



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

## **Fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku**

### **Employee fluctuation in selected company**

Bakalářská práce

Studijní program:   Ekonomika a management  
Studijní obor:       Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
Vedoucí práce:     Doc. Ing. Michal Kavan, CSc.

**Veronika Holá**

---

**Praha 2015**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Veronika Holá

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Employee fluctuation in selected company

### Zásady pro vypracování:

1. Teoreticky zpracujte současný stav a závažnost dané problematiky.
2. Vypracujte charakteristiku společnosti a její firemní kulturu. Popište organizační strukturu a strukturu zaměstnanců.
3. Zpracujte výsledky zjištěné v praxi.
4. Integrujte zjištěné skutečnosti s teoretickými podklady.
5. Propojte teorie s praxí a navrhněte praktická doporučení tak, aby aplikační část logicky vyplývala z prezentovaných teorií.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 40-60 stran

**Základní odborná literatura:**

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9
3. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. ISBN 80-864-3297-1
4. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3
5. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0

**Vedoucí bakalářské práce:** Doc. Ing. Michal Kavan, CSc.

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:**



**Termín zadání práce:** 7. května 2015

**Termín odevzdání práce:** 6. ledna 2016

L.S.




.....  
**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



.....  
**doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.**  
ředitelka ústavu

**V Praze dne 5. prosince 2014**

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:**



Holá, Veronika. *Fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku*. Praha: ČVUT 2015.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií,  
Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

Podpis .....

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Doc. Ing. Michalu Kavanovi, CSc. za odborné rady a vedení mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti ROB DESIGN, s.r.o. za poskytnuté materiály pro vypracování této bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce je zaměřena na problém fluktuace zaměstnanců ve společnosti ROB DESIGN, s.r.o. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Uvádí příčiny, důsledky a řešení fluktuace a důvody odchodů zaměstnanců. V praktické části je představena firma a její personální řízení. Cílem práce je navržení doporučení vedoucích ke snížení fluktuace ve společnosti.

## **Klíčová slova**

Personální řízení, fluktuace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, organizace, odměňování.

## **Abstract**

This Bachelor's Thesis focuses on challenges with employee fluctuation in ROB DESIGN, s.r.o. company. Thesis is divided into two parts, theoretical and practical. It analyzes the cause, impact and solution of fluctuation and reasons of employee resignations. The company and its resource management are described in practical part. The goal of this Bachelor's Thesis is application which will lower employee fluctuation in the company.

## **Key words**

Human resources, employee fluctuation, employee satisfaction, organization, remuneration.

# Obsah

ÚVOD .....	10
TEORETICKÁ ČÁST .....	12
1. Definice pojmů .....	12
2. Proces získávání, výběru a přijímání pracovníků .....	15
2.1. Analýza pracovního místa .....	15
2.2. Plán zabezpečování lidských zdrojů .....	16
2.3. Přijímání zaměstnanců .....	18
3. Fluktuace zaměstnanců .....	20
3.1. Důvody a počátky fluktuace zaměstnanců .....	21
3.2. Náklady související s fluktuací .....	21
3.3. Výpočet míry fluktuace .....	23
3.4. Odchod zaměstnance .....	24
3.5. Snižování fluktuace zaměstnanců .....	28
4. Skončení pracovního poměru .....	33
4.1. Snižování počtu zaměstnanců .....	33
4.1.1. Dohoda o ukončení pracovního poměru .....	38
4.1.2. Výpověď z pracovního poměru .....	38
4.1.3. Okamžité zrušení pracovního poměru .....	40
4.2. Odchody do důchodu .....	40
PRAKTICKÁ ČÁST .....	42
5. Představení společnosti .....	42
5.1. Složky výrobní činnosti .....	44
5.2. Provozovna a zaměstnanci .....	44
5.3. Popis pracovních pozic .....	45



5.4. Struktura zaměstnanců .....	46
6. Fluktuace zaměstnanců .....	49
6.1. Analýza potřeby nového zaměstnance .....	57
6.2. Náklady spojené s přijímáním zaměstnance.....	58
6.3. Průběh přijímacího pohovoru .....	60
6.4. Adaptace zaměstnance .....	62
6.5. Vzdělávání zaměstnanců .....	63
6.6. Spokojenost a motivace.....	63
7. Vlastní návrh řešení .....	64
ZÁVĚR .....	66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	67
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	70
SEZNAM TABULEK.....	70
SEZNAM GRAFŮ.....	70

# Úvod

Jak již napovídá název, tématem mé bakalářské práce bude fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku. Toto téma jsem si vybrala, jelikož rozhodující složkou v každém podniku jsou její pracovníci, kteří svým pracovním chováním a svými schopnostmi určují její úspěch a její konkurenceschopnost na trhu.

Nejdůležitější činností každé společnosti je, aby plnila své cíle. Společnost může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat a to materiální zdroje (materiál, energie, stroje a jiná zařízení), finanční zdroje, informační zdroje a v neposlední řadě hlavně lidské zdroje.

Lidé jsou jediným zdrojem v organizaci (vedle zdrojů, finančních, materiálních a informačních), který nepodléhá amortizaci, avšak naopak při dobrém řízení a vedení se investice do něho zhodnocuje.

Pokud svou práci ovládají, nacházejí v ní uspokojení a jsou schopni a ochotni své pracovní procesy dále zlepšovat, jsou pro organizaci a její uplatnění na trhu tím nejužší kapitálem. Schopní, spokojení a motivovaní zaměstnanci totiž dokážou nejlépe využívat všech potřebných zdrojů. Významně tak rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti celé společnosti.

Jedním z největších problémů prosperujících společností je udržení si kvalitních zaměstnanců. Zároveň však žádaná fluktuace může být pro společnost i přínosná. Nejlepším způsobem jakým lze docílit udržení kvalitního zaměstnance je jejich výběr. Proto si myslím, že je velmi podstatné vybírat a následně přijímat pracovníky s nejlepšími předpoklady pro provozování práce na obsazovaných pracovních pozicích, což je také jeden z nejtěžších personálních úkolů, neboť vybrat vhodného pracovníka, který bude důležitým přínosem pro organizaci, chce velmi dobrý systém průběhu a následné adaptace tohoto nového zaměstnance. Nikdy si však nemůžeme být zcela jisti, zda jsme vybrali zrovna toho vhodného zaměstnance na danou pozici, neboť až při jeho adaptaci lze usoudit, zda je pro tuto pracovní pozici vhodný, či zda svojí činností by lépe obstál na jiné pozici. Pro personalisty je důležité si hned na začátku stanovit požadavky jakožto specifikaci pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Následně přilákání uchazečů jakožto prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců. Nakonec vhodný výběr

uchazečů- třídění žádostí o pracovní pozici, pohovory, různé testování, hodnocení uchazečů, získávání referencí.

Po vhodném výběru podepsat pracovní smlouvu a následná adaptace, rozvoj a udržení si pracovníka.

# TEORETICKÁ ČÁST

Předpoklad, že základem dobrého fungování každé společnosti je správný výběr a udržení si vhodných zaměstnanců, kteří se snaží o dosažení cílů společnosti vyplývajících z podnikové strategie, se stal i motivací pro moji bakalářskou práci. Ve své práci se zaměřím na společnost, ve které již čtvrtým rokem pracuji, a to na reklamní a outdoorovou agenturu ROB DESIGN, s.r.o.

Cílem mé práce je navrhnout doporučení vedoucí ke snížení fluktuace ve společnosti, zhodnotit, zda strategie společnosti ROB DESIGN, s.r.o. v oblasti získávání a výběru zaměstnanců odpovídá potřebám společnosti.

Budu se zabývat produktivitou práce a organizační strukturou ve společnosti. Cílem je zjistit příčiny fluktuace, pokusit se minimalizovat náklady spojené s fluktuací. Snažit se pochopit případné důvody nespokojenosti a snížit tak náklady, které by vznikali se stálým pohybem zaměstnanců.

Cílem teoretické části je osvojení a objasnění poznatků z odborné literatury, která se zaměřuje na tuto problematiku. Tyto informace pro mě budou podkladem pro podání podnětů a postupů vedoucích k zefektivnění postupu při snižování fluktuace.

## 1. Definice pojmů

### Fluktuace

Termínem fluktuace zaměstnanců se budu věnovat hned v první kapitole, neboť tento pojem je doprovázen celou mou prací a nabídnu zde tedy její vysvětlení.

Tento termín pochází z latinského slova fluktuace a znamená „houpat se na vlnách“ či „pohybovat sem tam“. [Linhartová, 2012, s. 13]

Dle Reiße (2008) rozlišujeme celkem tři druhy fluktuace: [Linhartová, 2012, s. 13]

1. **Přirozená**- jedná se o odchod do důchodu či smrt zaměstnance.
2. **Uvnitř společnosti**- jedná se o pohyb uvnitř organizace, povýšení, atd.
3. **Pryč ze společnosti**- zde bereme všechny výpovědi zaměstnanců, kteří odchází z naší společnosti do jiné.

## **Řízení lidských zdrojů**

Pojem „řízení lidských zdrojů“ znamená definování postupů zabývajících se řízením lidí ve společnostech.

*„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“ (ARMSTRONG, 2002, s. 27).*

V moderně řízených firmách se řízení lidských zdrojů stává páteří celé společnosti.

## **Personální strategie**

Je jedna z hlavních strategií organizace, ukazuje nám cíle společnosti do budoucnosti v personální oblasti, má pomoci k dosažení cílů společnosti.

*„Personální strategie musí reagovat na změny strategie organizace, musí odpovídat specifikům organizace (vnitřním podmínkám) a respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje (personální strategie spojuje vnější vlivy na organizaci s jejími vnitřními specifiky)“ (KOCIÁNOVÁ, R., 2012, s. 91).*

*„Personální strategie je východiskem strategického personálního řízení, tedy již konkrétní činnosti směřující k naplnění strategických cílů firmy.“ (KOUBEK, J., 2007, s. 28)*

Týká se dlouhodobých a obecných cílů v oblasti pracovních sil a jejich práci s nimi. Cíle v oblasti práce a lidí jsou propojeny s jinými cíli podniku a nesmí být v neshodě se zájmy podniku. Personální strategie je základem podnikové strategie a musí reagovat na změny strategie společnosti.

*„Pracovníci menších firem tedy podstatně přestávají být zaměstnanci či podřízenými a stávají se ve stále větší míře spolupracovníky v plném smyslu tohoto slova.“ (KOUBEK, J., 2007, s. 25)*

## **Strategie organizace**

Každá firma byla založena proto, aby uskutečňovala svoje poslání, ať již se jedná o výrobu či o poskytování služeb zákazníkům. Toto poslání musí být vždy ve shodě se základní vizí zakladatelů firmy, co bude tématem podnikání, kdo budou zákazníci firmy,

co firma ke své činnosti bude vyžadovat a jakým způsobem bude firma uspokojovat své zákazníky, ať již se jedná o výrobky či služby.

Činnost každé firmy se řídí určitým souborem podmínek, které se týkají jejím oboru působení, jejich cílů. Významem strategie je pomoci organizaci dosáhnout požadovaných cílů.

Existuje velké množství definic. Definice pojmu se mění i v čase. V současnosti chápeme strategii organizace jako jednu z podmínek pro dosažení výsledku společnosti.

Strategie organizace udává dlouhodobé cíle, udává představu o celkovém obrazu společnosti, o jejích cílech.

*„Strategie organizace vychází z posouzení současného stavu organizace a definuje určitou koncepci řízení organizace, zejména optimální způsob získávání, využívání a rozvoje disponibilních zdrojů k realizaci strategických cílů organizace“ (ŠIKÝŘ, M., 2014, upraveno, s. 44).*

Strategické řízení je tedy zaměřeno na dlouhodobé plánování a zaměření organizace. Strategické řízení ve firmě tedy zabezpečuje, že vše se dělá podle předem naplánovaným a dlouhodobých cílů.

Ve strategii by tedy strategické cíle měly být vyjádřeny způsobem SMART, v němž každé z písmen sděluje, jaké jsou vlastnosti cílů (HANZELOVÁ, 2013, s. 5):

- S (*stimulating*) – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků;
- M (*measurable*) – dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné;
- A (*acceptable*) – cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité stakeholders, tj. pro činitele mající něco společného s firmou;
- R (*realistic*) – reálné, dosažitelné;
- T (*timed*) – určené v čase.

Strategické řízení nám tedy udává vize a způsoby, které nám ukazují, jakými prostředky budou cíle splněny.

Strategie organizace má několik součástí jako jsou vize, hypotéza, poslání a cesta. Dohromady je označujeme jako strategický rámec podniku.

## 2. Proces získávání, výběru a přijímání pracovníků

### 2.1. Analýza pracovního místa

Množství pracovníků, které společnost potřebuje, by mělo být formulováno v projektu získávání pracovníků, který je odvozen z personálního plánu. Může samozřejmě také být potřeba záměny některých zaměstnanců nebo potřeba vytvoření nových pracovních pozic. Je potřeba vědět, zda tyto požadavky jsou oprávněné, což v podnicích řeší personální útvary.

Specifikace požadavků na pracovní pozici jsou obsažena v popisu pracovního místa.

*„Definice (profil) určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti.“ (Armstrong, 2012, s. 343)*

Analýza pracovního místa nabízí obraz práce o určité pracovní pozici a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na daném místě pracovat. Cíl analýzy pracovního místa je zjištění a zaznamenání informací o procesech a úkolech, který následně vytváří popis pracovního místa.

### Personální specifikace

Personální specifikace obsahuje vzdělání, kvalifikaci a zkušenosti potřebné k danému pracovnímu místu.

Specifikace požadavků na pracovníka můžeme sestavit podle mnoha kritérií.

1. **Odborné schopnosti**- co musí pracovník znát a musí být schopen dělat při plnění na pracovní pozici.
2. **Požadavky na chování**- typy chování požadující k úspěšnému výkonu role.
3. **Odborná příprava a výcvik** - požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik.
4. **Zkušenosti, praxe** – jaké zkušenosti uchazeč má a jeho kvalifikace v nich.
5. **Další požadavky** – častá změna pracoviště, cestování, neobvyklá pracovní doba,...

Měli bychom se však také vyhnout příliš vysokým požadavkům na dané uchazeče. Zvyšujeme tím problematiku s jejich získáváním a následné rozpory mezi uchazeči, kteří

byli vybráni, avšak jejich schopnosti nejsou využívány. Naopak příliš nízké požadavky jsou stejně problematické, ačkoliv se s ním méně často stýkáme. Ideální je rozlišit mezi požadavky, které jsou podstatné a které jsou nezbytné.

Když odsouhlasíme požadavky, měli bychom stanovit podstatné a nezbytné požadavky dle hlavních kritérií schopností, vzdělání, zkušeností a odborné přípravy.

Dále je nutné uvést důležité informace o pracovních podmínkách.

Pětistupňový model bere větší váhu na dynamické aspekty uchazečovy kariéry. Poslední dobou se pro účely pohovoru používá přístup založený na schopnostech.

## **2.2. Plán zabezpečování lidských zdrojů**

Existují dva druhy získávání zaměstnanců a to z řad momentálních pracovníků, kde bychom ušetřili náklady na zaškolování a dále z vnějších zdrojů.

### **Zabezpečování lidských zdrojů z řad pracovníků organizace**

Nejprve bychom měli zhodnotit, zda ve firmě je někdo, kdo by se na danou pozici hodil. Budeme se přitom opírat o současnou kvalifikaci pracovníka a hodnocení jeho potenciálu. Měli bychom zde mít pravidelně aktualizovaný soupis zaměstnanců, abychom věděli, zda daný zaměstnanec má takové hodnoty a dovednosti, které naše firma potřebuje. Následně po výběru bychom se měli rozhodnout, jakým způsobem by se měla jeho dosavadní funkce změnit, tedy v zájmu povýšení, rozmístění a zda bude potřebné další vzdělání a zaškolování pracovníka, ať již od zaměstnanců na stávající pozici. Je tedy potřebné analyzovat současný stav a následně podniknout opatření, která povedou k zefektivnění pracovních pozic.

### **Plán získávání pracovníků z vnějších zdrojů**

Tento plán by měl obsahovat kolik a jaký typ lidí budeme potřebovat, ať se již jedná o krátkodobou, sezónní výpomoc či stálou pracovní pozici. Dále bychom si měli ujasnit, odkud budeme dané pracovníky vyhledávat, ať se již jedná o školský sektor, inzerci v novinách, internetové portály zaměřující se na vyhledávání nových zaměstnanců.

A nakonec, jak budeme celkový program získávání pracovníků realizovat.

*„Cílem strategického zabezpečování lidských zdrojů je zajistit, aby organizace měla lidi, které potřebuje k dosahování svých cílů.“ [Armstrong, 2015, s. 257]*



*„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci.“ [Šikýř, 2012, s. 84]*

## **Inzerování**

*„Inzerát (či jakákoliv jiná nabídka zaměstnání) by neměl uvádět jen požadavky kladené na uchazeče, ale také jim něco konkrétního a zajímavého nabízet.“ (Koubek, 2007, s. 89)*

*„Inzerování je podivný a nepochopitelný svět, v němž kreativita inzerentů musí odpovídat disciplínám zabývajícím se trhem.“ [Owen, 2008, s. 37]*

Jedná se o nejčastější metodu, prostřednictvím které se snažíme získat zaměstnance. Nejprve bychom ale měli zvážit, zda vůbec inzerovat. Při výběru způsobu, jakým v co nejkratším času přilákat nové uchazeče jsou pro nás důležitá následující kritéria- rychlost získání pracovníka, náklady spojené s jeho hledáním a pravděpodobnost vybrání vhodného kandidáta. Cílem inzerátu musí být: [Armstrong, 2012, s. 384]

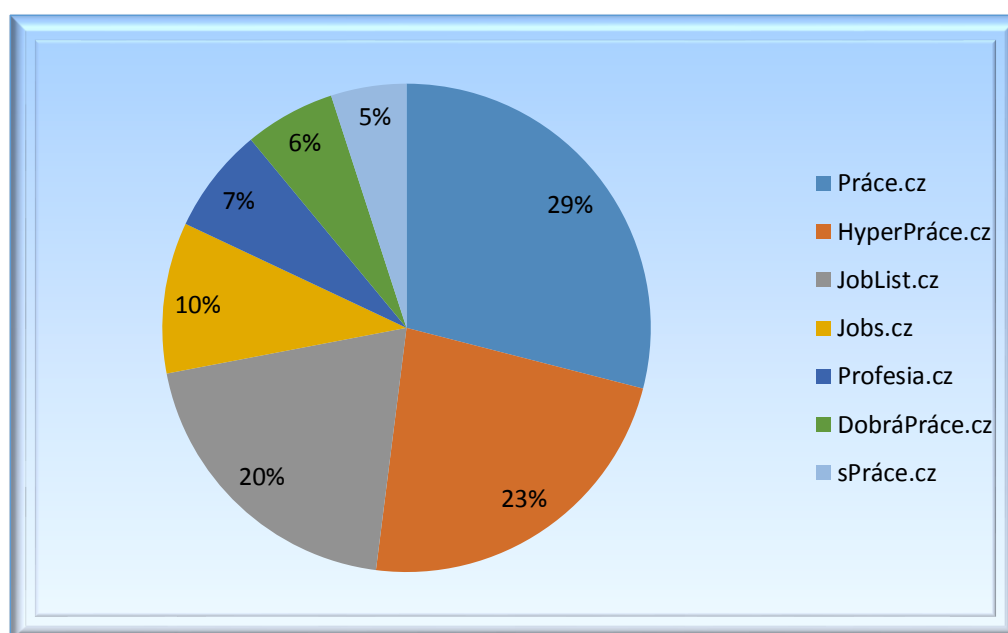
1. **Upoutání pozornosti**- inzerát naší společnosti musí být konkurenceschopnější než inzeráty ostatních společností.
2. **Atraktivita, zájem**- informace o pracovní pozici, zaměstnavateli, požadavky musí být sdělovány zajímavou formou, aby upoutali potenciálního kandidáta.
3. **Stimulace**- inzerát musí zaujmout až do konce a měl by nám přinést potřebné množství odpovědí od vhodných kandidátů.

## **E-recruitment**

Jedná se o vyhledávání zaměstnání přes internet. Je to velmi efektivní způsob možnosti jak vyhledávat nové zaměstnance, nabídka a poptávka se společně střetávají na personálním serveru. Uchazeči, stejně jako zaměstnavatelé zde vkládají své nabídky a jejich vlastní aktivitou mohou přispívat k potenciálnímu získání pracovního místa či pracovníka. Můžete tedy inzerát vložit a pouze čekat, pokud se Vám některá ze společností ozve, či aktivně rozesílat své životopisy a podávat o sobě informace Vámi vybraným společnostem. Servery bývají velice dobře roztrženy, jak již podle sekcí odvětví zaměstnání, tak podle krajů, výši platů atd.

Pokud jste registrovaným uživatelem, server Vám sám automaticky generuje a zasílá dle Vašich kritérií pro Vás nejvhodnější nabídky zaměstnání. Vyhledávání práce na internetu se stalo nejoblíbenější formou vyhledávání nové práce, neboť současně můžete porovnávat ostatní nabídky a je zde zároveň možnost okamžité reakce přímo zaměstnavateli. Je to přehlednější, rychlejší forma jak papírová a zároveň díky možnosti neustálé aktuálnosti se firma vyhne při odstranění inzerátu již dalším nepotřebným nabídkám.

**Graf č. 1:** Nejnavštěvovanější pracovní portály



Zdroj: vlastní zpracování

Při tvorbě nejnavštěvovanějších portálů jsem se opírala o počet inzerátů uvedených na jednotlivých portálech.

Další možností, jakou lze využít k získání nových zaměstnanců je outsourcing. Jedná se o způsob, kdy si firma najde externí agentury. Doslovným překladem je „používání vnějších zdrojů“. Je to tedy převedení některé z aktivit společnosti, které si do této doby samostatně zajišťovala, na jinou společnost. Díky outsourcingu můžeme leckdy uspořit i značné peníze. [Dvořáček, Tyll, 2010, s. 1]

### 2.3. Přijímání zaměstnanců

*„Přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace.“* [Koubek, 2007, s. 189]

*„Přijímání pracovníků je personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště.“*  
[Kociánová, 2010, s. 128]

Při přijímání nových zaměstnanců bychom měli vždy mít sepsanou pracovní smlouvu, díky níž bude zaměstnanec provádět svoji činnost ve společnosti. Pokud zaměstnanec v organizaci zůstává a pouze přechází z pozice je také důležité, aby k tomuto úkonu byla sepsána nová smlouva. Většinou se to však řeší pouhým dodatkem ke stávající smlouvě.

Smlouva musí být vždy oboustranná, pracovník by měl mít možnost se k ní vyjádřit.

Pracovní smlouva musí obsahovat několik náležitostí jako: jméno, příjmení, titul, datum a místo narození, rodné číslo, adresu trvalého pobytu, datum vzniku pracovního poměru, pracovní náplň atd.

Při přijetí nového zaměstnance musíme zároveň do 8 dnů od počátku pracovního vztahu podat přihlášení k sociálnímu a ke zdravotnímu pojištění.

V případě, že je zapotřebí školení, bude zaměstnanci přidělen školitel. Zaměstnanec je následně přiveden na pracovní místo a jsou mu přiděleny věci potřebné k výkonu jeho činnosti. [Koubek, 2007, s. 189-191]

## **Proč přijímat zaměstnance z řad brigádníků, zaměstnanců na částečný úvazek?**

Tito zaměstnanci se již seznámili s pracovní pozicí, znají firemní kulturu společnosti. V případě nového zaměstnance by přizpůsobení pracovní pozici nemuselo mít kladný ohlas a zaměstnanec daná pozice nenaplněovala, tedy by zde byla vysoká pravděpodobnost další fluktuace.

Nové zaměstnance můžeme také přijímat z doporučení stávajících zaměstnanců. Současný zaměstnanec totiž velice realisticky popíše pracovní pozici, na kterou by nastoupil a případně doporučí jak na některé případné skutečnosti reagovat.

Je dobré také spolupracující zaměstnance přímo pozvat k pohovoru, ať již z důvodu potřebných požadavků, které vedou ke kvalitnímu výběru nového zaměstnance či

schopnosti stávajícího zaměstnance se spolupodílet na výběru zaměstnance a tím lepšimu vztahu k následnému kandidátovi.

Při přijmutí zaměstnance na pracovní pozici bychom následně měli provádět různé průzkumy, které by nám měli napomoci, abychom v budoucnu mohli předcházet nepříjemným situacím s jeho nespokojeností.

### **3. Fluktuace zaměstnanců**

V následující kapitole se budu věnovat personálním činnostem v opoře s fluktuací. Z daných poznatků poté následně budu vyvozovat závěry a zaměřím se na celkový proces odchodů zaměstnanců a jejich nahrazování s co nejlepšími výsledky kvalifikovaných a spokojených zaměstnanců, kteří následně budou ve firmě pracovat. Nejprve se zaměřím a popíši základní pojmy spojené s fluktuací zaměstnanců, její výpočet.

Fluktuace zaměstnanců je běžnou a stálou překážkou v mnoha společnostech.

Jedná se i odchod stávajících, zkušených zaměstnanců, kteří svoji produktivitou práce budou do jisté míry v začátcích značně pokulhávat za zaměstnanci dosavadními, neboť si ještě nestihli osvojit jejich znalosti, obratnost a procesy v podniku. Fluktuace pracovníků je pro společnost vždy spojena s řadou nákladů, tyto náklady mohou být i v řádech několika desítek tisíc korun.

Je třeba si již předem uvědomit, že zde jsou náklady spojené s odchodem pracovníka- mzdové, administrativní, další náklady na získávání nových pracovníků- inzerce, pohovory, zkušební testování. Významnou část nákladů tvoří příprava a čas personalistů. Další náklady na zaškolování náhradních pracovníků, kurzy, vzdělávání. Dále ztráty, které vzniknou, pokud dosavadní pracovník odešel dříve, než zde na jeho místo nastoupil jeho náhradník. Nejvyšším nákladem při fluktuaci pracovníka je jeho počáteční nízká produktivita a další náklady spojené s jeho nižším pracovním výkonem, než se zcela zapracuje. Je ovlivněna také produktivita oddělení, kde odešel stávající zaměstnanec.

Celkové náklady fluktuace pracovníka tedy mohou dovršit až 1,5 násobku průměrné roční mzdy pracovníka.

### **3.1. Důvody a počátky fluktuace zaměstnanců**

Fluktuaci zaměstnanců můžeme ovlivnit již od samého začátku při nastávající pracovní dohodě o spolupráci. V případě, že je nastávající pracovník špatně seznámen s pracovními úkoly na dané pracovní pozici, či má problémy s adaptací v pracovním kolektivu či firemní kultuře, můžeme v budoucnosti počítat s jeho nespokojeností a odchodem. Při přijímacím řízení mohou být nároky na danou pozici příliš vysoké, avšak kvůli snaze o úspěch mezi konkurenčními uchazeči mohou při získání pracovní pozice zjistit, že daná pozice pro ně vlastně není vůbec vhodná. Společnosti se snaží vyvolat konkurenční boj mezi uchazeči, aby obsadili volné pracovní pozice a získali kvalitní pracovníky v co nejkratším časovém období. Pro společnost je vždy spjata fluktuace s náklady ve společnosti, neboť musí investovat čas a peníze do výběru, školení a seznámení zaměstnance s danou pozicí. Navíc stávající zaměstnanci se během období, v kterém zůstávají na své dosavadní pracovní pozici, cítí odcizení, přemýšlí o svém odchodu z práce, během tohoto přechodného období nevěnují plnou pozornost své práci, mohou také chybovat, neakceptovat dosavadní firemní cíle, verbálně na veřejnosti poškozovat jméno společnosti a demotivovat ostatní firemní zaměstnance. Ostatní zaměstnanci následkem negativního vlivu odcházejících zaměstnanců mohou začít pociťovat nespokojenost se současným vedením společnosti, neboť odcházejícím zaměstnancům bývají poskytovány větší úlevy, zanedbává se jejich nízká pracovní výkonnost, vyšší chybovost, vše následně stávající a nasazení pracovníci vyhodnocují jako vysoce nekorektní. Tento pocit může vyvolat i u současně zaměstnaných pracovníků nespokojenost se současnou pozicí a vést dokonce až k jejich ukončení spolupráce. Tím také společnost může přijít i o kvalifikované a velmi ceněné pracovníky. [Linhartová, 2012, s. 13-15]

### **3.2. Náklady související s fluktuací**

Náklady v organizacích jsou velice podstatnou a hlídanou jednotkou ve všech společnostech. Je potřebné velice dobře znát a hlídat celkový tok peněz, abychom co nejlépe ustáli konkurenční prostředí. V dnešní době je lidský kapitál stále považován za nejpodstatnější faktor k úspěšné společnosti, s tím je však i spojena potřebná administrativa a také náklady na řízení a výběr zaměstnanců.

Činnosti související s výběrem, zaučením nového zaměstnance, jeho školením stojí společnosti mnoho času a peněz. Nejsou to jenom přímé náklady související s fluktuací jakožto administrativní náklady, ale také nepřímé náklady na potřebná školení a další vzdělávání odcházejícího pracovníka a samozřejmě také náklady, které jsou spojené s nově nastupujícím pracovníkem- s jeho výběrem, zaškolením, náklady které vznikly v průběhu, kdy byla daná pozice neobsazená, nižšímu pracovnímu výkonu než nový zaměstnanec se plně přizpůsobí pracovní pozici. Všechny tyto skutečnosti nesmíme opomíjet při plánování nábory zaměstnanců do organizace. Při výběru můžeme také využít specializované reklamní agentury či práci assessment center. [Linhartová, 2012, s. 18-19]

Zaměstnavatelé či pověřeni pracovníci si velmi často neuvědomují situaci na dopad spojený s odchodem zaměstnance z pracovního místa. Nelze zkalkulovat náklady spojené s fluktuací pouze na jednom příkladu a následně zobecňovat, náklady se budou vždy lišit nejen s jednotlivým zaměřením společností, ale také s potřebou a složitostí pracovního místa. S větší složitostí pracovní pozice jsou spjaté náklady, které jsou tím vyšší. Je tedy důležité počítat zvláště náklady vzniklé na každé pracovní místo v organizaci, kdy by muselo být v budoucnosti opět obsazováno.

Dle výsledků společnosti TREXIMA, spol. s r.o. projektu HR Monitoru byla průměrná míra fluktuace zaměstnanců u společností s více než 100 pracovníky v roce 2012 11,5%. Větší fluktuaci zaznamenali u firem, jež jsou vlastníci zahraniční společnosti a dále také u společností zabývajících se stavebnictvím a obchodem. Podle odborníků je za zdravou fluktuaci v podniku považována hodnota pěti až sedmi procent.

V současné době mnoho vrcholových manažerů povýšilo na vrcholné pozice v 80. letech a počátkem 90. let, na trhu v tomto období byl přebytek pracovní síly. Nebyl v tomto období problém nalézt náhradního pracovníka. V roce 1995 však nastal zlom a poprvé za celou moderní historii začíná převyšovat počet volných míst počet uchazečů o zaměstnání. Koncem 20. století začíná tzv. „Válka o talenty“ charakteristická pro toto období.

Tato válka trvala dalších šest let- organizace lákali za podpis pracovní smlouvy nové pracovníky na různé bonusy ať již masáže či toleranci domácího mazlíčka v zaměstnání. Hlavní postavení nad trhem tak ovládli zaměstnanci.

Při průzkumu v roce 1998 75 procent dotazovaných vedoucích pracovníků odpovědělo, že jednou z jejich tří nejdůležitějších priorit je udržet si zaměstnance, pouze 15 procent dotazovaných mělo připravený plán na snížení fluktuace. To vše ukázalo

neschopnost většiny manažerů, kteří se takto tvrdě zastávali filozofie, kterou uplatňovali v minulých letech: „Fluktuace je přijatelná jako další náklad podnikání.“ Tito manažeři, kteří zastávali tuto filosofii, se zanedlouho ocitli v situaci, kdy museli soupeřit s ostatními společnostmi, které vyznávali přístup: „Každý odchod je nežádoucí ztrátou, kterou je potřeba analyzovat.“ Tento nový způsob uvažování přistupuje ke ztrátě zaměstnance podobně jako ke ztrátě významného zákazníka.

Tento přístup se začal uplatňovat hlavně u amerických společností jako Harley Davidson, MBNA, Edward Jones a spousty dalších, kteří poukazovali zaměstnance na prvním místě.

V roce 2011 opět nastává ekonomická recese a zaměstnanci se opět začínají držet svých stávajících pozic a možností jak nahradit stávajícího zaměstnance bylo opět mnoho v řadě několika různých odvětví. [Branham, 2009, s. 19-20]

### 3.3. Výpočet míry fluktuace

Fluktuaci zaměstnanců lze pozorovat za určitá období, podle pracovní pozice atd. Je dobrá také sledovat charakteristiku odchozích pracovníků, může nám to také pomoci při stanovení příčin fluktuace zaměstnanců. Neměli bychom zde však zahrnovat jako důvody odchodu zaměstnanců na mateřskou dovolenou, do invalidního důchodu, zdravotní příčiny a další podobné důvody. Měli by zde však být zahrnuty příčiny jakožto snižování počtu pracovníků, odchodů do důchodu, nedobrovolné ukončení spolupráce na základě skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele.

Výpočet fluktuace a stability zaměstnanců podle Ertla (2005):

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (roce)}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období (roce)}} \cdot 100$$

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u organizace alespoň 1 rok}}{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u organizace před rokem}} \cdot 100$$

Fluktuaci můžeme pozorovat za kterákoliv vybraná období, dle pracovní funkce, dle středisek společnosti. Je velmi dobré také pozorovat strukturu odcházejících zaměstnanců.

Reiß (2008) uvádí v souvislosti s fluktuací následující vzorce:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet náhradníků za odchody}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} * 100$$

$$\text{Poč. náhradníků za odchody} = \frac{\text{poč. příchozích} + \text{poč. odchozích} - |\text{poč. přích.} - \text{poč. odch.}|}{2}$$

Autor také upozorňuje, že různá odvětví mají svoji specifickou míru fluktuace. Je nutné vypočtené údaje sledovat v časovém horizontu. [Linhartová, 2012, s. 22- 23]

### 3.4. Odchod zaměstnance

Odchod zaměstnance není okamžitým rozhodnutím, je spjat s delším časovým vývojem. Tento stav může trvat dny, týdne, avšak i roky.

Dr. Thomase Lee uvedl ve svém zkoumání několik důvodů odchodů zaměstnanců:

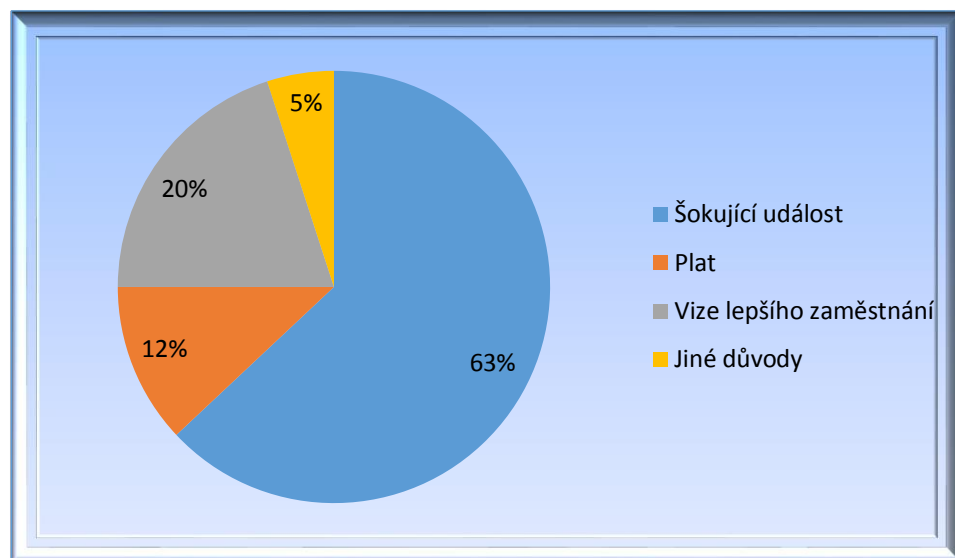
- 63 procent dobrovolného odchodu zaměstnanců je způsobeno zarážející událostí, kterou může být například porušení smlouvy či očekávání, které zaměstnavatel nedokázal splnit.
- Pouze malá většina pracovníků opouští své pracoviště díky platu.
- 20 procent odcházejících zaměstnanců odchází ze zaměstnání, avšak nemají ještě nové zaměstnání. Další odcházejí, i když nabídku práce nemají stále jistou.
- Zaměstnanci, kteří u společnosti působí déle, se i déle rozhodují než zaměstnanci, kteří jsou zde brigádně i na částečný pracovní úvazek.



- Mnoho kvalitních pracovníků, kteří jsou ve svém současném zaměstnání spokojeni, však nepřestává se poohlížet po jiných nabídkách práce ať již kvůli ujištění své pozice na trhu práce, či kvůli náhradnímu plánu, nebo také jen kvůli tréninku.
- Spousta zaměstnanců také odchází nejen kvůli pracovním problémům, ale také kvůli osobním zájmům jakož je těhotenství, stěhování, manželství, starost o člena domácnosti.

[Branham, 2009, s. 27]

**Graf č. 2:** Důvody odchodu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

### Úvaha o odchodu zaměstnance

Dr. Thomas Lee uvedl, že existují dvě fáze v procesu uvažování zaměstnance o odchodu. Ta první je čas mezi počátečními myšlenkami o odchodu a konečným rozhodnutím ukončit pracovní poměr. Druhá fáze v procesu uvažování zaměstnance o odchodu je čas mezi rozhodnutím ukončit spolupráci a skutečným vlastním odchodem. Nižší šance, jak si udržet zaměstnance aby u nás dále zůstal pracovat, je v druhém období. Je tedy velmi důležité, aby manažeři byli všímaví prvním náznaků nespokojenosti zaměstnance a včas je začali řešit. Manažeři samozřejmě nemohou poznat nespokojenost zaměstnance pouze výrazem v jejich tváři, měli by s nimi tedy pravidelně komunikovat a zjišťovat, zda jsou s jejich pracovní pozicí spokojeni. Zaměstnanci sami by také měli přicházet s možností diskuze o problémech za manažery, neboť pokud tyto diskuze nejsou,

je rizikem pouze pro zaměstnavatele, že ztratí kvalitní zaměstnance a vzniknou mu tedy vysoké náklady spojené s jejich fluktuací. [Branham, 2009, s. 28]

## **Příčiny odchodu zaměstnance**

Branham sestavil abecední seznam 67 příčin dobrovolných odchodů zaměstnanců, které byly uskutečněny v několika desítkách společností. Patří mezi ně př. strach ze zrušení pracovního místa, nízké nebo nulové bonusy, špatná komunikace, zastaralé nebo neodpovídající vybavení, špatné zacházení, sexuální obtěžování atd. Některým důvodům však nelze předcházet jakožto práce s lepším platem, návrat do školy, vzdálenost nebo doba dojíždění, možnost dalšího osobního rozvoje a další. Některým důvodům však lze předcházet. Saratoga Institute shromáždil 3.149 komentářů zaměstnanců, kteří dobrovolně odešli ze svého zaměstnání, jako nejčastější důvody svých odchodů označili zklamání, pocit zrady, ztráta důvěry. Téměř všechny důvody vycházeli z osobních pocitů, jen hrstka z nich byla z logického důvodu.

Bylo tedy potřeba shromáždit hlavní potřeby zaměstnanců a to jsou: [Branham, 2009, s. 30-32]

- **Potřeba důvěry**- zaměstnanci očekávají spravedlivost a včasnou odměnu.
- **Potřeba naděje**- zaměstnanci očekávají kariérní růst s tím spojené vyšší odměny, osobní rozvoj (školení).
- **Potřeba ocenění**- zaměstnanci očekávají v případě oddanosti firmě, tvrdému pracovnímu nasazení příslušné ohodnocení, ne být pouze nákladem pro organizaci.
- **Potřeba cítit se kompetentní**- zaměstnanci očekávají práci, která využije jejich talent a bude jim pravidelně poskytováno hodnocení jejich práce.

Dle Branhema, který zkoumal příčiny odchodů a na jejich základě vydal celkovou publikaci, je tedy sedm základních příčin: [Branham, 2009, s. 40]

- Pracovní místo nesplňuje očekávání zaměstnanců.
- Nesoulad mezi zaměstnancem a jeho pracovní pozicí.
- Nedostatečné školení.
- Nízká možnost pracovního růstu a povýšení.

Nemožnost či omezená příležitost kariérního vzestupu.

- Nezveřejnění konkurzu na pracovní pozici či nespravedlivý výběr zaměstnance
- Na pozice jsou dosazováni lidé z jiných firem místo prvotního obsazování z vnitřních zdrojů.
- Přijímání kamarádů, oblíbenějších kolegů, nedoporučení manažerů pro udržení si zaměstnance na pracovní pozici.
- Pocit neuznání.
- Nedůvěra vůči nejvyššímu vedení.
- Přepracovanost, stres, nesoulad mezi soukromým a pracovním životem.

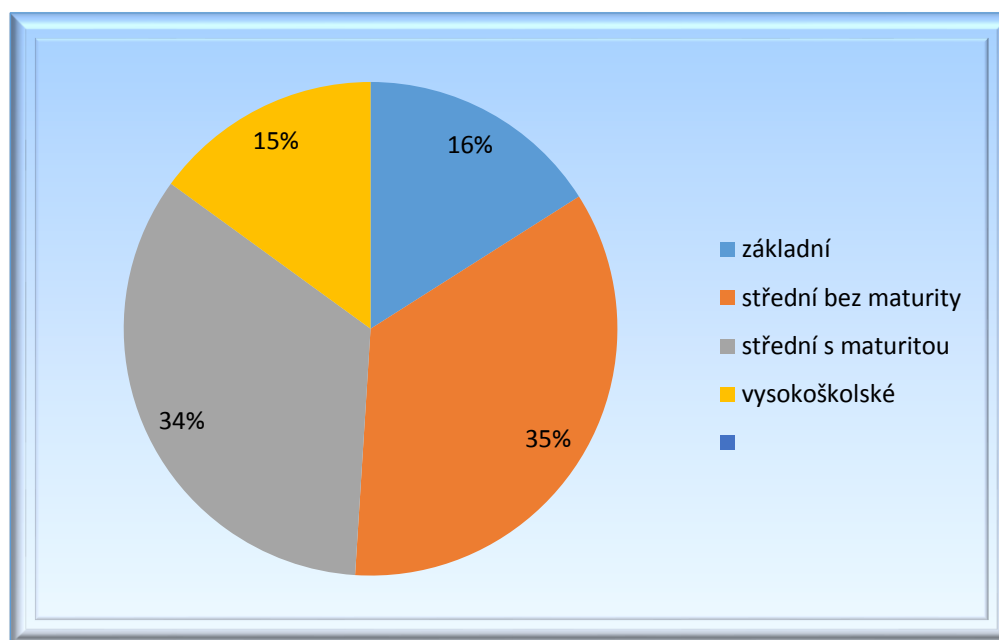
Dle studie Somaya a Williamson z roku 2008 odchod zaměstnanců však nemusí vždy být pouze ztrátou. Pokud spřátelený zaměstnanec odchází do nové společnosti, je možné využít dobré vztahy se zaměstnancem a navázat další spolupráci. Zůstávají zde také vazby mezi bývalými kolegy. Jelikož zaměstnanci velmi dobře znají schopnosti svých bývalých zaměstnavatelů, můžeme nakonec touto mobilitou zaměstnance získat konkurenční výhodu díky efektivitě spolupráce. [Linhartová, 2012, s. 49]

Současná generace zaměstnanců očekává při nástupu do nového zaměstnání: [Branham, 2009, s. 47]

- Pracovní růst založený na jejich výkonu
- On-line školení, která budou procházet vlastní rychlostí.
- Dostatek dovolené.
- Potřebnou konzultaci.

Mnoho nových zaměstnanců, kteří právě ukončili vzdělání a kteří nastoupili do pracovní pozice ve společnosti, však bohužel nemá představu o svých potřebách. Problémy se pak ještě přidávají, pokud organizace není schopna definovat své požadavky na nového zaměstnance. Mnoho organizací přijímá nové pracovníky s co nejlepšími výsledky ve škole, avšak tito pracovníci se nemusí později ukázat jako dobří obchodníci.

**Graf č. 3:** Vzdělání populace v ČR



Zdroj: vlastní zpracování

## **Plat**

Pouze 12 procent zaměstnanců jako důvod svého odchodu uvádí problémy s odměňováním. Dle výzkumu agentury Saratoga Institut bylo zjištěno, že pro udržení zaměstnance je nezbytný plat na stejné úrovni jakožto i u konkurence, zároveň by organizace měla postupně i zlepšovat pracovní podmínky. Dle Michaela Kelly nespokojený zaměstnanec odejde ze společnosti i o méně než o 5 procent vyšším platu, zato spokojený zaměstnanec by odešel s nabídkou vyššího platu alespoň o 20 procent.

Je zapotřebí také sledovat odlišnosti zaměstnanců, jakožto věku či délce pracovního poměru. Například pro mladého zaměstnance bude podstatný, aby mohl kariérně růst ve společnosti, starší pracovníci zase více ocení příspěvky na zdravotní péči. Někdo zase touží po tom, aby byl veřejně oceněn, někdo je zase naopak raději v ústraní. Je tedy potřeba brát každého zaměstnance zvlášť. [Branham, 2009, s. 36-39]

### **3.5. Snižování fluktuace zaměstnanců**

- Při hledání vhodného kandidáta bychom měli při popisu pracovního místa poskytovat uchazeči reálný pohled na danou pracovní pozici. Měli bychom si na

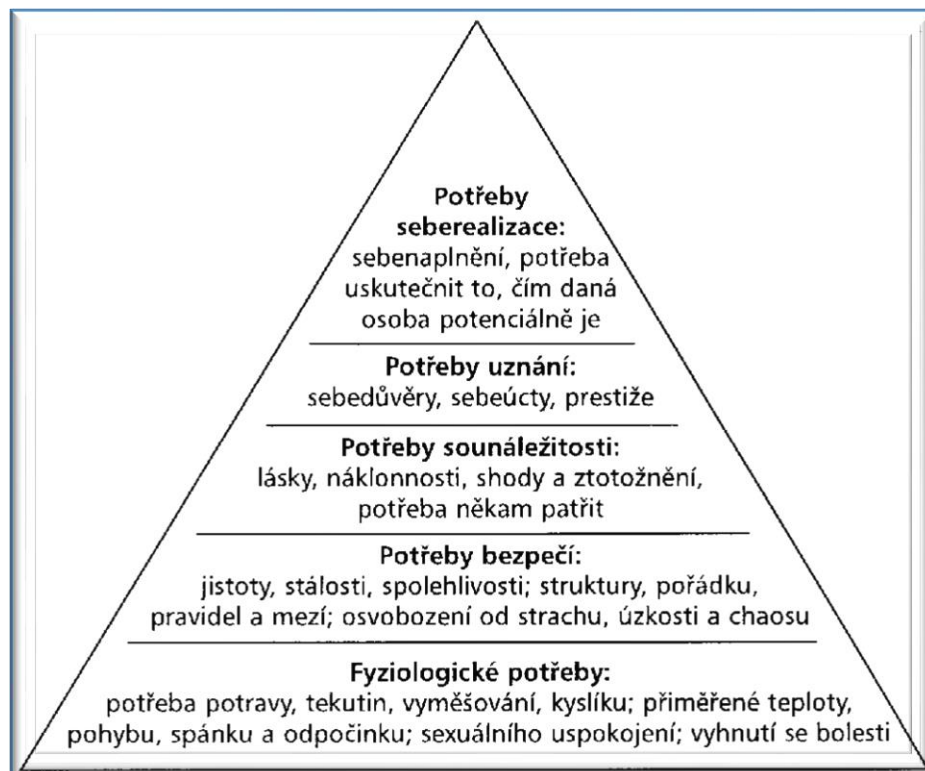
jeho výběr vyčlenit dostatek času, abychom mu vysvětlili, co daná pozice obnáší, jaká je firemní kultura, filozofie organizace.

- Dále vybírat takového zaměstnance, kteří zapadnou do firemního kolektivu.
- Je dobré, aby zaměstnanci byli motivováni, aby věděli, že jejich práce je pro společnost přínosná a zapojit je na výsledky organizace.
- Zaměstnanci se rádi socializují a komunikují s ostatními zaměstnanci. Rádi soutěží a baví se, je proto velice pozitivní zaměstnancům vymýšlet různé teambuildingové a sdružovací akce.
- Měli bychom podpořit každého zaměstnance v jejich profesním růstu. Poskytovat jim další zajímavé příležitosti, které jsou poskytovány daným zaměstnavatelem.
- Důležité je aby každý zaměstnanec mohl a měl komu vyjadřovat své názory, připomínky. Právě nemožnost vyjádřit svůj názor bývá často příčinou odchodu.
- Měla by být také zajištěna dostatečná bezpečnost práce.
- Spravedlivé odměňování pro všechny zaměstnance.

[Linhartová, 2012, s. 45-48]

Důvody odchodu zaměstnanců, jak je uvedeno v bodech, vycházejí z Maslowovy hierarchie potřeb.

**Obrázek č. 1:** Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 223-224

Pokud však zaměstnanec nespĺňuje některé organizační standardy jakožto kvalifikací, problémem se začleněním v týmu je paradoxně jeho odchod pro firmu spíše přínosem. Zvláště pokud zůstanou zachovány vztahy mezi společností a odcházejícím zaměstnancem a vzniknou či se utuží vztahy mezi novou nastupující společností zaměstnanec a naší společností.

### **Co by měli dělat zaměstnanci k snížení fluktuace?**

- Během pohovoru se nebát klást otázky týkající se Vaší pozice.
- Rozmyslet se, zda firemní kultura společnosti, do které nastupují, odpovídá jejich hodnotám.
- Pokud si myslíte, že byste mohli organizaci ještě něčím přispět a naplno tak využít svůj talent, nebojte se vyhledat manažera či zaměstnavatele a promluvit si s ním o změnách vaší pozice.
- Stále hledejte nové výzvy.

[Branham, 2009, s. 81-82]

### **Spokojenost a motivace zaměstnanců**

*„Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle- hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.“*  
[Armstrong, 2009, s. 109]

Hlavním faktorem pro udržení zaměstnance je jeho spokojenost. Pokud zaměstnanec není spokojen, dochází následně k fluktuaci zaměstnance.

Pokud se zaměstnancům nezvýší plat, budou vždy pracovat stejně jako ostatní průměrní zaměstnanci- k tomuto závěru dospěl v druhé polovině 19. století Taylor, který se jako první zabýval pracovní motivací. [Wagnerová, 2011, s. 14]

Mnoho vysvětlení pracovní spokojenosti vychází z tvrzení, že nespokojení pracovníci jsou méně výkonní, než zaměstnanci spokojení. Avšak spokojenost zaměstnance může být i dána nízkými nároky na výkon. Platí také, že mnoho lidí je limitováno jejich schopnostmi. Neplatí vždy, že lidé, kteří pracují mnohdy více než je jejich skutečná pracovní doba, mají nejlepší výsledky. [Kociánová, 2010, s. 37]

„ Každé cílevědomé lidské jednání je jednáním motivovaným.“ [Rejf, 2009, s. 101]

Motivací rozumíme vše, co žene člověka k cíli. Pokud člověk není motivován, bývají jeho výsledky neuspokojivé. Samozřejmě je velice důležitá přiměřená motivace. Pro personální řízení je podstatné několik motivačních přístupů:

1. **McGregorova teorie X a Y**, v níž jsou povahy osob rozřazeny do skupin:
  - a) Teorie X- člověk se snaží jakkoliv práci vyhnout, nechut' pracovat. Lidé musí být do práce nuceni, kontrolováni, postihováni. Nemají zájem o odpovědnost, jde jim pouze o bezpečí. Zaměstnanci jsou řízeni. Nemají osobní iniciativu k práci.
  - b) Teorie Y- práce je pro ně typická. Lidé jsou rádi motivováni za dosažením odměn. Není zapotřebí je kontrolovat, neboť sami jsou schopni kontrolovat svoji činnost. Můžeme více využívat jejich intelektuálního potenciálu. Vlastní přístup k práci.
2. **Maslowova hierarchie potřeb**- obr. a vysvětlení viz výše. Potřeby jsou rozřazeny do několika kategorií.
3. **Teorie očekávání**- zaměstnanci jsou motivováni vytyčeným cílem. Čím je cíl významnější, tím větší je jejich motivace. Zaměstnanci musí věřit, že cíl má svoji hodnotu a musí věřit ve správnost své činnosti.
4. **Teorie ekvity**- zaměstnanci musí být ohodnoceni spravedlivě v porovnání s ostatními pracovníky. Musí být oceněna jejich snaha, zkušenosti, kvalifikace. Pokud budou mít zaměstnanci pocit, že systém odměňování je nespravedlivý oproti ostatním, můžeme očekávat problémy.
5. **Teorie zesílení**- zaměstnanci jsou součástí vytyčených cílů, podílí se na jeho plánování, organizování. Zaměstnanci bývají rádi za svoji práci pochváleni, motivací pro ně může být i hezké pracovní prostředí. Největší motivací samozřejmě jsou pro většinovou část lidí peníze. Pro spoustu lidí je motivací podílení se na podnikovém dění, obohacení práce, nejednotvárnost pracovních činností.
6. **Behaviorismus**- pokud zaměstnance odměníme, bude se jeho chování opakovat. Opačně pokud zaměstnance za jeho chování potrestáme, mělo by vymizet. Mělo by být zdůrazněno, co se nemá dělat.

[Rejf, 2009, s. 101-103]

## **Péče o zaměstnance**

Pojmem péče o zaměstnance se zabývá zákoník práce, druhá část hlavy šesté, ust. 139-148. Tímto pojmem je uvedeno:

1. **Péče o stravování zaměstnanců dle § 140-** zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnanci stravování a to ve všech směnách. Mnoho zaměstnavatelů přispívá zaměstnancům na stravování ve formě stravenek.
2. **Péče o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování dle § 141- § 144-** jak je ustanoveno v zákoníku práce, je zvyšování kvalifikace pouze soukromou záležitostí. Zaměstnavatel může mít dle výjimky však právo na požadování kvalifikace při vstupu do zaměstnání, ale jedná se pouze o zaškolení či zaučení. Pokud by byla nutná kvalifikace zaměstnanců, například při zavádění nové technologie, může mít zaměstnavatel dvě možnosti- buď na toto místo dosadí nového zaměstnance, který má potřebnou kvalifikaci, nebo současnému zaměstnanci bude nabídnuta možnost doplnění potřebné kvalifikace. Většinou zaměstnanci rádi přijímají možnost dalšího růstu, neboť to berou jako zájem o jejich osobu. Pro zaměstnavatele je také výhodnější, pokud pouze doplní potřebnou kvalifikaci vhodnému zaměstnanci, neboť je již seznámen s firemní kulturou a navíc doba pro adaptaci nového zaměstnance bývá obvykle delší než u zaměstnance, kterého máme k dispozici.
3. **Péče o pracovní a životní podmínky dle § 139-** zaměstnavatel má povinnost dbát na bezpečné pracovní podmínky svých zaměstnanců, měl by dbát také na čistotu hygienických zařízení a neposlední řadě se snažit udržet příjemný vzhled pracoviště. Zároveň mezi jeho povinnosti se řadí také udržování zdravotnických pomůcek v dosahu a dle stanovených předpisů.
4. **Možnost uložení svršků a dopravních prostředků-** dle ust. 145 zákoníku práce je zaměstnavatel povinen bezpečně uložit jejich osobní věci. K výkonu mnoha zaměstnání je potřebné, aby zaměstnanec se před výkonem své služby převlekl do pracovního oděvu a měl k dispozici si bezpečně kam odložit své osobní věci, například běžně nošené šperky, kabelku, šatstvo, deštník, obuv. Pokud se stane něco s těmito věcmi, odpovídá za ně zaměstnavatel. Za obvyklý dopravní prostředek se však nepovažuje osobní automobil.
5. **Poskytnutí zabezpečení při pracovní neschopnosti ve stáří možnost zaměstnávání při návratu do práce dle § 146-148-** zaměstnanci, kterému bylo



díky zvláštním společenským situacím poskytnuto pracovní volno, např. povolání do vojenské služby má tzv. „právo na židli“, které mu zajišťuje, že při návratu do práce bude opět zařazen na stejnou pracovní pozici. V případě, že mezi tu dobu tato práce odpadla či bylo pracoviště zrušeno, zaměstnavatel má povinnost mu zajistit práci, která bude adekvátní vůči jeho pracovní smlouvě.

[Foot, Hook, 2002, s. 320-324]

## **4. Skončení pracovního poměru**

### **4.1. Snižování počtu zaměstnanců**

Zaměstnanci i zaměstnavatelé mohou mít různé důvody nespokojenosti, ač již zaměstnavatel, který může být donucen proti zaměstnanci používat kázeňské řízení, pokud zaměstnanec nepracuje správně, tak již zaměstnanec, který není spokojen se svým zaměstnancem a může mít tedy různé důvody stížností.

Jak jsem již výše uvedla, odchod kvalitního zaměstnance bývá spjat s vyššími náklady, neboť jejich výběr, školení stojí nejen spousty času, ale i peněz. Avšak i přesto nastávají situace, které musíme vyřešit ukončením pracovního poměru ať již jednoho tak i více zaměstnanců. Vždy je důležité, aby propouštění bylo oprávněné a byl správně ukončen zaměstnanecký poměr. Zaměstnanci budou firmě více důvěřovat a můžou tedy tak předejít hanobení firmy ze strany odcházejícího zaměstnance.

Pracovní poměr musí být ukončen na spravedlivých postupech, musí být kvalitně zdokumentován.

Mezi oprávněné důvody pro propouštění řadíme: [Foot, Hook, 2002, s. 415]

- Špatné pracovní jednání
- Hrubé porušení pracovní kázně
- Nedostatečné kvalifikace
- Nadbytečnost
- Zákonné omezení ač již ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele zabraňující pokračovat v zaměstnání.

Propouštěcí zaměstnavatel musí být seznámen se stále se měnící legislativou, musí znát obecné principy propouštění. Pro zaměstnavatele je důležité, aby měli kázeňský postup

sestaven podle zákoníku práce AGAS. Společnost musí mít a dodržovat své spravedlivé propouštěcí postupy, evidovat doklady a záznamy.

Nicméně však zaměstnanec, který se rozhodne zahájit spor ve věci neoprávněného propouštění, musí být ve sporu oprávněný. Pouze některým zaměstnancům lze při stanovením u soudu zákon schvaluje příležitost zahájit spor, jedná se o zaměstnance, kteří mají již potřebný počet odpracovaných let. Staticky se do roku 1995, kdy do tohoto roku bylo z jednoho roku zvýšen počet odpracovaných let na plný pracovní úvazek na dva roky, řadilo o pět procent méně pracujících žen než mužů. Rozdíl byl natolik podstatný, že stvrzoval rozlišné zacházení v zaměstnání žen a mužů. [Foot, Hook, 2002, s. 420]

Zaměstnanci opouštějí svá místa z mnoha důvodů. Ne vždy však některé odchody zaměstnavatelům způsobují právní problémy, jakož příkladem může být odchod do důchodu. Více pozornosti musí být bráno na zaměstnance, jejichž odchody jsou podníceny společností.

*„Potřeba snižování počtu zaměstnanců může být vyvolána různými situacemi, jako je např. nižší poptávka po produktech firmy, zvýšení produktivity práce dosažené výkonnějšími zařízeními anebo lepší kvalitou zaměstnanců a řízení či vyšší automatizací prostřednictvím informačních technologií.“* [Janišová, Křivánek, 2013, s. 349]

## **Propouštění**

*„ Propouštění pracovníků se uskutečňuje ukončením pracovního poměru a odchodem pracovníka z organizace.“* [Kociánová, 2010, s. 192]

Propouštění, které definuje zákon, nastává při těchto situacích: [Foot, Hook, 2002, s. 413-418]

1. **Pokud není prodloužena stanovená doba na dobu určitou-** se zaměstnancem po uplynutí smlouvy na dobu určitou se počítá jako s odcházejícím zaměstnancem, neboť daná smlouva byla sjednána pouze na konkrétní dobu zaměstnaneckého poměru. S odchodem je tedy počítáno jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance.
2. **Konstruktivní propouštění-** jedná se o způsob propouštění kdy zaměstnanec podává výpověď zaměstnanci, avšak důvod odchodu je velice špatně dokazatelný. Jedná se příkladně o způsob řízení zaměstnavatele. Aby byl tento způsob u soudu úspěšný, musel by se zaměstnavatel opravdu velmi špatně chovat, aby měl zaměstnanec pocit, že už takto dál pracovat nemůže. Zaměstnavatel by se tedy sám dopouštěl porušení pracovní smlouvy.

3. **Neumožnění návratu po skočení mateřské dovolené-** pokud zaměstnankyně splňuje potřebné podmínky, měla by mít právo se v průběhu přesně daného času opět vrátit na svoji původní pracovní pozici. Pokud však by zaměstnankyni toto umožněno nebylo, je tedy považována za propuštěnou a může tedy následně podat stížnost u příslušného soudu.
4. **Pokud je zaměstnání ukončeno-** zaměstnavatel ukončil pracovní smlouvu. Ukončení smlouvy však musí být v souladu s právními a korektními podmínkami.

### **Odchody navrhované zaměstnanci**

Pokud zaměstnanec odchází z vlastní iniciativy, jedná se o subjektivní důvody. Pokud zaměstnanec není spokojen, vede jeho cesta ke snaze najít si lepší zaměstnání. Zaměstnavatel může udělat jistá opatření vedoucí k snížení odchodu zaměstnanců, jakožto:

1. Zvětšení platu, změna platového zařazení
2. Lepší výběr zaměstnanců
3. Lepší výhody pro zaměstnance
4. Lepší proces komunikace zdola
5. Zvětšení využití odbornosti a zaměření zaměstnance

### **Odchody navrhované zaměstnavateli**

Organizace zaměstnance propouštějí, ať z vlastní viny, tak z důvodu snižování počtu pracovníků. Pokud se jedná o jejich vlastní vinu, může se jednat například o konflikt či nezdařené vyřešení disciplinárního problému či se může jednat o zvláštní přestupky napříkladem úmyslné ničení majetku, odcizení majetku, falšování dokumentů, napadení a další.

Čím lépe budou zaměstnanci vybráni, tím vyšší je možnost zamezení výše uvedených důvodů. Počet pracovníků, kteří jsou propouštěni z výše uvedených důvodů, se snižuje také s věkem. Pokud se však z těchto důvodů rozhodneme zaměstnance propustit, musí být vše důkladně zdokumentováno, nemělo by se se zaměstnanci zacházet nedůstojně. Zaměstnanci musí mít možnost se bránit a mít prostor pro svoji obhajobu.

Pokud firma potřebuje propouštět zaměstnance kvůli snížení počtu pracovníků, jedná se většinou vždy o upadání společnosti či zefektivnění funkce organizace.

Pokud tedy společnost zaměstnance propouští z důvodu snižování pracovníků, musí se držet následujících postupů: [Rejf, 2009, s. 92]

1. Informovat o propouštění
2. Představit propouštěcí plán a převod zaměstnanců na jinou práci
3. Ponechat stav příjmů a rozšířit výhody pro zaměstnance
4. Vypomoci při hledání nové práce pro pracovníky s ukončeným zaměstnaneckým poměrem

## **Nadbytečnost**

*„ Nadbytečnost je definována jako situace, ve které management rozhodne, že zaměstnanec nebo zaměstnanci jsou vzhledem k potřebě zaměstnanců nadbyteční a nemůže jim být zajištěna vhodná alternativní práce.“* [Armstrong, Taylor, 2015, s. 591]

Zaměstnavatelé i zaměstnanci velmi neradi berou nadbytečnost jakožto důvod k propouštění. Zaměstnavatel se musel rozhodnout ukončit zaměstnanecký poměr z důvodů potřeb operativního řešení činností či omezení některých oblastí kvůli možným krizím či nekvalitnímu plánování lidských zdrojů nikoliv však kvůli nedostatkům v práci zaměstnance.

Dle ERA z roku 1996 je právními předpisy nadbytečnost považována za následujících situací: [Foot, Hook, 2002, s. 418]

1. Zaměstnavatel plánuje ukončení podnikatelské činnosti, na kterou byl zaměstnanec přijímán.
2. Zaměstnavatel plánuje ukončit podnikatelskou činnost v místě dosavadního výkonu činnosti, kde byl i stávající zaměstnanec.
3. Požadavky činnosti na zaměstnance, který pracoval na zvláštní pozici, skončili či je očekáváno ukončení.
4. Požadavky činnosti na zaměstnance, který pracoval na zvláštní pozici v určitém místě, skončili či je očekáváno ukončení.

*„ Nadbytečnost je definována jako jakékoliv propouštění z jakéhokoliv důvodu, který se nevztahuje k danému zaměstnanci.“*

[Trade Union and Labour Relations (Consolidation) Act, 1992, s. 195]

Každá organizace by měla sama dobře naplánovat využití lidských zdrojů tak, aby v budoucnosti nedocházelo k propouštění z důvodu nadbytečnosti. Samozřejmě bychom měli před samotným propouštěním objektivně analyzovat stav a využití všech možností, neboť je hloupé propouštět kvalitní pracovníky z důvodu nadbytečnosti, pokud by se dali opatřit i jiná řešení, jako:

1. Ukončení spolupráce s externími agenturami ohledně osob.
2. Nabídka předčasného odchodu do důchodu.
3. Ukončení možnosti přesčasů.
4. Ukončení náboru nových zaměstnanců.
5. Nabídka možnosti práce na zkrácený úvazek.
6. Přeškolení.

V případě, že se již odhodláme k propouštění z důvodu nadbytečnosti, musíme si stanovit jasná kritéria, podle kterých budou propouštěni zaměstnanci vybíráni, a měl by být stanoven jasný postup propouštění.

S každým propuštěným zaměstnancem bychom měli hovořit individuálně a vysvětlit jim proč právě oni byli vybráni, proč není možná žádná alternativní práce či jaké budou postupy při ukončení spolupráce.

Pokud zaměstnavatel má pro odcházejícího zaměstnance nabídku jiné alternativní práce, měla by mu být tato možnost nabídnuta, ačkoliv by se jednalo o podřadnější práci či práci za nižší mzdu. V případě, že zaměstnanec bude souhlasit s přemístěním na jiné pracovní místo, měl by mít po skončení staré pracovní smlouvy alespoň čtyřtydenní zkušební pracovní dobu, během které by měl jak zaměstnanec či zaměstnavatel zjistit, zda zvolené alternativní místo je pro zaměstnance vhodné.

Podle platného českého pracovního práva je skončení pracovního poměru obsaženo v zákoníku práce ust. § 42. Jsou v ní zainteresovány jak práva zaměstnanců, tak práva zaměstnavatelů.

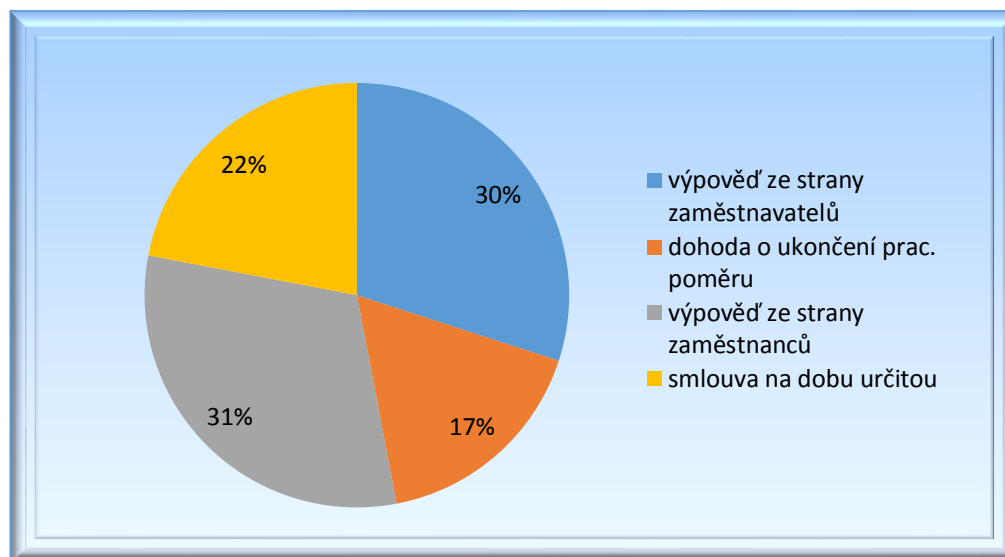
Dle tohoto práva lze ukončit pracovní poměr na základě několika způsobů a to jsou ty které:

1. činí účastníci pracovního poměru (zde řadíme dohodu o skončení práce, výpověď, okamžité zrušení a okamžité zrušení ve zkušební době);
2. na základě úředních rozhodnutí (orgánu či soudu o odebrání povolení k pobytu, vyhoštění);

3. na základě objektivních právních skutečností (pokud měl zaměstnanec sjednán pracovní dobu na dobu určitou, tak po uplynutí této doby, smrtí zaměstnance).

Dle průzkumu portálu práce.cz většina zaměstnanců ukončila sama pracovní poměr.

**Graf č. 4:** Ukončení pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.1.1. Dohoda o ukončení pracovního poměru**

Jedná se o nejjednodušší a zároveň nejčastěji používaný způsob ukončení pracovního poměru. Jedná se o souhlasné a oboustranné ukončení. Nemusí být písemná, zákon pouze ustanovuje, že dle § 43 odstavce 1. Zákoníku musí být jasné vyjádření ukončení pracovního poměru dohodou a datum, k němuž se pracovní poměr ukončí.

#### **4.1.2. Výpověď z pracovního poměru**

Jedná se o právní úkon, který může být jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Při tomto úkonu je výpověď na základě jednoho subjektu právního vztahu, není zapotřebí souhlasného potvrzení i druhého subjektu.

Výpověď je právoplatně platná, byla-li doručena druhé straně, a to v písemné podobě. Tato výpověď je oboustranná pro obě zainteresované strany a pracovní poměr končí uplynutím pracovní doby, zpravidla to bývají dva měsíce, pokud se strany nedohodnou jinak, je začátek prvního dne měsíce, který následuje po podání výpovědi.

Pokud ovšem zaměstnavatel dává zaměstnanci výpověď z tzv. organizačních důvodů, je tato doba prodloužena na tříměsíční výpovědní lhůtu.

## **Výpověď ze strany zaměstnance**

Zaměstnanec může zaměstnavateli předložit výpověď, aniž by v něm byl uveden důvod či ten důvod může být jakýkoliv.

## **Výpověď ze strany zaměstnavatele**

Na rozdíl od výpovědi ze strany zaměstnance, musí být výpověď ze strany zaměstnavatele dána pouze z důvodů, které jsou uvedeny v § 46 odstavci 1. Zákoníku, musí být jasně definován, aby ho nebylo možno zaměnit s jiným důvodem, nelze tento důvod ani následně dodatečně měnit.

Podle tohoto ustanovení lze zaměstnanci dát výpověď z těchto důvodů:

1. Pokud dochází k zániku zaměstnavatele či jeho části.
2. Pokud se zaměstnavatel přesídlil či jeho část.
3. Stal-li se zaměstnanec nadbytečným.
4. Pokud zaměstnanec není vzhledem ke své zdravotní způsobilosti vhodný nadále vykonávat danou činnost.
5. Pokud byl zaměstnavatelem v posledních dvanácti měsících vyzván k odstranění požadavků na řádný výkon a jejich nesplnění má za následek špatné pracovní výsledky.
6. Pokud byl v posledních šesti měsících písemně upozorněn na možnou výpověď z důvodu porušování pracovní kázně.

Podle ust. § 48 zákoníku práce však nemůžeme dát zaměstnanci výpověď, pokud je dočasně neschopen pro úraz či nemoc, při povolání do vojenské služby, pro dlouhodobý výkon veřejné funkce, pokud zaměstnankyně otěhotněla, či se musí starat o dítě mladší 3 let.

Pokud však zaměstnavatel nebo jeho část se ruší, může dát zaměstnavatel dle ust. § 48 v zákoníku práce výpověď i při těchto nastalých situacích.

### **4.1.3. Okamžité zrušení pracovního poměru**

Musí být písemně doručeny druhé straně a platí ihned od okamžiku doručení. Důvody pro okamžité zrušení pracovního poměru jsou dány v zákoníku práce § 53 a § 54.

Zaměstnavatel může zaměstnanci dát okamžitou výpověď pokud:

1. Byl zaměstnanec právoplatně odsouzen k trestu nepodmíněnému odnětí svobody na déle než 1 rok.
2. Zaměstnanec hrubě porušil pracovní kázeň.
3. Byl zaměstnanec pravomocně odsouzen k trestu nepodmíněnému odnětí svobody na déle než 6 měsíců při plnění či souvislosti s pracovní činností.

Zaměstnanec může podat okamžitou výpověď pokud:

1. Zaměstnavatel nevyplatil mzdu po uplynutí splatnosti do 15 dnů.
2. Zaměstnanec nemůže nadále kvůli zdravotním důvodům vykonávat současnou pozici a zaměstnavatel ho do 15 dnů nepřeložil od doručení zdravotního posudku na jinou pracovní pozici.

Obě strany zároveň mohou v průběhu zkušební doby bez udání důvodů ukončit pracovní poměr, minimálně však by výpověď měla být doručena 3 dny předem.

[Foot, Hook, 2002, s. 433-437]

## **4.2. Odchody do důchodu**

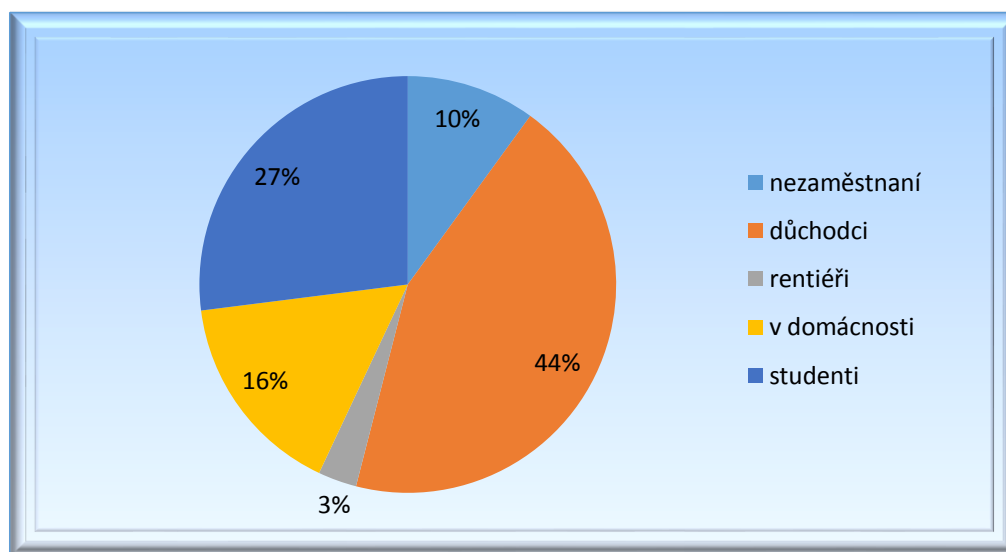
Odchody do důchodu jsou způsobeny podobnými úvahami zaměstnanců, kteří se rozhodli ukončit zaměstnání ze subjektivních příčin. Odchod do důchodu je spjat většinou s koncem pracovní kariéry. Odchody do důchodu bývají ovlivněny pracovními, tak i individuálními příčinami. Jako příklady mohou být odchodu do důchodu příčiny- věk, zdravotní stav, různé výhody pro důchodce, rodina, pracovní nasazení a mnohé další.

Společnosti mohou volit strategii buď jak si starší zaměstnance udržet či předčasně ukončila poměr, například různé výhody za předčasný odchod. [Rejf, 2009, s. 91-92]



Složení nevýdělečných osob je obsažen v následujícím grafu.

**Graf č. 5:** Složení nepracujících v ČR



Zdroj: vlastní zpracování

# PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část moji bakalářské práce je zaměřena nejprve na seznámení s organizací. Budu vycházet z poznatků, které jsem v průběhu mé práce u této společnosti získala, a tedy měla možnost sama zhodnotit, dále z poskytnutých informací od společnosti a v neposlední řadě od současně pracujících i již bývalých zaměstnanců. Získané informace budu následně vyhodnocovat a porovnávat se zkušenostmi, které jsem získala při tvorbě teoretické části. V poslední řadě se pokusím navrhnout doporučení vedoucích ke snížení fluktuace ve společnosti, která je velice vysoká hlavně ve výrobní sféře.

## Zpracování dat v analytické části

Jelikož v organizaci pracuji čtvrtým rokem, měla jsem možnost během tohoto období mít přístup k účetním dokladům, veškerým evidencím, kalkulacím. Na vlastní zkušenost jsem se tedy setkávala osobně s mnohými přijímanými i odcházejícími zaměstnanci, denním kontaktem s jednatelem společnosti, měla jsem možnost poznat celkový vývoj firemní kultury, perfektně poznat strategii organizace a její postupný vývoj. Všechny mé zkušenosti a poznatky jsem uplatňovala v rámci celé mojí praktické části bakalářské práce. Díky dobrým vztahům s odchovými i současnými zaměstnanci, stejně jako s jednatelem společnosti, jsem tedy měla možnost seznámení se s různými názory na leckterou problematiku společnosti.

Většina dat je tedy zpracována na základě analýzy dat historie společnosti, analýzou dokumentů, formou vlastního pozorování, empirickým výzkumem na základě vlastních zkušeností a samozřejmě na základě poznatků od zaměstnanců současných, minulých i od jednatele společnosti.

Výsledky analýz budou zapsané ve výšečových a sloupcových grafech.

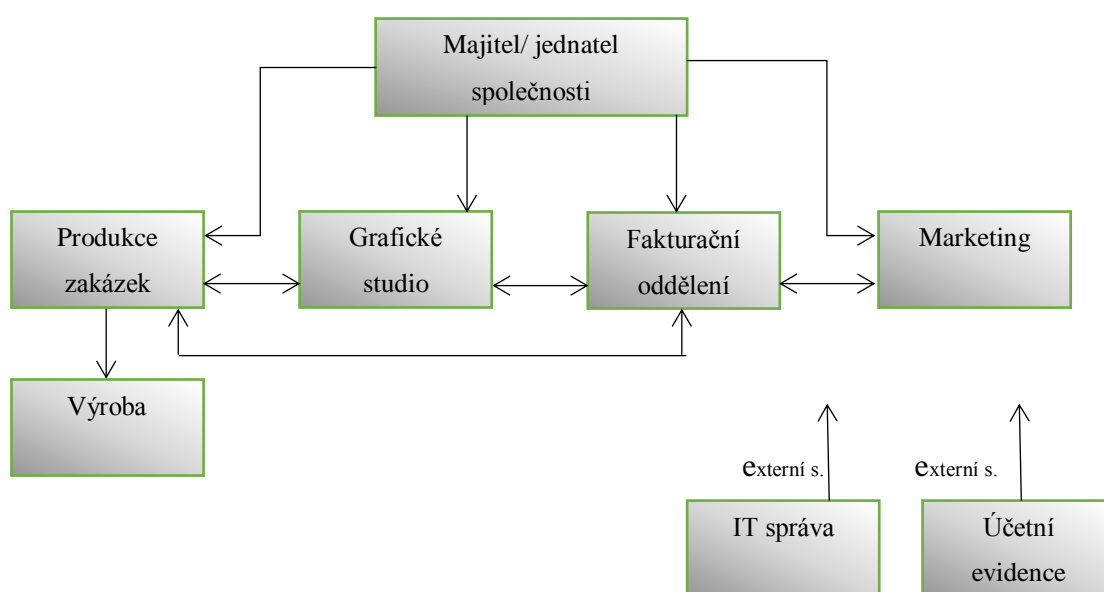
## 5. Představení společnosti

Společnost ROB DESIGN, s.r.o. vznikla v roce 2002, kdy byla založena Ing. Robertem Fucsikem. Vzhledem k jeho do této doby dosavadní činnosti v oblasti pořádání a organizování večírků, firemních tembuildingů, společenských a kulturních akcí

z předchozího zaměstnání v Paláci kultury dal tedy vzniku nové agentuře, kde díky svým zkušenostem mohl klientům nabídnout kompletní servis v oblasti event marketingu.

Jelikož firma prosperovala, po nedlouhé době k činnostem přibyly další. Tím bylo kompletní zpracování reklamy. V současné době firma nejvíce zajišťuje právě tento servis, ať již se jedná o tisk na digitálních, tak ofsetových strojích, dále disponuje vlastním grafickým studiem, kde tvoří kreativní návrhy a produkčním týmem, kde dochází ke kalkulacím a realizacím veškerých zakázek, ať již se jedná o polepy aut, výrobu bannerů, roll-upů, foto plakátů, vizitek, firemních prospektů a mnohé další.

**Obrázek č. 2:** Organizační struktura společnosti ROB DESIGN, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Firma do roku 2015 sídlila v Praze- Roztylech, kde její nedílnou součástí byl i malý penzion. Nyní však expandovala a celou svoji činnost přesunula do nových prostor na Praze Karlíně do již zavedeného Business Parku, kde zatím jako jediná reklamní agentura bude poskytovat veškerý full servis spojený s reklamní činností pro nájemce Business parku a samozřejmě dalším klientům.

V roce 2015 také vznikla dceřiná společnost této organizace, která bude přejímat některé složky její činnosti právě v oblasti reklamní výroby.

## **5.1. Složky výrobní činnosti**

Firma je díky své komplexnosti pro klienty schopna připravit reklamní kampaň od samotných grafických návrhů, tisku propagačních materiálů až po propagaci v mediální sféře a zajištění reklamních tváří.

### **Digitální tisk**

Firma disponuje vlastním digitálním strojem MIMAKI CJV 30/160, díky kterému klientům nabízí tisk samolepek, wall-artové dekorace, foto plakáty různých rozměrů, bannery, reklamní poutače, tisk roll-upů. Tisky na mesh či plachtovinu jsou opatřeny buď oky či tunýlky pro uchycení na požadovaných plochách. Pokud se jedná o exteriérové polepy, je digitální tisk opatřen dále laminací, díky které je odolný vůči mechanickému poškození. Díky laminaci zároveň udržujeme i delší životnost barevnosti grafiky.

### **Ofsetový tisk**

Jedná se o tisk vyšších nákladů, zpravidla se jedná o tisk reklamních prospektů, letáků, informačních brožur, vizitek, firemních desek. Na přání klienta lze také zakulatit či zkosit rohy u tiskovin, zajistit falcování, slepování, vazbu.

### **Sítotisk**

Jedná se o techniku, díky které je firma schopna potisknout reklamní tašky, oblečení, reklamní předměty ať již se jedná o materiál z plastu, kovu či skla.

### **Signmaking**

Signmaking neboli řezaná grafika je vhodná při polepu aut, výloh, desek, světelných reklam. Veliká nabídka materiálů odlišných vlastností, barev a trvanlivostí nám díky své různorodosti poskytuje využití jak v interiéru, tak v exteriéru. Folie mají zpravidla životnost od 3 do 10 let.

## **5.2. Provozovna a zaměstnanci**

Celá společnost se nyní nově nachází v Business Parku, kde je velký potenciál možné klientely ze strany stávajících členů Business Parku.

Při vchodu do hlavní budovy Vás přijmou nejprve na recepci, následně Vás pošlu do příslušného patra, kde organizace sídlí. Prostředí a kanceláře jsou vybaveny kancelářským nábytkem a vše je situováno do barev loga společnosti. Při vstupu je velká

hala, kde klienti mohou při kávě počkat, než bude moci některý z pracovníků se jim věnovat. Čekání jim příjemní sledování televize či četba denního tisku. Zaměstnanci hovoří v mateřském jazyce, tedy v češtině, s některými se domluvíte také v anglickém či v ruském jazyce.

Zaměstnanci zde nosí neformální oblečení, mají k dispozici kuchyňku, cca 50 metrů vzdálenou kantýnu a metro přímo se nacházející vedle areálu Business Parku.

### 5.3. Popis pracovních pozic

**Produkce-** jedná se o nejdůležitější sektor v oblasti tiskové výroby. Všechny příchozí zakázky se zde standartním způsobem zaevidují, připraví se pro klienty cenová kalkulace, případně grafický návrh budoucí realizace, stanoví se podmínky jak ze strany dodavatelské firmy, tak ze strany objedávajícího zákazníka jako je datum dodání, platební podmínky, podpis výrobní smlouvy a následně se vše předává do výroby.

**Výroba-** po odsouhlasení, korekci s klientem produkce předá zakázku do výroby, kde při vstupu výchozích dat se ještě jednou provede korekce (správně dodaná tisková data, požadovaná velikost, ořezové značky atd.) a následně vše jde do tiskových strojů, kde dle typu zakázky se výroba rozděluje na požadovaný typ tiskárny. Po výtisku a následném usušení se buď může hotový tisk zalaminovat, opatřit lakem, nabíjet, ořezat či v případě výroby bannerů opatřit očkami, tunýlkem či dalšími technikami uchycení.

Pokud klient nemá vlastní grafické podklady, které by měl k tisku, z produkce se zakázka přesouvá do grafického studia, kde se již o klienta stará grafik než vše půjde následně poté opět do výroby.

**Grafické studio-** pokud klient nemá podklady potřebné pro tisk, je zakázka z produkce předána grafikovi s přáním klienta. Grafik následně na konkrétních požadavcích připraví pro klienta grafický návrh, poradí s technologiemi výběru tisku, navrhne doporučení pro zlepšení představ klienta ohledně výroby reklamy.

**Fakturační oddělení-** již při prvotní komunikaci s klientem ohledně výroby jeho reklamy se pro každého klienta zakládá vlastní zakázkový list, který slouží jako podklad pro následnou fakturaci a při opakování stejné zakázky v budoucnosti jako podklad pro zdroj dat. Každý zakázkový list obsahuje název klienta, datum realizace a datum expirace zakázky, dále kontaktní osobu, kontakt na kontaktní osobu, název zakázky, druh zpracování- zda se na výrobě případně podíleli další externí dodavatelé, druh tiskového

materiálu, gramáž tisku, druh potisku, množství, velikost a další informace o dodávaném zboží. V případě realizace vyšších nákladů či velkoformátovém tisku objednávky je zapotřebí uhradit zálohovou fakturu a připravit smlouvu jistící realizaci zakázky, dodání v požadovaný termín, dodací podmínky a další náležitosti. Při takovýchto případech produkční či grafické studio zadá příkaz fakturačnímu oddělení, které následně dle jejich specifik připraví podklady pro smlouvu, vystaví zálohovou fakturu na odběratelskou společnost, následně s klientem dojedná podepsání smlouvy a uhrazení zálohové faktury. Při podepsání smlouvy a platební kontrole uhrazení zálohové faktury fakturační oddělení předá příkaz k výrobě na produkci či grafickému studiu. To následně po zpracování kompletní zakázky předá opět příkaz fakturačnímu oddělení, které na základě zakázkového listu vystaví na dodavatelskou firmu fakturu, v případě zálohové faktury se buď tato částka odečte či v případě uhrazení záloh ve stoprocentní výši se vystaví s nulovou hodnotou. Faktura je následně přidána k zrealizované zakázce a v termínu dodání klient svým podpisem ještě potvrdí dodací list ohledně převzetí zakázky v pořádku. Faktura je při předání zakázky buď placeno v hotovosti, při dodání zboží, načež se k faktuře po zaplacení připojí ještě příjmový pokladní doklad či je vystavena s bezhotovostní platbou, tzv. příkazem k úhradě s následným uvedením na faktuře nejpozdějšího data splatnosti. Fakturační oddělení po realizaci celkové zakázky přidá faktuře vlastní zakázkové číslo, pod kterým bude následně celková zakázka uschována. Tato zakázka obsahuje komunikaci se zákazníkem, objednávku, případnou smlouvu zálohovou fakturu, zakázkový list z produkce či grafického studia, vzorek folie či vzorek tisku, případně vizualizaci reklamy či její výroby. Fakturační oddělení dále eviduje platby, připravuje podklady pro účetního a vede další nezbytnou administraci potřebnou pro chod společnosti.

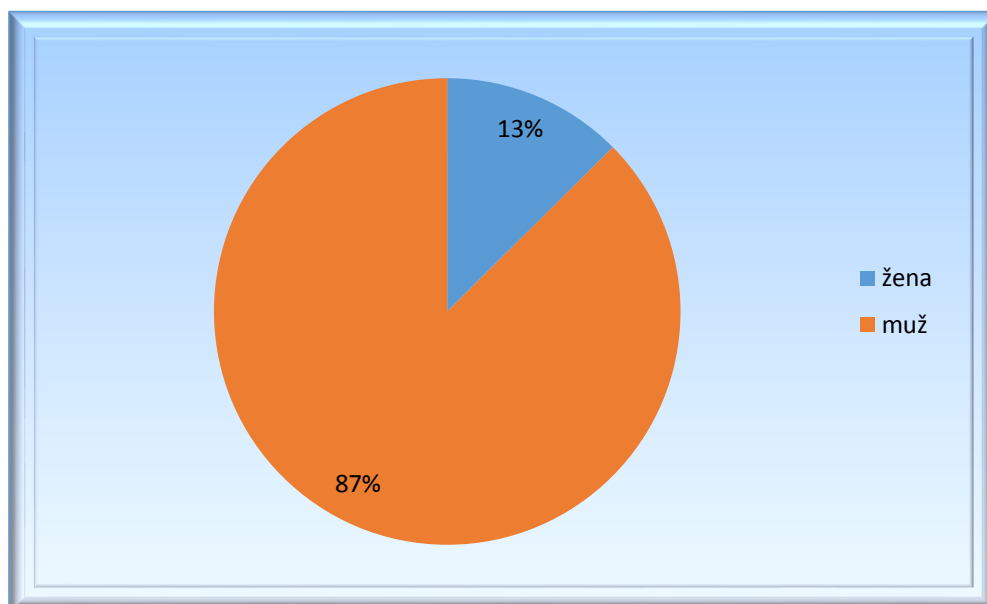
**Marketing-** zde se zpracovávají veškerá výstupní data o společnosti. Zajišťuje kompletní reklamu společnosti, její propagaci, zhodnocení na konkurenčním trhu. Zajišťuje podporu prodeje a celkový vztah o obchod se stávající klientelou.

#### **5.4. Struktura zaměstnanců**

Následující grafy popisují složení zaměstnanců společnosti podle věku, vzdělání, pohlaví, počtu let.

Jelikož práce v reklamní agentuře vyžaduje i velkou manuální zručnost, sílu při pomoci s outdoorovými aktivitami a více technického myšlení, například při tvorbě reklamních poutačů, je převážná část společnosti z 87% tvořena muži.

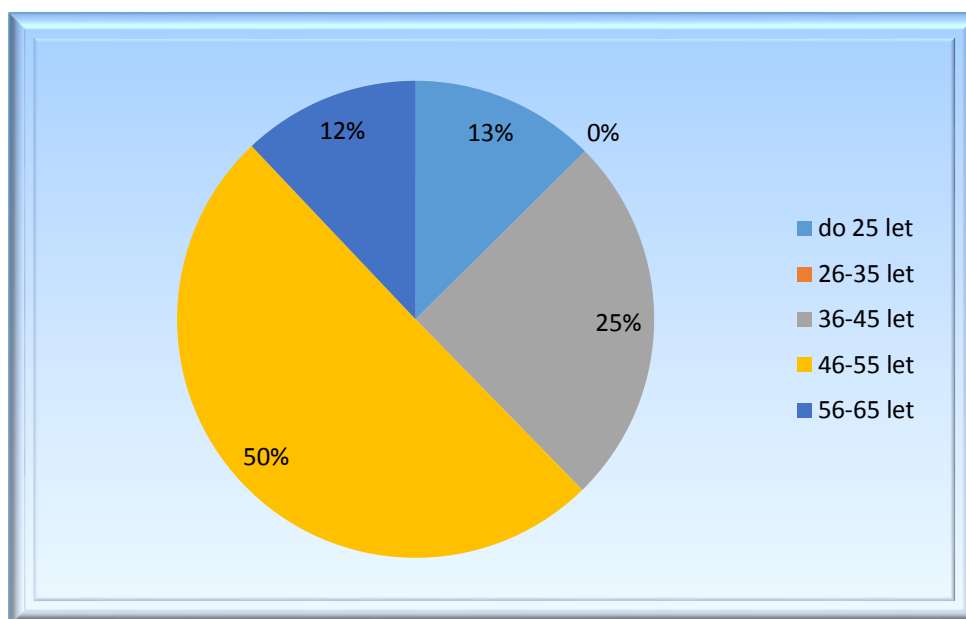
**Graf č. 6:** Pohlaví současných zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Dále jsem analyzovala současné zaměstnance podle věku. Současná struktura zaměstnanců se skládá z 50% ze zaměstnanců ve věku 46-55let, druhý největší podíl zaměstnanců je ve věku 36-45 let. S podobnými výsledky 12% a 13% je struktura složena ze zaměstnanců do 25 let a naopak podíl nejstarších zaměstnanců ve věku 56-65let.

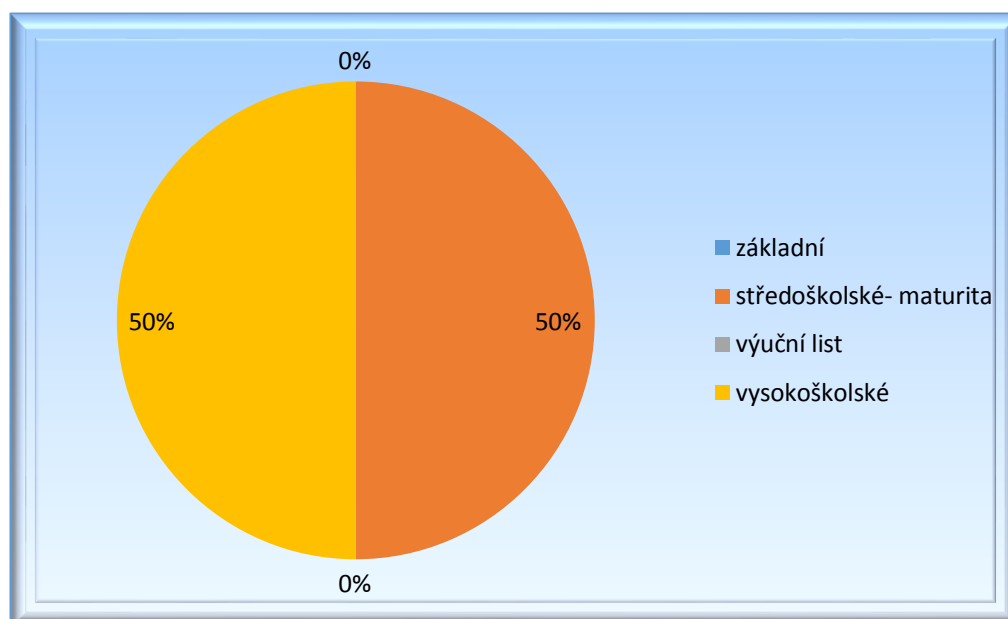
**Graf č. 7:** Věk současných zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož práce v reklamní sféře vyžaduje odborné znalosti, musí tedy zaměstnanci mít vzdělání odpovídající jejich pracovní pozici. Současná struktura, je shodně tvořena z 50 % zaměstnanci se středoškolským vzděláním ukončeným maturitní zkouškou, a zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

**Graf č. 8:** Vzdělání současných zaměstnanců

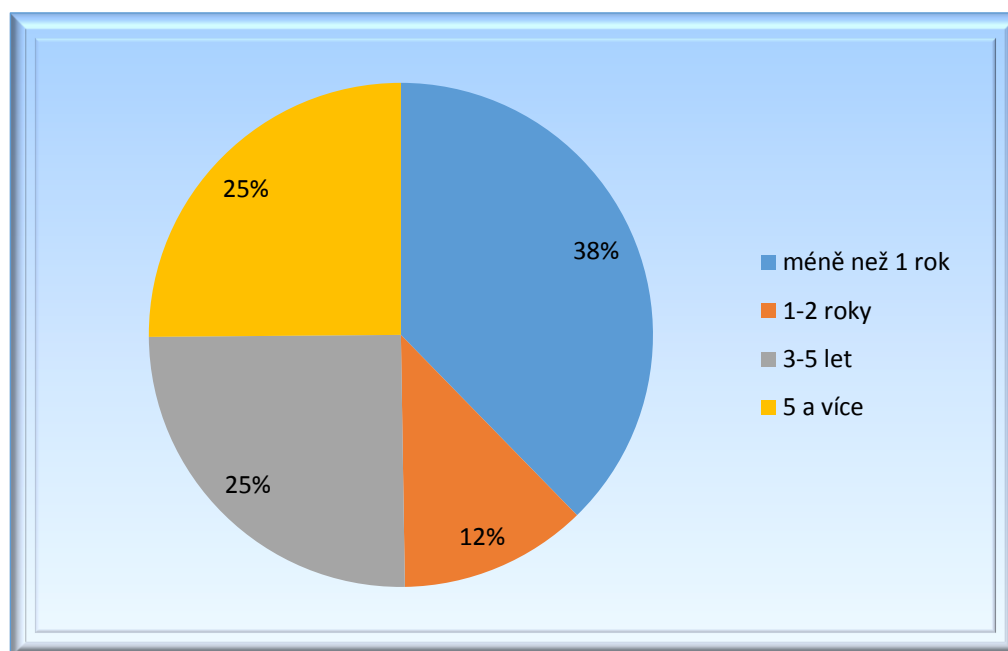


Zdroj: vlastní zpracování



Abych zhodnotila současnou fluktuaci zaměstnanců, musím znát délku pracovního poměru současných i odchozích zaměstnanců. Stav současných zaměstnanců dle délky pracovního poměru ukazuje následující graf. Téměř 40% zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok, shodně po 25% jsou zaměstnanci v pracovním poměru 3 až 5 let a více. S 12% zde jsou zaměstnanci v pracovním poměru 1-2roky.

**Graf č. 9:** Délka pracovního poměru ve společnosti ROB DESIGN, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

## 6. Fluktuace zaměstnanců

Období, které jsem si zvolila pro podklad moji bakalářské práce, jsou léta 2012-2015. Svoji největší pozornost jsem však hlavně zaměřila na nejvíce problémový úsek společnosti a tím je pracovní pozice grafika. Toto období jsem si zvolila z důvodu mého pracovního počátku v této společnosti. Sama jsem tedy měla možnost poznat za takto dlouhé období mnoho kolegů a zároveň tak porovnat a zhodnotit, jak by mohla být tato pozice být lépe využita, aby společnost stále nenajímala nové pracovníky. Díky zkušenostem, které jsem posbírala během těchto let, jsem se rozhodla pro toto téma právě z důvodu snahy pomoci organizaci, neboť mě velice mrzí problémy spojené s fluktuací zaměstnanců, jak vůči společnosti ke které mám velice pozitivní vztah a také vůči stále se střídajícím kolegům, se kterými jsme vždy našli společné slovo.

## Názory na příčiny fluktuace zaměstnanců jednatele

Nejprve jsem uskutečnila rozhovor, v rámci mé bakalářské práce, s majitelem a zároveň jednatelem společnosti, s otázkou jaký důvod vidí nejčastěji jako příčinu odchodu zaměstnanců, zda v této fluktuaci vidí taktéž problém společnosti či je fluktuace pro společnost přínosem co se týče vyhledáním lepšího kandidáta než který doposud na pozici působil. Bylo mi sděleno, že příčiny fluktuace velice dobře zná. Problém vidí ve struktuře společnosti, která je relativně malou organizací o cca 8 zaměstnancích a velkou nabídkou služeb, které poskytuje.

Každý zaměstnanec by měl mít přesně specifikovanou náplň práce, která by měla být specifikována podle jeho odbornosti. Jelikož společnost má takto rozsáhlou činnost, není schopna nabídnout konkrétní odbornou pozici pro zaměstnance na plný úvazek, proto musí hledat zaměstnance, který bude ochoten a schopen částečně odbornou pozici nahradit i dalšími činnostmi. Například u pozice grafika bylo nutné, aby tento zaměstnanec se dále zabýval obsluhou velkoformátových tiskařských strojů a pomáhal produkci s realizací a konečným zhotovením jednotlivých a dalších zakázek. Při přijímání zaměstnance a objasnění využití jeho pracovní síly ve společnosti byla jeho reakce velice pozitivní, jelikož velmi dobře hodnotil různorodost nabízené práce a odreagování se při různých druhích pracovní činnosti. Jelikož se společnost zabývá pořádáním eventových akcí, včetně sportovních a kulturních, tak jeho účast na těchto akcích byla jím taktéž velice pozitivně hodnocena. Postupem času se ukázalo, že je velmi složité najít takto všestranného zaměstnance, ačkoliv zájemců bylo vždy dostatek, a postupem času se ukázalo, že tito zaměstnanci svojí takto různorodou pracovní činnost nezvládají.

Společnost vzhledem ke své činnosti a vzhledem k propočteným nákladům na zaměstnance si nemůže dovolit pevné místo profesionálního grafika, který by se zabýval pouze touto činností.

Další příčinou fluktuace zaměstnanců vidí v nevhodném výběru zaměstnanců. Při přijímání zaměstnanců na tuto pozici se vycházelo z vlastního pohovoru s kandidátem a s informacemi, který kandidát uvedl ve svém životopise. Malý důraz se kladl na ověření pravdivých informací u minulého zaměstnavatele a důslednějšímu prozkoumání jeho odborných znalostí. Jelikož společnost nemá rozsáhlou organizační strukturu a tudíž chybí kontrolní mechanismy v pozici nadřízený- podřízený, je kladen velký důraz na samostatnost a důvěru což převážně u mladších pracovníků jednatele velmi postrádal. Najít

univerzálního zaměstnance, který by zastal většinu reklamní činnosti v agentuře, je science fiction.

V současné době se jednatel snažil různorodé pracovní činnosti zařadit do logických částí, o které by se staral příslušný zaměstnanec. Vytvořil pro pozici vedoucího produkce pozici, kterou je pověřen zaměstnanec s velkými zkušenostmi v reklamní činnosti, majitel ofsetové tiskárny, digitálního tisku a dokončovací výroby, který zajišťuje kalkulace reklamní výroby včetně samotné výroby na tiskařských strojích, které společnost vlastní a rozpracovává jednotlivé výrobní procesy a úkoluje své podřízené včetně grafika, který pod něj spadá. Dále vytvořil pozici event. manažera, který se zabývá pořádáním eventových akcí včetně smluvního ujednání s klientem. Tento pracovník spolupracuje s dalšími externími pracovníky ať na pozici různých koordinátor, hostesek, řidičů a dalších pozicích.

Jednatel společnosti komunikuje a sjednává kontrakty, dojednává smlouvy s většími klienty a dojednává podmínky pro realizaci jednotlivých zakázek. Office manager zajišťuje obchodní korespondenci, připravuje podklady pro fakturace, kontroluje náklady ve společnosti, vede pokladní evidenci.

## **Odchod ze strany zaměstnavatele**

Nejčastější příčinou odchodu zaměstnanců bylo ze strany zaměstnavatele. Vzhledem ke špatnému výběru zaměstnance a nedůsledné kontroly jeho pracovní činnosti, docházelo k negativním jevům ve společnosti. Důvěra, která byla dána zaměstnanci, byla jím neustále porušována a požadovaná samostatnost byla zneužívána. V takto malé společnosti tyto negativní jevy se naštěstí projeví po pár měsících v podobě negativní kritiky ze strany klientů- špatná komunikace, pozdní zasílání nabídek, špatná optimalizace webových stránek, pozdní dodávání zakázek, odmítání zakázek, špatná produkce zakázek, nekomunikativnost, pozdní přijímání hovorů od klientů, to vše bylo důvodem k rozvázání pracovního poměru.

## **Názor jednatele na příčiny fluktuace zaměstnanců**

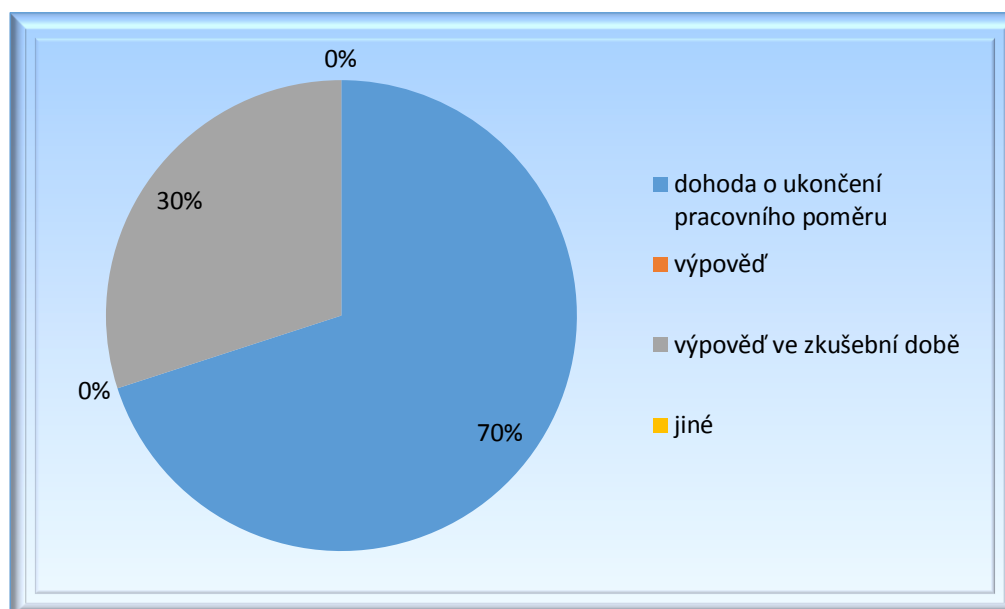
Jen malá část zaměstnanců odešla ze společnosti z vlastních důvodů. Nejzávažnějším důvodem bylo špatné zhodnocení pracovní činnosti, která byla

zaměstnanci při přijímání přesně stanovena. Zaměstnanec si nedokázal představit veškeré důsledky takovéto různorodé práce, která byla od něj požadována. Při přijímacím pohovoru byl většinou kandidát velmi nadšen touto různorodostí práce, ovšem při samotném výkonu těchto činností zjišťoval, že takováto činnost mu nevyhovuje.

## Odchod ze strany zaměstnanců

Při konzultaci se svými odchozími kolegy jsem zjišťovala, jaký je nejčastější důvod jejich odchodu. Následující graf udává poměr počtu zaměstnanců, kteří ukončili pracovní vztah dohodou, či byla ukončena výpovědí. Ze 70 % bylo ukončení pracovního vztahu dohodou, z 30% poté byla dána výpověď ve zkušební době.

**Graf č. 10:** Ukončení pracovního vztahu



Zdroj: vlastní zpracování

Jak jsem v teoretické části uváděla, některé odchody zaměstnanců s sebou mohou nést i pozitivní následky. Většina z odchozích zaměstnanců se stále při tvorbě reklamních věcí se obrací na naši společnost, ač již se to týká tiskovin, reklamních předmětů, výroby reklamy, zajištění reklamy, polepu aut, výloh, řezané grafiky a mnohé dalších z široké nabídky činností, kterou společnost má. Někteří ze zaměstnanců odešli právě k dodavateli, od kterého společnost do té doby odebírala, tedy zde většinou došlo k vzájemnému utužení vztahů a tím i větší důvěru a zajištění lepších podmínek, například platebních, kdy společnost nadále nepožadovala předběžné uhrazení zálohové faktury před přípravou

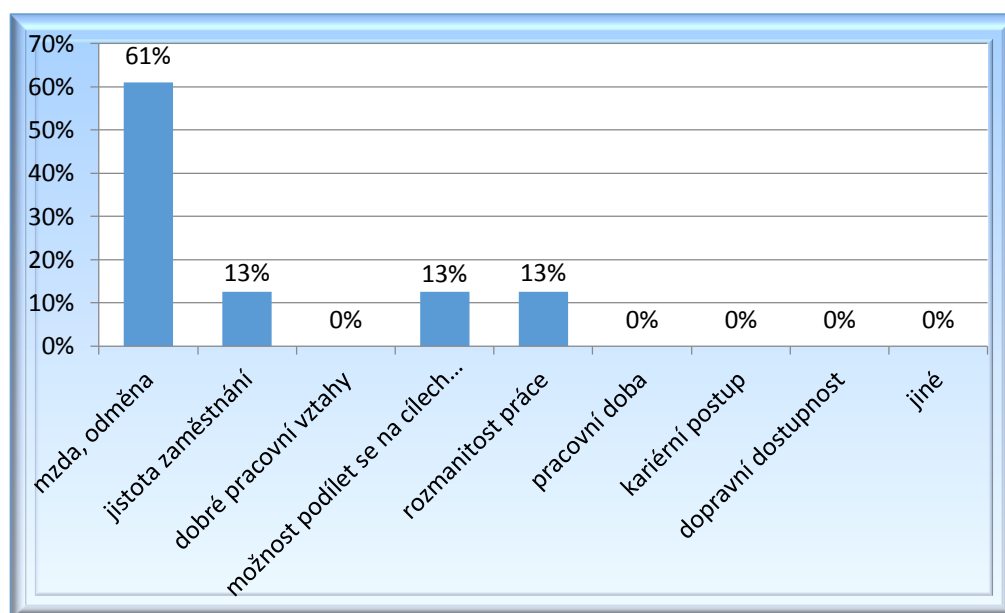
zakázky. Je také pravda, že vzhledem k fluktuaci zaměstnanců a stále novým pracovníkům společnost navázala styky s jinými dodavateli, ač již se jednalo o dodavatele, u kterého současný zaměstnanec do té doby působil či o nové dodavatele, s kterými do té doby zaměstnanec v rámci své bývalé práce spolupracoval. Velká část dodavatelů, která do této doby byla pro společnost prioritní, se vystřídala za jiné, neboť díky novým zaměstnancům a jejich předchozí spolupráce zde byly často i daleko lepší podmínky spolupráce než u dosavadních stávajících odběratelů.

Jelikož všichni z nich ukončili pracovní vztah dohodou o ukončení, žádný z nich neměl vůči společnosti zášť. Při ucházení o pracovní pozici vřele vítali její samostatnost, nejednotvárnost, velice si chválili například možnost odejít ze studia k tiskárně a tisknout zakázky pro klienty, neboť se u této práce velice dobře dokázali odreagovat a získali tím novou náplň do pracovní činnosti.

Následující graf udává hodnoty, které současní zaměstnanci vidí pro práci v organizaci jako prioritní. Z 61% je pro ně nejdůležitější složkou mzda, dalším shodným faktorem po 13% je jistota zaměstnání, možnost podílení se na cílech společnosti a rozmanitost práce.

Překvapilo mě, že žádný ze zaměstnanců nevedl jako podstatný faktor pracovní dobu, neboť při následujícím šetření pro zajišťování příčin nespokojenosti zaměstnanců byl tento faktor odpovědí velice četný.

**Graf č. 11:** Co z následujících faktorů je pro Vás nejdůležitější?



Zdroj: vlastní zpracování

Také se jim zpočátku velice líbila jejich účast na společenských akcích, výpomocná koordinace a možnost podílet se na organizaci celé akce vlastními nápady. Většina z nich postupem času prvotní klady začala následně vidět jako zápory.

Mnoho zaměstnanců dále uvedlo, že měli nedostatečné zaškolení do pracovní pozice. Bohužel tato informace je i mě velmi dobře známá, neboť jelikož zde fluktuace zaměstnanců je opravdu vysoká a náklady s ní spojené také, je zapotřebí, aby nový zaměstnanec měl již při přijímání znalosti v oblasti tisku na tiskařských strojích, musí velice rychle pochopit systém zakázek a následně se velice brzy adaptovat do celkového procesu organizace.

Pokud měla být společenská akce, bylo zapotřebí, aby zde pracovní doba byla dle rámce akce- tedy nejednotvárnost pracovní doby. Téměř všichni zaměstnanci již měli děti a partnery a chtěli tedy po práci rychle domů, avšak bylo zapotřebí, aby na akci zůstali ž do konce či do druhého dne.

Dále nejednotvárnost práce. Jelikož každá zakázka je unikátní, musí k ní také takto přistupovat, tedy dát něco ze sebe. Například při tvorbě reklamních poutačů domýšlet detailně zpracování, uchycení, autorské licence, aby klientovi zakázka vyhovovala a byla tzv. ušita na míru.

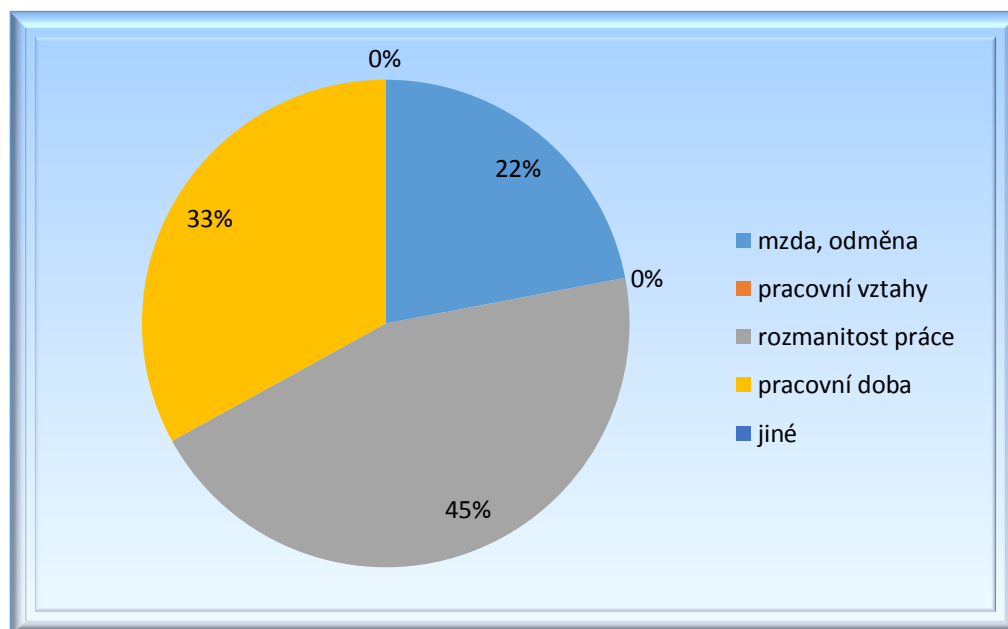
Uvedli také, že práce bylo nárazově mnoho a nemohli ji v potvrzeném termínu stihnout zpracovat, to bylo prý také příčinou odmítnutí některé z dalších zakázek. Z vlastního důvodu bych ale jako příčiny spíše viděla neschopnost organizace vlastní práce, jelikož zde byl kladen důraz na samostatnost a tím i volné rozvrhnutí pracovní činnosti. Následně se věnovali méně závažným problémům a odkládáním realizace zakázek, až se jim zakázky postupně hromadili či přišla velká zakázka a oni následně nebyly schopni zvládnout díky své špatné organizaci svoji činnost.

Jelikož se jedná o mladý kolektiv, odchod z důvodu seniority zaměstnanců je nulový.

Následující graf popisuje nejčastější příčiny nespokojenosti. Nejčastějším důvodem pro nespokojenost zaměstnanců byla uvedena rozmanitost práce 45%, což je poměrně paradoxní, neboť při nástupu do zaměstnání byl tento faktor z 13% volen jako jeden z nejdůležitějších, proč si právě tuto práci zvolili. Dalších 33% byla jako důvod zvolena nepravidelná pracovní docházka, což mi přišlo celkem zajímavé, neboť při prvotním dotazování v zjišťování nejdůležitějších priorit nebyl tento faktor uveden ani jednou.

Posledním faktorem byla z 22% uvedena nespokojnost se mzdou. Zde z vlastní zkušenosti vím, že zaměstnavatel nabízí k vlastnímu platu dále další možnosti přivýdělku, například při sehnání nového klienta, či při pracích přesčas či o víkendech.

**Graf č. 12:** Příčiny nespokojnosti zaměstnanců

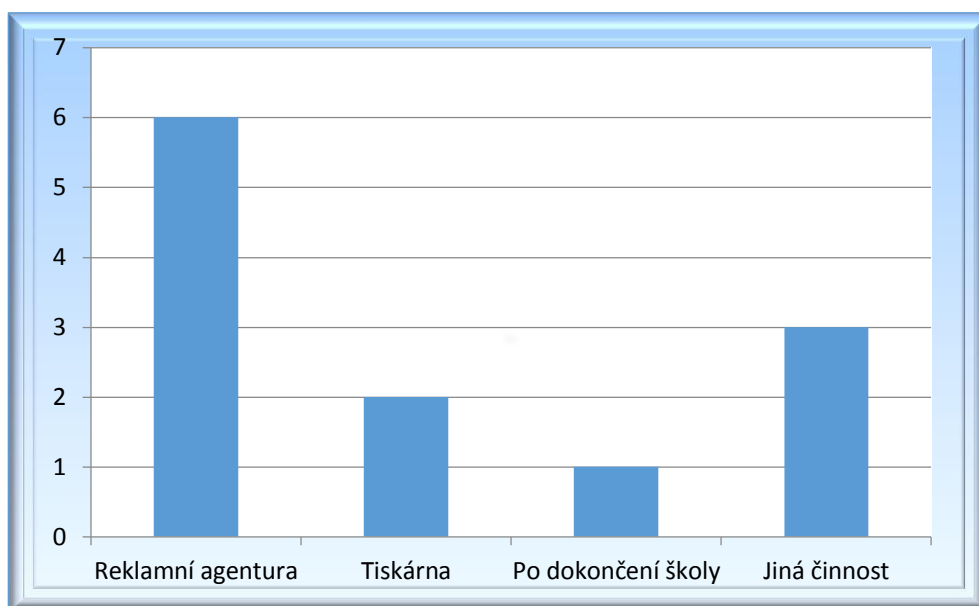


Zdroj: vlastní zpracování

### Vstupní a výstupní informace

Při přijímání zaměstnance bylo pro ředitele společnosti důležitým faktorem jeho dosavadní praxe v reklamním oboru. Při zpětném pročtení současných i odchozích životopisů jsem sestavila následující graf, který potvrzuje výběr ředitele. Z celkem 12 zaměstnanců na pozici grafika bylo celkem 6 z oblasti reklamní tvorby, 2 z tiskáren, 1 po ukončení školy a zbylé 3 pracovali před příchodem do společnosti v jiném než reklamním oboru.

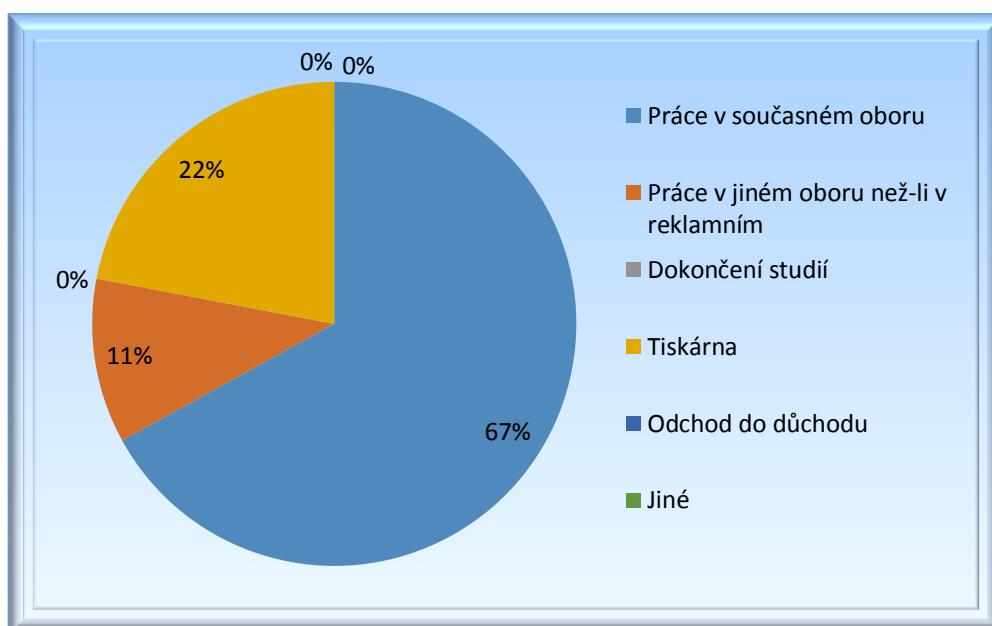
**Graf č. 13:** Činnost v předchozím zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož s odchozími zaměstnanci máme dobré styky i přes ukončení pracovního poměru, zajímalo mě nadále, zda pokračovali ve stejném oboru či díky zkušenosti v reklamní agentuře si volili obor jiný. Výsledky představuje následující graf. Z 67% si odchozí zaměstnanci zvolili práci ve stejném, tzv. reklamním oboru, z 22% díky zkušenostem s velkoformátovými tiskařskými stroji volili jako svoji další činnost práci v tiskárně, pouze 11% z nich volilo práci v jiném než reklamním oboru.

**Graf č. 14:** Situace odchozích zaměstnanců



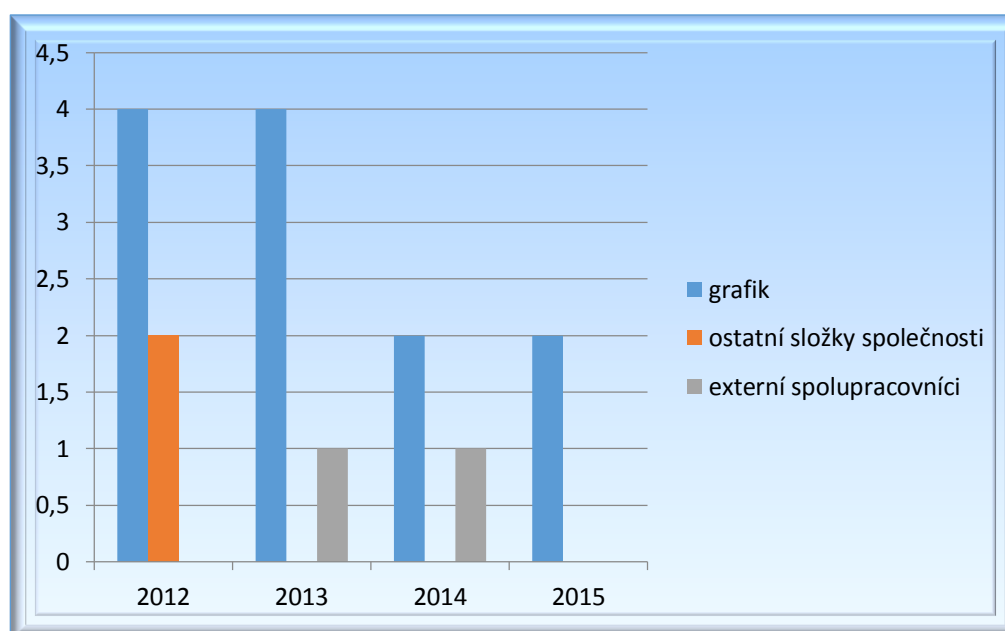
Zdroj: vlastní zpracování



## Porovnání fluktuace na pozici grafik s ostatními složkami společnosti

V rámci porovnání s ostatními složkami společnosti, jsou tyto složky téměř zanedbatelné, jak udává následující graf. K největší fluktuaci zaměstnanců docházelo v letech 2012 a 2013, kdy na jednu pracovní pozici během 1 roku se vystřídali celkem 4 zaměstnanci. V letech 2014 a 2015 tato fluktuace klesla o 50%, tedy na 1 pracovní pozici se v průběhu 1 roku vystřídali 2 zaměstnanci. Co se týče ostatních složek společnosti, tak nejvíce se v letech 2012 vystřídali celkem 2 zaměstnanci a to na pozici office managera. V letech 2014 a 2015 byla také ukončena spolupráce s IT správou a účetní a místo nich na pozici nastoupili noví spolupracovníci.

**Graf č. 15:** Porovnání fluktuace zaměstnanců s ostatními složkami společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

### 6.1. Analýza potřeby nového zaměstnance

Jelikož činnost v reklamní agentuře není v průběhu roku konstantní, je zapotřebí v hlavních sezónách přijímat nové zaměstnance. Ti jsou přijímáni většinou jako brigádníci. Nejvíce reklamní činnosti nastává vždy na jaře a podzim. Jedná se o hlavní období tvorby reklamních předmětů, tisku nových prospektových materiálů, tvorbě nových či opravě stávajících reklamních poutačů. V období letním společnost soustředí velkou část svoji činnosti do firemních, společenských a kulturních akcí, teambuildingů a dalších společenských aktivit. V zimním se jedná většinou o pořádání večírků, vánočních párty, jarmarků a více času také věnuje vlastní propagaci společnosti zejména v oblasti vlastní

reklamy, návrhu nových prospektů, analýze předešlého roku a tvorbě prezentační fotodokumentace z proběhlých akcí. Brigádníci jsou většinou najímáni z oboru své činnosti, tedy zde pravidelně pracují studenti z polygrafických škol, drobní živnostníci pracující v oblasti tvorby reklamy. Často také společnost umožňuje bezplatnou praxi pro studenty středních a vysokých škol zaměřujících se právě na polygrafii, tvorbu reklamy, studenty grafických a uměleckých škol.

I přes přijímání brigádníků, je stále nejdůležitější prioritou společnosti mít stále zaměstnance na hlavní pracovní poměr a neustálý rozvoj jejich zkušeností, aby byli znalostně vybaveni, pořádat pro ně odborné kurzy, školení a je zapotřebí neustále je vzdělávat v rámci nejnovějších trendů v oblasti reklamy.

## **6.2. Náklady spojené s přijímáním zaměstnance**

Organice se rozhodla poptávat pracovní sílu vlastními silami, ne přes personální agenturu, proto při získávání nových pracovních sil zaslala požadavek na inzertní portály zabývajícími se poptávkou a nabídkou pracovních sil. Office manager, který je za tuto činnost zodpovědný, vykomunikuje volné časy s vedoucím produkce a s majitelem společnosti, který chce být u přijímání nových pracovníků přítomen. Výběrová řízení ve většině případu trvají cca 1 měsíc a k pohovoru se zve kolem 10 kandidátů. Jeden pohovor trvá kolem jedné hodiny. Produkční a majitel, kteří řídí jednotlivé pohovory nad kandidátem, stráví další půl hodiny před a půl hodiny po skončení pohovoru vzájemnou konzultací. Pokud spočítáme strávený čas jednotlivých zaměstnanců včetně majitele společnosti nad výběrem jednoho kandidáta, dojdeme k součtu celkem 20 pracovních hodin, což předpokládá částku za pracovní činnost a tím náklady firmy a celkové hodnotě cca 20.000,-. Náklady na placenou inzerci, která je umístěna nejméně na pěti inzertních portálech a která je pravidelně obnovována stojí cca 5.000,-. Pokud k tomu započítáme různé tisky referencí a dalších materiálů v hodnotě cca 3.000,- zjistíme, že náklady na výběr jednoho zaměstnance na pozici například grafika činí 28-30.000,-.

**Tabulka č. 1:** Kalkulace nákladů na příjem nového zaměstnance

Počet hodin potřebný na 1 kandidáta	2	
Počet pozvaných kandidátů	10	
Čas majitele a zaměstnance v Kč na 1 hod.	1.000,-	
Celkem v Kč čas potřebný na výběr kandidáta		20.000,-
Inzerce		5.000,-
Tisky, podklady		3.000,-
Školení		10.000,-
Investice a zaučení (70% platu po dobu 3 měsíců)		52.500,-
<b>Náklad celkem</b>		<b>90.500,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Dále musíme započítat náklady spojené s jeho zaučením a zaškolením, a musíme také počítat s tím, že nový uchazeč v rámci školení a v rámci začínající praxe může, ač neúmyslně pokazit jednotlivé tisky či materiály určené k reklamě. Jeho plat po dobu 2-3 měsíců je považován ze 70 % společností spíše jako náklad a investice do vzdělání a zaučení nového zaměstnance. Pokud toto všechno spočítáme včetně nákladů na přijímání zaměstnance při nástupním platu cca 25.000,- hrubého, dostaneme se k číslu včetně veškerých odvodů na zaměstnance k částce přesahující 90.000,- a to je důvod, proč společnost preferuje stálé zaměstnance a snaží se jim vytvořit takové podmínky, aby rádi ve společnosti pracovali. Při výběru zaměstnanců proto organizace preferuje kandidáty s praxí a pokud možno se znalostí podobných činností, které mohli nabýt u předchozích společností.

Zaměstnanci si mnohokrát neuvědomují, že ne vždy nejvyšší plat je pro ně vždy to nejlepší a většinou se řídí pouze tímto ukazatelem. Většinou pozitivně nehodnotí pohyblivou složku mzdy, která se pohybuje dle jejich aktivního podílu na hospodářském výsledku společnosti. Nejraději by dostávali pevnou pracovní mzdu bez rozdílu na tom, kolik práce vykonají. Tato mzda by se měla pohybovat ve výši, která neodpovídá jeho pracovnímu zařazení a jeho vykonání práce v dané kvalifikaci.

Pokud například zaměstnanec pracovní produkci má za úkol polepit automobil řezanou grafikou, je schopen jedno auto on sám polepit (myšleno celopolep) za 2 pracovní dny. Běžná odměna externího pracovníka je kolem 8.000,- fakturačně za 1 osobní auto. V případě, že tento náš zaměstnanec by polepil za 1 měsíc (21 pracovních dnů) cca deset osobních automobilů, příjem společnosti by měl být 80.000,- při jeho 100% vytíženosti.

**Tabulka č. 2:** Příklad kalkulace příjmů na polep automobilu

Počet pracovních dní	Počet polepených automobilů	Účtovaná částka bez DPH	Vytíženost zaměstnance
2	1	8.000,-	100%
21	10	80.000,-	100%
2	1	5.600,-	70%
21	10	56.600,-	70%
<b>Rozdíl</b>		<b>23.400,-</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož jeho pracovní vytíženost se pohybuje okolo 70%, částka by klesla o cca 23.400,- na částku 56.600,-. V případě, že za tuto odbornou práci zaměstnanec požaduje 30.000,- hrubého a více, to znamená včetně odvodů okolo 55.000,-. V tomto případě firma dotuje jeho pracovní místo, jelikož cena pro klienta je skoro stejná, jakou společnost zaplatí včetně veškerých poplatků zaměstnanci. Do toho se samozřejmě nezapočítávají náklady firmy, která musí navíc tomuto zaměstnanci připravit zázemí, pracoviště, veškerou energii potřebnou k práci a veškerou administrativu. S tímto problémem se potýká mnoho malých reklamních agentur, které musejí optimalizovat cenu na trhu práce, aby mohla být firma konkurenceschopná s cenami na trhu u konkurenčních dodavatelů.

Pravidlem by mělo být, že zaměstnanec v této profesi by měl přinést do firmy až trojnásobek ceny, kterou stojí on sám. Veškerá cena za jeho práci je poté dotována výrobou tisku a reklamy.

### 6.3. Průběh přijímacího pohovoru

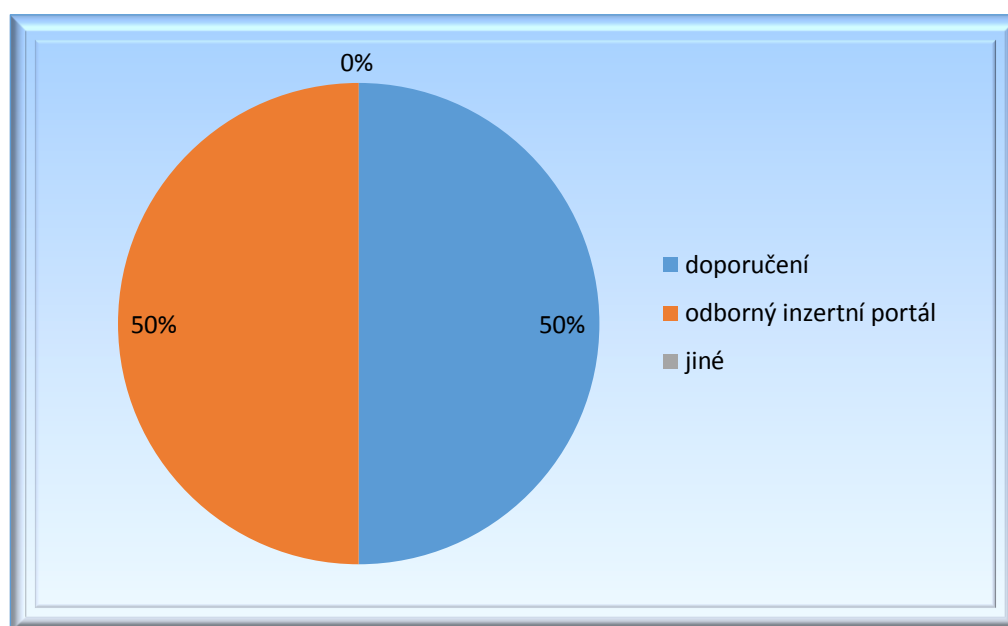
Pokud se však zaměstnanec neosvědčí, je zaměstnavatel nucen zaměstnance propustit a na jeho pozici najmout nového uchazeče. Nového uchazeče zaměstnavatel

nachází několika způsoby. Jedním ze způsobů je poptání vhodného kandidáta v jeho okolí, u jeho spřátelených firem a obchodních partnerů včetně pozitivních referencí na údajného uchazeče. Dalším postupem je inzerce v odborně zaměřených inzertních portálech a následné sjednání osobního pohovoru. Jelikož zájem o tyto pozice je velmi velký, proto není časově možné se osobně setkat se všemi uchazeči a je potřeba už v inzerci specifikovat požadavky na určitou pozici a společně se zasláným životopisem a osobním odborným portfoliem, vybrat pouze nejlépe vyhovující uchazeče.

Následující graf nám ukazuje, jakým způsobem se zaměstnanci dozvěděli o pracovní činnosti. Jak jsem zanalyzovala, jednalo se z 50% o doporučení a z 50% se o nabídce volného pracovního místa dozvěděli z odborných inzertních portálů. Jako nejznámější inzertní portál zde uvádím portál grafika.cz, který je odborně změřen právě pro pracovníky z řad reklamní, polygrafické, tiskařské a grafické činnosti. Jsou zde specificky a logicky rozděleny činnosti tak, že každý uchazeč má možnost vybrat si právě pro něj nejvhodnější druh pracovního místa.

Je zde nabídka a poptávka práce pro pozice tiskař, DTP pracovník, sazeč, grafik, webdesigner, account, skenerista, osvitář, fotograf a jiné. Portál přímo umožňuje kontaktovat případného uchazeče či organizaci, která díky svému inzerátu zaměstnance nejvíce zaujala. Jelikož se jedná o odborný portál, je většina lidí právě z oboru činnosti.

**Graf č. 16:** Informace o volné pracovní pozici



Zdroj: vlastní zpracování

Pro vybrání vhodného kandidáta je nutné dávat veliký pozor už při prvním telefonickém a poté i vizuálním kontaktu. Je nutné si všimnout, jak uchazeč komunikuje v telefonním hovoru, reaguje na Vaše otázky, jestli přijde na pohovor včas, vcítit zda má o nabízenou pozici skutečný zájem či to „jen tak zkouší“, jak se na pohovor připravil, jak je oblečen, co ho o té práci zajímá, zda se informoval na webových stránkách o jednotlivých činnostech, kterými se firma zabývá. Poté je důležité zjistit, jaké má uchazeč představy o nabízené práci, jaké si představuje platební ohodnocení. Zaměstnavatel si poté ověří v referencích uvedených v životopise uchazeče jeho pracovní výsledky u jiných společnostech. Případní uchazeči se následně vyberou do užšího výběru, kde rozhodujícím faktorem pro následný výběr zvoleného kandidáta je ukázka konkrétní práce, která je zadána zaměstnavatelem a je pro všechny uchazeče stejná. Sleduje se zde následně doba a forma dodání a kvalita zpracování. Zaměstnavatel také zhodnocuje, zda bude nový zaměstnanec pro společnost přínosný. Jedním z velmi pozitivních kritérií je skutečnost, když kandidát má předchozí kontakty se společnostmi nakupujícími reklamu a tyto kontakty může nabídnout v rámci své činnosti v naší společnosti. Za tuto činnost je zaměstnanec pozitivně finančně hodnocen nad rámec svého sjednaného platu.

Následně se vybere vhodný kandidát, který nastoupí na tříměsíční zkušební dobu, ve které jak zaměstnavatel, tak pracovník musí zjistit, zda jsou si navzájem potřební.

#### **6.4. Adaptace zaměstnance**

Při prvotním nástupu do zaměstnání, je nový zaměstnanec seznámen se stávajícím, který mu objasní každodenní úkoly a činnosti jeho pracovní náplně. Seznámí ho také se systémem vedení zakázek, s přímým nadřízeným, s obsluhou tiskařských strojů, řezacím plotterem, s dosavadní databází odběratelů a dodavatelů, se systémem archivací zakázek. Nastupující zaměstnanec musí čas strávený s odcházejícím zaměstnancem využít co nejefektivněji, nebát se klást dotazy, dělat si poznámky a zapojovat se již do výrobního procesu. Neboť následně bude tuto pozici plně zastupovat sám. Adaptace zaměstnance zpravidla probíhá 2 týdny, kdy na 1 pracovní pozici působí 2 zaměstnanci a to zaměstnanec odcházející a zaměstnanec nastupující. Odcházející zaměstnanec dále předá novému firemní bonusy, ať již se jedná o zapůjčený firemní telefon, notebook či osobní automobil. Zároveň mu také předá oproti dokladu o převzetí firemní vstupní kartu.

Po následném odchodu zaměstnance se nový zaměstnanec musí plně zapojit do pracovní činnosti.

## **6.5. Vzdělávání zaměstnanců**

Organizace se například pravidelně účastní polygrafických veletrhů, kde pravidelně prezentuje svoji činnost a zároveň mapuje aktuální reklamní trh. Zaměstnanci zde mají možnost poznat nové technologie a zároveň nabídnout naše služby široké veřejnosti.

Osobně jsem se s kolegy účastnila například školení v oblasti carwrappingu, kdy jsme po teoretickém celodenním školení v oblasti reklamních polepů osobních automobilů, kde jsme se seznámili s různými technikami, foliemi, přípravky také naučili praktické části, kde jsme polepovali osobní automobil a teoretické poznatky tedy mohli využít v praxi. Po absolvování školení jsme získali certifikát o odborné způsobilosti.

Zaměstnanci velice vřele vždy přivítají možnost takového sebevzdělávání, ovšem pro zaměstnavatele je velmi důležité, aby tyto investice kladené do zaměstnanců zůstávali ve firmě, jelikož při jejich odchodu jsou tyto zaměstnanecké benefity pro firmu velmi nákladné.

## **6.6. Spokojenost a motivace**

Zaměstnavatel si velmi váží zaměstnanců, kteří do organizace nastoupí, samozřejmě se jim také snaží co nejvíce zpříjemnit pracovní podmínky ať příjemným prostředím, bezplatnou konzumentací nápojů v průběhu pracovní doby, snaží se zaměstnancům vyhovět v průběhu pracovní doby k vyřízení potřebných úřadů, návštěvě zdravotnických zařízení a jiných zařízení, dále jim nabízí možnost návštěvy různých kulturních akcí, které společnost pořádá či spolupřádá, či na které je společnost pozvána. Dále zapůjčení různých aktivit, zařízení, dopravních prostředků za režijní ceny či bezplatně. Mobilní telefon s možností využívání na soukromé hovory včetně využívání internetových dat v rámci ČR je samozřejmostí. Dále možností výroby a tisků na firemních strojích také za režijní ceny. K dalším bonusům se může počítat i veliká samostatnost, možnost podílení se na rozvoji společnosti a tím i možnost získat další benefity či finanční prostředky. Avšak výše uvedené místo toho, aby motivovalo zaměstnance k větší aktivitě, byla tato důvěra zneužívána ve prospěch zaměstnance. Aktivita minimální a uvedená samostatnost je také zneužívána ve prospěch zaměstnance a jeho aktivit pro své osobní účely a ne pro účely společnosti. Díky těmto skutečnostem muselo být zavedeno více kontrolních mechanismů a snížení zaměstnancům možnosti samostatnosti a větší volnosti.

## 7. Vlastní návrh řešení

Firma za posledního půl roku procházela nespočtem změn, ač již se jednalo o přesun výrobních a kancelářských prostor, kde do současné doby byla nedílnou součástí malého penzionu, změně přijímání nových zaměstnanců, kdy jednotlivým zaměstnancům zadávala různé formy úkolů a na základě jejich výsledné práce následně zhodnocovala jejich interpretované výsledky, jiným hodnocením kvalit při výběru zaměstnanců. Díky všem těmto změnám firma za poslední půl rok velice pokročila.

Myslím, že by se měly ještě lépe specifikovat pracovní požadavky na dané uchazeče, neboť většina zaměstnanců ač přes sebevětší zájem o pracovní pozici brzy zjišťuje, že práce je nad jejich síly a pokud si perfektně nezorganizuje daný zaměstnanec svoji činnost, nemůže poté množství zakázek stihnout v průběhu jeho pracovní doby a vzniká zde nutnost déle zůstat v práci. Pracovní pozice by měla být lépe specifikovaná a výběr pracovníků by měl být více kontrolován.

Dle mého názoru již při samotném výběru zaměstnance by měli být voleny jiné priority. Celkově si myslím, dle zjištěných skutečností v průběhu zpracování mé bakalářské práce, že na danou pozici by měl být přijímán zaměstnanec s vysokou praxí, minimálně 3-5letou, neboť jelikož se jedná o odbornou pozici, není uchazeč, který právě skončil studiem či uchazeč z jiného oboru činnosti než reklamního schopen takového pracovního nasazení a vybaven takovými zkušenostmi, jako zaměstnanec, který již delší čas pracoval v reklamním oboru a zná perfektně odborné programy a techniky k výrobě reklamy.

Zaměstnavatel, dle mých zkušeností, vždy vyhledával zaměstnance mladé, neboť si myslel, že činnost při teambuildingových je více pro mladé lidi a starší zaměstnance by mohla tato výpomoc na akcích obtěžovat, avšak přesný opak je pravdou. Starší zaměstnanci si o mnoho více vážili nejednotvárnosti činnosti, která právě mladší zaměstnance velice obtěžovala, možnosti účasti na akcích a možnosti přivýdělku buď při sehnání nového klienta či při urgentní realizaci reklamy a nutnému přesčasu. Starší zaměstnanci do podniku přinášejí nové zkušenosti, které nabyli v průběhu své praxe a doplňují pomoc vlastními názory a podněty ke zlepšení. Motivaci velmi starší zaměstnanci oceňují, zvláště formy jakýchkoliv přivýdělků.

Dále si myslím, že by neměl zaměstnavatel zaměstnancům dávat takovouto samostatnost, neboť pokud není zaměstnanec kontrolován, nastává zde problém se



systemem řazení prioritních zakázek a činností a zaměstnanec věnuje větší pozornost jiným činnostem či méně podstatným zakázkám.

Zaměstnavatel by měl dále pravidelně kontrolovat činnost ve firmě, pravidelně sjednávat pohovory se zaměstnanci, aby věděl, jaký ve společnosti může nastat problém či která zakázka se nyní zpracovává a následně se k ní vlastním názorem či doporučením připojit.

## Závěr

Mojí bakalářskou prací bylo zanalyzovat současný stav, navrhnout změnu v přijímání nových zaměstnanců, kde jsem se podílela na vybírání nových zaměstnanců a kde jsem hodnotila jednotlivé zaměstnance dle kritérií. Účastnila jsem se osobně některých z pohovorů, podílela jsem se na změně v organizační struktuře. Tato organizační struktura vedla k lepšímu klimatu ve společnosti a lepšímu rozdělení pravomocí.

V průběhu mé téměř čtyřleté praxe u reklamní společnosti se mi podařilo poměrně podrobně zmapovat podnikatelský směr a vize společnosti, mít podrobné informace o strategii, struktuře společnosti, finančních tocích, jednotlivých nákladech a příjmech a vzhledem k důvěře majitele k mé osobě jsem se mohla podílet na některých krocích, které vedli k určitým pozitivním hospodářským výsledkům. Jak jsem již uvedla v začátku mé práce, tak aby firma byla úspěšná, musí si zvolit dobrou strategii, to znamená určit si, v jakém oboru bude podnikat, zmapovat si trh nabídky a poptávky a zajistit kvalitní organizační strukturu společnosti. Nedílnou součástí této dobré strategie, jak již jsem uvedla v úvodu, je kvalitní výběr svých spolupracovníků, kteří tyto hodnoty budou přinášet. Zaměstnanci zaujímají jednu z nejdůležitějších součástí firmy a mnohdy jsou obrazem společnosti vůči třetím osobám. Komunikace, kalkulace, produkce, výroba, předání, kvalita, rychlost a vyřízení reklamace, toto všechno zajišťují zaměstnanci pro klienty v společnosti a pouze v případě perfektního přístupu a perfektním zpracováním se klienti budou zpátky vracet se svými požadavky. Kombinace správného nastavení platu, různých pobídek pro zaměstnance a benefitů je velmi důležité, řekla bych i nejdůležitější úkol zaměstnavatele. Kvalitní zaměstnanec dobře vedený, úkolovaný a motivovaný může společnosti přinést mnoho nových klientů včetně zakázek včetně bezproblémové výroby a produkce. Je velmi důležité, aby tedy zaměstnanec měl dále jasné úkoly, jasné pravomoci, aby předem přesně věděl jaké má hodnocení, jaké může využívat benefity a aby byla uspokojena jeho potřeba ve všech směrech. To samé musíme zajistit směrem ke klientům a snažit se uspokojit jeho potřeby. Na druhou stranu musí být jasně stanoveny pravidla spolupráce a v případě porušení těchto pravidel jasně stanoveny důsledky jeho špatného počínání. Zaměstnanci si musí být vědomi, že klient je ten, který mu umožňuje pracovat ve společnosti se všemi benefity který má. Proto si ho musí vážit, stejně jako svého zaměstnavatele a být vůči němu loajální.

# Seznam použité literatury

## Knižní publikace

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
4. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
5. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
6. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Překlad Lucie Schürerová. Brno: Computer Press, 2007, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
7. DVOŘÁČEK, Jirí a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xii, 183 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2.
8. DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
9. FOOT, Margaret, Milan GALVAS a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. Business books. ISBN 80-7226-515-6.
10. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.
11. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
12. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

13. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
14. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
15. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. ISBN 80-864-3297-1.
16. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
17. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
18. OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 223 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2400-3.
19. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
20. REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2009, 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.
21. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
22. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
23. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

## Další zdroje

24. Novinky.cz. Polovina české populace nepracuje. [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/293989-polovina-ceske-populace-nepracuje.html>
25. Český statistický úřad. Mzdy a práce. [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)

26. Český statistický úřad. Vzdělání. [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>
27. LINHARTOVÁ, Lucie. *Fluktuace zaměstnanců*. [online]. Praha, 2011 [cit. 2015-12-01]. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Jaromír Štůsek. Dostupné z: <dl.webcore.czu.cz/file/d1NBWlJrKzQ4NWS9>
28. ERTL, J. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. PersonAll Consulting, 2005. [online]. [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html)
29. LUCOVÁ, Lenka. *Fluktuace zaměstnanců ve společnosti JYSK s.r.o.* [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: [https://www.vse.cz/vskp/34404\\_fluktuace\\_zamestnancu\\_ve\\_spolecnosti\\_jysk\\_sro](https://www.vse.cz/vskp/34404_fluktuace_zamestnancu_ve_spolecnosti_jysk_sro)
30. DUDA, Jiří a Lenka ŽŮRKOVÁ. *DEFINING MATHEMATICAL FORMULAS WHEN DETERMINING COST OF EMPLOYEE TURNOVER IN ENTERPRISE*. [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: [http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2014/docs-2-2014/Duda\\_Zurkova.pdf](http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2014/docs-2-2014/Duda_Zurkova.pdf)
31. ROB DESIGN, s.r.o. [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.robdesign.cz/>

## Seznam obrázků

**Obrázek č. 1:** Maslowova hierarchie potřeb

**Obrázek č. 2:** Organizační struktura společnosti ROB DESIGN, s.r.o.

## Seznam tabulek

**Tabulka č. 1:** Kalkulace nákladů na příjem nového zaměstnance

**Tabulka č. 2:** Příklad kalkulace příjmů na polep automobilu

## Seznam grafů

**Graf č. 1:** Nejnavštěvovanější pracovní portály

**Graf č. 2:** Důvody odchodu zaměstnanců

**Graf č. 3:** Vzdělání populace v ČR

**Graf č. 4:** Ukončení pracovního poměru

**Graf č. 5:** Složení nepracujících v ČR

**Graf č. 6:** Pohlaví současných zaměstnanců

**Graf č. 7:** Věk současných zaměstnanců

**Graf č. 8:** Vzdělání současných zaměstnanců

**Graf č. 9:** Délka pracovního poměru ve společnosti ROB DESIGN, s.r.o.

**Graf č. 10:** Ukončení pracovního vztahu

**Graf č. 11:** Co z následujících faktorů je pro Vás nejdůležitější?

**Graf č. 12:** Příčiny nespokojenosti zaměstnanců

**Graf č. 13:** Činnost v předchozím zaměstnání

**Graf č. 14:** Situace odchozích zaměstnanců

**Graf č. 15:** Porovnání fluktuace zaměstnanců s ostatními složkami společnosti

**Graf č. 16:** Informace o volné pracovní pozici



