



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Fluktuace pracovníků ve společnosti TRW-DAS a.s.

Vypracoval: Václav Lavička  
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Václav LAVIČKA**  
Osobní číslo: **E11960**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Fluktuace pracovníků ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza fluktuace pracovníků ve vybraném podniku, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti, návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou fluktuace pracovníků; provedení analýzy současného stavu; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení systému řízení této oblasti

Rámcová osnova:

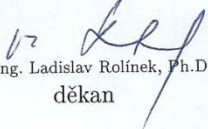
1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza problematiky fluktuace pracovníků,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:


**KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.  
**PLAMÍNEK, Jiří.** *Tajemství motivace.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.  
**KOCIÁNOVÁ, Renata.** *Personální řízení. Východiska a vývoj.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.  
**DAIGELER, Thomas.** *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.  
**ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Stučenská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....  
Václav Lavička

## Poděkování

Děkuji své vedoucí doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. z Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích za všechny rady a trpělivost při mém zpracování bakalářské práce a zároveň děkuji společnosti TRW-DAS a.s. v Dačicích, za veškeré poskytnuté informace.

# OBSAH

Úvod .....	3
TEORETICKÁ ČÁST .....	4
1. Fluktuace a její členění .....	5
2. Nástroje pro měření fluktuace .....	6
2.1 Míra odchodů .....	6
2.2 Index stability .....	6
2.3 Míra přežití .....	7
3. Efektivita fluktuace .....	8
3.1 Pozitivní dopady fluktuace .....	8
3.2 Negativní dopady fluktuace .....	9
4. Analýza příčin odchodů .....	10
4.1 Eliminace a předcházení fluktuace .....	13
4.2 Rezignace zaměstnanců .....	13
5. Pracovní spokojenost a motivace .....	14
6.1 Proces motivace .....	16
6. Odměňování zaměstnanců .....	17
7. Kultura organizace .....	19
7.1 Vliv manažera na zaměstnance .....	21
7.2 Personální práce .....	21
8. Cíl práce a metodika zpracování .....	22
PRAKTICKÁ ČÁST .....	24
9. Společnost TRW .....	25
9.1 Historie .....	25
9.2 Produkty .....	26
9.3 Organizační schéma společnosti .....	27
9.4 Struktura zaměstnanců .....	31
10. Motivace a spokojenost v podniku TRW-DAS .....	33
11. Analýza fluktuace pracovníků v podniku TRW-DAS .....	35

11.1	Analýza fluktuace ve společnosti TRW .....	37
12.	Shrnutí, diskuze a návrhy změn.....	39
13.	Závěr.....	43
I.	SUMMARY A KEYWORDS.....	44
II.	SEZNAM POUŽITÉ LITARATURY .....	45
III.	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	47
IV.	SEZNAM ZKRATEK.....	48
V.	SEZNAM GRAFŮ.....	49
VI.	SEZNAM PŘÍLOH .....	50
VII.	PŘÍLOHY	

# Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou fluktuace pracovníků, snaží se posoudit a zhodnotit řízení této oblasti a zefektivnit řízení v podniku TRW-DAS a.s. v Dačicích, který byl vybrán pro zpracování této práce.

Mnoho společností považuje fluktuaci zaměstnanců za nemoc společnosti. Snaží se proti ní bojovat nejrůznějšími způsoby a vyhledávají možnosti, jak fluktuaci nejlépe potlačit.

Podstatným faktorem, který má za následek odchod zaměstnanců z podniku, bývá finanční ohodnocení. Společnost může přistoupit na tento styl udržení si pracovníků, ale ve finále to nemusí mít žádný efekt a zaměstnanec jim může stejně odejít. Pokud zaměstnanec opouští podnik z nějakého důvodu, má to za následek, že se zvyšují náklady nejen podniku, ale i státu, protože občané České republiky mají nárok na podporu v nezaměstnanosti. Jiná situace je, pokud pracovník opouští společnost s tím, že už si našel předem jiné pracovní místo, potom podpora v nezaměstnanosti nehraje žádnou roli.

Podniky by se měly snažit využívat účinnější a prospěšnější možnosti, jak si udržet své zaměstnance. Je pochopitelné, že každá společnost reaguje na odchod svých zaměstnanců různým způsobem, ale je důležité najít správný způsob na potlačení fluktuace.

Společnost se musí snažit hlavně své zaměstnance motivovat, protože nemotivovaný pracovník je pracovník, který velmi brzo odchází z podniku a vyhledává jiné pracovní příležitosti, kde bude motivován a kde může naplnit své cíle a očekávání od nového pracovního místa.

Důležitý faktor, který působí na fluktuaci pracovníků, má také pracovní spokojenost. Pokud je pracovník nespokojený, zejména z důvodu různých forem manažerského chování jako je například neobjektivní hodnocení, konflikty na pracovišti, které nikdo neřeší, pocity nedůvěry či neschopnost manažera ocenit pracovníka, tak to vede k tomu, že zaměstnanec fluktuuje.

Cílem této práce je analyzovat fluktuaci pracovníků ve společnosti TRW-DAS a.s. a na základě získaných všech primárních i sekundárních zdrojů sestavit návrhy na zlepšení této problematiky.



## **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1. Fluktuace a její členění

Dle slovníku cizích slov, fluktuace znamená stálá změna, pohyb, kolísání nebo vlnění. (Kraus, 2005). V rámci lidských zdrojů můžeme fluktuaci chápat jako pohyb pracovníků. Dle Michaela Armstronga znamená fluktuace nejen odchody, ale i příchody zaměstnanců do podniku nebo z něj. (Armstrong, 2007). Dalším příkladem může být teorie dle Jana Urbana – „*Výměna firemního personálu v důsledku jeho pracovní nestability, zpravidla nežádoucí jev spojen se zvýšenými firemními náklady.*“ (Urban, 2003).

## Druhy fluktuace

Fluktuaci je možné členit do nejrůznějších členění. Pro tuto práci byla zvolena teorie Zdeňka Dyrty a Michaela Armstronga. Dle těchto autorů lze zařadit tyto fluktuace:

### Žádoucí

Žádoucí fluktuace má pozitivní dopad na podnik. Je to způsobeno tím, že nový pracovník, který nastoupil na pracovní poměr, vnesl do firmy nové zkušenosti, znalosti, dovednosti či nápady, které mohou celou firmu jen zlepšit. (Dytrt, 2006).

### Nežádoucí

Nežádoucí fluktuace znamená naopak nepříznivý dopad, jak pro firmu, ze které pracovník odchází, ale také pro podnik, do kterého pracovník nastupuje. Dále to má negativní dopad také pro stát, protože musí platit v období, kdy pracovník odešel z jednoho pracovního místa a bude teprve nastupovat na nové, veškerou podporu v nezaměstnanosti. (Dytrt, 2006).

### Dobrovolná

Dobrovolná fluktuace nastává jen ze strany zaměstnance. Pro firmu to znamená zejména ztráta, protože pracovník podniku se sám od sebe rozhodl, že z pracovního poměru odejde. Dále to znamená ztrátu pracovníků, které si na vlastní náklady školili či rekvalifikovali dle svých představ, a kteří nyní odešli. Pro podnik to také značí náklady z hlediska administrativy, protože musí vyřešit propuštění zaměstnance a na druhou stranu také přijmutí nového. (Armstrong, 2007).

## Nedobrovolná

Nedobrovolná fluktuace vzniká z důvodu, kdy zaměstnanec sám ze své vlastní iniciativy, nechce odejít. Argumentem pro odchod může být například odchod do důchodu, nebo zhoršený zdravotní stav pracovníka, nebo z důvodu, kdy si firma myslí, že zaměstnanec není pro jejich firmu už dost výkonný. (Armstrong, 2007).

## 2. Nástroje pro měření fluktuace

Způsobem, kterým lze měřit fluktuaci pracovníků existuje plná řada. Základní metodou měření je dle Michaela Armstronga:

### 2.1 Míra odchodů

Míra odchodů (často také intenzita odchodů, nebo poněkud nesprávná míra fluktuace – fluktuace, jak již bylo uvedeno, zahrnuje i pohyb do organizace, nejen z organizace) pracovníků je tradičním ukazatelem měřícím ztrátu pracovníků. CPC ji charakterizuje jako „metodu hrubých odchodů“. Počítá se následujícím způsobem:

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

Tato metoda se velmi často používá v praxi, neboť není těžká na pochopení a velmi lehce se vypočítá.

### 2.2 Index stability

Index stability dle různých autorů a ekonomů je brán jako zdokonalení metody míry odchodů. Tato metoda má tento vzorec:

$$\frac{\text{Počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{Počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

Výsledkem této techniky je potom jakési zobrazení sklonu dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku. Tato metoda může být také nepřesná, protože nemusí poukazovat na všechny odlišné situace. (Armstrong, 2007).

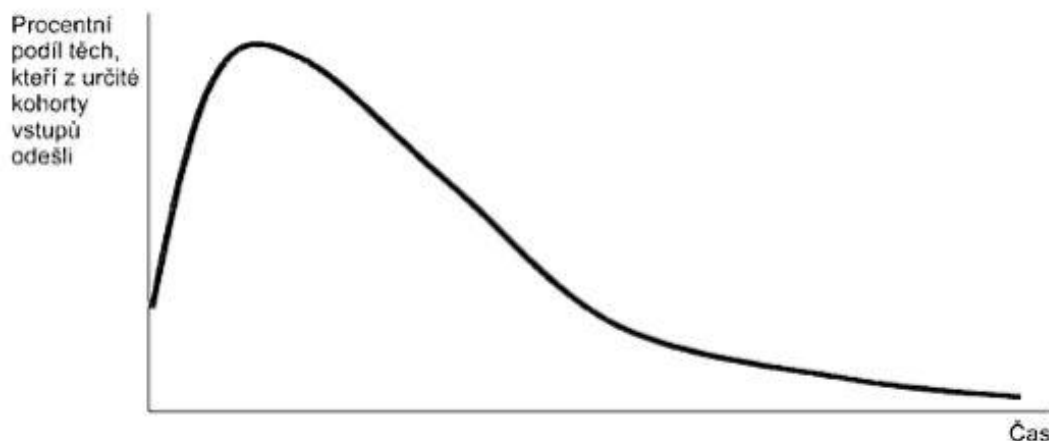
## 2.3 Míra přežití

Metodou analýzy odchodů pracovníků, které je pro plánovače lidských zdrojů zejména užitečná, je míra přežití: je to podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci ještě po tolika či tolika měsících nebo letech zaměstnání. (Armstrong, 2007).

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří po nějaké době zůstali v podniku}}{\text{Počet pracovníků, kteří byli přijati v daném období}} \times 100$$

Například Armstrong uvádí analýzu skupiny dvaceti absolventů určitého vzdělávání nebo výcviku, uskutečněná po dvou letech po absolvování. Poukazuje na to, že deset z původních dvaceti absolventů dosud pracuje v podniku, a že tedy míra přežití je 50 %. (Armstrong, 2007). Výsledek výpočtu lze zobrazit graficky pomocí „křivkou přežití“:

Obrázek 1 Křivka přežití



Zdroj: M. Armstrong – Řízení lidských zdrojů, str. 316

Tabulka 1 Analýza míry přežití

Vstupní kohorta	Původní velikost	Počty přežívajících ke konci roku po přijetí do zaměstnání				
		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	17
C	48	39	33	30	25	23
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
<b>Celkem</b>	200	167	142	125	110	100
<b>Průměrná míra přežití</b>	100 %	83 %	71 %	62 %	55 %	50 %

Zdroj: M. Armstrong – Řízení lidských zdrojů, str. 317

Z této tabulky můžeme vyhodnotit, že míra přežití souvisí s časem. Každým rokem čím dál více klesá. V pátém roce klesla v některých situacích i přes polovinu.

### 3. Efektivita fluktuace

#### 3.1 Pozitivní dopady fluktuace

Autoři tvrdí, že existují vždy pozitiva a negativa a fluktuace není výjimkou. Každý větší podnik má předpoklad, že fluktuace se naskytne i v jeho organizaci a nezáleží na tom, o jakou organizaci se jedná.

Velkým pozitivním dopadem fluktuace se může stát nová idea, nápad či inovace nového pracovníka, který nastoupil právě na danou pozici v podniku a přináší s sebou také své poznatky, zkušenosti a dovednosti ze své praxe z minulých let. Takové pozitivum je velkým přínosem pro celý podnik.

## 3.2 Negativní dopady fluktuace

Každý podnik se může dostat do situace, kdy se setká s fluktuací a jejími negativními dopady.

Jedním z mnoha negativních dopadů fluktuace na podnik by se mohla situace, kdy z organizace odchází pracovník, který má výborné znalosti, dovednosti, schopnosti a praxi ve svém oboru. Důvodem je také, že organizace do tohoto zaměstnance investovala svůj čas a finance na jeho vzdělání a rozvoj.

*„Fluktuující pracovník znehodnocuje náklady zaměstnavatele spojené s jeho přijetím a novému zaměstnavateli, který ho přijal do zaměstnání, opět zvyšuje náklady spojené s nástupními formalitami a s dobou potřebnou pro zapracování, tj. dobou, kdy nepodává plný pracovní výkon.“* (Dytrt, 2006).

Mezi negativní dopady fluktuace patří mnoho typů nákladů, jako jsou například:

- náklady na školení nového zaměstnance
  - náklady na administrativu
  - náklady na rozvoj nového zaměstnance
  - náklady na přijetí nového pracovníka za toho, který se rozhodl odejít
  - náklady na ztrátu dalších zaměstnanců, kteří se rozhodli odejít s daným pracovníkem
- (Dytrt, 2006).

S odchody zaměstnanců také souvisejí náklady s nimi spojené, které uvádí Armstrong následovně:

- *náklady spojené s odchody – mzdové náklady odcházejícího pracovníka a s odchodem související administrativní náklady personální práce*
- *přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování atd.)*
- *nepřímé náklady času stráveného personalisty a liniiovými manažery při získávání a výběru náhradníků*
- *přímé náklady orientace náhradníků (vstupní kurzy, zapracování, cena materiálů a manuálů poskytovaných novému pracovníkovi atd.)*
- *nepřímé náklady času stráveného personalisty a liniiovými manažery během orientace nových pracovníků*
- *přímé náklady vzdělávání náhradníků, aby si osvojili nezbytné dovednosti*

- *nepřímé náklady času stráveného liniovými manažery a ostatním personálem při vzdělávání a výcviku náhradníků*
  - *ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než byl nalezen náhradník (ztráty přínosu k cílům organizace, ztráty produkce, prodeje, uspokojení zákazníka atd.)*
  - *ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují*
- (Armstrong, 2007).

## 4. Analýza příčin odchodů

Analýza příčin odchodů vychází z dialogů se zaměstnanci, kteří odcházejí. Tito pracovníci nám mohou umožnit získat velice důležité informace, které můžeme využít ke zlepšení a ustálení zaměstnanců.

Cílem těchto rozhovorů je tedy vyhledat důvody, proč lidé chtějí z pracovního poměru odejít, nikoliv je agitovat, aby v podniku nadále zůstali.

Pokud pracovník není na stejné „vlně“ jako je podnik, tak není možné dosáhnout společných cílů. Zaměstnanec obvykle odchází ze zaměstnání kvůli financím, které jsou hlavní příčinou. Dále za to nese vinu kariérní růst, kdy pracovník nemá možnost se vyvíjet dál, a proto mu nezbývá nic jiného, než odejít.

(Branham, 2004).

Ivan Nový a Alois Surynek rozdělují příčiny fluktuace do 3 kategorií:

### 1) Faktory mimopodnikového charakteru

Tyto faktory jsou z hlediska firmy či organizace neovlivnitelné. Podnik je nemůže žádným způsobem řídit. Patří sem např.:

- společenská prestiž
- společenská atraktivnost povolání
- umístění podniku
- vztah mezi nabídkou a poptávkou z pohledu trhu práce – to znamená, zda podnik má ve svém odvětví v daném regionu konkurenci

(Nový & Surynek, 2006).

## 2) Faktory podnikového charakteru

Faktory podnikového charakteru si může firma sama ovlivňovat a přizpůsobovat. Faktory tohoto typu je převeliké množství a z velké pravděpodobnosti jich působí více najednou, a to většinou negativně.

Např.:

- pracovní perspektiva
- pracovní režim
- organizace práce
- výše výdělku (nízká nebo nespravedlivá)
- kvalifikace pracovníků
- jednání nadřízeného (nespravedlivé, autokratické či hrubé vůči pracovníku)

(Nový & Surynek, 2006).

## 3) Faktory dané osobními charakteristikami pracovníků

Tyto faktory mají podstatný vliv na fluktuaci v podniku. Mezi ty nejhlavnější patří:

- stáří pracovníka – mladý člověk fluktuuje častěji, než starší, s přibývajícím věkem fluktuace klesá
- pohlaví – dle statistik je prokázáno, že nejvíce fluktuují muži, než ženy
- rodinný stav – pokud je žena vdaná, či muž ženatý, tak fluktuují méně, než lidé svobodní, kteří nemají žádné závazky vůči rodině
- děti – lidé bez dětí taktéž nemají žádné závazky, tak jim nic nebrání ve fluktuaci
- vzdělání – lidé vzdělanější s lepším pracovním umístěním fluktuují méně, než lidé méně vzdělaní s horší pracovní pozicí.

(Nový & Surynek, 2006).

Leigh Branham tvrdí, že existuje 7 příčinných důvodů, proč právě zaměstnanci opouštějí svá pracovní místa.

### a) Práce nebo pracovní místo nespĺňují očekávání

Branham konstatuje, že tento důvod je častou příčinou odchodu pracovníka, protože se dostává do situace, kdy personalista, nebo člověk, který ho přijímá na danou pracovní pozici, lže o jeho mzdě, benefitech či bonusech a to za jediným



účelem, aby ho „nalákali“ do jejich organizace. Dle statistik opustí pracovní místo z tohoto důvodu 4% lidí již první den a 40% do roka a půl.

b) Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem

Důvodem odchodu zaměstnanců bývá malá starostlivost manažera o své pracovníky. Může se stát, že manažer se dost nestará o to, zda je daná práce pro pracovníky „pestrá“, aby je bavila a využil veškeré jejich produktivity. Potom nastává situace, kdy se zaměstnanci nudí a nevyužívá se naplno jejich lidského kapitálu.

c) Velmi málo komunikace a zpětné vazby

Dle průzkumu vyplývá, že 41% zaměstnanců tvrdí, že manažer na jejich produktivitu a výkon nemá absolutně žádný vliv, zatímco 14% říká, že manažeri při jejich práci jen znesnadňují. Hlavním problémem je, že manažer si neudělá čas pro své zaměstnance, aby jim pověděl o svých pocitech z jejich odvedené práce a výkonu, který vynaložili. Pokud je to dlouhodobé, pak pracovníci odcházejí.

d) Příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování

Jeden z dalších důvodů, kdy pracovník odejde. Může nastat situace, kdy zaměstnanec je na pracovní pozici, kde není možnost kariérního růstu a zkrátka tam pracovník už zůstane. Nebo může nastat situace, kdy zaměstnanec pilně pracuje, vše dodržuje a dosahuje všech daných cílů. Bohužel, ale daného povýšení se nedočká, jelikož tam organizace dosadí někoho jiného. A jediným důvodem proč to podnik udělal je, že nechtějí přijít o kvalifikovaného pracovníka, ale neuvědomují si, že právě on chtěl příležitost k růstu.

e) Pocit nedocení a neuznání

Velice častá příčina odchodu zaměstnance. Každý pracovník by rád slyšel pochvalu za jeho vykonanou práci, aby se cítil, že je svým způsobem potřebný v organizaci. Pro mnoho lidí je největší odměnou právě uznání a pochvala, než finanční odměna.

f) Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem

Patří sem různé osobní konflikty, špatné pracovní týmy, nekoordinované nadřazení, nucené přesčasy, zneužívání či obtěžování apod. Toto vše je hlavním impulsem ke stresu, který pracovníka pronásleduje. Tím, že například musí

zaměstnanec každý den déle pracovat, mu to narušuje jeho osobní život. Nemůže být se svou rodinou a dětmi, či se věnovat svým zálibám. Příčinou je, že podnik nezaměstnává tolik pracovníků.

g) Ztráta důvěry v nejvyšší vedení

Důvodem odchodu z této příčiny může být, že se na post nadřízeného dostane člověk – manažer, který není dostatečně schopný porozumět svým podřízeným, poskytnout jim veškerou péči a sledovat jejich zájmy. To potom vzbuzuje nedůvěru, a proto zaměstnanci opouští organizaci.

(Branham, 2009).

## **4.1 Eliminace a předcházení fluktuace**

Odchody pracovníků ze společnosti můžeme řešit na základě výstupních dotazníků nebo rozhovorů.

K odstranění nebo předcházení fluktuace může napomáhat dobré jméno společnosti.

Toto dobré jméno neboli image firmy, přitahuje zdatné a talentované pracovníky, kteří touží po úspěchu. Mezi tyto pracovníky řadíme i schopné personalisty, kteří se mohou stát těmi nejlepšími. A právě personalisté jsou lidé, kteří se dostávají do kontaktu s lidmi, kteří by mohli odpovídat vizi a cílům společnosti.

Koneckonců dobrá personalistika může zmírňovat počet odchodů pracovníků a zároveň přijímat nové a schopné zaměstnance.

(Jak vybudovat autentickou značku zaměstnavatele, 2012).

Na druhou stranu je důležité, aby podnik bral v potaz, že některý z pracovníků může přemýšlet o odchodu. Tyto myšlenky o odchodu může firma získávat pomocí vedoucích zaměstnanců, kteří by se měli zaměřit na své podřízené a hledat různé podněty, které mohou vést k tzv. rezignaci. Vedoucí pracovník by měl zjistit dané podněty a tím předejít k rezignaci zaměstnance. V organizacích, kde panuje dobrá komunikace a důvěra mezi nadřízeným a podřízeným, je snazší najít a vyřešit problém, který vede k nespokojenosti pracovníka.

## **4.2 Rezignace zaměstnanců**

S fluktuací, zvláště s tou dobrovolnou má velice blízko pojem rezignace. Lze ji popsat jako ukončení pracovního poměru, který může mít podobu dohody o ukončení

pracovního poměru či běžné výpovědi a to vše ze strany zaměstnance, nikoliv zaměstnavatele.

(Koubek, 2000).

Z odborné terminologie rozlišujeme 2 typy rezignace:

- **Očekávaná**

Pokud organizace očekává rezignaci od svého zaměstnance, tak je stále naděje, že pracovník svou rezignaci k odchodu zruší či změní na ní názor, pokud firma ví, z jakého důvodu zaměstnanec uvažuje o odchodu. Pokud tedy podnik vyřeší danou nespokojenost či problém, který vede k odchodu, je velice pravděpodobné, že si svou rezignaci pracovník rozmyslí a v organizaci zůstane nadále.

(Koubek, 2000).

- **Neočekávaná**

U rezignace, kterou firma neočekává od svého zaměstnance, není dobrá vyhlídka, že si podnik pracovníka ještě udrží, neboť přehlédla důvody a příčiny k jeho odchodu. Zaměstnanec v této fázi je již pevně rozhodnut, že danou organizaci opustí z patřičného důvodu, který ho k tomu vedl.

(Koubek, 2000).

## **5. Pracovní spokojenost a motivace**

K průzkumu spokojenosti pracovníků se využívá nejčastěji dotazníků, které slouží k zajišťování informací a dat, které zaměstnanci vyplní a na základě vyhodnocení se zjistí, jak jsou nebo nejsou spokojeni.

Společnost díky těmto metodám může zjistit, na jaké úrovni je spokojenost jejich zaměstnanců. Pracovníci podniku můžou touto cestou vyjádřit svoji spokojenost či naopak nespokojenost.

Pracovní spokojenost se obecně rozumí jako dobré zaopatřené pracovní podmínky. Obsahuje vztah mezi pracovníkem jeho profesí, pracovního prostředí a podniku, ve kterém působí.

Zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni, odvádí horší práci a výkon, než pracovníci, kteří jsou jistým způsobem spokojeni a motivováni k maximálnímu výkonu, který vede ke zvýšení kvality výroby. (Urban, 2003).

Jan Urban tvrdí svou teorií, že: „*Zaměstnanci, kteří jsou v práci z různých důvodů nespokojeni, se jen velmi obtížně daří motivovat k vyššímu výkonu.*“ (Urban, 2003).

Pracovní spokojenost je pro každého zaměstnance individuální. Někdo je spokojený díky pracovnímu prostředí, jiný zase kvůli vykonávané práci a další díky pracovnímu kolektivu.

Manažeři podniku by měli usilovat o spokojenost u svých pracovníků. Měli by se zaměřit na faktory, které mohou z jisté části změnit či ovlivnit a tím zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Faktory pracovní spokojenosti:

- odměňování
- personální výběr
- vymezení pracovních úkolů
- sociální prostředí

(Urban, 2003).

Frederick Herzberg v díle od Armstronga se svojí dvoufaktorovou teorií účelně doplňuje Maslowovu teorii potřeb. Herzberg uvádí, že pracovní spokojenost je svým způsobem ovlivňována dvěma faktory:

#### Vnější faktory

Lze sem zařadit např. pracovní podmínky, mzdové ohodnocení, pracovní vztahy aj. Pokud tyto faktory jsou narušeny, má to za následek pracovní nespokojenost a zároveň horší motivace pracovníka, na druhou stranu, pokud tyto faktory jsou pozitivní, tak to vede k pracovní spokojenosti, ale na motivaci to vliv už nemá.

#### Vnitřní faktory

Mezi tyto faktory patří tzv. motivátory, kam se řadí např. uznání či postup pracovníka. Pokud jsou tyto faktory negativně narušeny, způsobuje to nespokojenost zaměstnance a pracovník nemá žádnou motivaci. Opačným příkladem je pozitivní podoba tohoto faktoru, který vede k pracovní spokojenosti a zároveň k motivaci zaměstnance. (Armstrong, 2007).

Motivace pracovníků je velice často spojována s fluktuací, protože pokud je zaměstnanec nějakým způsobem nemotivovaný k pracovní schopnosti, nebo je nespokojený, tak to právě může vést k odchodu z pracovní pozice, nebo k jeho propuštění.

Vytvoření pozitivního přístupu je smyslem motivace, často k chování nebo k výkonu. Proces i jeho výsledek je označován jako motivace.

(Plamínek, 2010).

*„Spolehne-li se tedy na motivaci, znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami.“*

(Plamínek, 2005).

Teorie motivace studuje proces motivování a jeho vytváření. Objasňuje, proč se pracovníci při dané práci chovají určitým způsobem, a proč na to vynakládají své úsilí.

Motivaci můžeme tedy chápat jako proces k udržení aktivity a pozornosti pracovníka. O některých motivech zaměstnanec ví, ale o ostatních si to neuvědomuje. Vedoucí managementu se snaží neustále vyhledávat motivační aspekty u jednotlivých pracovníků. Značná míra lidí žije v přesvědčení, že hlavním tahounem motivace jsou peníze. Ale pokud se nad tím člověk zamyslí, tak to nemusí být vždy pravda, i když v mnohé míře tomu tak je. Některým lidem nejde ani tak o peníze, jako třeba o možnost rozhodovat v některých situacích, nebo získat uznání od vedoucího managementu či nabytí některých pravomocí. (Armstrong, 2007).

## 6.1 Proces motivace

Motiv je příčina toho, abychom něco učinili. Motivace se týká faktorů, které mají určitý vliv na lidi, aby se chovali daným způsobem.

*Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:*

- *směr – co se nějaká osoba pokouší dělat*
- *úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší*
- *vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší*

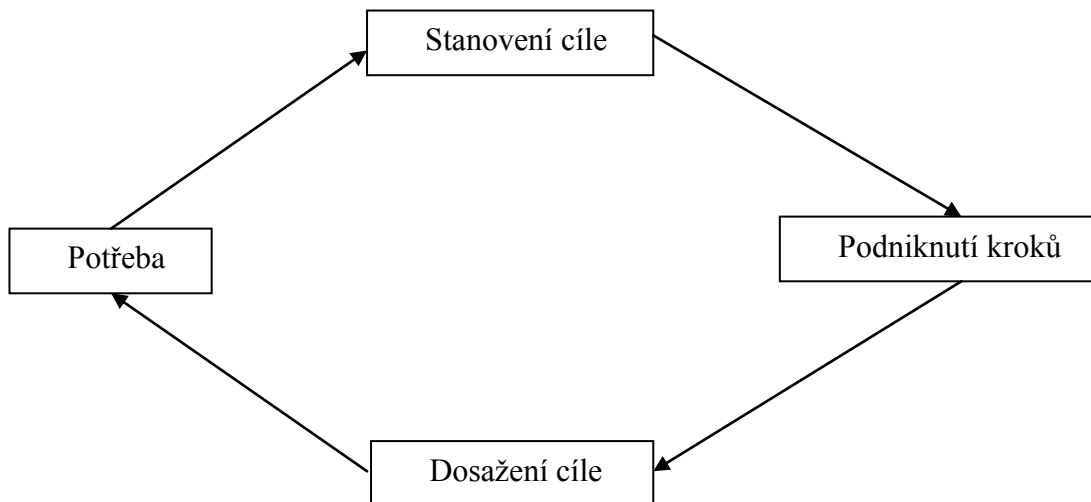
(Armstrong, 2007).

Správně motivovaní pracovníci jsou lidé s jasně určenými cíli, kteří vedou své kroky k tomu, že předpokládají, že tyto kroky naplní jejich cíle. Pokud jsou zaměstnanci

motivování sami od sebe, tak se toto považuje za nejlepší podobu motivace. V praktickém životě ale nastává okamžik, kdy člověk je z většiny případů motivován z vnějšku.

Podnik jako komplex může nabídnout možnosti, v nichž lze dosáhnout vysoké motivace pro své zaměstnance pomocí různých odměn a stimulů či vzdělání, nebo kariérního růstu.

Koneckonců jsou to manažeři, kteří nesou odpovědnost za motivování svých podřízených. Musí využít svých dovedností, schopností a praxe k tomu, aby dosáhli bodu, kdy budou jeho zaměstnanci plně motivováni k maximálnímu pracovnímu výkonu, který povede ke splnění manažerských a firemních cílů.



Zdroj: Michael Armstrong – Řízení lidských zdrojů, str. 220

Tyto potřeby tvoří touhy něčeho dosáhnout, nebo získat. Poté jsou vymezeny cíle, o nichž se doufá, že uspokojí přání, touhy a potřeby.

## 6. Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců patří mezi nejstarší činnosti personalistiky. Odměňování neznamená pouze finanční ohodnocení, ale moderní odměňování má mnohem širší pohled, kam lze zařadit například pochvaly, povýšení, uznání, nebo zaměstnanecké výhody a benefity.

*„Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nich některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze.“*

(Koubek, 2010).

Podnik má velkou možnost, jak odměňovat své zaměstnance za jejich práci a výkon, který odvádí, ale také za to, že jsou vůbec pracovníky jejich společnosti. Odměny mohou být propojeny s povahou vykonávané práce, s výkonem zaměstnance a jeho dovednostmi, schopnostmi a znalostmi, ale také za odvedenou práci.

Odměňování patří mezi nejúčinnější nástroje, jak motivovat pracovníky, které má podnik k dispozici. Je důležité, aby společnost nastavila systém motivování tak, aby byl spravedlivý, přiměřený a motivující. (Koubek, 2010).

Systém odměňování by měl:

- být přijat všemi zaměstnanci v podniku
- napomáhat k dosažení konkurenceschopnosti
- být spravedlivý
- odměňovat zaměstnance za jejich pracovní výkon
- být motivující
- sloužit k seberealizaci

(Koubek, 2010).

Správně motivující pracovník je spokojený pracovník. Takový zaměstnanec nemá potom tendenci a důvody opouštět podnik.

Michael Armstrong uvádí ve svém díle Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, že benefity zaměstnanců jsou různé formy odměňování, které pracovníci podniku dostávají ke své mzdě navíc.

Benefity zaměstnanců jsou v dnešní době velice známé a oblíbené. Na těchto výhodách závisí také další krok nového zaměstnance, který se uchází o pracovní místo v podniku. Pokud zjistí, že benefity, které organizace nabízí, nejsou dle jeho představ, tak je velice pravděpodobné, že nebude mít o pracovní pozici zájem.

Podnik by se měl snažit nabízet svým nynějším i budoucím zaměstnancům, co nejlepší benefity, které je uspokojí. Neboť zaměstnanci, kteří jsou spokojeni, nebudou opouštět podnik a tím pádem se sníží procento fluktuace. (Armstrong, 2007).

Tyto benefity pro zaměstnance lze rozdělit do několika forem, které dle Josefa Koubka jsou:

- dary k výročí
- penzijní a životní připojištění
- vzdělávání hrazené organizací
- důchody poskytované organizací
- výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům
- příspěvky na dovolenou
- stravenky
- rekreační a sportovní akce aj.

(Koubek, 2010).

## 7. Kultura organizace

Kultura organizace, nazývána také jako podniková kultura představuje různé hodnoty firmy, její normy, pravidla, postoje, chování či zvyklosti, bez ohledu uvnitř či navenek organizace. (Kašpárková, 2006).

Společnost, která dodržuje tyto hodnoty má lepší komunikaci a vztahy v podniku, což má za následek lepší spokojenost zaměstnanců a tím pádem nižší fluktuaci.

Podniková kultura představuje sdílení firemních hodnot, zájmů, přesvědčení, názorů a tradic.

Každá firma má svojí vlastní kulturu. Pokud je nastolena správně tato kultura, má to blahodárný vliv jak na pracovníky podniku, tak i na zákazníky. Tato kultura může ovlivňovat strategii organizace a také napomocť k dosažení cílů podniku.

(Armstrong, 2007).

Eldridge a Crombie (1974) definoval podnikovou kulturu takto: „*Kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.*“ (Armstrong, 2007).

Druhou formulací může být definice od Deala a Kennedyho (1982). „*Kultura je systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé povětšinu času měli chovat.*“ (Armstrong, 2007).



Kulturní organizaci mohou ovlivňovat 2 typy vlivů:

- vnější – konkurence, societa, kulturní podmínky a okolí podniku aj.
- vnitřní – pracovní podmínky, organizační struktura podniku, styl vedení lidí aj.

(Podniková kultura, 2012).

Každá podniková kultura se skládá ze tří uspořádaných rovin:

### **Symboly**

Jsou viditelné, ovlivnitelné skutečnosti, které vyjadřují podnikové cíle a reprezentují podnikovou kulturu. Řadíme sem například: logo firmy, jednotné oblečení, pracovní podmínky aj.

### **Pravidla jednání**

Jsou to sociální normy, jako je např.) tvorba cílů, odpovědnost, pravomoc či informovanost zaměstnanců.

### **Základní životní představy**

Závisí na věku, odbornosti, zkušenosti, vzdělání, rodině, vlastnostech osobnosti či výchově.

(Podniková kultura, 2012).

Rysy zdravé kultury organizace vychází z několika bodů:

- podpora týmové spolupráce
- zaměstnanci se ztotožňují s firmou
- zdravé mezilidské vztahy
- demokratický styl vedení lidí
- prostor pro tvůrčí práci

Formování organizace i její rozvoj je zcela závislý na čase, kterým musí projít. Jak se daná organizace či podnik bude rozvíjet a formovat záleží na mnoho aspektech, jako je například: vedení podniku, zaměstnanci, náboženské kultury, národní kultury aj.

Organizace lpí na tom, aby se formovala takovým směrem, kterým oni chtějí, aby se formovala. Velkou část na tom mají lidé, kteří danou organizaci vedou a vytvářejí.

Organizace, která je správně a účelně formována, tak dochází k sdílení určitých hodnot a norem mezi vedením a zaměstnanci. To vše potom vede k vytvoření pevného základu a vztahu organizace.

## 7.1 Vliv manažera na zaměstnance

Manažer je nedílnou součástí každé větší organizace pro vedení lidí. Manažer je člověk, který má přesně definované strategie a cíle, kterých chce do budoucna dosáhnout.

Ne každý se může manažerem stát, neboť manažer by měl způsobilý k vedení lidí. Hlavním cílem manažera je, aby probudil ve svých podřízených důvěru, která povede k tomu, že budou všichni spolupracovat na stejné „frekvenci“, což bude mít za následek, že budou splněny firemní cíle. (Manažer a leader).

*„Vedoucím pracovníkem se člověk stává proto, že vynikl ve svém oboru. Odborné schopnosti jsou tudíž u vedoucích pracovníků samozřejmostí.“* (Daigeler, 2008).

Mezi hlavní vlastnosti manažera patří:

- být komunikativní
- musí naslouchat svým zaměstnancům, jejich přáním a potřebám
- nezaměřovat se pouze na výkon pracovníka, ale i na jeho spokojenost
- správně motivovat zaměstnance k práci a výkonu
- být spravedlivý
- umět řešit konflikty a problémy
- správně delegovat pracovní úkoly

(Manažer a leader).

## 7.2 Personální práce

Dle Josefa Koubka v díle řízení lidských zdrojů, lze personalistiku definovat následovně:

*„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 a využívání.“* (Koubek, 2010).

Jde o propojení všech zdrojů:

- materiální
- finanční
- lidské
- informační

(Koubek, 2010).

Myslím si, že i personalistika má určitý vliv na fluktuaci zaměstnanců. Každá organizace má určitou představu o tom, jak by měl vypadat jejich budoucí pracovník, kterého chtějí na danou pracovní pozici. Jde hlavně o jeho schopnosti, dovednosti a praxi. Zde dochází k tomu, že personalista může přijmout pracovníka, který odpovídá jejich představě, ale on sám nemusí být spokojený z důvodu pracovního prostředí či výše mzdy apod. Proto je možné, že z organizace odejde.

Dalším důvodem může být i přizpůsobení se novému pracovnímu prostředí po nástupu nového pracovníka. Tento proces hodně ovlivňuje zaměstnance, který právě nastoupil a následkem pak může být jeho odchod. Proto personalistika by se měla zaměřit na adaptaci pracovníka, a co nejrychleji ho zaučit.

## **8. Cíl práce a metodika zpracování**

Cílem této bakalářské práce s názvem „Fluktuace pracovníků ve vybraném podniku“ je analyzovat fluktuaci v dané společnosti. Cílem je posoudit, zhodnotit ji a v neposlední řadě navrhnout změny na zlepšení a doporučit zefektivnění.

V první části se práce věnuje teorii, kde je přiblíženo, co je fluktuace, jaké může mít dopady na podnikatelský subjekt, jaké druhy fluktuace známe, jakými způsoby se měří, co ji ovlivňuje, jaké má pozitivní a negativní účinky apod.

Druhý úsek této bakalářské práce je zaměřen na praktickou část. Na začátku bude představen zvolený podnik, jeho historie, původ a produkty. Analýzou bude demonstrována problematika fluktuace pracovníků v tomto podniku, jak se měnila v konkrétních letech, co bylo důvodem odchodů pracovníků a jaké opatření podnik proti tomu učinil. V neposlední řadě práce seznamuje s průzkumem, diskuzí a s návrhy změn.

Zkoumanou společností v bakalářské práci je podnik TRW s pobočkou v Dačicích, která patří mezi přední výrobce a dodavatele dílů a komponentů pro osobní a nákladní

automobily. Spolu s více jak 200 závody po celém světě vytváří rychle prosperující společnost, jejichž cílem je kvalita a spokojenost zákazníka.

Podnik TRW-DAS a.s. jsem si vybral proto, že tato firma je velmi prosperující v našem okolí a je celosvětově známá. V neposlední řadě jsem si tento podnik zvolil také z důvodu, že v něm pracovala moje sestra Ing. Petra Lavičková a že tento podnik je v blízkosti mého bydliště.

Metodikou práce bylo studium odborné literatury v oblasti řízení lidských zdrojů, personálního řízení a motivace, a posléze vypracování této literatury od různých autorů a jejich publikací.

Další část této bakalářské práce náležela k představení a charakteristice společnosti, její historii, jejím produktům a službám.

V praktické části byla analyzována fluktuace ve společnosti TRW-DAS v průběhu několik let, zhodnoceny příčiny odchodů zaměstnanců a vypočteny ukazatelé fluktuace na základě odborné literatury. Veškeré informace byly poskytnuty podnikem TRW-DAS.

Na základě provedené analýzy fluktuace v podniku v rámci všech dostupných informací a dat byly navrženy návrhy a doporučení pro podnik, které by mohly směřovat ke zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů a personální práce.

Všechny informace byly čerpány z interních zdrojů podniku a z externích zdrojů, tzn. z odborné literatury, která je uvedena v seznamu literatury na konci bakalářské práce.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 9. Společnost TRW

TRW Automotive se svými 70 000 zaměstnanci a 200 závody po celém světě patří mezi přední světové výrobce a dodavatele dílů pro automobilový průmysl. Společnost TRW má 6 závodů v České republice, kde každý jednotlivý závod se zabývá výrobou či montáží automobilových součástek. Závody podniku jsou v Benešově, Dačicích, Řepově, Jablonci nad Nisou a také ve Staré Boleslavi a Frýdlantu. Já si vybral pro svou bakalářskou práci závod v Dačicích, protože je v okolí mého bydliště.

TRW-DAS, akciová společnost se sídlem v Dačicích patří mezi největší dodavatele komponentů pro automobilový průmysl. V dačickém závodě sídlí dvě divize. Divize Řízení, kde se vyrábí různé druhy vnitřních a vnějších kulových kloubů, dutých čepů, vodících táhel a kontrolních ramen náprav pro osobní a nákladní automobily a divize Ventily, která produkuje sací a výfukové ventily spalovacích motorů. V okrese Jindřichův Hradec patří TRW-DAS a.s. mezi největší a nejvýznamnější zaměstnavatele. Společnost se neustále dynamicky rozvíjí a rozzrůstá. Do Dačic přicházejí jak další nové výrobní zakázky, tak i mnoho nových mezinárodních projektů.

Nastolený trend by snad měl pokračovat i v nadcházejících letech. Tímto růstem TRW-DAS a.s. vytváří předpoklady k růstu zaměstnanosti v regionu. Proto je v TRW-DAS a.s. vítán každý, kdo má vážný zájem o perspektivní práci v mladém týmu a je ochoten se dále vzdělávat. TRW-DAS nabízí adekvátní platové ohodnocení, zázemí mezinárodní společnosti, perspektivu růstu a další finanční i nefinanční benefity. Do zaměstnanců trvale investuje nemalé finanční částky. Vybraným uchazečům o zaměstnání, nevyučeným v oboru, nabízí rekvalifikační kurz, kde mají možnost získat základní znalosti z oboru strojírenství, které jsou nezbytným předpokladem pro práci v TRW-DAS a.s. (Úvod TRW, 2010). Základní kapitál TRW v Dačicích činí 335 479 000,- Kč a zaměstnává přibližně 770 lidí. (Sbírka listin, 2012-2014).

### 9.1 Historie

Rok 1965 je považován za zahájení strojírenské výroby v TRW-DAS a.s. V roce 1968 přebírá závod výrobu řízení pro osobní automobily a v roce 1972 výrobu řízení pro nákladní automobily Avia typu Gemer. Ve stejném roce se zřizuje samostatné konstrukční oddělení, které vyvíjí nové hřebenové řízení pro osobní automobily Škoda 105 a 120, na než navazuje hřebenové řízení pro vůz Favorit. V 70. letech je závod převzat firmou Praga, v roce 1986 se stává součástí koncernu Avia. K 1.

Červenci 1990 se tehdejší DAS osamostatňuje jako státní podnik přímo řízený ministerstvem hutnictví a strojírenství.

TRW-DAS vzniká jako akciová společnost v k datu 1. 3. 1993. Dále TRW se stává jediným akcionářem společnosti a spravuje veškeré majetkové účasti TRW v Evropě. TRW Automotive má hlavní sídlo v USA a má mnoho poboček a závodů po celém světě. (Sbírka listin, 2012-2014).

## **9.2 Produkty**

TRW Automotive patří mezi přední světové výrobce a dodavatele dílů pro automobilový průmysl. Zabývá se jak výrobou produktů pro osobní automobily, tak i pro nákladní.

### **Osobní automobily**

#### Kolový kloub (Suspension Ball Joint = SBJ)

- SBJ se vyrábí pro osobní automobily
- zákazníci: Fiat, VW, Renault, Peugeot atd.
- výroba tohoto produktu prochází dlouhodobými zátěžovými zkouškami, klade se velký důraz na kvalitu a to i výběrem správných dodavatelů
- vývoj probíhá na základě zákaznických podkladů a následně cenových nabídek

#### Vnější kloub (Outer Ball Joint = OBJ)

- OBJ se vyrábí opět pro osobní automobily, ale pouze pro nižší a střední třídy
- OBJ a SBJ mají podobné portfolio zákazníků
- i tento produkt prochází dlouhodobými zátěžovými zkouškami
- testování vychází ze zákaznických a interních požadavků na kvalitu

#### Kontrolní ramena (Control arms = CA)

- výroba pouze pro osobní automobily
- kontrolní ramena se vyrábí pro vyšší třídy automobilů, např. Audi A4, A6, A8, Porsche 911, popřípadě sportovní verze Alfa 156/166
- hlavní rozdělení:
  - o hliníkové
  - o ocelové

## Nákladní automobily

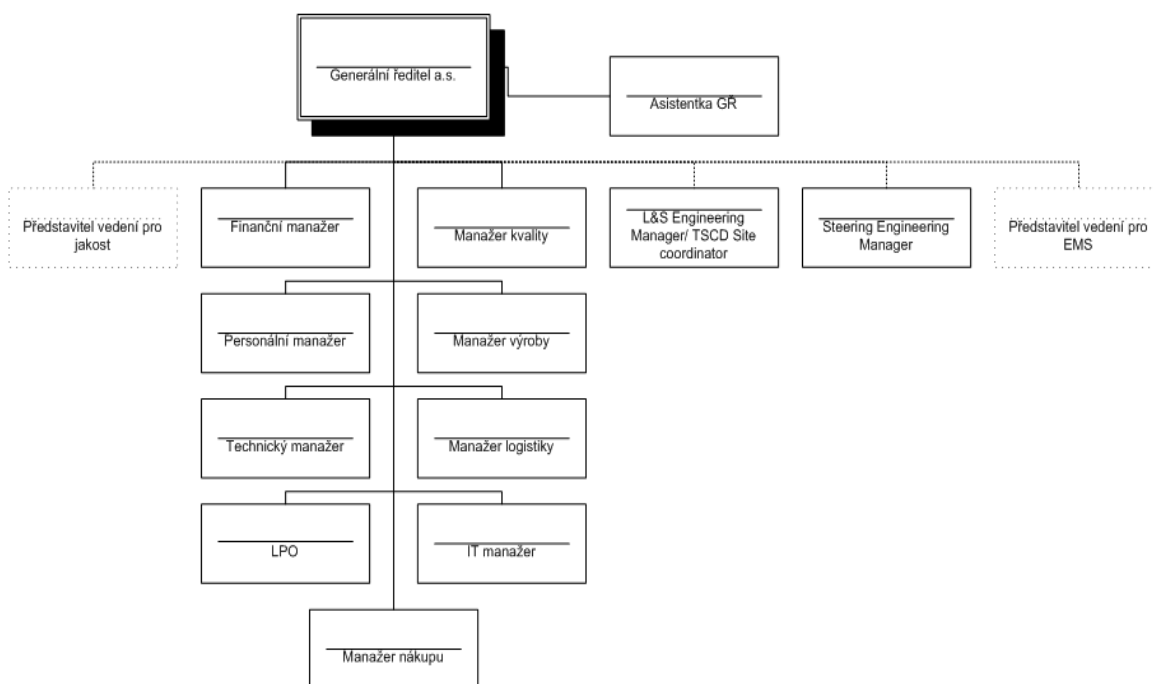
### Vodící tyče a táhla (Radius Rods = RR)

- pouze pro nákladní automobily typu MAN, DAF, RENAULT, IVECO, VOLVO, SCANIA
- jsou robustní (váha mezi 15 až 30 kg)
- zátěžové testy jsou dle specifikace daného zákazníka, např. zátěžové testy v terénu – Rallye Dakar

## 9.3 Organizační schéma společnosti

Ředitel závodu řízení, ředitel závodu ventilů a site coordinator TSCD spadají pod generálního ředitele. Na obrázku 2 je dále zobrazena organizační struktura společnosti TRW-DAS v Dačicích, která je aktualizovaná k roku 2014. Personální oddělení se přímo zodpovídá generálnímu řediteli, stejně jako finanční oddělení, výrobní oddělení, technické oddělení či úsek kvality, logistiky nebo nákupu. Tím pádem můžeme říci, že oddělení jsou mezi sebou rovnocenná.

Obrázek 2 Organizační struktura podniku



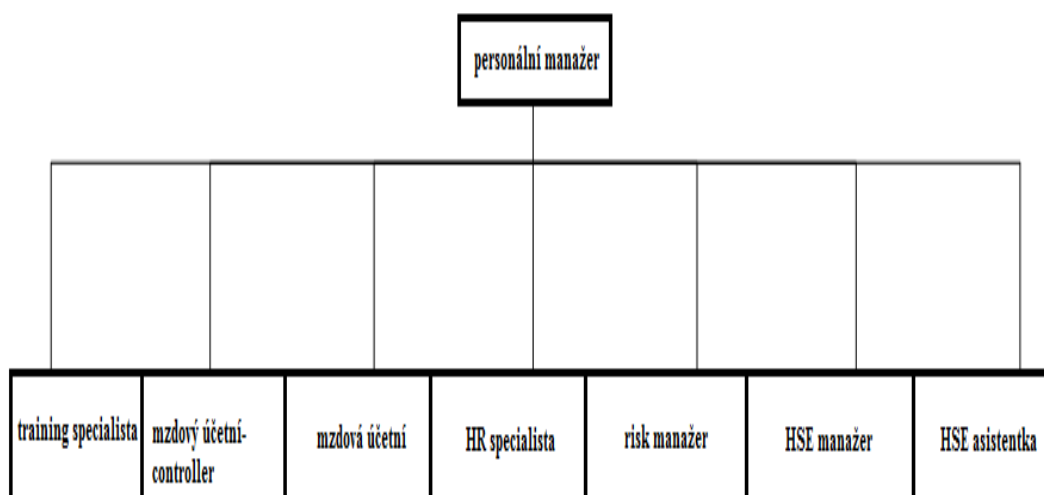
Zdroj: interní informace TRW-DAS



## Organizační schéma personálního oddělení

Organizační struktura personálního oddělení je velice jednoduchá, neboť všichni podřízení – training specialista, mzdový účetní – controller, mzdová účetní, HR specialista, risk manažer, HSE manažer a HSE asistentka spadají pod personálního manažera. Viz. Obrázek 3.

Obrázek 3 Organizační struktura personálního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

Veškeré činnosti personálního oddělení jednotlivých pozic, které jsou na obrázku 3, jsou níže vysvětleny včetně jejich funkcí a náplně práce.

## **Činnosti jednotlivých pozic personalistiky**

### **Training specialista**

- identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců na základě popisů pracovních míst a hodnocení pracovníků
- sestavení, realizace a vyhodnocení plánu vzdělávání
- realizace výběrových řízení
- hodnocení efektivity vzdělávacích akcí

### **Mzdová účetní**

- správa databáze zaměstnanců v personálním systému
- vedení mzdové agendy
- zpracování mezd
- zpracování a odesílání refundací
- zastupování mzdového controllera
- zpracování mzdových uzávěrek

### **HR specialista**

- jednání jménem firmy s příslušnými institucemi a státními orgány
- odpovědnost za plánování počtu pracovníků
- zodpovědnost za popis pracovních míst
- administrace motivačního systému
- správa organizační struktury firmy

### **Risk manažer**

- spolupráce s vedoucími pracovníky
- zavedení nových právních norem do systému
- koordinace sortimentu pracovních pomůcek
- aktualizování interních směrnic

### **HSE manažer**

- zodpovědnost za hospodaření střediska
- sledování legislativních změn
- příprava, zajištění a provádění zaškolení

- spolupráce s risk manažerem
- spolupráce s externími státními orgány (městský úřad, katastrální úřad pod.)
- spolupráce s úsekem nákupu při výběru nových dodavatelů

### **Personální manažer**

- tvorba personální strategie podniku a její realizace
- tvorba motivačního systému
- tvorba koncepce vzdělávání a pracovního řádu
- odpovědnost za vedení personální a mzdové agendy zaměstnanců
- spolupráce s odborovou organizací
- zodpovědnost za systém benefity a hodnocení podřízených

### **Personální činnosti společnosti TRW-DAS a.s.**

Personální práci ve společnosti TRW-DAS se věnuje personální oddělení, kde pracuje 8 zaměstnanců včetně personálního manažera, který na vše dohlíží. Viz obrázek 3.

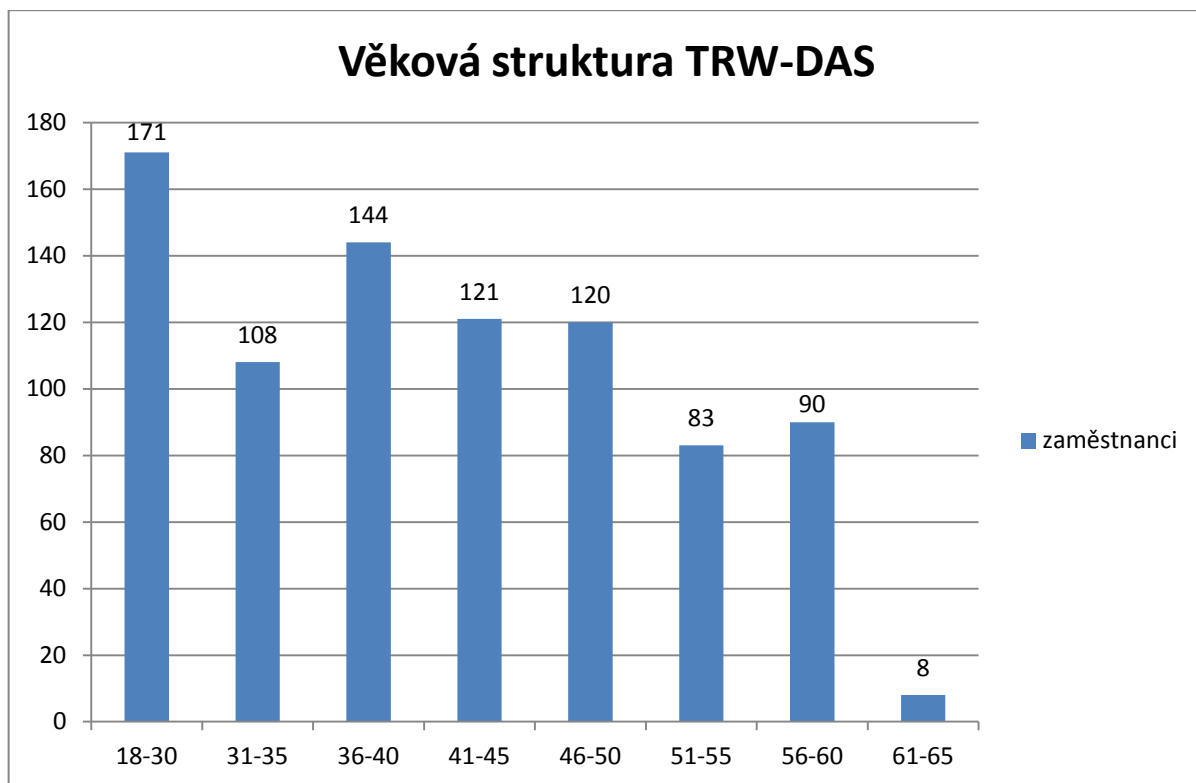
Jeho hlavním cílem je, aby oddělení fungovalo efektivně a odvádělo, co nejlepší práci v oblasti personalistiky společnosti.

Personalistika v TRW se věnuje mnoha činnostem, mezi které patří například:

- přijímání nových zaměstnanců
- propouštění stávajících zaměstnanců
- motivace pracovníků pro lepší výkon
- evidence zaměstnanců
- hodnocení a vzdělávání
- odměňování

## 9.4 Struktura zaměstnanců

Na základě poskytnutých dat od společnosti TRW byla zpracována následující tabulka, která zobrazuje věkovou strukturu podniku od 18 roku do 65 let.



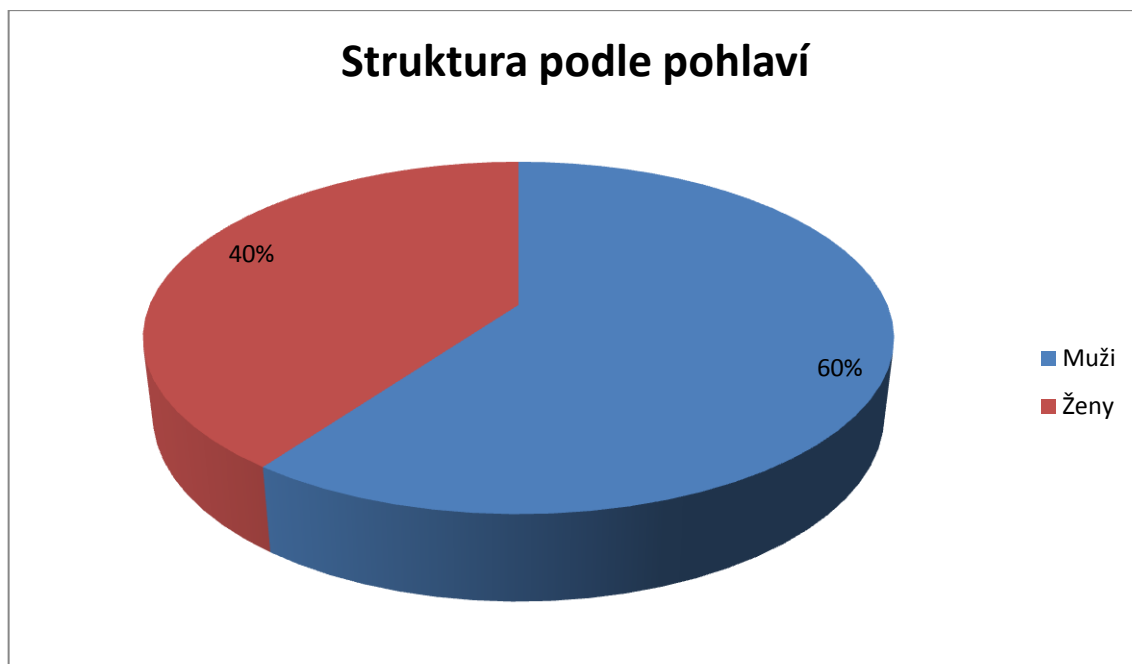
Graf 1. Věková struktura zaměstnanců TRW-DAS (vlastní zpracování)

Věková struktura společnosti TRW-DAS se člení do 8 věkových kategorií. Přičemž každá kategorie má své zastoupení.

Tento graf znázorňuje věkovou strukturu jak mužů, tak zároveň i žen. Největší zastoupení pracovníků je ve věku 18-30 let a nejmenší ve věku 61-65 let. TRW také zaměstnává několik postižených lidí.

Podnik je ukázkou toho, že může zaměstnávat jak mladé, tak i starší pracovníky. Důvodem je, že ti starší mohou naučit vše ty mladší a předat jim své zkušenosti a své praktické poznatky.

Mladí pracovníci jsou samozřejmě vděční, že se naučí od zkušených pracovníků, co potřebují, neboť praxe je v dnešní době k nezaplacení.



*Graf 2. Struktura podle pohlaví zaměstnanců TRW-DAS (vlastní zpracování)*

Dle grafu je patrné, že v podniku dominují muži nad ženami a to 60% ku 40%. Je to způsobeno tím, že TRW-DAS je podnik hlavně technického oboru a odvětví, a proto je pravděpodobnější, že v něm budou více zaměstnání muži, hlavně co se týče dělnických pozic.

### Počet zaměstnanců v letech 2009-2014

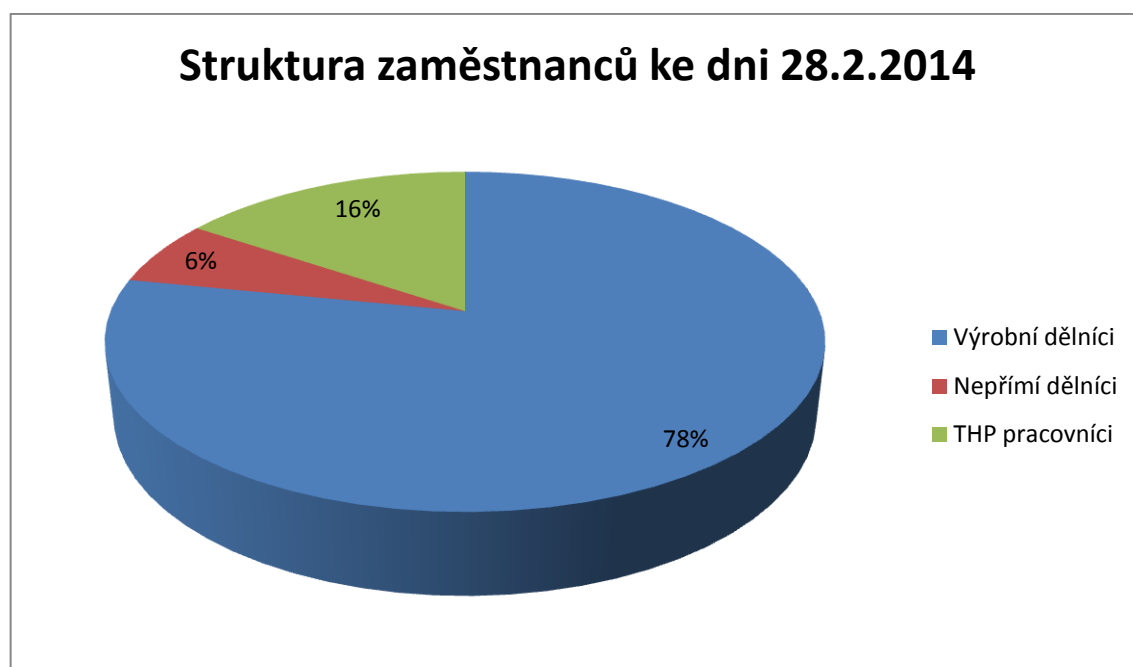
Tabulka 2 Počet zaměstnanců v daných letech

Rok	Počet zaměstnanců
2009	709
2010	760
2011	767
2012	747
2013	757
2014	773

Zdroj: vlastní zpracování

Počet pracovníků se od roku 2010 do roku 2013 relativně moc neměnil. Největší pokles zaměstnanců byl v roce 2009 a to 709 pracujících. Společnost TRW-DAS se domnívá, že je to z důvodu dopadu celosvětové hospodářské krize, která v předchozích letech proběhla.

Nejaktuálnější počet zaměstnanců společnosti TRW-DAS, který je v záznamech, je stanoven k datu 28. 2. 2014 na celkových 773 pracovníků.



*Graf 3. Struktura zaměstnanců ke dni 28. 2. 2014 (vlastní zpracování)*

Dle grafu 3 je zřejmé, že největší převahu tvoří 604 výrobních pracovníků. Za nimi jsou THP pracovníci s počtem 121. Nejmenší počet ve struktuře zaměstnanců tvoří nepřímí pracovníci s celkovým počtem 48. Mezi nepřímé pracovníky patří sklady, údržba a logistika.

## **10. Motivace a spokojenost v podniku TRW-DAS**

Společnost TRW v Dačicích má slušně zpracovaný motivační systém. Nejedná se pouze o motivaci formou platu nebo mzdy, ale snaží se poskytovat a nabízet svým zaměstnancům i nejrůznější benefity, které by se pracovníkům mohli líbit.

Jako příklad lze uvést tyto benefity:

- 5 týdnů dovolené
- flexi passy v hodnotě 3000 Kč za rok, které slouží jako slevy k různým sportovním aktivitám, cestování, vzdělávání aj.
- dotované stravování
- příspěvek na penzijní připojištění
- roční bonus 3 a 2% - 3 % je z roční mzdy zaměstnance na základě osobního ohodnocení, jak daný pracovník za celý rok pracoval, 2 % je roční bonus ze mzdy
- možnost výhodného mobilního tarifu pro sebe a rodinu

Společnost TRW se snaží své zaměstnance motivovat především svou nabídkou benefitů, ale zároveň také jistotou zaměstnání nebo platovým ohodnocením.

Nicméně TRW se domnívá, že motivace pracovníků jako taková je především věcí vedoucích zaměstnanců. Ti by měli svoje podřízené dobře znát a snažit se jim porozumět.

Vedoucí TRW se snaží zjišťovat, co právě jejich podřízené motivuje k vyššímu výkonu a na tom nadále pracovat a rozvíjet to. Jinou kapitolou je potom sebemotivace jednotlivých zaměstnanců – něčeho dosáhnout, něco zlepšit a něco někam posunout.

Co se týká měření spokojenosti pracovníků ve společnosti TRW, tak 1x ročně se provádí průzkum tzv. MiniECI, což je průzkum spokojenosti zaměstnanců.

Jedná se o dotazník, který obsahuje 24 otázek. Tyto otázky jsou každý rok zcela stejné a je tak snadné je porovnávat a zjišťovat, kterým směrem se spokojenost pracovníků ubírá.

Tato metoda se používá ve všech pobočkách TRW, takže je pak velice jednoduché jednotlivé pobočky porovnávat mezi sebou a zjistit, v jakém závodu jsou pracovníci nejméně spokojení.

Samozřejmě nastává také situace, kdy někteří pracovníci nejsou spokojeni a odchází z podniku. V rámci jejich odchodu TRW dělá průzkum, proč odcházejí a to pomocí výstupních dotazníků, který provádí pro společnost TRW externí dodavatel CLC.

Cílem průzkumu je získat od pracovníků otevřený názor na to, co na organizaci oceňují a co by naopak mělo být zlepšeno.

Všechny odpovědi a komentáře, které pracovníci při svém výstupu uvedou, zůstanou zcela anonymní. Průzkum je prováděn pomocí internetu, kde daný dotazník vyplní.

TRW se domnívá, že každá informace, která je zjištěna z průzkumu je pro ně velice cenná a důležitá k tomu, aby pochopili, kde mají silné a zároveň slabé stránky v rámci pracovního prostředí a mezilidských vztahů.

## **11. Analýza fluktuace pracovníků v podniku TRW-DAS**

Na základě rozhovoru s HR specialistou v TRW-DAS jsem se dozvěděl, jaké aspekty považují za důležité při výpočtu fluktuace, a které vůbec nezaznamenávají, neboť je do výpočtu nezahrnují.

Do statistik fluktuace zaznamenávají tyto údaje:

- 1) výpověď ze strany zaměstnance
- 2) výpověď ze strany zaměstnavatele
- 3) dohoda o rozvázání pracovního poměru
- 4) okamžité zrušení pracovního poměru
- 5) zrušení pracovního poměru ve zkušební době ze strany zaměstnance
- 6) zrušení pracovního poměru ve zkušební době ze strany zaměstnavatele

Údaje, které nevedou v evidenci pro výpočet fluktuace:

- 1) ukončení platnosti smlouvy na dobu určitou
- 2) odchod do důchodu
- 3) smrt

Podnik TRW nezaznamenává odchod do důchodu a smrt z důvodu, že jsou to přirozené odchody zaměstnanců z pracovního místa a proto o nich nevedou žádná data.

Zaznamenají pouze ty odchody, které jsou zapříčiněny ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele.

Co se týče důvodu ukončení platnosti smlouvy na dobu určitou, tak to znamená, že firma nechce nadále už spolupracovat s daným zaměstnancem, který v podniku pracoval, a tudíž mu neprodlouží smlouvu.



Důležitá je také akumulace, což je počet odchodů za 1- x měsíců děleno průměrným počtem zaměstnanců na 1-x měsíců. Kde 1- x znamená 1 = leden a x = číslo dalšího měsíce, tzn. únor až prosinec.

Akumulace musí být vždy jedna hodnota, protože se jedná o celkový počet odchodů děleno průměrným počtem zaměstnanců v průběhu tohoto období.

Pro měření fluktuace společnosti TRW-DAS byly použity 3 ukazatele podle M. Armstronga, které jsou zmíněny v kapitole 2.

Patří sem:

- míra odchodů
- index stability
- míra přežití

### **Míra odchodů za rok 2013**

Na základě poskytnutých údajů společnosti TRW mi byla sdělena míra odchodů za rok 2013, která činila 0,7 %.

Míra odchodů je jedním z nejdůležitějších ukazatelů při měření fluktuace. Dle analýzy společnosti HR Monitor je doporučená úroveň míry fluktuace mezi 5-7%.

Tato společnost analyzovala firmy s více než 100 zaměstnanci a sleduje situace v oblasti řízení lidských zdrojů. Pokud se přesáhne tato úroveň, měla by společnost zbystřit.

V roce 2013 má fluktuaci společnost TRW pouhých 0,7 %, což je velice uspokojivé a nemají problém s odchody pracovníků.

(Míra fluktuace zaměstnanců, 2013).

### **Index stability**

$$\frac{757}{747} \times 100 = 101,33 \%$$

Index stability je dalším ukazatelem fluktuace. Společnost TRW zaznamenává pouze pracovníky, kteří pracují v podniku 2 a více let.

To znamená, že nemají zaměstnance, kteří by nastoupili a nevydrželi v podniku minimálně 2 roky.

Dle Armstronga index stability vyjadřuje sklon dlouhodobých pracovníků zůstat ve firmě. Index 101,33 % vypovídá o tom, že dlouhodobí pracovníci společnost neopouštějí.

### **Míra přežití**

$$\frac{70}{76} \times 100 = 92,10 \%$$

Míra přežití vypovídá o tom, kolik procent pracovníků, kteří byli v daném období přijati, zůstane nadále v podniku.

Míra přežití byla analyzována za období leden 2012 až prosinec 2013, kdy nastoupilo 76 nových pracovníků a z tohoto počtu 6 zaměstnanců skončilo.

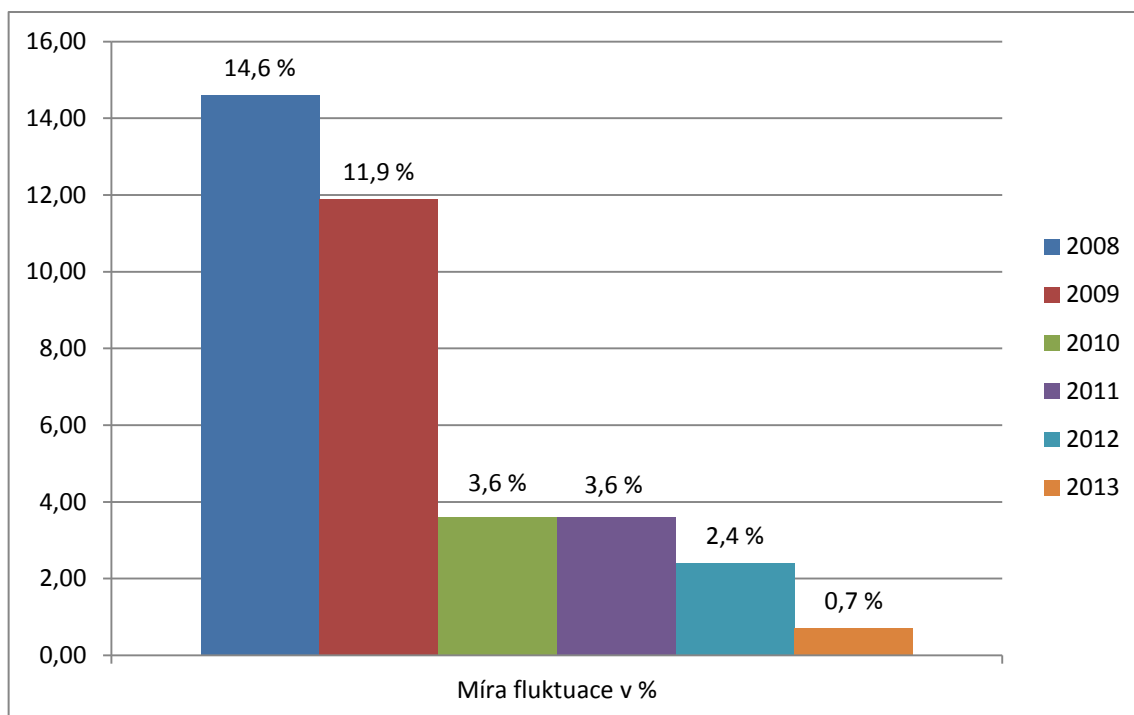
Většinou se jednalo o neprodloužení smlouvy na dobu určitou nebo o dohodu o ukončení pracovního poměru.

Na základě těchto údajů byla vypočtena míra přežití, která činí 92,10%. To znamená, že ze všech přijatých pracovníků, téměř všichni zůstali nadále v podniku.

## **11.1 Analýza fluktuace ve společnosti TRW**

Analýzu fluktuace v podniku TRW byla zpracována na základě získaných údajů a dat od společnosti po rozhovoru s HR specialistou od roku 2008 až do roku 2013.

## Fluktuace TRW v letech 2008-2013



Graf 4. Fluktuace TRW v letech 2008-2013 (vlastní zpracování)

Dle Grafu 4 je patrné, jak se fluktuace vyvíjela. Nejvyšší fluktuace byla v letech 2008 (14,6%) a 2009 (11,9%).

Společnost TRW se domnívá, že příčinou byla celosvětová hospodářská krize, která proběhla a nesla se i do dalších let. TRW mi potvrdilo, že právě tato krize byla hlavním důvodem tak rapidní fluktuace, kdy museli snižovat stavy.

Z grafu lze nadále vysledovat, že od roku 2010 má fluktuace nadále tendenci klesat. Pokud by fluktuace v podniku pouze rostla, tak by to do budoucna mohlo přinést fatální následky.

Za rok 2013 opustilo 8 pracovníků podnik TRW, z toho:

- 7 pracovníků na dohodu (dělníci)
- 1 pracovník byl propuštěn (manažer)

Podle statistik společnosti vyplývá, že z podniku odchází více muži, než ženy. Dle získaných informací od společnosti TRW-DAS byly zjištěny hlavní důvody, proč zaměstnanci odcházejí.

Jsou to tyto hlavní příčiny, kam patří:

- finanční ohodnocení – Lidé nejsou spokojeni se svou mzdou, proto hledají novou práci, kde budou spokojenější z hlediska financí.
- bydliště – Pracovníci opouštějí podnik z důvodu, že musejí dojíždět z daleka do práce, a proto si našli práci blíže k jejich domovům i na úkor menšího finančního ohodnocení.
- praxe a zkušenosti – V rámci rozvoje vlastní osobnosti často lidé, zvláště pak muži zastávající nižší posty, odcházejí z podniku za účelem získání nových poznatků a praxe do jiné práce. Někteří z nich dokonce končí za volantem kamionu.
- nespokojenost – Pracovníci odchází také z důvodu nespokojenosti v podniku, a proto vyhledávají nové zaměstnání.

## **12. Shrnutí, diskuze a návrhy změn**

### **Shrnutí a diskuze**

Na základě získání a shromáždění primárních a sekundárních dat byla provedena analýza fluktuace ve společnosti TRW-DAS v Dačicích. Pomocí rozhovoru a dobré komunikaci s podnikem byly poskytnuty veškeré informace ke zpracování praktické části.

Z výsledků ukazatelů pro fluktuaci, která byla spočtena v kapitole 10, vyplývá, že podnik TRW nemá problém s odchody pracovníků a dle grafu je zřejmé, že každým rokem fluktuace v podniku klesá. Jen za rok 2013 činila fluktuace pouhých 0,7 %, což je až nadmíru uspokojivé.

Z dalších poskytnutých dat bylo zjištěno, že pracovníci jsou méně spokojeni a motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu, ale pouze v určitých odvětvích. Mezi tyto faktory patří finanční ohodnocení, kdy si pracovníci myslí, že jejich ohodnocení neodpovídá jejich pracovnímu výkonu, a proto odcházejí. Další a hlavní příčinou odchodů pracovníků bývá také jejich nespokojenost ve společnosti.

Velkým přínosem pro dobrou spokojenost a motivaci pracovníků v podniku TRW jsou hlavně benefity, které zaměstnanci vítají. Zvláště příspěvek na penzijní připojištění, flexi passy nebo výhodný mobilní tarif pro sebe a rodinu. Celková motivace i spokojenost je v podniku na slušné úrovni, ale i přesto je třeba tuto oblast neustále zlepšovat a tím utvrzovat mezilidské vztahy ve společnosti.

## **Návrhy změn**

V této podkapitole se zaměřím na návrhy změn, které by mohli přinést zlepšení ve společnosti. Na základě získaných informací a analýz se pokusím specifikovat svoje návrhy a doporučení.

### **Návrh 1**

Většina odcházejících pracovníků uvádí důvod finanční ohodnocení. Myslí si, že jejich pracovní výkon není plně ohodnocen. Společnost TRW jednou ročně provádí osobní ohodnocení a společně s daným pracovníkem a jeho vedoucím probírají jeho pracovní výkon a další možnosti zaměstnance.

Doporučoval bych tyto hodnocení provádět pravidelně a několikrát v roce za účelem zjišťování, jak pracovník je nebo není spokojen se svým finančním ohodnocením a mohl vyjádřit svůj názor a popřípadě jak a co změnit k tomu, aby obě strany byly spokojené.

Pracovníci budou mít možnost se častěji vyjadřovat ke své finanční stránce v podniku a to by do budoucna mohlo přinést lepší pracovní prostředí, vztahy i motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu.

### **Návrh 2**

Ačkoliv TRW-DAS využívá výstupních dotazníků, když zaměstnanci opouští podnik a kde své názory a důvody zaměstnanci mohou uvést, zdá se, že je to nedostačující.

Pracovníci zůstanou při vyplňování daného dotazníků v anonymitě, ale na druhou stranu mi to nepřijde osobní a nejefektivnější.

Proto navrhuji zavedení osobního výstupního pohovoru, který by neměl vést vedoucí pracovník daného zaměstnance, který opouští z nějakého důvodu podnik, protože by mohl pociťovat jistý nátlak. Měl by ho vést pracovník, který je v podniku oblíbený a mají k němu důvěru.

Na základě osobního výstupního pohovoru by se měli samozřejmě vyjádřit obě strany. Myslím si, že pokud odcházející pracovník vyjádří upřímně svůj důvod a názor na jeho odchod, tak podnik může tímto způsobem ještě zvrátit jeho myšlenku na odchod a zároveň eliminovat jeho příčinu důvodu k odchodu.

### **Návrh 3**

Přestože není fluktuace v podniku TRW-DAS za sledovaný rok vysoká, tak je stále co zlepšovat. Další změna, která by mohla napomoci k tomu, aby se fluktuace ještě více snížila, je motivace.

Aby byla zjištěna správná volba motivace pro pracovníky, je třeba znát jejich potřeby a požadavky. Společnost TRW se domnívá, že motivace zaměstnanců je především věcí vedoucích pracovníků.

A proto navrhuji, aby TRW vynaložila úsilí pro své vedoucí pracovníky v jednotlivých úsecích podniku, aby byli vyškoleni v oblasti motivovat své podřízené. Pokud vedoucí pracovníci úspěšně absolvují školení v rámci motivace, povede to k efektivnímu zjišťování potřeb podřízených. Vedoucí pracovník si samozřejmě musí dát záležet na zjišťování těchto požadavků a potřeb, proto musí své podřízené sledovat a mluvit s nimi.

Podřízení pracovníci by měli mít také možnost se vyjádřit ke svému vedoucímu, a proto by se mělo provádět anonymní hodnocení vedoucích pracovníků, aby se zjistilo, zda dané školení, bylo efektivní.

### **Návrh 4**

Návrh, který by mohl zlepšit a zmírnit fluktuaci je, aby se společnost zaměřila na své dlouhodobé pracovníky.

Je důležité, aby společnost věnovala pozornost těmto dlouhodobějším zaměstnancům, protože právě oni mají dané zkušenosti, dovednosti a schopnosti k tomu, aby do budoucna mohli povznést společnost ještě na vyšší úroveň, než se nachází.

Navrhuji, aby společnost TRW zpracovala pro tyto dlouhodobé zaměstnance stabilizační odměňovací program včetně benefitů a motivace. V budoucnu to povede k tomu, že tito pracovníci si uvědomí, že podnik je závislý na jejich lidském kapitálu a cení si toho, že u nich v podniku pracují.

Výsledkem bude, že dlouhodobí pracovníci budou spokojeni a mít dobrý pocit z toho, že jsou pro společnost důležití a podnik bude spokojen, že nepřijde o tyto zkušené zaměstnance a že se jim částečně sníží fluktuace.

### **Návrh 5**

Jedním z uváděných důvodů odchodů zaměstnanců, zvláště na nižších postech je hledání nových poznatků a praxe. Navrhuji, aby společnost TRW-DAS zřídila program pro tyto zaměstnance, kteří chtějí získávat nové zkušenosti. Tento program by dal možnost těmto pracovníkům se rekvalifikovat a zaučit se na novou pozici.

Pro náročnější zaměstnance by byla alternativa, že by se přemístili na dobu určitou do jiného závodu TRW, který se zabývá jinou výrobou, než TRW-DAS v Dačicích.

## 13. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat fluktuaci ve společnosti TRW-DAS a.s. a podle získaných a zpracovaných informací navrhnout doporučení a návrhy, které by vedly ke snížení fluktuace ve společnosti a k celkovému zlepšení firmy.

Tato práce byla rozčleněna do dvou částí. První část se zabývala teorií od mnoha autorů a odborníků a druhá část byla praktická, která navázala na poznatky z teoretické části.

První krokem v této bakalářské práci bylo zpracování teoretických poznatků z oblasti fluktuace, jejich příčin, měření a metod na jejich odstranění. Dále na to navazovala personální práce, spokojenost zaměstnanců a jejich motivace.

V druhém kroku byly použity metody měření fluktuace pracovníků na společnost TRW-DAS a.s. v Dačicích. Na základě výpočtů ukazatelů fluktuace vyplývá, že podnik měl problém s fluktuací pouze v předešlých letech, a postupem času fluktuaci zmírnili. V loňském roce 2013 dosáhli nejmenší fluktuace za sledované období.

Kromě fluktuace ve společnosti se také tato práce zaměřila na dílčí faktory, které mají vliv na odchody zaměstnanců. Je to především spokojenost pracovníků, motivace, finanční ohodnocení a získávání zkušeností. Tyto faktory byly zjištěny na základě výstupních dotazníků a pohovorů ze společnosti TRW-DAS.

Ke zjišťování nespokojenosti ve společnosti se využívá dotazníkového šetření, které podnik provádí jednou do roka a na základě něho analyzují příčiny nespokojenosti, které mohou vést až k odchodu zaměstnanců.

Veškeré poskytnuté informace a data byly získány na základě osobních pohovorů a elektronické komunikace se specialistou na lidské zdroje ze společnosti TRW-DAS v Dačicích.

Společnost TRW-DAS a.s. by se měla v budoucnu zaměřit především na oblasti spokojenosti a motivace, které patří mezi hlavní příčiny odchodů jejich zaměstnanců z podniku. Na základě zjištěných příčin byly stanoveny návrhy a doporučení pro zlepšení dané problematiky, které by mohly vést ke snížení fluktuace ve společnosti TRW-DAS.



# **I. SUMMARY A KEYWORDS**

This thesis focuses on the analysis of employee turnover in the company TRW-DAS a.s. Dačice.

The first part consists of the theoretical part, which explains the following terms, such as: employee turnover, motivation, human resources management, satisfaction, reasons for leaving, etc. In the second part, the analysis was made and the methods for measuring employee turnover in the company TRW-DAS a.s. were applied.

Based on the established calculations and information, recommendations and proposals that would lead to a reduction in employee turnover of the company were proposed. It was established that most employees leave for reasons of dissatisfaction or financial remuneration. The aim of this thesis is to apply the recommendations and solutions that would reduce employee turnover in the company TRW-DAS a.s.

Keywords: human resources management, employee turnover, employees, satisfaction, motivation

## II. SEZNAM POUŽITÉ LITARATURY

### Literární zdroje

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing.
2. Branham, L. (2004). *Jak si udržet zaměstnance*. Brno: Computer Press.
3. Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing.
4. Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
5. Dytrt, Z. (2006). *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing.
6. Dytrt, Z. (2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing.
7. Koubek, J. (2000). *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde.
8. Koubek, J. (2010). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.
9. Kraus, J. (2005). *Nový akademický slovník cizích slov od A-Ž*. Praha: Academia.
10. Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
11. Plamínek, J. (2005). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.
12. Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.
13. Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.

## Internetové zdroje

1. *Jak vybudovat autentickou značku zaměstnavatele.* (2012). [online]. Načteno z Personální marketing: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/jak-vybudovat-autentickou-znacku-zamestnavatele>
2. Kašpárková, E. (2006). *Organizační kultura.* [online]. Načteno z Sociální práce: [http://www.socialniprace.cz/soubory/3-2006\\_organizacnikultura-120116134631.pdf](http://www.socialniprace.cz/soubory/3-2006_organizacnikultura-120116134631.pdf)
3. *Manažer a leader.* (nedatováno). [online]. Načteno z Dovednosti manažera: <http://www.dovednostimanazera.cz/>
4. *Míra fluktuace zaměstnanců.* (2013). [online]. Načteno z HR Monitor: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>
5. *Podniková kultura.* (2012). [online]. Načteno z Podnikátor: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16447/Podnikova-kultura>
6. *Sbírka listin.* (2012-2014). [online]. Načteno z Veřejný rejstřík a Sbírka listin: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a117909&klic=bhnutu>
7. *Úvod TRW.* (2010). [online]. Načteno z TRW Czech Republic: <http://www.trwczech.cz/dacice/uvod>

## Ostatní zdroje

1. Interní informace společnosti TRW-DAS a.s.

### **III. SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK**

Obrázek 1 Křivka přežití.....	7
Obrázek 2 Organizační struktura podniku .....	27
Obrázek 3 Organizační struktura personálního oddělení.....	28
Tabulka 1 Analýza míry přežití .....	8
Tabulka 2 Počet zaměstnanců v daných letech.....	32

## **IV. SEZNAM ZKRATEK**

CPC	Code of Professional Conduct (kodex profesionálního chování)
TSCD	Test & Validation Center (technické a vývojové centrum)
HR	Human Resources (lidské zdroje)
HSE	Health & Safety Manager (manažer bezpečnosti práce a požární ochrany)
THP	Technicko – hospodářský pracovník
MiniECI	ECI = Employee Commitment Index (index spokojenosti zaměstnanců)
CLC	Corporate Leadership Council (externí dodavatel TRW)

## **V. SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Věková struktura zaměstnanců TRW-DAS (vlastní zpracování) .....</i>	<i>32</i>
<i>Graf 2. Struktura podle pohlaví zaměstnanců TRW-DAS (vlastní zpracování) .....</i>	<i>33</i>
<i>Graf 3. Struktura zaměstnanců ke dni 28. 2. 2014 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>34</i>
<i>Graf 4. Fluktuační TRW v letech 2008-2013 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>39</i>

## **VI. SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Plán závodu TRW-DAS a.s.

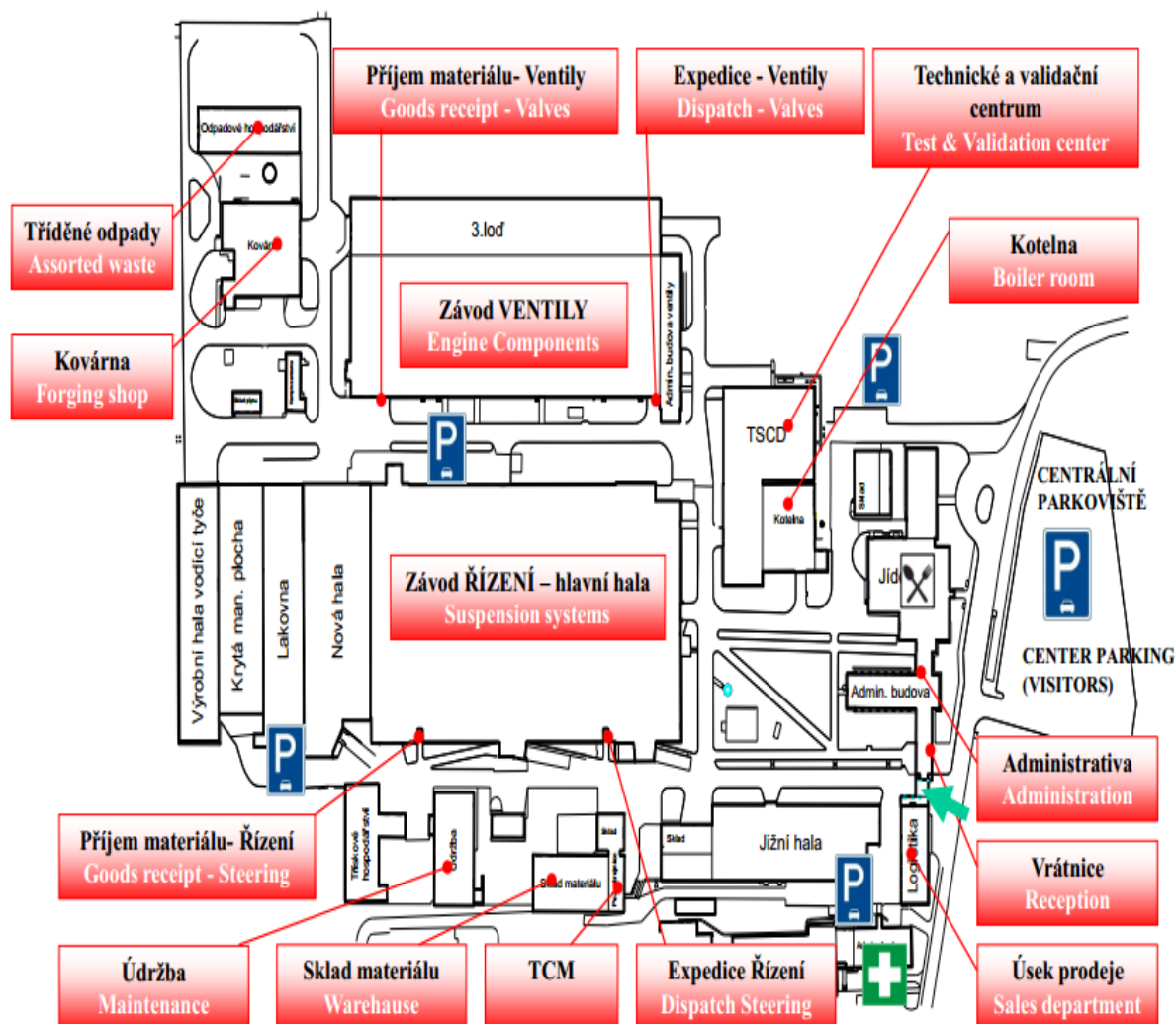
Příloha 2: Výstupní pohovor TRW-DAS a.s.

Příloha 3: Produkty TRW-DAS a.s.

## VII. PŘÍLOHY

### Příloha 1: Plán závodu TRW-DAS a.s.

Plán závodu / Plant Map TRW-DAS a.s.





## Příloha 2: Výstupní pohovor TRW-DAS a.s.

# VÝSTUPNÍ POHOVOR



Příjmení / jméno:

Středisko:

### Specifikace důvodu odchodu z TRW - DAS:

stěhování	kariérový posun	rodinné důvody
studium	nevyhovující pracovní doba	zdravotní důvody
nová práce blíže k domovu	bezpečnost při práci	můj nadřízený
přemístění	problém se spolupracovníky	dojíždění
lépe placené zaměstnání	vedení závodu	jiné důvody

### Zhodnocení přímého nadřízeného pracovníka:

	vždy	obvykle	někdy	nikdy
dodržuje postupy a předpisy				
jedná s podřízenými jako sobě rovnými				
dovede ocenit dobře odvedenou práci				
řeší případné stížnosti a problémy				
předává podřízeným potřebné informace				

### Ohodnoťte, prosím, následující:

	vynikající	dobré	špatné
spolupráce / týmová práce na mém oddělení / úseku			
spolupráce s ostatními odděleními / úseky			
dostával(a) jsem potřebné informace			
pracovní podmínky na pracovišti			
mzdové ohodnocení mé práce			

Doplňující  
otázky:

### Co se Vám na Vaší práci nejvíce líbilo?

--

### Co se Vám na Vaší práci nelíbilo, s čím jste byl(a) nespokojen(a)?

--

### Vidíte na Závodě Řízení nějaký zásadní problém?

--

<b>Řekl(a) byste, že s Vámi bylo zacházeno slušně?</b>		
<b>Pracoval(a) jste na bezpečném pracovišti z pohledu bezpečnosti práce?</b>		
Datum výstupního pohovoru:	Za personální úsek:	Zaměstnanec:

### **Příloha 3: Produkty TRW-DAS a.s.**

#### **Kolový kloub**



**Vnější kloub**



**Kontrolní rameno**



**Vodící tyče**

