS 16949 kapitoly „6.2 Personalistika“ (32).

Personální a mzdová agenda je vedená v informačním systému KARAT, docházka zaměstnanců je sledována docházkovým systémem ESTELAR. Systémy jsou vzájemně propojeny a umožňují komplexní přehled nad personální agendou (32).

Záležitosti týkající se zaměstnanců a mezd jsou vymezeny pracovním řádem, jehož součástí je vnitřní mzdový předpis (32).

Týdenní pracovní doba zaměstnance ve společnosti FLÍDR s.r.o. činí 37,5 hodiny z důvodu třisměnného provozu. Zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům podle § 88 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce přestávky na jídlo a oddech, které se do pracovní doby nezapočítávají. Na přestávku v délce 30 minut má zaměstnanec nárok po čtyřech hodinách práce (20).

Zaměstnancům jsou poskytovány mzdové příplatky v zákonné výši (dle Zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce):

- za přesčas 25 % z pracovního průměru,
- za práci v sobotu, neděli 10 % z pracovního průměru,
- náhrada za práci ve svátek je ve výši 100 % mzdy,
- za práci v noci 17,5 % z pracovního průměru na základě rozhodnutí vedení společnosti. Zákonná výše tohoto příplatku je 10 % pracovního průměru.,
- za práci ve ztíženém pracovním prostředí ve výši 10 % částky, kterou stanoví § 111 odst. 2 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (základní sazba minimální mzdy pro denní fond 7,5 hodiny) (20).

Zaměstnancům ve výrobě je vyplácena hodinová mzda a technicko - hospodářským zaměstnancům je vyplácena měsíční mzda (20).

Zaměstnanec je zařazen do pracovní pozice na základě pracovní smlouvy, kde je uveden druh vykonávané práce. Zaměstnanci jsou odměňováni za práci těmito složkami mzdy:

- časová/měsíční mzda,
- osobní ohodnocení – složka mzdy, která je stanovena na základě kvalifikace zaměstnance, délky praxe, pracovního nasazení a kvality práce (20).

Další odměny poskytované zaměstnancům mimo mzdu jsou:

- příspěvek na stravování v zákonné výši 55 % (dle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů) jednoho jídla za odpracovanou směnu (minimálně 4 hodiny),
- čtvrtletně poukázky pro volnočasové aktivity Flexi Pass (výše se odvíjí od odpracované doby ve společnosti),
- měsíční a roční prémie (na základě pracovní výkonnosti nebo dosažení předpokládaného zisku společnosti),
- prémie „zdraví“ (vázaná na to, že zaměstnanec odpracuje celý měsíc, nečerpá nemocenské dávky, náhradu mzdy za návštěvu lékaře v pracovní době). Jsou přiděleny automaticky v případě splnění podmínek. Výše prémie činí:
 - 500 Kč/měsíc v případě, že nebyli nemocní, nečerpali náhradu mzdy za návštěvu lékaře,
 - 250 Kč/měsíc při nemoci a čerpání náhrady za návštěvu lékaře do 3 hodin v měsíci (20).

Řízení počtu zaměstnanců ve společnosti závisí na druhu pracovní pozice zaměstnance. Plánování počtu technicko - hospodářských i výrobních pracovníků se odvíjí od objemu nových zakázek a jejich náročnosti. Výběrové řízení technicko - hospodářských pracovníků a kvalifikačně náročnějších pozic výrobních pracovníků je organizačně obtížnější a probíhá ve více kolech. Počet výrobních zaměstnanců společnosti je řízen na základě požadavků vedoucích jednotlivých výrobních úseků. Odpovědný personální pracovník přijímá požadavky vedoucích jednotlivých úseků společnosti, na základě kterých shromažďuje poptávky uchazečů o zaměstnání, předává zprávu vedoucímu personalistiky, který odpovídá za nábor nových zaměstnanců, provádí osobní pohovory

s jednotlivými uchazeči, na základě kterých vyhodnotí, zda je uchazeč vhodný pro danou pracovní pozici (32).

Potřebu nových zaměstnanců oznamuje společnost FLÍDR s.r.o. především na svých internetových stránkách www.flidr.cz. Dále pak formou inzerátu v regionálních novinách, letáků umístěných na informačních tabulích v okolních obcích a také jsou volné pracovní pozice zveřejňovány prostřednictvím územních pracovišť Úřadů práce v regionu Svitavy (32).

Společnost každoročně pořádá akci „Den otevřených dveří“, kde umožňuje žákům základních a středních škol navštívit výrobní prostory formou exkurzí a zvýšit tak zájem o studium strojírenských oborů. Společnost také uvažuje o poskytování stipendia žákům středních odborných učilišť, čímž by si v budoucnu zajistila nové kvalifikované pracovní síly (32).

Vzhledem k umístění společnosti FLÍDR s.r.o. dojíždí do sídla společnosti přibližně $\frac{3}{4}$ zaměstnanců z okolních obcí a měst. Firma nevlastní soukromou přepravní linku, avšak pro tyto účely byly na žádost společnosti podané Pardubickému kraji cíleně přizpůsobeny linky, na kterých jezdí regionální autobusoví přepravci v pracovní době. Tyto spoje včas zaměstnance dovezou a odvezou na jednotlivé směny. Na podzim roku 2015 byla dokončena úprava příjezdové silnice do Širokého dolu, kdy v rámci oprav byla vytvořena v obou směrech vlastní autobusová zastávka přímo před sídlem společnosti (32).

I přes dostupnost autobusem 4/5 dojíždějících zaměstnanců využívá vlastní dopravu a jezdí do práce autem. V roce 2013 proběhlo rozšíření parkoviště a v současné době jsou k dispozici tři parkovací plochy pro osobní vozy (32).

Jak už bylo zmíněno, společnost má zavedený systém kvality podle normy ISO/TS 16949 pro automobilový průmysl a podpůrný proces tohoto systému je personalistika. V rámci personalistiky sleduje společnost ukazatele nemocnosti a fluktuace, které si stanovila (32).

V rámci fluktuace sleduje odchody ve členění na odchody z důvodu:

- starobního důchodu – tzv. „normální odchod“ (viz. kapitola 2.3),
- invalidního důchodu – tzv. „normální odchod“ (viz. kapitola 2.3),
- mateřské dovolené – tzv. „normální odchod“ (viz. kapitola 2.3).
- pracovní smlouva na dobu určitou, již se neprodlužoval pracovní poměr – důvodem neprodloužení pracovního poměru je zpravidla zjištění, že zaměstnanci nepracují dle představ zaměstnavatele (např. neplní normy ve výrobě atd.) a na základě konzultace nadřízeného pracovníka s vedením společnosti se již zaměstnanci pracovní poměr neprodlouží,
- výpověď pro nadbytečnost dle § 52 písm. c) Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce – odchod je v tomto případě zapříčiněn zrušením pracovního místa,
- pokles výroby – týká se pouze zaměstnanců ve výrobě, kteří odešli z důvodu nedostatku práce, kterou zaměstnavatel nebyl schopný zajistit,
- nalezení práce blíže k domovu,
- nástup do jiného zaměstnání,
- stěhování – zaměstnanec se stěhuje mimo dosah možného dojíždění, např. do jiného kraje (32).

Poslední tři uvedené důvody odchodu zaměstnance jsou důvodem, který nejčastěji uvádějí zaměstnanci při konzultaci se svým nadřízeným, kdy se chtějí domluvit na odchodu ze společnosti (32).

3.2 Míra fluktuace v letech 2011-2015 ve společnosti FLÍDR s.r.o.

Míra fluktuace bude vypočítána třemi různými vzorci, které již byly zmíněny v kapitole 2.3 a následně pro objektivnější výsledek budou všechny tři výpočty zprůměrovány. Pro výpočet míry fluktuace je zapotřebí znát průměrný roční počet zaměstnanců, který je vypočten jako aritmetický průměr součtu měsíčních počtů zaměstnanců. V případě desetinných čísel je zaokrouhlováno na dvě desetinná místa.

Výsledná míra fluktuace bude porovnána s doporučenou mírou fluktuace pro Českou republiku, která se obecně pohybuje v mezích 5-10 %. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců je zaměstnána ve společnosti FLÍDR s.r.o. jako manuální pracovník ve výrobě, je mimo již uvedená procenta vhodné uvažovat také přípustnou míru fluktuace

16,7 % (viz kapitola 2.3.1), která je přiměřená pro manuální pracovníky, tedy obecně ve výrobním odvětví. Pro rok 2012 je k dispozici na základě průzkumu (viz kapitola 2.3.1) ukazatel míry fluktuace pro středně velké podniky ve výši 11,5 %, se kterým bude srovnávána míra fluktuace společnosti FLÍDR s.r.o. tedy pouze za rok 2012.

Pro lepší vysvětlení a odůvodnění míry fluktuace v jednotlivých letech bude využito Ukazatele podílu nezaměstnaných osob uvedeného v kapitole 2.3.2 a dále pak tabulka č. 8, ve které jsou uvedeny důvody odchodu zaměstnanců ze společnosti a jejich počet.

Tab. 7: Důvody odchodu zaměstnanců (Vlastní zpracování dle 22)

Důvod odchodu zaměstnance	Počet odchozích zaměstnanců v roce					Celkem
	2011	2012	2013	2014	2015	
*starobní důchod	1	0	3	1	1	6
*invalidní důchod	1	0	0	1	2	4
*mateřská dovolená	3	2	0	1	2	8
nalezení práci blíže k domovu	6	2	2	2	4	16
nástup do jiného zaměstnání	9	4	2	2	6	23
stěhování	4	2	0	2	0	8
doba určitá již se neprodlužoval prac. poměr	3	2	1	3	6	15
výpověď pro nadbytečnost	1	1	2	1	1	6
pokles výroby (nedostatek zakázek)	0	8	13	7	0	28
Celkem	28	21	23	20	22	114

*tzv. „normální odchody“ (viz kapitola 2.3)

Pro srovnání je doplněn ve všech letech upřesňující výpočet míry fluktuace, který zohledňuje „normální odchody“. Vzhledem k tomu, že „normální odchody“ tvoří každý rok průměrně 1/6 všech odchozích zaměstnanců, v následujících výpočtech je přednostně komentován méně optimistický výpočet míry fluktuace zahrnující všechny odchody a následně porovnán s výpočtem míry fluktuace, který zohledňuje „normální odchody“.

Míra fluktuace 2011

Celkový počet příchozích zaměstnanců v roce 2011 byl 43 a odchozích 28 osob. Podrobný přehled o pohybu zaměstnanců ve společnosti FLÍDR s.r.o. během roku 2011 je uveden v následující tabulce.

Tab. 8: Stav zaměstnanců ke konci měsíce v roce 2011 (Vlastní zpracování dle 21)

Rok	Měsíc	Počet zaměstnanců			Průměrný počet zaměstnanců
		příchozích	odchozích	celkem	
2011	leden	6	3	164	170,92
	únor	3	0	167	
	březen	3	4	166	
	duben	5	5	166	
	květen	6	1	173	
	červen	6	3	176	
	červenec	3	0	179	
	srpen	1	4	176	
	září	3	3	176	
	říjen	5	1	172	
	listopad	2	0	170	
	prosinec	0	4	166	
Celkem		43	28	2051	
Údaje pro výpočet bez tzv. „normálních odchodů“		43	23	2056	171,33

* 161 zaměstnanců – stav k 31. 12. 2010

$$\text{Míra fluktuace I (2011)} = \frac{28}{170,92} \times 100 = 16,38 \%$$

$$\text{Míra fluktuace II (2011)} = \frac{28}{161 + 43} \times 100 = 13,73 \%$$

$$\text{Míra fluktuace III (2011)} = \frac{28}{166} \times 100 = 16,87 \%$$

$$\text{Míra fluktuace 2011} = \frac{16,38 + 13,73 + 16,87}{3} = 15,66 \%$$

$$\text{Míra fluktuace 2011 bez normálních odchodů} = \frac{13,42 + 11,27 + 13,45}{3} = 12,71 \%$$

V roce 2011 byl podíl nezaměstnaných osob v Pardubickém kraji 6,5 %. Ve srovnání s podílem nezaměstnaných osob v ČR 6,77 % se drží Pardubický kraj v nižších číslech. To znamená, že mají zaměstnanci více možností a příležitostí, jak si najít v tomto kraji nové zaměstnání. Což potvrzuje fakt, že ze společnosti odešlo v tomto roce právě 15 zaměstnanců do jiného zaměstnání, z toho 6 osob našlo dokonce práci blíže k domovu. I přesto se v roce 2011 se drží míra fluktuace ve společnosti FLÍDR s.r.o. pod přijatelnými 16,7 % pro manuální pracovníky. Obecnou doporučovanou míru fluktuace pro Českou republiku 5-10 % však překračuje. V tomto roce je míra fluktuace ze všech pěti sledovaných let nejvyšší.

V roce 2011 odešlo celkem 5 zaměstnanců z některého z důvodů řadících se mezi „normální odchody“. Míra fluktuace zahrnující „normální odchody“ je v tomto

roce 12,71 %, tedy o 2,95 % nižší než míra fluktuace zahrnující všechny odchody. Ještě více se přibližuje doporučené míře fluktuace pro Českou republiku.

Míra fluktuace 2012

V roce 2012 celkem odešlo ze společnosti 21 zaměstnanců a příchozích pracovníků bylo 15. Podrobný přehled je uveden v následující tabulce.

Tab. 9: Stav zaměstnanců ke konci měsíce v roce 2012 (Vlastní zpracování dle 21)

Rok	Měsíc	Počet zaměstnanců			Průměrný počet zaměstnanců
		příchozích	odchozích	celkem	
2012	leden	0	1	165	166,92
	únor	2	1	166	
	březen	6	1	171	
	duben	2	2	171	
	květen	0	3	168	
	červen	0	0	168	
	červenec	0	0	168	
	srpen	1	1	168	
	září	2	2	168	
	říjen	2	1	169	
	listopad	0	8	161	
	prosinec	0	1	160	
	Celkem		15	21	
Údaje pro výpočet bez tzv. „normálních odchodů“		15	19	2005	167,08

$$\text{Míra fluktuace I (2012)} = \frac{21}{166,92} \times 100 = 12,58 \%$$

$$\text{Míra fluktuace II (2012)} = \frac{21}{166 + 15} \times 100 = 11,60 \%$$

$$\text{Míra fluktuace III (2012)} = \frac{21}{160} \times 100 = 13,13 \%$$

$$\text{Míra fluktuace 2012} = \frac{12,58 + 11,60 + 13,13}{3} = 12,44 \%$$

$$\text{Míra fluktuace 2012 bez normálních odchodů} = \frac{11,37 + 10,22 + 11,73}{3} = 11,11 \%$$

Míra fluktuace v roce 2012 je o 3,22 % nižší než v roce 2011. Menší vliv na fluktuaci má zajisté podíl nezaměstnaných osob v Pardubickém kraji, který se zvýšil oproti předchozímu roku na 7,03 %, to je jeden z předpokladů nižší fluktuace. Přesto v roce 2012 odešlo ze společnosti šest osob právě proto, že i při zvýšení podílu nezaměstnaných osob byli schopni najít jiné zaměstnání. Větší podíl na míře fluktuace ale mělo propouštění z důvodu poklesu výroby, kdy odešlo ze společnosti 9 zaměstnanců.

V roce 2012 byl proveden průzkum mezi středně velkými firmami, kdy doporučená výše fluktuace dosahovala 11,5 %. Společnost FLÍDR s.r.o. se nachází přibližně o 1 % nad průměrem. Je třeba brát v úvahu, že průzkum zahrnoval firmy z různých odvětví, kde se tolerovaná míra fluktuace liší.

Dvě ženy, které odešly na mateřskou dovolenou, ovlivnily výpočet míry fluktuace bez „normálních odchodů“ za rok 2012. Míra fluktuace bez „normálních odchodů“ je 11,11 %, tedy o 1,33 %. Nijak významně neovlivňuje obecně vyhodnocení míry fluktuace v tomto roce. Je třeba ale konstatovat, že tímto výpočtem se společnost dostává těsně pod hranici procenta míry fluktuace pro střední podniky za rok 2012.

Míra fluktuace 2013

V tabulce níže jsou uvedeny podrobné údaje o počtech zaměstnanců pro rok 2013, kdy ze společnosti FLÍDR s.r.o. odešlo 23 a nastoupilo 21 zaměstnanců

Tab. 10: Stav zaměstnanců ke konci měsíce v roce 2013 (Vlastní zpracování dle 21)

Rok	Měsíc	Počet zaměstnanců			Průměrný počet zaměstnanců
		příchozích	odchozích	celkem	
2013	leden	0	2	158	166,42
	únor	1	2	157	
	březen	2	0	159	
	duben	4	0	164	
	květen	6	0	170	
	červen	2	0	172	
	červenec	4	0	176	
	srpen	1	1	176	
	září	0	0	176	
	říjen	0	5	171	
	listopad	0	12	159	
	prosinec	1	1	159	
	Celkem		21	23	
Údaje pro výpočet bez tzv. „normálních odchodů“		21	20	2000	166,67

$$Míra\ fluktuace\ I\ (2013) = \frac{23}{166,42} \times 100 = 13,82\ \%$$

$$Míra\ fluktuace\ II\ (2013) = \frac{23}{160 + 21} \times 100 = 12,71\ \%$$

$$Míra\ fluktuace\ III\ (2013) = \frac{23}{159} \times 100 = 14,47\ \%$$

$$Míra\ fluktuace\ 2013 = \frac{13,82 + 12,71 + 14,47}{3} = 13,67\ \%$$

$$\text{Míra fluktuace 2013 bez normálních odchodů} = \frac{12 + 10,93 + 12,35}{3} = 11,76 \%$$

V roce 2013 míra fluktuace oproti předchozímu roku mírně narostla a dosahuje výše 13,67 %. S jistotou lze říci, že největší příčinou je propouštění zaměstnanců z důvodu nedostatku práce. Společnost z tohoto důvodu opustilo 13 zaměstnanců z celkem dvaceti třech odchozích. Pouze 4 zaměstnanci odešli z důvodu odchodu do jiného zaměstnání, což dokládá fakt, že podíl nezaměstnaných osob v Pardubickém kraji byl v roce 2013 ze všech sledovaných let nejvyšší a to 7,45 %. Míra fluktuace se i přes výkyvy ve výrobě drží v rozmezí únosné míry fluktuace pro výrobní podniky, tedy 16,6 % stále nepřesahuje. Doporučenou míru fluktuace pro Českou republiku 10 % však přesahuje o 3,67 %.

Odchod tří zaměstnanců do starobního důchodu v roce 2013 ovlivňuje výpočet míry fluktuace bez „normálních odchodů“, která je 11,76 %. V tomto roce z hlediska míry fluktuace výrobních podniků je také vyhovující, liší se pouze o 1,91 %. O tento rozdíl se přibližuje i doporučené míře fluktuace pro Českou republiku.

Míra fluktuace 2014

Počet příchozích zaměstnanců v roce 2014 bylo 34 a odchozích 20. Další údaje potřebné pro výpočet míry fluktuace jsou uvedeny v tabulce níže.

Tab. 11: Stav zaměstnanců ke konci měsíce v roce 2014 (Vlastní zpracování dle 21)

Rok	Měsíc	Počet zaměstnanců			Průměrný počet zaměstnanců
		příchozích	odchozích	celkem	
2014	leden	2	1	160	167,67
	únor	2	0	162	
	březen	2	2	162	
	duben	4	2	164	
	květen	2	0	166	
	červen	7	3	170	
	červenec	3	1	172	
	srpen	0	0	172	
	září	1	7	166	
	říjen	7	1	172	
	listopad	2	1	173	
	prosinec	2	2	173	
Celkem		34	20	2012	
Údaje pro výpočet bez tzv. „normálních odchodů“		34	17	2015	167,92

$$\text{Míra fluktuace I (2014)} = \frac{20}{167,67} \times 100 = 11,93 \%$$

$$\text{Míra fluktuace II (2014)} = \frac{20}{159 + 34} \times 100 = 10,36 \%$$

$$\text{Míra fluktuace III (2014)} = \frac{20}{173} \times 100 = 11,56 \%$$

$$\text{Míra fluktuace 2014} = \frac{11,93 + 10,36 + 11,56}{3} = 11,28 \%$$

$$\text{Míra fluktuace 2014 bez normálních odchodů} = \frac{10,12 + 8,67 + 9,665}{3} = 9,48 \%$$

V roce 2014 byla míra fluktuace 11,28 %, což se blíží k obecně doporučené hranici 10 % pro Českou republiku a je hluboko pod hranicí 16,7 % míry fluktuace pro manuální pracovníky. Podíl nezaměstnaných osob v Pardubickém kraji je v tomto roce 6,22 %, tj. nižší ve srovnání s procentem pro Českou republiku (7,46 %). Lze tedy očekávat, že bude míra fluktuace vyšší, vzhledem k nízkému vyjádření ukazatele. Avšak pro rok 2014 nelze říci, že by ze společnosti FLÍDR s.r.o. zaměstnanci odcházeli především kvůli změně zaměstnání, které by mohli najít snadněji než v předchozích letech. Největší podíl mají opět zaměstnanci odcházející z důvodu poklesu výroby, kterých bylo 7 z celkových dvaceti.

Tři zaměstnanci odešli v roce 2014 z některého důvodu řadící se mezi „normální odchody“. Vypočtená míra fluktuace je v tomto případě 9,48 %. Je tedy nižší o 1,8 %, čímž se fluktuace řadí mezi přijatelnou míru fluktuace v porovnání se všemi procentuálními hranicemi, které jsou při vyhodnocení zvažovány.

Míra fluktuace 2015

V roce 2015 byl celkový počet příchozích zaměstnanců 49 a odchozích zaměstnanců 22. Podrobnější přehled o pohybu zaměstnanců ve společnosti FLÍDR s.r.o. během tohoto roku je uveden v následující tabulce.

Tab. 12: Stav zaměstnanců ke konci měsíce v roce 2015 (Vlastní zpracování dle 21)

Rok	Měsíc	Počet zaměstnanců			Průměrný počet zaměstnanců
		příchozích	odchozích	celkem	
2015	leden	1	0	174	192,5
	únor	10	2	182	
	březen	6	1	187	
	duben	8	1	194	
	květen	2	1	195	
	červen	1	4	192	
	červenec	3	1	194	
	srpen	3	4	194	
	září	5	3	196	
	říjen	3	0	198	
	listopad	7	3	203	
	prosinec	0	2	201	
Celkem		49	22	2310	
Údaje pro výpočet bez tzv. „normálních odchodů“		49	17	2315	192,92

$$\text{Míra fluktuace I (2015)} = \frac{22}{192,5} \times 100 = 11,43 \%$$

$$\text{Míra fluktuace II (2015)} = \frac{22}{173 + 49} \times 100 = 9,91 \%$$

$$\text{Míra fluktuace III (2015)} = \frac{22}{201} \times 100 = 10,95\%$$

$$\text{Míra fluktuace 2015} = \frac{11,43 + 9,91 + 10,95}{3} = 10,76 \%$$

$$\text{Míra fluktuace 2015 bez normálních odchodů} = \frac{8,81 + 7,56 + 8,25}{3} = 8,21 \%$$

V roce 2015 je počet příchozích zaměstnanců nejvyšší za sledované období a počet odchozích zaměstnanců se drží pod průměrem, což se projeví na výsledné míře fluktuace 10,76 %. Rozdílem 0,76 % nesplňuje obecnou míru fluktuace v České republice, avšak pro podnik, který zaměstnává většinu pracovníků ve výrobě, tedy manuálních, je to výborný výsledek, kdy je téměř o 6 % pod přijatelnou mírou fluktuace pro výrobní podniky. Nižší míře fluktuace nebyl nakloněn ukazatel podílu nezaměstnaných osob, který byl v roce 2015 rekordně nízký, ať už se jedná o Pardubický kraj (5,15 %) nebo o Českou republiku (6,24 %). Tento ukazatel utvrzuje fakt, že celkem polovina z dvaceti odchozích zaměstnanců odešla z důvodu nástupu do jiného zaměstnání.

Míra fluktuace zohledňující 5 odchozích zaměstnanců z některého důvodu „normálních odchodů“ je v tomto roce 8,21 % a pro společnost FLÍDR s.r.o. je suverénně nejnižší ze všech sledovaných období.

3.3 Náklady fluktuace v letech 2011-2015 ve společnosti FLÍDR s.r.o.

Náklady související s odchodem zaměstnanců jsou vypočteny na základě konzultace s ekonomkou společnosti, která má všeobecný přehled nad personální agendou a náklady s ní souvisejícími. Veškeré výpočty jsou výsledkem odborného odhadu v kombinaci s informacemi z interní evidence společnosti.

Při výpočtech nákladů fluktuace je využito metody kalkulace dle Ing. Lucie Vnoučkové, Ph.D. uvedené v kapitole 2.4.1.

Uvedené hodinové a měsíční sazby ve výpočtech nákladů fluktuace jsou stanoveny průměrnou hrubou mzdou na jednotlivých pracovních pozicích takto:

- personální pracovník 18 000 Kč (110,39 Kč/hod.),
- vedoucí jednotlivých úseků (personální, výrobní, úsek řízení kvality) 30 000 Kč (183,99 Kč/hod.).

Pro výpočet hodinové sazby u měsíčních tarifů je použito průměrného hodinového měsíčního fondu 163,05 hodin (výpočet dle § 356 Zákona č. 262/2006, zákoníku práce, tj. týdenní pracovní doba zaměstnance 37,5 hodiny se vynásobí koeficientem 4,348, který vyjadřuje průměrný počet týdnů, které připadají na 1 měsíc).

Pro vyčíslení co nejpřesnějších nákladů fluktuace je vhodné, aby byly rozlišovány jednotlivé druhy pracovních pozic. Pro tyto účely byly rozlišeny pracovní pozice, uvedené v následující tabulce.

Tab. 13: Počet odchozích zaměstnanců na jednotlivých pozicích 2011-2015 (Vlastní zpracování dle 21)

Typ zaměstnance	Počet odchozích zaměstnanců v roce				
	2011	2012	2013	2014	2015
nekvalifikovaný dělník ve výrobě	21	16	16	17	15
kvalifikovaný seřizovač ve výrobě	4	1	4	2	5
technicko – hospodářský administrativní pracovník	2	3	2	0	1
technicko – hospodářský pracovník s vyšší kvalifikací	1	1	1	1	1

Výpočet nákladů fluktuace se dělí na čtyři oblasti:

1. Náklady práce manažerů a personalistů

- Tuto oblast nákladů mají z menší části všechny sledované pozice společnou. Před nástupem do zaměstnání si musí každý zaměstnanec zajistit vstupní

lékařskou prohlídku u společností určeného lékaře, která stojí 400 Kč, tuto prohlídku společnost proplácí.

Zaměstnanec musí být proškolen na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) a pravidla požární ochrany vedoucím výroby (2 hod., sazba 183,99 Kč/hod.). Školení týkající se základů systému kvality (dle ISO norem) provádí pracovník systému řízení kvality (2 hod., sazba 183,99 Kč/hod.).

Následuje školení zaměstnance pro výrobu jednotlivých dílů, především se jedná o pracovní návodky pro výrobu dílů rámu hlavových opěr (2 hod., sazba 183,99 Kč/hod.).

Tato školení jsou povinná pro každého z důvodu plnění ISO norem a náklady na zaškolení včetně nákladů na lékařskou prohlídku budou zohledněny v každém výpočtu nákladů fluktuace.

- Další náklady spadající do této oblasti jsou pro každou pozici specifické.
2. Přímé náklady spojené s odchody
 - Pro každou pozici jsou tyto náklady odlišné, protože závisí především na schopnosti firmy najít náhradu za odchozího zaměstnance. Čím vyšší kvalifikaci pozice vyžaduje, tím se prodlužuje doba hledání náhrady a náklady se zvyšují.
 3. Nepřímé náklady spojené s odchody
 - Tato oblast nákladů se mezi pracovními pozicemi liší a pro některé není uváděna z důvodu, že žádné nepřímé náklady není nutné pro tuto pozici vynakládat.
 4. Administrativní/režijní náklady personální práce
 - K pohybu zaměstnanců ve společnosti se vztahují administrativní úkony spojené s evidencí v informačním systému pro mzdovou agendu, provedení přihlášek/odhlášek na zdravotní a sociální pojištění, zajištění pracovních smluv, případně potvrzení o zaměstnání při odchodu. Odhadem lze určit, že tyto úkony tvoří v nákladech společnosti 2 000 Kč.
 - Tato oblast nákladů je pro všechny sledované pracovní pozice stejná. Suma administrativních nákladů je zahrnuta ve výši 2 000 Kč v každém z následujících výpočtů nákladů fluktuace.

Níže jsou jednotlivé náklady pro každou z již uvedených pozic propočteny a následně vypočítány celkové roční náklady fluktuace na dané pozici v letech 2011 až 2015. Na základě toho jsou vypočteny i průměrné roční náklady fluktuace pro jednotlivé pracovní pozice.

3.3.1 Nekvalifikovaný dělník ve výrobě

pracovní náplň: obsluha strojů ve výrobě, provádění běžné výrobní kontroly, plnění požadavků dle pracovních návodů (postup pro výrobu dílu)

pracovní doba: 7,5 hod./směna

průměrná hodinová sazba: 80 Kč/hod. (163,05hod./měsíc x 80 Kč/hod. = 13044 Kč)

NÁKLADY PRÁCE MANAŽERŮ A PERSONALISTŮ

a) Náklady na nábor zaměstnance

1. Při potřebě najít nového zaměstnance probíhá prověření stávajícího registru uchazečů o zaměstnání, kteří se přihlásili na základě nabídky pracovní pozice na internetových stránkách společnosti nebo doručili žádost o zaměstnání. Pověřený personální pracovník vybere vhodné kandidáty na tuto pracovní pozici a pozve je k osobnímu pohovoru (2 hod., sazba 110,39 Kč/hod.).
2. Osobní pohovor s uchazečem provede vedoucí pracovník personálního úseku. V tomto případě stačí jedno kolo pohovoru (2 hod., sazba 183,99 Kč/hod.).

b) Vstupní školení zaměstnance a zaškolení zaměstnance

1. Zaměstnanci je po dobu prvních čtyř týdnů pracovního poměru přidělen zkušený zaměstnanec se stejnou pracovní pozicí, který ho seznámí s postupem práce ve výrobním provozu a v případě nejasností pomáhá novému zaměstnanci a dohlíží na jeho zapracování. Po tuto dobu je nový zaměstnanec schopen částečně plnit plán práce. Po 4 týdnech je schopen pracovat samostatně ($\frac{1}{2}$ měsíční mzdy 13 044 Kč nového zaměstnance + $\frac{1}{2}$ měsíční mzdy 13 044 Kč pomáhajícího zaměstnance).
2. Vedoucí směny dozoruje práci všech lidí na pracovišti, novému zaměstnanci je po dobu dvou týdnů věnován zvýšený dohled (10 hod., sazba 183,99 Kč/hod.).

PŘÍMÉ NÁKLADY SPOJENÉ S ODCHODY

Při odchodu zaměstnance je společnost schopna sehnat náhradu za 2 týdny a v průběhu výpadku nahradí práci jiný zaměstnanec přesčasy nebo brigádník (1/2 měsíční mzdy 13 044 Kč dělníka ve výrobě).

NEPŘÍMÉ NÁKLADY SPOJENÉ S ODCHODY

Pro tuto pozici není potřebné v průběhu trvání pracovního poměru absolvovat žádné speciální externí školení.

Tab. 14: Nekvalifikovaný dělník ve výrobě – náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance (Vlastní zpracování dle 26)

Nekvalifikovaný dělník ve výrobě - náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance	
Druh nákladu	Výše nákladu v Kč
Náklady práce manažerů a personalistů (náklady na podpůrné procesy)	
Nábor zaměstnance – výběr uchazečů	2x110,39=220,78
Nábor zaměstnance – pohovor	2x183,99=367,98
Lékařská prohlídka	400
Vstupní školení – BOZP, požární ochrana	2x183,99=367,98
Vstupní školení – systém kvality	2x183,99=367,98
Vstupní školení – výroba návodky	2x183,99=367,98
Zpracování a osvojení pracovních návyků	$(13\ 044 \times 0,5) + (13\ 044 \times 0,5) + (10 \times 183,99) = 6\ 522 + 6\ 522 + 1\ 839,9 = 14\ 883,9$
Přímé náklady spojené s odchody	
Náhrada odchozího zaměstnance	13 044/2=6 522
Nepřímé náklady spojené s odchody	
Externí školení zaměstnance	0
Administrativní/režijní náklady personální práce	
Administrativní a personální úkony	2 000
CELKEM	25 498,6

Následující tabulka vychází z výpočtu nákladů fluktuace na jednoho nekvalifikovaného dělníka ve výrobě a zobrazuje přepočtené náklady na celkový počet odchozích zaměstnanců na této pozici v jednotlivých letech.

Tab. 15: Nekvalifikovaný dělník ve výrobě – celkové náklady na fluktuaci (Vlastní zpracování dle 21, 26)

Nekvalifikovaný dělník ve výrobě – celkové náklady na fluktuaci		
Rok	Počet odchozích zaměstnanců na dané pozici	Roční náklady fluktuace (v Kč)
2011	21	535 470,6
2012	16	407 977,6
2013	16	407 977,6
2014	17	433 476,2
2015	15	382 479,0
CELKEM	85	2 167 381,0
Průměrné roční náklady v Kč		433 476,2

3.3.2 Kvalifikovaný seřizovač ve výrobě

pracovní náplň: seřizování strojů pro vlastní výrobu, nastavení parametrů strojů, zajištění údržby a opravy strojů, sledování dodržování výrobních technologií

pracovní doba: 7,5 hod./směna

průměrná hodinová sazba: 120 Kč/hod. (163,05 hod./měsíc x 120 Kč/hod. = 19 566Kč)

NÁKLADY PRÁCE MANAŽERŮ A PERSONALISTŮ

a) Náklady na nábor zaměstnance

1. Personální pracovník provede prověření stávajícího registru uchazečů o zaměstnání, kteří se přihlásili na základě nabídky pracovní pozice na internetových stránkách společnosti nebo doručili žádost o zaměstnání. Následně vybere vhodné kandidáty na tuto pracovní pozici a pozve je k osobnímu pohovoru (2 hod., sazba 110,39 Kč/hod.).
2. Vedoucí personálního úseku provede osobní pohovor s uchazečem. Pro tuto pozici je nutné, aby proběhla nejméně dvě kola výběrového řízení. (4 hod., sazba 183,99 Kč/hod.).

b) Vstupní školení zaměstnance a zaškolení zaměstnance

1. Je nutné, aby byl seřizovač seznámen s návody k obsluze jednotlivých strojů. Školení provede vedoucí výrobního úseku (4 hod., sazba 183,99 Kč/hod.).
2. Zaměstnanci je po dobu prvních šesti týdnů pracovního poměru přidělen zkušený zaměstnanec se stejnou pracovní pozicí, který ho seznámí s postupem práce ve výrobním provozu a pomáhá novému zaměstnanci se zapracováním. Zaměstnanec je po tuto dobu schopen částečně plnit své pracovní povinnosti. Po 6 týdnech je nový zaměstnanec schopen pracovat samostatně ($\frac{3}{4}$ měsíční mzdy 19 566 Kč nového zaměstnance + $\frac{3}{4}$ měsíční mzdy 19 566 Kč pomáhajícího zaměstnance).

PŘÍMÉ NÁKLADY SPOJENÉ S ODCHODY

Při odchodu zaměstnance je společnost schopna sehnat náhradu za 4 týdny a v průběhu toho výpadku nahradí práci jiný zaměstnanec přesčasy (1 měsíční mzda 19 566 Kč seřizovače).

NEPŘÍMÉ NÁKLADY SPOJENÉ S ODCHODY

Je třeba externí školení na obsluhu/nastavování parametrů některých výrobních strojů, které hradí společnosti v průměrné výši 5 000 Kč. Školení týkající se odborné způsobilosti např. řidič vysokozdvizného vozíku nebo obsluha jeřábu a vazač břemen činí v průměru 1 000 Kč.

Tab. 16: Kvalifikovaný seřizovač ve výrobě – náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance (Vlastní zpracování dle 26)

Kvalifikovaný seřizovač ve výrobě - náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance	
Druh nákladu	Výše nákladu v Kč
Náklady práce manažerů a personalistů (náklady na podpůrné procesy)	
Nábor zaměstnance – výběr uchazečů	2x110,39=220,78
Nábor zaměstnance – pohovor	4x183,99=735,96
Lékařská prohlídka	400
Vstupní školení – BOZP, požární ochrana	2x183,99=367,98
Vstupní školení – systém kvality	2x183,99=367,98
Vstupní školení – výroba návodky	2x183,99=367,98
Zaškolení návody k obsluze strojů	4x183,99=735,96
Zpracování a osvojení pracovních návyků	$(19\ 566 \times 0,75) + (19\ 566 \times 0,75) =$ 14 674,5+14 674,5=29 349
Přímé náklady spojené s odchody	
Náhrada odchozího zaměstnance	19 566
Nepřímé náklady spojené s odchody	
Externí školení zaměstnance	6 000
Administrativní/režijní náklady personální práce	
Administrativní a personální úkony	2 000
CELKEM	60 111,64

V tabulce, která následuje, jsou vypočteny celkové náklady na odchod kvalifikovaných seřizovačů pro roky 2011-2015.

Tab. 17: Kvalifikovaný seřizovač ve výrobě – celkové náklady na fluktuaci (Vlastní zpracování dle 21, 26)

Kvalifikovaný seřizovač ve výrobě – celkové náklady na fluktuaci		
Rok	Počet odchozích zaměstnanců na dané pozici	Roční náklady fluktuace (v Kč)
2011	4	240 446,56
2012	1	60 111,64
2013	4	240 446,56
2014	2	120 223,28
2015	5	300 558,20
CELKEM	16	961 786,24
Průměrné roční náklady v Kč	192 357,25	

3.3.3 Technicko – hospodářský administrativní pracovník

pracovní náplň: provádí běžné administrativní úkony v rámci společnosti, jedná se například o pracovníky na recepci a obchodní referenty

pracovní doba: 7,5 hod./směna

průměrná měsíční mzda: 18 000 Kč (18 000 Kč/měsíc / 163,05 hod./měsíc = 110,39 Kč/hod.)

NÁKLADY PRÁCE MANAŽERŮ A PERSONALISTŮ

a) Náklady na nábor zaměstnance

1. Fluktuace na této pozici se nevyskytuje tak často jako u pozic ve výrobě, avšak činnost personálního pracovníka od prověření stávajícího registru uchazečů o zaměstnání po pozvání vhodného uchazeče na pohovor zabere stejný čas jako u předchozích pracovních pozic (2 hod., sazba 110,39 Kč/hod.).
2. Provedení osobního pohovoru s uchazečem proběhne za přítomnosti vedoucí osoby personálního úseku ve spolupráci s vedoucím příslušného úseku, pro který se zaměstnanec hledá. Pohovoru je věnováno oproti předchozím pozicím více času a je nutné, aby proběhla minimálně dvě kola výběrového řízení (vedoucí personálního úseku 6 hod., sazba 183,99 Kč/hod.; vedoucí příslušného úseku 6 hod., sazba 183,99 Kč/hod.).

b) Vstupní školení zaměstnance a zaškolení zaměstnance

1. Po absolvování všech povinných školení následuje školení zaměstnance pro danou pozici k činnostem odpovídajícím popisu přidělené pracovní funkce a především seznámení s kompletním výrobním programem společnosti, které se uskuteční zpravidla v průběhu prvního týdne nástupu do společnosti. Seznámení provede určená osoba odpovědná za zaškolení zaměstnance (15 hod., sazba 110,39 Kč/hod.).
2. Od nástupu do zaměstnání zůstává tomuto zaměstnanci přidělena osoba obdobné pracovní pozice, která ho již v prvním týdnu seznámila s výrobním programem a nadále ho 4 týdny provází při seznámení s náplní práce a pomáhá mu se zapracovat. Pracovník 4 týdny zvládá částečně pracovat pod dozorem výše uvedené osoby. Po této době je nový zaměstnanec schopen vykonávat práci

samostatně (½ měsíční mzdy 18 000 Kč nového zaměstnance + ½ měsíční mzdy 18 000 Kč přiděleného pomáhajícího zaměstnance na obdobné pracovní pozici).

PŘÍMÉ NÁKLADY SPOJENÉ S ODCHODY

Při odchodu zaměstnance je společnost schopna sehnat náhradu za 2 měsíce. Během vyhledávání náhrady za tohoto zaměstnance je schopný jiný zaměstnanec na obdobné pozici zastat nejnужnější úkony, které odchozí zaměstnanec vykonával (½ měsíční mzdy 18 000 Kč zaměstnance na obdobné pracovní pozici x 2 měsíce).

NEPŘÍMÉ NÁKLADY SPOJENÉ S ODCHODY

Pro tuto pozici není třeba absolvovat žádná externí školení.

Tab. 18: Technicko - hospodářský administrativní pracovník – náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance (Vlastní zpracování dle 26)

Technicko - hospodářský administrativní pracovník - náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance	
Druh nákladu	Výše nákladu v Kč
Náklady práce manažerů a personalistů (náklady na podpůrné procesy)	
Nábor zaměstnance – výběr uchazečů	2x110,39=220,78
Nábor zaměstnance – pohovor	(6x183,99)+ (6x183,99)= 1 103,94+1 103,94 = 2 207,88
Lékařská prohlídka	400
Vstupní školení – BOZP, požární ochrana	2x183,99=367,98
Vstupní školení – systém kvality	2x183,99=367,98
Vstupní školení – výroba návodky	2x183,99=367,98
Zaškolení na prováděnou práci	15x110,39=1655,85
Zpracování a osvojení pracovních návyků	(18 000x0,5)+(18 000x0,5)= 9 000+9 000=18 000
Přímé náklady spojené s odchody	
Náhrada odchozího zaměstnance	2x(18 000x0,5)=2x9 000=18 000
Nepřímé náklady spojené s odchody	
Externí školení zaměstnance	0
Administrativní/režijní náklady personální práce	
Administrativní a personální úkony	2 000
CELKEM	43 588,45

Celkové roční náklady fluktuace a z toho vycházející průměrné roční náklady fluktuace pro pozici technicko – hospodářský administrativní pracovník jsou vypočteny v tabulce níže.

Tab. 19: Technicko - hospodářský administrativní pracovník – celkové náklady na fluktuaci (Vlastní zpracování dle 21, 26)

Technicko - hospodářský administrativní pracovník – celkové náklady na fluktuaci		
Rok	Počet odchozích zaměstnanců na dané pozici	Roční náklady fluktuace (v Kč)
2011	2	87 176,90
2012	3	130 765,35
2013	2	87 176,90
2014	0	0
2015	1	43 588,45
CELKEM	8	348 707,6
Průměrné roční náklady v Kč	69 741,52	

3.3.4 Technicko – hospodářský pracovník s vyšší kvalifikací

Při výpočtu nákladů fluktuace na této pozici byla zohledněna především profese projektového manažera, protože nelze zobecnit náklady na všechny pracovníky s vyšší kvalifikací.

pracovní náplň: řídí činnosti projektového řízení, přenášejí požadavky zákazníka ostatním úsekům společnosti (stanovují plány projektu, podmínky pro předseriovou a seriovou výrobu dílů, zajišťují zpracování objednávek zákazníka, expedici dílů atd.)

pracovní doba: 7,5 hod./směna

průměrná měsíční mzda: 30 000Kč (30 000 Kč/měsíc / 163,05 hod./měsíc = 183,99 Kč/hod.)

NÁKLADY PRÁCE MANAŽERŮ A PERSONALISTŮ

a) Náklady na nábor zaměstnance

1. Zaměstnanci na této pozici se mění velice zřídka, a pokud nastane situace, kdy je třeba hledat nového zaměstnance, společnost využívá především inzercí v regionálních novinách, zároveň nabízí tuto pozici na internetových stránkách společnosti. Personální pracovník komunikuje s případnými uchazeči, které v případě, že splňují stanovená kritéria, pozve na první kolo výběrového řízení (6 hod., sazba 110,39 Kč/hod.).
2. Osobní pohovor s uchazečem provede vedoucí personálního úseku ve spolupráci s ředitelem společnosti. V případě této pozice proběhnou nejméně tři kola výběrového řízení (vedoucí personálního úseku 8 hod., sazba 183,99 Kč/hod.; ředitel společnosti 8 hod., sazba 183,99 Kč/hod.).

b) Vstupní školení zaměstnance a zaškolení zaměstnance

1. Poté co zaměstnanec absolvuje všechna povinná školení, následuje školení, které se týká činností odpovídajícím popisu přidělené pracovní funkce. Toto proškolení je podobné jako u předchozí pracovní administrativní pozice. Zahrnuje zejména seznámení s kompletním výrobním programem společnosti a následně je přizpůsobeno potřebám pro danou pozici. Proškolení probíhá během prvního týdne po nástupu do zaměstnání a provádí ho odpovědná osoba na obdobné pracovní pozici (15 hod., sazba 110,39 Kč/hod.).
2. Odpovědná osoba, která byla přidělena od počátku působení nového zaměstnance ve společnosti, ho nadále provází dalších 8 týdnů nutných pro seznámení s náplní práce a zapracování. Pracovník 8 týdnů nezvládá plně pracovat a pracuje pod dozorem výše uvedené osoby, následně je schopný vykonávat práci samostatně ($\frac{1}{2}$ měsíční mzdy 30 000 Kč nového zaměstnance x 2 měsíce + $\frac{1}{2}$ měsíční mzdy 30 000 Kč přiděleného pomáhajícího zaměstnance na obdobné pracovní pozici x 2 měsíce).

PŘÍMÉ NÁKLADY SPOJENÉ S ODCHODY

Pokud nastane situace, kdy náhle odejde ze společnosti zaměstnanec z této pracovní pozice, je obtížné najít náhradu. Vyhledání nového zaměstnance trvá minimálně 3 měsíce, během kterých musí být schopný jiný zaměstnanec na obdobné pozici vykonávat nejnutnější úkony a nahradit tak chybějící článek ($\frac{1}{2}$ měsíční mzdy 30 000 Kč zaměstnance na obdobné pracovní pozici x 3 měsíce).

NEPŘÍMÉ NÁKLADY SPOJENÉ S ODCHODY

Vzhledem k tomu, že se jedná o pozici s potřebnou vyšší kvalifikací, jsou nutná interní ale i externí školení. Tato školení jsou nezbytná pro výkon této pozice, kdy se zaměstnanec pohybuje především v oblasti automobilového průmyslu. Některá školení jsou zajišťována přímo kvalifikovanými zaměstnanci společnosti (úsek řízení kvality), jiná školení je nutno absolvovat prostřednictvím externích školitelů. Veškeré náklady na školení jsou stanoveny paušální částkou 25 000 Kč.

Tab. 20: Technicko - hospodářský pracovník s vyšší kvalifikací – náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance (Vlastní zpracování dle 26)

Technicko - hospodářský pracovník s vyšší kvalifikací - náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance	
Druh nákladu	Výše nákladu v Kč
Náklady práce manažerů a personalistů (náklady na podpůrné procesy)	
Nábor zaměstnance – výběr uchazečů	6x110,39=662,34
Nábor zaměstnance – pohovor	8x183,99=1471,92x2=2943,84
Lékařská prohlídka	400
Vstupní školení – BOZP, požární ochrana	2x183,99=367,98
Vstupní školení – systém kvality	2x183,99=367,98
Vstupní školení – výroba návodky	2x183,99=367,98
Zaškolení na prováděnou práci	15x183,99=2759,85
Zpracování a osvojení pracovních návyků	$(30\ 000 \times 0,5 \times 2) + (30\ 000 \times 0,5 \times 2) =$ 30 000 + 30 000 = 60 000
Přímé náklady spojené s odchody	
Náhrada odchozího zaměstnance	$3 \times (30\ 000 \times 0,5) = 3 \times 15\ 000 = 45\ 000$
Nepřímé náklady spojené s odchody	
Externí školení zaměstnance	25 000
Administrativní/režijní náklady personální práce	
Administrativní a personální úkony	2 000
CELKEM	139 869,97

Ve sledovaných letech každý rok odešel jeden zaměstnanec na pozici technicko – hospodářský pracovník s vyšší kvalifikací. Následující tabulka slouží především pro přehlednost a následně pro lepší ucelený pohled na náklady fluktuace ve společnosti FLÍDR s.r.o.

Tab. 21: Technicko - hospodářský pracovník s vyšší kvalifikací – celkové náklady (Vlastní zpracování dle 21, 26)

Technicko-hospodářský pracovník s vyšší kvalifikací – celkové náklady na fluktuaci		
Rok	Počet odchozích zaměstnanců na dané pozici	Roční náklady fluktuace (v Kč)
2011	1	139 869,97
2012	1	139 869,97
2013	1	139 869,97
2014	1	139 869,97
2015	1	139 869,97
CELKEM	5	699 349,85
Průměrné roční náklady v Kč	139 869,97	

3.3.5 Zhodnocení nákladů fluktuace ve společnosti FLÍDR s.r.o.

Protože se výše nákladů fluktuace zaměstnanců mezi jednotlivými pozicemi výrazně liší, není možné bez dalších výpočtů určit, zda jsou náklady fluktuace pro podnik příliš vysoké či nikoliv. Pro tyto účely budou porovnány průměrné roční náklady každé pozice vůči

průměrnému ročnímu obratu společnosti. Obrat vychází ze součtu řádků I až XIII Výkazu zisku a ztráty za rok 2011, 2012, 2013, 2014 a 2015.

Tab. 22: Roční obrat společnosti FLÍDR s.r.o. v letech 2011-2015 (Vlastní zpracování dle 27, 28)

Rok	Roční obrat	Průměrný roční obrat
2011	237 453 tis. Kč	231 400 tis. Kč
2012	204 087 tis. Kč	
2013	210 364 tis. Kč	
2014	242 330 tis. Kč	
2015	262 767 tis. Kč	
Celkem	1 157 001 tis. Kč	

V následující tabulce je vypočítána procentuální výše poměru průměrných ročních nákladů jednotlivých pozic vůči průměrnému obratu společnosti za sledované období.

Tab. 23: Podíl nákladů fluktuace vůči obratu společnosti FLÍDR s.r.o. (Vlastní zpracování dle 21, 26, 27, 28)

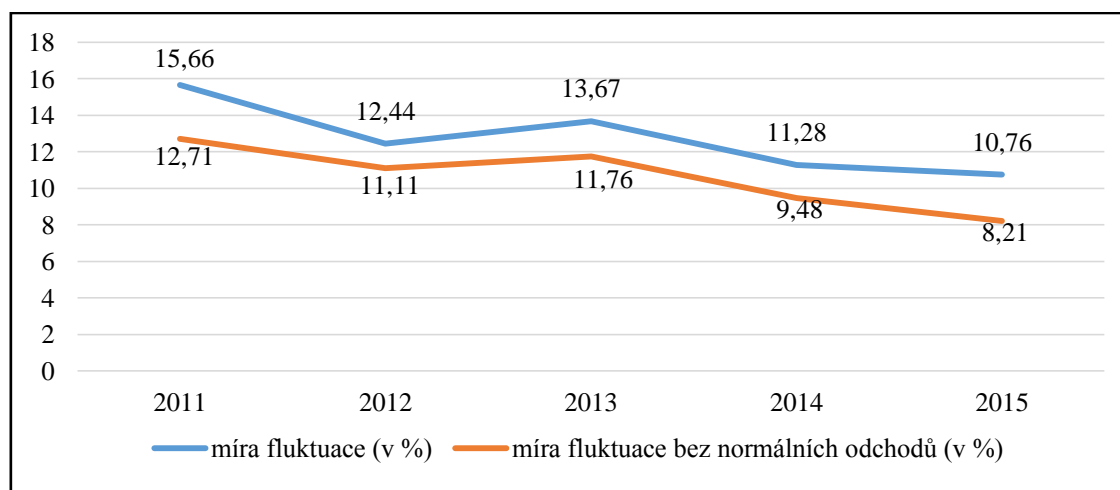
Název pozice	Průměrné roční náklady fluktuace (v Kč)	Podíl nákladů fluktuace vůči obratu společnosti (v %)
Nekvalifikovaný dělník ve výrobě	433 476,20	0,19
Kvalifikovaný seřizovač ve výrobě	192 357,25	0,08
Technicko – hospodářský administrativní pracovník	69 741,52	0,03
Technicko – hospodářský pracovník s vyšší kvalifikací	139 869,97	0,06

Podíl nákladů fluktuace zdaleka nedosahuje ani 1 % obratu společnosti. Výpočty poukazují na to, že jsou náklady fluktuace zaměstnanců pro společnost FLÍDR s.r.o. zanedbatelné. Avšak je třeba brát v úvahu i jiné aspekty a nespoléhat se pouze na poměr nákladů vůči obratu. Míra fluktuace ve sledovaných letech kolísá a ne vždy se pohybuje v přijatelných hodnotách. Pokud se podaří společnosti snížit především fluktuaci zaměstnanců ve výrobě, jejichž náklady fluktuace vykazují nejvyšší hodnoty, zvýší tak konkurenceschopnost celé společnosti, protože právě zaměstnanci jsou těmi, kteří uvádí do pohybu ostatní zdroje, a prosperita společnosti na nich závisí.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část práce obsahuje navrhované možnosti řešení pro snížení míry fluktuace zaměstnanců, která byla zjištěna výpočty v předchozí kapitole. Vzhledem k tomu, že míra fluktuace ve sledovaných letech 2011-2015 nebyla vždy ideální, avšak nedosahovala kritických hodnot, budou v této kapitole navržena možná opatření pro to, aby si společnost udržela stávající zaměstnance. Především bude kladen důraz na zvýšení jejich spokojenosti, která vede k loajalitě vůči zaměstnavateli a tím spokojenosti na obou stranách. Další oblastí řešenou v této kapitole budou náklady fluktuace, které jsou v porovnání s obratem velice nízké, avšak je třeba uvažovat nad tím, proč situace odchodu zaměstnanců vznikají, a tedy proč musí společnost navyšovat náklady z důvodu fluktuace.

To, že se společnost snaží, aby zaměstnanci byli spokojeni a ve společnosti setrvali, dokládá vypočtené převážně nízké procento míry fluktuace a ještě nižší vypočtené procento míry fluktuace bez tzv. „normálních odchodů“ (starobní, invalidní důchod, mateřská dovolená atd.), které firma ovlivnit nemůže. V následujícím grafickém zobrazení je patrné, že se míra fluktuace, s mírnou výjimkou v roce 2013, daří dlouhodobě snižovat.



Graf 2: Míra fluktuace FLÍDR s.r.o. v letech 2011-2015 (Vlastní zpracování dle 21)

Přesto, že míra fluktuace není vysoká, měla by být vyvíjena snaha v zájmu společnosti a udržení její konkurenceschopnosti i nadále fluktuaci snižovat. Dle průzkumu „Best Employers“ se pohybuje míra fluktuace u nejlepších zaměstnavatelů na hranici 6 %.

Společnost FLÍDR s.r.o. má dobře nakročeno k dosažení tohoto stavu, kdy se stane atraktivnější jak pro potenciální tak pro současné zaměstnance a zvládne lépe konkurovat a udržet se na trhu, má však stále co vylepšovat.

I přes převážně nízkou míru fluktuace stále existují negativa, kterými jsou především zvýšené náklady vynaložené na přijetí a opětovné zapracování nových zaměstnanců. Průměrné roční náklady fluktuace jsou 835 444,94 Kč.

Jak už bylo zmíněno, ve společnosti FLÍDR s.r.o. jsou sledovány odchody zaměstnanců a důvody, kvůli kterým zaměstnanci odchází. Tyto odchody jsou ale sledovány především za účelem evidence kvůli normě ISO/TS 16949, navíc jsou zjišťovány až při odchodu zaměstnance. Je to dobrý krok, avšak na základě sledovaných důvodů nelze přesněji určit, co bylo prvotním impulzem, který přiměl zaměstnance odejít. Firma tedy nemůže vzniklé nedostatky řešit včas a zamezit tak dalším odchodům.

Společnost se nepotýká s výraznými problémy v oblasti fluktuace zaměstnanců, přesto se ve sledovaných letech vyskytují nejčastěji početné odchody zaměstnanců především z důvodů, mezi které patří: pokles výroby, nalezení práce blíže k domovu a nástup do jiného zaměstnání. Tyto důvody jsou detailně popsány a řešeny v následujících kapitolách.

4.1 Pokles výroby

Za pět sledovaných let byla společnost nucena v roce 2012, 2013 a 2014 propustit zaměstnance z důvodu, že nebyla schopna zajistit dostatek zakázek a práci pro tyto pracovníky. Nedostatek zakázek byl způsoben tím, že zákazníci stornovali objednávku. Tento stav zpravidla netrvá déle než měsíc. Společnost FLÍDR s.r.o. v těchto situacích propouští zaměstnance, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni na dobu určitou a končí jim smlouva nebo ty, kteří jsou ve zkušební době. Takovýmto způsobem odešlo 28 zaměstnanců, což je 25 % z celkového počtu 114 odchodících za sledovaných pět let. Tato situace vyvolává pocit nejistoty a snižuje tak zájem o práci v této společnosti jak u potencionálních zaměstnanců, tak u nových zaměstnanců, kteří jsou ve zkušební době nebo kteří mají pracovní smlouvu na dobu určitou. Odchody z důvodu poklesu výroby

se týkají pouze zaměstnanců na pozicích stanovené v této práci jako „nekvalifikovaný dělník ve výrobě“.

Navrhovaná řešení:

Společnost by se měla snažit této situaci do budoucna vyvarovat tím, že bude plánovat stabilní zakázky od stálých zákazníků, u kterých storno zakázek nehrozí.

Výše uvedený návrh v konkurenčním prostředí výrobních firem není vždy zcela snadné realizovat, protože situace stornování objednávky může nastat i u významných a stěžejních zákazníků. V tomto případě by bylo nerentabilní, aby společnost ukončila spolupráci s takovýmto klientem. Pokud by si měla společnost zachovat dobré vztahy jak se svým významným zákazníkem, tak i se svými stávajícími zaměstnanci ve výrobě, existuje možnost dle § 208 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, kde je uvedeno: *„Nemohl-li zaměstnanec konat práci pro jiné překážky na straně zaměstnavatele, než jsou uvedeny v § 207, přísluší mu náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku“* (33).

Způsob, jakým je určován průměrný výdělek, je stanoven v § 351 až § 362 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Obecně je průměrný výdělek vypočítáván z hrubé mzdy zúčtované zaměstnanci k výplatě a z odpracované doby v rozhodném období. Rozhodným obdobím je předchozí kalendářní čtvrtletí (33).

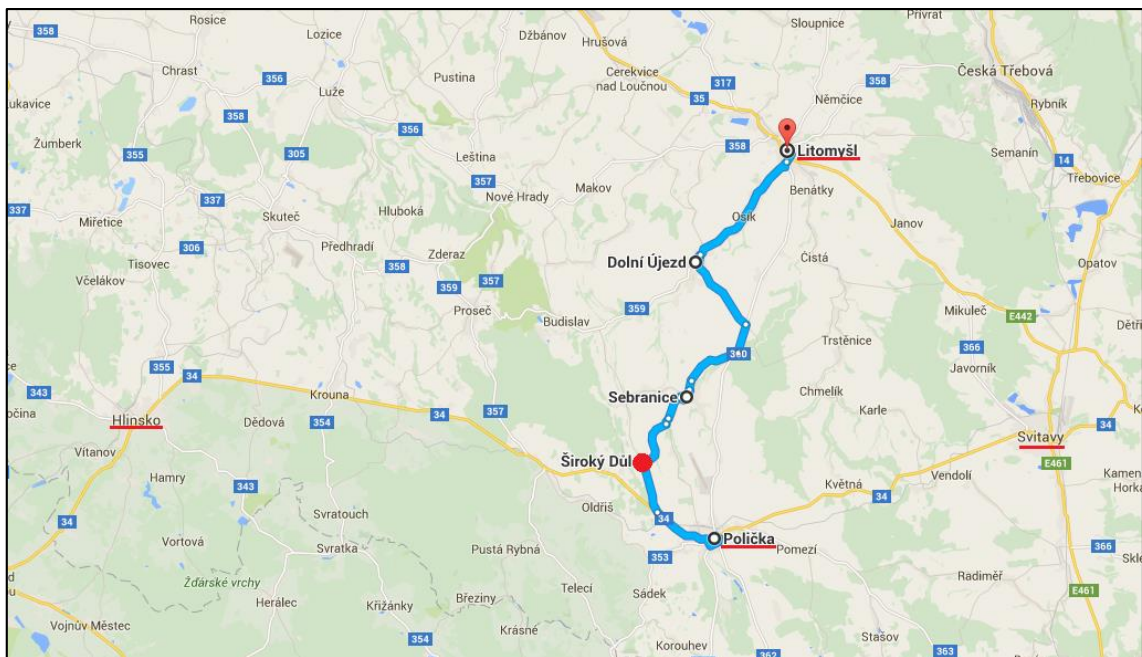
Nelze určit obecně průměrný hodinový výdělek, proto bude hrubá hodinová mzda dělníka ve výrobě 80 Kč/hod. považována pro následující návrh za náhradu mzdy.

Za předpokladu, že bude přechodný problém s nedostatkem zakázek trvat přibližně měsíc a společnost by zaměstnance nepropouštěla, byly by měsíční náklady na náhradu mzdy jednoho dělníka ve výrobě 13 044 Kč. Ve srovnání s náklady na fluktuaci jednoho dělníka, které jsou 25 498,6 Kč a které společnost vynaloží v případě, že zaměstnanec ze společnosti při nedostatku zakázek odejde, jsou náklady navrhovaného řešení o 12 454,6 Kč nižší. Při tomto řešení společnost ušetří téměř polovinu nákladů, navíc se vyvaruje situace propouštění zaměstnance.

4.2 Nalezení práce blíže k domovu

Dalším nejčastějším důvodem, proč zaměstnanci ve sledovaných pěti letech ze společnosti odešli, byla situace, kdy si našli práci blíže k domovu. Blíže k domovu odešlo pracovat ze 114 zaměstnanců 14 zaměstnanců, tj. 14 %.

Společnost FLÍDR s.r.o. sídlí v obci Široký Důl. Obec spadá do okresu Svitavy v Pardubickém kraji. Na obrázku níže je červeně vyznačeno sídlo společnosti a pro lepší orientaci jsou červeně podtržena nejbližší města. Jejich vzdálenost od Širokého Dolu je následující: Svitavy 24 km, Litomyšl 17 km, Polička 6 km, Hlinsko 25 km (25).



Obr. 4: Poloha sídla společnosti FLÍDR s.r.o. (Vlastní zpracování dle 25)

Do společnosti dojíždí přibližně $\frac{3}{4}$ zaměstnanců. Vzhledem ke své poloze se společnost nenachází na frekventovaném a tak snadno dostupném místě, avšak doprava zaměstnanců k sídlu společnosti a její důležitost není opomíjena.

Přibližně $\frac{4}{5}$ dojíždějících zaměstnanců využívají automobilové dopravy. Pro tyto účely mají zaměstnanci v současné době k dispozici tři parkovací plochy pro pohodlné zaparkování u sídla společnosti (32).

Zaměstnanci, kteří nechtějí nebo nemají možnost využít pro dopravu do práce automobil, mohou dojíždět do práce linkovou autobusovou dopravou. Autobusová doprava je řešena v obou směrech na trase Polička-Široký Důl-Lubná-Sebranice-Dolní Újezd-Litomyšl

(trasa je vyznačena modře na mapě viz výše), kdy jsou autobusové linky přizpůsobeny provozu společnosti a zastávka je umístěna přímo před společností (32).

Je pravděpodobné, že zaměstnancům, kteří odešli za prací blíže k domovu, nevyhovovalo dojíždění do zaměstnání z důvodu velké vzdálenosti od domova, časové náročnosti dojíždění či příliš vysokých nákladů na dopravu. Tyto uvedené důvody jsou však pouze spekulací a navíc zpravidla nebývají těmi hlavními, které přimějí zaměstnance k odchodu. Již bylo zmíněno, že společnost sleduje důvody, ze kterých nelze vyčíst jejich prvotní impuls, kdy zaměstnanec začne přemýšlet o odchodu. Prvotní impulz je vyvolán určitou událostí, která nastane a je tedy prvotní příčinou fluktuace (možné příčiny uvedeny v kapitole 2.2), která se schovává právě například za uvedeným důvodem odchodu z důvodu nalezení práce blíže k domovu.

Doprava zaměstnanců je řešena v případě společnosti FLÍDR s.r.o. v dostatečném rozsahu a je třeba se zaměřit na potřeby stávajících zaměstnanců a jejich uspokojení. Především je třeba zaměřit se na vnitřní faktory, které může společnost ovlivnit, protože vzdálenost bydliště zaměstnance od zaměstnání ovlivnit bohužel nelze.

Navrhovaná řešení budou uvedena v kapitole „4.4 Návrhy na vylepšení“.

4.3 Nástup do jiného zaměstnání

Důvodem často se vyskytujícím při odchodu zaměstnance je nástup do jiného zaměstnání bez bližší specifikace důvodu, do těchto odchodů za pět sledovaných let spadá 23 zaměstnanců, tedy 20 % z celkem 114 odchozích zaměstnanců.

Opět narážíme na problém, kterým je rozsah sledovaných důvodů odchodu zaměstnanců. Společnost bohužel nesleduje důvody odchodu v podrobnějším rozsahu, kdy by bylo možné přesněji určit prvotní příčinu fluktuace. Přesto lze s jistotou určit, že stěžejním faktorem nespokojenosti zaměstnanců je odměňování ať už finanční či nefinanční. S tím rozdílem, že s finanční odměnou počítá každý zaměstnanec jako se samozřejmostí na rozdíl od benefitů, které jsou motivující a zaměstnanci se za ně odvděčí. Dle dotazníkového šetření provedeného v České republice, bylo zjištěno, že častou příčinou nespokojenosti zaměstnance je odměňování. Konkrétně však nevyhovující benefity jsou

nejčastěji zmiňovaným nedostatkem (viz kapitola 2.2.1). Je tedy velice pravděpodobné, že zaměstnanec byl nespokojený právě z tohoto důvodu.

K tématu odměňování je nutné zmínit, že společnost FLÍDR s.r.o. v roce 2015 plošně navýšila mzdy všem zaměstnancům, kdy byl kladen důraz zejména na mzdy nekvalifikovaných zaměstnanců ve výrobě, kterým během roku navýšila ohodnocení rovnou dvakrát. Byl to krok především za účelem udržení zaměstnanců ve výrobě, které firma potřebuje, protože jakékoliv nežádoucí výkyvy ztěžují plynulý chod výroby a zároveň zvyšují náklady společnosti (32).

Výše mzdových nákladů (včetně nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění) je součtem řádku 13 a 15 Výkazu zisku a ztráty. Tyto náklady a jejich podíl vůči obratu společnosti ve sledovaném období je zaznamenán v následující tabulce.

Tab. 24: Podíl mzdových nákladů vůči obratu společnosti FLÍDR s.r.o. (Vlastní zpracování dle 27, 28)

Rok	Mzdové náklady (v tis. Kč)	Roční obrat (v tis. Kč)	Podíl mzdových nákladů vůči obratu (v %)
2011	40 994	237 453	17,26
2012	43 412	204 087	21,27
2013	45 808	210 364	21,77
2014	50 248	242 330	20,74
2015	62 697	262 767	23,86

Z tabulky je patrné, že se výše mzdových nákladů s přibývajícími roky zvyšuje. V roce 2015 je zřejmé výrazné navýšení mezd. Přesto, že se zvyšuje i roční obrat společnosti, podíl mzdových nákladů vůči obratu také neustále narůstá. Pokud by tento trend navyšování podílu mzdových nákladů vůči obratu pokračoval, z hlediska ekonomiky společnosti by to nebyl dobrý směr. Nelze také a to obzvláště u málo kvalifikovaných pozic navyšovat mzdy bez stanovení určité maximální hranice. Mzda, ať už administrativních či výrobních pracovníků, je zahrnuta ve výsledné kalkulaci výrobku a pokud by byly mzdy nepřiměřené, na ceně výrobku by se to také negativně promítlo.

Průměrná měsíční mzda v Pardubickém kraji ve čtvrtém čtvrtletí roku 2015 je 22 949 Kč (31). Průměrná hodinová sazba pro Pardubický kraj je tedy 140,75 Kč (vypočteno jako podíl průměrné měsíční mzdy a průměrného hodinového měsíčního fondu 163,05 hodin).

Průměrná hodinová mzda ve společnosti FLÍDR s.r.o. a její výpočet je následující:
 $80 + 120 + 110,39 + 183,99 = 494,38 / 4 = 123,56 \text{ Kč/hod.}$

V porovnání s průměrem pro Pardubický kraj je o 17,19 Kč nižší, tedy 12 % pod hranicí průměrného hodinového výdělku v tomto kraji.

V kapitole 2.5.1 této práce je uvedeno, že pokud je zaměstnanec ve společnosti spokojený, je u současného zaměstnavatele ochoten setrvat i přes nabídky konkurence, které jsou o 20 – 25 % vyšší než je jeho současná mzda. Naopak pokud je zaměstnanec jakkoliv nespokojený je odhodlán odejít při nabídce konkurence pouze o 2 – 5 % vyšší.

Důkaz, že společnost FLÍDR s.r.o. není výjimkou a navyšování mezd nijak zvlášť nesnižuje fluktuaci, tedy nepřesvědčuje zaměstnance, aby ve společnosti zůstali, následuje v textu níže. V následující tabulce jsou porovnány náklady fluktuace vůči mzdovým nákladům.

Tab. 25: Podíl nákladů fluktuace vůči mzdovým nákladům ve společnosti FLÍDR s.r.o. (Vlastní zpracování dle 21, 26, 27, 28)

Rok	Počet zaměstnanců k 31.12.	Mzdové náklady (v tis. Kč)	Náklady fluktuace (v Kč)	Podíl nákladů fluktuace vůči mzdovým nákladům (v %)
2011	166	40 994	1 002 964,03	2,45
2012	160	43 412	738 724,56	1,7
2013	159	45 808	875 470,76	1,91
2014	173	50 248	693 569,45	1,38
2015	201	62 697	866 495,62	1,38

Z tabulky je zřejmé, že náklady fluktuace jsou v porovnání se mzdovými náklady velice nízké. Snižující se podíl nákladů fluktuace vůči mzdovým nákladům se tváří na první pohled jako indikátor, že se společnosti daří fluktuace snižovat. Pravdou je, že náklady fluktuace se neustále pohybují přibližně od 700 tis. Kč do 1 000 tis. Kč, tedy v rozmezí 300 000 Kč ve všech sledovaných letech, avšak mzdové náklady neustále rostou. Růst mzdových nákladů je způsoben navyšováním stavu zaměstnanců, ale také neustálým navyšováním mezd.

S ohledem na výše uvedený fakt, který následně potvrzují reálná čísla, by bylo pro společnost FLÍDR s.r.o. vhodné, aby se zaměřila na motivaci svých současných zaměstnanců a možnosti jak je lépe uspokojit, než na navyšování mzdového ohodnocení, které zpravidla není hlavním faktorem, který je přiměje zůstat.

Návrhy řešení budou uvedeny v následující kapitole „4.4 Návrhy na vylepšení“.

4.4 Návrhy na vylepšení

Společnost nemá výrazné problémy v oblasti fluktuace, přesto je důležité, aby se touto problematikou zabývala a uvědomila si narůstající důležitost lidského kapitálu. Je třeba brát zřetel především na oblast benefitů. S tímto zároveň souvisí i vylepšení sledování spokojenosti zaměstnanců, tedy zjišťování možných nedostatků a potřeb zaměstnanců.

Zde je rekapitulace benefitů uvedených již v kapitole 3.1, které společnost v současné době zaměstnancům poskytuje nad rámec pravidelně vyplácených mezd:

- pololetní a měsíční prémie, která se odvíjí od aktuálního výsledku hospodaření společnosti,
- příspěvek na stravování v hodnotě 55 % z celkové hodnoty jednoho jídla,
- čtvrtletní benefit v podobě poukázek na volnočasové aktivity (Flexi Pass), jejichž výše se odvíjí od odpracované doby a počtu odpracovaných let (věrnostní bonus),
- bonus „zdraví“ ve výši max. 500 Kč/měsíc při splnění podmínek bonusu.

V následujících kapitolách jsou uvedeny návrhy na zlepšení pro společnost FLÍDR s.r.o. Náklady na realizaci navrhovaných benefitů budou vypočítány pro 200 zaměstnanců. Aby měla navrhovaná řešení smysl, je třeba, aby výše nákladů na navrhovaná opatření nepřekročila průměrné roční náklady fluktuace, které jsou 835 444,94 Kč.

4.4.1 Prodloužení nároku na dovolenou

Zaměstnanci mají v současné době dle § 213 Zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce nárok na minimální dovolenou v zákonné výši čtyř týdnů za kalendářní rok. Zaměstnanci mají v létě nařízenou dvoutýdenní celozávodní dovolenou a 4 až 5 dní dovolené na vánoční svátky. Zaměstnanci tedy po odečtení zůstává 5 až 6 dní volna, které může čerpat dle vlastního uvážení (32).

Návrh: Prodloužení nároku na dovolenou o týden, tedy na pět týdnů za kalendářní rok.

Roční náklady na benefit:

Náklady na dovolené v roce 2015: 3 182 472 Kč (32).

Týden dovolené navíc: 3 182 472 / 4 týdny = **795 618 Kč**

Náklady na dovolené nelze zcela přesně vypočítat, protože se jedná o náhrady mezd.

4.4.2 Příspěvek na doplňkové penzijní spoření a životní pojištění

Dalším navrhovaným benefitem je příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření a životní pojištění poskytovaný zaměstnancům. Tento příspěvek by byl pro společnost vždy daňově uznatelným nákladem, a pokud nepřesáhne v souhrnu roční limit 30 000 Kč, je osvobozený od odvodů zdravotního a sociálního pojištění (24).

Návrh: Zaměstnavatel by hradil zaměstnancům měsíční příspěvek v maximální výši 300 Kč/měsíc na doplňkové penzijní spoření a životní pojištění.

Roční náklady na benefit:

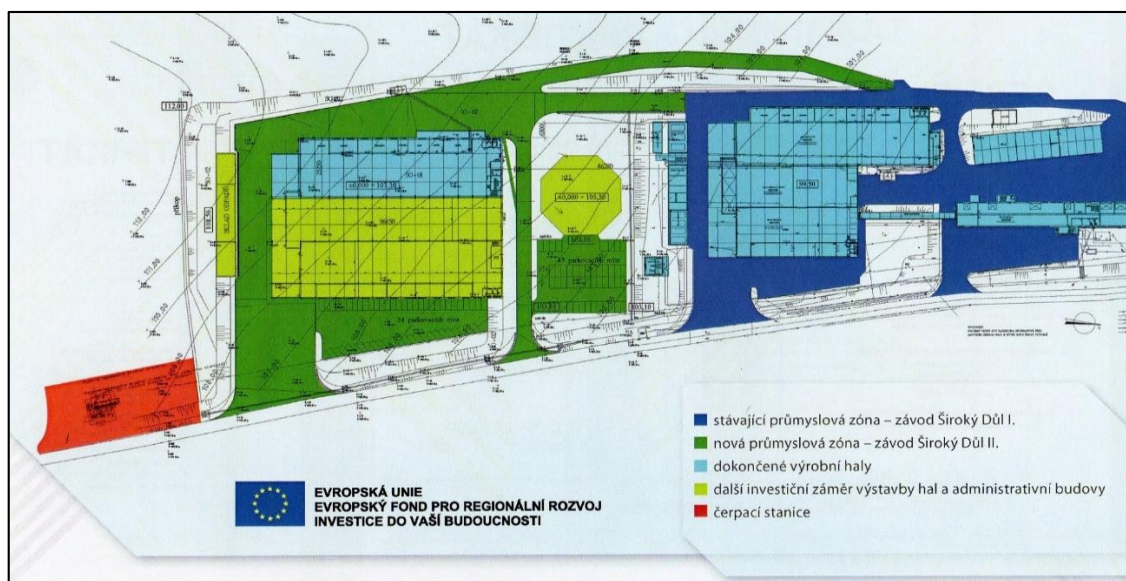
$300 \text{ Kč} \times 12 \text{ měsíců} = 3600 \text{ Kč}$ roční náklady na jednoho zaměstnance

$3600 \text{ Kč} \times 200 \text{ zaměstnanců} = 720\,000 \text{ Kč}$

O částku 720 000 Kč by se společnosti navýšily sociální náklady, které se doposud pohybovaly v rozmezí mezi 1 mil až 2 mil. Kč a zahrnovaly příspěvek zaměstnavatele na stravování.

4.4.3 Zvýhodněná cena pohonných hmot

V roce 2016 je plánována výstavba samoobslužné firemní čerpací stanice (vyznačená červeně na obrázku níže). Čerpací stanice bude přístupná nejen společnosti FLÍDR s.r.o., ale i veřejnosti.



Obr. 5: Plán výstavby společnosti FLÍDR s.r.o. (18)

Návrh: Nabízí se netradiční benefit pro zaměstnance, který by spočíval v možnosti natankovat si pohonné hmoty za zvýhodněnou zaměstnaneckou cenu nižší o 1,50 Kč na litr pohonných hmot. Každému zaměstnanci bude přidělen čip, kterým se při platbě pohonných hmot identifikuje a bude mu poskytnuta zvýhodněná cena.

Roční náklady na benefit:

Informace potřebné k výpočtu:

- nákupní cena pohonných hmot (nafta + benzín): 20,67 Kč (34),
- průměrná cena pohonných hmot (nafta + benzín): 26,48 Kč (29),
- průměrná roční spotřeba pohonných hmot (nafta + benzín) obyvatele České republiky: 705 l/rok (30),
- investice společnosti do čerpací stanice: 6 950 tis. Kč (34),
- očekávaná návratnost investice: 5 let (34).

Výpočet:

Zisk společnost na 1l pohonných hmot: $26,48 - 20,67 = 5,81$ Kč/l

Zisk společnosti při prodeji 705 l pohonných hmot běžnému zákazníkovi:

$$705 \times 5,81 = 4\,096,05 \text{ Kč}$$

Zisk společnosti při prodeji 705 l pohonných hmot svému zaměstnanci:

$$705 \times (5,81 - 1,5) = 705 \text{ l} \times 4,31 \text{ Kč} = 3\,038,55 \text{ Kč}$$

Sleva celkem při prodeji 705 l pohonných hmot 200 zaměstnancům:

$$4\,096,05 - 3\,038,55 = 1\,057,5 \text{ Kč} \times 200 \text{ zaměstnanců} = \mathbf{211\,500 \text{ Kč}}$$

Za předpokladu, že by si všech 200 zaměstnanců nakoupilo v této firemní čerpací stanici 705 litrů pohonných hmot ročně, společnosti by se snížily roční výnosy z prodeje pohonných hmot o 211 500 Kč.

Předpokládaný roční výnos při návratnosti investice za 5 let:

$$6\,950 \text{ tis. Kč} / 5 \text{ let} = 1\,390 \text{ tis. Kč/rok}$$

Podíl ztracených výnosů při poskytnutí zaměstnanecké slevy vůči předpokládanému ročnímu výnosu:

$$211\,500 \text{ Kč} / 1\,390 \text{ tis. Kč} = 15 \%$$

Pokud by každý rok společnost postrádala 211 500 Kč ve výnosech, tedy 15 %, návratnost investice by se prodloužila o tři čtvrtě roku, tedy na 5,75 let ($15 \% \times 5 \text{ let} = 75 \%$).

Tento benefit v podobě slevy pohonných hmot se projeví nižšími výnosy, nikoliv zvýšenými náklady. Je nutné zvážit, zda je společnost ochotna nabídnout tento benefit na úkor prodloužení návratnosti investice.

4.4.4 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

Jak už bylo několikrát zmíněno, společnost sleduje odchody zaměstnanců a jejich důvody především pro účely plnění normy ISO/TS 16949 a to v tomto členění:

- invalidní důchod,
- mateřské dovolené,
- pracovní smlouva na dobu určitou (již se neprodlužoval pracovní poměr),
- výpověď pro nadbytečnost,
- pokles výroby,
- nalezení práce blíže k domovu,
- nástup do jiného zaměstnání,
- stěhování.

Sledované důvody jsou koncipovány tak, že z nich nelze vyčíst prvotní příčinu odchodu zaměstnanců a pokud by společnost chtěla reagovat na potřeby zaměstnanců, nelze určit, na kterou oblast se má zaměřit.

Na základě dotazníkového šetření v České republice (kapitola 2.2.1) bylo zjištěno, že se důvody, proč zaměstnanci odcházejí, neustále opakují a zaměstnavatelé opakovaně vynakládají úsilí a peníze za náhradu novými zaměstnanci. Chyba je v tom, že nezjišťují prvotní příčinu odchodu zaměstnanců. Aby se společnost dozvěděla více o potřebách a spokojenosti zaměstnanců, existuje jednoduché pravidlo – zeptat se jich.

Vhodným nástrojem pro získávání informací je dotazník. Jde o levnou a efektivní formu sběru dat, která je méně časově náročná než rozhovor. Pokud jsou otázky v dotazníku anonymní, zvyšuje se upřímnost odpovědí, tedy i efektivita celého průzkumu. Otázky mohou být otevřené, uzavřené nebo škálové. Ve všech případech by se mělo dbát na jednoznačnost a srozumitelnost jednotlivých otázek (35).

Návrh: Společnost FLÍDR s.r.o. by měla minimálně jednou za čtvrtletí udělat průzkum spokojenosti zaměstnanců. Dotazníky v papírové podobě by vedoucí jednotlivých úseků

rozdali mezi zaměstnance, kteří by je anonymně vyplnili a odevzdali do příslušné schránky. Výsledky by vyhodnotil příslušný personální pracovník a následně je předal vedení společnosti. Na základě zpětné vazby zaměstnanců by byla společnost schopna včas reagovat na podněty zaměstnanců a předejít tak opakovaným příčinám odchodů, tedy i odchodům samotným.

Navrhovaný dotazník pro účely zjištění spokojenosti zaměstnanců se skládá z uzavřených otázek, které byly sestaveny na základě vnitřních prvotních příčin fluktuace v kombinaci s faktory ovlivňujícími fluktuaci (viz kapitola 2.2). Otázka týkající se benefitů, které by zaměstnanec uvítal, je sestavena při současné situaci společnosti. Pro další průzkumy je třeba ji upravit, stejně tak jako ostatní jednotlivé otázky tak, aby vyhovovaly účelu průzkumu.

Dotazník je uveden v příloze č. II této práce.

Roční náklady: Náklady na dotazníkové šetření se projeví pouze v provozních nákladech společnosti a to ve velmi nízkých hodnotách. Odpovědní zaměstnanci budou schopni činnost spojenou s dotazníky pokrýt v rámci běžné pracovní doby, to znamená, že není třeba vynaložit další mzdové náklady. Je pravděpodobné, že technicko – hospodářští pracovníci budou dotazník vyplňovat online formou. Pokud však budeme počítat nejvyšší možné náklady, tedy při tisku dotazníků v rozsahu jedné strany pro 200 zaměstnanců čtyřikrát ročně, náklady na tuto činnost budou přibližně **800 Kč** (za předpokladu, že náklady na tisk jednoho dotazníku černobíle jsou 1 Kč/dotazník a ročně společnost vytiskne 800 ks dotazníků).

Za pomoci dotazníkového šetření získá společnost přehled nad problémy a nedostatky a má možnost na ně včas reagovat. Pokud zaměstnanci uvidí, že zaměstnavatel reaguje a vyvíjí činnost za účelem udržení svých zaměstnanců, zaměstnavateli se to vrátí větší náklonností a pracovitostí.

4.5 Doporučení

Společnost by se měla snažit své zaměstnance motivovat a uspokojovat jejich potřeby. To je správný směr vedoucí k udržení svých stálých zaškolených a pracovitých zaměstnanců, kteří při jakkoliv malé nespokojenosti či pocitu nedůležitosti pochybují o svém zaměstnavateli a jejich myšlenky směřují k odchodu ke konkurenci. Na trhu práce se vždy špatně shání zaměstnanci, kteří jsou šikovní, samostatní a mají zájem pracovat, proto je nutností si takových zaměstnanců vážit a snažit se být dobrým zaměstnavatelem.

Vzhledem k nedostačujícímu členění sledovaných odchodů pro účely ovlivnění fluktuace, by společnost měla zavést navrhované dotazníkové šetření minimálně jednou za čtvrtletí, ze kterého by bylo zřejmé, v jaké oblasti jsou zaměstnanci nejméně spokojeni. Díky tomu bude schopna reagovat na zjištěné nedostatky včas.

S ohledem na nízké náklady fluktuace je vhodné, aby si společnost vybrala pouze jeden z navrhovaných benefitů. Navíc, pokud použije dotazníkové šetření, zjistí, který benefit by zaměstnanci uvítali nejvíce. Nejen že slovo „benefit“ upoutá pozornost uchazeče o zaměstnání, o potěšení stávajícího zaměstnance nemluvě, ale je to forma, kterou lze zvýšit daňové náklady společnosti, ze kterých na rozdíl od navyšování mezd nemusí zaměstnavatel platit další odvody státu a jiným institucím. Ať už to bude kterýkoliv z výše uvedených, jeho realizace bude dobrým krokem ke snížení fluktuace.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit ekonomické dopady fluktuace zaměstnanců ve společnosti FLÍDR s.r.o. a navrhnout opatření pro snížení fluktuace, čemuž předcházelo zjištění míry fluktuace v letech 2011-2015 a výpočet nákladů fluktuace pro čtyři odlišné pozice. Tyto pozice byly zvoleny tak, aby výpočet nákladů podával co nejpresnější informace o tom, jaké náklady musí společnost vynaložit každý rok na odchody zaměstnanců a následný nábor zaměstnanců nových.

Výpočty bylo zjištěno, že se společnost nepotýká s nepřijatelnou mírou fluktuace a náklady vynaložené na fluktuaci zaměstnanců jsou pro společnost únosné. Výše průměrných ročních nákladů fluktuace je 835 444,94 Kč a v porovnání s obratem společnosti nedosahují ani 1 % podílu.

Ve sledovaných letech se nejpočetnější odchody vyskytují z důvodu poklesu výroby, nalezení práce blíže k domovu a nástupu do jiného zaměstnání.

Problém odchodů z důvodu poklesu výroby se týká pouze nekvalifikovaných dělníků ve výrobě. Ti jsou propouštěni z důvodu, že společnost není schopna zajistit dostatek práce na přechodné období, nejčastěji v rozsahu jednoho měsíce. K řešení tohoto problému je navrženo, aby společnost po tuto dobu hradila zaměstnancům, pro které nemá dostatek práce 100% náhrady mzdy (dle § 208 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce - překážka na straně zaměstnavatele).

Náklady řešení: 13 044 Kč (měsíční náhrada mzdy dělníka ve výrobě).

Úspora z opatření: 12 454,6 Kč (náklady na fluktuaci dělníka ve výrobě 35 498,6 Kč).

Pokud společnost bude řešit situaci nedostatku práce touto cestou, nejen že ušetří téměř polovinu nákladů, ale také se vyvaruje propouštění a upevní tak jistotu svých zaměstnanců.

Pro další důvody odchodu a pro snížení fluktuace obecně byla navržena souhrnně následná možná opatření.

Vzhledem k tomu, že společnost neustále navyšuje mzdové náklady, přesto náklady na fluktuaci neklesají, doporučení se týkají především benefitů. V současné době společnost

již poskytuje zaměstnancům různé benefity (bonus „zdraví“, Flexi Pass, pololetní a roční prémie, příspěvek na stravování) avšak na základě sledování fluktuace a jejích důvodů, zaměstnanci nejsou přesvědčeni, že by měli ve společnosti setrvat.

Předpokladem pro snížení fluktuace je, že společnost o některý z navrhovaných benefitů svoji dosavadní nabídku rozšíří. Benefity byly navrhnuty s ohledem na dosavadní průměrné roční náklady fluktuace tak, aby roční náklady pro nabízený benefit nepřekročily průměrné roční náklady fluktuace.

Zde je výčet navrhovaných benefitů a roční náklady na realizaci těchto benefitů:

1. prodloužení nároku na dovolenou o týden, tedy na 5 týdnů,
roční náklady benefitu: 795 618 Kč;
2. měsíční příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření a životní pojištění zaměstnance v maximální výši 300 Kč měsíčně, tj. 3600 Kč ročně,
roční náklady benefitu: 720 000 Kč;
3. možnost natankovat pohonné hmoty za zvýhodněnou zaměstnaneckou cenu nižší o 1,50 Kč na litr pohonných hmot,
ztráta výnosů za rok: 211 500 Kč, prodloužení návratnosti investice o 0,75 roku.

Všechna uvedená fakta v této práci, která se na základě výpočtů a zkoumání potvrdila i pro společnost FLÍDR s.r.o., poukazují na to, že jsou benefity nejvlivnějším nástrojem, kterým lze spokojenost zaměstnanců regulovat.

Změny je třeba zavést také v oblasti sledování důvodů odchodu zaměstnanců, kde byl zjištěn nedostatek. Společnost v současné době sleduje důvody odchodu zaměstnanců až ve chvíli, kdy už ze společnosti odchází a navíc z nich nelze zjistit, co bylo tou prvotní příčinou odchodu zaměstnance. Nedostatek lze napravit zavedením dotazníkového šetření za pomoci navrhovaného dotazníku spokojenosti zaměstnanců. Společnosti je doporučeno, aby provedla průzkum minimálně jednou za čtvrtletí. Jen tak se dozví, jak jsou zaměstnanci spokojeni a s čím naopak nikoliv a bude schopna na případné nedostatky reagovat. Pokud společnost uskuteční navrhované dotazníkové šetření před zavedením některého z navrhovaných benefitů, zjistí tak navíc, o který benefit mají zaměstnanci největší zájem. Pokud se bude společnost takto zajímat o potřeby a názory svých zaměstnanců pravidelně a bude se snažit na ně reagovat, zvýší se motivovanost

zaměstnanců. Zároveň se společnost stane pro své zaměstnance i okolí atraktivnějším zaměstnavatelem.

Společnost FLÍDR s.r.o. není kritickým příkladem vysoké míry fluktuace a neřízeně se zvyšujících nákladů na fluktuaci zaměstnanců, přesto je důležité, aby nadále dbala na spokojenost svých zaměstnanců a neustále se snažila v této oblasti zlepšovat a být tak příkladem pro konkurenční společnosti.

Věřím, že mnou navržená vylepšení v oblasti odměňování v podobě benefitů v kombinaci s dotazníkovým šetřením, by mohla být pro společnost přínosem a návodem k dosažení větší motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců, tím pádem i ke snížení fluktuace. Pokud společnost použije některý z navrhovaných benefitů, má nakročeno k lepší situaci a postavení vůči zaměstnancům, zároveň bude schopna konkurovat stabilitou a bonusy i vůči ostatním společnostem.

Tato práce by mohla sloužit také pro jiné společnosti jako návod, jak zjistit náklady fluktuace, míru fluktuace a také jak zasáhnout včas a nežádoucí fluktuaci zaměstnanců předejít.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) DYTRT, Zdeněk a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- (2) HOLÁTOVÁ, Darja a Vlasta DOLEŽALOVÁ et al. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: GEORG, 2014, 147 s. ISBN 978-80-8154-121-6.
- (3) VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013, 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.
- (4) DANĚK, Mirek. *Když od vás zaměstnanci utíkají*. IDNES.cz [online]. [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://finance.idnes.cz/kdyz-od-vas-zamestnanci-utikaji-dn4-/uver.aspx?c=2004M157Z01D>
- (5) HR MONITOR. *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012* [online]. [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>
- (6) ERTL, Jan. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. *PersonAll consulting* [online]. 2005 [cit. 2015-11-20]. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html
- (7) BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- (8) Český statistický úřad. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#05>
- (9) KATCHER, Bruce Leslie a Adam SNYDER. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si vaši lidé možná myslí a co s tím můžete dělat*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 205 s. ISBN 978-80-251-1922-8.
- (10) PENÍZE.CZ. *Nezaměstnanost*. [online]. [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/nezamestnanost>
- (11) FINANCE MEDIA A.S. *Trh práce a nezaměstnanost*. [online]. [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/nezamestnanost/>
- (12) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (13) BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- (14) BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- (15) HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 5. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006, 260 s. ISBN 80-213-1585-7.

- (16) PEOPLE MANAGEMENT FORUM. *Nejlepší zaměstnavatelé mají o polovinu více motivovaných zaměstnanců.* [online]. 2014 [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: <http://www.peoplemanagementforum.cz/nejlepsi-zamestnavatele-maji-polovinu-vice-motivovanych-zamestnancu/>
- (17) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=98739>
- (18) FLÍDR S.R.O. *Brožura společnosti: představení firmy.* Široký Důl: FLÍDR s.r.o., 2015.
- (19) FLÍDR s.r.o.: *Profil firmy FLÍDR s.r.o.* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.flidr.cz/profil-firmy/profil-firmy-flidr-s-r-o.aspx>
- (20) FLÍDR S.R.O. *Pracovní řád: vnitřní mzdový předpis.* Široký Důl: FLÍDR s.r.o., 2015.
- (21) FLÍDR S.R.O. *Program KARAT: sestava personální agenda společnosti.* Široký Důl: FLÍDR s.r.o., 2016.
- (22) FLÍDR S.R.O. *Evidence důvodů odchodu zaměstnanců ze společnosti.* Široký Důl: FLÍDR s.r.o., 2016.
- (23) TREXIMA, spol. s r.o. *Informační systém o průměrném výděлку: Regionální statistika ceny práce pro Pardubický kraj* [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>
- (24) FINANČNÍ SKUPINA ČESKÉ SPOŘITELNY. *Firemní finance pro zaměstnavatele* [online]. Penzijní společnost České spořitelny [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: https://www.ceskapenzijni.cz/pfcs/menu/cs/firmy /navpf00023_vyhody
- (25) GOOGLE INC. *Trasa Polička - Litomyšl* [online]. Mapy Google, 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <https://goo.gl/maps/2PFobZUmR5m>
- (26) FLÍDR S.R.O. *Náklady na zaměstnance.* Široký Důl: FLÍDR s.r.o., 2016.
- (27) Výkaz zisku a ztráty 2011, 2012, 2013, 2014. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=98739>
- (28) FLÍDR S.R.O. *Předběžný Výkaz zisku a ztráty 2015.* Široký Důl: FLÍDR s.r.o., 2016.
- (29) CCS ČESKÁ SPOLEČNOST PRO PLATEBNÍ KARTY S. R. O. *Vývoj cen pohonných hmot* [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.ccs.cz/phm>
- (30) ČTK a IDNES.CZ. *Průměrný Čech spotřebuje ročně 705 litrů benzínu a nafty.* In: *IDNES.cz* [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: http://auto.idnes.cz/prumerny-cech-spotrebuje-rocne-705-litru-benzinu-a-nafty-pi4-/automoto.aspx?c=A070619_180535_automoto_fdv

- (31) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy*. [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&zo=N&pvo=MZD01-C&vyhltext=&pvoch=&krok=5&verze=-1&z=T&f=TABULKA&nahled=N&sp=N&nuid=&zs=&skupId=855&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30852&u=v159__VUZEMI__100__3093&&evo=v208_!_MZD-LEG3-MZD01_1&c=v529~9__RP2015MP12&str=v159&rrouska=true&clsp=null
- (32) NEUMANNOVÁ, I. *Osobní rozhovor s ekonomkou společnosti*. FLÍDR s.r.o. Široký Důl 200. 10. 2. 2016.
- (33) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.
- (34) FLÍDR S.R.O. *Podnikatelský záměr pro výstavbu čerpací stanice*. Široký Důl: FLÍDR s.r.o., 2015.
- (35) KOHOUTEK, Rudolf. *Dotazník jako průzkumná metoda*. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Pozitiva a negativa fluktuace	14
Tab. 2: Prvotní impulzy pro odchod zaměstnance	16
Tab. 3: Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů v %	22
Tab. 4: Náklady na fluktuaci	26
Tab. 5: Metody rozvoje	29
Tab. 6: Typologie odměn	31
Tab. 7: Důvody odchodu zaměstnanců.....	42
Tab. 8: Stav zaměstnanců ke konci měsíce v roce 2011	43
Tab. 9: Stav zaměstnanců ke konci měsíce v roce 2012.....	44
Tab. 10: Stav zaměstnanců ke konci měsíce v roce 2013.....	45
Tab. 11: Stav zaměstnanců ke konci měsíce v roce 2014.....	46
Tab. 12: Stav zaměstnanců ke konci měsíce v roce 2015.....	48
Tab. 13: Počet odchozích zaměstnanců na jednotlivých pozicích 2011-2015	49
Tab. 14: Nekvalifikovaný dělník ve výrobě – náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance.....	52
Tab. 15: Nekvalifikovaný dělník ve výrobě – celkové náklady na fluktuaci	52
Tab. 16: Kvalifikovaný seřizovač ve výrobě – náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance	54
Tab. 17: Kvalifikovaný seřizovač ve výrobě – celkové náklady na fluktuaci.....	54
Tab. 18: Technicko - hospodářský administrativní pracovník – náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance	56
Tab. 19: Technicko - hospodářský administrativní pracovník – celkové náklady na fluktuaci...57	
Tab. 20: Technicko - hospodářský pracovník s vyšší kvalifikací – náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance	59
Tab. 21: Technicko - hospodářský pracovník s vyšší kvalifikací – celkové náklady	59
Tab. 22: Roční obrat společnosti FLÍDR s.r.o. v letech 2011-2015	60
Tab. 23: Podíl nákladů fluktuace vůči obratu společnosti FLÍDR s.r.o.	60
Tab. 24: Podíl mzdových nákladů vůči obratu společnosti FLÍDR s.r.o.....	66
Tab. 25: Podíl nákladů fluktuace vůči mzdovým nákladům ve společnosti FLÍDR s.r.o.	67

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Míra fluktuace I	20
Vzorec 2: Míra fluktuace II	20
Vzorec 3: Míra fluktuace III.....	20
Vzorec 4: Náklady fluktuace za časové období.....	26
Vzorec 5: Náklady fluktuace za časové období podrobněji.....	26

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Míra fluktuace v ČR v roce 2012.....	20
Graf 2: Míra fluktuace FLÍDR s.r.o. v letech 2011-2015	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Logo FLÍDR s.r.o.....	35
Obr. 2: Sídlo společnosti FLÍDR s.r.o.	36
Obr. 3: Organizační schéma společnosti FLÍDR s.r.o.	37
Obr. 4: Poloha sídla společnosti FLÍDR s.r.o.	64
Obr. 5: Plán výstavby společnosti FLÍDR s.r.o.	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. I: Sumarizace nákladových položek na fluktuaci	
Příloha č. II: Dotazník spokojenosti zaměstnanců ve společnosti FLÍDR s.r.o.	

Příloha č. I: Sumarizace nákladových položek na fluktuaci (3, s. 209)

Náklady na jednoho zaměstnance (odcházející + náhrada)	Proměnná
Náklady práce manažerů a personalistů (náklady na podpůrné procesy)	
Plánování zaměstnanců (kontinuální proces – změny v organizaci, soulad se strategií; kulturní, technologické, demografické, ekonomické a sociální)	Pl
Sledování mobility (počet fluktuujících zaměstnanců, důvody odchodu, struktura, směr)	Sl
Vypisování inzerátů/přilákání uchazečů	In
Příprava na pohovory	PřP
Pohovory, testování	P
Výběr, konzultace	V
Školení, uvedení zaměstnance	Š
Orientace v kolektivu	Or
Osvojení pracovních návyků	ON
Hodnocení zaměstnance	Ho
Motivace	Mo
Poradenství	Po
Přímé náklady spojené s odchody	
Mzdové náklady odcházejícího zaměstnance (odchodné) v případě dobrovolného odchodu zaměstnance	Mz
Vstupní kurzy, školení nového zaměstnance	VK
Materiál – poskytované brožury atd.	Mat
Ztráty způsobené předčasným odchodem (vyšší sazba za přesčasy zaměstnanců, kteří přebírali dočasně odpovědnost, nenávaznost znalostí, ztráty produkce, prodeje, zákazníků)	Os
Nepřímé náklady spojené s odchody	
Školení, motivační programy, teambuildingy apod., která odcházející zaměstnanec absolvoval v průběhu posledního roku	T
Snížený výkon nových zaměstnanců než se zapracují	Zap
Odliv znalostí	KM
Možný přenos znalostí/důvěrných informací ke konkurenci	Kon
Snížení pracovní výkonnosti po dobu odcizení (rozhodování se o opuštění organizace)	Od
Administrativní/režijní náklady personální práce	
Evidence zaměstnanců	Ev
Zápočtové listy	ZL
Úprava mzdových agend	MA

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Vážení zaměstnanci, vyplněním tohoto dotazníku přispějete ke zlepšení pracovního prostředí a personální oblasti v naší společnosti. Průzkum je zcela anonymní. Prosíme o upřímné odpovědi a následné odevzdání dotazníku do schránky určené pro vyplněné dotazníky. Za Vaši spolupráci děkujeme.

(u každé otázky vyberte pouze jednu z možností a označte ji křížkem)

- 1. Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?**
 - určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
- 2. Jste spokojený/á se zaměstnaneckými benefity?**
 - určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
- 3. Který z uvedených benefitů byste uvítal/a nejvíce?**
 - prodloužení dovolené o 1 týden (5 týdnů dovolené)
 - příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření a životní pojištění
 - sleva pohonných hmot u firemní čerpací stanice
- 4. Vyhovuje Vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?**
 - vyhovuje - nedojíždím
 - vyhovuje - dojíždím
 - spíše nevyhovuje
- 5. Máte dostatečné možnosti ke zdokonalování a vzdělávání se ve své profesi?**
 - ano
 - ne
- 6. Jaká je atmosféra na pracovišti?**
 - velmi dobrá
 - normální
 - spíše horší
- 7. Máte k dispozici pracovní pomůcky a materiál, zkrátka vše co pro výkon práce potřebujete?**
 - ano
 - ne
- 8. Udržujete dobré vztahy s ostatními zaměstnanci na pracovišti?**
 - ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
- 9. Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, pokud to potřebujete?**
 - ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
- 10. Naplňuje práce ve společnosti Vaše očekávání?**
 - ano
 - ne
- 11. Uvažujete nad tím, že budete hledat práci mimo naši společnost?**
 - ano
 - ne
- 12. Který z faktorů v současné době v naší společnosti nejvíce postrádáte?**
 - dobré vztahy
 - spravedlivé odměňování
 - jistota budoucnosti
 - otevřená komunikace
 - zaměstnanecké benefity
 - uznání, pochvala nadřízeného