



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 vybrané organizaci**

Vypracovala: Aneta Průdková

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta PRŮDKOVÁ**  
Osobní číslo: **E15451**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci**  
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 jsou návrhy změn na zlepšení řízení v oblasti fluktuace ve vybrané organizaci.

#### 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 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 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing**

**Daigeler, T. (2008). Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu. Praha: Grada Publishing.**

**Kociánová, R. (2012). Personální řízení. Východiska a vývoj. Praha: Grada Publishing.**

**Plamínek, J. (2010). Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing.**

**Vnoučková, L. (2013). Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart.**

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

Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **7. února 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

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

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 7. února 2017

## **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

.....

Aneta Průdková

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za hodnotné rady, konzultace a odborné vedení této práce. Dále velmi děkuji společnosti CONTEG a její personální manažerce za poskytnutí informací, které mi umožnily tuto práci napsat. Největší díky patří mé rodině za podporu a pomoc při celém studiu a psaní této bakalářské práce.

## Obsah:

1. Úvod.....	2
2. Fluktuace pracovníků v současné organizační praxi.....	3
2.1 Fluktuace pracovníků jako manažerský problém.....	4
2.2 Aspekty fluktuace pracovníků.....	5
2.3 Příčiny odchodů pracovníků.....	8
2.4 Náklady vyvolané odchody pracovníků.....	11
2.5 Opatření managementu ke snížení fluktuace.....	14
2.6 Měření fluktuace.....	17
3. Cíl práce a metodika zpracování.....	19
4. Fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci.....	21
4.1 Charakteristika analyzované organizace.....	21
4.2 Aktuální stav fluktuace pracovníků.....	25
4.3 Řízení a vedení lidských zdrojů.....	30
4.4 Péče o zaměstnance.....	33
5. Diskuze a návrhy a doporučení.....	37
6. Závěr.....	43
Summary.....	45
Seznam použité literatury:.....	46

# 1. Úvod

Každá organizace veřejného i privátního sektoru musí sledovat stavy svých zaměstnanců a podle konkrétních potřeb a požadavků tomu přizpůsobit své personální plánování i svou personální politiku. Prakticky žádná organizace dnes nemůže zcela eliminovat fluktuaci svých zaměstnanců, neboť je přirozené, že lidé z organizace odcházejí a jsou nahrazováni novými pracovníky. Náklady spojené s fluktuací jsou ovšem poměrně vysoké, a proto je nezbytné věnovat problematice fluktuace pracovníků značnou pozornost.

Lidé mohou z organizace odcházet dobrovolně či nedobrovolně, důležitou roli sehrává ekonomická situace země a také situace na trhu práce – jakmile je nízká nezaměstnanost a není možné obsadit uvolněné pozice novými zaměstnanci, stává se nadměrná fluktuace pracovníků problémem, který může v konečném důsledku ohrozit stabilitu a prosperitu příslušné organizace.

Platí, že odchod zaměstnanců z organizace z důvodu jejich penzionování je přirozený a do jisté míry i logický, avšak dobrovolné odchody kvalitních a spolehlivých zaměstnanců signalizují, že v dané organizace existuje určitý problém, spojený nejčastěji s vadnou firemní komunikací, špatnými interpersonálními vztahy na pracovišti či s nedostatečnou motivací a stimulací zaměstnanců.

Předmětem této bakalářské práce je problematika fluktuace pracovníků. Bakalářská práce se skládá primárně ze dvou částí, a sice z části teoretické a z části praktické (analytické). Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na problematiku fluktuace pracovníků a jejího významu v současné organizační praxi. Praktická část bakalářské práce se již bude věnovat problematice fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci.

Cílem bakalářské práce budou návrhy změn na zlepšení řízení v oblasti fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci, díky čemuž bude rovněž možné zjistit, zda personální politika příslušné organizace adekvátně řeší problematiku fluktuace pracovníků v podmínkách dané organizace či nikoliv.

## 2. Fluktuace pracovníků v současné organizační praxi

Lidské zdroje představují ve stávající koncepci řízení lidských zdrojů ten nejvýznamnější zdroj prosperity každé organizace, neboť jsou to právě lidé, kdo podstatným způsobem spolurozhoduje o využití všech dalších zdrojů (informačních, materiálních i finančních) v organizaci. Lidské zdroje jsou pro organizace nyní natolik důležité, že jsou zdrojem významné konkurenční výhody, avšak toliko za předpokladu, že řízení lidských zdrojů je managementem organizace věnována adekvátní dlouhodobá a systematická pozornost i péče.

Podle Koubka (2007, s. 16) je úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tedy materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je tedy bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.

Aby ovšem byla organizace zisková a stabilní na příslušném trhu, musí disponovat kvalitními lidskými zdroji, kdy zaměstnanci budou nejen produktivní, ale rovněž loajální a dostatečně identifikovaní s posláním a s cíli organizace. Určitá personální stabilita v organizaci je zárukou, že i organizace jako celek bude stabilní, nicméně nelze nikdy zajistit, aby k fluktuaci pracovníků nedocházelo.

Problematika fluktuace zaměstnanců je v manažerské teorii intenzivně analyzována, neboť se jedná o problém, který se velmi často otevřeně projevuje v organizacích napříč organizační praxí. Lze ovšem konstatovat, že fluktuace pracovníků v sobě skrývá celou řadu aspektů, jejichž správná interpretace teprve dovoluje porozumět tomu, proč lidé dobrovolně z organizace odcházejí nebo proč je v některých případech nezbytné zaměstnance propustit. Fluktuace pracovníků může být jak plánovaná, tak řízená, přičemž například Michael Armstrong (2007) spojuje fluktuaci pracovníků se strategií zabezpečování lidských zdrojů.



## 2.1 Fluktuace pracovníků jako manažerský problém

Dochází-li ke zvýšené fluktuaci v rámci příslušné organizace, lze v první řadě dospět k závěru, že v dané organizaci budou absentovat relevantní řídicí postupy ze strany vedoucích pracovníků. Veber a kol. (2009, s. 43) konstatuje, že *„styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí, o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních.“*

Znamená to, že právě činnost vedoucích pracovníků značně ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců a také to, zda jsou s organizací identifikováni a zda jsou k ní dostatečně loajální. V tomto směru sehrávají rozhodující roli právě liniovní manažeři, kteří mají svěřený příslušný kolektiv podřízených pracovníků. Každý jednotlivý liniový manažer pak řídí své podřízené zaměstnance, motivuje je, podílí se na jejich hodnocení za vykonanou práci a potažmo i na odměňování, v komparaci s personálním útvarem organizace pak liniový manažer spolurozhoduje o dalším vzdělávání a rozvoji „svých“ podřízených zaměstnanců a fakticky se podílí na řízení jejich pracovního výkonu a kariéry. Liniový manažer tak své podřízené zaměstnance vede, přičemž *„úkolem vedoucích pracovníků se stále více stává zvládat komplexnost týmu, což lze splnit jen tak, že se zapojí jednotliví pracovníci a odborníci. To má vliv jak na styl vedení, tak na potřebné schopnosti vedoucích pracovníků.“* (Daigeler, 2008, s. 15).

V případě, že vedoucí pracovník jakožto liniový manažer není schopen adekvátně působit na své podřízené zaměstnance a není schopen či ochoten plnit si všechny úkoly, které mu vyplývají z titulu jeho funkce, je logické, že zaměstnanci budou nespokojeni a že budou z organizace odcházet. Lze tak hovořit o manažerském selhání, které má poměrně značný vliv na fluktuaci pracovníků a na to, jak stabilní z hlediska lidských zdrojů daná organizace fakticky bude.

Dobrý manažer by měl být vůdcem, osobou, která je hodna toho, aby ji druzí následovali. To znamená, že zájmem organizace musí být relevantní obsazení manažerských pozic kvalitními manažery a vůdci, neboť jen tak je možné zajistit, že podřízení zaměstnanci budou své vůdce následovat a nebudou mít tendence fluktuovat. Jak přitom správně konstatuje Urban (2013), úloha vůdcovských schopností narůstá, je-li organizace vystavena změnám nebo se dostává do nejistoty, přičemž nenaplní-li roli vůdce na pracovišti manažer, pak ji dříve či později převezme někdo jiný, což není pochopitelně vždy žádoucí. Proto si organizace přejí, aby vůdcovskými schopnostmi disponovali především její vedoucí.

Ačkoliv se to tedy nemusí na první pohled takto zcela jevit, manažer (a především tedy ten liniový) má vždy velmi klíčový vliv na to, zda bude z hlediska lidských zdrojů organizace stabilní či nikoliv. Dochází-li k nadměrné fluktuaci v příslušné organizaci, je nezbytné mimo jiné faktory správně vyhodnotit i to, zda se v daném případě nedá hovořit o manažerském selhání, jež je primární pro nadměrnou fluktuaci pracovníků v příslušné organizaci.

## **2.2 Aspekty fluktuace pracovníků**

Manažerská literatura se problémem fluktuace pracovníků zabývá poměrně intenzivně, neboť přílišná fluktuace pracovníků je spojena s finančními náklady organizace a má rovněž vliv na firemní identitu a firemní kulturu organizace, nicméně je vhodné rovněž připomenout, že za fluktuací pracovníků nelze spatřovat toliko odchody pracovníků z organizace, ale také příchody nových zaměstnanců, neboť fluktuace zaměstnanců je manažerskou vědou interpretována jako dobrovolné nebo nedobrovolné pohyby pracovníků v rámci určité organizace.

Fluktuace pracovníků úzce souvisí s plánováním optimálního počtu pracovníků. Na jednu stranu je od zaměstnanců očekávána flexibilita, na stranu druhou i loajalita, nicméně ona flexibilita může být spojena právě s fluktuací, neboť zaměstnanci, který se dokáže flexibilně přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu práce a v organizaci, v níž zrovna působí, zpravidla ani nečiní problém fluktuovat a měnit častěji zaměstnání. Personální

plánování musí brát v potaz tyto aspekty a musí počítat s tím, že určitá míra fluktuace pracovníků je vždy přirozená, teprve od určité hranice je nezbytné fluktuaci interpretovat jako nežádoucí jev, který je nezbytné relevantním způsobem řešit. Personální plánování je spojeno s hledáním optimalizace potřeby pracovníků, přičemž nalezení oné optimální potřeby je společné pro všechny organizace bez ohledu na jejich velikost, předmět podnikání či organizační strukturu.

Podle Stýbla a kol. (2011) je plánování optimálního stavu pracovníků pro firmu stejně důležité jako plánování všech ostatních zdrojů (tedy materiálních, finančních a technologických), přičemž optimální stavy zaměstnanců v organizaci mimo jiné souvisí i s tím, jak se bude řešit nesoulad mezi předvídanou potřebou a stávající skutečností (například z vnitřních zdrojů pohybem pracovníků uvnitř firmy, vnějším nábořem, uvolňováním v případě nadbytečnosti pracovních míst, apod.).

Počet všech pracovníků, kteří odcházejí z příslušné organizace, umožňuje provést analýzu, na základě které lze zjistit pokrytí potřeby pracovníků v dané organizaci. Jestliže je znám celkový počet odcházejících zaměstnanců z organizace, pak lze poměrně snadno zjistit, kolik těchto zaměstnanců bude nezbytné nahradit zaměstnanci novými, přičemž přihlédnout je pak nutné také k tomu, zda organizace nepočítá například s navýšením počtu zaměstnanců v souvislosti s nástupem výroby nového produktu či naopak s poklesem stavu zaměstnanců s ohledem na zhoršující se postavení organizace na příslušném trhu.

Přestože ovšem analýzy počtů odcházejících zaměstnanců je směrodatná stran personálního plánování a hledání optimálního počtu zaměstnanců v organizaci, jako mnohem efektivnější se jeví, pokud organizace k oné prosté analýze odcházejících zaměstnanců přidá ještě podrobnou analýzu příčin odchodů zaměstnanců, neboť takto získané informace je možné využít pro zajištění budoucí stability organizace a pracovního prostředí zaměstnanců. Právě tedy relevantní identifikace příčin odchodů zaměstnanců z organizace umožní zabývat se fluktuací pracovníků z praktického hlediska ve smyslu přijetí takových opatření, které nadměrné fluktuaci pracovníků v organizaci do budoucna zabrání. Znalost příčin odchodů zaměstnanců tak má přesah do personálního plánování a jeho efektivity.

*„Východiskem pro personální plánování jsou kvalitní informace, které umožňují formulovat reálné cíle a faktory, jež dosažení těchto cílů ovlivňují. Kvalita plánování závisí na kvalitě prognóz. Kvalita prognóz vyžaduje dobrou znalost stavu a dosavadního vývoje v dané oblasti, závisí na kvalitě analýz. Personální plánování přitom vychází ze dvou prognóz, a sice z prognózy potřeby pracovních sil a z prognózy zdrojů pracovních sil.“ (Kocianová, 2010. s. 75).*

Frekvence a intenzita odchodů pracovníků z organizace demonstruje míru neklidu, konfliktnosti a rozbouřenosti atmosféry v dané organizaci. Jedná se o negativní jevy, které mohou být jednak příčinou odchodů zaměstnanců z organizace a jednak také následkem odchodů. Jinými slovy řečeno, na odchodu pracovníků z organizace je nutné nahlížet jako na možný důsledek špatných pracovních podmínek, nevyhovujícího pracovního prostředí či špatných interpersonálních vztahů na pracovišti, současně ovšem může nadměrná fluktuace pracovníků organizaci destabilizovat natolik, že následně dojde ke zhoršení pracovních podmínek, k nárůstu konfliktů a sporů na pracovišti i ke zhoršení mezilidských vztahů v organizaci.

Manažerská věda nabízí organizacím celou řadu metod a technik, které dovolují měřit odchody pracovníků z organizace. Armstrong (2014) uvádí, že k nejfrekventovanějším metodám měření patří míra odchodů jakožto ukazatel intenzity odchodů, dále míra přežití, ukazatel střední délky zaměstnání, index stability či analýza délky zaměstnání. Je přitom obtížné se vyhnout použití tradičního ukazatele míry odchodů pracovníků, protože jde o nejlehčí a nejznámější ze všech ukazatelů. Je však vhodné ho doplnit ještě některými ukazateli stability zaměstnanců.

Jak již bylo uvedeno, kromě prostého provedení analýzy počtu odchodů pracovníků z organizace je žádoucí, aby organizace zjišťovala i příčiny těchto odchodů. Jako vhodný nástroj ke zjištění informací, proč zaměstnanci organizaci opouštějí, se pak jeví rozhovor liniového manažera s daným pracovníkem, pokud je ovšem zjevné, že zaměstnanec odchází z organizace z toho důvodu, že nemá korektní vztahy právě se svým vedoucím pracovníkem,

je žádoucí, aby rozhovor s ním provedla některá jiná nezúčastněná osoba (typicky vedoucí personálního útvaru či zástupce ze středního managementu).

Primárním cílem rozhovoru musí být zjištění důvodů, proč zaměstnanec z organizace odchází, a dále zjištění možností, za jakých je zaměstnanec ochoten v organizaci dále setrvat (pokud má o to ovšem organizace vůbec zájem). Smyslem předmětného rozhovoru ovšem nesmí být pouhá snaha přemlouvat zaměstnance, aby v organizaci setrval, neboť tento typ rozhovoru by měl logicky předcházet rozhovoru, který má za cíl identifikovat příčiny odchodu zaměstnance z příslušné organizace.

## 2.3 Příčiny odchodů pracovníků

Podle Branhama (2004, s. 15, 16, 17) „mezi šest nejčastějších zásadních důvodů, pro které kvalitní zaměstnanci z organizace odcházejí, patří -

- 1) *nevidí žádnou spojitost mezi svým výkonem a odměnou;*
- 2) *nepovšimnou si příležitosti k růstu nebo postupu;*
- 3) *nehodnotí svou práci jako důležitou nebo jejich profesní přispění není rozpoznáno a oceňováno druhými;*
- 4) *nedostanou příležitost k využití přirozeného talentu;*
- 5) *jejich očekávání jsou nerealistická nebo nemají přesnou představu, co lze očekávat;*
- 6) *už nebudou nadále tolerovat nepříjemného manažera nebo zdraví škodlivé pracovní prostředí.“*

Lze konstatovat, že k příčinám odchodů z organizace může být vyšší odměna za vykonanou práci v jiné organizaci, efektivnější a spravedlivější řízení a vedení lidských zdrojů v jiné organizaci nebo relevantnější pracovní podmínky v jiné organizaci. Za odchodem pracovníka ovšem velmi často stojí rovněž špatné vztahy ke kolegům nebo špatné vztahy s vedoucím pracovníkem. Poměrně časté jsou rovněž odchody zaměstnanců z důvodu mobbingu, sexuálního obtěžování nebo nerespektování zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace v pracovněprávních vztazích.

V souvislosti s fluktuací pracovníků v podmínkách současné organizační praxe je nutné rovněž připustit, že existují jisté zákonitosti, které jsou s fluktuací obecně manažerskou vědou spojovány, a organizační praxe pak demonstruje, že tyto zákonitosti skutečně platí.

Především je nezbytné si připustit, že stejně jako nelze nikdy dosáhnout na makroekonomické úrovni nulové nezaměstnanosti, nelze v organizační praxi dosáhnout nulové fluktuace v rámci organizace. Dosažení nulové fluktuace by navíc vůbec nebylo možné interpretovat jako dosažení ideálního stavu, neboť nulová fluktuace je pro organizaci vlastně nežádoucí.

Lidé jsou stále více flexibilní, trh práce se rovněž permanentně modifikuje, mění se systém společenských hodnot i možnosti trávení volného času. Mění se rovněž styl života, slábnou role rodiny, zvyšuje se význam takových trendů, jakými jsou práce z domova, zkrácené pracovní úvazky či rotace pracovních pozic v rámci jedné organizace. Tyto všechny zmíněné faktory a (sociální či společenské) jevy je nutné z hlediska managementu organizací chápat jako důvody, proč lidé prostě budou fluktuovat a proč nelze zajistit pro organizaci nulovou fluktuaci. Navíc je nezbytné brát v potaz i takové přirozené důvody, jakými jsou odchod zaměstnance do starobního či invalidního důchodu, návrat ke studiu či těhotenství zaměstnankyně, které znamenají prakticky jistou fluktuaci s nemožností ji nějakým způsobem bránit.

V souvislosti se zmíněnými novými trendy a jevy je vhodné ještě připomenout problematiku stárnutí společnosti a takzvaný *age management*, který spočívá v plánování pracovní síly s ohledem na věkovou diverzitu. Jestliže dosud byli lidé starší 50. let považováni za sice zkušené, nicméně již ne příliš produktivní a často absentující pro různé nemoci, posunutí věku odchodu do důchodu, změna životního stylu a také aktivnější přístup k životu budou do budoucna činit z generace 50+ velmi silnou skupinu zaměstnanců, která nemusí příliš fluktuovat a naopak dosahovat vysoké míry loajality. Jak totiž správně uvádí Koubek (2014, s. 39), *„zaměstnavatelé poznají během dohledné doby obrovské výhody generace zkušených pracovníků – vyšší loajalita, nižší fluktuace, klid a zkušenost a mnohdy i ochota se učit.“*

Další zákonitostí spojenou s fluktuací v organizační praxi je ta, že určitá míra fluktuace je vlastně prospěšná a žádoucí. Pokud správně funguje trh práce, na kterém se střetává nabídka práce a poptávka po práci, pak organizace prakticky nedisponuje relevantními instrumenty, které by mohla aplikovat za účelem zabránění odchodu zaměstnance z organizace. Organizace by se tedy neměly zaměřovat na udržení *status quo* v oblasti lidských zdrojů, ale spíše na formulování jakési odvratitelné míry fluktuace na jedné straně a míry selhání v oblasti udržení vybraných zaměstnanců na straně druhé, čímž organizace získá praktický přehled zjištění, jak ztrátě klíčových pracovníků má v budoucnu zabránit.

*„Nulová fluktuace je nežádoucí ze dvou důvodů. Za prvé, pokud by všichni zaměstnanci zůstali a organizace se stabilně rozrůstala, většina zaměstnanců by byla na vrcholu svého platového rozmezí nebo blízko něj a výdaje na platy by byly extrémně vysoké. Za druhé, s novými zaměstnanci přichází nové nápady, přístupy, schopnosti a postoje, což zabraňuje stagnaci dění ve společnosti. Následkem toho je určitá míra fluktuace považována za žádoucí.“* (Branham, 2004, s. 9).

Ačkoliv se to může zdát poněkud paradoxní, někdy je vyvolání fluktuace dokonce pro organizaci jako celek žádoucí, takže je to právě management organizace, kdo onu fluktuaci svým jednáním vyvolá. Cílem takto zevnitř managementu vyvolané fluktuace v rámci příslušné organizace je posílit postavení zaměstnanců, kterých si organizace váží a potřebuje si je v organizaci udržet, a naopak zbavení se zaměstnanců, kteří jsou již neloajální, neproduktivní, netýmový či konfliktní.

Vyvolaná fluktuace může v organizaci odstranit tenzi, zlepšit efektivitu komunikace, vyjasnit kompetence a plnění úkolů a navodit opět dobré interpersonální vztahy. Tím se může stimulovat motivace zaměstnanců a zvýšit tak jejich produktivita, což se pak následně odrazí rovněž v posílení firemní kultury. Vyvolaná fluktuace pracovníků tak může být v konečném důsledku prospěšná nejen pro danou organizaci jako celek, ale rovněž pro většinu zaměstnanců.

Vyvolaná fluktuace plní tedy v některých odůvodněných případech zcela zjevnou pozitivní funkci, neboť se posiluje „*týmová atmosféra, loajalita zaměstnanců vůči firmě a jejich pocit sounáležitosti s ní. Projevem je i odpovědnost osob vůči firmě i vlastní práci, sklon zaměstnanců hájit zájmy své organizace navenek, ztotožňovat se s jejími cíli, zvýšená ochota k pracovnímu nasazení nad rámec běžných pracovních povinností či pozitivní vnímání firemní identity.*“ (Urban, 2014. s. 49).

V organizační praxi se lze poměrně často setkat s přístupy, kdy management organizace se snaží řešit problémy spojené s fluktuací pracovníků tak, že těm zaměstnancům, kterých si nejvíce považuje, permanentně zvyšuje platy a vyplácí různé formy odměn, a to vše ve snaze zabránit jejich odchodu. Je nutné ovšem zmínit, že finanční ohodnocení za vykonanou práci nemusí být vždy jediným vhodným prostředkem k posílení loajality zaměstnanců. Jak totiž ukazují mnohé výzkumy, od určité výše platu lidé přestávají pracovat pro peníze, ale pro radost, tudíž tito lidé potom nejsou motivováni skrze finanční ohodnocení, ale spíše prostřednictvím nehmotných stimulů, jakými jsou například poděkování za odvedenou práci, uznání, respekt či participace na řízení.

Podle Branhamy (2012) platí, že pokud zaměstnanci mají pocit, že jsou náležitě a spravedlivě ohodnoceni za vykonanou práci ve prospěch organizace, a to i v komparaci se zaměstnanci na obdobných pozicích v jiných organizacích (třeba i konkurenčních), a pokud navíc tito zaměstnanci svou práci vnímají jako smysluplnou a zajímavou, doprovázenou relevantním řízením a vedením lidských zdrojů, pak takové zaměstnance prakticky příliš neláká vyšší výdělek u jiného zaměstnavatele, neboť si nemohu být jisti tím, že u jiné organizace budou mít srovnatelně dobré pracovní podmínky.

## **2.4 Náklady vyvolané odchody pracovníků**

V souvislosti s fluktuací nelze opomenout ani náklady, které jsou s tímto jevem spojovány. Lidské zdroje představují prakticky pro každou organizaci zásadní finanční náklady, které se s neustálým pohybem zaměstnanců pochopitelně zvyšují. Dosáhnou-li pak



náklady na lidské zdroje takové výše, že ohrožují další existenci či stabilitu organizace, je nezbytné hledat zákonitě rezervy, přičemž omezení fluktuace na únosnou mez je primární aktivitou, kterou by měl management organizace nejdříve realizovat. Je přitom zřejmé, že eliminace fluktuace na únosnou mez není krátkodobou záležitostí, tudíž v tomto směru sehrává důležitou roli již zmíněné personální plánování.

Jak konstatuje Armstrong (2007, s. 319), „*odchody pracovníků mohou být nákladné, a proto je třeba uvážit následující faktory -*

- 1) *náklady spojené s odchody – mzdové náklady odcházejícího pracovníka a s odchodem související administrativní náklady personální práce;*
- 2) *přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování);*
- 3) *nepřímé náklady času strávené personalisty a liniiovými manažery při získávání a výběru náhradníků;*
- 4) *přímé náklady orientace náhradníků a nepřímé náklady času vynaloženého personalisty a liniiovými manažery na orientaci nových pracovníků;*
- 5) *přímé náklady vzdělávání náhradníků, aby si osvojili nezbytné dovednosti;*
- 6) *nepřímé náklady času vynaložené liniiovými manažery a ostatním personálem při vzdělávání a výcviku náhradníků;*
- 7) *ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než byl nalezen náhradník;*
- 8) *ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují.“*

Je zřejmé, že náklady spojené s fluktuací se pro organizaci zvyšují v případě, že dojde k odchodu vzdělaných a zkušených pracovníků, do kterých organizace již investovala finanční prostředky a kdy bude organizace nucena vynaložit vysoké náklady také na to, aby získala na trhu práce buď stejně kvalifikované a zkušené pracovníky, anebo bude muset investovat finanční prostředky na vzdělávání a rozvoj vybraných pracovníků, kteří nahradí odcházející zkušené kolegy.

Platí, že pokud dochází k vysoké fluktuaci pracovníků spojené s odchodem zkušených pracovníků z organizace, je problematika řízení a vedení lidských zdrojů nějakým způsobem

narušena. Je proto nezbytné změnit personální politiku a případně modifikovat personální plán, jenž vychází z plánu organizačního, neboť jen tak je možné zajistit stabilitu organizace v oblasti lidských zdrojů a tím rovněž stabilitu finanční. Sledování nákladů spojených s fluktuací tak patří k agendám, které musejí být pod permanentní kontrolou příslušných manažerů.

Jak totiž správně poznamenává Pitra (2007), kontrolní působení manažerů se v organizaci primárně zaměřuje na zjišťování odchylek mezi očekávaným (plánovaným) stavem kontrolované činnosti či objektu a jejím stavem skutečným v určitém časovém okamžiku. Zjišťování odchylek se týká i fluktuace pracovníků a porovnáním reality s personálním plánem.

Jak ukazuje organizační praxe, v mnoha organizacích často manažeři vůbec netuší, kolik nadměrná fluktuace pracovníků organizaci vlastně stojí, což je krajně nežádoucí stav. Manažerská literatura opakovaně připomíná, že fluktuace pracovníků je zákonitě spojena s redukcí zisků – například Branham (2004) zdůrazňuje, že fluktuace je nákladná, přičemž je nákladná do té míry, co v dané organizaci považují za náklady fluktuace. Aby se management organizace dostal k relevantním částkám, měla by se organizace zaměřit na vyčíslení nákladů na nahrazení nepostradatelných, těžko nahraditelných a nejvýkonnějších pracovníků, neboť takové zaměstnance si organizace může dovolit ztratit nejméně ze všeho. Při vyčíslování nákladů je pak nezbytné brát v potaz jak přímé, tak i nepřímé náklady na nábor a náhradu odcházejících zaměstnanců.

Stran nákladů spojených s fluktuací lze navíc konstatovat, že kromě zřejmých přímých či nepřímých finančních nákladů spojených s fluktuací existují ještě další ztráty, které jsou jen obtížně vyčíslitelné penězi, nicméně v konečném důsledku sehrávají důležitou roli ve svém dopadu. Jedná se například o odchod zkušených pracovníků a příchod nových zaměstnanců, což zhorší interpersonální vztahy na pracovišti a způsobí nárůst konfliktů a sporů, tudíž se sníží míra pracovní spokojenosti zaměstnanců, což má negativní vliv na jejich produktivitu. Nadměrná fluktuace se tedy negativně projeví i v celé řadě souvisejících činností a jevů, které mají dopad na finanční stabilitu organizace jako celku.

## 2.5 Opatření managementu ke snížení fluktuace

Jak již bylo uvedeno, určitá míra fluktuace je pro každou organizaci víceméně žádoucí a do jisté míry i nevyhnutelná, neboť nelze zajistit, aby nedocházelo k mobilitě pracovníků na trhu práce, aby nedocházelo k odchodům zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené či do důchodu. Nicméně přesáhne-li fluktuace určitou optimální míru, znamená to pro organizaci nejen nestabilitu v oblasti lidských zdrojů, ale rovněž zvýšené náklady na lidské zdroje a narušení chodu organizace jako celku.

V takovém případě je nezbytné, aby management organizace přijal relevantní a efektivní opatření, které budou fluktuaci požadovaným způsobem korigovat. Souvisí to velmi často s přijetím organizačních změn, přičemž *„organizační změna nebo změny sociálně psychologických podmínek a stránek fungování organizace tvoří dlouhodobě významnou součást teoretického i empirického zkoumání v rámci manažerské psychologie a sociologie. Důvody pro to, že jsou tyto studie stále aktuální, jsou jak na straně organizací či vnějších podmínek těchto organizací, tak na straně vědních disciplín, které se organizační změnou zabývají.“* (Bedrnová a kol., 2012. s. 569). A jak správně dodávají Jermář a kol. (2014), prakticky žádná organizační změna nemůže úspěšně proběhnout bez přispění zaměstnanců organizace, přičemž organizační změna jako reakce na nadměrnou fluktuaci pracovníků je spojena i se změnou personálního řízení, neboť dochází ke změnám ve strategických nebo dílčích cílech firmy, což znamená novou optimalizaci struktury pracovníků, pracovních skupin a sítě sociálních vztahů, ale také změnu formulace a realizace nových zásad, pravidel a mechanismů motivačního programu organizace.

Zjistí-li management organizace, že dochází k nadměrné fluktuaci zaměstnanců a že tato nadměrná fluktuace má již také vliv na finanční zdraví organizace, pak v zásadě musejí být přijata adekvátní opatření v personální oblasti. Pozornost je nutné zaměřit na jednotlivé personální činnosti, které mohou mít vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců a na jejich produktivitu i loajalitu.

Primární odpovědnost za realizaci těchto personálních činností pak nese liniový manažer, přičemž jako problematické se jeví to, pokud se nadměrná fluktuace týká i liniových manažerů, nicméně i tento nežádoucí stav se dá řešit efektivně a ve prospěch příslušné organizace.

Již bylo uvedeno, že pohyby pracovníků v rámci organizace jsou úzce spojeny s personálním plánováním a s tím, jak se organizaci daří odhadovat budoucí stavy počtu zaměstnanců a očekávané odchody pracovníků (ať již dobrovolné, tak i nedobrovolné). Poměrně účinným nástrojem v organizační praxi je provedení personálního auditu, který dovoluje organizaci poznat aktuální stav v oblasti lidských zdrojů a umožnit zlepšování činností zaměstnanců tak, aby korespondovaly se záměry organizace.

Lze přitom souhlasit s Bartákem (2011, s. 40), že *„personální audit je účinným motivujícím nástrojem zkvalitňování sociálního klimatu ve firmě a celkového fungování firmy, kdy navíc umožňuje věcné posouzení úrovně lidského potenciálu ve firmě. Personální audit také analyzuje personální organizační struktury se zřetelem k tomu, jak podmiňují zlepšování výkonnosti zaměstnanců a připravenosti firmy na realizaci firemní strategie.“*

Co se týče personálních aktivit, které mohou mít pozitivní vliv na eliminaci nadměrné fluktuace pracovníků, pak se vše odvíjí od toho, jak organizace přistupuje k lidským zdrojům a k jejich řízení a vedení. *„Řízení lidí je totiž další z klíčových úloh náležejících do role manažera, přičemž obsah této úlohy tvoří následující činnosti – nábor a výcvik zaměstnanců, zácvik, motivace, zadávání úkolů, hodnocení úkolů, odměňování, rozvoj, řízení konfliktů a propouštění.“* (Pilařová, 2016, s. 62-63).

V rámci nadměrné fluktuace v organizaci je nezbytné zjistit především důvody, proč k pohybům zaměstnanců v organizaci vlastně dochází, co je důvodem odchodu pracovníků z organizace a také uvědomění si, zda organizace disponuje relevantními instrumenty ke korigování nadměrné fluktuace či nikoliv. Jestliže totiž organizace poskytuje velmi malou odměnu za práci, neboť se nachází v obtížné finanční situaci, na což zaměstnanci reagují

svým odchodem z organizace, pak možnosti organizace jak korigovat nadměrnou fluktuaci jsou poněkud limitované. Stejně tak pokud není organizace dlouhodobě konkurenceschopná na trhu práce, pak budou odchody pracovníků častým jevem za situace, kdy bude panovat nízká nezaměstnanost a konkurenční organizace budou usilovat o získání kvalitních a zkušených zaměstnanců.

Lze důvodně konstatovat, že ke klíčovým personálním činnostem, které mohou ovlivnit nadměrnou fluktuaci pracovníků, patří relevantní adaptace nových pracovníků, dále řízení pracovního výkonu a spravedlivé hodnocení pracovníků, s čímž je následně spojeno i relevantní odměňování a vzdělávání i rozvoj zaměstnanců. Opomenout pak nelze ani zajištění optimálních pracovních podmínek a péče o zaměstnance, s čímž souvisí pracovní spokojenost, loajalita i identifikace s organizací a jejími cíli i posláním.

Jestliže management organizace věnuje zmíněným personálním činnostem systematickou a dlouhodobou pozornost, v zásadě by ani k nadměrné fluktuaci pracovníků nemělo dojít, nicméně pokud se tak nakonec přesto stane, je stimulace těchto činností zjevně efektivním instrumentem ke korigování fluktuace. Jednotlivé zmíněné personální činnosti na sebe navazují, jsou vzájemně provázané a ovlivňují se, tudíž nelze v žádném případě realizovat jednu na úkor druhé, současně je nevhodné, pokud je veškerá odpovědnost za realizaci zmíněných personálních činností svěřena liniovým manažerům.

Snížit fluktuaci pracovníků v organizaci není nikterak jednoduchý problém, který by měl jednoduché řešení. Právě proto je důležitá identifikace důvodů nadměrné fluktuace a také tlak vlastníků organizace na management, aby si snížení nadměrné fluktuace pracovníků osvojil jako závazek.

*„Většina společností a manažerů se totiž nezavazuje ke snížení nechtěné fluktuace. Ví, jakou cenu by museli zaplatit – jde většinou o čas, který by museli investovat do vedení rozvoje, motivace a naslouchání lidem. Koneckonců, nabízí se otázka: Co je dražší, náklady na činnosti spojené s udržováním nejceněnějších zaměstnanců, nebo náklady na náhradu za ně, když se rozhodnou odejít? V posledních letech stále více manažerů a společností zjišťuje, že posledně jmenované vede k mnohem větším výdajům – je jim totiž známo, že přechod*

*zaměstnanců jinam má mnohdy za následek rovněž ztrátu zaměstnání. Společnosti, kterým se podařilo výrazně omezit fluktuaci, jsou zároveň často společnostmi, jejichž nejvyšší vedení či majitelé se zavázali pro to něco udělat. Pokud výkonný předseda společnosti učiní závazek, další členové organizace jej obvykle následují.“ (Branham, 2004, s. 13).*

Kromě závazku managementu snížit nadměrnou fluktuaci pracovníků spolu s efektivní realizací zmíněných personálních činností je pak rovněž nezbytné, aby v organizaci panovala poměrně silná firemní kultura, která bude v rámci dané organizace všeobecně akceptována a jež bude i vodítkem k tomu, jak se mají v organizaci chovat noví zaměstnanci. Absence firemní kultury má zpravidla přímý dopad na nadměrnou fluktuaci pracovníků, neboť zaměstnanci se pak cítí nezainteresováni do chodu organizace a často trpí pocitem nejasnosti stran toho, jak se mají na pracovišti chovat a jak mají přistupovat ke svým kolegům i nadřízeným pracovníkům.

Silná firemní kultura je tak relevantním instrumentem k tomu, aby byla fluktuace v organizaci korigována a pokud dojde vlivem různých vnějších i interních okolností k nárůstu fluktuace nad obvyklou mez, pak silná firemní kultura může znamenat osvědčený způsob, jak nežádoucím odchodům zkušených pracovníků bránit.

Lze tedy uzavřít, že manažerská literatura disponuje poměrně pestrou paletou nástrojů a konkrétních opatření, které mohou být v organizační praxi využity za účelem eliminace nadměrné fluktuace s cílem zabránit rovněž zvýšeným finančním nákladům, které jsou s fluktuací standardně spojovány. Je však vždy věcí managementu organizace, jak bude k problematice fluktuace pracovníků přistupovat, a také jakým způsobem bude v organizaci přistupováno k řízení a vedení lidských zdrojů tak, aby zaměstnanci neměli příliš důvodů, proč mají fluktuovat.

## **2.6 Měření fluktuace**

Fluktuaci zaměstnanců lze měřit mnoha způsoby, nicméně základní metoda je měření pomocí míry odchodů. podle M. Armstronga (2007). Výpočet se provádí pomocí jednoduchého vzorce, ve kterém vydělíme počet zaměstnanců, kteří během určitého období odešli, počtem zaměstnanců v tomtéž období a pro získání procentuálního rozdílu vynásobíme

stem. Jako další metody, o kterých se Armstrong zmiňuje ve své knížce, jsou index stability, nebo míra přežití.

Míra odchodů:

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

Index stability:

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

Míra přežití:

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

Určitá míra fluktuace je nezbytná a není negativním jevem. Liší se podle velikosti firmy, podle regionu a kulturních zvyklostí (nap. v Japonsku je tradičně velmi nízká). Obecně studie uvádí, že optimální míra fluktuace je 5 – 7 %. Střední hodnota fluktuace je v České Republice 14,8 %, ale u některých firem dosahuje i 25 %. (Český statistický úřad, 2019). Nízká míra fluktuace pomáhá firmě udržovat inovační potenciál a růst. Pokud dosahuje 20% a více, převládají více její negativní jevy. Vysoká fluktuace kromě zvýšených nákladů na nábor nového zaměstnance škodí i hospodářskému výsledku firmy. Největší fluktuace je na dělnických postech, nejmenší naopak v jaderné energetice. Též převažují odchody dobrovolné, nad propuštěním (ČTK, 2019).

### 3. Cíl práce a metodika zpracování

Cílem bakalářské práce budou návrhy změn na zlepšení řízení v oblasti fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci.

Práce byla provedena ve společnosti CONTEG, která se nachází v Pelhřimově. Společnost Conteg je jedním z největších výrobců IT a průmyslových rozvaděčů a systémových řešení pro datová centra v Evropě a Středním Východě (EMEA).

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a sice z části teoretické a z části praktické (analytické).

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na problematiku fluktuace pracovníků a jejího významu v současné organizační praxi. Metodika předmětné bakalářské práce tedy bude spočívat ve studiu, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou fluktuace pracovníků. Autorka čerpala z dostupných českých i zahraničních zdrojů. Nejprve byla sledována fluktuace pracovníků jakožto manažerského problému, aby následně mohly být rámcově uvedeny teoretické aspekty fluktuace pracovníků. Dále je pozornost věnována nejen příčinám odchodů pracovníků z organizací, ale také nákladům, které jsou vyvolány odchody zaměstnanců. V závěru teoretické části bakalářské práce pak jsou zmíněna primární opatření managementu směřující ke snížení fluktuace pracovníků.

Praktická část bakalářské práce se bude věnovat problematice fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci. Nejprve bude provedena stručná charakteristika analyzované organizace, aby následně mohla být provedena analýza aktuálního stavu fluktuace pracovníků v předmětné organizaci. Dále se práce bude zabývat způsoby řízení a vedení lidských zdrojů v analyzované organizaci a tím, jak organizace pečuje o své zaměstnance.

Z provedených analýz současného stavu, komparace a syntézy dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky budou podány návrhy a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.



Základní metoda, která bude v rámci zpracování předmětné bakalářské práce aplikována, bude metoda komparativní. Komparativní metoda tak bude založena na srovnání názorů jednotlivých odborníků na problematiku fluktuace pracovníků, přičemž tyto názory budou systematicky konfrontovány s názory, stanovisky a zjištěnými poznatky autorky této bakalářské práce. Kromě metody komparativní pak bude k vypracování předmětné bakalářské práce využita rovněž metoda deskriptivní a metoda analogie, spočívající v hledání zákonitostí, určitých pravidelností a jednotvárnosti různých jevů, kdy metoda analogie následně umožňuje jednak přiblížení nebo přechod z jednoho jevu na druhý a jednak také konkrétní navazování, a to z části na určitý celek.

Autorce této bakalářské práce bylo umožněno personálním manažerem společnosti CONTEG, aby se pečlivě seznámila s interními firemními materiály předmětné organizace. Autorka této bakalářské práce na základě zjištěných poznatků a informací v závěru praktické části předmětné bakalářské práce provede identifikaci rizik v rámci fluktuace pracovníků v analyzované organizaci a poskytne konkrétní návrhy a doporučení k řešení problematiky fluktuace pracovníků v této privátní organizaci.

## 4. Fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci

Předmětem praktické části této bakalářské práce bude problematika fluktuace ve vybrané organizaci. Přestože je personální, technická i organizační situace v každém podniku pochopitelně odlišná, je možné na základě určitých konkrétních poznatků z jedné privátní organizace učinit určité obecné závěry stran fluktuace zaměstnanců a formulovat tak relevantní postupy za účelem eliminace tohoto negativního personálního aspektu. Současně je ovšem nutné zmínit, že volba příslušných instrumentů v oblasti fluktuace zaměstnanců se vždy odvíjí i od ochoty a možností managementu každé jednotlivé organizace, neboť sledování a řešení fluktuace pracovníků nepatří mezi oblíbené manažerské činnosti a preferované způsoby stran stabilizace zaměstnanců.

### 4.1 Charakteristika analyzované organizace

Analyzovanou organizací v následující části této bakalářské práce bude společnost s ručením omezeným CONTEG, která se dnes řadí mezi přední producenty IT a průmyslových rozvaděčů a systémových řešení pro datová centra nejen v Evropě, ale rovněž v oblasti takzvaného Středního Východu. Ryze česká společnost nabízí ICT datové, venkovní a průmyslové rozvaděče, dále chladicí a monitorovací systémy a systémy pro vedení a ukládání kabeláže včetně pestré palety rozličného příslušenství. Pro datová centra a serverovny pak společnost CONTEG poskytuje služby v oblasti tvorby studií, návrhů, výpočtů, simulací, auditů a řízení projektů.

Společnost CONTEG byla založena v roce 1998. Od svého založení se věnuje vývoji a výrobě telekomunikačních a datových rozvaděčů včetně příslušenství. Od prvopočátku bylo cílem společnosti dodávat zákazníkům výrobky v co nejkratší době a s co nejlepším poměrem kvalita/cena. Podpora vývoje nových výrobků dle nejnovějších trendů a komplexní technická podpora je jedním z hlavních aspektů současného úspěchu. Od roku 2008 se CONTEG profiluje nejen jako dodavatel komplexního portfolia výrobků pro IT a Telco sítě, ale také

jako dodavatel celkových řešení pro serverové místnosti a datová centra. V současnosti firma disponuje globálním obchodním a technickým zázemím, testovací laboratoří a také výrobními závody s nejnovejšími výrobními technologiemi (CONTEG, 2019).

Přestože je společnost CONTEG tuzemskou privátní společností s ručením omezeným, díky svému portfoliu produktů a služeb a také nesporné konkurenční výhodě se této společnosti podařilo vybudovat poměrně silnou pozici i na zahraničních trzích. Společnost CONTEG, která byla založena již v roce 1998, má v současné době tři závody a celkem deset zahraničních poboček či obchodních zastoupení.

Sídlo společnosti CONTEG je v Praze, kde je rovněž umístěno oddělení marketingu a oddělení obchodu. Výrobní závod a centrální sklad se pak nachází v Pelhřimově, kde se tedy vyrábí průmyslové a IT rozvaděče a také systémová řešení pro datová centra. V Hovorčovicích se realizuje výroba specializačních zařízení na chlazení, v Příbrami pak probíhá zakázková výroba plechových dílů a výrobků z plechu.

Kromě lidských zdrojů, o nichž bude dále ještě pojednáno, je stěžejní konkurenční výhodou analyzované organizace know how, mezi něž lze zařadit i držení celé řady ochranných známek a mezinárodních průmyslových vzorů.

Ochranné známky společnosti CONTEG potvrzují vysokou kvalitu produktů a služeb. Tyto známky jsou cenným majetkem společnosti, přičemž seznam ochranných známek společnosti CONTEG obsahuje registrované duševní vlastnictví jak v České republice, tak i ve světě. Tento seznam ovšem nemusí obsahovat všechny ochranné známky společnosti CONTEG a duševní vlastnictví společnosti CONTEG, neboť výrobky společnosti jsou chráněny také mezinárodními průmyslovými vzory. Seznam ochranných známek je tedy následující (CONTEG, 2019) -



Conteg®



OPTIWAY® - Systém vedení optických kabelů



CoolTeg® - Chladicí jednotky



CoolSpot ® - Nástěnné klimatizační jednotky



RAMOS ® - Systém monitorování rozvaděčů



outTEG ® - Venkovní skříně

Analyzovaná organizace se v současné napjaté situaci na trhu práce a také s ohledem na své globální působení nemůže spoléhat toliko na ochranné známky. Jsou to totiž právě lidé, kdo představuje podstatný faktor úspěchu analyzované organizace. V analyzované organizaci CONTEG jsou implementovány konkrétní firemní hodnoty, jejichž primárním smyslem a účelem zajištění řádného a kvalitního plnění úkolů ze strany manažerů i zaměstnanců. Současně mají tyto firemní hodnoty stimulovat k potřebným změnám a zlepšovacím návrhům tak, aby došlo k maximálně možné sounáležitosti zaměstnanců s organizací CONTEG a plnohodnotnou identifikaci lidských zdrojů s formulovaným posláním i vytýčenými organizačními cíli.

Firemní hodnoty v podobě zodpovědnosti, efektivity, inovací a partnerství jsou zacíleny na všechny zaměstnance organizace CONTEG. Není tedy nikterak směrodatná délka pracovního zařazení zaměstnance ani doba trvání pracovního poměru zaměstnance v analyzované organizaci.

Firemní hodnota „Zodpovědnost“, je zaměřena na dodržování pracovních postupů, hledání konkrétních a přitom efektivních řešení, dále na včasnou diagnostiku případných chyb a jejich upozornění kompetentním pracovníkům. Lidské zdroje v analyzované organizaci CONTEG jsou v souladu s předmětnou firemní hodnotou vedeny k pečlivosti při výkonu práce ve prospěch analyzované organizace, dále k provádění relevantní kontroly a k udržování kvalifikace a dovedností na potřebné a požadované úrovni.

Stran firemní hodnoty „Efektivita“ je možné zmínit, že lidé v organizaci CONTEG jsou vedeni ke kvalitně odváděné práci, včasnému a relevantnímu provádění svěřených úkolů, k účinnému a včasnému předávání informací jak mezi zaměstnanci navzájem, tak mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Lidské zdroje v rámci předmětné firemní hodnoty dbají o šetření pracovních pomůcek a o nepoškozování majetku organizace, svá pracovní místa musejí zaměstnanci udržovat v čistotě a pořádku.

Ohledně firemní hodnoty „Inovace“ lze poukázat, že analyzovaná organizace usiluje o nalezení lepších a efektivnějších řešení, o sledování nových trendů a požadavků zákazníků, které využívá při vývoji a zlepšování produktů a služeb, aby každý zákazník doslal vždy více, než očekává. Výroba je zaměřená na kvalitu, produkty společnosti mají patřit mezi nejlepší na trhu, stejně tak jako i služby poskytované společností CONTEG. Společnost se snaží poskytovat svým zákazníkům nejvyšší možnou přidanou hodnotu. Z tohoto důvodu se ve společnosti CONTEG aplikují přísná pravidla managementu kvality ISO 9001. Všechny výrobky podléhají striktním režimům zkoušek, aby získaly certifikáty TÜV (CONTEG, 2019).

V rámci zmíněné firemní hodnoty „Inovace“ se zaměstnanci analyzované společnosti aktivně zapojují a otevřeně přijímají změny na svých pracovištích, je vyžadován proaktivní a proklientský přístup, zaměstnanci permanentně hledají relevantní příležitosti k svému zlepšování, jakož i ke zlepšování pracovních podmínek a zvyšování efektů firemních činností. Důraz je také kladen na firemní vzdělávání a na schopnost zaměstnanců aplikovat nově získané poznatky, vědomosti a dovednosti v praxi.

Poslední firemní hodnotou v analyzované společnosti CONTEG je pak „Partnerství“, spočívající v uvědomění každého jednotlivého zaměstnance, že je součástí jednoho celku, přičemž důraz je kladen především na sounáležitost zaměstnance s analyzovanou organizací. Zaměstnanci musejí v rámci etického kodexu jednat otevřeně a v mezích pravidel slušného chování, zaměstnanci i vedoucí pracovníci chválí a současně musejí umět přijmout oprávněnou kritiku. Důležitý je také respekt k druhým a akceptace cizích názorů. V rámci řízené adaptace nových pracovníků je pro stávající zaměstnance společnosti CONTEG stanovena povinnost aktivně se podílet na předávání zkušeností a zaškolování nových zaměstnanců.

## 4.2 Aktuální stav fluktuace pracovníků

U analyzované společnosti CONTEG je problematika fluktuace pracovníků pečlivě sledována a analyzována, nadto s přihlédnutím k současné nepříznivé situaci na tuzemském trhu práce, kde je nedostatek volných pracovníků (respektive zaměstnanců, kteří jsou ochotni pracovat). Níže budou uvedeny přehledy fluktuace pracovníků v analyzované organizaci za poslední období, přičemž údaje za rok 2018 doposud nejsou k dispozici, neboť personální oddělení společnosti CONTEG tyto údaje nyní teprve shromažďuje a statisticky je bude vyhodnocovat. To ovšem nijak nesnižuje důvěryhodnost přehledů fluktuace pracovníků v analyzované organizaci, které jsou dostupné za předchozí léta, neboť i z těchto přehledů je možné učinit relevantní závěry a navrhnout konkrétní doporučení a změny stran řešení problematiky fluktuace pracovníků v analyzované organizaci CONTEG.

Tabulka č. 1 – Roční fluktuace pracovníků ve společnosti CONTEG za rok 2013

2013	nástup	výstup	počáteční stav	konečný stav	průměrný stav	fluktuace %
leden	5	2	197	200	198,50	1,01
únor	2	1	194	195	194,50	0,51
březen	7	1	196	202	199,00	0,50
duben	7	6	199	200	199,50	3,01
květen	4	2	200	202	201,00	1,00
červen	4	5	202	201	201,50	2,48
červenec	4	1	198	201	199,50	0,50
srpen	7	11	201	197	199,00	5,53
září	2	3	198	197	197,50	1,52
říjen	7	3	196	200	198,00	1,52
listopad	8	6	201	203	202,00	2,97
prosinec	8	9	204	203	203,50	4,42
<b>Roční fluktuace</b>	<b>65</b>	<b>52</b>	<b>198,83</b>	<b>200,08</b>	<b>199,46</b>	<b>2,08</b>

Zdroj: Interní personální podklady analyzované organizace, vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky č. 1, v roce 2013 nastoupilo do analyzované společnosti CONTEG celkem 65 nových zaměstnanců a 52 pracovníků naopak z organizace odešlo, tudíž míra fluktuace činila 2,08 %. Organizace v tomto roce rozšířila počet zaměstnanců o průměrné dva zaměstnance.

Tabulka č. 2 – Roční fluktuace pracovníků ve společnosti CONTEG za rok 2014

<b>2014</b>	nástup	výstup	počáteční stav	konečný stav	průměrný stav	fluktuace %
<b>leden</b>	10	7	203	206	204,50	3,42
<b>únor</b>	8	6	221	223	222,00	2,70
<b>březen</b>	2	7	226	221	223,50	3,13
<b>duben</b>	0	5	223	218	220,50	2,27
<b>květen</b>	5	2	215	218	216,50	0,92
<b>červen</b>	6	6	196	196	196,00	3,06
<b>červenec</b>	8	5	199	202	200,50	2,49
<b>srpen</b>	2	4	198	196	197,00	2,03
<b>září</b>	8	8	196	196	196,00	4,08
<b>říjen</b>	10	4	196	202	199,00	2,01
<b>listopad</b>	9	4	202	207	204,50	1,96
<b>prosinec</b>	9	8	207	208	207,50	3,86
<b>Roční fluktuace</b>	<b>77</b>	<b>69</b>	<b>206,83</b>	<b>207,75</b>	<b>207,29</b>	<b>2,66</b>

Zdroj: Interní personální podklady analyzované organizace, vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky č. 2, v roce 2014 nastoupilo do analyzované společnosti CONTEG celkem 77 nových zaměstnanců a 69 pracovníků naopak z předmětné organizace odešlo (ať již dobrovolně, anebo nedobrovolně), tudíž míra fluktuace činila 2,66 %. Organizace v tomto roce rozšířila stav svých zaměstnanců o jednoho průměrného zaměstnance (průměrného ve smyslu matematickém a nikoliv ve smyslu ekonomickém při poměrování produktivity pracovní činnosti). Ve sledovaném období je přitom možné zaznamenat překvapivé výkyvy jak na straně nástupu, tak na straně výstupu – například v měsících březnu a dubnu odešlo z organizace CONTEG 10 pracovníků (v dubnu dokonce ani jeden nový pracovník nenastoupil), naproti tomu v měsíci říjnu do společnosti CONTEG přišlo šest nových pracovníků a v následujícím měsíci pak pět nových zaměstnanců.

Tabulka č. 3 – Roční fluktuace pracovníků ve společnosti CONTEG za rok 2015

2015	nástup	výstup	počáteční stav	konečný stav	průměrný stav	fluktuace %
leden	9	7	208	210	209,00	3,35
únor	8	3	207	212	209,50	1,43
březen	8	8	212	212	212,00	3,77
duben	4	5	212	211	211,50	2,36
květen	3	4	211	210	210,50	1,90
červen	6	6	210	210	210,00	2,86
červenec	9	4	210	215	212,50	1,88
srpen	4	7	215	212	213,50	3,28
září	5	3	212	214	213,00	1,41
říjen	3	4	214	213	213,50	1,87
listopad	8	5	213	216	214,50	2,33
prosinec	9	7	216	218	217,00	3,23
<b>Roční fluktuace</b>	<b>76</b>	<b>63</b>	<b>211,67</b>	<b>212,75</b>	<b>212,21</b>	<b>2,47</b>

Zdroj: Interní personální podklady analyzované organizace, vlastní zpracování

V roce 2015 byla roční míra fluktuace v analyzované organizaci CONTEG 2,47 %, jak ostatně vyplývá z tabulky č. 3, přičemž ve sledovaném období nastoupilo do organizace 76 nových pracovníků a 63 zaměstnanců naproti tomu svůj pracovní poměr u společnosti ukončilo (opět bez ohledu na právní důvody skončení pracovního poměru u těchto zaměstnanců). Předmětný rok 2015 nebyl v rámci jednotlivých měsíců nijak extrémně kolísavý z hlediska fluktuace pracovníků.

Od roku 2016 došlo ke změnám ve sledování fluktuace zaměstnanců v analyzované organizaci CONTEG, kdy personální oddělení společnosti začalo sledovat více ukazatelů stran fluktuace pracovníků (například nežádoucí stav výstupů zaměstnanců, měsíční a roční procentuální míru fluktuace a také nežádoucí procentuální míru měsíční fluktuace).

Jak přitom vyplývá z tabulky č. 4, v roce 2016 nastoupilo do firmy CONTEG méně zaměstnanců, než kolik jich firmu opustilo. Z celkového počtu 60 zaměstnanců, kteří z organizace v tomto roce odešli, představovalo 44 jedinců nežádoucí výstup, což je poměrně vysoké číslo. Souviselo to ovšem zjevně s tím, že tuzemské ekonomice se začalo dařit a začala se proto zvyšovat poptávka zaměstnavatelů po nových zaměstnancích a také docházelo k přetahování kvalitních lidských zdrojů mezi organizacemi navzájem. Počáteční stav a



konečný stav počtu zaměstnanců je v roce 2016 víceméně vyrovnaný, tudíž v organizaci CONTEG nedošlo k dramatickému poklesu stavu zaměstnanců, nicméně míra zvýšené fluktuace (respektive nedoplnění odcházejících zaměstnanců o nové pracovníky) je v tomto roce zcela zřejmá.

Tabulka č. 4 – Roční fluktuace pracovníků ve společnosti CONTEG za rok 2016

2016	nástup	výstup	výstup nežádoucí	počáteční stav	konečný stav	průměrný stav	fluktuace měsíční %	fluktuace roční %	nežádoucí fluktuace měsíční %
leden	6	2	2	218	222	220,00	0,91	10,91	0,91
únor	3	11	10	222	214	218,00	5,05	35,62	4,59
březen	2	4	4	214	212	213,00	1,88	31,34	1,88
duben	3	6	5	212	209	210,50	2,85	32,04	2,38
květen	7	2	2	209	214	211,50	0,95	27,96	0,95
červen	6	10	5	214	210	212,00	4,72	32,68	2,36
červenec	4	3	1	210	211	210,50	1,43	30,49	0,48
srpen	6	7	2	211	210	210,50	3,33	31,65	0,95
září	7	3	3	210	214	212,00	1,42	30,03	1,42
říjen	6	4	4	214	216	215,00	1,86	29,25	1,86
listopad	4	4	3	216	216	216,00	1,85	28,61	1,39
prosinec	2	4	3	216	214	215,00	1,86	28,08	1,40
<b>Roční fluktuace</b>	<b>56</b>	<b>60,0</b>	<b>44,0</b>	<b>213,83</b>	<b>213,50</b>	<b>213,67</b>	<b>2,34</b>	<b>29,06</b>	<b>1,71</b>

Zdroj: Interní personální podklady analyzované organizace, vlastní zpracování

K jistým modifikacím stran sledování fluktuace zaměstnanců pak ve sledované organizaci došlo ještě v roce 2017, kdy začala být rozlišována fluktuace takzvaných THP pracovníků a fluktuace pracovníků na dělnických pozicích. Jak názorně ukazuje tabulka č. 5, v roce 2017 se již zcela projevila negativní situace na trhu práce a také určité nežádoucí kroky managementu společnosti CONTEG, jež měly za následek zvýšenou fluktuaci pracovníků a také znejistění dosavadní víceméně stabilní personální situace.

Tabulka č. 5 – Roční fluktuace pracovníků ve společnosti CONTEG za rok 2017

2017	nástup THP	nástup D	výstup THP	výstup D	výstup nežádoucí	počáteční stav	konečný stav	průměrný stav	fluktuace měsíční %	fluktuace nežádoucí měsíční %
leden	2	1	5	1	2	214	211	212,50	2,82	0,94
únor	2	1	5		4	211	209	210,00	2,38	1,90
březen	4	1	3	4	4	209	207	208,00	3,37	1,92
duben	3	2	7	3	9	207	202	204,50	4,89	4,40
květen	3	2	2	2	3	202	203	202,50	1,98	1,48
červen	2	0	13	0	7	203	192	197,50	6,58	3,54
červenec	5	1	7	2	7	192	189	190,50	4,72	3,67
srpen	1		3	3	3	189	184	186,50	3,22	1,61
září	3	2	3	3	4	184	183	183,50	3,27	2,18
říjen	0		1	3	1	183	179	181,00	2,21	0,55
listopad	1		5		3	179	175	177,00	2,82	1,69
prosinec	1		3	1	3	175	172	173,50	2,31	1,73
<b>Roční fluktuace</b>	27,00	10,00	57,00	22,00	50,00	195,67	192,17	193,92	3,38	2,14

Zdroj: Interní personální podklady analyzované organizace, vlastní zpracování

V roce 2017 byl rozdíl mezi nástupem a výstupem THP pracovníků třicet jedinců. Rovněž u dělnických pozic byl úbytek zaměstnanců zjevný – zatímco do organizace CONTEG nastoupilo na dělnické pozice v roce 2017 celkem 10 zaměstnanců, z organizace odešlo 22 pracovníků, vykonávající dělnické práce. Z celkového výstupu všech zaměstnanců v roce 2017 (tedy 79 zaměstnanců) pak bylo možné označit celých 50 odchodů jako nežádoucí. S tím pak souvisí i počáteční a konečný stav zaměstnanců ve sledovaném období, kdy tedy došlo k poklesu (ke snížení) počtu zaměstnanců a také ke snížení průměrného stavu pracovníků.

Problematika fluktuace pracovníků je vždy úzce spjata s tím, jak v dané konkrétní organizaci probíhá řízení a vedení lidských zdrojů, jaké pozornosti se lidé v podmínkách dané organizaci těší a jak organizace o své zaměstnance fakticky pečuje. Čím významnější místo lidské zdroje v organizaci zaujímají, tím pozitivnější vliv to má na personální stabilitu organizace i na to, že míra fluktuace pracovníků není nikterak v příslušné firmě vysoká. V dynamické době se musí dynamicky rozvíjet a měnit i organizace, má-li být dlouhodobě úspěšná a zisková. Tomu pak musí přizpůsobovat i svou personální politiku a celkově svůj přístup k zaměstnancům.

Jak uvádí Měrtllová (2014, s. 46), „v minulých desetiletích zvyšovaly firmy svou produktivitu reengineeringem procesů, snižováním personálu, vytvářením týmů a outsourcingem vedlejších aktivit. Nyní jsou tyto snadné zdroje vyčerpány a firmy stojí před problémem, jak řešit přírůstek produktivity v novém tisíciletí. Trhy jsou vyspělé, s vysokou konkurencí a přežít dokáže jen ten, kdo dokáže vytvářet a využívat vlastní konkurenční výhody. Budoucnost má jen taková organizace, která se učí a intelektuálně roste. Taková organizace potřebuje investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zdokonalovat informační systém a komunikaci, kultivovat firemní kulturu, aby motivovala a podporovala delegování pravomoci a angažovanosti.“

Lze konstatovat, že i v analyzované organizaci CONTEG došlo od roku 2016 ke změnám v personální oblasti a v přístupu k řízení a vedení lidských zdrojů, a to právě s cílem stabilizovat situaci a vyvarovat se v maximálně možné míře nežádoucím odchodům zaměstnanců. K největším změnám pak v tomto směru došlo až v roce 2018, kdy se dosavadní politika společnosti CONTEG modifikovala natolik, že zaměstnanec se stal ústředním předmětem zájmu a pozornosti managementu. Došlo totiž k uvědomění si vážnosti situace a toho, že vysoká fluktuace pracovníků může do budoucna ohrozit další růst a rozvoj společnosti CONTEG.

### **4.3 Řízení a vedení lidských zdrojů**

Po provedení důkladné analýzy řízení a vedení lidských zdrojů v posuzované organizaci lze konstatovat, že organizace pečuje o své zaměstnance s vědomím, že lidské zdroje jsou interpretovány jako strategický faktor současné i budoucí úspěšnosti organizace CONTEG jako celku.

*„Problematika hledání cest efektivního řízení podniků je do značné míry fundamentální otázkou pro další rozvoj ekonomiky a společnosti. V současném období vystupuje do popředí požadavek postavit řízení zaměstnanců na vysokou profesionální úroveň. Důležitým cílem personálního managementu, který je realizován prostřednictvím jednotlivých*

*personálních činností, je tento lidský kapitál formovat, zušlechťovat a optimálně využívat k dosažení cílů podniku i jednotlivců.“ (Mužik a Krpálek, 2017, s. 11).*

Rovněž v analyzované organizaci došlo k postupnému uvědomění, že jsou to právě lidé v organizaci, kdo může představovat rozhodující faktor konkurenceschopnosti organizace. Tomu začala odpovídat nejen koncepce personální práce v dané organizaci, ale také konkrétní způsoby a postupy v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů.

Personální politika ve společnosti CONTEG se odvíjí od personální strategie, která je plně v souladu s celkovou organizační strategií. Jednotlivé personální činnosti spolu úzce souvisejí, proto jsou vykonávány s vědomím přesahu každé jednotlivé činnosti do personální činnosti související (navazující). Důraz je kladen na liniové manažery, kteří sehrávají v řízení a vedení lidských zdrojů ve společnosti CONTEG klíčovou roli. Nesou totiž primární odpovědnost za celou řadu personálních aktivit, spočívající nejen v přidělování práce, kontrole jejího výkonu, ale také se například podílejí na hodnocení zaměstnanců a řízení jejich pracovního výkonu. S tím úzce souvisí nejen odměňování pracovníků, ale také jejich vzdělávání a rozvoj.

Činnost liniových manažerů je pravidelně vyhodnocována středním managementem za účelem získání aktuálních poznatků o tom, zda každý jednotlivý liniový manažer plní úkoly, které jsou mu svěřeny. To je důležité pro budování pracovní spokojenosti řízených zaměstnanců, s čímž pak zase souvisí jejich loajalita a identifikace s vytýčenými organizačními cíli.

Jednotlivými personálními činnostmi, které souvisejí s řízením a vedením lidských zdrojů ve společnosti CONTEG, prostupuje komunikace, jež je považována jako zásadní aspekt k tomu, aby řízení a vedení lidských zdrojů a výkon personálních aktivit bylo možné posuzovat optikou úspěšnosti a efektivnosti. Účinná forma firemní komunikace má obecně význam pro zdravé interpersonální vztahy a je důležitá pro to, aby se lidé v organizaci cítili příjemně a spokojeně.

Co se týče firemní komunikace, lze konstatovat, že přenos informací v analyzované společnosti CONTEG probíhá několika způsoby, přičemž minimálně jedna z forem komunikace (interní firemní noviny) je poměrně specifická a v tuzemské organizační praxi přeci jenom ještě ne příliš obvyklá.

Všichni noví zaměstnanci jsou v rámci řízené adaptace seznamováni s fungováním organizace a jejími zákonitostmi na takzvané Vstupní akademii, kde dochází k intenzivnímu přenosu informací o společnosti včetně informací personálního charakteru. Během účasti nových zaměstnanců ve Vstupní akademii pochopitelně dochází k prvním interpersonálním kontaktům, jejichž smyslem je řádné uvedení organizace do organizace CONTEG. Pravidelně jedenkrát měsíčně se pak koná setkání vedení společnosti CONTEG se zaměstnanci, přičemž během tohoto setkání (interně pojmenováno jako Tábor lidu) dochází k informování zaměstnanců o dosažených výsledcích a budoucích směřování.

Jedním z úkolů liniových manažerů je zajistit předání základních personálních informací řízeným zaměstnancům, přičemž součástí těchto komunikačních transakcí mají být také informace o interních směrnících a pravidlech. Kromě toho jsou ovšem tyto informace zveřejňovány ještě na firemních nástěnkách, které se nacházejí na frekventovaných místech na jednotlivých pracovištích. Především mezi THP pracovníky je pak intenzivně pro přenos informací využívána interní e-mailová komunikace.

Specifickým komunikačním instrumentem v analyzované organizaci jsou pak speciální firemní noviny (pojmenované jako „CONINY“), které vycházejí jedenkrát měsíčně a zaměstnancům jsou předávány personálním oddělením společně s výplatní páskou. Tyto noviny obsahují základní informace o hospodaření organizace CONTEG, dále informace o nových zaměstnancích, rozhovory se stávajícími (zkušenými) zaměstnanci a také informace o budoucích směřování firmy. Kromě běžné listinné podoby vycházejí tyto speciální firemní noviny i v elektronické podobě, avšak nejsou veřejně přístupné, což by s ohledem na jejich charakter a poslání ani zřejmě nebylo příliš vhodné.

V souvislosti s řízením a vedením lidských zdrojů v analyzované organizaci CONTEG ještě zmínit, že zde dochází ke sledování všech aktuálních trendů v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů, když některé nové trendy jsou pak následně implementovány do

personálního řízení. Smyslem takových opatření je především zajištění vysoké motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti CONTEG, kteří pak budou s ještě větším odhodláním plnit svěřené úkoly, což je v konečném důsledku pochopitelně prospěšné i pro organizaci CONTEG jako celek.

Na základě provedené analýzy lze uvést, že řízení a vedení lidských zdrojů v předmětné organizaci CONTEG je v souladu s principy etického řízení lidských zdrojů. Implementované firemní hodnoty dokreslují firemní kulturu společnosti CONTEG, ve které mají etika a etické zákonitosti neopomenutelné místo.

Vykonávané personální činnosti mají v předmětné společnosti svůj konkrétní etický rozměr, což lze v duchu manažerské literatury (příkladmo Horváthová a kol., 2016) interpretovat tak, že zaměstnanci společnosti CONTEG disponují právy na to, aby s nimi bylo zacházeno jako s plnohodnotnými lidskými bytostmi, přičemž strategické cíle společnosti CONTEG berou v potaz relevantní práva a potřeby zaměstnanců. Zaměstnanci nejsou managementem organizace CONTEG interpretováni jako prostředky či nástroje k dosahování organizačních cílů, ale jako jedinci, kteří mají svá práva, a se kterými je nutné zacházet poctivě, spravedlivě a s respektem.

## **4.4 Péče o zaměstnance**

S tím, jak se měnila situace na trhu práce, a také s ohledem na zvyšující se fluktuaci pracovníků byla ve společnosti CONTEG přijata opatření, jejichž hlavním smyslem bylo systematizovat a zkvalitnit péči o zaměstnance tak, aby došlo k vyšší personální stabilitě a posílení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Změna vnímání významu zaměstnance v posuzované organizaci s sebou nutně nesla i změnu v péči o zaměstnance, a to i s přihlédnutím k tomu, že význam této personální aktivity obecně v podmínkách současné organizační praxe roste.

Péče o zaměstnance má tedy v analyzované organizaci CONTEG konkrétní obsah. Zaměstnancům jsou poskytovány ochranné pracovní pomůcky a oblečení, na pracovištích jsou umístěny automaty na nápoje a jídlo, zaměstnancům jsou dováženy obědy nebo jsou jim

poskytovány stravenky v hodnotě 65 Kč s tím, že 50 % přispívá zaměstnavatel. V rámci prevence jsou zaměstnancům poskytovány vitamínové balíčky, zaměstnancům je umožněno očkování proti chřipce, dále je jim poskytován příspěvek na penzijní připojištění a mají možnost rovněž získat zvýhodněné volání až pro pět telefonních čísel.

Jako reakce na zvyšující se fluktuaci pracovníků a také s ohledem na nevyváženou situaci na trhu práce z hlediska nabídky a poptávky po práci byl ve společnosti CONTEG zaveden náborový příspěvek, který v současné době činí až 20.000 Kč při splnění transparentních podmínek. Pro stávající zaměstnance společnosti je zaveden bonus 5.000 Kč, který je vyplacen jako odměna za doporučení nového zaměstnance. Jako motivace pro stávající zaměstnance byl nově zaveden finanční bonus za vykonání mimořádných přesčasových směn a také za plnou docházku bez absencí (tedy zaměstnanci, kteří nečerpají nemocenskou, neošetřují člena rodiny a nechodí v pracovní době k lékaři, mají nárok na finanční odměnu ve výši 1.000 Kč za daný měsíc).

Kromě těchto standardních benefitů lze v analyzované organizaci identifikovat ještě další výhody, které nejsou v organizační praxi až tak obvyklé. Například s ohledem na princip otevřenosti společnosti CONTEG směrem k zaměstnancům existuje pravidlo, že každý zaměstnanec má možnost podat jakýkoli zlepšovací návrh či doporučený postup, jež v případě, že bude prospěšný pro další fungování společnosti, bude finančně odměněn. Minimálně dvakrát během kalendářního roku se pak konají neformální firemní akce, v rámci kterých mají zaměstnanci možnost se lépe poznat mezi sebou navzájem, přičemž dochází k naplňování i neformálních vztahů mezi vedoucími a řadovými pracovníky. K nejvýznamnějším neformálním firemním akcím patří především letní grilování a vánoční večírek.

Společnost CONTEG jakožto zaměstnavatel pak nabízí svým zaměstnancům možnost pojištění se vůči škodě, kterou zaměstnanec z nedbalosti způsobí svému zaměstnavateli. Vzhledem k tomu, že zaměstnanec je povinen se podílet v případě způsobené škodě ze zákona na úhradě této škody ve formě 4,5 násobku průměrného výdělku, společnost CONTEG nabízí svým zaměstnancům pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli, kdy zaměstnanec hradí 50 % pojistné částky a zbývající polovinu pak hradí zaměstnavatel.

Za účelem posílení zdraví zaměstnanců je kromě zmíněných vitamínových balíčků a příspěvků na očkování zaměstnancům poskytován ještě benefit ve formě permanentek na bruslení, plavání, masáže či kondiční posilování.

Vedení společnosti CONTEG si uvědomilo vzrůstající tendence k fluktuaci zaměstnanců, což s sebou pochopitelně neslo celou řadu negativních aspektů. Bylo proto rozhodnuto, že v rámci řízení a vedení lidských zdrojů bude posílena role liniových manažerů, kteří v kooperaci s personálním oddělením společnosti budou aktivně přistupovat k řízení pracovní kariéry řízených zaměstnanců. Byla nastavena zcela jasná a transparentní pravidla pro možnost kariérního růstu, respektive pro přesun zaměstnanců horizontálně mezi pozicemi nebo i vertikálně ve smyslu kariérního růstu. S tím ovšem souvisela i další personální aktivita, a sice vzdělávání zaměstnanců.

Na vzdělávání je možné nahlížet optikou zaměstnaneckého benefitu i optikou výkonu nezbytné personální činnosti. Na jednu stranu totiž vzdělávání zaměstnanců vede k osvojování nových poznatků a dovedností, což zvyšuje hodnotu zaměstnance na trhu práce, přičemž díky firemnímu vzdělávání jedinec pracuje na sobě samém, na stranu druhou ovšem průběžně vzdělávaný zaměstnanec dokáže flexibilněji reagovat na měnící podmínky výkonu práce a vyrovnat se s novými trendy, což je zase prospěšné pro organizaci jako celek, neboť takový zaměstnanec je zpravidla produktivnější. Ostatně i například Koubek (2011) tvrdí, že vzdělávání pracovníků by měla věnovat pozornost každá firma, a to ve vlastním zájmu, především pak jedná-li se o firmu, která usiluje o expanzi nebo o maximální flexibilitu svého výrobního programu a poskytovaných služeb.

To je případ i analyzované organizace CONTEG, a proto je firemní vzdělávání zde sice realizováno jako jedna z personálních aktivit, avšak současně se jedná o formu zaměstnaneckého benefitu, který umožňuje zaměstnancům rozvíjet sebe sama a tím zvyšovat hodnotu pro firmu CONTEG i hodnotu pro trh práce. Je pochopitelné, že všichni noví zaměstnanci musejí absolvovat povinně vstupní vzdělávání, avšak následně podle délky pracovního poměru, pracovního zařazení a s přihlédnutím k plánovanému rozvoji pak ještě i další školení a vzdělávací akce, která jsou nezbytná pro výkon příslušné pracovní pozice nebo pro další rozvoj zaměstnance.



Je nutné ještě v souvislosti s péčí o pracovníky v analyzované společnosti CONTEG zmínit, že zejména smluvní a dobrovolná forma péče o zaměstnance je zde rozvíjena a stimulována, a to právě jako konkrétní a zřetelná reakce na zvýšenou fluktuaci pracovníků. Relevantní forma péče o zaměstnance dokáže obecně u zaměstnanců posílit loajalitu a pracovní spokojenost, což vedlo právě k posílení identifikace většiny zaměstnanců se společností CONTEG. Lze tak důvodně konstatovat, že stávající forma péče o pracovníky v předmětné společnosti se stala zjevnou konkurenční výhodou této společnosti, a to zejména v Pelhřimově a Příbrami, tedy na pobočkách společnosti v regionech, kde lidé takzvaně slyší na zaměstnanecké benefity a kde není tak velká konkurence zaměstnavatelů jako například v Praze, kde sídlí centrála společnosti CONTEG.

## 5. Diskuze a návrhy a doporučení

Vrcholový management společnosti CONTEG si uvědomil nežádoucí dopady zvýšené fluktuace na činnost a chod předmětné organizace. Časté a přitom nevyžádané odchody řadových i vedoucích pracovníků způsobovaly společnosti problémy především ve výrobě, kdy bylo obtížné dostát všem závazkům a systematicky uspokojovat potřeby a přání zákazníků.

Byla provedena identifikace rizik v rámci fluktuace zaměstnanců ve společnosti CONTEG a z té plynou možné návrhy a doporučení pro udržení její stability.

Personální oddělení společnosti CONTEG modifikovalo od roku 2016 sledování fluktuace pracovníků v této organizaci, aby bylo možné získat relevantnější data a informace o fluktuaci a s nimi dále poté pracovat, došlo rovněž ke změně vnímání pracovníků ze strany vrcholového managementu – zaměstnanci se stali strategickým prvkem organizace a mají nyní i do budoucna představovat klíčový strategický zdroj konkurenční výhody společnosti CONTEG.

Sledování fluktuace pracovníků v analyzované organizaci bylo ovlivněno obdobím, za jaké autorka této bakalářské práce fluktuaci pracovníků sledovala a analyzovala. Bylo-li by šetření a zkoumání fluktuace pracovníků prováděno například v období před osmi lety, kdy tuzemskou ekonomiku stejně jako jiné ekonomiky zasáhla globální ekonomická a finanční krize, byly by zjištěné výsledky stran fluktuace pracovníků zcela jiné. Jak bylo autorce této bakalářské práce potvrzeno personálním oddělením společnosti CONTEG, v době ekonomické krize byla fluktuace pracovníků prakticky nulová (kromě plánovaných odchodů zaměstnanců do starobního důchodu). Lidé si vážili práce u stabilní organizace, znali situaci na trhu práce, a proto nijak nefluktovali – k nežádoucím odchodům zaměstnanců prakticky nedocházelo. Vliv na loajalitu a personální stabilitu v době ekonomické krize měla bezesporu vliv i ta skutečnost, že společnost CONTEG na rozdíl od jiných firem v regionu pravidelně svým zaměstnancům vyplácela mzdu.

Co se týče současné doby v oblasti fluktuace pracovníků v analyzované organizaci, lze identifikovat několik rizik, a to právě na základě provedené analýzy a s přihlédnutím k aktuální ekonomické situaci státu a konkrétní situaci na trhu práce.

Zásadním negativním faktorem majícím vliv na fluktuaci pracovníků je personální nestabilita v organizaci. Ve společnosti CONTEG tomu tak v současné době není a naopak lze konstatovat, že situace v oblasti zaměstnávání lidských zdrojů je dnes víceméně stabilní. Čemu ovšem společnost CONTEG nemůže příliš zabránit, je tendence jiných zaměstnavatelů nabízet lepší podmínky zkušeným a schopným zaměstnancům. Jestliže se rozhodne kvalitní zaměstnanec ukončit pracovní poměr u společnosti CONTEG proto, že dostal nabídku práce u konkurence, jsou v takové chvíli možnosti managementu společnosti CONTEG poněkud omezené – pokud se společnost rozhodne takovému zaměstnanci zvýšit mzdu, mohou začít i ostatní zaměstnanci chodit s výpověďmi, pokud nedostanou přidáno.

Situace na trhu práce není pro zaměstnavatele dobrá a platí to rovněž pro analyzovanou společnost CONTEG. Lze konstatovat, že situace na trhu práce je zjevným rizikem stran fluktuace pracovníků v předmětné organizaci CONTEG, což souvisí ostatně například i s tím, že společnost CONTEG má velké problémy s obsazením některých dělnických pozic – je například problém získat zaměstnance s vyučným listem (elektrikáři, instalatéri, svářeči či brusiči), problémem je rovněž získání pracovníků pro obsluhu CNC strojů.

Společnost CONTEG tuto nepříznivou situaci řeší nyní zaměstnáváním cizinců přes různé pracovní agentury, což ovšem přináší celou řadu problémů – není to například jen jazyková bariéra, ale také zvyklosti těchto cizinců. U pracovníků z Ukrajiny jsou například delší vánoční svátky, takže na počátku kalendářního roku vždy klesá výroba, problematické jsou rovněž návraty cizinců po letní dovolené. Ve společnosti CONTEG je pak jednomu zaměstnanci personálního oddělení svěřena agenda víz, neboť u cizinců je nezbytné sledovat platnost víz a zajištění jejich včasného prodloužení.

Rizikem stran fluktuace pracovníků v analyzované organizaci je také náročnost vykonávané práce. Je zjevné, že v každé organizaci jsou na zaměstnance kladeny vysoké nároky a požadavky, což souvisí s požadavkem na maximální produktivitu pracovníků a tím

dosažení maximální produktivity organizace jako celku. Nicméně náročnost vykonávané práce zejména u některých vybraných pracovních pozic je jedním z důvodem toho, proč zaměstnanci organizaci CONTEG opouštějí.

Autorka práce navrhuje, aby firma CONTEG zvážila střídáním pracovních pozic, kdy zaměstnanci mohou být na určité pracovní pozici po určitou dobu a poté mohou vykonávat jinou pracovní pozici v rámci organizace. Jednak je možné díky tomu zajistit, aby v případě potřeby mohl zaměstnanec nahradit jiného zaměstnance (například v případě jeho nemoci), a jednak je možné docílit toho, že lidé díky flexibilitě neskloznou do rutiny, která je pak vede k hledání nového zaměstnání, a tedy k odchodu ze společnosti CONTEG. Je však nutné zmínit, že rotace pracovních pozic není univerzálně aplikovatelná na celou organizaci. Ve společnosti CONTEG lze identifikovat celou řadu specifických pracovních pozic, u kterých je rotace pracovníků prakticky vyloučena.

Důležitým faktorem, který má vliv na snížení fluktuace pracovníků, je systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Společnost CONTEG realizovala v rámci projektu Evropské unie vzdělávání svých zaměstnanců, přičemž prostřednictvím projektu č. CZ.1.04/1.1.02/94.01492 bylo provedeno komplexní vzdělávání zaměstnanců výrobního závodu v Pelhřimově.

Globálním cílem projektu byla podpora vzdělávání vlastních zaměstnanců pro posílení celosvětové konkurenceschopnosti firmy a prohloubení oborového vzdělávání v regionu Vysočiny. Cílem projektu bylo zavedení komplexního vzdělávacího systému podle potřeb zaměstnanců a zvýšení jejich kvalifikace, adaptability a pracovní uplatnitelnosti ve strojírenské výrobě a vývoji, a dále pak vyškolení vlastních lektorů pro průběžné a dlouhodobé školení zaměstnanců, přesně zaměřené na potřeby zaměstnanců. Hlavním důvodem realizace tohoto projektu byly investice společnosti do nových výrobních technologií a vývojové a testovací laboratoře v celkové výši více než 150 mil. Kč, které byly podpořeny dotacemi z programů OPPI Inovace a Potenciál. Aby bylo zajištěno správné a efektivní využití těchto investic, bylo nutné proškolení zaměstnanců společnosti v následujících oblastech – výrobní dovednosti, produktivita práce, kvalita, jazykové vzdělávání a odborné vzdělávání (finance, IT pro uplatnění ve výrobě, zařízení budov, celní problematika). (CONTEG, 2019).

V této souvislosti autorka práce navrhuje, aby společnost CONTEG pokračovala a pravidelně se zúčastňovala i dalších vzdělávacích akcí, jež budou moci být realizovány prostřednictvím evropských projektů. Právě totiž vzdělávání a rozvoj zaměstnanců signalizuje, že firma má o své pracovníky zájem, že zvyšuje jejich kvalifikaci, dovednosti a znalosti, tudíž že zvyšuje i jejich hodnotu na trhu práce. Vzdělávání a rozvoj pracovníků ovšem musí mít určité zákonitosti, musí být systematické, relevantní a musí dosahovat předem vytýčených vzdělávacích cílů, jež budou korespondovat jak s personální strategií společnosti CONTEG, tak rovněž s organizační strategií analyzované organizace.

Obecně nejčastějším doporučením stran řešení fluktuace pracovníků bývá zvýšení péče a pozornosti o zaměstnance. Konstatuji, že společnost CONTEG v komparaci s ostatními firmami v příslušných regionech poskytuje svým zaměstnancům nadstandardní péči. Kromě celé řady benefitů hmotného i nehmotného charakteru usiluje management společnosti o adekvátní motivaci a stimulaci zaměstnanců společnosti CONTEG tak, aby tito zaměstnanci cítili, že je o ně v organizaci pečováno, že si jich zaměstnavatel váží a že jsou považováni za to nejdůležitější, čím organizace CONTEG fakticky disponuje.

Dalším způsobem, jak eliminovat fluktuaci pracovníků, je zvýšení mezd, neboť zaměstnanci i přes širokou paletu finančních i nefinančních benefitů vždy primárně svou pracovní spokojenost a loajalitu poměřují podle toho, jakou mzdu mají.

V tomto směru jsou ovšem možnosti managementu CONTEG omezené, a to ze dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem je skutečnost, že již nyní jsou mzdy zaměstnanců společnosti CONTEG nadprůměrné v daných regionech. O tom autorku práce informoval Manager společnosti, avšak nemohl sdělit konkrétní částky. Pro představu průměrná hrubá mzda v regionu Vysočina, kde se nachází hlavní výrobní závod, činí 31 055 Kč a v celé České Republice je průměrná hrubá mzda 33 840 Kč (Český statistický úřad, 2019). A druhým a důležitým důvodem je pak ta skutečnost, že další zvyšování mezd již není v současné hospodářské situaci možné, a to nejen s ohledem na produktivitu zaměstnanců, ale především s ohledem na to, že mzdy zaměstnanců již nyní představují jednu z největších položek v hospodaření společnosti CONTEG.

Snížit fluktuaci pracovníků v analyzované organizaci CONTEG tak v podstatě lze prostřednictvím nástroje, kterým je motivaci a stimulace zaměstnanců, která by měla být realizována primárně ze strany liniových manažerů. Tento nástroj, je-li realizován efektivně a opravdově, může vést především k posílení loajality zaměstnanců a také k větší zainteresovanosti pracovníků na cílech a poslání společnosti CONTEG, díky čemuž může dojít ke snížení míry celkové roční fluktuace.

Motivace zaměstnanců je pochopitelně již nyní v analyzované organizaci prováděna, nicméně lze identifikovat některé nedostatky. Především neexistuje jednotný systém motivačního programu, zaměstnanci na různých úsecích či pozicích jsou motivováni rozdílně. Rovněž ne všichni liniovní manažeři si uvědomují význam motivace a stimulace pracovníků pro organizaci jako celek, a namísto motivace volí raději direktivní způsoby řízení a vedení svých podřízených pracovníků, což ovšem často generuje pracovní nespokojenost zaměstnanců a potažmo jejich odchod z organizace.

Bude nezbytné ještě alespoň částečně modifikovat personální politiku v předmětné organizaci CONTEG. Absence uceleného motivačního systému je v analyzované organizaci zřejmá, což ovšem souvisí do jisté míry i s tím, že vedení společnosti má sídlo v Praze a jednotlivé závody sídlí v jiných regionech.

Autorka práce navrhuje zavedení určitého motivačního finančního programu, díky kterému by zaměstnanci byli ohodnocováni podle počtu odpracovaných let ve firmě CONTEG. Nový jednotný motivační program bude jednoznačně známý a vyvěšený na veřejném místě, nástěnce.

Společnost CONTEG i nyní hledá nové pracovníky na pozice v Praze i v Pelhřimově. Lze rovněž poukázat na to, že analyzovaná společnost si stejně jako některé jiné společnosti již plně uvědomuje význam kvalitního zaměstnance, a proto umožňuje každému, kdo nenašel u této společnosti vhodnou volnou pozici, aby zaslal svůj životopis s představou o své kariéře personálnímu oddělení, které pak provede analýzu, zda není možné takového zájemce přesto u společnosti CONTEG zaměstnat na jiné než hledané pracovní místo.

Společnost CONTEG je dynamickou tuzemskou společností, která působí i v zahraničí. Bez kvalitních lidských zdrojů je prakticky nemožné zajistit její řádné a spolehlivé fungování. Tuto skutečnost si v souvislosti s nadměrnou fluktuací pracovníků v minulých letech začal uvědomovat i vrcholový management této společnosti. Zaměstnanci se staly předmětem primárního zájmu managementu a nositeli konkurenční výhody organizace CONTEG.

## 6. Závěr

Předmětem této bakalářské práce byla problematika fluktuace pracovníků se zaměřením na konkrétní organizaci. Cílem bakalářské práce pak byly návrhy změn na zlepšení řízení v oblasti fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci, díky čemuž bude rovněž možné zjistit, zda personální politika příslušné organizace adekvátně řeší problematiku fluktuace pracovníků v podmínkách dané organizace či nikoliv.

Lze konstatovat, že problematika fluktuace pracovníků je obecně v současných podmínkách organizační praxe závažným aspektem úspěšnosti či naopak neúspěšnosti organizací. Nedostatek zaměstnanců na trhu práce, rostoucí tlak na zvyšování mezd, stimulování produktivity zaměstnanců prostřednictvím rostoucího množství benefitů hmotné i nehmotné povahy a posilování významu lidských zdrojů v organizaci na úkor všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních či informačních) znamená jediné, a sice že management každé jednotlivé organizace musí věnovat stále větší a větší pozornost relevantnímu a přitom i efektivnímu řízení a vedení lidských zdrojů.

Společnost s ručením omezeným CONTEG, která byla předmětem analýzy této bakalářské práce, věnuje lidským zdrojům dostatečnou pozornost a péči, přesto se však ani tato společnost nevyhnula zvýšené fluktuaci pracovníků v minulých letech. Provedená opatření, spočívající ve změně vnímání významu zaměstnance v této organizaci, zvýšení mezd a rozšíření nabízených benefitů, znamenala do jisté míry personální stabilizaci, v žádném případě však nevedla k ukončení nadměrné fluktuace pracovníků.

Analyzovaná společnost si až do roku 2016 prakticky nevedla žádnou statistiku stran toho, zda jsou odchody zaměstnanců ze společnosti nezbytné (odchody do starobního důchodu, odchody na mateřskou dovolenou) či nežádoucí (dobrovolné skončení pracovního poměru ze strany zaměstnance, který odcházel k jinému zaměstnavateli). Teprve až od roku 2016 personální oddělení společnosti CONTEG začalo tuto oblast sledovat a analyzovat, díky čemuž bylo možné přijmout taková opatření, která pomohla alespoň snížit míru nežádoucí fluktuace.



Změny v oblasti fluktuace pracovníků, které byly v minulosti implementovány do řízení a vedení lidských zdrojů, dovolují vrcholovému managementu společnosti CONTEG plánovat organizační a výrobní strategii s vědomím, že personální situace se ve společnosti již stabilizovala.

Lze uzavřít, že analyzovaná společnost CONTEG si uvědomila nežádoucí dopady nadměrné fluktuace pracovníků, k níž docházelo v minulých letech, a proto přijala některá opatření za účelem eliminace nadměrné fluktuace. V následujícím období ovšem bude nezbytné implementovat do personální politiky společnosti CONTEG ještě některé další doporučené postupy a opatření, aby se stabilizovaná personální situace dařila udržet co nejdéle, a to i s vědomím očekávaného příchodu ekonomické krize, která se promítne i do trhu práce.

## Summary

This bachelor thesis is dedicated to fluctuation of employees. It is a current topic because it causes high costs for companies and the state. The selected organization is situated in Pelhřimov and has about 250 employees.

Firstly, it is meant to define the problem of the turnover generally define the term of employee turnover, summarize its factors and positive and negative impacts which are connected with it. It includes finance, administration, management or organization. The main problem is when employees are not satisfied in their job. It deals with the employee turnover rate and the most frequent causes of voluntary quits.

Because the thesis deals with a specific organization, the analyses concentrate on employee turnover in a chosen company. On the basis of the calculations and information provided, recommendations and suggestions are proposed to reduce the turnover of company employees.

Key words: voluntary leaves, job satisfaction, human resources management

## Seznam použité literatury:

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.

Barták, J. (2011). Personální řízení: současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Bedrnová, E. a kol. (2012). Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press.

Branham, L. (2004). Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press.

Branham, L. (2012). The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and ACT Before It's Too Late (2nd ed.). New York, NY: AMACOM

Daigeler, T. (2008). Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu. Praha: Grada Publishing.

Horváthová, P. a kol. (2016). Řízení lidských zdrojů: Nové trendy. Praha: Management Press.

Jermář, M. a kol. (2014) Psychologie v organizační a ekonomické praxi. Plzeň: Západočeská univerzita.

Kocianová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.

Koubek, L. (2014). Praktická psychologie pro manažery a personalisty. Brno: Nakladatelství Motiv Press.

Měrtlová, L. (2014). Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM.

Mužik, J., Krpálek, P. (2017). Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia.

Pilařová, I. (2016). Leadership a Management Development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada Publishing.

Pitra, Z. (2007). Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing.

Stýblo, J. a kol. (2011). Personalistika. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Urban, J. (2014). Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy.

Urban, J. (2013). Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Veber, J. a kol. (2009). Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press.

### **Internetové zdroje:**

CONTEG [Online]. (2019). Dostupné z: <https://www.conteg.cz/>

Český statistický úřad [Online]. (2019). Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)

Česká tisková kancelář (ČTK) [Online]. (2019). Dostupné z: <https://www.ctk.cz/>