

**ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

**FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ JAKO  
AKTUÁLNÍ PROBLÉM ČESKÝCH PODNIKŮ**  
**Bakalářská práce**

**Lenka PROCHÁZKOVÁ**

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Lenka Procházková**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Fluktuace zaměstnanců jako aktuální problém českých podniků**

Cíl: Cílem bakalářské práce je zmapovat a analyzovat problém fluktuace v podniku XY s.r.o., navrhnout konkrétní opatření pro řešení uvedeného problému a jednotlivé návrhy vyhodnotit.

Rámcový obsah:

1. Aktuální situace na trhu práce
2. Problém fluktuace – prevence a řešení (obecně)
3. Analýza současné situace firmy XY s.r.o. (definování problému a zjišťování příčin pomocí Ishikawa diagramu)
4. Výzkumná šetření s cílem minimalizovat příčiny definovaného problému
5. Hodnocení navržených řešení formou multikriteriální analýzy
6. Výsledná zpráva pro manažery firmy XY s.r.o.

Rozsah práce: 25 – 30 stran


Seznam odborné literatury:

1. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
3. BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.
4. KIM, S. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7169-375-8.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo – Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
6. ARMSTRONG, G. – KOTLER, P. *Principles of Marketing. : Sixteenth edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-09248-5.
7. STÝBLC, J. *Moderní personalistika*. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.
8. WALKER, A. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.

  
Ing. Jana Pechová, Ph.D.  
Vedoucí práce

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.  
Vedoucí katedry

Mgr. Petr Šulc  
Prorektor ŠAVŠ

Lenka Procházková  
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 11. 12. 2019

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Vývoj situace na trhu práce.....	8
2 Problém fluktuace .....	9
2.1 Fluktuace zaměstnanců .....	9
2.2 Příčiny fluktuace .....	12
2.3 Měření fluktuace.....	18
2.4 Opatření k omezení fluktuace .....	20
2.5 Analýza současné situace ve firmě XY s. r.o. ....	24
2.6 Problém fluktuace firmy XY s.r.o. ....	26
3 Vlastní návrh řešení či aplikace .....	29
3.1 Měření míry fluktuace.....	30
3.2 Index stability .....	31
3.3 Nejčastější důvody odchodů zaměstnanců .....	32
3.4 Rozhovory .....	33
3.5 Dotazníkové šetření .....	33
3.6 Multikriteriální analýza .....	34
3.7 Zpráva managementu .....	35
Závěr .....	37
Seznam literatury .....	39
Seznam obrázků a tabulek.....	41
Seznam příloh .....	42

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

ČR Česká republika

HR Human Resources

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

## Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na téma fluktuace, jako na aktuální problém sužující české podniky, zejména ve Středočeském kraji a okolí. Na tuto problematiku se stále více zaměřují personální oddělení a je vnímána jako složka personálních činností, které pomáhají fluktuaci omezit tak, aby nestála podniku v cestě při dosahování stanovených cílů a vizí.

Nejdůležitější část podniku tvoří zaměstnanci. Jsou to především nositelé firemního know how, o které firma v důsledku jejich odchodu může přijít. S odchody jsou úzce spojeny motivační faktory a především náklady firmy, které se řadí mezi přísně sledované ukazatele. Z tohoto důvodu je nutné fluktuaci stále sledovat, měřit ji a usilovat o její redukci v případě jejího zvýšení nad doporučenou hranici.

Hlavním cílem práce je zmapovat a analyzovat problém fluktuace v podniku XY s.r.o., navrhnout konkrétní opatření pro řešení uvedeného problému a jednotlivé návrhy vyhodnotit.

V teoretické části bude představena aktuální situace na trhu práce a základní terminologie spojená s fluktuací a jejím rozdělením, pro uvedení do tématu. Dále budou podrobněji představeny příčiny fluktuace na straně zaměstnavatele a zaměstnance. Po zjištění příčin fluktuace je nutné fluktuaci sledovat a umět ji změřit. Na tuto oblast bude zaměřena následující část práce. Samotné řešení problému v podobě opatření bude představeno v druhé polovině teoretické části společně s analýzou současné situace firmy XY s.r.o.

Praktická část bude analyzovat situaci fluktuace ve vybrané společnosti, kde rozbor bude probíhat pomocí zpracování sekundárních dat, rozhovoru s odborníky daného problému a dotazníkového šetření zaměstnanců firmy. Prostřednictvím získaných výsledků budou navržena možná řešení, které by firma mohla využít pro zlepšení současné situace a omezení budoucích příčin.



## 1 Vývoj situace na trhu práce

Aktuální situace v České republice (dále jen ČR) je z ekonomického hlediska příznivá. Pomáhá tomu i rekordně nízká úroveň nezaměstnanosti, která je v období posledních let nejnižší. Za čtvrté čtvrtletí roku 2018 dosáhla nezaměstnanost pouhá 2 %. S vhodnou ekonomickou situací vznikají i nové pracovní příležitosti. Zaměstnanci o dobré ekonomické situaci vědí, nebojí se o své současné pracovní místo a častěji hledají nové alternativy. Poptávka po zaměstnancích převyšuje nabídku (Český statistický úřad, 2019). Vzniká problém obsazování jak specializovaných pozic kvalifikovanými pracovníky, tak i zajištění pracovních pozic jednoduchých. V ČR má problém najít způsobilé uchazeče pro otevřené pracovní pozice až 36 % zaměstnavatelů (ManpowerGroup, 2018). S ekonomickým vývojem roste i počet výpovědí podaných zaměstnanci. V roce 2018 se tento počet zdvojnásobil na 34 %. Zvýšil se také i počet zaměstnanců, kteří se rozhlíží po nové pracovní příležitosti během svého stávajícího zaměstnání a to o 50 % (mBlue.cz, 2018).

V ČR se míra nezaměstnanosti sleduje v rámci dvou metod výpočtů, které jsou: obecná míra nezaměstnanosti a podíl nezaměstnaných osob. Obecnou míru nezaměstnanosti sleduje a vytváří Český statistický úřad a zaštiťuje ji pomocí vyšetření pracovních sil. Cílem sledování je pravidelné získávání dat a informací na pracovním trhu. Podíl nezaměstnaných osob je vytvářen měsíčně. Na rozdíl od míry nezaměstnanosti, podíl nezaměstnaných osob je dán poměrem počtu evidovaných uchazečů na úřadu práce ve věku 15-64 let k počtu všech obyvatel ve věku 15-64 let, zahrnuje tedy i ekonomicky neaktivní osoby (Mach, 2001).

**Tab. 1 Vývoj ukazatelů nezaměstnanosti za poslední období v % (k 15. 10. 2019)**

Ukazatelé	Čtvrtletí					
	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	Q1 2019	Q2 2019
<b>Míra nezaměstnanosti</b>	2,4	2,2	2,4	2,1	2,1	1,9
<b>Míra zaměstnanosti</b>	74,2	74,7	75	75,4	75	75

Zdroj: (Upraveno dle ČSÚ, 2019)

Vývoj trhu práce v ČR se v minulých letech příliš nezměnil. Konec roku 2018 zaznamenal postupnou stabilizaci ukazatelů jako: míry nezaměstnanosti na nízké úrovni 2,1 %, míra zaměstnanosti v domácnostech vyšplhala na 75,4 %, trvá i rekordně vysoká poptávka podniků po pracovní síle. Naopak růst průměrné mzdy zaznamenal slabší vývoj, který byl o 6,9% nižší než v předešlých kvartálech roku 2018. Reálný mzdový nárůst byl ovlivněn inflací na 4,7 %. Pokud porovnáme první čtvrtletí roku 2019, tak ukazatele trhu práce jsou téměř neměnné. Míra nezaměstnanosti přetrvává na historicky nízké úrovni 2,1 %, míra zaměstnanosti v domácnostech se udržela na celých 75 %, poptávka podniků po pracovní síle přetrvává. Nárůst průměrné mzdy je 7,4 %, který je s předchozím rokem srovnatelný. Reálný mzdový nárůst byl ovlivněn inflací na 4,6 %. Druhý kvartál roku 2019 zaznamenal rekordní pokles míry nezaměstnanosti pod 2 % (Český statistický úřad, 2019).

## **2 Problém fluktuace**

Fluktuace je do jisté míry v každém podniku přirozená. V minulých letech se firmy na fluktuaci dívaly jako na náklad podnikání, který je součástí běžných nákladů. Posléze začaly tyto firmy ztrácet stěžejní zaměstnance oproti firmám, které vnímali fluktuaci jako hrozbu a ztrátu. Pokud je v daný moment hodně uchazečů o práci a zaměstnavatel si mezi uchazeči může vybírat, fluktuaci vedení firem neřeší. Přístup manažerů se mění současně s ekonomickými podmínkami (Branham, 2009).

### **2.1 Fluktuace zaměstnanců**

Současná situace na trhu práce je ukázkovým příkladem symbolizující problém fluktuace. Firmy neustále hledají jak kvalifikované, tak i dělnické pozice. Velký nedostatek lidských zdrojů se řeší buď „dovozem“ zaměstnanců ze zahraničí, zejména ze zemí východní Evropy a Balkánu, nebo kladením stále větších nároků na současné zaměstnance, a dokonce přetahováním pracovníků ke konkurenci a jiným zaměstnavatelům. Přetahování, jako způsob získávání nové pracovní síly není zrovna etické, v každém případě je již zažité zejména u seniorních zaměstnanců a expertů ve svém oboru. Seniorita nemusí být pravidlem. Řadu firem postihuje způsob přetahování již u méně kvalifikovaných či dělnických

profesí. Zmíněné způsoby nutí firmy přijímat nové zaměstnance a neustále hledat náhrady za ty ztracené (Bednář, 2018).

Fluktuace je chápána jako veškerý pohyb zaměstnanců, tedy odchod a příchod z firmy (Amstrong, 2007). Fluktuaci lze dále rozlišit na:

- přirozenou – úmrtí zaměstnance, odchod na mateřskou dovolenou, odchod do důchodu apod.,
- v rámci podniku – rotace pracovního místa, povýšení apod.,
- z podniku – všechny odchody, dané výpovědí zaměstnance, který přechází do jiné firmy (Reiß, 2008).

Fluktuaci lze rozdělit také na dobrovolnou a nedobrovolnou. Dobrovolná fluktuace představuje odchod ze subjektivních příčin. Ve většině případů se jedná o odchod za lepší pracovní nabídkou. V případě nedobrovolné fluktuace je podněcovatelem přímo zaměstnavatel. V této situaci se může jednat o hrubé porušení v pracovním poměru zaměstnance nebo nespokojenost s jeho výkonem (Amstrong, 2002).

„Nové zaměstnance je potřeba připravit a zaškolit, mají vyšší riziko úrazovosti, méně efektivní pracovní výkon, a velký nepoměr „nových“ vůči „starším“ (myšleno z hlediska doby působení ve firmě) vyvolává tlak na odliv těch starších. Tomuto jevu se říká fluktuace zaměstnanců“ (Bednář, 2018, str. 118).

Prioritním faktorem, který udržuje každého zaměstnance ve firmě, je samozřejmě udržování jeho nenaplněných potřeb. V tabulce níže jsou zobrazeny dle Maslowa, které přizpůsobila a upravila Wagnerová (2008):

**Tab. 2** *Ekvivalence mezi Maslowou hierarchií potřeb a pracovní motivací (úprava dle Wagnerové, 2008)*

<b>Maslowa hierarchie potřeb:</b>	<b>Pracovní motivace dle Wagnerové:</b>
Potřeby seberealizace	Pracovní seberealizace a osobní růst
Potřeby uznání	Povýšení, tituly, statutové symboly

Potřeby sounáležitosti	Přijetí pracovní skupinou ve formálních i neformálních vztazích
Potřeby jistoty a bezpečí	Pracovní jistota a sociální zabezpečení
Fyziologické potřeby	Mzda

Zdroj: (Upraveno dle Wagnerová, 2008, str. 14)

Ve výše uvedené tabulce jde jasně porovnat, které faktory působí na spokojenost zaměstnanců v pracovním prostředí a které se podílí na jejich stabilizaci. Jednotlivé faktory vychází ze systémových a motivačních opatření, z nastavení komunikace a firemní kultury. Propojenost jednotlivých faktorů a stabilizace zaměstnanců firmy je vysvětlena dále v kapitole.

První a stěžejní potřebou je mzdové ohodnocení jednotlivce. Uspokojuje základní potřeby a zároveň působí jako motivační faktor. Jistota práce a sociální zabezpečení je dalším neodlučitelným faktorem pro každého zaměstnance. Ovlivňuje jednotlivce, ale zároveň i jeho rodinu a blízké okolí. Jistota práce je proto jedním z důvodů fluktuace. Na jistotu práce může působit současný trh práce nebo nestabilní situace firmy. Přijetí nebo odchod zaměstnance ve formální a neformální rovině spadá do oblasti firemní kultury, ale i do adaptačního procesu, tedy stabilizace. Povýšení, tituly a statutové symboly lze řadit do motivačního systému. Pro mnoho firem je z nákladového hlediska snazší dát zaměstnanci nový nebo vyšší statut a manažerskou smlouvu, které si cení daleko více než navýšení mzdy. Potřebou nejvyššího stupně je pracovní seberealizace a osobní růst, který spadá do motivačního systému (Wagnerová, 2008).

To, že je fluktuace pro firmu negativní, potvrzuje i její seznam nákladů skutečných nebo odhadovaných. Náklady se mohou lišit dle současné fáze ekonomického cyklu a u některých firem i dle ročního období apod.

Mezi přímé náklady se řadí: náborová reklama, poplatky za pracovní agenturu, vnitropodnikový bonus za doporučení, výdaje za uchazeče, výběrové řízení, lékařské vyšetření, výdaje na náborového pracovníka, režijní náklady zaměstnavatele.

Nepřímé náklady jsou: čas členů managementu, plat a benefity zaměstnanců za zpracovávání údajů, čas pracovníka vykonávajícího přímý dohled (zaučování nového zaměstnance, kontrola jeho práce apod.), čas zaškolení nového pracovníka, pokles produktivity, možná ztráta obchodních příležitostí (Branham, 2009).

Z výše stanovených nákladů je tedy zřejmé, že fluktuace je pro firmu velkým výdajem. Výše není pro každou firmu stejná, záleží na obtížnosti hledané pozice, její čas hledání apod. Každopádně platí, že na všechny pozice je nutné vynaložení času, který by standardně přispíval navyšování produktivity firmy.

## 2.2 Příčiny fluktuace

Prakticky 90 % manažerů udává, že motivace jejich zaměstnanců k změně na jiného zaměstnavatele je nabídka vyššího finančního ohodnocení. Současně stejné procento zaměstnanců tvrdí, že jejich motivací k odchodu byly nepeněžní faktory, které souvisely s původním zaměstnavatelem (Branham, 2009).

Důvody odchodu zaměstnance z firmy:

- vyšší mzda nebo plat,
- větší jistota, lepší perspektiva,
- získání nových zkušeností k lepší kariéře, více odpovědnosti,
- stěhování,
- nespokojenost se mzdou nebo platem,
- nespokojenost se současnou kariérou a jejím rozvojem,
- nespokojenost s pracovními podmínkami,
- špatné vztahy se spolupracovníky, nadřízeným nebo s manažery,
- pocit nejistoty, obtěžování nebo šikanování (Amstrong, 1999).

Existuje spousta důvodů odchodu zaměstnance, kterým opravdu nelze předejít. Naopak předvídatelné důvody lze mnohdy najít již u vedení firmy. U většiny případů odchodu lze uvést, že zaměstnanec neodchází od firmy, ale od špatného zaměstnavatele. Důvody odchodu:

- management žádá, aby zaměstnanec odváděl práci za dva a více lidí, tento krok vede k snížení motivace a k destabilizaci týmu,
- management nebere ohled na připomínky zaměstnanců při rozhodování,
- management často reorganizuje, rotuje zaměstnance a mění cíle (tyto časté změny matou, zaměstnanci neznají priority),
- management nemá čas na zdůvodnění svých rozhodnutí a změn,
- management vyzdvihuje, propaguje zaměstnance bez zkušeností nebo zaučení, ztrácí tak na oblíbenosti u ostatních zaměstnanců,
- management podporuje soutěživost, ale chce po ostatních týmovou práci (Židle, 2005).

Branham (2009) došel ke třídění důvodů pomocí výzkumů u více než tisíce odcházejících zaměstnanců z různých firem. Z výsledku vyplynulo 57 důvodů, které se vyskytly u dobrovolného odchodu, po odstranění všech důvodů, kterým nelze předejít, jako: geografická poloha, dojíždění do zaměstnání, vyšší mzda, změna kariéry, zrušení pracovního místa apod. Vymezil tedy čtyři základní lidské potřeby, které vedli k odchodu zaměstnanců z důvodu jejich nenaplnění:

- *potřeba důvěry*, kterou vedení nenaplňovalo v případě komunikace, spravedlivého zacházení, včasného odměňování a upřímnosti,
- *potřeba naděje*, která se pojí s potenciálním růstem a rozvojem zaměstnance, vede k budoucímu povýšení nebo k navýšení mzdy,
- *potřeba ocenění*, kterou zaměstnanci vnímají v podobě respektu, ten se dostaví díky tvrdé práci, loajalitě vůči firmě a přispíváním k dosažení úkolů ve firmě,
- *potřeba cítit se kompetentní*, která je reflektována v práci a jejím přidělení, musí být výzvou a zároveň musí dobře využít talent zaměstnance. Zaměstnanec očekává školení, díky kterému bude práci vykonávat efektivněji a kvalifikovaněji, předpokládá také, že bude na základě školení pravidelně hodnocen.

Jaká potřeba je u zaměstnance zrovna aktuální, souvisí na dané situaci ve firmě. Intenzita každé potřeby se může v průběhu období různě lišit. Záleží na věku

zaměstnance, na době, pohlaví nebo pro kterou firmu pracuje. U mladých zaměstnanců bude převažovat potřeba naděje a očekávání kariérního růstu, naopak u starších zaměstnanců bude dominovat potřeba jistoty. Pokud některá z výše uvedených potřeb není naplněna, může hrát hlavní roli při odůvodnění odchodu pracovníka (Branham, 2009).

### **2.2.1 Příčiny fluktuace na straně zaměstnance**

Jak již bylo zmíněno, existuje mnoha příčin, které při odchodu zaměstnance nemohou být ovlivněny a současně nemusí být nutně zapříčiněny firmou. Lze tvrdit, že plynou z vlastního rozhodnutí zaměstnance, které nemá spjatost s firmou, kde momentálně pracuje. Odvíjí se od jeho mimopracovního života, který má na ten pracovní větší vliv. Existuje mnoho životních období, ve kterých se zaměstnanec může ocitnout. Buď vlastní volbou, nebo nepředvídatelnou událostí, které vedou ke změně zaměstnání. Do této kategorie lze zařadit rozhodnutí jako: mateřství, stěhování, studium, odchod do důchodu, změna lokality zaměstnání, dojíždění do zaměstnání, touha po naplnění osobních snů, touha po lepší kariéře, možnost vyšší mzdy, hospitalizace, péče o blízkého apod. Výše zmíněné důvody může firma analyzovat a sledovat, ve většině případů ale není možné toto rozhodnutí nějak ovlivnit (Branham, 2009).

### **2.2.2 Příčiny fluktuace na straně zaměstnavatele**

Dle Branhama (2009) 80-90 % zaměstnanců odchází z firmy kvůli důvodům, které nejsou ovlivněny mzdou, ale přímo zaměstnavatelem, manažerem, pracovním prostředím nebo kulturou firmy. Pokud firma tyto faktory včas identifikuje, je možné jim předcházet a zabránit jejich opakování. Je definováno sedm základních důvodů odchodu zaměstnance, které se odvíjí od čtyř základních lidských potřeb:

#### **Práce nebo pracovní místo nesplňuje očekávání**

Nenaplněné očekávání může vyústit v závažný důvod pro odchod k jinému zaměstnavateli. Tuto situaci lze očekávat při nevyjasnění základních kompetencí pracovního místa. Nedorozumění může vzniknout na straně zaměstnance, který měl zkeslené představy nebo na straně firmy, která z časového presu či charakteru pozice nesdělila úplné informace. Celá 4 % zaměstnanců odejde z důvodu nenaplněného očekávání první den z práce a až 40 % nových manažerů

nebo vedoucích pracovníků do 18 měsíců od data nástupu. Nesplnění očekávání souvisí s pojetím psychologické smlouvy, která se odvíjí od vzájemné důvěry stran této smlouvy. Naplnění smlouvy na straně zaměstnance přispívá ke spokojenosti s náplní práce a daným pracovním místem, protože vykonává stejnou činnost, která mu byla představena a je schopen uplatnit své znalosti a dovednosti. Naplnění smlouvy se podílí na samotné stabilizaci zaměstnance. Nicméně odhalení nepoctivého přístupu může vyústit k odchodu zaměstnance, přičemž dochází ke zklamání důvěry ve firmě jako celku (Amstrong, 2007; Branham, 2009).

### **Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem**

Tento nesoulad se vyskytuje z důvodu nevyužití všech schopností a dovedností zaměstnance. Což vyplývá z nenaplnění základní lidské potřeby využití všech svých schopností. Tento faktor může vést k demotivaci, snížení výkonnosti a finálně i k odchodu. Existuje několik podoblastí, kterým vedoucí pracovníci neposkytují dostatečně velkou pozornost:

- manažeři nevnímají, jestli je pro jejich zaměstnance současná práce nudnou a zda neztratili motivaci,
- manažeři delegují úkoly špatným způsobem, nejsou pro zaměstnance dostatečně atraktivní,
- manažeři nepomáhají najít zaměstnanci jeho silné stránky,
- manažeři nemají dostatečnou zkušenost v hledání nadání svého zaměstnance,
- při náboru pracovníků spěchají, vybírají zaměstnance bez energie a iniciativy,
- manažeři nepodporují růst zaměstnance a jeho talentu.

Za výše uvedenými problémy je nekorektní postoj k správnému ovládnutí talentů, špatný odhad umístění zaměstnance na konkrétní pracovní místo a také nevěnování dostatečné pozornosti k potřebám svého týmu (Branham, 2009).



### **Málo koučování a zpětné vazby**

Koučování napomáhá zlepšování schopností a dovedností každého zaměstnance. Probíhá formou dialogu mezi zaměstnancem a přiřazeným koučem. Dochází k aktivnímu přístupu ze strany firmy k zaměstnanci a dává mu zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon a požadované znalosti. Dochází tedy k vzájemnému propojení mezi cíli organizace a pracovním úsilím zaměstnance (Amstrong, 2007). Zpětná vazba by neměla být podceňována, jelikož se každá firma skládá z jednotlivců, kteří společně pracují na dosažení cílů firmy. Bylo odhadnuto, že 50 % problémů, které souvisí s výkonem, jsou odvozeny z nedostatku zpětné vazby. Zbýlých 50 % je z důvodu nedostatečné motivace, která také úzce souvisí se zpětnou vazbou. Je nutné klást důraz i na to, aby nebyla poskytována pouze negativní zpětná vazba. Je tedy odborníky doporučováno pracovat na vytváření kultury pravidelné zpětné vazby (Branham, 2009).

### **Příliš málo příležitostí k růstu a povyšování**

V rámci každé firmy dochází k posunu zaměstnanců vertikálně i horizontálně. Pokud má zaměstnanec možnost růstu, dodává mu to motivaci a naději na získání lepší pracovní pozice, seberealizace a vyššího pracovního ohodnocení. Naopak firmy si díky tomuto růstu zaměstnance zajišťují nadané pracovníky uvnitř ve firmě. V případě povýšení by se každému zaměstnanci mělo jít co nejvíce naproti, pokud je to v dané situaci možné. V procesu povyšování by měly být nastaveny postupy a citlivá politika tak, aby o ni všichni manažeři a především zaměstnanci věděli. Nespokojenost může nastat při omezené příležitosti růstu nebo při neefektivním procesu zveřejňování nových příležitostí a možné protekce (Branham, 2009).

### **Pocit nedocnění a neuznání**

Hodnocení jako forma zpětné vazby, by měla být formální i neformální. Patří k silně motivačním technikám, proto je nutné dávat pozor na to, jak je přijímáno a zda nemá negativní povahu. Proto vedoucí pracovníci neradi praktikují neformální typy hodnocení, které jsou mimo předepsané rozhovory. Firma by měla klást důraz na pravidelné a strukturované hodnocení všech zaměstnanců, které kromě pracovního výkonu hodnotí i celkovou kompetentnost v rámci svěřených úkolů. Pro každého zaměstnance je nutné, aby si v práci připadal důležitý a užitečný, proto je nutné zpětnou vazbu podávat konzistentně a dostatečně často (Plamínek,

2008). Hodnocení pracovníků hraje i zásadní roli v oblasti řízení pracovního výkonu. Pracovník je brán jako aktivní prvek, který se s organizací podílí na rozvoji schopností a dovedností a na formulování pracovních cílů, což vede k motivaci. Pokud není zaměstnanec dostatečně motivován, může dojít k narušení cílů celé organizace (Dvořáková a kol. 2007).

### **Stres z přepracování a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem**

Pracovnímu stresu podléhají zaměstnanci, na které je kladen stále se zvyšující požadavek pracovního výkonu. Zaměstnanci se častěji vyrovnávají se složitějšími situacemi v pracovním prostředí, které vznikají na základě působení mezilidských vztahů a nedostatečné rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Stres ohrožuje zdravotní stav. Dle výzkumu odborného časopisu HRM, trpí stresem každý čtvrtý zaměstnanec. Je to i druhý nejvíce uváděný pracovní zdravotní problém vůbec. Vedle stresu se mohou vyskytovat další zdravotní problémy, které mohou přejít až k psychosomatickým poruchám (Mysliveček, 2009).

Každý případ stresu je spojen s nespokojeností zaměstnance. S jeho negativním dopadem na produktivitu tak může vytvořit důvod k odchodu zaměstnance z firmy. Jeho prožívání je silně individuální, záleží na tom, jak ho zaměstnanec vnímá a jak při tom myslí. Délka vnímání stresu je velmi podstatným faktorem (Branham, 2009).

### **Ztráta důvěry v nejvyšší vedení**

Každý pracovník přichází do firmy s určitou vizí o budoucím zaměstnání, o splnění svých potřeb a o tom, jak firma o zaměstnance pečuje. Péče o zaměstnance hraje důležitou roli v oblasti nábory, proto na ně spousta firem klade velký důraz. Právě důvěra ve vedení firmy může být lehce narušena a management může mít problémy s odcizením, vyhořením a úplným odchodem zaměstnanců. Pokud management nerespektuje názory zaměstnanců, neplní sliby a sleduje pouze vlastní zájmy, vytváří zde riziko ztráty motivace zaměstnanců a jejich možný odchod. Řešením tohoto problému je především komunikace managementu a zaměstnanců. K tomu napomáhá plnění slibovaných cílů, které vedení samo stanovilo. Obcházení veřejně slíbených hodnot je tou nejvíce zapamatovatelnou chybou, kterou zaměstnanec vnímá. Může se jí dopustit, jak řadové vedení, tak i nejvyšší vedení (Branham, 2009).

## 2.3 Měření fluktuace

Aby daná situace byla dobře měřitelná, lze fluktuaci zjistit pomocí mapování fluktuace a vypočtení její míry. Využívá se několik metod měření fluktuace. Jsou to výpočet míry odchodů, výpočet míry přežití a výpočet indexu stability (Amstrong, 2007). Metody jsou podrobně vysvětleny dále v kapitole.

### 2.3.1 Míra odchodů

Míra odchodů je nejčastěji využívanou metodou pro sledování výše fluktuace. Nejedná se ale o správné označení, protože fluktuace představuje i příliv pracovníků do firmy, nikoli tedy jen odliv. Vypočítá se následovně:

$$\frac{\text{celkový počet pracovníků, kteří odešli během určitého období (nejčastěji rok)}}{\text{průměrný počet pracovníků ve stejném období}} \times 100$$

Díky této metodě má firma jednoduchou možnost zjistit, kolik je potřeba nových pracovníků přijmout, aby nahradila daný odliv zaměstnanců. Lze s ní zjistit i situaci ostatních konkurenčních firem v rámci benchmarku pro srovnání a tvorbu nápravných opatření.

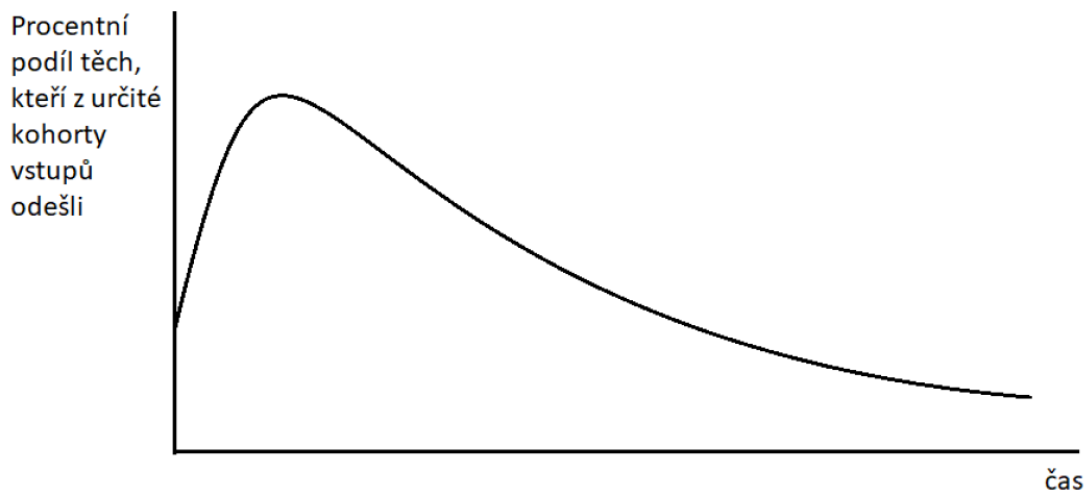
Pokud jsou ale odchody rozptýleny napříč celou firmou, může se jednat o zkreslující hodnotu. Metoda nebere v úvahu toto rozptýlení a ani, zda šlo o zaměstnance s dlouhodobým či krátkodobým působením ve firmě. Pro výpočet přesného výsledku je nutné opatřit informace o odchodech z oddělení napříč firmou a rozřadit je dle náročnosti dané pozice a jejímu udržení (Amstrong, 2007).

### 2.3.2 Míra přežití

Míra přežití je další možností pro výpočet fluktuace ve firmě. Je vhodná pro dlouhodobé plánování, jelikož se jedná o:

$$\frac{\text{podíl zaměstnanců, kteří do firmy nastoupili za určité období}}{\text{zaměstnanci, kteří zde po určité období stále pracují}}$$

V praktickém příkladu to znamená, že pokud firma sleduje skupinu zaměstnanců, kteří absolvovali školení, nutné pro vykonávání jejich práce, v období 1 roku od doby uskutečnění kurzu, porovná rozdíl v jejich počtu. Pokud se školení zúčastnilo 10 osob a v současné době jich ve firmě pracuje 8, je míra přežití 80 % (Amstrong, 2007). Křivku rozložení přežití v čase představuje obrázek:



Zdroj: (Amstrong, 2007 str. 316)

**Obr. 1** Křivka rozložení přežití

Do plánování lidských zdrojů je nutné zařadit i riziko, že do 5 let firma přijde o polovinu zaměstnanců. O tento počet pracovníků tak vzniknout nároky na nábor potencionálních pracovníků a je třeba zahrnout možné náklady.

### 2.3.3 Index stability

Je výpočet vhodný k určení indexu stability, který představuje zlepšený ukazatelů míry odchodů z kapitoly 2.2.1. Výpočet:

$$\frac{\text{počet pracovníků zaměstnaných v podniku jeden a více let}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

Index stability představuje sklon dlouhodobě zaměstnaných pracovníků zůstat nadále ve firmě. I v tomto případě nezahrnuje situaci, kdy napříč odděleními může odejít určitý počet pracovníků. Pokud se ale provede analýza průměrné délky trvání pracovního úvazku odcházejícího zaměstnance, lze tuto nepřesnost z části vynahradiť. V následující tabulce je uveden index stability napříč jednotlivými kategoriemi zaměstnanců dle délky působení ve firmě.

**Obr. 2 Index stability dle délky působení ve firmě**

Zaměstnání	Odcházející zaměstnanci podlé délky zaměstnání						Celkový počet odchodů	Průměrný počet pracovníků	Míra odchodů pracovníků v %
	< 3 měsíce	3-6 měsíců	6 měsíců až 1 rok	1-2 roky	3-5 let	5 a více let			
A	5	4	3	3	2	3	20	200	10
B	15	12	10	6	3	4	50	250	20
C	8	6	5	4	9	4	30	100	30
Celkem	28	22	18	13	14	11	100	550	18

Zdroj: (Amstrong, 2007, str. 316)

Dle výsledků z tabulky č. 4 lze tvrdit, že se index stability podílí na analýze současných trendů, zda jsou pozitivní či negativní a dokáže určit, které kategorii zaměstnanců by se firma měla věnovat nejvíce.

## 2.4 Opatření k omezení fluktuace

Existuje mnoho opatření, které firma může aplikovat na snížení fluktuace. Pokud je míra fluktuace vysoká a vymyká se kontrole, může pro firmu znamenat nebezpečnou hrozbu. Neexistuje způsob, který by fluktuaci zcela zastavil, každopádně viditelné výsledky se dostaví zejména po kombinované aplikaci několika různých opatření.

**Tab. 3 Rozdělení proti fluktuačním opatření**

Proti fluktuační opatření se rozdělují dle:		
Zaměření na:	Typu opatření:	Účinek:
Jednotlivce	Operativní	Okamžitý
Skupinu zaměstnanců	Operativní a strategické	Střednědobý
Celou firmu	Systémové	dlouhodobý

Zdroj: (Upraveno dle Bednář, str. 28)

Opatření zaměřené na jednotlivce jsou časově i finančně náročná. I když se zaměřují pouze na 1 konkrétního pracovníka, velice často ovlivňují i jeho spolupracovníky. Pokud opatření není součástí firmy a jejich zvyklostí, může být vnímáno jako chaotické a bez logiky (Bednář, 2018).

Každý pracovník vnímá spokojenost zcela odlišně. Řídí se subjektivními pocity, které řídí jeho potřeby a hodnoty. Mezi celkovou životní spokojenost spadá z velké části i ta pracovní. Pracovní spokojenost tedy úzce souvisí s uspokojováním potřeb pracovníka a jeho postoji k vykonané práci (Kociánová, 2010).

„Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací. (Amstrong, 2015, s. 228).

U opatření skupin zaměstnanců působí kompromis mezi jednotlivcem a politikou firmy. Nástup efektu může být pomalejší, za to je více všestranný. Pokud opatření působí pouze na určité části firmy, může vyvolat bariéry a vytvářet konflikty (Bednář, 2018).

Celofiremní opatření se strategickými vlastnostmi ovlivňují jak kulturu firmy, zadávání úkolů, motivační nástroje, tak i kariérní procesy. Na začátku může opatření mít zbytečné mezifáze a nezamýšlené důsledky. Každopádně i přes nepříjemné zavádění opatření má dlouhodobě právě tato metoda nejlepší efekt (Bednář, 2018).

Faktory působící pozitivně na pracovní spokojenost jsou:

- transparentní personální politika v organizaci,
- jednoznačné a jasné vlastní cíle práce,
- různorodá práce,
- samostatnost,
- využití vlastních zkušeností a schopností ve vhodnou příležitost,
- finanční ohodnocení,
- uznání práce,
- příznivé mezilidské vztahy a vzájemná spolupráce,
- bezpečnost při práci (Kociánová 2010).

Spokojenost zaměstnanců je nutné sledovat. Lze pro to použít dotazníky spokojenosti nebo využít formu řízených rozhovorů, v rámci kterých zaměstnanci

hodnotí svou spokojenost na škále. Otázky jsou z okruhů jako např. management firmy, finanční ohodnocení nebo současné podmínky práce (Pauknerová, 2006).

### **2.4.1 Systémová opatření**

Systémová opatření patří v praxi mezi manažery a personalisty k těm nejčastějším. Soustava hodnocení a motivování zaměstnanců patří k základům firmy. Loajalita každého zaměstnance se odvíjí nejen od výše odměny, ale také od toho, jakým způsobem mu je odměna předána a zároveň komunikována. V této oblasti je tedy prostor pro vytvoření prostředí, které udrží zaměstnance ve firmě a zároveň může sloužit jako argument, při srovnávání současné práce s jinou alternativou. Kromě intervence do oblasti odměňování, benefitů a motivace, existuje i několik operativních prostředků, fungující na loajalitu zaměstnance zejména z psychické stránky (Bednář, 2018).

Mezi charakteristické případy odloženého benefitu, působící na psychiku zaměstnance je výroční benefit. Z tohoto pohledu je o mnoho více působivé očekávání a příprava, než dárek samotný. Zaměstnanci ví, že se na dárku mohou podílet, mají ho spjatý s konkrétním účelem, datem a těší se na něj. Skutečný důvod, jako například výročí firmy, podporuje tvorbu vztahu mezi zaměstnanci a firmou. Pokud jiná externí firma osloví zaměstnance s pracovní nabídkou, bude si klást otázky, zda i tato konkurenční firma nabízí podobné benefity a jestli o ně přijde. Odchod spokojeného zaměstnance bezprostředně po dárku není nijak pravděpodobný, protože se cítí firmě zavázán (Bednář, 2018).

Výroční benefit, jako variabilní složka mzdy, kdy se vyplácí po splnění cílů organizace, je dobrým motivem. Zaměstnanci jsou sami schopni ovlivnit svými pracovními výkony výši dosažených cílů, ze kterých poté sami těží úspěch. Například i s možností odkupu akcií tak tvoří pocit sounáležitosti s firmou a podporují udržení zaměstnanců (Branham, 2009).

Další formou odměny je tedy získání akcií jako podílu na firmě. V ČR zatím není tento benefit často využíván, především kvůli hůře fungujícímu kapitálovému trhu, který by firmu hodnotil dle výkonu cenou, za kterou se akcie prodávají. Nejedná se však o benefit vhodný pro všechny zaměstnance firmy, spíše pro management. Zainteresovanost člena managementu dlouhodobě ovlivňuje jeho rozhodování, které mají často naopak krátkodobý charakter (Švecová, 2012).

Konkrétní příklad z praxe: „Pro naše zaměstnance pořádáme již déle než deset let letní dovolenou. Máme několik osvědčených destinací, které už lidé znají. Místo a termín se určí vždy na konci září předchozího roku, fyzicky se jede na začátku prázdnin. Každý, kdo se chce zúčastnit, musí podat přihlášku a zaplatit nevelké „vložené“, a to vždy nejpozději do konce října. Pak dostane informace o zájezdu, může si vybrat datum. Proběhne několik menších informačních setkání. Měsíc před konáním doplatí svou část příspěvku na zájezd, zbývající část jde na vrub firmy. Když se pak lidé vrátí, ukazují si fotky, sdělují zážitky. S trochou nadsázky se dá říct, že i když ten zájezd trvá jen týden, je to ve firmě téma po celý rok. Navíc nám umožňuje koordinovat dovolené. Jsme s tím spokojeni. – N.“ (Bednář, 2018, str. 31).

#### **2.4.2 Opatření na podporu komunikace a spolupráce ve firmě**

Pokud si firma chce udržet své stávající i nové zaměstnance, jedna ze stěžejních podmínek je komunikace a fakt, že firma funguje jako jeden organismus, není to pouze souhrn jednotlivců. Je tedy důležité, aby lidé mluvili o firmě jako my, ne oni. Jedná se tedy o podporu firemní kultury a vzájemné sounáležitosti. „Lidé mají problém opouštět prostředí, jež jim připadá důvěrné, a odcházet „za lepším“ od lidí, kteří jsou pro ně více než kolegové, kteří jsou jim blízcí“ (Bednář, 2018, str. 39). Takového přístupu se dobře docílí v menších firmách s nízkým počtem zaměstnanců, kteří jsou na stejném místě, oproti velkým podnikům, které mohou mít několik lokací a poboček.

Důležitým opatřením v oblasti komunikace je neustálá informovanost a zabavení zaměstnance. Čím méně toho zaměstnanci ví, tím je větší prostor k šíření fám a nepravdivých informací. Fámy mají tu charakteristiku, že i když si zaměstnanec uvědomuje, že se jedná pouze o nepodstatné „tlachy“, stejně jim vnitřně věří a zahrnuje je do svého rozhodování při výběru nového zaměstnání. Nejvíce praktická cesta k omezení těchto nepravdivých informací je vytvoření několika komunikačních kanálů menšího charakteru. Díky nimž dostanou zaměstnanci různorodé informace z koutů firmy. Platí, že zaměstnanci by měli být informováni, aniž by sami museli pátrat po informacích. Osvědčené komunikační metody jsou například firemní časopisy, které vychází pravidelně, minimálně však jednou za kvartál (Bednář, 2018).



Na druhé straně by pracovníci měli mít možnost sdílet názor na situace ve společnosti, a dokonce by o to měli být i žádáni. Je nezbytné, aby fungovala vertikální komunikace po linii jak sestupně, tak i vzestupně. Fungující systém komunikace slouží jako jeden z nejeftivnějších nástrojů pro prevenci fluktuace (Koubek, 2009).

## **2.5 Analýza současné situace ve firmě XY s. r.o.**

Firma XY s. r.o. se začala formovat roku 1990 v Kopřivnici, kde se původní společnost ABC s.r.o. orientovala na osobní a nákladní automobily. Od roku 1992 začala spolupráci se společností ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) v Mladé Boleslavi, kam se z důvodu společné spolupráce o tři roky později i přestěhovala. O necelé dva roky později se přesunula do nové budovy poblíž vývojového centra Česana. Od roku 2002 se společnost ABC s.r.o. rozšířila i do pole působnosti vývoje a výpočtů v leteckém průmyslu, díky kterému otevřela další pobočku v Praze. V průběhu dvou let se hlavním zaměřením výpočtů stal automobilový průmysl. Mateřské společnosti firem XY s.r.o. a ABC s.r.o., dvě německé firmy vlastněné společností ALFA s.r.o., se sloučily v roce 2014 v BETA s.r.o. V rámci další spolupráce a rozšiřování pole působnosti byla otevřena další pobočka v Břeclavi minulý rok.

Společnost XY s.r.o. poskytuje následující služby:

- poradenství a podpora zákazníků od počáteční myšlenky po konečný prototyp,
- odborné znalosti v oblasti vývoje elektroniky a vývoje a dokončení výrobních zařízení,
- poskytnutí kompetenčních center pro průkopnické technologie budoucnosti,
- lehká konstrukce,
- elektrická mobilita,
- alternativní pohonné systémy,
- automobilové IT,
- nové výrobní technologie.

## Organizační struktura společnosti XY s.r.o.

Společnost má 2 jednatele, zastupující společnost samostatně. Jednotlivé oblasti jsou rozděleny do samostatných oddělení v čele s vedoucím daného úseku. Oddělení je dále členěné na strategické oblasti dle projektů a oblastí vývoje. Společnost má hlavní pracoviště v Mladé Boleslavi. Další pracoviště se nacházejí ve městech Praha a Břeclav. K 31. 10. 2018 má společnost 148 zaměstnanců, z toho 7 na částečný úvazek. Organizační struktura je zobrazená v příloze 1.

## SWOT analýza firmy XY s.r.o.

Pro bližší představení aktuální situace ve firmě je níže zpracována SWOT analýza, která poukazuje na přidanou hodnotu oproti konkurenci, příležitosti firmy a naopak aktuální hrozby společně se slabými stránkami.

Obr. 3 SWOT analýza firmy XY s.r.o.

		Interní analýza		
		Silné stránky	Slabé stránky	
Externí analýza	Stabilní společnost podporovaná německým korporátem	Sídlo firmy je v blízkosti ŠA a konkurenčních dodavatelů	Časté přijímání osob z řad absolventů, vede k vyšší finanční náročnosti	
	Dlouhodobé působení na českém trhu	Většina projektů je pro ŠA	Chybí řádná marketingová strategie	
	Drží dobré a široké know how v rámci koncernu	Zastaralé procesy, špatná dostupnost a měřitelnost jejich efektivit		
	Poskytování individuálního přístupu každému zaměstnanci i zákazníkovi	Nestabilní management	Chybí propojený rozvojový plán se strategií firmy	
	Široké spektrum zaměstnaneckých benefitů	Nedokonalá sociální politika a politika práce vedoucí k vysoké fluktuaci	Nedokonalá komunikace mezi managementem, odděleními a zaměstnanci	
	Strategické rozmístění poboček v rámci ČR	Finanční ohodnocení a benefity nejsou dostatečným nástrojem pro udržení zaměstnanců		
	<b>Příležitosti</b>		<b>Hrozby</b>	
	Využívání nejnovějších technologií v automotive	Konkurence dodavatelů ŠA	Špatně odevzdané projekty	
	Nové vnitrostátní i mezinárodní obchody	Ukončení smluvního vztahu s ŠA	Neschopnost proniknout do nového tržního segmentu	
	Rozšíření okruhu zákazníků	Růst finančních nákladů firmy		
	Získávání nových certifikátů za dodržování ekologických norem a za kvalitu procesů			
	Rozšíření oblasti služeb i mimo automotive			
Zlepšení marketingové strategie prolepší konkurenceschopnost				

Dlouhodobou vizí společnosti je kompletně zaštitit vývoj celého vozu. Od počátečních skiců po první prototyp a uvedení do výroby. Na základě toho, komplexně rozdělit a plánovat kompetence zaměstnanců firmy, pomocí dlouhodobého plánu rozvoje jednotlivých oddělení a aktivní spolupráce s technickými školami pro získávání kompetentních potencionálních zaměstnanců.

Cílem společnosti je soustředění se na diverzifikaci zákazníků při současné užší profilaci v rámci koncernu. Hlavním cílem české pobočky bude posílení pozice na trhu v ČR v oblasti konstrukce paketů, větších celků a celého automobilu. Pokračování realizace vývoje výrobků pro své zákazníky, zejména pro ŠA. Vlastní vývoj bude pokračovat nadále v rámci celého koncernu.

## **2.6 Problém fluktuace firmy XY s.r.o.**

Od začátku roku 2018 se firma potýká s vysokým procentem fluktuace. Pro analýzu současného a zároveň rostoucího problému, jsou na diagramu uvedeném v příloze 2 zobrazené jednotlivé oblasti, které patří k důvodům vzniku fluktuace. Analýza a hodnocení současného problému vzniklo na základě vlastních zkušeností, pravidelné účasti na zasedání managementu a konzultace se seniorními zaměstnanci.

### **Zaměstnanci**

První oblast, která má vliv na fluktuaci firmy je oblast lidských zdrojů. Největší část zaměstnanců tvoří především juniorní pozice. Každá juniorní pozice nemá jasný vývoj, ani stanovené závazky vůči firmě po zaškolení a zapracování na pozici. Firma má nízký věkový průměr, z čehož vyplývá i nízká seniorita zaměstnanců. Jednotliví odborníci na seniorních pozicích, často také tzv. know how ownery, vlastní odbornou znalost určité oblasti, která není strategicky předávána na juniory. Pokud se seniorní zaměstnanec rozhodne firmu opustit, odchází i s načerpanými znalostmi, které nikomu nepředal. Dalším problémem je i nízká doba působení ve firmě. Standardní doba úvazku se pohybuje nejčastěji v období 1 - 3 let. Zaměstnanci nejsou ani časově či místně flexibilní. V případě možnosti projektů v zahraničí neprojevují dostatečnou iniciativu a zájem. Je tedy velký problém s uplatněním firmy i mimo území ČR, pokud pomineme zahraniční pobočky firmy. Velká část zaměstnanců má problém i s nesprávným time managementem. Dochází tedy k pozdnímu odevzdávání projektů či nekorektnímu rozložení dílčích částí projektu.

### **Procesy**

Další oblastí dle uvedeného diagramu jsou procesy, hrající důležitou roli ve firmě, která by se dle jednotlivých postupů měla striktně držet. Procesy nejsou pravidelně obnovovány a zlepšovány. Neexistuje zde časová perioda, pomocí které by se jednotlivé oblasti procesů aktualizovali. Chybí i nástroj pro zlepšení jednotlivých částí procesu. Zaměstnanci nemají řádný komunikační nástroj a motivaci pro sdělování nápadů na vylepšení postupů a pravidel. Jednotlivé procesy nemají ani nastavené vlastníky, kteří by je měli spravovat. Chybí tedy jasné rozřazení kompetencí a kontrolních mechanismů. Od roku 2016 se nekonal ani řádný interní

audit, který by dodržování procesů mohl zkontrolovat. Zaměstnanci nemají jednoduchý přístup k zobrazení procesů, chybí i dostatečná informovanost. Pokud dojde ke změně nebo aktualizaci, jsou informováni pouze hromadným emailem, který nemá dostatečný dosah. Jestli má tedy někdo potřebu si proces zobrazit a řídit se jím, trvá poměrně dlouho, než najde aktuální verzi a zajistí si zobrazení. Od tohoto případu se odvíjí i nízké povědomí o správnosti postupů a vede to k občasnému nedodržování schválených postupů.

## **Strategie**

Neopomenutelnou oblastí problému je především strategie. Firma má strategii nastavenou na možnost kompletního vývoje vozu. Stejně jako u procesů ale chybí jasná komunikace směrem k zaměstnanci. Strategie firmy se prezentuje jednou za kvartál na tzv. setkání talentů, kam jsou pozváni pouze zaměstnanci, zvolení jako vysoce výkonní, dle výběru managementu. Informace se tedy předávají pouze na část firmy. Ostatní pracovníci nemají jasnou představu o tom, kam firma směřuje. Strategie se ani v průběhu kvartálů moc nemění. Od začátku roku 2018 je stále stejná. Nijak tedy nereaguje na současné změny automobilového průmyslu a trhu práce. Nehledí se na fluktuaci ani junioritu zaměstnanců. V minulém roce firma přikoupila nové prostory v Praze a zřídila novou pobočku v Břeclavi, aniž by pro nové zaměstnance měla zajištěné projekty, které by zaplnili jejich pracovní vytíženost. S tím souvisí i další vlna odchodů pracovníků z důvodu nedostatečné práce. Nyní se firma potýká s financováním nájmu v Praze a Břeclavi, ve kterých jsou kanceláře z větší části prázdné a bez využití. Po nástupu nového zaměstnance neexistuje ani jasně stanovený rozvojový plán. Je zajištěné pouze úvodní zaškolení po dobu prvních tří měsíců v rámci zkušební doby. Chybí tedy jasná vize, jakým směrem by se zaměstnanec měl rozvíjet. Není zřejmé, jak využít jeho silné stránky, zda má firma v jednotlivých oblastech vzhledem k vývoji trhu dostatečné kapacity a znalosti, či zda jeho současná pozice odpovídá i jeho kompetencím. Znatelná nejistota mezi zaměstnanci přispívá k zhoršující se situaci.

## **Poloha**

Poloha hlavního sídla firmy je v Mladé Boleslavi. Středočeský kraj má jednu z nejnižších mír nezaměstnanosti v celé ČR. Vzhledem k blízké poloze k ŠA, která je zároveň i největším zaměstnavatelem, je hledání kompetentních lidských zdrojů

značně omezené. Přítomnost předního výrobce aut ovlivňuje i výskyt vysokého počtu konkurenčních dodavatelů, kteří tvoří na trhu práce nespočet pracovních míst. Výsledkem této situace je tzv. mzdová spirála. Tu tvoří zaměstnanci orientovaní na peněžní motivaci, fluktuující z firmy na firmu. Jsou přepláceni v řádech tisíců od konkurence. V momentě, kdy dostanou novou pracovní nabídku s vyšší mzdou, ukončí pracovní poměr ve stávající firmě. Právě tak se točí velké množství pracovníků v rámci okolí Mladé Boleslavi a Středočeského kraje.

### **Trh práce**

Trh práce se v současné době potýká s již zmíněnou nízkou mírou nezaměstnanosti, která je zatím stabilní a neměnná. Země zaznamenala prudký ekonomický růst, s kterým souvisí nové pracovní příležitosti a nedostatek lidských zdrojů. Pro udržení stávajících zaměstnanců a dostatečnou motivaci těch potenciálních dochází i zvyšování mezd a tvoření dalších motivačních nástrojů. To vše přispívá k zvyšování nákladů zaměstnavatele.

### **Management**

Současná situace firmy ovlivnila i samotný management. V průběhu dvou let sestoupilo nebo se vyměnilo ve funkci celkem 6 vedoucích oddělení. To vedlo i ke značné junioritě v samotných řadách vedení. Častá změna funkce ovlivnila nedostatečné předávání informací a kompetencí v rámci vedení. Způsobilo to i komplikace v oblasti komunikace, která nebyla dostatečná směrem k zaměstnancům. Vyskytovala se i značná demotivace z řad pracovníků. Problémem bylo již zmíněné nevyužití know how ownerů, kteří si z firmy odnesli podstatnou část znalostí. Všechny tyto aspekty vedly k zhoršení nálady ve firmě, vytvoření zbytečných pověr a negativnímu vztahu vůči vedení. Řadoví zaměstnanci nevěděli, co se skutečně děje, zda budou mít stálé pracovní místo či zda se nechystá reorganizace. K této situaci nepřispěl ani tým HR, který se začal formovat teprve na konci roku 2017. Od podzimu 2018 odstoupila HR manažerka, která za sebe neměla řádné zastoupení. Do týmu přišel nový HR Business Partner, který byl po třech měsících znovu vyměněn. I po tomto nevydařeném pokusu nový HR Business Partner odešel po měsíci. Od března roku 2019 tedy HR nemá stabilní odpovědnou osobu. Kompetence, které by standardně zaštiloval, byly rozděleny mezi stávající členy týmu HR. Vzhledem k častému a

rychlému předávání kompetencí došlo k nesprávné interpretaci informací, vynechání podstatných částí otevřených bodů a nedostatečné zastupitelnosti. Oddělení HR nemá řádnou strukturu, strategii pro zaměstnance, rozvojové plány ani pravidelné statistiky, pomocí kterých by se měli připravovat kapacitní plány na další období. Vedení týmu HR převzal jednatel společnosti.

### **Možné příčiny fluktuace**

Pomocí Ishikawa diagramu a uplatnění paretova pravidla, znázorněného v příloze 3 pro vyhodnocení současné situace, vyplynuly hlavní příčiny, které mohou způsobovat zvýšenou míru fluktuace:

- nedostatečná komunikace napříč firmou,
- nedůvěra vůči managementu,
- chybí celofiremní rozvojový plán zaměstnanců,
- špatná predikce vývoje trhu,
- nedostatek projektů a pracovní náplně.

Mezi další příčiny patří také: negativní nálada ve firmě, umístění firmy ve vysoce konkurenčním prostředí, nákup nových prostor navzdory sníženému vytížení zaměstnanců, nedostatečné využití know how ownerů, nepravidelná kontrola a aktualizace procesů nebo nestabilní HR tým.

## **3 Vlastní návrh řešení či aplikace**

Cílem práce je zjistit a identifikovat příčinu stále rostoucí fluktuace ve společnosti XY s.r.o. a díky detailnímu rozboru, vyhodnocení dat a níže zmíněných metod navrhnout možná řešení, která pomůžou a podpoří stabilizaci nebo dokonce zlepšení současného stavu.

Teoretická část vychází z výběru odborné literatury a publikací. Z uvedených titulů byla pomocí literární rešerše vyvozena teoretická východiska pro vypracování praktické části. Níže zmíněná východiska vyplývají z teoretické části.

Praktická část bude zaměřena na aplikaci poznatků z teoretické části. Níže jsou stanoveny výzkumné otázky, u kterých bude ověřena platnost v rámci vybraného podniku.

- Nespokojenost s přímým nadřízeným nebo s vedením společnosti je pro zaměstnance hlavním důvodem k potenciálnímu odchodu,
- Nevyhovující a nedostatečná komunikace bude patřit mezi 3 nejzávažnější důvody k odchodu,
- Míra fluktuace přesahuje průměrnou míru fluktuace v ČR, alespoň o 10 %,
- Nejdůležitějším kritériem spokojenosti zaměstnance je finanční ohodnocení.

Metody použité pro ověření výzkumných otázek budou srovnávat několik výchozích šetření jako rozhovor pořádaný se 4 odborníky, kteří na snížení fluktuace firmy pracují a dotazníkem pro současné zaměstnance.

Součástí výzkumu budou také tvořit kvantitativní data, která sdružují informace o odchodech za poslední 2 roky včetně jejich důvodů. Dále výpočet míry odchodů a indexu stability společnosti od roku 2015 do současnosti, pro sestavení trendu fluktuace a zdůvodnění nutnosti zavedení preventivních opatření a návrhů na zlepšení současné situace.

### 3.1 Měření míry fluktuace

Míra fluktuace za období 2015–2019 (leden - říjen) byla vypočtena dle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{Počet odchodů za určité období}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců za určité období}} \times 100$$

**Tab. 4 Přehled míry fluktuace v letech 2015 – 2019 (k 31. 10.2019)**

Ukazatelé	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019 (1-10)
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	88	109	131	168	162
<b>Odchody zaměstnanců</b>	16	17	42	56	59
<b>Míra fluktuace v %</b>	18,2	15,6	32,1	33,3	36,4

Zdroj: (Upraveno dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.)

Tabulka č. 5 zobrazuje míru fluktuace zaměstnanců od roku 2015 do října roku 2019. Zobrazuje i průměrný počet zaměstnanců a jejich odchodů během minulých

let. Nejvyšší průměrný počet zaměstnanců byl v roce 2018. Největší odchod zaměstnanců zaznamenala firma v roce 2019.

Míra fluktuace byla nejnižší v roce 2016. Na politiku zaměstnanosti firmy neměla nijak veliký vliv. Míra se pohybovala v plánovaných a doporučených hodnotách. V následujících letech však tuto hodnotu překročila. Výrazný nárůst míry fluktuace proběhl již v roce 2017. Oproti předchozímu roku se tato míra lišila o celých 16 %. Docházelo k organizačním změnám v podniku, byli nominováni noví vedoucí oddělení a začal se i trh práce vyvíjet jiným směrem. Úplně nejvyšší nárůst míry fluktuace zaznamenala firma v roce 2019 i přes to, že rok ještě není u konce. Vývoj míry fluktuace ve firmě XY s.r.o. srovnaný s průměrným vývojem v ČR je zobrazen na grafu uvedeném v příloze 4.

### 3.2 Index stability

Dle definice v teoretické části, index stability určuje sklon dlouhodobě zaměstnaných pracovníků zůstat nadále ve firmě. Vypočte se dle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{počet pracovníků zaměstnaných v podniku jeden a více let}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

**Tab. 5 Přehled indexu stability v letech 2015 – 2019 (k 31. 10.2019)**

Ukazatelé	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019 (1-10)
Počet zaměstnanců u společnosti alespoň 1 rok	47	62	84	99	111
Počet zaměstnanců před rokem	56	88	109	131	168
Index stability v %	83,9	70,5	77,1	75,6	66,1

Zdroj: (Upraveno dle interních zdrojů XY s.r.o., 2019)

Tabulka č. 6 představuje výsledný index stability zjištěný pomocí podílu počtu zaměstnanců pracujících u firmy XY s.r.o. alespoň 1 rok a počtu zaměstnanců před rokem. Mezi lety 2017 a 2018 se index stability pohyboval okolo 76 %. Nejnižší hodnota byla v roce 2019, kdy v tomto roce zároveň dosahovala i míra



fluktuace nejvyšších hodnot. Naopak rok 2015 zaznamenal nejvyšší index stability. Vývoj indexu stability v porovnání s mírou fluktuace je zobrazený v příloze 5.

### **3.3 Nejčastější důvody odchodů zaměstnanců**

Dle analýzy odchodů z firmy vytvořené společností v létě roku 2018 vyplývají jako nejčastější důvody následující příklady (grafy jsou uvedeny v přílohách 6 - 10):

Vzhledem k umístění firmy v blízkosti ŠA, je nejčastější důvod jasný. ŠA poskytuje řadu finančních i nefinančních benefitů, jistou stabilitu a mnoho dalších výhod, které dokáže silný koncern nabídnout. Přibližně 30 % zaměstnanců sídlí přímo ve společnosti ŠA, jako externí pracovníci. Je tedy jasné, že mnoho pracovníků ovlivněných benefity a jistým týmovým tlakem interních kolegů přechází do ŠA.

Konkurenční dodavatelé za poslední roky také vytvořili poměrně silnou personální strategii pro nábor pracovníků. Vzhledem k přeplácení pracovních pozic docházelo k „přetahování“ zaměstnanců. V rámci tohoto roku se ale situace začíná pomalu uklidňovat. I konkurenční firmy pociťují změnu na automobilovém trhu a jejich personální strategie již pravděpodobně nevyžaduje masový nábor, jako tomu bylo do teď.

Rodinné důvody byly vždy oblastí, kterou zaměstnavatel nedokáže plně ovlivnit. Jedná se o soukromou složku života zaměstnance, do které firma nevidí.

Nadřazený nebo management jako důvod odchodu začal v posledních letech viditelně stoupat. Ve firmě v průběhu let docházelo k častým změnám. Ať už v personální strategii nebo časté výměně zaměstnanců na vedoucích pozicích. Management firmy, jak již bylo uvedeno v Ishikawa diagramu, je poměrně „mladý“. Prezentování a způsob komunikace managementu může na zaměstnance působit nerozváženě a chaoticky, což přispívá k nejistotě a zhoršující se náladě ve firmě.

Odchody z důvodu vztahů na pracovišti se v posledních měsících snížili. Jeden z důvodů, tohoto snížení, může být jakési stmelení zaměstnanců z důvodu nestabilního managementu. O tomto tématu lze ale pouze polemizovat. Ne všechny konflikty a stížnosti jsou zveřejněné a sledované.

Mezi ostatní důvody lze zařadit pokračování ve vysokoškolském studiu nebo úplná změna odvětví.

### **3.4 Rozhovory**

Pro zjištění důvodu fluktuace i ze strany vedení, byly uspořádány celkem čtyři strukturované pohovory. Tři proběhly s interními zaměstnanci firmy z oblasti managementu a HR. Poslední pohovor se konal s externím poradcem firmy, který se společností XY s.r.o. spolupracuje jako firemní sociolog již několik let. Pomáhá firmě při tvorbě strategie, školení zaměstnanců a managementu nebo při krizové komunikaci. Rozhovory jsou uvedeny v přílohách 11 - 14.

Z rozhovorů je patrné, že současná situace na trhu práce se silně podepisuje na situaci firmy. Značnou příčinou je i přítomnost ostatních dodavatelských firem, které jsou pro firmu značnou konkurencí. Na fluktuaci se podílí i rychlá transformace firmy z 50 zaměstnanců na 150 během 2 let. S tím souvisí i nedostatečně fungující střední management, který se na současnou situaci také silně podílel. Nedostatečná komunikace směrem k zaměstnancům je také velkým tématem, na kterém se snaží firma pracovat. Ukazuje se jako neefektivní se značným prostorem pro zlepšení. Vedení o jistých nedostatcích ve strategii ví a snaží se je značně zefektivnit a co nejvíce přizpůsobit současnému trhu. Nástroje pro stabilizaci mají také velký prostor pro zlepšení. Jisté nástroje existují, ale je zde potřeba nastavení určitého řádu a systematičnosti. Důvody odchodu zaměstnanců jsou také poměrně jasné. Většinu lidí opouští důvěra vůči firmě, důvěra vůči vedení a nízká pracovní vyčíženost na projektech.

### **3.5 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo provedeno společně se zaměstnanci firmy. Celkem bylo osloveno 30 respondentů napříč odděleními a pracovními pozicemi. Dotazník se zaměřoval především na to, zda současní zaměstnanci firmy XY s.r.o. plánují v horizontu roku až několik let z firmy odejít, jaké jsou hlavní příčiny a zda je možné nějakou změnou jejich odchodu zabránit. Vzorový dotazník a shrnutí jeho výsledků je v přílohách 15 a 16.

Ve firmě pracuje poměrově více mužů než žen, což je i patrné z počtu respondentů. Více jak polovina dotazovaných pracuje ve firmě 1 – 3 roky, což potvrzuje tvrzení z Ishikawa diagramu poukazující na vysokou junioritu všech zaměstnaných.

Pro 73 % respondentů byl proces zaučení dobrý či dostatečný. Zbýlý počet odpovědí poukazuje na to, že je zde určitý prostor pro zlepšení. Celkem 57 % dotazovaných tvrdí, že v práci nejsou spokojeni. Celkem 21 z 30 zaměstnanců je spokojeno s úrovní odbornosti svého nadřízeného. Naopak 18 respondentů není spokojeno se zadáváním úkolů od svého vedoucího. Finanční ohodnocení je pravděpodobně adekvátní k výkonu práce většiny zaměstnanců, což 63 % potvrzuje. To platí i pro možnost vzdělávání, které je dle 26 respondentů z 30 dostačující. Firma nabízí i dobré benefity, které oceňuje 87 % dotazovaných.

Pouze 10 % respondentů plánuje ve firmě pracovat dlouhodobě. 27 respondentů chce odejít v horizontu 1 roku nebo v nejbližších letech.

Změnu zvažují především kvůli nevyhovující komunikaci, nejistotě práce, nespokojenosti s nadřízeným a nezajímavé práci.

Prostředky, které by změnily jejich názor na odchod je především lepší komunikace, lepší řízení projektů, dostatečný work / life balance a změna nadřízeného.

Největší způsob motivace je pro dotazované především jistota zaměstnání, dobrý nadřízený, finanční odměna, otevřená komunikace a možnost karierního růstu.

70 % respondentů mělo v minulosti 2 – 3 zaměstnání, takže se nejedná o účelové fluktuanty. Mezi hlavní náměty a připomínky, které podpořily jejich spokojenost ve firmě patřily především: zajímavější projekty a lepší komunikace ze strany vedení.

### **3.6 Multikriteriální analýza**

Pro vyhodnocení nabídnutých řešení byla vytvořena multikriteriální analýza, pomocí které byli vyhodnoceny nejpřijatelnější řešení, zobrazené v následující tabulce.

**Tab. 6 Multikriteriální analýza pro řešení fluktuace ve firmě XY s.r.o.**

Řešení	Kritéria												Součty	Pořadí
	Čas			Finanční náklady			Dosah			Efektivita				
	B o d y	V á h a	S o u č i n	B o d y	V á h a	S o u č i n	B o d y	V á h a	S o u č i n	B o d y	V á h a	S o u č i n		
Ř1	5	5	25	8	8	64	9	7	63	9	10	90	242	1.
Ř2	6	5	30	4	8	32	6	7	42	6	10	60	164	5.
Ř3	4	5	20	7	8	56	9	7	63	8	10	80	219	2.
Ř4	5	5	25	6	8	48	5	7	35	6	10	60	168	4.
Ř5	3	5	15	6	8	48	7	7	49	8	10	80	192	3.

**Ř1:** Vytvoření celofiremního komunikačního plánu s jasnými pravidly. Jak často komunikovat se zaměstnanci, jakým komunikačním kanálem informace předávat, jak moc informace filtrovat, kdo je odpovědnou osobou za realizaci plánu apod.

**Ř2:** Vytvoření krizového plánu pro management. Spolupráce s externími mentory na vytvoření plánu pro obnovu a upevnění důvěry u zaměstnanců.

**Ř3:** Vytvoření celofiremního rozvojového plánu zaměstnanců. Pomocí sledovaného dovednostního matrixu vytvořit krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý vzdělávací plán pro každého jedince. Vyhodnocení a následné plánování vždy na hodnotícím pohovoru dvakrát za rok.

**Ř4:** Pravidelné termíny a workshopy managementu pro aktuální vytvoření firemní strategie, predikce trhu a plánování kapacity lidských zdrojů.

**Ř5:** Vytvoření nové pracovní pozice: Obchodní zástupce, jehož kompetence by zahrnovali hledání nových zákazníků, získávání nových projektů a vzájemné spolupráce s ostatními dodavateli. V současné chvíli získává firma projekty přes vedoucí projektu a vedoucí oddělení, kteří pro tuto činnost nemají dostatečnou časovou dotaci.

### 3.7 Zpráva managementu

Problém fluktuace ve firmě stále roste. Dle výpočtu míry fluktuace a indexu stability je zřejmé, že se situace žádným způsobem nestabilizovala, naopak se

zhoršuje. Hlavním důvodem je současná situace na trhu práce a umístění firmy, které nelze nijak ovlivnit. Co se ale zlepšit dá je komunikace. Zaměstnanci necítí, že ze strany vedení je komunikace dostačující a upřímná. Pokud se již nějaké informace předávají, způsob jejich předávání může působit uspěchaně a chaoticky. Částečné řešení tohoto problému může být komunikační plán. Určitý systém s jasnými pravidly, odpovědnou osobou a jasným filtrem na zbylou část firmy. Po každém jednání managementu, stěžejní změně či nově vyskytnuté příležitosti by proběhl zápis připravený managementem na základě, kterého by se dle plánu rozhodlo, jakým komunikačním kanálem informace na zaměstnance půjde, kdo jí sdělí, zda to bude přímo jednatel, vedoucí oddělení, vedoucí týmu či HR a co přesně se zveřejní dál. Tento způsob by mohl zabránit komunikačnímu šumu, určitým pomluvám a nejistotě mezi zaměstnanci. Z pohledu financí se nejedná o nákladově náročnou položku a dosah i efektivita tohoto způsobu by mohla být dostatečná.

Dalším přijatelným řešením by mohlo být vytvoření jasného celofiremního rozvojového plánu v krátkém, středním a dlouhodobém časovém horizontu. Firma již zaznamenává současné dovednosti každého zaměstnance pomocí skill matrixu, naplánování celkového plánu rozvoje může být časově náročnější, ale díky skill matrixu by realizace mohla být jednodušší. Z pohledu financí se nejedná o vysoce náročnou položku.

Dalším výrazným problémem vnímaným jak zaměstnanci, tak i HR týmem je nedostatečné vytížení na projektech a jejich náplň. Z tohoto důvodu by bylo vhodné vytvořit novou pracovní pozici obchodního zástupce, který by pro firmu dokázal získat nové zakázky, zákazníky a zajímavější náplň projektů. V současné chvíli se na nové projekty zaměřují vedoucí projektů a vedoucí oddělení. Vzhledem k růstu zaměstnanců i probíhajících projektů, je tato činnost nad rámec jejich standardních kompetencí a může vytvářet situace, které kladou na vedoucí ještě více stresu. Obchodní zástupce by tento problém mohl vyřešit. Toto řešení je finančně náročnější, ale v dlouhodobém časovém horizontu se investice rozhodně vrátí.

Dle multikriteriální analýzy byly tyto 3 řešení jak časově, nákladově i hodnotově nejefektivnější. V krátkodobém časovém horizontu mohou současné situaci pomoci, stabilizovat ji a v dlouhodobém horizontu zlepšit.

## Závěr

Cílem práce bylo zmapovat a analyzovat problém fluktuace v podniku XY s.r.o., navrhnout konkrétní opatření pro řešení uvedeného problému a jednotlivé návrhy vyhodnotit.

Práce byla rozdělena na dva celky: na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměřovala na odborné představení tématu fluktuace, její problém, souvislost s motivací zaměstnance a s náklady firmy. Společně zde byly představeny opatření pro snížení fluktuace s metodami měření fluktuace, především míry odchodů a indexu stability, které byly použity v praktické části, pro výpočet konkrétních dat.

Pro praktickou část byly stanoveny 4 výzkumné otázky. V průběhu analýzy se ověřovala jejich platnost. První výzkumnou otázkou bylo tvrzení, že nespokojenost s přímým nadřízeným nebo s vedením společnosti je pro zaměstnance hlavním důvodem k potenciálnímu odchodu. Tento fakt si uvědomuje a uvádí samotné vedení společnosti i oddělení HR. Zaměstnanci společnosti uvádí jako hlavní důvod odchodu nevyhovující komunikaci, která s vedením a jejich důvěrou úzce souvisí. K situaci přispívá i zvyšující se důvod odchodů ze společnosti kvůli managementu / nadřízenému, která v roce 2019 zaznamenala navýšení na 20 %. Odchody potvrzuje i míra fluktuace, která od roku 2017 převyšuje 30 % a je stále na vzestupu.

Další výzkumná otázka se týkala nevyhovující interní komunikace, která měla patřit mezi 3 nejzávažnější důvody k odchodu. Dle respondentů dotazníku, kteří jsou současnými zaměstnanci podniku, je nevyhovující komunikace hlavním důvodem k odchodu, a to pro celých 63 % dotazovaných. Respondenti uvedli i lepší komunikaci jako hlavní návrh, který by změnil jejich názor na ukončení pracovního poměru. Pro 11 respondentů je otevřená komunikace nejdůležitější motivace v pracovním prostředí. Podle vedení způsob komunikace směrem k zaměstnancům není dostatečný. O problému ví a snaží se současnou situaci zlepšit.

Zhodnocení míry fluktuace ve zkoumaném podniku v porovnání se situací v ČR, byl další bod zaměření. V roce 2016 firma měla 15,6 % míry fluktuace. O rok později se hodnota zvýšila dvojnásobně. V letošním roce vyšplhala na 36,4 % za

prvních 10 měsíců. Situace se stále zhoršuje a společnost nezaznamenává zlepšení. To samé platí i pro index stability, který od roku 2017 klesá. Nejnižší hodnoty firma dosáhla také v letošním roce a to na pouhých 66,1 %. Dle ČSÚ se doporučená hodnota pro podniky pohybuje mezi 5 – 10 %. Průměrná hodnota míry fluktuace českých podniků je 14,8 %. Společnost převýšila tuto hodnotu v roce 2018 o 18,5 %.

Poslední výzkumná otázka se zaměřovala na motivaci zaměstnance, která poukazuje na tvrzení, že nejdůležitějším kritériem spokojenosti zaměstnance je finanční ohodnocení. Otázka se odkazuje na teoretickou část, konkrétně na udržování potřeb zaměstnance, kde stěžejní potřebou je mzda. Tvrzení se odkazuje na Maslowu hierarchii potřeb, kterou autorka Wágnerová přizpůsobila pracovní motivaci. Jistota zaměstnání a odpovědné mzdové ohodnocení je neodlučitelnou potřebou každého zaměstnance. Dle respondentů je jistota zaměstnání hlavním motivačním faktorem v zaměstnání, hned na 3. místě je finanční odměna, která je s jistotou úzce provázaná. Pro 10 respondentů z 30 je navýšení mzdy dostatečným důvodem pro změnu názoru na ukončení pracovního poměru.

## Seznam literatury

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

AMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Management lidských zdrojů*. Praha C. H. Beck., 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HALÁSKOVÁ, Renáta. *Politika zaměstnanosti*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, 2008. ISBN 978-80-7368-522-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACH, Miloš. *Makroekonomie II. 1. a 2. část. 3., vydání*. Praha: Melandrium, 2001. ISBN 80-86175-18-9.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

ŽÍDEK, Libor. *Transformace české ekonomiky: 1989 – 2004*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-922-X.

MYSLIVEČEK, O. *Hodnocení nemá být stresem*. *HRM*. 2009, číslo 5, str. 36-39.

Český statistický úřad. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. [online]. csu.cz, 2019 [30. 10. 2019]. Dostupné z URL:

[https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

ManpowerGroup. *Talent shortage: Nedostatek lidí s potřebným profilem* [online]. manpowergroup.cz, 2018 [25. 10. 2019]. Dostupné z URL:

<https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/talent-shortage-nedostatek-lidi-s-potrebnym-profilem/>



Mblue. *Důvody odchodů ze zaměstnání 2018 vs. 2013* [online]. Mblue.cz, 2018 [25. 10. 2019]. Dostupné z URL:

<https://mblue.cz/blog/duvody-odchodu-ze-zamestnani-2018-z-mblue-pruzkumu/>

Personaler online [online]. REIß, Ch., 2011 [2011-11-23]. Dostupné z:

<http://www.personaler-online.de/typo3/fluktuation/kosten-der-fluktuation.html>

ZIDLE, M. Employee Turnover: Seven Reasons Why People Quit Their Jobs (2005, online). EnzineArticles (citováno 10. 6. 2005). Dostupné World Wide Web:

<https://ezinearticles.com/?Employee-Turnover:-Seven-Reasons-Why-People-Quit-Their-Jobs&id=42531>

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Křivka rozložení přežití .....	19
Obr. 2 Index stability dle délky působení ve firmě .....	20
Obr. 3 SWOT analýza firmy XY s.r.o. ....	25

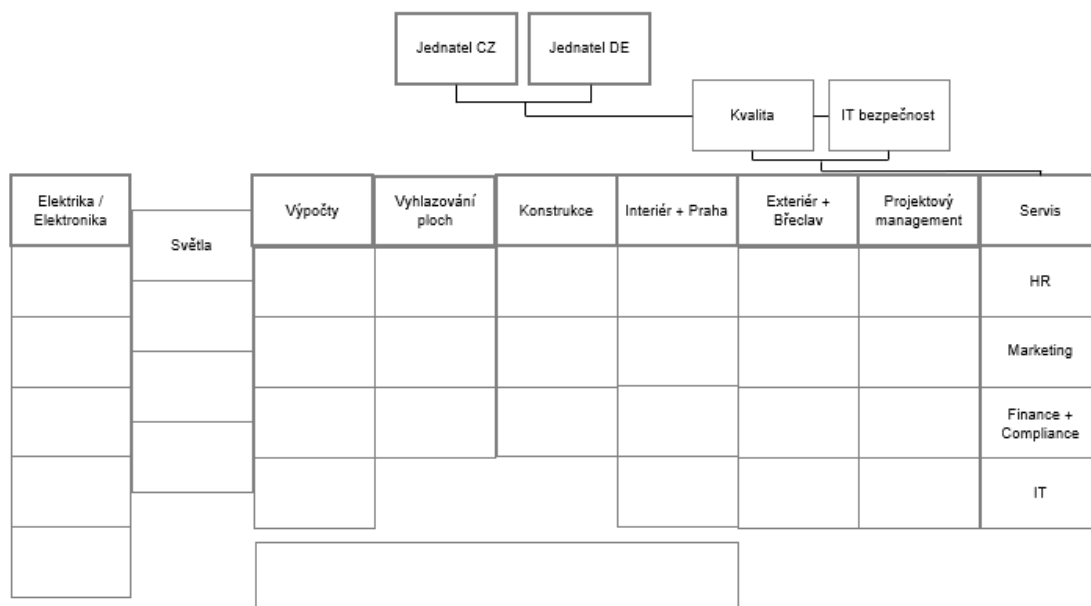
### **Seznam tabulek**

Tab. 1 Vývoj ukazatelů nezaměstnanosti za poslední období v % (k 15. 10. 2019)	8
Tab. 2 Ekvivalence mezi Maslowou hierarchií potřeb a pracovní motivací (úprava dle Wagnerové, 2008) .....	10
Tab. 3 Rozdělení proti fluktučním opatření .....	20
Tab. 4 Přehled míry fluktuace v letech 2015 – 2019 (k 31. 10.2019) .....	30
Tab. 5 Přehled indexu stability v letech 2015 – 2019 (k 31. 10.2019) .....	31
Tab. 6 Multikriteriální analýza pro řešení fluktuace ve firmě XY s.r.o. ....	35

## Seznam příloh

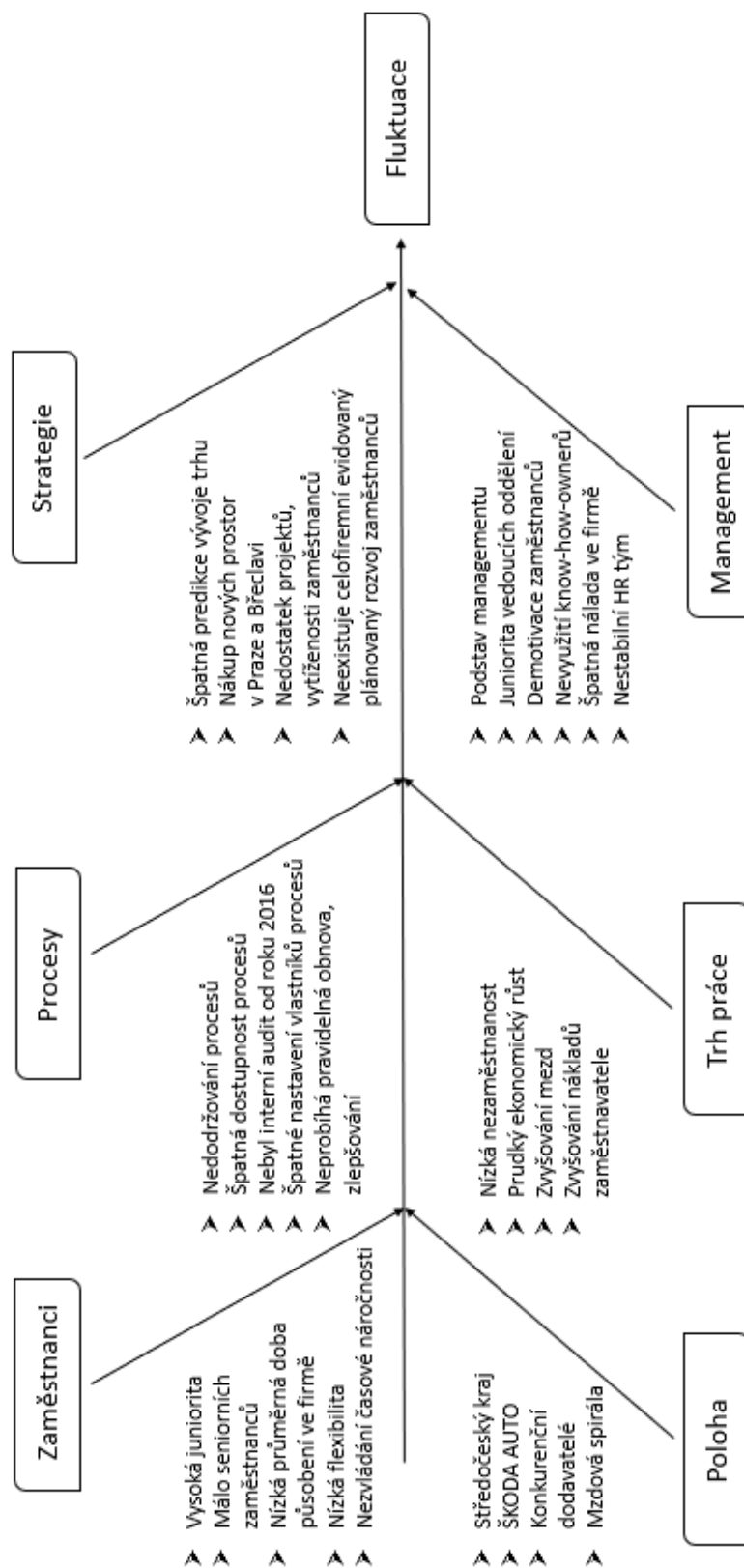
Příloha 1 Organizační struktura společnosti XY s.r.o. ....	43
Příloha 2 Ishikawa diagram – problém fluktuace ve firmě XY s.r.o.....	44
Příloha 3 Parotův diagram – příčiny fluktuace ve firmě XY s.r.o.....	45
Příloha 4 Vývoj míry fluktuace ve firmě XY s.r.o. v porovnání s obecnou mírou nezaměstnanosti v ČR .....	46
Příloha 5 Vývoj míry fluktuace ve firmě XY s.r.o. v porovnání s indexem stability	47
Příloha 6 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z firmy XY s.r.o. v roce 2015	48
Příloha 7 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z firmy XY s.r.o. v roce 2016	49
Příloha 8 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z firmy XY s.r.o. v roce 2017	50
Příloha 9 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z firmy XY s.r.o. v roce 2018	51
Příloha 10 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z firmy XY s.r.o. v roce 2019	52
Příloha 11 Rozhovor č. 1 – Jednatel společnosti.....	53
Příloha 12 Rozhovor č. 2 – Vedoucí oddělení Elektriky a Elektroniky .....	54
Příloha 13 Rozhovor č. 3 – HR Specialista.....	55
Příloha 14 Rozhovor č. 4 – Externí firemní sociolog.....	56
Příloha 15 Vzorový dotazník pro stávající zaměstnance .....	57
Příloha 16 Vyhodnocení dotazníku pro stávající zaměstnance .....	61

## Příloha 1 Organizační struktura společnosti XY s.r.o.

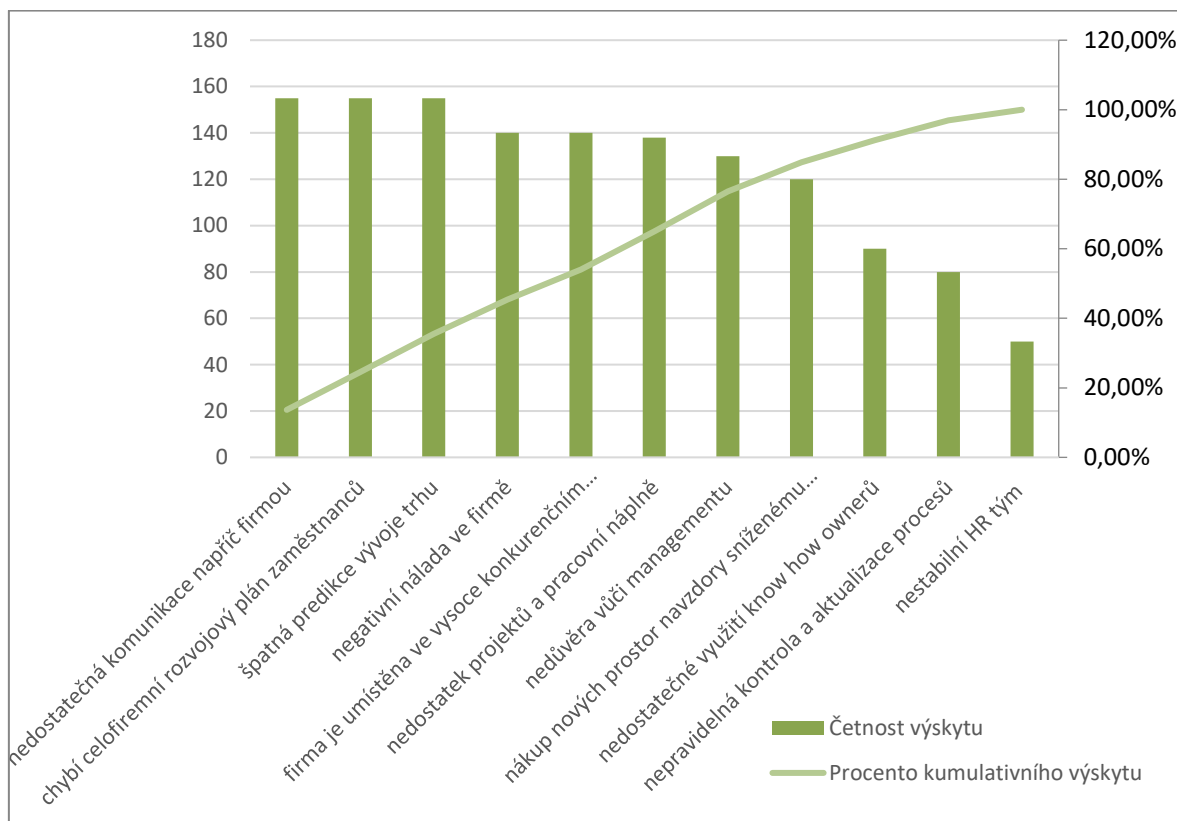


Zdroj: (Úprava dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o., 2019)

## Příloha 2 Ishikawa diagram – problém fluktuace ve firmě XY s.r.o.

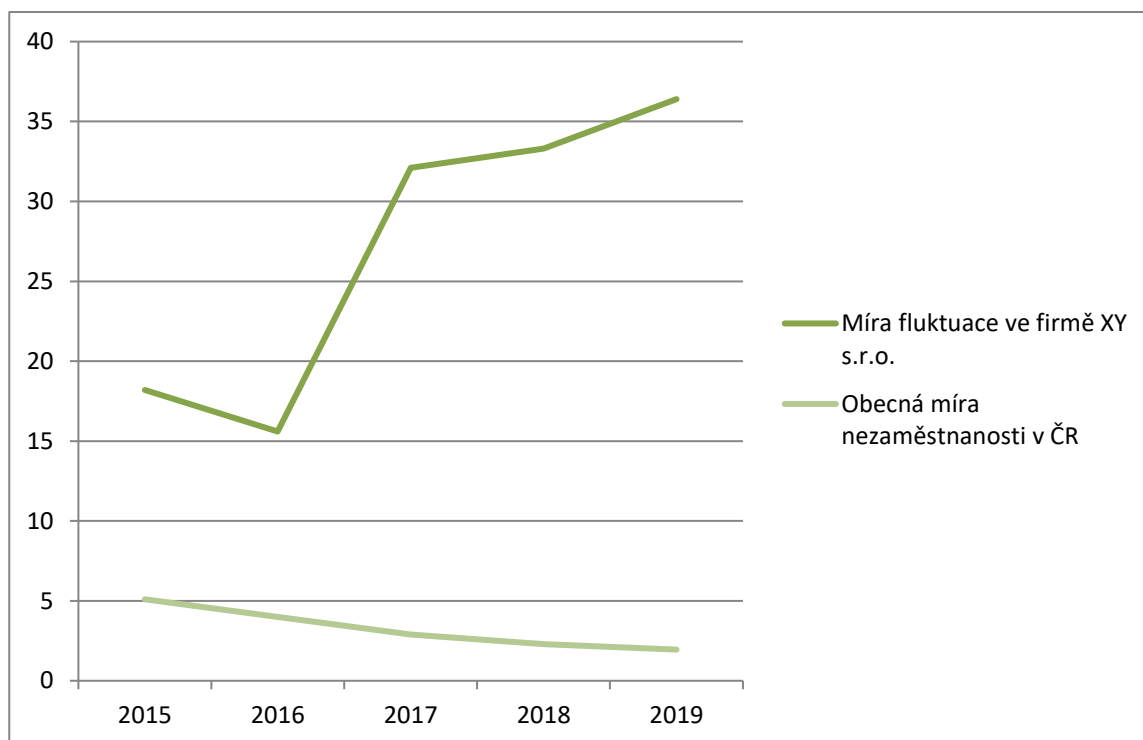


### Příloha 3 Paretův diagram – příčiny fluktuace ve firmě XY s.r.o.



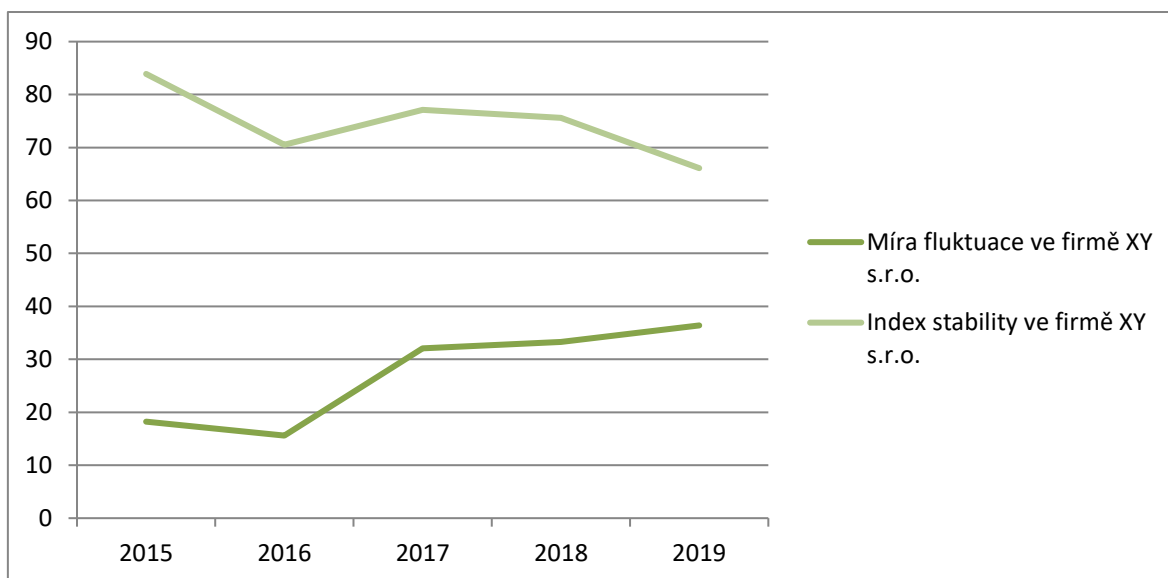
Zdroj: (Upraveno dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o., 2019)

## Příloha 4 Vývoj míry fluktuace ve firmě XY s.r.o. v porovnání s obecnou mírou nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: (Upraveno dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o., 2019 a ČSÚ, 2019)

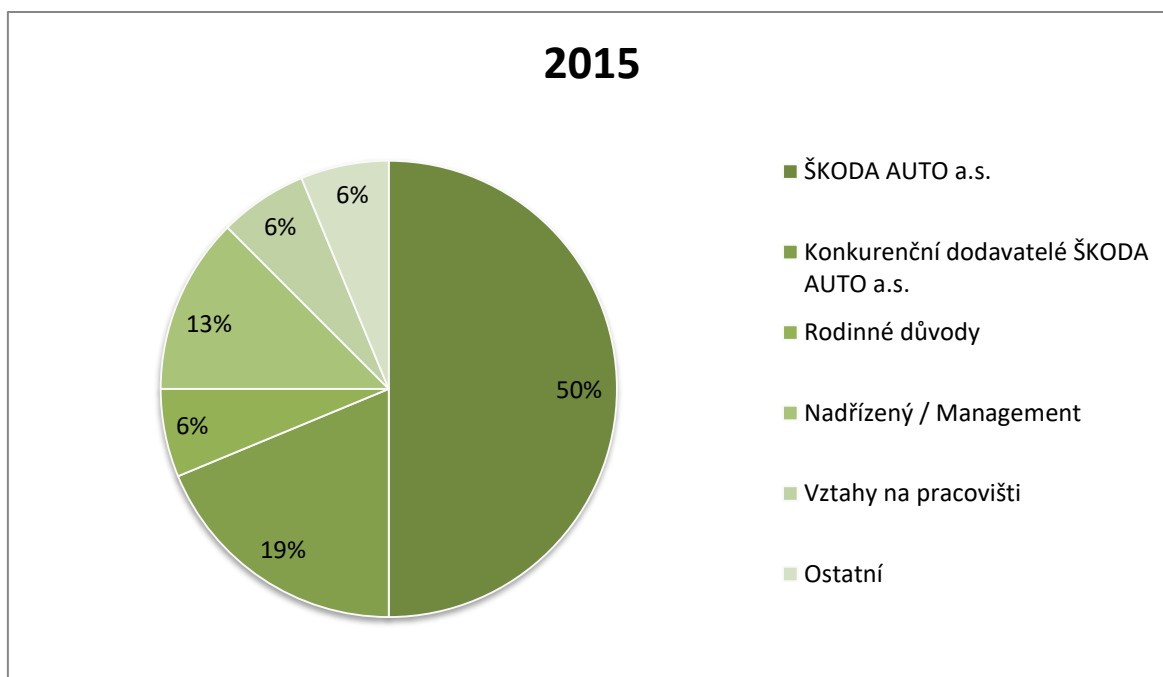
## Příloha 5 Vývoj míry fluktuace ve firmě XY s.r.o. v porovnání s indexem stability



Zdroj: (Upraveno dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o., 2019)

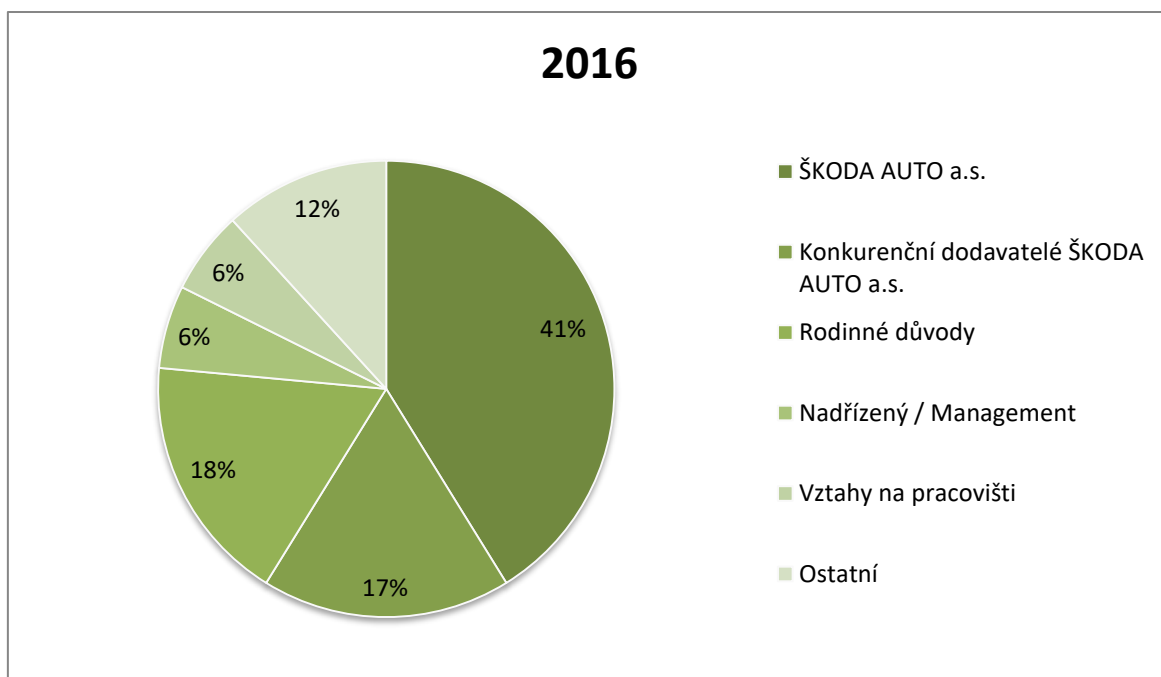


## Příloha 6 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z firmy XY s.r.o. v roce 2015



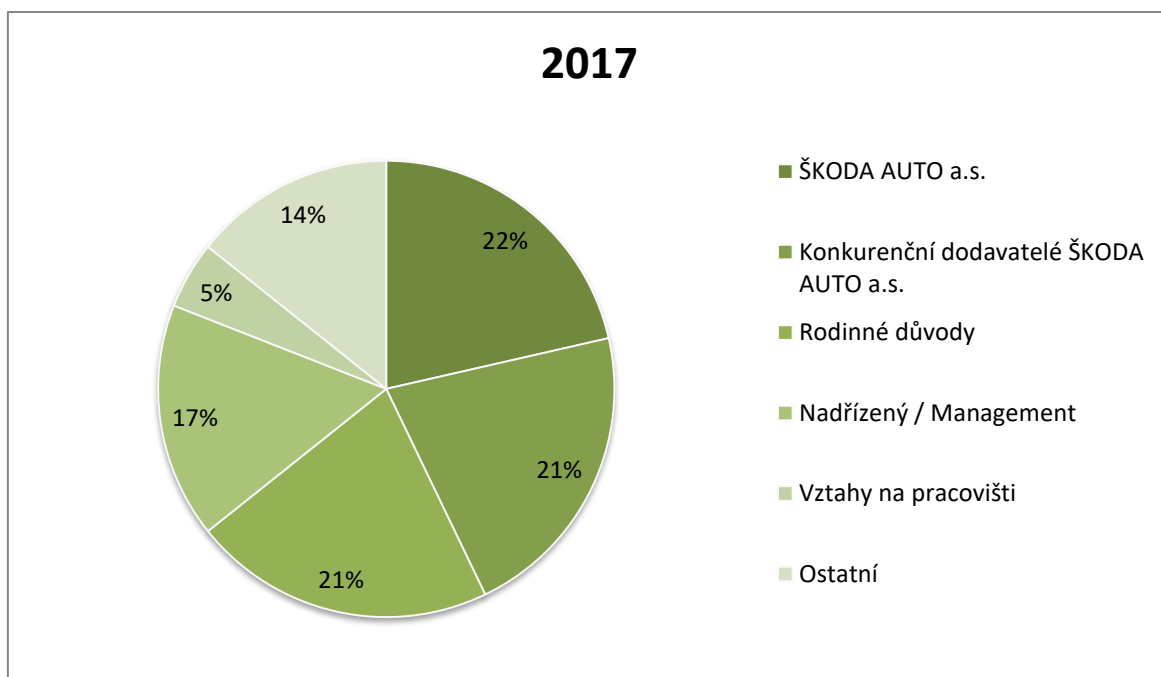
Zdroj: (Upraveno dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o., 2015)

## Příloha 7 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z firmy XY s.r.o. v roce 2016



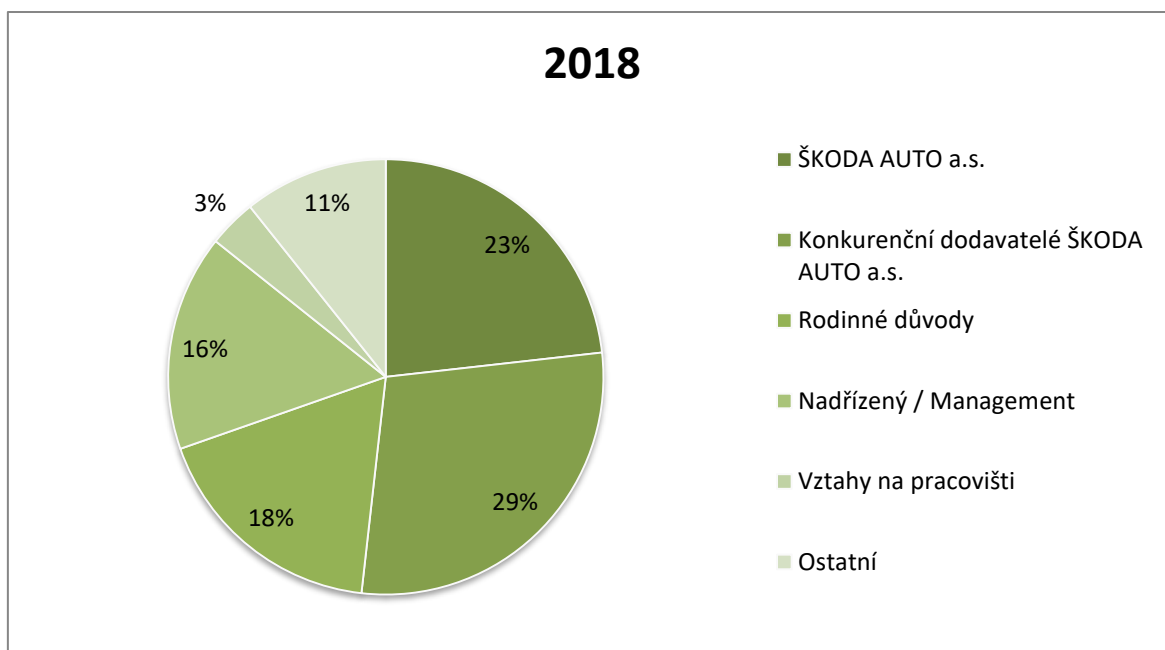
Zdroj: (Upraveno dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o., 2016)

## Příloha 8 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z firmy XY s.r.o. v roce 2017



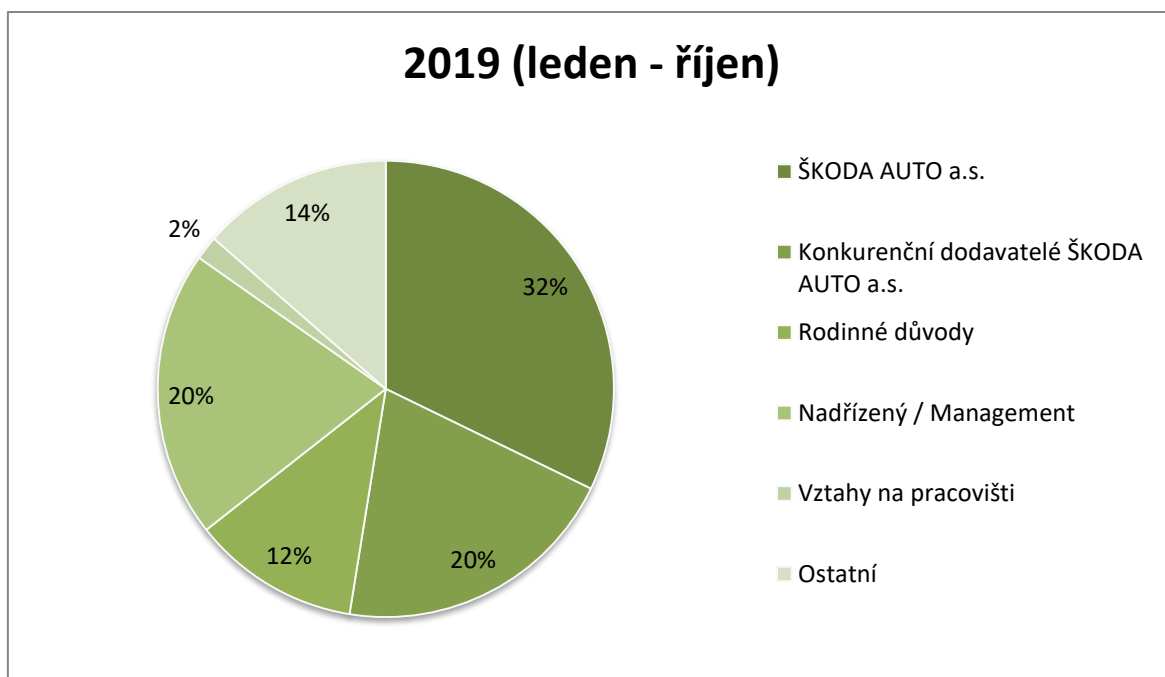
Zdroj: (Upraveno dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o., 2017)

## Příloha 9 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z firmy XY s.r.o. v roce 2018



Zdroj: (Upraveno dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o., 2018)

## Příloha 10 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z firmy XY s.r.o. v roce 2019



Zdroj: (Upraveno dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o., 2019)

## **Příloha 11 Rozhovor č. 1 – Jednatel společnosti**

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

*„Celkem 9 let. Na pozici jednatele společnosti jsem od dubna 2014.“*

Co si myslíte, že je hlavní příčinou rostoucí fluktuace?

*„Rozhodně současná situace v automotive a celková situace v České republice a na trhu práce. Poptávka převyšuje nabídku.“*

Je podle vás způsob komunikace směrem k zaměstnancům ve firmě dostatečný a efektivní?

*„Ne, ale pracujeme na tom.“*

Odovídá podle vás firemní strategie současné situaci ve firmě i na trhu práce?

*„Rozhodně ano, i tak na ni stále pracujeme.“*

Používá podle vás firma správné a efektivní nástroje pro stabilizaci či snížení fluktuace?

*„Myslím si, že v rámci možností ano.“*

Co je podle vás hlavní důvod při rozhodování zaměstnance o odchodu?

*„Management a ostatní alternativy konkurence.“*

## **Příloha 12 Rozhovor č. 2 – Vedoucí oddělení Elektriky a Elektroniky**

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

*„6 let, už jsem tu docela dlouho.“*

Co si myslíte, že je hlavní příčinou rostoucí fluktuace?

*„Myslím, že není jen jedna příčina, ale je to kombinace více faktorů. A to externí vlivy, které jako firma ovlivnit nemůže - velmi nízká nezaměstnanost, velké konkurenční prostředí na trhu práce v dané oblasti, tak interní vlivy, které jsou již přímo spojeny s firmou. Je to velký růst s ohledem na strategii XY s.r.o. – rychlá transformace firmy o 50 zaměstnancích na firmu o 150 zaměstnancích a tím nedostatečně fungující střední management. Při náboru se nabíralo podle „tržní bubliny“ – ohodnocení versus výkon versus očekávání zákazníka neodpovídala. Je i špatná komunikace napříč firmou.“*

Je podle vás způsob komunikace směrem k zaměstnancům ve firmě dostatečný a efektivní?

*„Není, je potřeba více volit strategii komunikace.“*

Odpovídá podle vás firemní strategie současné situaci ve firmě i na trhu práce?

*„Neodpovídala, ale strategie se již mění dle situace na trhu práce.“*

Používá podle vás firma správné a efektivní nástroje pro stabilizaci či snížení fluktuace?

*„Je zde velký prostor na zlepšení.“*

Co je podle vás hlavní důvod při rozhodování zaměstnance o odchodu?

*„Je to vždy kombinace nabídky a poptávky, ale hlavní dle mého je důvěra ve firmu v kombinaci s výhledem do budoucnosti.“*

## **Příloha 13 Rozhovor č. 3 – HR Specialista**

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

*„Teď to bude 3,5 roku.“*

Co si myslíte, že je hlavní příčinou rostoucí fluktuace?

*„Určitě je to konkurence v oblasti automotive, ale také komunikace napříč firmou, nedodržování stanovených pravidel zaměstnanci i managementu, které následně vedou k chaosu.“*

Je podle vás způsob komunikace směrem k zaměstnancům ve firmě dostatečný a efektivní?

*„Efektivní určitě není a dostatečný je za 4. Rozhodně se dá zlepšit.“*

Odpovídá podle vás firemní strategie současné situaci ve firmě i na trhu práce?

*„Asi odpovídá, každopádně rezervy tam určitě jsou.“*

Používá podle vás firma správné a efektivní nástroje pro stabilizaci či snížení fluktuace?

*„Neřekla bych, že ty nástroje jsou zcela správné a efektivní. Osobně bych viděla jiné způsoby, jak si stabilizovat současné zaměstnance a tím se pokusit snížit fluktuaci. Minulé léto jsme pro management pořádali workshop pro snížení fluktuace. Některé výstupy jsme zavedli do procesu, jiné ne. Bohužel se ale nic neukázalo jako dostatečně efektivní nástroj.“*

Co je podle vás hlavní důvod při rozhodování zaměstnance o odchodu?

*„Nespokojenost se svými nadřízeným. Přístup vedoucích oddělení i vedoucích týmů. Problémová je i práce na projektech.“*



## **Příloha 14 Rozhovor č. 4 – Externí firemní sociolog**

Co si myslíte, že je hlavní příčinou rostoucí fluktuace?

*„Bohužel, na Vaše otázky nedovedu konkrétně odpovědět z důvodu NDA, pokusím se ale v obecné rovině. Fluktuace je u automotive firem dána kombinací mnoha různých okolností. Je zde působení trhu na celý obor, a s ním spojená nejistota. Na druhé straně jsou zde podmínky konkrétní firmy, a to jak z pohledu jejího managementu zde, tak zahraničních vlastníků. Jinými slovy, pokud zahraniční management například prosazuje něco, co je z pohledu lidí problémové, pak ani skvělé vedení v ČR a příznivé podmínky mnoho nepomohou, a pokud se začnou kazit podmínky (což je čím dál více aktuální situace), tak ani nejlepší management v ČR a dobrá vůle v zahraničí nedovede zázraky.*

*Tím jsem chtěl říct, že pokud společnost XY s.r.o. trápí fluktuace, je to kombinací okolností a je potřeba se dívat ne na některou jednu, ale na celek. V případě každého pracovníka, který odchází, může převážít něco jiného (jednoho štve nejistota, dalšího vztahy, jiný se bojí o výplatu), ale nikdy není pouze jedna příčina.“*

## Příloha 15 Vzorový dotazník pro stávající zaměstnance

1. Pohlaví:
  - a. muž
  - b. žena
2. Věk:
  - a. do 25 let
  - b. 26 – 35 let
  - c. 36 – 45 let
  - d. 46 – 55 let
  - e. 56 let a více
3. Nejvyšší dosažené vzdělání:
  - a. základní
  - b. vyučen
  - c. středoškolské
  - d. VŠ – bakalářské
  - e. VŠ – magisterské
  - f. doktorské
4. Jak dlouho pracujete ve firmě?
  - a. méně než 1 rok
  - b. 1 – 3 roky
  - c. 4 – 7 let
  - d. 8 let a více
5. V jaké oblasti pracujete?
  - a. engineering
  - b. administrativa
  - c. vedoucí / manager
6. Byl pro vás proces a poskytnutý čas na zaučování dostatečný?
  - a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
7. Jste spokojen/a ve své práci?
  - a. velmi spokojen/a

- b. spíše spokojen/a
  - c. spíše nespokojen/a
  - d. velmi nespokojen/a
8. Jste spokojen/a s komunikací vašeho přímého nadřízeného vůči vám a vašim kolegům?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
9. Jste spokojen/a s úrovní odbornosti vašeho nadřízeného?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
10. Jste spokojen/a se zadáváním a ověřováním stanovených úkolů od vašeho nadřízeného?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
11. Jste spokojen/a se svým nadřízeným při řešení problémů?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
12. Myslíte si, že vaše finanční ohodnocení odpovídá pracovnímu výkonu, který odvádíte?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
13. Je pro vás vzdělání a osobní rozvoj důležitý?
- a. ano
  - b. spíše ano

- c. spíše ne
- d. ne

14. Jak hodnotíte firemní benefity?

- a. dobře
- b. spíše dobře
- c. spíše špatně
- d. špatně

15. Vzhledem k vaší kariéře a rozvoji plánujete:

- a. změnit zaměstnání co nejdříve
- b. změnit zaměstnání do 1 roku
- c. změnit zaměstnání v průběhu několika let
- d. zůstat v zaměstnání co nejdéle

16. Jestli zvažujete změnu, z jakého důvodu? Označte prosím max. 3 odpovědi:

- a. nevyhovující komunikace
- b. nízká mzda
- c. nespokojenost s nadřízeným
- d. nejistota práce
- e. rodinné důvody
- f. nedostatečná možnost dalšího vzdělávání
- g. nezajímavá práce
- h. nedostatek uznání
- i. nespokojenost se způsobem řízení projektů
- j. špatné vztahy
- k. nedostatečné benefity
- l. jiné

17. Které níže uvedené návrhy by změnily váš názor na ukončení pracovního poměru ve firmě? Označte prosím max. 3 odpovědi:

- a. zvýšení mzdy
- b. další benefity
- c. změna nadřízeného
- d. jistota zaměstnání
- e. možnost kariérního růstu
- f. lepší komunikace

- g. lepší řízení projektů
- h. work/life balance
- i. zlepšení pracovních vztahů
- j. jiné

18. Jaký způsob motivace je pro vás v zaměstnání nejdůležitější? Označte prosím max. 3 odpovědi:

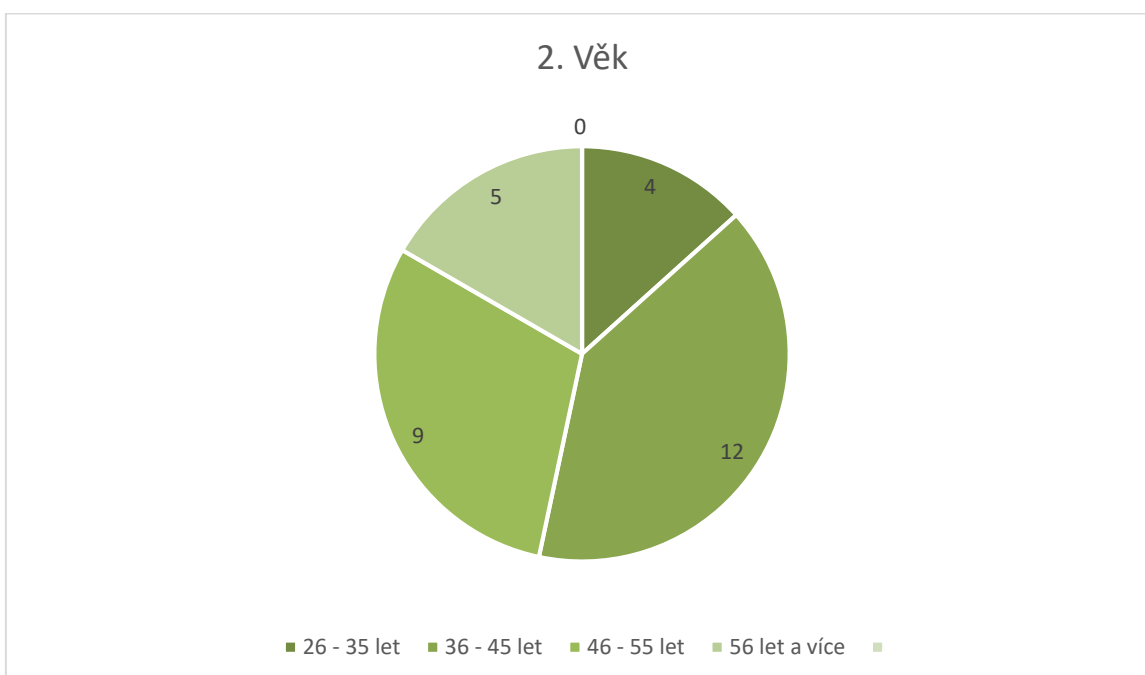
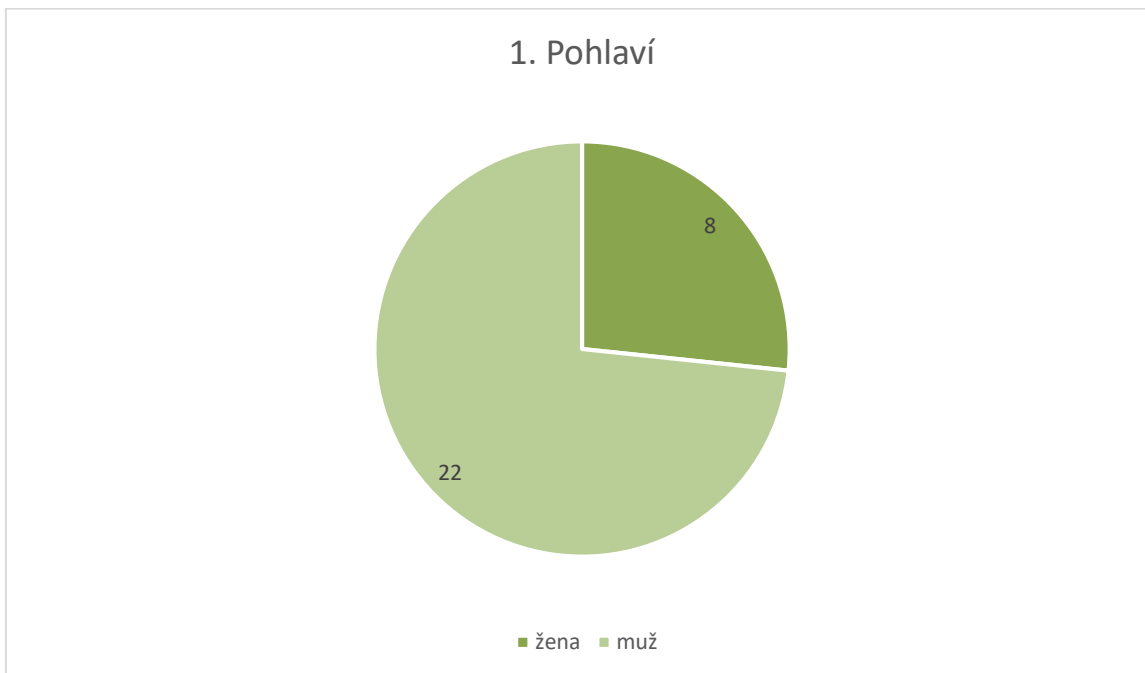
- a. finanční odměna
- b. seberealizace
- c. jistota zaměstnání
- d. pracovní doba
- e. dobré vztahy na pracovišti
- f. možnost kariérního růstu
- g. otevřená komunikace
- h. dobrý nadřízený
- i. uznání
- j. autonomie
- k. jiné

19. Kolik jste měl/a v minulosti zaměstnání?

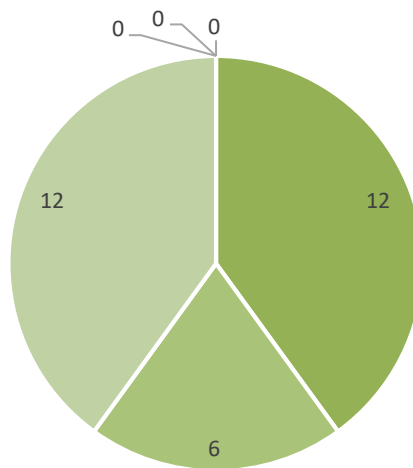
- a. 0 – 1
- b. 2 – 3
- c. 4 – 6
- d. 7 a více

20. Máte nějaké náměty či připomínky, které by podpořily vaši spokojenost ve firmě?

## Příloha 16 Vyhodnocení dotazníku pro stávající zaměstnance

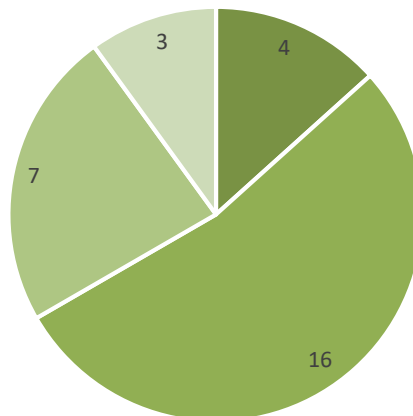


### 3. Nejvyšší dosažené vzdělání



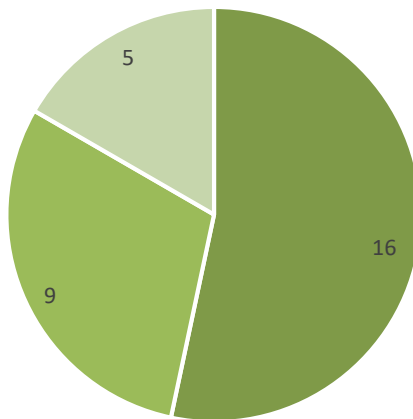
■ základní ■ vyučen ■ středoškolské ■ VŠ - bakalářské ■ VŠ - magisterské ■ doktorské

### 4. Jak dlouho pracujete ve firmě?



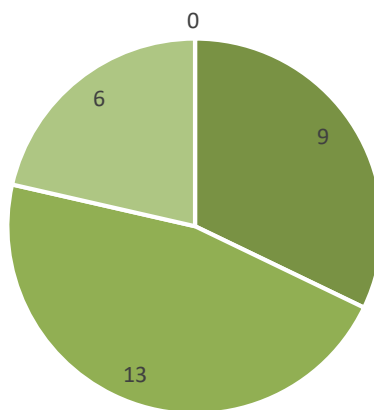
■ méně než 1 rok ■ 1 - 3 roky ■ 4 - 7 let ■ 8 let a více

### 5. V jaké oblasti pracujete?



■ engineering ■ administrativa ■ Vedoucí / Management

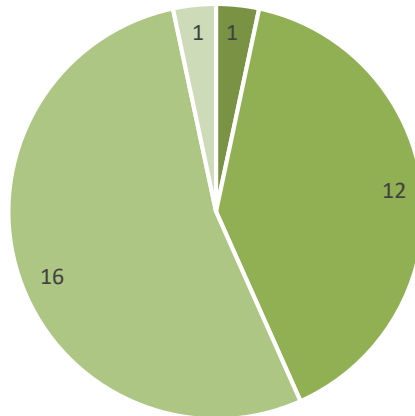
### 6. Byl pro vás proces a poskytnutý čas na zaučení dostatečný?



■ ano ■ spíše ano ■ spíše ne ■ ne

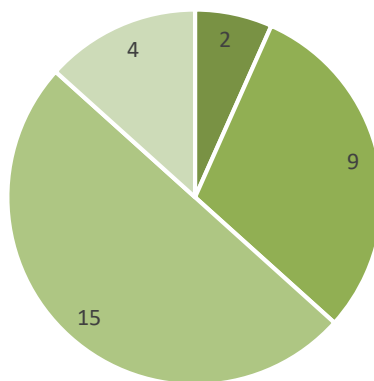


### 7. Jste spokojen / a ve své práci?



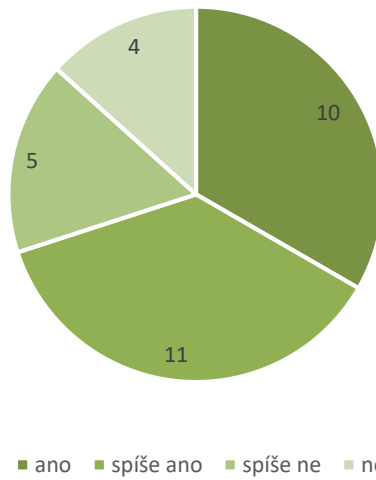
■ velmi spokojen / a ■ spíše spokojen / a ■ spíše nespokojen / a ■ nespokojen / a

### 8. Jste spokojen / a s komunikací vašeho přímého nadřízeného vůči vám a vašim kolegům?

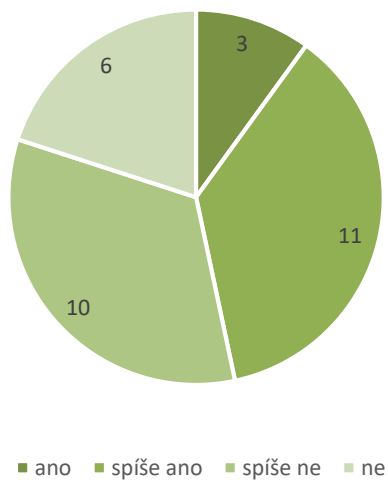


■ ano ■ spíše ano ■ spíše ne ■ ne

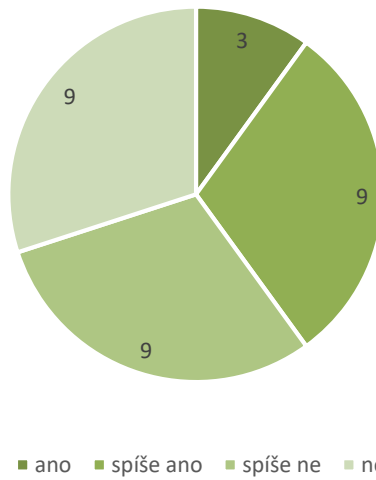
9. Jste spokojen / a s úrovní odbornosti vašeho nadřízeného?



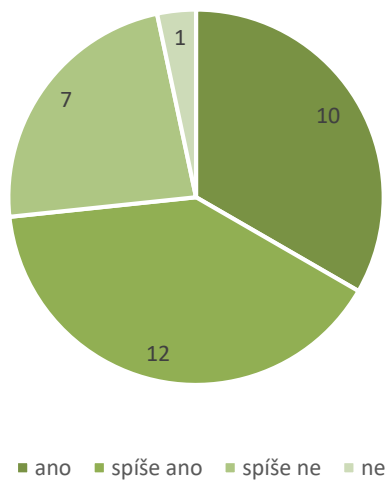
10. Jste spokojen / a se zadáváním a ověřováním stanovených úkolů od vašeho nadřízeného?



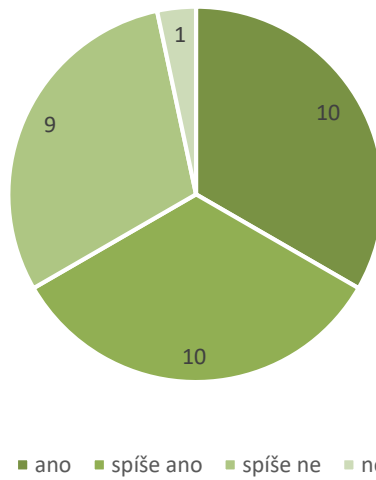
11. Jste spokojen / a se svým nadřízeným při řešení problémů?



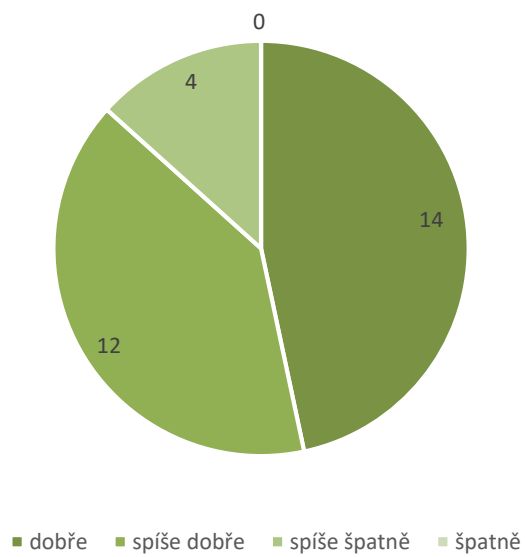
12. Myslíte si, že vaše finanční ohodnocení odpovídá pracovnímu výkonu, který odvádíte?



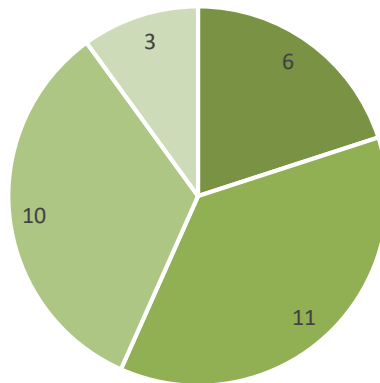
13. Je pro vás vzdělávání a osobní rozvoj ve firmě dostatečný?



14. Jak hodnotíte firemní benefity?

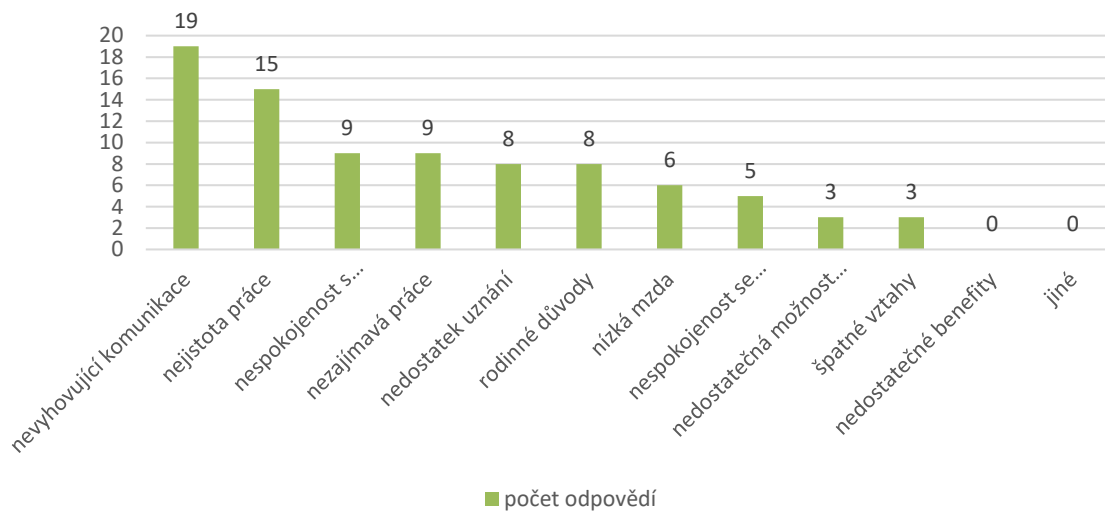


### 15. Vzhledem k vaší kariéře a rozvoji plánujete:

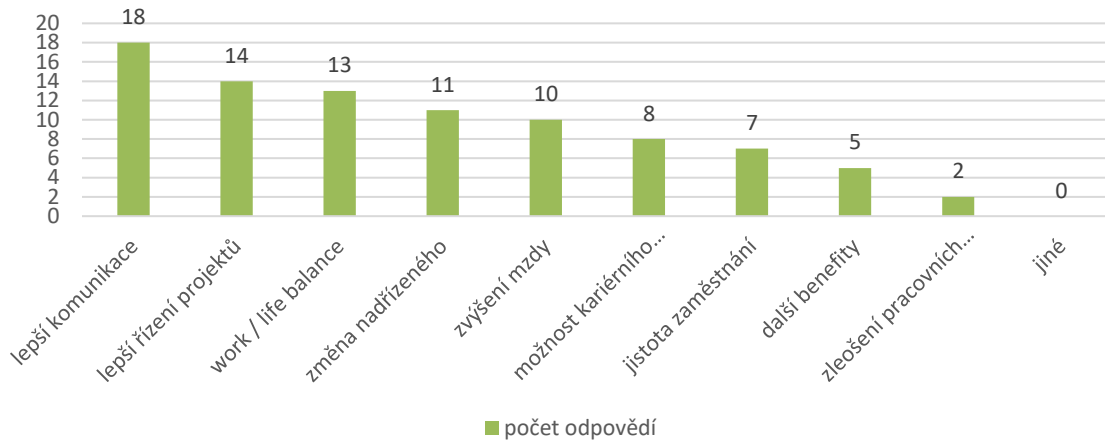


- změnit zaměstnání co nejdříve
- změnit zaměstnání do 1 roku
- změnit zaměstnání v průběhu několika let
- zůstat v zaměstnání co nejdéle

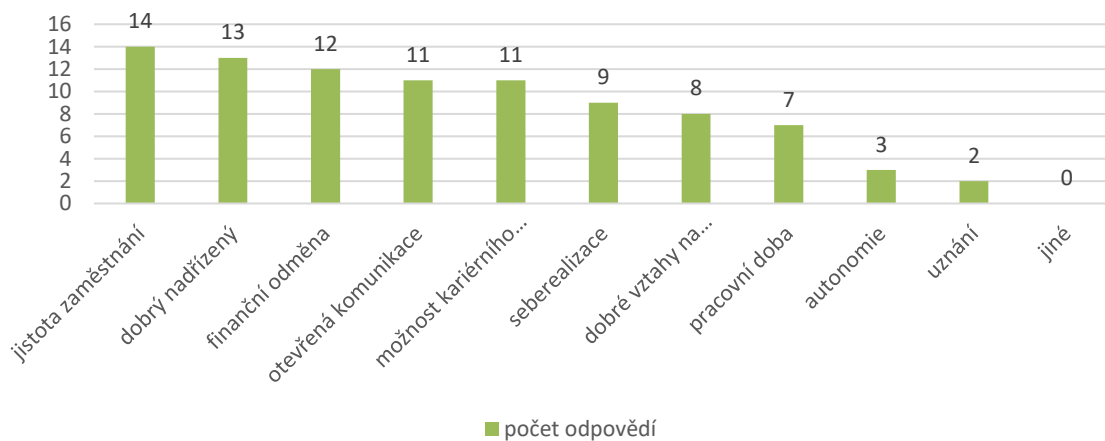
### 16. Jestli zvažujete změnu, z jakého důvodu? Označte prosím max. 3 odpovědi.



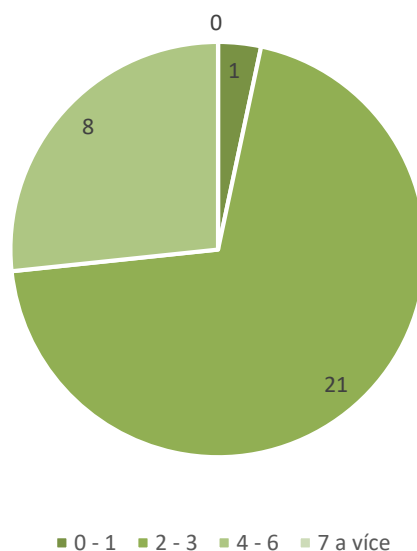
17. Které níže uvedené návrhy by změnili váš názor na ukončení pracovního poměru ve firmě? Označte prosím max. 3 odpovědi.



18. Jaký způsob motivace je pro vás v zaměstnání nejdůležitější? Označte prosím max. 3 odpovědi.



### 19. Kolik jste měl / a v minulosti zaměstnání?



	Odpovědi
<b>20. Máte nějaké náměty či připomínky, které by podpořily vaši spokojenost ve firmě?</b>	Nové projekty.
	Větší soukromí na pracovišti (rozdělení kanceláří).
	Lepší komunikace ze strany vedení.
	Změna přístupu managementu, upřímnost, komunikace narovinu.
	Lepší projekty, upřímnost managementu.
	Lepší výběr přímých nadřízených, momentálně jsou vybíráni jednatelem firmy, který se ne úplně dobře odhaduje potřeby oddělení.
	Lepší projekty a komunikace.
	Více projektů.
	Lepší komunikace managementu.
	Více projektů.
	Lepší komunikace managementu.
	Lepší krizová komunikace.
	Vedení nerespektuje soukromé životy podřízených a dožaduje se elektronické komunikace v podvečerních a večerních hodinách.
	Chybí zajímavé projekty.
	Lepší způsob komunikace.
	Větší stabilita týmu.
	Zajímavější projekty.

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Lenka Procházková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Fluktuace zaměstnanců jako aktuální problém českých podniků		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2019
<b>POČET STRAN</b>	70		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	3		
<b>POČET TABULEK</b>	6		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	16		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce je zaměřená na analýzu problematiky fluktuace českých podniků na současném trhu práce v České republice. Cílem práce bylo zmapovat a analyzovat problém fluktuace v podniku XY s.r.o., navrhnout konkrétní opatření pro řešení uvedeného problému a jednotlivé návrhy vyhodnotit. Úvodní část pojednává o vývoji situaci na trhu práce, rozdělení fluktuace, příčiny fluktuace, měření fluktuace a opatření k omezení fluktuace. Hlavní část analyzuje současnou situaci konkrétního podniku, jeho problém s fluktuací a na základě získaných poznatků vyhodnocení a návrh řešení problému.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	trh práce, fluktuace, zaměstnanec		



## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Lenka Procházková		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Labour turnover as a current problem of Czech companies		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2019
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	70		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	3		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	6		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	16		
<b>SUMMARY</b>			
	<p>The bachelor thesis is focused on the analysis of problems of the labour turnover on current labour market in the Czech Republic. The aim of the thesis was to map and analyze the problem of labour turnover in the company XY Ltd., to propose concrete measures for solving this problem and to evaluate individual proposals. The introductory part deals with the development of the labour market situation, division of labour market, causes of labour turnover, measurement of fluctuation and actions to limit labour turnover. The main part analyzes the current situation of a particular company, its problem with turnover and on the basis of acquired knowledge evaluation and suggestion of solving the problem.</p>		
<b>KEY WORDS</b>			
	labour market, labour turnover, employees		