



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI

FLUCTUATION OF EMPLOYEES IN THE MANUFACTURING COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lucie Kvasničková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2018

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Lucie Kvasničková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Fluktuace zaměstnanců ve výrobní společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíle práce a metody zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav řešené problematiky ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny vedoucí ke zlepšení stávající situace.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.

BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Tématem bakalářské práce je fluktuace zaměstnanců ve výrobní společnosti. Práce čerpala z analýz současného stavu, poskytnutých interních dat, ze spolupráce s dělníky, personalistkami a dotazníkového šetření. Návrhem bude takové opatření, které by snížilo společnosti DFK s.r.o. množství dobrovolně odcházejících zaměstnanců z výroby. Návrhová část poslouží jako podklad pro pracovníky personálního oddělení k vytvoření lepších pracovních a motivačních podmínek.

## **ABSTRACT**

This thesis concerns fluctuation of employees in a manufacturing company. The approach taken was based on existing literature on the topic, internal data provided by the company, collaboration with workers and HR employees, and a survey. The aim was to propose a set of recommendations leading to a decrease in the number of employees voluntarily leaving company DFK s.r.o. The resulting recommendations could be used by the HR department as a guidelines in designing new motivational policies and rethinking the work environment.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

fluktuace, míra fluktuace, míra stability, náklady fluktuace, potřeby, proces odchodu zaměstnanců

## **KEY WORDS**

fluctuation, degree of fluctuation, degree of stability, price fluctuation, needs, the employee's leaving process

#### BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KVASNIČKOVÁ, L. *Fluktuace zaměstnanců ve výrobní společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 99 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

### ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 31. 5. 2018

.....

Lucie Kvasničková

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za vedení při tvorbě této práce. Za odborný dohled, rady a čas, který mi věnovala.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti DFK, s.r.o. za veškerou spolupráci, díky které mohla vzniknout tato bakalářská práce. Především bych chtěla poděkovat zaměstnancům personálního oddělení za poskytnutí materiálů a času, který věnovali hledání dat a následným konzultacím

## OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	16
1.1    Základní pojmy .....	16
1.2    Potřeby zaměstnanců.....	20
1.3    Obecná charakteristika fluktuace .....	21
1.1.1.    Druhy fluktuace .....	22
1.1.2.    Příčiny a vznik fluktuace .....	23
1.1.3.    Pozitiva a negativa fluktuace.....	23
1.1.4.    Vnější a vnitřní faktory fluktuace.....	24
1.1.5.    Výpočet fluktuace.....	25
1.1.6.    Náklady spojené s fluktuací.....	26
1.1.7.    Snížení fluktuace .....	26
1.4    Proces odchodu zaměstnance.....	27
2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI DFK, S.R.O. ....	31
2.1    Analýza vlivů interního prostředí DFK, s.r.o.....	31
2.1.1.    Představení společnosti DFK, s.r.o.....	31
2.1.2.    Historie společnosti DFK, s.r.o. ....	32
2.1.3.    Fortive corporation .....	33
2.1.4.    Ekonomická analýza společnosti DFK, s.r.o.....	35
2.1.5.    McKinseyho analýza 7S v rámci společnosti DFK, s.r.o.....	41
2.1.6.    Analýza fluktuace ve společnosti DFK, s.r.o. ....	51
2.1.7.    Shrnutí analýzy interního prostředí společnosti DFK, s.r.o. ....	65
2.2    Analýza vlivů externího prostředí .....	65
2.2.1.    Trh .....	66

2.2.2.	Mzdové šetření .....	67
2.2.3.	Vývoj demografických faktorů.....	71
2.2.4.	Zaměstnanost a nezaměstnanost v Jihomoravském kraji .....	73
2.2.5.	Shrnutí externích vlivů na společnost DFK, s.r.o.....	75
2.3	SWOT analýza .....	76
3.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	78
3.1	Navýšení měsíční mzdy .....	78
3.2	Obměna benefitů .....	79
3.3	Zlepšení komunikace top managementu se zaměstnanci.....	82
3.4	Zavedení výstupních pohovorů při odchodech zaměstnanců.....	82
3.5	Shrnutí.....	85
	ZÁVĚR.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	94
	SEZNAM GRAFŮ .....	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM PŘÍLOH .....	99

# ÚVOD

Současným problémem, který řeší většina společností v dnešní době je nedostatek zaměstnanců a jejich udržitelnost. To je způsobené tím, že na trhu práce poptávka převyšuje její nabídku. Pro uchazeče je tato situace výhodná. Mají větší výběr z nabízených pozic a při nespokojenosti v zaměstnání mohou bez větších obav opustit svou dosavadní pracovní pozici. To způsobuje společnostem vyšší míru fluktuace, která v posledních dvou letech výrazně roste. Vysoká míra fluktuace způsobuje společnostem vyšší náklady, jelikož zaměstnavatel je nucen navyšovat mzdy a benefity a také investovat více do inzercí. Náklady jsou navyšovány také zaučováním nových zaměstnanců.

Fluktuace zaměstnanců se týká hlavně oborů výrobního průmyslu, především v dělnických profesích, výrobě potravin, zemědělství a lesnictví. Dalšími obory s vysokou fluktuací jsou hotelnictví a stravování. (Businessinfo.cz, 2017)

Téma této bakalářské práce je problematika fluktuace zaměstnanců ve společnosti DFK, s.r.o. V práci se analyzuje situace ve společnosti, zjišťuje se, zda je fluktuace na výrobních nebo technickohospodářských pozicích. Záměrem je zjistit, jaké jsou nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců a co by naopak zaměstnance přimělo ve společnosti zůstat. Podle výsledku šetření bude následně zpracováno návrhové opatření, které by snížilo míru fluktuace v organizaci.

Práce je rozdělena na tři hlavní části. Teoretickou, praktickou a návrhovou. V teoretické části jsou vybrány nejdůležitější pojmy, které se dále v práci nachází a se kterými se pracuje. Příkladem těchto pojmů je například fluktuace, náklady fluktuace, potřeby zaměstnanců.

Praktická část je věnována popisu společnosti DFK, s.r.o., analýze současného stavu, analýze trhu práce a analýze fluktuace. V této části se vyskytuje dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců, které by mělo zjistit nejčastější důvody odchodů.

Poslední, třetí částí je návrhová, zde se objeví návrhy, které by společností mohly pomoci snížit fluktuaci zaměstnanců a stabilizovat tak situaci ve společnosti.

## CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit příčiny fluktuace zaměstnanců ve výrobní společnosti DFK, s.r.o. a navrhnout takové opatření, které by snížilo počet odchodů zaměstnanců výroby.

Společnost DFK, s.r.o. se rozhodla pro tuto oblast zpracování kvůli dlouhodobě přetrvávajícímu problému s fluktuací zaměstnanců. Proto se tato bakalářská práce soustředí na tuto problematiku.

K analýze současného stavu společnosti je využito interních zdrojů poskytnutých společností DFK s.r.o., dále je čerpáno z online zdrojů jako například ejustice.cz, českého statistického úřadu.

Pro dosažení hlavního cíle je potřeba splnit tyto dílčí cíle:

- **teoretická východiska práce** – pro uvedení do problematiky poslouží faktografická rešerše fluktuace. Dále budou popsány druhy, příčiny a vzorce pro výpočet a několik dalších pojmů vyskytujících se v práci.
- **analýza interního stavu** – v této části bude představena společnost a zhodnocení její ekonomické situace. K analýze současného stavu společnosti je využito interních zdrojů poskytnutých společností DFK s.r.o. Dále je čerpáno z online zdrojů jako například ejustice.cz, českého statistického úřad, využito bude ještě McKinseyho modelu 7S, analýza fluktuace a dotazníkové šetření.
- **analýza externího prostředí společnosti** – pro zhodnocení současného stavu společnosti je potřeba aplikovat tyto analýzy: analýza trhu práce, mzdové šetření, tyto metody jsou dále podrobněji popsány.
- **SWOT** – tato analýza je syntézou veškerých poznatků, které byly zjištěny během veškerých analýz aplikovaných na společnost. Její přínos a důležitost bude též dále ještě podrobně vysvětlena.

### SWOT analýza

Název analýzy je spojením prvních písmen anglických slov **S**trenghts, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats. Je to analytická metoda, zaměřující se na zhodnocení externích a interních faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace. Mezi interní faktory patří silné a slabé stránky. Mezi externí faktory jsou řazeny hrozby a příležitosti. (Managment mania, 2017)

Pokud tyto čtyři faktory správně odhadneme, můžeme určit hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu.

**Konkurenční výhody mohou být:**

- široká nabídka sortimentu oproti konkurenci
- nabídka sortimentu, který se na trhu příliš nevyskytuje
- technická úroveň
- kvalita výrobků
- nízké náklady na výrobu a nízké ceny
- dobré jméno značky
- spolehlivost, tradice (Keřkovský, 2002)

Tato analýza se využívá na všech úrovní řízení podniku (strategické, taktické, operativní). Podklady pro sestavení SWOT analýzy jsou různé. Lze používat jiné dílčí analýzy, interview, sledování konkurence, diskuse odborníků. SWOT analýza se nemusí používat pouze pro analýzu současného stavu, ale lze využít i tak zvanou retrospektivní, abychom pochopili vývoj podniku v určitém časovém období. Podle toho lze pak určit, jestli mají slabiny a hrozby tendenci ubývat nebo naopak a jestli vývoj je pozitivní nebo negativní. Keřkovský (2002)

*Tabulka 1: Matice SWOT analýzy (zdroj: Management mania, 2017)*

<b>SWOT ANALÝZA</b>	
<b>SILNÉ STRANKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>

Pokud chceme sestavit analýzu, která bude mít vysokou výpovědní hodnotu, je dobré dodržovat následující zásady:

- Závěry by měly být relevantní. S ohledem na účel, pro nějž byla původně zpracována. Neměla by se aplikovat na řešení jiné problematiky, než na jakou byla původně určena.
- SWOT by měla být zaměřena na podstatné jevy a fakta. Zaměřit analýzu na nejdůležitější vlastnosti analyzovaného objektu. Příliš mnoho dat způsobuje komplikace.
- Pokud je SWOT součástí strategické analýzy, měly by se zde vyskytovat pouze skutečnosti spadající do této oblasti. Například řešení fluktuace zaměstnanců je dlouhodobou záležitostí a bude se tedy řešit na úrovni strategické.
- Objektivita SWOT, tj. odrážet vlastnosti zkoumaného, neměly by se zde objevovat pouze subjektivní názory zpracovatele. Pro dosažení objektivity lze požádat další stranu o zhodnocení, brainstorming.
- Síla působení jednotlivých faktorů by měla v tabulce znázorněna, například ohodnocené bodovacím systémem.
- Fakta by měla být zvýrazněna pro efektivnější zdůvodňování argumentů.  
(Keřkovský, 2002)

### **McKinseyho „7S“ analýza**

Neboli McKinseyho model „7S“ je nástroj umožňující manažerům lépe porozumět situacím ve společnosti. 7S je zkratka pro sedm počátečních písmen ze slov odvozených z angličtiny vyjadřující zkoumané faktory, na které se analýza zaměřuje. Pokud vedení společnosti chce ve svém podniku implementovat úspěšnou strategii, musí všechny tyto faktory brát v úvahu při její tvorbě. (Mallya, 2007)

#### **Strategie (strategy)**

Zde se hodnotí, jak podnik naplňuje své vize a jeho schopnost reagovat na příležitosti a hrozby konkurence. Mallya (2007)

#### **Struktura (structure)**

Organizační uspořádání společnosti, určuje se zde nadřízenost, podřízenost, vztah mezi podnikatelskými jednotkami a sdílení informací. (Mallya, 2007)

#### **Sdílené hodnoty (shared values)**

Uvádí veškeré skutečnosti, principy, filosofie a ideje respektované napříč společností. Dosahováním těchto hodnot podnik dosahuje úspěchu. (Mallya, 2007)

### **Systemy (systems)**

Každodenní procesy ve společnosti jsou řízeny formálními a neformálními procedurami. Řadíme zde například komunikační, informační a kontrolní systémy a systémy alokace zdrojů. (Mallya, 2007)

### **Styl vedení (styl)**

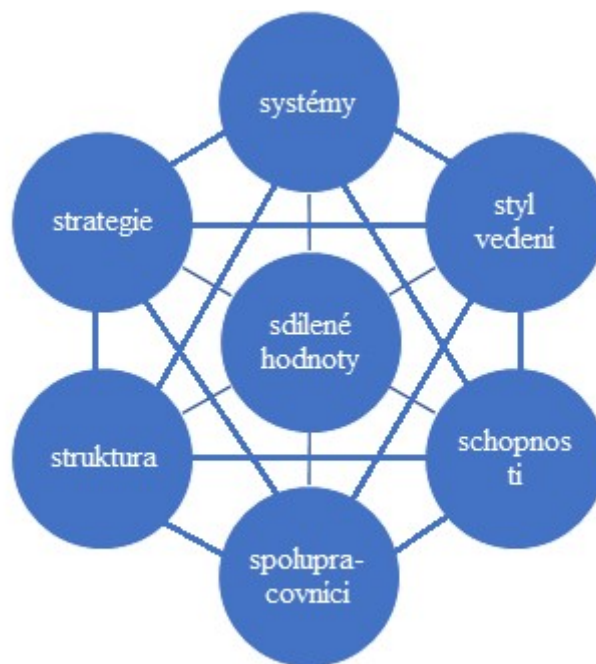
Zde se popisuje styl řízení managementu (centralizovaný, decentralizovaný), jaký má přístup k nastalým situacím a jak je řeší. (Mallya, 2007)

### **Spolupracovníci (staff)**

Jinými slovy lidský kapitál společnosti. Zde se pojednává o vztazích na pracovišti, školení a rozvoje zaměstnanců, jejich motivaci a celkovému postoji vůči společnosti. (Mallya, 2007)

### **Schopnosti (skills)**

Profesní znalosti a schopnosti všech zaměstnanců v oboru. (Mallya, 2007)



*Obrázek 1: McKinseyho model 7S (vlastní zpracování dle: managementmania.com, 2015)*

### **Trh práce**

Přístup zaměstnavatele k žadatelům o práci se liší podle situace na trhu práce. Pokud situace na trhu práce je taková, že zaměstnavatel si může vybírat, koho zaměstná a koho

nikoliv, bude přístup organizace k uchazečům jiný než při vysoké míře nezaměstnanosti. (Branham, 2009)

Trh práce je střetem poptávky po práci ze strany organizací a nabídkou práce ze strany obyvatelstva. Cenou výrobního faktoru práce je v soukromém sektoru mzda. Obyvatelstvo svou práci nabízí v závislosti na mzdové sazbě a preferenci volného času. (Kučerová, 2013). Základním ukazatelem analýzy trhu práce je *míra nezaměstnanosti*. Za nezaměstnaného se považuje každý, kdo práci aktivně hledá a je evidován na úřadu práce.

Pro vyjádření míry nezaměstnanosti je třeba podělit počet evidovaných uchazečů ku počtu pracujících a evidovaných uchazečů. Míra nezaměstnanosti se uvádí v procentech.

### **Mzdové šetření**

Neboli systém o průměrném výdělků je způsob pravidelného zjišťování výdělkové úrovně a pracovní doby zaměstnanců v České republice. Tyto informace se získávají formou statistického šetření. Výsledkem šetření je hrubá měsíční mzda (MPSV, 2016)

### **Dotazník**

Je jeden ze způsobů sběru dat. Nahrazuje strukturovaný rozhovor a je v písemné podobě. Výhoda dotazníku je, že jím lze pokrýt velké množství vzorku. V dnešní době je oblíben v online dotaznících, který respondenti vyplňují přes internet. Mezi nevýhody dotazníků patří anonymita respondentů a vysoká nenávratnost, které může ohrozit relevantnost výsledků šetření. V dotazníku se vyskytují tři typy otázek. Jedná se o *otázky s otevřenou odpovědí*, kde se očekává, že dotázaný na odpověď odpoví vlastními slovy. *Otázky s uzavřenou odpovědí*. Zde jsou předem dané odpovědi a respondenti odpovědi kroužkují. Třetí typem otázek jsou *otázky škálové*. Zde respondent vybírá sílu odpovědi na pevně dané škále. (Vojtíšek, 2012)

# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část seznamuje s pojmy, jež jsou tématem bakalářské práce. Je to podklad pro pochopení veškerých analýz a výpočtů a pojmů které se vyskytují na následujících stranách. Tato část uvádí do problematiky fluktuace zaměstnanců, jaký je postu pro její výpočet, co vypočtené hodnoty vypovídají o situaci společnosti.

## 1.1 Základní pojmy

V bakalářské práci se objevují pojmy, které jsou přesněji vymezené, aby nedošlo k záměně či nepřesnému uchopení konkrétního pojmu.

### Podnik

Pojem podnik podle právního znění byl nahrazen slovem obchodní závod. Na následujících stránkách je používán stále pojem podnik

Podle §502 zákona 89/2012 Sb. Občanského zákoníku (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co z pravidla slouží k jeho provozu. (zákon č. 89/2012 Sb.)

Podniky dělíme podle velikosti a právní formy:

#### 1. Velikosti

- **mikropodniky** – mikropodniky jsou vymezeny jako podniky, které zaměstnávají **méně než 10 osob** a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje **2 miliony EUR**
- **malý** – malým podnikem je podnik, která zaměstnává **méně než 50 osob** a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje **10 milionů EUR**.
- **střední** – jedná se o podniky, které zaměstnávají **méně než 250 osob** a jejichž roční obrat nepřesahuje **50 milionů EUR** nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje **43 milionů EUR**
- **velký** – pokud nějaký podnik není dle výše uvedených parametrů ani mikropodnikem, ani malým a ani středním podnikem, patří mezi velké podniky. (Prahahondy.ami.cz)

#### 2. Právní formy

Podle způsobu, jakým jsou podniky založeny, zapsány v obchodním rejstříku, kdo za společnost jedná a jakým způsobem je řízena, se podniky dělí na:

- **Veřejná obchodní společnost (zkr. v.o.s.)**

Je podle §95 zákona č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. (zákon č. 90/2012 Sb.)

- **Společnost s ručením omezeným (zkr. s.r.o.)**

Je podle § 132 odst. (1) zákona č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. (zákon č. 90/2012 Sb.)

Podle § 142 odst. (1) zákona č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech Minimální výše vkladu je 1 Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu je vyšší. (zákon č. 90/2012 Sb.)

- **Komanditní společnost (zkr. k.s.) –**

Je podle § 118 zákona č. 90/2012 Sb, v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně (dále jen "komanditista") a alespoň jeden společník neomezeně (dále jen "komplementář"). (zákon č. 90/2012 Sb.)

- **Akciová společnost (zkr. a.s.)**

Je podle § 243 odst. (1) zákona č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech společnost jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií.

Podle § 246 odst. (2) zákona č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech je výše základního kapitálu akciové společnosti alespoň 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. (zákon č. 90/2012 Sb.)

**Akcie** je podle §256 odst. (1) zákona č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech cenný papír nebo zaknihovaný cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle tohoto zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při jejím zrušení s likvidací. Akcie se dále dělí na kusové a na jméno. (zákon č. 90/2012 Sb.)

- **Družstvo**

Podle § 552 odst. (1) zákona č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání. (zákon č. 90/2012 Sb.)

### **Společnost**

Podle §1 odst. (2) zákona č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech jsou Společnostmi veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen "osobní společnost"), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen "kapitálová společnost") a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. (zákon č. 90/2012 Sb.)

### **Jednatel**

Je statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným, ledaže společenská smlouva určí, že více jednatelů tvoří kolektivní orgán. Podle § 195 zákona č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech Jednateli přísluší obchodní vedení společnosti. Má-li společnost více jednatelů, kteří netvoří kolektivní orgán, vyžaduje se k rozhodnutí o obchodním vedení společnosti souhlas většiny z nich, ledaže společenská smlouva určí jinak. (zákon č. 90/2012 Sb.)

Podle § 196 zákona č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech jednatel zajišťuje řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vedení seznamu společníků a na žádost informuje společníky o věcech společnosti. (zákon č. 90/2012 Sb.)

### **Zaměstnavatel**

Podle § 7 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce je zaměstnavatelem osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. (zákon č. 262/2006 Sb.)

### **Zaměstnanec**

Podle § 6 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce je zaměstnancem fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. (zákon č. 262/2006 Sb.)

## **Vznik pracovního poměru**

Podle § 36 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce. Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance. (zákon č. 262/2006 Sb.)

## **Pracovní smlouva**

§ 33 odst. (1) zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce se pracovní poměr zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. (zákon č. 262/2006 Sb.)

Podle § 34 odst. 1 a 2 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce, pracovní smlouva musí obsahovat:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,
- den nástupu do práce.
- Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně. (zákon č. 262/2006 Sb.)

## **Mzda**

Podle § 109 odst. (2) zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce je mzda peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak (zákon č. 262/2006 Sb.)

## **Spokojenost**

Spokojenost přímo ovlivňuje fluktuaci a retenci zaměstnanců. Pokud je jedinec spokojený se svoji pracovní pozicí, neláká ho zaměstnání opustit ani pokud by se vyskytla lepší pracovní nabídka s vidinou vyššího výdělku. (Branham, 2009)

## **Očekávání**

Představy, se kterými zaměstnanec nastupuje do nové společnosti. Aby byla očekávání naplněna, musí splňovat tyto podmínky: výsledky musí odpovídat vynaložené úsilí. Výsledek musí být tomu přiměřeně odměněn a toto odměnění musí mít význam. Proto je důležité, aby každý zaměstnanec byl velmi dobře obeznámen s náplní práce, s prostředím výkonu práce, kulturou a filozofií společnosti. Pokud se nestane, jak je výše popsáno, nastává zklamání, odcizení a odchod ze společnosti. (Branham, 2009)

## Odcizení

Odcizení neboli vnitřní výpověď zaměstnance nastává tehdy, když se zaměstnanec neshodne se svým nadřízeným, kolegy, nesouhlas s filozofií společnosti. (Horalíková, Zuzák, 2004) Jedinec se přestává angažovat v pracovním procesu, přemýšlí nad odchodem. Zaměstnanci nezáleží na práci, má problémy s docházkou, zvyšuje se u něj nemocnost, nepodává dostatečné výsledky, kvalita práce je nevyhovující. (Finnegan, 2010, Branham 2009, Záhoranský 2010)

### 1.2 Potřeby zaměstnanců

Každý zaměstnanec má své potřeby. Tyto potřeby jsou nejen v rámci zaměstnání, ale také v osobním životě. Maslow (1954) tyto potřeby specifikoval podle důležitosti a navrhl klasifikaci pěti základních potřeb, kterou rozdělil do těchto kategorií: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí a ochrany, sociální potřeby – potřeba někam patřit, psychologické potřeby – uznání, úcta okolí a poslední potřebou je seberealizace. Jeho hypotéza se odvíjela od toho, že tyto potřeby na sebe navazují od narození až po dospělost. Za nejdůležitější potřeby považuje ty spodní ve své pyramidě, postupně se potřeby pro uspokojení zmenšují. Čím více jsou tyto potřeby uspokojovány, tím více se jedinec cítí duševně zdravý. (Lester, 2013)



Obrázek 1-1: Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování dle: Armstrong, 2007)

Potřeby jsou vnímány jako nedostatek něčeho, co člověk potřebuje nebo naopak přebytek něčeho, co nepotřebuje, nepřináší mu prospěch. U každé potřeby je nutné najít cíl a uspokojit ho, a to nejen v osobním, ale i pracovním životě. Uspokojování těchto potřeb nám buďto odstraní nedostatek nebo naopak přebytek. Potřeby se dělí na *primární*, kde se řadí fyziologické potřeby a *sekundární*, kam se řadí společenské a sociální potřeby. (Bednářová, Jarošová, Nový, 2012)

Ve své knize Branham (2009) popisuje výsledky výzkumu, který byl prováděn v několika desítkách společností. Z výsledku sestavil žebříček 67 příčin, které vedou zaměstnance k odchodu dobrovolně. Tyto odchody jsou způsobené tím, že potřeby zaměstnance nejsou naplňovány. Nejčastějšími příčinami jsou: *strach zaměstnance, že jeho pozice bude zrušena nebo že bude nahrazen, žádné nebo velmi malé bonusy, nedorozumění si s nadřízeným a ostatními kolegy, sexuální obtěžování, šikana*. Níže jsou nejčastější potřeby všech zaměstnanců, které vnímá jako nejdůležitější, aby se cítil ve společnosti dobře:

- **Potřeba důvěry** – zaměstnanec potřebuje mít důvěru v to, že se může spolehnout na včasnou a spravedlivou odměnu.
- **Potřeba naděje** – zaměstnanec potřebuje věřit v kariérní postup doprovázený vyšším mzdovým ohodnocením a seberozvojem, ke kterému se dostane svou pílí a různými školeními.
- **Potřeba ocenění** – za svou loajalitu společnosti a maximální pracovní nasazení očekávají náležité ocenění. Oceněním je zde chápán i projevený respekt od nadřízených. Zaměstnanec se nechce cítit jako pouhý náklad pro společnost, ale chce být vnímán jako cenné aktivum.
- **Potřeba cítit se kompetentní** – zaměstnanci předpokládají, že budou mít takovou práci, která pro ně bude výzvou a budou zde plně využívat svůj talent. Očekávají, že budou průběžně školeni, aby byli dostatečně kvalifikovaní, byly za nimi vidět konečné výsledky a tyto výsledky byly pravidelně oceňovány. (Branham, 2009)

### 1.3 Obecná charakteristika fluktuace

Pojem fluktuace je odvozen z latinského pojmu „fluctuare“, což lze přeložit jako „pohybovat se sem tam“ nebo také lze přeložit jako „houpat se na vlnách“. Pojem je znám spíše z přírodních věd, ale lze se s ním setkat i ve spojitosti s řízením lidských zdrojů v managementu. (Vnoučková, 2013)

Fluktuace je považována za důležitou součást rozvoje organizací. Obměnou zaměstnanců si nadřízení mohou vybrat a následně udržet ty nejvhodnější pracovníky na danou pozici. Míra vypočtené fluktuace je poté snadno použitelná pro srovnávání jednotlivých oddělení v rámci organizací. (Vnoučkové, 2013)

Dále můžeme interpretovat fluktuaci podle publikací Ertl (2005), Záhorský (2015) a Branham (2009) jako negativní faktor ovlivňující ve velké míře personalistiku v podniku. Zaměstnanci, jenž jsou rozhodnutí opustit svou pozici, nemají příliš velkou pracovní morálku, a tak jejich výkon je nízký a často svým odchodem odnáší, pro společnost důležité, někdy i tajné, informace o procesu. Nahrazení bývalých zaměstnanců novými je velmi časově i finančně náročné, z hlediska kvalifikovanosti zaměstnanců.

Fluktuace je nedílnou součástí všech společností. Pokud by totiž byla fluktuace nulová, znamenalo by to stagnaci pro společnost. Zaměstnavatel by musel svým zaměstnancům vyplácet enormně vysoké mzdy, to by způsobilo vysoké mzdové náklady, dále by nulová fluktuace zamezila osobní a kariérní rozvoj jedinců a přílivu nových nápadů. Nulová fluktuace je tedy nežádoucí a také nereálná. (Branham, 2009)

Fluktuace také může být řízená. To znamená, že společnost manipuluje s fluktuací záměrně, aby jim přinesla užitek. To v podniku udržuje funkční „trh práce“. Leadři podněcují přijímání nových zaměstnanců a příliv nových nápadů. Tato situace má za následek zlevňování řízení rozvoje a nástupnictví, a také procesu personálního plánování (Vnoučková, 2013)

### 1.1.1. Druhy fluktuace

Podle Reiße (2008) rozlišujeme tři druhy fluktuace:

**Přirozená** – odchody zaměstnanců kvůli vysokému věku do důchodu nebo úmrtí.

**Uvnitř společnosti** – pohyb uvnitř podniku – změna pozice, povýšení.

**Pryč ze společnosti** – sem spadají výpovědi zaměstnanců, kteří se rozhodli opustit společnost kvůli jiné pracovní příležitosti u konkurence.

Podle společnosti Monster (2011) se dělí fluktuace podle těchto parametrů:

**Sezonní fluktuace** – týká se společností, kde jsou pozice obsazovány podle ročního období.

**Fluktuace za odpovědností** – pokud se zaměstnanec ve společnosti dostane do fáze stereotypu a nevidí možnost posunu, opouští společnost.

**Hromadný odchod** – se objevuje v případě, že se domluví větší počet zaměstnanců a opustí společnost ve stejný čas. Nastává většinou z důvodu přiřazení nového manažera, spekulace o úpadku zaměstnavatele, konflikty s nadřízenými kvůli mzdě. (Monster, 2011)

### 1.1.2. Příčiny a vznik fluktuace

Příčiny, proč dochází v podnicích k fluktuaci jsou u každé společnosti jiné. V některých případech je fluktuace žádoucí, jindy nežádoucí. Pokud však chceme odlivu zaměstnanců zamezit, měli bychom co nejdříve hledat příčiny, abychom předešli budoucím problémům. Hlavním důvodem k dobrovolnému odchodu zaměstnanců jsou: *nespokojenost se mzdou, špatně nastaveným systémem odměňování*. To nastává v případě, kdy zaměstnanec není schopen dosáhnout takových odměn, jaké by si představoval. To je pro něj demotivující, a proto opouští společnost. (Urban, 2013)

Jindy dochází k fluktuaci, proto, že *uchazeči jsou špatně obeznámeni s pracovními úkoly na pozici, na kterou jsou přijímáni*. Dalším důvodem může být, že *zaměstnanec není schopný se začlenit do pracovního kolektivu*, to způsobuje neshody mezi zaměstnanci. Dále lze uvést rozhodnutí opustit společnost z důvodu *neztotožnění se s podnikovou kulturou*. V těchto všech případech šlo vždy o důvody interní. Externími příčinami odlivu zaměstnanců je například *situace na trhu* – při nízké nezaměstnanosti si lidé mohou vybírat, kde budou pracovat a nejsou nuceni setrvávat na pozicích, kde se jim nelíbí, kde nejsou spokojeni. Další externí příčina je *konkurence mezi společnostmi* – každá společnost se snaží nabízet svým zaměstnancům různorodé finanční i nefinanční benefity. To je také jeden z hlavních faktorů, podle kterých si jedinec vybírá své budoucí zaměstnání. (Urban, 2013)

### 1.1.3. Pozitiva a negativa fluktuace

Každé situace, které vznikají, mají svůj pozitivní a negativní přínos. Klady a zápory rostoucí fluktuace shrnul Záhoranský (2010) následovně ve své publikaci.

#### Negativní přínosy:

- odchod zákazníků spolu s odchozím zaměstnancem
- ztráta vyškolených zaměstnanců
- riziko vyzrazení obchodního tajemství a tajných interních informací
- zhoršení poskytování kvality zákazníkům

- ztráta důvěry u dodavatelů
- zvýšení nákladů na správní a výrobní režie
- negativní atmosféra mezi zaměstnanci
- přetěžování zaměstnanců (Záhoranský, 2010)

#### **Pozitivní přínosy:**

- ukazatel manažerské a personální úrovně v organizaci a na odděleních
- narušuje zavedené stereotypy
- s příchodem nových zaměstnanců přichází i nové nápady
- stabilizace schopných a produktivních jedinců
- fluktuace uvnitř společnosti udržuje aktivní „trh práce“ (povýšení, změna pozice) (Záhoranský, 2010)

#### **1.1.4. Vnější a vnitřní faktory fluktuace**

Pokud mají být odhalené opravdové příčiny fluktuace, je potřeba určit, jaká by měla být její optimální hodnota. Nestačí znát pouze výkazy z provozní a ekonomické činnosti, potřebujeme jít více do hloubky, stejně jako to učinil ve své publikaci Ertl (2005).

##### **Vnější faktory**

Mezi vnější faktory fluktuace se řadí ty, které na společnost působí z venku. Patří sem:

- **Trh** – průzkum na trhu výrobků a služeb. Očekáváme zvýšení, snížení nebo stagnaci odbytu našich produktů, služeb.
- **Mzdové šetření** – oborové šetření výše mezd a zaměstnaneckých výhod v regionu.
- **Vývoj demografických faktorů** – neustálý přehled o ekonomické, technologické, legislativní, měnové situaci, nezaměstnanosti, rozvoje kraje. (Ertl, 2005)

##### **Vnitřní faktory**

Mezi vnitřní faktory fluktuace se řadí ty vlivy, které ji ovlivňují zevnitř společnosti. Patří sem:

- **Míra fluktuace v minulých letech** – pro určení trendu poklesu nebo růstu zkoumáme data za poslední minimálně 3 roky.
- **Struktura fluktuace** – na jakých pozicích je největší míra fluktuace, jaké jsou důvody odchodů zaměstnanců, jak dlouho na pozici působili, jejich nadřízený, ...

- **Vyjádření ztrát** – kalkulace nákladů na reklamu, výběrová řízení a rozvoj zaměstnanců, odchody.
- **Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců** – odpovědi jsou analyzovány, hledají se nejčastější odpovědi. (Ertl, 2005)

### 1.1.5. Výpočet fluktuace

Pro výpočet fluktuace jsou uvedeny různé výpočty. Aby bylo vůbec možné se dopočítat, je třeba vést statistiku odchodů. Mezi tyto odchody se nepočítají odchody na mateřskou dovolenou, do invalidního důchodu, zdravotní potíže, smrt, ... Fluktuaci je možné spočítat za určitý časový úsek, pro různou fázi životního cyklu podniku, pro určité pozici atd. (Brahnam, 2009)

Ideální míra fluktuace na trhu by se měla pohybovat okolo 5–7 %, rozpětí zahrnuje faktory, které ovlivňují míru. Příkladem je fáze podniku, odvětví, na co se daná společnost zaměřuje. (Brahnam, 2009)

První uvedený vzorec se využívá v praxi nejčastěji. Je to vzorec pro výpočet fluktuace zaměstnanců podle Armstronga (2007)

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} * 100 [\%]$$

Omezením tohoto výpočtu je, že stanoví míru fluktuace pouze za určité období a nezohledňuje strukturu odchodů. Jakých pozic se odchody týkají, po jaké době je pracovní poměr rozváznán. (Armstrong, 2007)

Pokud chtějí manažeři zjistit, jaká je tendence pracovníků setrvávat dlouhodoběji v podniku, používá se pro jejich výpočet tento vzorec, který zmiňuje také Armstrong (2007)

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{celkový počet zaměstnanců v poměru jeden a více let}}{\text{celkový počet zaměstnanců pracujících ve společnosti v loňském roce}} * 100 [\%]$$

Reiß (2008) uvádí ve své publikaci tyto typy výpočtů fluktuace:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchodů za období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} * 100 [\%]$$

Podle autora je důležitou součástí měření fluktuace také sledovat konkurenci a jejich míru fluktuace. Je důležité si uvědomit, že v každém odvětví se vývoj a míra fluktuace liší. (Reiß, 2008)

$$\text{Počet náhradníků za odchody} = \frac{\text{poč. příchoz.} + \text{poč. odcho} - |\text{poč příchoz} \quad \text{č. od} \quad .|}{2}$$

### **1.1.6. Náklady spojené s fluktuací**

Jednou z nejlépe viditelnější a nejdůležitější jednotkou ve společnosti jsou náklady. Abychom obstáli v boji proti konkurenci, je důležité hlídat si cash flow neboli tok peněz. Nejpodstatnějším z faktorů, aby společnost dobře fungovala a byla úspěšná, je lidský kapitál, bez kterého by se žádná společnost neobešla. To ovšem přináší určité administrativní a finanční náklady, do kterých je zahrnuto vše od výběru zaměstnanců do jejich ukončení pracovního poměru. (Linhartová, 2012)

Proces přijímání zaměstnanců začínající výběrem z možných kandidátů, následným zaučením nově přijatého pracovníka, jeho školením je pro podnik velmi finančně i časově náročné. Veškeré náklady, které jsou při tomto procesu vynaloženy se dělí na přímo spjaté s fluktuací, sem například spadají veškeré administrativní náklady a nepřímo spjaté s fluktuací, kam zahrnujeme školení, rozvoj pracovníka, náklady na hledání nového zaměstnance, náklady vzniklé neobsazeným místem (nižší produktivita, ušlý zisk). (Linhartová, 2012)

Toto vše musí personální oddělení mít zahrnuté ve finančním plánu. Pokud hrozí riziko odchodu zaměstnanců nebo tato situace už nastala a společnost nabírá nové zaměstnance. Při náborech je také velmi důležitá prezentace nabízených míst, proto jedním z podstatných a velkých nákladů při hledání zaměstnanců je investování do reklam a nabídka práce na stránkách pracovních agentur. (Linhartová, 2012)

Pokud chceme určit náklady spojené s fluktuací, je potřeba si uvědomit, že s každou pozicí je spojená jiná výše nákladů – náklady na přijímání manažera jsou mnohonásobně vyšší než náklady na přijímání dělníka do výroby. Toto jsou fakta, se kterými často zaměstnavatelé nebo personální pracovníci nepracují při kalkulaci celkových ročních nákladů na zaměstnance. Proto tedy při vytváření finančního rozpočtu musíme počítat s náročností všech pozic a nelze udělat průměr nákladů ze všech pozic. (Linhartová, 2012)

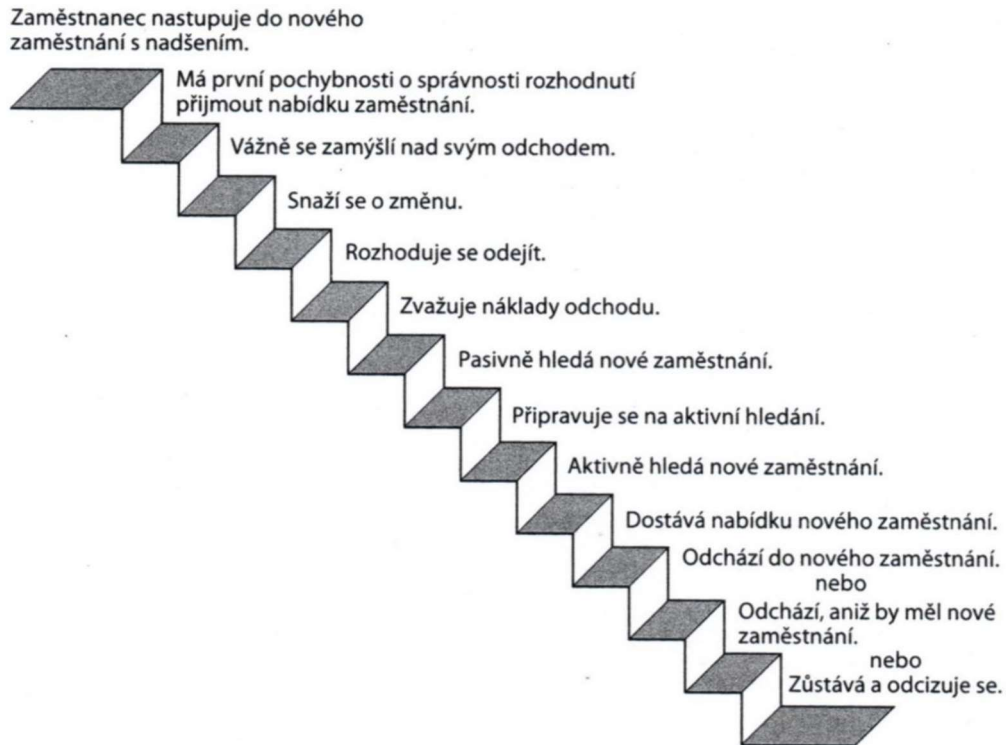
### **1.1.7. Snížení fluktuace**

Pokud chce vedení snížit fluktuaci a náklady s ní spojené ve společnosti, měli by se personalisté při výběru kandidátů řídit následujícími doporučeními:

- V popisu pracovního místa by zaměstnavatel měl poskytovat úplné a pravdivé informace. výběru vyčlenit dostatek času a při pohovoru vysvětlit uchazeči veškeré povinnosti s pozicí spojené, kulturu a filozofii společnosti.
- Při výběru hledět na to, aby jedinec zapadl do pracovního kolektivu
- Dostatečně motivovat své zaměstnance, informovat je o úspěších a výsledcích
- Aby pracovní tým fungoval, je potřeba utužovat vztahy na pracovišti různými aktivitami jako jsou teambuildingy a soutěže nejen v rámci oddělení, ale napříč celým podnikem.
- Podporovat zaměstnance v osobním rozvoji a růstu
- Naslouchat potřebám a názorům svých zaměstnanců
- Poskytovat dostatečnou bezpečnost práce na pracovišti
- Spravedlivé odměňování pro všechny zaměstnance (Branham, 2002)

#### **1.4 Proces odchodu zaměstnance**

Příčiny dobrovolných odchodů pracovníků popisuje ve své publikaci Branham (2009). Na základě vstupních pohovorů sestavil procesní schéma třinácti „schodů“, jež začíná vstupním pohovorem a popisuje myšlenkové pochody jedince, který začne pochybovat



Obrázek 1-2: 13 kroků procesu odcizení po odchod zaměstnance (zdroj: Branham, 2009, s. 25)

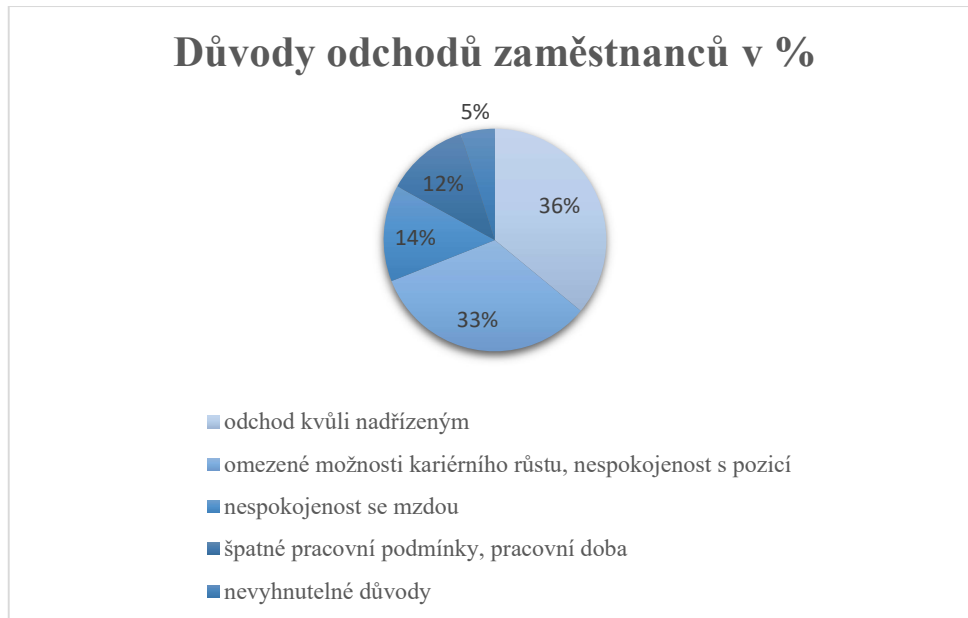
o správnosti svého rozhodnutí o novém zaměstnání. Posledním, třináctým, schodem je konečné rozhodnutí setrvat nebo opustit pozici.

Odchod zaměstnance je proces, který trvá někdy pár dní, jindy třeba až roky. (Branham, 2009)

Zde jsou vyjádřeny důvody, jež zaměstnanci uvádí na výstupních pohovorech. Lze z nich vyčíst, že nejčastějšími důvody jsou nenaplněné potřeby, (uvedené výše v odstavci 1.2 Potřeby), které rozhodnou o rozvázání pracovního poměru.

- 36 % zaměstnanců opouští pozici kvůli svým nadřízeným – nedostatek respektu, uznání a podpory, špatné vůdčí technické schopnosti, nadřazené chování, špatný vztah mezi nadřízenými a podřízenými
- 33 % uvádí, že se rozhodli odejít kvůli omezené možnosti kariérního postupu a seberozvoje, pracovní povinnosti je dostatečně nenaplněovaly, práce se pro ně stala nudnou
- 13 % osobo opouští pracovní místa z důvodu nespokojenosti s výší mzdy a benefity,

- 12 % bylo nespokojeno s pracovní dobou, špatné pracovní podmínky, diskriminace, obtěžování na pracovišti, neporozumění si se spolupracovníky
  - 5 % nevyhnutelné důvody – stěhování, zdravotní potíže, rodinné důvody.
- (Branham, 2009, s. 27)



*Graf 1-1: Důvody odchodů zaměstnanců v % (vlastní zpracování dle: Branham, 2009)*

### **Kontrola nad odchody zaměstnanců**

Společnost nemůže zamezit veškerým odchodům zaměstnanců, ale podle *Tabulky 1-1* je patrné, že existují 4 možnosti, které ukazují, jaká je míra kontroly zaměstnance nad svým rozhodnutím a míra zaměstnavatel nad rozhodnutím zaměstnance odejít. Pokud se podíváme na *Graf 1*, lze vyčíst, že 95 % důvodů, je nějakým způsobem ovlivnitelných, zbylých 5 % jsou důvody nevyhnutelné, jenž se velmi těžko ovlivňují. Těchto 95 % spadá do kvadrantu A tedy vysoká míra kontroly nad rozhodnutím odejít. Pozoruhodné je, že 70 % důvodů ze zbývajících 95 % je spojeno s nadřízenými. To znamená, že největší vliv na to, aby se snížil počet dobrovolných odchodů mají právě přímí nadřízení. To se shoduje i s předchozí kapitolou, tedy že nejvyšší procento odchodů zaměstnanců je kvůli svému nadřízenému. (Branham, 2009)

Tabulka 1-1: Míra kontroly zaměstnavatele v. zaměstnance nad rozhodnutím odejít (zdroj: Branham, 2009, s. 39)

míra kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít			
		vysoká	nizká
míra kontroly zaměstnance nad vlastním rozhodnutím odejít	vysoká	<p><b>A</b></p> <p>dobrovolné odchody, kde včasný zásah zaměstnavatele mohl předejít odchodu nebo jej oddálit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedorozumění s nadřízeným</li> <li>▪ Nedostatek respektu</li> <li>▪ Špatné vůdčí schopnosti nadřízeného</li> </ul>	<p><b>C</b></p> <p>dobrovolné odchody, kde by kroky zaměstnavatele asi nevedly k zabránění nebo oddálení odchodu zaměstnance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lepší nabídka práce</li> <li>▪ Možnost rozvoje</li> </ul>
	nizká	<p><b>B</b></p> <p>zaměstnavatelem inicializované (nedobrovolné) odchody</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapacitní důvody</li> <li>▪ Málo práce</li> <li>▪ Společnost nedosahuje dostatečných výsledků hospodaření</li> </ul>	<p><b>D</b></p> <p>odchody z důvodu na straně zaměstnance, kterým nemohli předejít ani zaměstnavatel, ani zaměstnanec sám</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nemoc</li> <li>▪ Starost o příslušníky rodiny</li> <li>▪ Studium</li> <li>▪ Stěhování</li> </ul>

## **2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI DFK, S.R.O.**

Tato kapitola je věnována analýzám, které jsou zmíněny v kapitole Cíle práce a metody zpracování. První část je zaměřena na analýzu interního prostředí, druhá část se zabývá analýzou externího prostředí. Hlavním přínosem této kapitoly je odhalení důvodů odchodů zaměstnanců.

### **2.1 Analýza vlivů interního prostředí DFK, s.r.o.**

Všechny události, situace, procesy, aktivity, které se dějí uvnitř společnosti ovlivňují fungování a výsledky společnosti. v této kapitole jsou aplikovány nejdůležitější ukazatele a analýzy které vypovídají o situaci společnosti.

#### **2.1.1. Představení společnosti DFK, s.r.o.**

- právní forma: společnost s ručením omezeným
- základní dokument: společenská smlouva
- zápis do obchodního rejstříku: 15. února 1991
- počet jednatelů: 3
- způsob jednání: Za společnost jednájí a podepisují vždy dva jednatelé společně
- institucionální sektor dle ESA2010: 11003 – nefinanční podniky pod zahraniční kontrolou
- mateřská společnost: Fortive Corporation, USA
- základní kapitál: 100 000 Kč
- činnosti dle CZ-NACE:
  - 952 - Opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost
  - 25620 – obrábění
  - G – velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
  - 7219 – ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd
  - 00 – výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (MFCR, 2018)
- velikostní kategorie dle počtu zaměstnanců: velký – více než 250 zaměstnanců
- roční obrat k 31.12 2016: 1 711 725 000 Kč
- počet zaměstnanců k 1.3.2018: 358 zaměstnanců (DFK, s.r.o.)

### 2.1.2. Historie společnosti DFK, s.r.o.

Původně byla společnost DFK, s.r.o. založena v roce 1991, kdy brněnští podnikatelé využili příležitosti a zareagovali na poptávku po servomotorech. Společnost si vedla velmi dobře, brzy její výrobní kapacita byla nedostačující a společnost se spojila se v roce 1993 s výrobní společností ABC, s.r.o. zabývající se elektromotory a převzala i jméno společnosti ABC, s.r.o. Takto společnost fungovala až do roku 2004. Během roku 2004 proběhla další fúze. Tentokrát s americkou společností YXZ, s.r.o. Takto společnost fungovala do roku 2011, kdy se měnila struktura v USA. Proběhla fúze a společnost převzala název DFK, s.r.o. Aby společnost mohla rozvíjet svou výrobu a měla za sebou silné nejen vedení, ale i partnera, v roce 2016 se společnost přidala k akciové společnosti Fortive Corporation, která sdružuje 20 dalších velkých podniků, jež jsou lídry na trhu ve svém oboru a stala se tak mateřskou společností pro DFK, s.r.o. (DFK, s.r.o., 2018)

Společnost se specializuje na vývoj a výrobu a prodej servomotorů a elektromotorů, které se využívají v robotice, aeronautice, letectví, armádě, farmaceutickém a potravinářském průmyslu, pro řezání a formování materiálu a opravy vlastních výrobků. Své výrobky vyváží do celého světa. Pobočka, která sídlí v České republice, v jednom z CT parků v Brně, je střediskem vývoje a výroby. (DFK, s.r.o., 2018)



Obrázek 2-1: Mapa světa s pobočkami společnosti DFK, s.r.o. (Zdroj: DFK, s.r.o.)

### **2.1.3. Fortive corporation**

Pro lepší uchopení politiky společnosti DFK, s.r.o., je zde představení společnosti Fortive, jenž je mateřskou společností DFK.

Fortive je akciová společnost, jež vznikla v roce 2016. Na trhu není žádným nováčkem, jelikož její vznik doprovázelo odloučení od korporátní společnosti YXZ, s.r.o., které na trhu působí již několik desítek let. Smyslem organizace je sdružovat společnosti, které jsou stabilní a leadry na trhu a vzájemně se doplňují. Všechny členské výrobní společnosti mají zkušenosti s náročnými požadavky zákazníků.

Pole působnosti je rozsáhlé. Organizace sdružuje na dvacet společností po celém světě. Díky zkušenostem, které zaměstnanci mají s dlouhodobým působením ve společnosti YXZ, s.r.o. je prioritou společnosti soustředit se na inovace v oblasti dopravy, snímání, realizace produktů, automatizace a specializace a distribuce. Rozmanité týmy po celém světě jsou sjednoceny společnou kulturou a vedeny jedinečně kvalifikovaným a zkušeným výkonným týmem. Týmy spadající pod Fortive jsou spojeny společnou kulturou a vedeni kvalifikovanými a zkušenými leadry. (Fortive, 2018)

#### **FORTIVE BUSINESS SYSTEM**

Fortive business system (dále jen FBS) je způsob fungování a zdokonalování, na kterém je společnost založena. Je zde návod, jak rozšiřovat portfolio, jak přicházet na trh s novými výrobky, rozvoj zaměstnanců a jak dosáhnout lepších výsledků v podnikání.

FBS bylo poprvé aplikováno v roce 1980, kdy společnost Jacobs Vehicle Systems, spadající pod Fortive čelila velké konkurenci, která používala štíhlou výrobu. Tato vylepšení dala iniciativu ke vzniku původně pár nástrojů ke zlepšení. Tyto nástroje se postupně rozšiřovaly, až z toho nakonec vznikl ucelený systém nazývaný se Fortive business systém.

Každý zaměstnanec má právo rozvoje svých znalostí a dovedností v rámci FBS, které povedou ke zvýšení produktivity a efektivity a tím uspokojovat zákazníky a akcionáře. FBS je stavební kámen napříč všem sdruženým společnostem, který poskytuje Fortivu vůči konkurenci velkou výhodu. FBS je využíváno v každodenní práci. Veškerá rozhodnutí a odhady jsou na něm založeny. (Fortive, 2018)

## NÁSTROJE FBS

Jak již bylo řečeno, každý zaměstnanec má právo na zdokonalování v rámci organizace. Nástroje FBS slouží k rozvoji v různých oblastech. Tyto oblasti jsou čtyři a dělí se dále ještě na 10 sekcí a sekce na 70 nástrojů.

### Fundamentals – Základy

Zde jsou popsány základní prvky, kterými se řídí společnost. Mezi ty nejdůležitější patří Vioce of customers (hlas zákazníka). To znamená, že požadavky zákazníka jsou na prvním místě a společnost dělá vše, aby uspokojila jeho potřeby. Další významný nástroj je Standard work (standardní práce), zde se učí, jak si rozvrhnout a zvládat každodenní práci efektivně. Pro pracovníky výroby je nejdůležitější nástroj 5S. Tento nástroj pomáhá zjednodušit práci, zvýšit produktivitu a bezpečnost práce. (DFK, s.r.o., 2018)

### Growth – Růst

Do této oblasti spadají tři sekce dohromady označované jako 3D (dream – sen, develop – rozvoj, deliver – dodání) nástroje v této oblasti se zaměřují na růst společnosti na trhu a zvýšení ziskovosti. Je určen hlavně pro management a vývojová oddělení. Spadá sem tvorba ceny, marketingové nástroje, vývoj produktů). (DFK, s.r.o., 2018)

### Lean – Štíhlá výroba

Lean neboli štíhlá výroba – nástroje v této oblasti pomáhají maximalizovat výstupy spolu s minimalizací vstupů. Zvyšují bezpečnost práce, kvalitu, doručování zboží zákazníkovi. Spadají sem sekce **Reliability system** (systém spolehlivosti), zde se zaměřují podniky na kvalitu, bezpečnost, **Transactional** (transakce), zlepšení procesu řízení nákladů, **Operations** (výroba), nástroje pro výrobní pracovníky, zaměřuje se na bezpečnost práce, snížení nákladů na výrobu a dodání, **Material system** (systém skladování), systém skladování funguje na principu Kanban. To znamená, že veškerý materiál je nakupován těsně před výrobou určitých výrobků. Díky tomu není potřeba příliš velké plochy na skladování, materiál se stále otáčí. (DFK, s.r.o., 2018)

### Leandrship – Vůdcovství

V této oblasti se vzdělávací systém zaměřuje na zdokonalování se v oblasti lidských vztahů, jak být dobrý řečník, vůdce, jak jednat s podřízenými, ale i se svými kolegy. Tato oblast je rozdělena podle způsobů vedení školení a dělí se na tři sekce **Programy** – jsou

časově náročnější a na konci programu by měl být absolvent zdokonalen ve znalostech a dovednostech v chování ke svým podřízeným. **Kurzy** – časové méně náročné kurzy, kde si účastníci pouze osvěžují znalosti, které již mají. **Procesy** – jsou to nástroje, knihovny, kde se jedinec může vzdělávat a rozvíjet sám. Tato oblast vzdělávání využívá dohromady 24 nástrojů. (DFK, s.r.o., 2018)

#### 2.1.4. Ekonomická analýza společnosti DFK, s.r.o.

Pro celkový přehled hospodaření, využívání zdrojů je učiněna ekonomická analýza společnosti DFK, s.r.o. tato analýza je sestavena pro pomoc při sestování nákladů na fluktuaci. Ekonomická analýza společnosti bude sestávat z ukazatelů jako jsou výsledek hospodaření, náklady, výnosy, mzdové náklady, průměrná mzda a poměrové ukazatele.

##### Náklady, výnosy, výsledek hospodaření

Náklady jsou peněžním vyjádřením spotřeby práce a prostředků, výnosy jsou peněžním vyjádřením všech prostředků, které společnost získá svou činností. Výsledek hospodaření je rozdílem mezi výnosy a náklady.

Následuje tabulka, která ukazuje hodnoty za pět po sobě jdoucích let.

*Tabulka 2-1: Náklady, výnosy a výsledek hospodaření v tis. Kč (vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2013-2017)*

Roky	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Náklady</b>	799 894	730 890	754 022	939 412	975 838
<b>Výnosy</b>	886 382	870 099	925 040	1 056 192	1 196 119
<b>Výsledek hospodaření</b>	86 488	139 209	171 018	116 780	220 281

Hodnoty výnosů jsou vyšší než nákladů, což znamená kladný výsledek hospodaření. Z hlediska dlouhodobého trendu výsledek hospodaření roste, kromě roku 2015, kdy společnost zaznamenala nižší výsledek hospodaření oproti předchozímu roku o 32 %. V porovnání let 2012 a 2017 vzrostl výsledek hospodaření o více než 154 %.

##### Analýza Cash flow

Tabulka níže pojednává o peněžních tocích ve společnosti. Jsou zde hodnoty jak z provozní a investiční, tak i finanční činnosti během let 2012-2016.

Tabulka 2-2: Cash flow v letech 2012-2016 v tis. Kč (vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2013-2017)

Horizontální analýza CF	2012	2013	2014	2015	2016
ČPT z provozní činnosti v tis. Kč	66 597	130 906	143 132	142 153	196 398
ČPT z investiční činnosti v tis. Kč	-22 213	-19 681	-16 798	-24 243	325 766
ČPT z finanční činnosti v tis. Kč	-40 599	0	-364640	-132 772	-519 543
ČPT celkem v tis. Kč	3 785	111 225	-238 306	-14 862	2 621

Z tabulky výše lze vyčíst, že čistý peněžní tok z provozní činnosti má trend růstu. Od roku 2012 do roku 2016 se zvýšil o 134 %, což znamená, že rostou výnosy. Čistý peněžní tok z investiční činnosti je ve všech letech záporný, což znamená, že tyto roky společnost investovala do dlouhodobých aktiv a investice se každým rokem zvyšují. Kladná hodnota v roce 2016 je způsobena hlavně prodejem finanční investice v celkové výši 481 842 000 Kč.

#### **Analýza poměrových ukazatelů**

Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílů. Umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané společnosti. Ukazují její trend. Mezi poměrové ukazatele se řadí: ukazatelé likvidity, rentability, zadluženosti, schopnosti splácet dluhy, provozní ukazatele. (Sedláček, 2011) Tyto ukazatele budou nyní aplikovány na společnost DFK, s.r.o.

#### **Rentabilita**

Ukazatele rentability poměřují zisk získaný podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení. Následuje tabulka, kde jsou hodnoty rentability investic, celkových aktiv, vlastního kapitálu a tržeb.

Tabulka 2-3: Rentabilita v letech 2012-2016 (vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2013-2017)

Ukazatele rentability	2012	2013	2014	2015	2016
ROI	15,90	16,70	82,48	46,68	34,98
ROA	13,13	14,05	21,78	18,61	27,02
ROE	16,05	22,14	84,65	47,35	35,20
ROS	12,33	16,00	18,49	13,80	22,86

Tabulka ukazatelů rentability je ve všech letech kladná, to znamená, že veškeré vložené zdroje byly velmi dobře zhodnoceny. Za povšimnutí stojí zhodnocení investice v roce 2014, kde je hodnota zisku 82,48 %. Lze konstatovat, že z dlouhodobého hlediska se rentabilita podniku v letech zvyšuje.

### **Likvidita**

Likvidita je schopnost podniku přeměnit majetek na prostředky, jež je možné použít na úhradu závazků. Za likvidní majetek je považováno vše, co lze na tyto prostředky přeměnit. (Marek, P. a kol., 2009)

*Tabulka 2-4: Likvidita v letech 2012-2016 (vlastní zpracování dle: DKF, s.r.o., 2013-2017)*

Ukazatele likvidity	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Běžná likvidita</b>	2,3975	2,9796	0,4567	0,5632	1,7749
<b>Pohotová likvidita</b>	1,6570	2,1117	0,2185	0,4658	1,0419
<b>Okamžitá likvidita</b>	1,0727	1,6967	0,0491	0,3223	0,6747

Běžná likvidita pro finančně zdravé podniky se pohybuje v hodnotách 2-3. Jak lze vidět v tabulce výše, v letech 2014-2016 je tato hodnota pod hranicí zdravého podniku. Pohotová likvidita je podle standardu v mezích 1-1,5. Hodnoty vypočtené v tabulce podle rozvahy jsou v letech 2013-2015 daleko od mezí optima, společnost tedy nebyla schopna krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky přeměnit tak, aby byla schopna pokrýt krátkodobé závazky. Optimální hodnoty okamžité likvidity se pohybují okolo 0,2-0,5. Z hlediska dlouhodobého trendu lze říci, že hodnoty likvidit jsou ve většině let v rámci mezí zdravého podniku.

### **Celková zadluženost**

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem, nebo jejich složkami. Vypovídají o tom, kolik majetku podniku je financováno cizím kapitálem. Tyto ukazatele zajímají především investory a poskytovatele dlouhodobých úvěrů.

*Tabulka 2-5: Ukazatelé zadluženosti v letech 2012-2016 (vlastní zpracování dle: DKF, s.r.o., 2013-2017)*

Ukazatelé zadluženosti	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Celková zadluženost (%)</b>	18,16	16,37	74,27	60,68	23,23
<b>Koeficient samofinancování (%)</b>	81,84	83,63	25,73	39,32	76,77
<b>Doba splácení dluhu (let)</b>	2,27	1,24	4,08	3,34	1,20

Tabulka 6 pojednává o celkové zadluženosti DKF, s.r.o., kromě let 2014 a 2015 společnost má zadluženost nižší než 50 %, to znamená, že je společnost schopna většinu svých závazků zastat sama a případně žádání o úvěr je pro bankovní společnosti

důvěryhodným žadatelem. V roce 2014 společnost přesouvala výrobu frekvenčních měničů do brněnské pobočky, což vyžadovalo vzít si úvěr na vybudování nové výrobní linky a také společnost téhož roku investovala do společnosti KaVo Dental Finance ApS. To způsobilo skoro 61 % zadluženost, která ovlivnila ještě zadluženost v roce 2015.

Optimální dobou splácení dluhů je považováno 3-8 let. Společnost je schopna splatit své dluhy i dříve. Z dlouhodobého hlediska zadluženost roste. V porovnání let 2012 a 2016 je zadluženost vyšší o 5 %, ale stále se pohybuje nad hranicí 50 %, což znamená, že většina výdajů je financována vlastními zdroji.

### **Mzdová produktivita**

Mzdová produktivita vyjadřuje, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Ukazatel by měl mít rostoucí tendenci z hlediska dlouhodobého trendu. Vzorec pro výpočet je výnosy podělené osobními náklady. (Sedláček, 2011)

*Tabulka 2-6: mzdová produktivita v letech 2012-2016 v tis. Kč (vlastní zpracování dle: DKF, s.r.o., 2013-2017)*

roky	2012	2013	2014	2015	2016
<b>tržby v tis. Kč</b>	886 382	870 099	925 040	1 056 192	1 196 119
<b>osobní náklady v tis. Kč</b>	94 792	103 692	105 639	105 242	109 916
<b>mzdová produktivita</b>	9,35	8,39	8,76	10,04	10,88

Tabulka zobrazuje mzdovou produktivitu práce. Nejvyšší mzdová produktivita je v roce 2016. V roce 2013 klesla o 10 % oproti roku 2012, ale v dalších letech má tendenci rostoucí. V porovnání let 2012 a 2016, vzrostla produktivita o 14 %.

### **Mzdová rentabilita**

Ukazatel udává, jak vysoký podíl výsledku hospodaření za běžnou činnost připadá na 1 Kč mzdových nákladů neboli jak efektivně využívá pracovních sil. (Bilana, 2009)

*Tabulka 2-7: Mzdová rentabilita v letech 2012-2016 v tis Kč (vlastní zpracování dle: DKF, s.r.o., 2013-2017)*

roky	2012	2013	2014	2015	2016
<b>výsledek hospodaření za běžnou činnost v tis. Kč</b>	86488	111544	129071	145687	273460
<b>mzdové náklady v tis. Kč</b>	126066	141413	144536	169208	178650
<b>mzdová rentabilita</b>	68,61 %	78,88 %	89,30 %	90,10 %	153,07 %

Z hlediska dlouhodobého trendu jsou hodnoty mzdové rentability rostoucí, v porovnání let 2012 a 2016 hodnota vzrostla o 84 %. Tedy podíl výsledku hospodaření na 1 Kč je skoro dvojnásobný.

## Mzdy, benefity a osobní náklady

Aby bylo jednodušší zhodnotit, jaké jsou příčiny odchodů, je zde tabulka mezd a výčet benefitů, které společnost DFK, s.r.o. nabízí. Pozice operátorů jsou rozdělené podle náročnosti a podle druhu práce na výrobě.

### Mzda

V tomto případě je mzda rozdělena na fixní, variabilní části a příplatky. Pokud nově přichází zaměstnanec vydrží zkušební dobu, dostává na všech pozicích tzv. sign-on bonus 5000 Kč.

Tabulka 2-8: Mzdy zaměstnanců výroby (vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2018)

pozice	složky mzdy	celkem
operátor	mzda: 18 135 Kč,	20 935 Kč
	variabilní část: 1 800 Kč	
	příplatky: 1 000 Kč	
administrativní pracovníci	mzda: 32 000 Kč	32 000 Kč
	meziroční navýšení mzdy o 3-4 %	
konstruktéři	mzda: 40 000 Kč	40 000 Kč
	meziroční navýšení mzdy o 3-4 %	
elektro operátor	mzda: 20 000 Kč	23 000 Kč
	variabilní část: 2 000 Kč	
	příplatky: 1 000 Kč	
CNC programátor	mzda: 23 310 Kč,	26 641 Kč
	variabilní část: 2 331 Kč	
	příplatky: 1 000 Kč	

Tabulka výše je přehled mezd a finančních příplatků, které aktuálně nabízí společnost DFK, s.r.o. svým zaměstnancům. Celková výše mzdy pracovníka výroby se odvíjí od výkonu. Základní mzdu zaměstnanci obdrží vždy. Příplatky jsou například za noční a víkendové směny a přesčasy. Variabilní část se rozdává podle produktivity celého týmu. Konstruktéři a administrativní zaměstnanci dostávají pevnou měsíční mzdu, která se jim každoročně navyšuje o 3-4 %.

### Benefity

Benefity jsou variabilní složkou mzdy. Jsou finanční i nefinanční. Společnost DFK, s.r.o. nabízí svým zaměstnancům tyto benefity:

- penzijní připojištění
- příspěvky na sport

- výbornou dostupnost, dopravu zdarma
- v rámci přesčasů možnost přivýdělku 20 000 Kč - 21 000 Kč
- po zkušební době variabilní složka mzdy
- sign-on bonus po zkušební době 5000,
- systém doporučení kandidáta až 45 000 Kč
- dotovaná kantýna – 25 Kč/oběd
- pět týdnů dovolené
- čisté a nehlučné pracovní prostředí
- pohodový kolektiv a vedení
- možnost převést až 4 SIM karty s výhodným tarifem
- drogerie – krémy na ruce, mýdla, prací a mycí prostředky, sprej a vložky do bot
- možnost zvyšování kvalifikace (elektro kurzy, CNC kurzy)
- firemní společenské akce (Family days neboli Dny s rodinou, Vánoční večírek)
- kurzy Anglického a německého jazyka
- Fortive Business System školení
- směny pondělí až pátek – 37,5 hodin (DFK, s.r.o., 2018)

### ***Osobní náklady***

Osobními náklady se rozumí veškeré náklady, které zaměstnavatel odvede na každého zaměstnance ve společnosti.

Tabulka 2-9: Osobní náklady na zaměstnance v tis. Kč (vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2013-2017)

roky	2012	2013	2014	2015	2016
Ø počet zaměstnanců	227	239	239	249	278
mzdy za rok v tis. Kč	79 100	87 518	87 977	84 890	87 133
Ø roční mzda v tis. Kč	348,46	366,18	368,10	340,92	313
Ø měsíční mzda v tis. Kč	29,04	30,52	30,68	28,41	26,12
sociální zabezpečení a zdravotní pojištění v tis. Kč	27 258	28 826	30 932	30 147	31 454
sociální náklady v tis. Kč	830	4 041	3 162	2 969	3 107
celkové osobní náklady v tis. Kč	107 168	120 385	122 061	143 607	150 172
celkové roční osobní náklady v tis. Kč	126 066	141 413	144 536	169 208	178 650

Celkové náklady na zaměstnance jsou rozepsány v tabulce výše. Data jsou čerpána z výročních zpráv společnosti. Jsou zde rozpočítány celkové roční náklady, na všechny zaměstnance kromě top managementu, jelikož výše jejich mezd dává zkreslené představy o průměrné mzdě ostatních zaměstnanců. Úplné roční náklady na zaměstnance jsou zobrazeny v posledním řádku, zde jsou započítány i mzdové náklady top managementu. V porovnání let 2012 a 2016 průměrné náklady na jednotlivce vzrostly o 13 %, zatímco průměrná mzda na jednotlivce klesla.

### 2.1.5. McKinseyho analýza 7S v rámci společnosti DFK, s.r.o.

Pro interní analýzu prostředí je využito McKinseyho modelu, jenž je rozborem celého vnitřního prostředí organizace. Aplikací této metody bude zhodnocení fungování následujících oblastí:

#### Vize

Umožnit inovacím udělat ze světa lepší místo (DFK, s.r.o., 2018)

#### Mise

Naší misí je být nejlepší v řešení nejnáročnějších pohybových výzev prostřednictvím spolupráce s našimi koncovými uživateli, zákazníky, dodavateli, inovačními partnery. (DFK, s.r.o., 2018)

## **Poslání společnosti**

Vytváření nezbytných technologií, které umožní světový pokrok. Inovace udržují svět v pohybu. Práce v týmu urychluje tempo progresu a vytváří rozdíly v porovnání s konkurencí. (DFK, s.r.o., 2018)

### **Cíle:**

- zvýšit vzdělanost zaměstnanců z 62 % na 95 % - Trénink zaměstnanců na základy Fortive Business Systému
- aplikace základních nástrojů leanu => simulace plynulého toku jednoho kusu výrobku ve výrobě z příjmu až na expedici
- plně implementovat nástroje „2S“
- 2S jsou základními nástroji Fortive business systému. Jsou to dva z pěti nástrojů 5S, jenž pomáhá zjednodušit práci, zvýšit produktivitu a bezpečnost práce. Těmito dvěma nástroji jsou:
  1. vytržení nepotřebných nástrojů, revize skladování,
  2. čistota strojů a celkových prostor napříč firmou (DFK, s.r.o., 2018)

Identifikovat a trénovat klíčové osoby vedení na UR lince, mít tři silné leadry na každé směně, naučit je správně používat soft skills (neboli měkké techniky), FB advocates (interní trenéry na nástroje leanu, 5S). (DFK, s.r.o., 2018)

## **Strategie**

Strategie podniku je jednoduchá. Chce uspokojovat potřeby svých zákazníků a dělat svět lepším místem pro žití. Pracuje na principu VOC neboli Voice of customer (v překladu „hlas zákazníka“). To znamená, že se veškeré procesy ve společnosti tomu podřizují. Od zadávání objednávek, přes nákup materiálu, výrobu až expedici k zákazníkovi. (DFK, s.r.o., 2018)

## **Sdílené hodnoty**

„Our shared purpose is why we're here. And our four values are how we do it.“

V překladu: „Sdílené hodnoty jsou to, co sdružuje společnost, proč vznikla. a naše čtyři hodnoty ukazují, jak je tvoříme.“

Tyto čtyři hodnoty jsou následující:

*Vytváříme neobyčejné týmy pro neobyčejné výsledky* (We build extraordinary teams for extraordinary results)

- Věříme v růst společnosti a investování do zaměstnanců to umožňuje. Neustále hledáme další výzvu a navrhujeme nové inovace.

*Zákazníkům úspěch nás inspiruje k inovacím (Customer success inspires our innovation)*

- Náš příběh je propojen s příběhem zákazníků. Jejich úspěchy jsou naší inspirací. Naše inovace jsou jejich cestou k úspěchu. Společně se navzájem zdokonalujeme.

*Kaizen je náš způsob života (Kaizen is our way of life)*

- Proces neustálého zlepšování, znamená, že vždy můžeme dělat práci lépe. Kaizen je klíčovým prvkem společnosti, který umožňuje její rozvoj. Úspěchy a chyby, kterých se společnost dávájí vzniknout návrhovým opatření na zlepšení.

*Bojujeme za akcionáře (We compete for shareholders)*

- Bojování za akcionáře nás drží v pohybu. Neustále hledáme nejspokojivější cestu zlepšení našich výkonů. Čím více sloužíme zákazníkům, tím větší hodnotu mají naše výstupy napříč celou společností. To pomáhá udržet si loajalitu akcionářů a zaměstnanců na dlouhou dobu. (Fortive.com, 2018)



Obrázek 2-2: Sdílené hodnoty společnosti Fortive (zdroj: Fortive, 2018)

## Komunikační a informační systémy ve společnosti

Společnost DFK, s.r.o. využívá pro vnitropodnikovou komunikaci Intranet. Pro každodenní práci program Oracle. Ten slouží k zadávání veškerých údajů, objednávek, produktů. Slouží k propojení výroby, administrativy a zákazníka. K dohledání a třídění informací je používán systém Noetix. To je obsáhlá databáze, jenž je propojená s programem Oracle. Zde lze nalézt veškeré informace o průběhu zakázek,

zákaznicích, dodavatelích, expedici. Pro telefonní komunikaci používá software Avaya, který je používán jak pro vnitropodnikovou, tak i mimopodnikovou komunikaci. Na některých pozicích, kde je vyžadováno být na dosah i mimo kancelář, jsou zaměstnanci vybaveni služebními mobilními telefony. (Interní zdroje DFK, s.r.o., 2018)

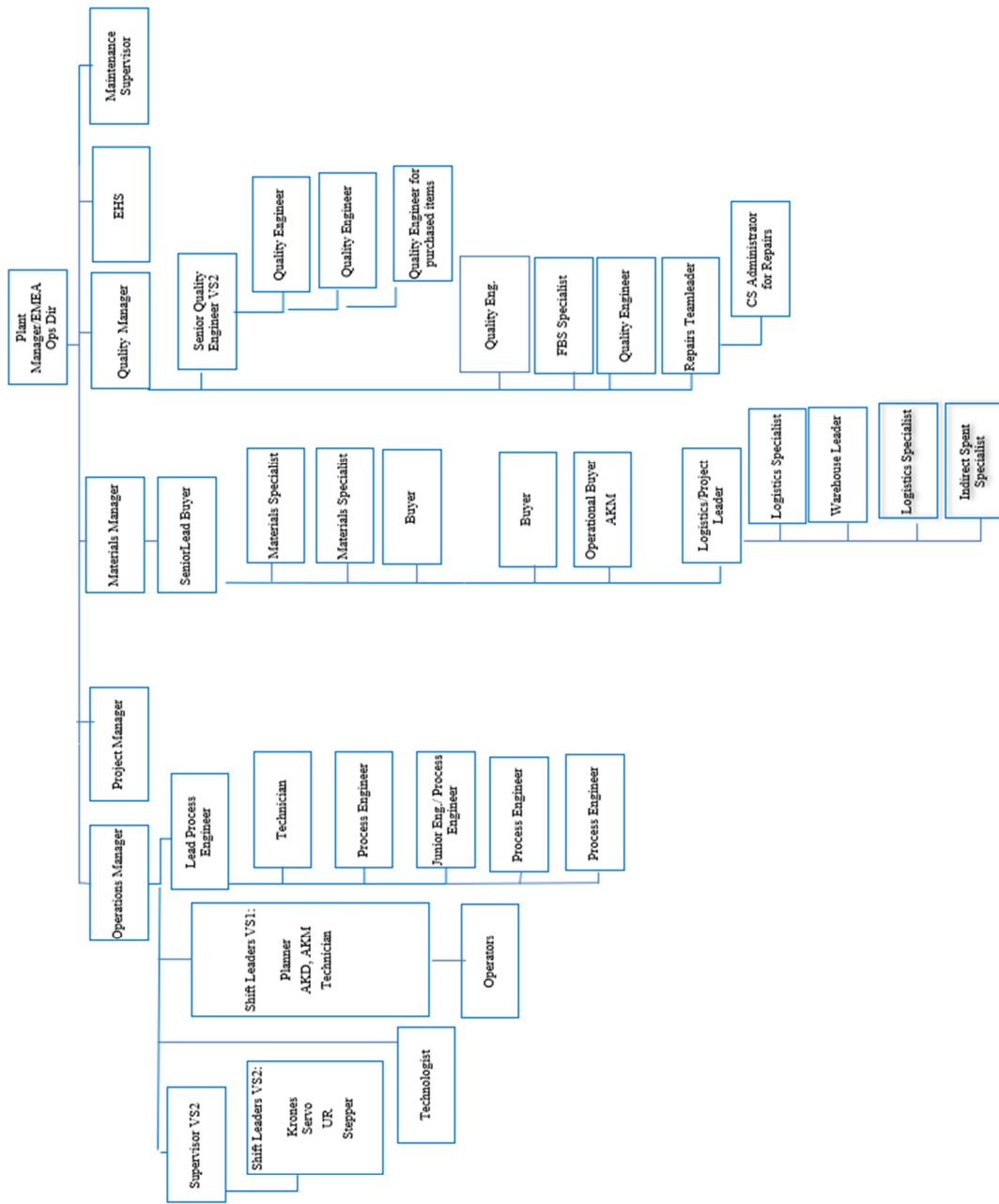
### **Struktura organizace**

Organizační struktura je funkcionální. Tato struktura je pro tento podnik nejvýhodnější, jelikož pracovníci jsou sdružováni dle podobnosti práce a nadřízení na jednotlivých odděleních mají kompetence rozhodovat.

Nejvyšší představenstvo společnosti sídlí v USA. Struktura organizace pro českou pobočku je následující:

Nejvyššími pozicemi v české pobočce jsou jednatelé. Tito jednatelé zastávají pozice výrobního ředitele, evropského finančního ředitele a evropského sourcing ředitele. Sourcing ředitel má na starost zajišťování nákupu a vyhledávání dodavatelských zdrojů pro pobočky v rámci Evropy. Jeho činnost má tedy dopad na všechny pobočky v Evropě. Tito jednatelé se zpovídají svým nadřízeným v mateřské společnosti v USA. Celková struktura společnosti je lehce komplikovaná, jelikož vrcholový management české pobočky má své nadřízené v jiných pobočkách. To znamená, že se přímo nezodpovídají jednatelům. Přímý nadřízený manažera na oddělení zákaznického servisu je z německé pobočky. Oddělení inženýrů, lidských zdrojů, IT oddělení a testovacího a měřícího oddělení má svého přímého nadřízeného v americké pobočce. Oddělení s nejvyšším počtem zaměstnanců je výrobní oddělení, které řídí operační ředitel spadají pod něj oddělení kvality, bezpečnostního inženýrství, údržby, projektového manažera a manažera výroby. Jsou zde pozice, vedoucích směn, mistrů výroby, operátorů, skladníků, plánovačů. Manažeři oddělení mají pod sebou ještě další skupiny pracovníků. Schéma celého výrobního oddělení lze vyčíst z *obrázku 2-3*. výrobní oddělení se dělí ještě podle provozu, na co se daný úsek specializuje. Jedná se o provoz AKM, AKD, UR a KRONES, STEPPER, SERVO, logistika, údržba vstupní kontrola – příjem a ostatní. Největší podíl zaměstnanců výroby je v provozu AKM. Ten se specializuje na běžné elektromotory. Pod finančního ředitele spadá kontrolní manažer finančních operací a finanční manažer, který vede oddělení financí. Ředitel oddělení sourcingu řídí tři manažery, kteří shání dodavatele pro výrobu a jednu manažerku nepřímých výdajů, která má na starost

dodávání kancelářských potřeb, vybavení společnosti, přístrojů na kávu, drogerie a jiné příslušenství. (DFK, s.r.o., 2018)



Obrázek 2-3: Obrázek 2: Struktura výrobní části společnosti (zdroj: DKF, s.r.o., 2017)



## **Styl vedení**

Styl řízení je decentralizovaný. To znamená, že pravomoci nejsou soustředovány pouze top managementu, ale ten je deleguje na různá oddělení pracovníkům s nižšími funkcemi. Výhody tohoto stylu jsou pohotovost při rozhodování, což ve výrobním podniku hraje důležitou roli. Pokud by se s některými rozhodnutími mělo čekat až na schválení, mohlo by to ohrozit nebo dokonce zastavit výrobu. (DFK, s.r.o., 2018)

## **Zaměstnanci a jejich složení**

Prostory, kde sídlí DFK, s.r.o. jsou 10 tisíc metrů čtverečních. Pracovníci jsou rozděleni do administrativních budov a haly. Členové top management mají každý svoji kancelář a zbytek zaměstnanců má svá pracovní místa v takzvané open-space kanceláři. To znamená, že jsou v úzkém styku se všemi. Díky tomu na pracovišti panuje velmi přátelská atmosféra a zaměstnanci se mezi sebou znají. Uspořádání linek na hale je podle zaměření na určitý produkt. Lidé na jednotlivých pracovištích se znají velmi dobře. lidé ve výrobní hale se spolu znají i mimo svá pracoviště, jelikož spolu přicházejí do styku například v kantýně nebo na místě určeném pro kouření.

Zde je tabulkově v procentech vyjádřeno složení všech zaměstnanců podle věku a pohlaví a dále je rozpočítáno na pracovníky výroby (dále jen PV) a technickohospodářské pracovníky (dále jen THP)

Jak lze vyčíst z obrázků (*Obrázek 2-2 a 2-3*) struktura společnosti je velmi rozmanitá na pozice. Celkový počet všech aktivních zaměstnanců, zaměstnanců na rodičovské dovolené nebo nemocenské je 358. Rozložení pracovníků napříč společnostmi je tedy následující.

### ***Zaměstnanci podle pohlaví a pracovních pozic***

Jelikož je to výrobní podnik, kde se nejen motory montují, ale také se kovy obrábějí a dále zpracovávají pro jejich následné montování a je zde vyšší zastoupení mužů. Rozložení zaměstnanců podle pohlaví lze vyčíst z tabulky níže.

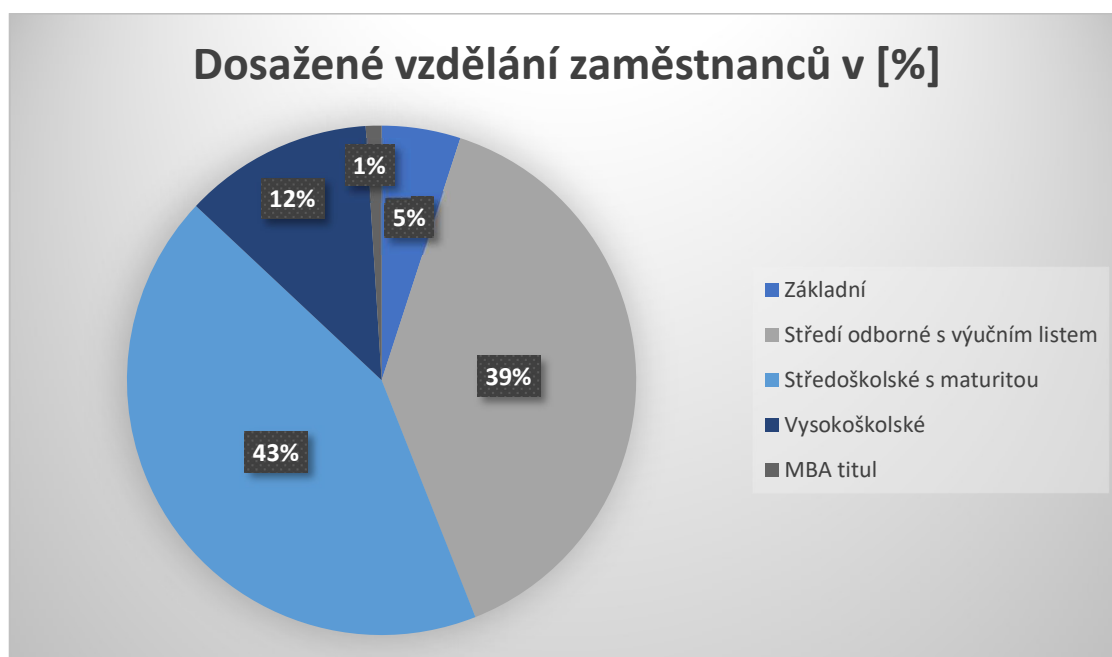
Tabulka 2-10: Složení zaměstnanců podle pohlaví a pracovních pozic (zdroj: vlastní zpracování dle DFK, s.r.o., 2017)

Pohlaví	Všichni zaměstnanci	PV	THP	Top management	Vyjádření v [%]
Ženy	116	72	15	4	32,5 %
Muži	242	142	39	8	67,5 %
<b>Celkem</b>	<b>358</b>	<b>274</b>	<b>74</b>	<b>12</b>	<b>100 %</b>

Z tabulky vyplývá, že více zaměstnanců je zaměstnáno ve výrobě. Celkový počet žen ve společnosti je 95 a mužů je více než dvojnásobek počtu žen, tedy 197. Podle sloupce Top management si lze všimnout postavení žen. Zastoupení mužů na vrcholových pozicích je sice dvojnásobně vyšší než zastoupení žen, ale pokud to dáme do poměru, tak 1/3 tvoří ženy, což je způsobeno politikou společnosti, které je genderově orientována.

#### **Zaměstnanci podle dosaženého vzdělání**

zde je uvedena struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání.



Graf 2-1: Dosažené vzdělání zaměstnanců v % (zpracováno dle: DFK, s.r.o., 2017)

Nejvyšší podíl zaměstnanců ve společnosti je tvořen zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou, základní a střední odborné vzdělání převládá na pozicích pracovníků ve výrobě a dosažené vysokoškolské vzdělání a MBA titul je hlavně u TH pracovníků.

### **Zaměstnanci podle věku a pracovní pozice**

Jak bylo zmíněno již v úvodu, v podniku pracuje aktuálně 358 zaměstnanců. Zde je jejich věkové složení rozdělené podle pohlaví a podle místa výkonu práce.

*Tabulka 2-11: Složení zaměstnanců podle věku a pracovní pozice (zdroj: vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2017)*

<b>Pohlaví</b>	<b>Ø věk všech zaměstnanců</b>	<b>Ø věk PV</b>	<b>Ø věk THP</b>
<b>Ženy</b>	38 a ½ let	40 a ¾ let	34 let
<b>Muži</b>	37 let	33 let	36 a ½ let
<b>Průměrný věk</b>	37 a ¾ let	37 a ¼ let	35 a ¾ let

Z Tabulky 2-12 lze vyčíst, že průměrný věk žen ve výrobě je vyšší než věk žen na technickohospodářských pozicích. Důvodem je vzdělání. Dříve bylo pro ženu složitější dosáhnout vyššího vzdělání. Spousta zaměstnankyň ve výrobě má pouze výuční list, najít pro ně uplatnění v oboru je složité a zde mají dobré pracovní podmínky, platové ohodnocení a pevnou pracovní dobu. Ženy na TH pozicích zastávají hlavně pozice účetních, personalistek a zákaznického servisu. Je zde spousta absolventek nebo stále ještě studentek vysokých škol. Naopak u mužů je vyšší věk na pozicích THP. Zde jsou důvodem zkušenosti. Společnost nabízí spoustu technických pozic, na které jsou primárně přijímáni lidé s praxí v oboru. Nízký průměrný věk ve výrobě je způsoben tím, že spousta mladých mužů po škole vidí spíše vidinu peněz a další vzdělání je pro ně nedůležité. (DFK, s.r.o., 2017)

### **Schopnosti**

Každý zaměstnanec, který přijde do společnosti DFK, s.r.o. prochází vstupním školením, které zahrnuje bezpečnost práce, první pomoc, chemické látky, dále pak podle pozice se školí na obsluhu vysokozdvíhových strojů, jeřábů, obsluha plynových a tlakových zařízení, svářečská školení, práce ve výškách. Zaměstnanci mají také možnost vzdělání v rámci FBS systému. Zde si každý může vybrat okruh, který ho zajímá a společnost zaměstnance vyšle na patřičné školení nebo toto školení uspořádá přímo na pracovišti, pokud je o něj velký zájem. Dále společnost poskytuje podle pracovišť různá ISO certifikace, nabízí kurzy angličtiny a němčiny, vzdělání v oblasti CNC programování. (DFK, s.r.o., 2018)

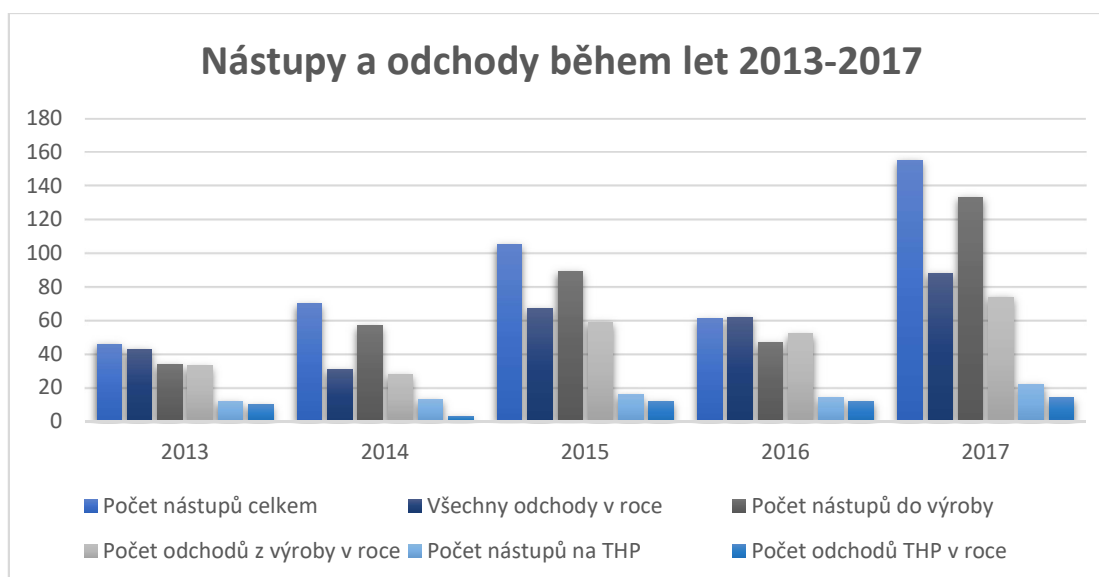
### 2.1.6. Analýza fluktuace ve společnosti DFK, s.r.o.

Teoretická část popisuje, jak se dopracovat k získání dat o celkové fluktuaci. Tyto poznatky zde budou převedeny do praxe, popsány externí a interní faktory fluktuace, výpočty fluktuace a stability.

Tabulka 2-12: Nástupy a odchody zaměstnanců v letech 2013-2017 (zdroj: DFK, s.r.o., 2013-2017)

Roky	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Počet nástupů celkem</b>	46	70	105	61	155
<b>Z toho stále aktivní</b>	15	25	39	31	93
<b>Z toho ukončili pracovní poměr</b>	31	45	66	30	63
<b>Všechny odchody v roce</b>	43	31	67	62	88
<b>Počet nástupů do výroby</b>	34	57	89	47	133
<b>Z toho stále aktivní zaměstnanci</b>	12	17	35	21	74
<b>Z toho ukončené pracovní poměry PV</b>	22	40	54	26	59
<b>Počet odchodů z výroby v roce</b>	33	28	59	52	74
<b>Počet nástupů na THP</b>	12	13	16	14	22
<b>Z toho stále aktivní</b>	3	8	4	10	19
<b>Z toho ukončili pracovní poměr</b>	9	5	10	4	3
<b>Počet odchodů THP v roce</b>	10	3	12	12	14

V tabulce výše lze vyčíst, jak se během let 2013 až 2017 střídali zaměstnanci v DFK, s.r.o. Nejvíce nástupů a odchodů bylo zaznamenáno v roce 2017. Celkem 155 nástupů a 88 odchodů. Z toho lze vyvodit, že jeden odchozí zaměstnanec byl nahrazen necelými dvěma, přesněji 1,7, novými zaměstnanci. Za povšimnutí ještě stojí počet odchodů zaměstnanců výroby v roce 2016. Zde během roku více lidí odešlo, než bylo přijato. Celkově se dá říci, že více jak polovina přijatých zaměstnanců od roku 2015 je stále aktivní, tedy že každý druhý zaměstnanec společnost opouští. V porovnání let 2013 a 2017 počet nástupů vzrostl o 200 % a počet odchodů vzrostl o 100 %. Tato tabulka je ještě graficky znázorněna pro lepší orientaci v datech.



Graf 2-2: Nástupy a odchody během let 2013-2017 (vlastní zpracování dle: interní DFK, s.r.o., 2013-2017)

### Průměrná doba trvání pracovního vztahu a stabilita zaměstnanců

Pracovní poměr vzniká dnem nástupu určeného ve smlouvě na místo výkonu práce a končí buď výpovědní dobou nebo dnem, na kterém se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodli nebo pokud zaměstnanec hrubě poruší pracovní smlouvu, tak okamžitou výpovědí.

Tabulka 2-13: Průměrné trvání pracovního poměru 2015-2018 (vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2015-2018)

Roky	2015	2016	2017	2018
Ø doba všech pracovních vztahů	6 let a 2 měsíce	4 roky a 10 měsíců	4 roky a 2 měsíce	4 roky
Ø doba pracovního vztahu PV	5 let a 5 měsíců	4 roky a 8 měsíců	3 roky a 4 měsíce	3 roky a 2 měsíce
Ø doba pracovního vztahu THP	7 let	5 let a 11 měsíců	4 roky a 11 měsíců	4 roky a 10 měsíců

Z tabulky lze vyčíst, že průměrná doba pracovních poměrů se každým rokem snižuje. Zatím co v roce 2015 byla průměrná pracovní doba pět a půl let na pozicích ve výrobě, v roce 2018 jsou to tři roky a dva měsíce. Důvodem zkracování je nízká nezaměstnanost. Lidé si nyní mohou mnohem více vybírat, a proto pokud se naskytne lepší pracovní příležitost, okamžitě odcházejí, zatím co dříve pro ně byla myšlenka odchodu nemyslitelná.

### **Index stability zaměstnanců**

Pro výpočet stability zaměstnanců je použit vzorec, který zahrnuje zaměstnance, kteří ve společnosti pracují déle jak jeden rok ku počtu zaměstnanců zaměstnaných před rokem. Tento výpočet bude aplikován na roky 2013-2017

*Tabulka 2-14: Stabilita zaměstnanců během let 2013-2017 (vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2013-2017)*

<b>roky</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>osoby zaměstnané déle než 1 rok</b>	151	184	200	233	236
<b>počet osob zaměstnaných před rokem</b>	238	251	249	261	290
<b>Index stability</b>	63,45 %	73,31 %	80,32 %	89,27 %	81,38 %

Tento výpočet indexu stability ukazuje, že společnost má v posledních třech letech stabilní zaměstnance. Index stability je v letech 2015-2017 velmi vysoký – přes 80 %. V letech 2013 a 2014 byl nižší, v porovnání let 2013 a 2016 o více než 25 % tato nízká hodnota v roce 2013 mohla být zapříčiněna změnami ve společnosti, které proběhly v roce 2012.

### **Míra fluktuace**

Zde jsou uvedeny interní faktory fluktuace a také je uveden vzorec pro výpočet míry fluktuace zaměstnanců během posledních 5 let. K výpočtu je použit vzorec podle Armstronga (2007). celkem zde budou dvě tabulky. Jedna pojednává o celkové fluktuaci ve společnosti a druhá o fluktuaci na výrobních pozicích. Pro přehlednost budou data zobrazena v tabulce a procentuální vyjádření v grafu.

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} * 100 [\%]$$

Tabulka 2-15: Míra fluktuace v letech 2013-2017 (vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2013-2017)

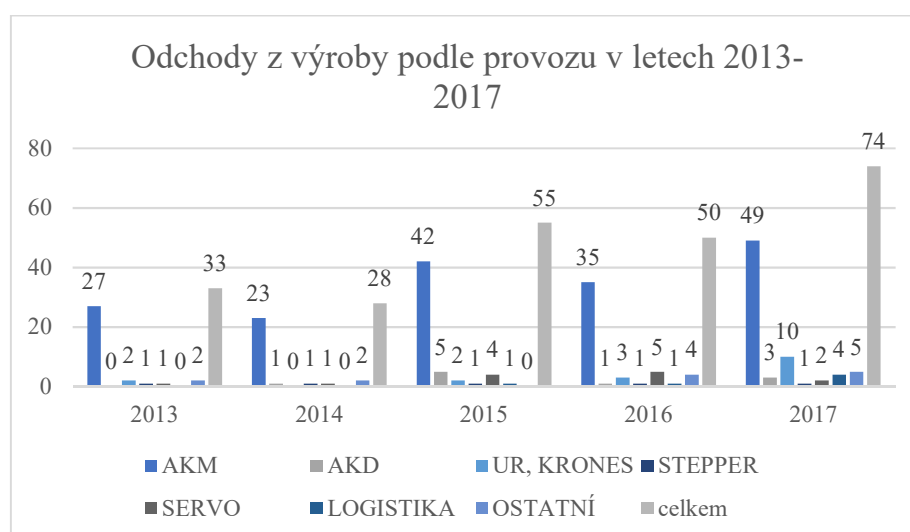
roky	2013	2014	2015	2016	2017
počet odchodů	43	31	67	62	88
Ø počet zaměstnanců	223	211	235	275	301
míra fluktuace	19,28 %	14,69 %	28,51 %	22,55 %	29,24 %

Jak lze z tabulky vyčíst, míra fluktuace je ve společnosti vysoká. Za poslední tři roky, přesáhla hranici 20 %. V roce 2017 je to dokonce přes 29 %. Z hlediska dlouhodobého trendu má tendenci růst, což pro společnosti zvyšuje náklady.

Tabulka 2-16: Míra fluktuace na výrobních pozicích v letech 2013-2017 (vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2013-2017)

roky	2013	2014	2015	2016	2017
počet odchodů v roce	33	28	55	50	74
Ø počet zaměstnanců	135	121	165	194	218
míra fluktuace	24,44 %	23,14 %	33,33 %	25,77 %	33,94 %

Míra fluktuace na výrobních pozicích je vyšší než celková fluktuace. Jak lze vidět, nejvyšší fluktuace byla v roce 2015 a 2017, kdy se pohybovala mezi 33-34 % a jsou to neproblematičtějšími roky. Ostatní roky jsou též vysoko nad optimální hodnotou míry fluktuace. Pro porovnání optimální míra fluktuace v roce 2017 je okolo 15 %, zde je více než dvojnásobně vyšší. Z hlediska dlouhodobého trendu lze říct, že oproti roku 2013 výše fluktuace je o 9 % vyšší. Zde je grafické znázornění, které ukazuje, kde je nejvíce odchodů, na jakém provozu ve výrobě. Provoz je rozdělen podle specifikace výroby.



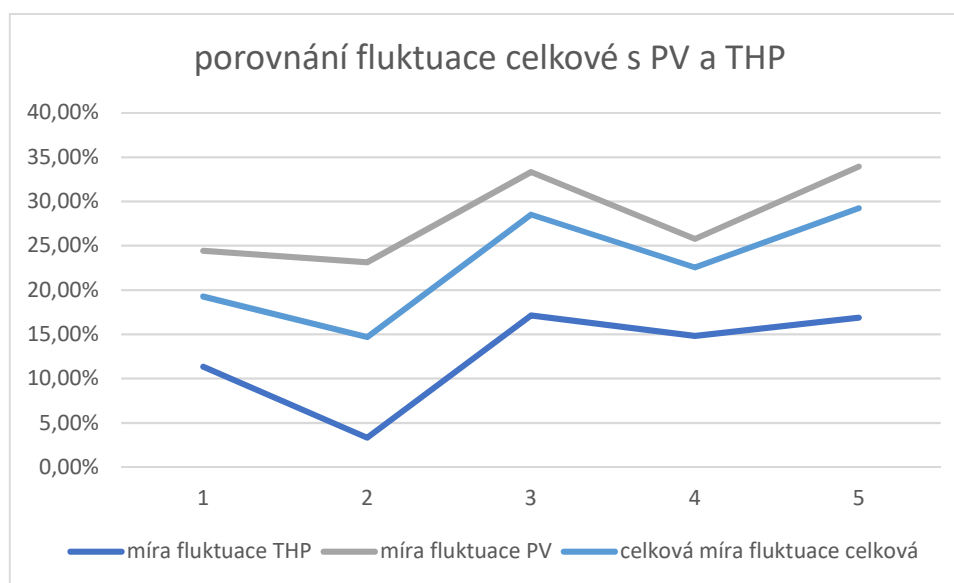
Graf 2-3: Odchody z výroby podle provozu v letech 2013-2017 (vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2013-2017)

Největším uskupením ve výrobě je provoz AKM, kde je zaznamenán i nejvyšší počet odchodů. Více než 50 % všech odchodů je právě odtud. To je způsobené třísměnným provozem. Na ostatních provozech fungují pouze ranní směny. Z hlediska dlouhodobého trendu lze konstatovat podle grafu výše, že počet odchodů z AKM se zvýšil od roku 2013 do roku 2017 o 181 %.

Tabulka 2-17: Míra fluktuace u THP v letech 2013-2017 (vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2013-2017)

roky	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Celkový počet odchodů THP v roce</b>	10	3	12	12	14
<b>Ø počet zaměstnanců</b>	88	90	70	81	83
<b>míra fluktuace</b>	11,36 %	3,33 %	17,14 %	14,81 %	16,87 %

Míra fluktuace na pozicích THP se pohybuje okolo 12-15 %. Za povšimnutí stojí rok 2014, kdy odešli pouze tři pracovníci a míra fluktuace byla na 3 %. Z dlouhodobého hlediska lze konstatovat, že vývoj fluktuace se za poslední tři roky příliš nemění. V porovnání let 2013 a 2017 vzrostla o 5,5 %.



Graf 2-4: Porovnání fluktuace celkové s PV a THP (vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2013-2017)

Zde je graf vyjadřující porovnání celkové fluktuace a s TH pracovníky a pracovníky výroby. Celková fluktuace je nižší. To je způsobeno tím, že na pozicích THP se zaměstnanci tak často nemění a na těchto pozicích setrvávají. **Proto se dále práce bude zabírat hlavně pracovníky výroby.**

### **Náklady fluktuace v DFK, s.r.o.**

Stanovit průměrné náklady fluktuace je náročný úkol. Záleží na typu organizace, charakteru pracovního místa. Jejich vyčíslení je nepřesné, protože společnosti tyto náklady často nedostatečně zaznamenávají. (Armstrong, 2007)

Veškeré náklady spojené s fluktuací, které společnost poskytla jsou zobrazeny v *Tabulce 2-19*.

Hodinové náklady na personalistu činí 295 Kč. Hodinové náklady na mistra jsou 270 Kč. Tyto hodinové mzdy pomůžou při výpočtu ceny práce, kterou personalisté a mistři věnovali nově příchozím zaměstnancům. (interní data DFK, s.r.o., 2018)

Tabulka níže vyčísluje celkové náklady na činnosti spojené s fluktuací za rok 2017. náklady zahrnují výběr pracovníků, jejich zaučení a odchodem. Jsou v ní popsané činnosti, časová náročnost a náklady činnosti. Náklady jsou vyčíslené v Kč.

Tabulka 2-18: Náklady fluktuace (vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2017)

<b>Činnost</b>	<b>Časová náročnost v hod</b>	<b>Náklady činnosti v Kč</b>
<b>Celkové náklady na zaměstnance</b>	<b>49</b>	<b>65 770</b>
Vstupní náklady na zaměstnance	46	24 802
Vypracování a zadání inzerátu	2,5	737
Cena inzerátu za měsíc na Jobs.cz		7 900
Příprava na pohovor + pohovor s uchazeči	3	1 155
Vstupní lékařská prohlídka		500
Vstupní školení	3	885
Dozor mistrů nad novými pracovníky, zaškolení	37,5	10 125
Vybavení (čipy, oblečení, obuv, ochranné pomůcky, vstupní papírové materiály)		2 800
Průměrná cena profesního školení		700
Průměrné náklady na odchod zaměstnance	3	40 968
Administrativa spojená s odchodem zaměstnance + práce personalisty	4	2 540
Ø osobní měsíční náklady PV a bonus sign-in		38 428
<b>Náklady fluktuace v roce 2017</b>		<b>4 866 980</b>

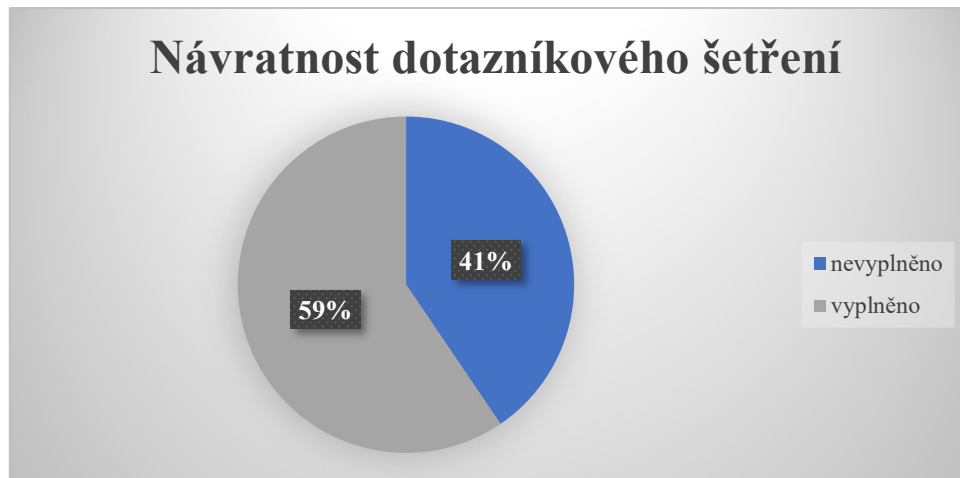
Z tabulky lze vyčíst, že náklady fluktuace na jednoho zaměstnance jsou průměrně 65 770 Kč. V roce 2017 společnost opustilo 74 pracovníků výroby. Za rok 2017 to činí 4 866 980 Kč.

### **Analýza spokojenosti zaměstnanců**

Pro udržení zaměstnanců je důležité, aby zaměstnavatel naslouchal názorům, prosbám a stížnostem svých podřízených. Následující kapitola pojednává právě o názorech, stížnostech zaměstnanců výroby.

Mezi zaměstnance bylo rozdáno celkem 274 dotazníků, stejný počet, jako je zaměstnanců ve výrobě celkem. Návratnost byla 163 dotazníků. Procentuálně je návratnost vyjádřena ve výšečovém grafu níže. Dotazník byl sestaven z celkem 8 otázek, na které zaměstnanci

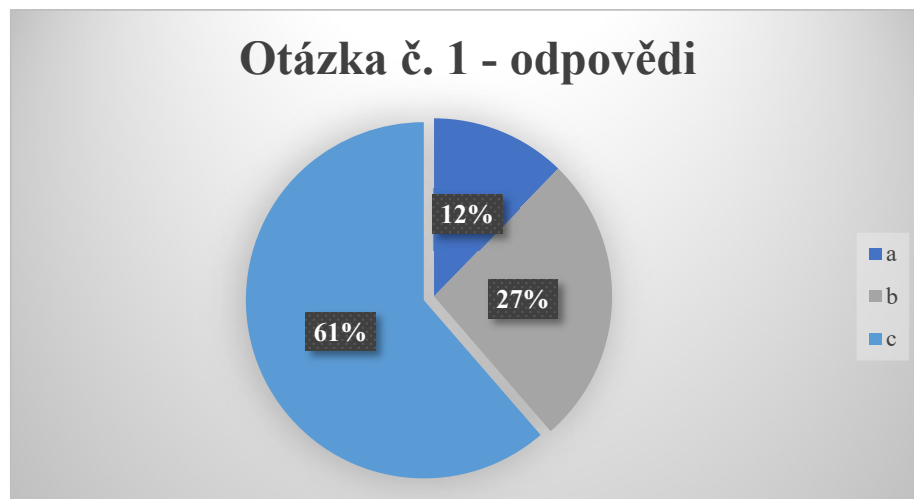
anonymně odpovídali. Odpovědi na tyto otázky by měli poskytnout podklad pro sestavení návrhové části. Dotazník je k nahlédnutí v přílohách jako *Příloha 1*. Výsledky dotazníkového šetření jsou následující.



Graf 2-5: Návratnost dotazníkového šetření v % (zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka č. 1 Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Jsem ve zkušební době
- Mám po zkušební době, méně jak rok
- Déle jak rok

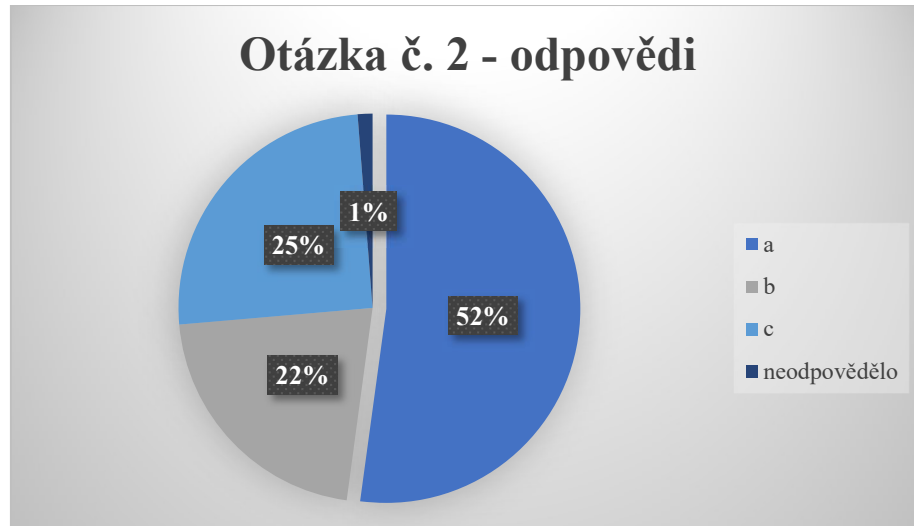


Graf 2-6: Otázka č. 1- odpovědi (zdroj: vlastní zpracování)

Nejčastější odpovědí na tuto otázku byla odpověď c, tedy déle než jeden rok. 61 % pracuje ve společnosti déle než jeden rok, dají se tedy podle indexu stability považovat za stabilní zaměstnance. 12 % zaměstnanců zakroužkovalo odpověď, že jsou ve zkušební době.

### Otázka č. 2: Jste spokojený na své pozici?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

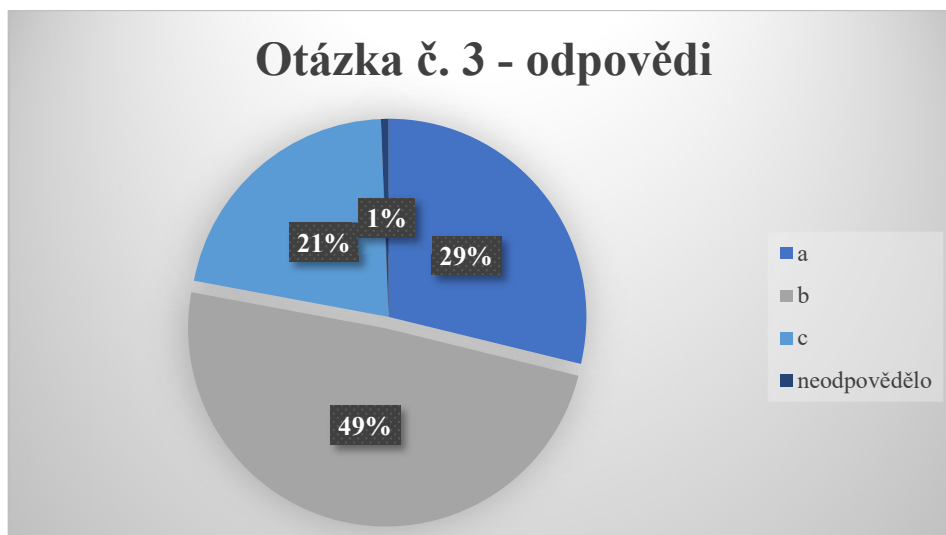


Graf 2-7: Otázka č.2 - odpovědi (zdroj: vlastní zpracování)

Ze 165 odpovědí byla nejčastější odpověď a. Odpovědělo na ni 52 % dotázaných. Z těchto 52 % však 41 % přemýšlí nebo někdy přemýšlelo o změně zaměstnání. Nejvyšší podíl na spokojených zaměstnancích mají muži ve věku 31-50 let. Nejvyšší podíl na nespokojených zaměstnancích mají muži ve věku 18-30 let. Mezi ženami jsou nejvíce spokojené ženy ve věku 31-50 let a nejméně spokojené ženy ve věku 18-30 let.

### Otázka č. 3: Přemýšlíte nebo jste někdy přemýšlel/a o změně zaměstnavatele?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím



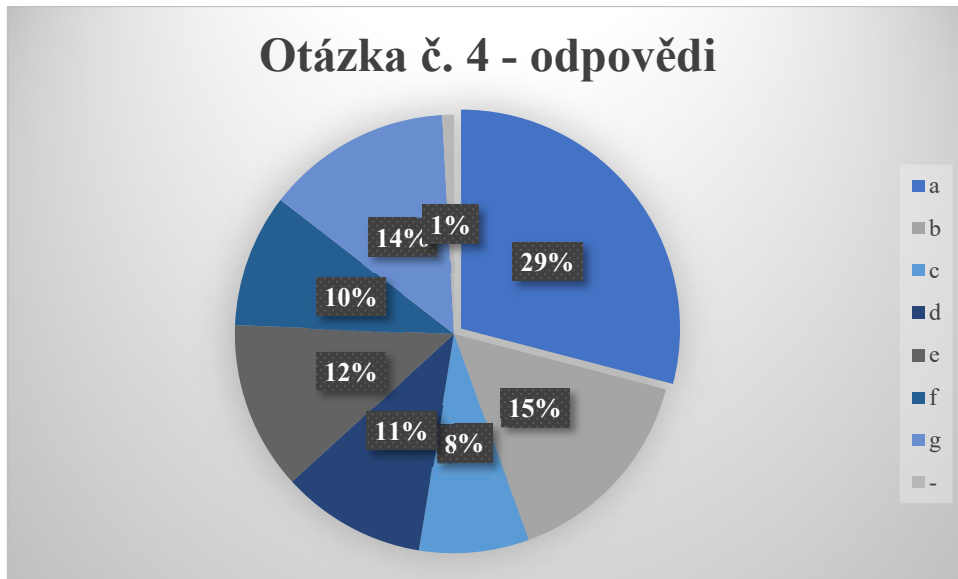
*Graf 2-8: Otázka č. 3- odpovědi (zdroj: vlastní zpracování)*

Nejvíce respondentů, celkem 49 % odpovědělo na otázku, zda někdy přemýšleli o změně zaměstnavatele kladně. 29 % respondentů o změně nepřemýšlelo, 21 % neví a 1 procento neodpovědělo. Více jak 50 % uvažujících o změně uvádí jako hlavní důvod nízký plat, na druhém místě je nespokojenost s benefity a jako třetí nejčastější důvod uvádí potíže s nadřízeným. Kladnou odpověď na tuto otázku uváděli nejčastěji muži ve věku 31-50 let.

#### **Otázka č. 4: Jaký byl důvod ke změně zaměstnavatele?**

- a. Nízký plat
- b. Nedostatečné benefity
- c. Špatný kolektiv
- d. Potíže s nadřízeným
- e. Náplň práce
- f. Nemožnost kariérního růstu
- g. Jiný .....

## Otázka č. 4 - odpovědi



Graf 2-9: Otázka č. 4- odpovědi (zdroj: vlastní zpracování)

Nejčastější uvedený důvod respondentů, kvůli kterému chtějí měnit zaměstnavatele je nízký plat. To uvádí 29 % dotázaných. 15 % uvádí jako důvod ke změně nedostatečné benefity. Třetí nejčastější odpovědí byla odpověď g – jiné. Z těchto 14 % respondentů uvádí 47 %, že nemají žádné důvody k odchodu a 13 % respondentů důvodem změny uvádí náročnost třísměnného provozu. V odpovědi g. - jiné byly dále zmiňovány důvody odchodu. Nespokojenost s nejvyšším vedením, třináctý plat, odchod jen kdyby museli kvůli nadbytečnosti. Dále zaměstnanec nenaplnuje jejich pracovní náplň a nemožnost kariérního růstu.

### Otázka č 5: Co by vás přimělo ve společnosti zůstat?

- a. Zvýšení platu
- b. Změna pracovní pozice
- c. Úkoly s větší zodpovědností
- d. Změna přístupu nadřízeného
- e. Možnost odborného růstu
- f. Možnost kariérního růstu
- g. Jiný .....

## Otázka č. 5 - odpovědi

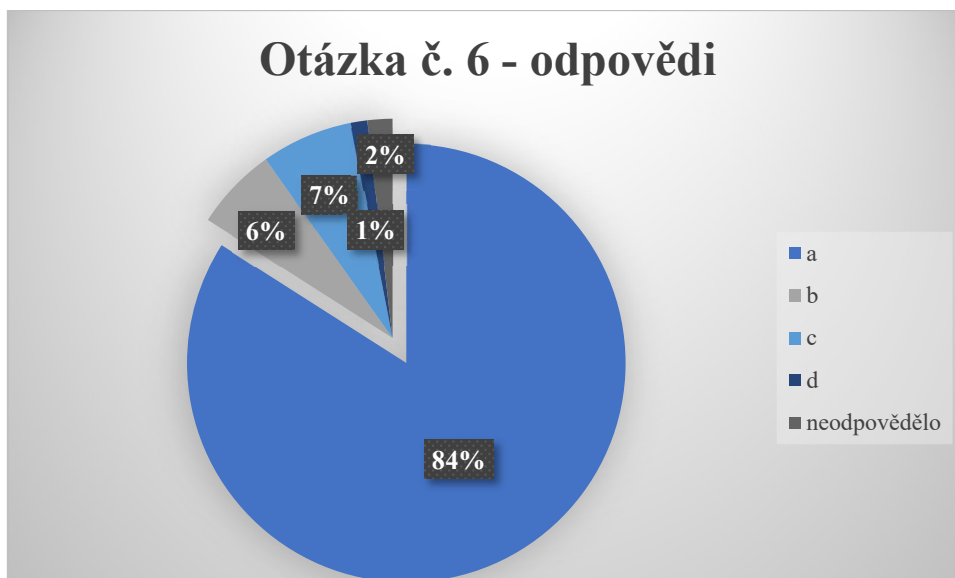


Graf 2-10: Otázka č. 5- odpovědi (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 5 pojednává o benefitech a možnostech, které jsou mezi zaměstnanci požadují, aby setrvali ve společnosti. 41 % respondentů uvádí jako nejžádanější navýšení platu. Druhou nejčastější odpovědí je možnost g – jiné. Z těchto 14 % respondentů uvádí 30 % jedinců, že už není nic, co by společnost mohla udělat, aby neodešli. Dá se tedy říct, že jsou o odchodu přesvědčeni. Na druhém místě je třináctý plat, dále zaměstnanci požadují zrušení třisměnného provozu, dále vyšší odměny, stravenky, Multisport karty, změnu firemní kultury a změnu kolektivu. Za povšimnutí stojí i procento těch, kteří požadují buď kariérní nebo odborný růst. Množství respondentů, kteří by uvítali odborný nebo kariérní růst je 17 %.

### Otázka č. 6: Jaká je vaše pracovní pozice?

- Operátor
- Elektro operátor
- CNC programátor
- Jiný .....

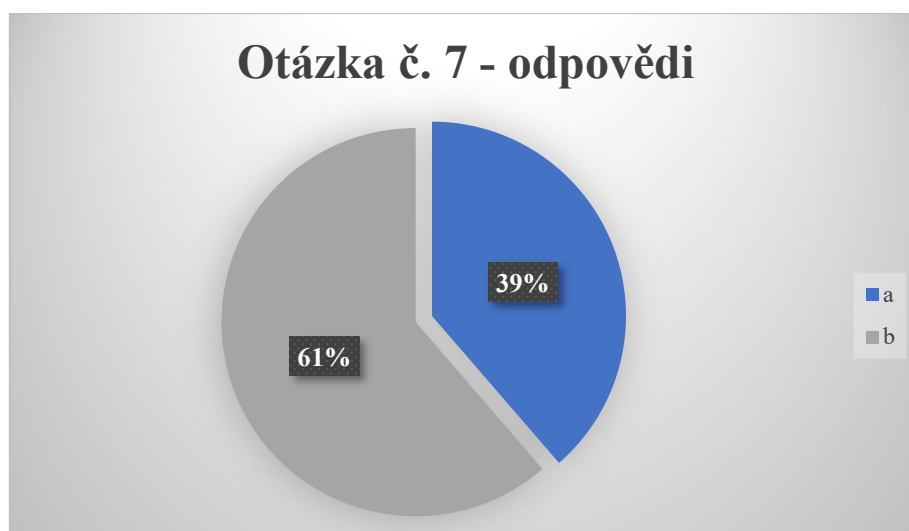


Graf 2-11: Otázka č. 6 - odpovědi (zdroj: vlastní zpracování)

Z dotazovaných je z 84 % operátorů. Důvodem je to, že zaměstnanci jsou nabíráni pod tímto povoláním, ale pod pojmem operátor se skrývají pozice: *skladníci, montéři, kontrolóři, pracovníci logistiky, údržbáři atd.* Nejvíce nespokojených je tedy na pozicích operátora. Mezi operátory se objevuje 47 % nespokojených zaměstnanců, a to hlavně z důvodu nízkého platového ohodnocení. Nejvyšší podíl dotázaných žen je právě na pozici operátorek. Je to 98 % respondentek.

#### Otázka č. 7: Pohlaví

- a. Žena
- b. Muž



Graf 2-12: Otázka č. 7- odpovědi (zdroj: vlastní zpracování)

Nejčastějšími respondenty byli muži, tvořeni z 61 %. Z hlediska náročnosti a povahy výroby podniku je vyšší procento mužů pochopitelné. Celkově jsou muži více nespokojeni než ženy. Mezi ženami je 52 % spokojených. Mezi muži je 51 % spokojených zaměstnanců. Největší nespokojenost mezi ženami je kvůli mzdě.

#### Otázka č. 8: Věk

- a. 18-30 let
- b. 31-50 let
- c. 51 a více let



Graf 2-13: Otázka č. 8 - odpovědi (zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců je ve věku 31-50 let, tvoří ji 44 % zaměstnanců. Z těchto 44 % je 38 % žen. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 18-30 let. Tu tvoří z více jak 60 % muži. Třetí skupina jsou zaměstnanci nad 51 let. Tito lidé ze 49 % procent jsou nespokojeni na svých pozicích, avšak u otázky, co by byl/je důvod ke změně zaměstnavatele uvedlo 49 % respondentů nejčastěji odpověď g – žádný.

#### Shrnutí

Z výše uvedených odpovědí je zřejmé, že nejvíce nespokojenými respondenty byli muži ve věku 31-50 let na pozici operátora. Nejčastějšími příčinami jejich nespokojenosti jsou nízký plat, benefity a náplň práce. Změny, které by je přiměla ve společnosti zůstat je navýšení mzdy, na druhém místě byly odpovědi, kde respondenti mohli napsat vlastní možnost. Zde se nejčastěji objevovala odpověď, že již není nic, co by je ve společnosti přimělo zůstat nebo se zde často vyskytovala odpověď zavedení třináctého platu,

poskytování Multisport karet nebo stravenky. Dále pak respondenti uváděli, že by chtěli v rámci společnosti postupovat na vyšší pozice a změnu přístup nadřízeného. Mezi ženami byl nejžádanější 13. plat a navýšení mzdy.

### **2.1.7. Shrnutí analýzy interního prostředí společnosti DFK, s.r.o.**

V této podkapitole jsou shrnuty poznatky šetření vnitřního vlivu prostředí na společnost DFK, s.r.o., která jsou rozdělena na pozitivní a negativní vlivy.

Pozitivní vlivy:

- stabilní nadnárodní mateřská společnost Fortive corporation
- vzdělávací systém FBS
- kladný, vysoký výsledek hospodaření s tendencí růstu
- rostoucí tržby
- investování společnosti
- velmi dobrá ekonomická aktivita společnosti, z analýz vyplývá, že společnost je ekonomicky zdravá
- rostoucí produktivita práce
- decentralizovaný styl řízení
- rostoucí počet zakázek

Negativní vlivy:

- nízká mzda
- pokles průměrné měsíční mzdy na jednoho zaměstnance.
- špatně nastavená personální politika společnosti
- komunikace se zaměstnanci
- vysoký průměrný věk zaměstnanců
- vysoká míra fluktuace na výrobních pozicích
- snižující se doba trvání pracovního vztahu
- více jak 50 % nespokojených zaměstnanců

## **2.2 Analýza vlivů externího prostředí**

Mezi vnější faktory fluktuace se řadí ty, které na společnost působí z venku. Patří sem:

### 2.2.1. Trh

trh, na kterém se společnost DFK, s.r.o. pohybuje je tvořen z 90 % mezinárodní konkurencí. Důležitým faktor je pro společnost sledování vývoje měn EUR a USD vůči CZK, ve kterých společnost obchoduje.

Vývoj posledních let ukazuje, že poptávka po servomotorech stále roste, je navýšen počet objednávek od zákazníků. To znamená, že DFK, s.r.o. má práci pro své zaměstnance a nepředpokládá se v nejbližší době propouštění z důvodu nadbytečnosti.

#### ***Měnová politika***

Jelikož klíčoví zákazníci a dodavatelé jsou zahraničními společnostmi, je pro společnost důležité sledovat vývoj na devizovém trhu. Měny, ve kterých společnost obchodu jsou euro, americký dolar a česká koruna.



Obrázek 2-5: Vývoj EUR/CZK v letech 2012-2018 (zdroj: kurzy.cz, 2012-2018)

Obrázek představuje vývoj eura ku české koruně. Nejvyšší hodnotu měl na začátku roku 2015, kdy hodnota 1 EUR byla přes 28 CZK. Hodnota se od roku 2014 do roku 2017 držela na hodnotě okolo 27 Kč/EUR díky intervencím České národní banky. Nyní je hodnota okolo 25 CZK, což je pro společnost výhodné, jelikož většina zákazníků je zahraničních a účtuje se jim v eurech.



Obrázek 2-6: Vývoj USD/CZK v letech 2012-2018 (zdroj: kurzy.cz, 2012-2018)

V obrázku výše je zobrazený vývoj amerického dolaru vůči české koruně. I zde byl zaznamenán růst koruny vůči dolaru v roce 2014 kvůli intervencím České národní banky. Nejvyšší hodnoty dosahovala česká koruna ku dolaru za začátku roku 2015 přes 25 CZK/USD. ukončením intervencí v roce 2017 opět snížilo hodnotu české koruny a americký dolar se nyní pohybuje okolo 20 CZK/USD. Stejně jako u EUR oslabení koruny má kladný vliv pro společnost hlediska exportu.

### 2.2.2. Mzdové šetření

V Jihomoravském kraji je zhruba sto výrobních podniků. Nyní se práce zaměřuje na šetření průměrných mezd a benefitů v kraji a poté porovnání konkurence se společnostmi DFK, s.r.o.

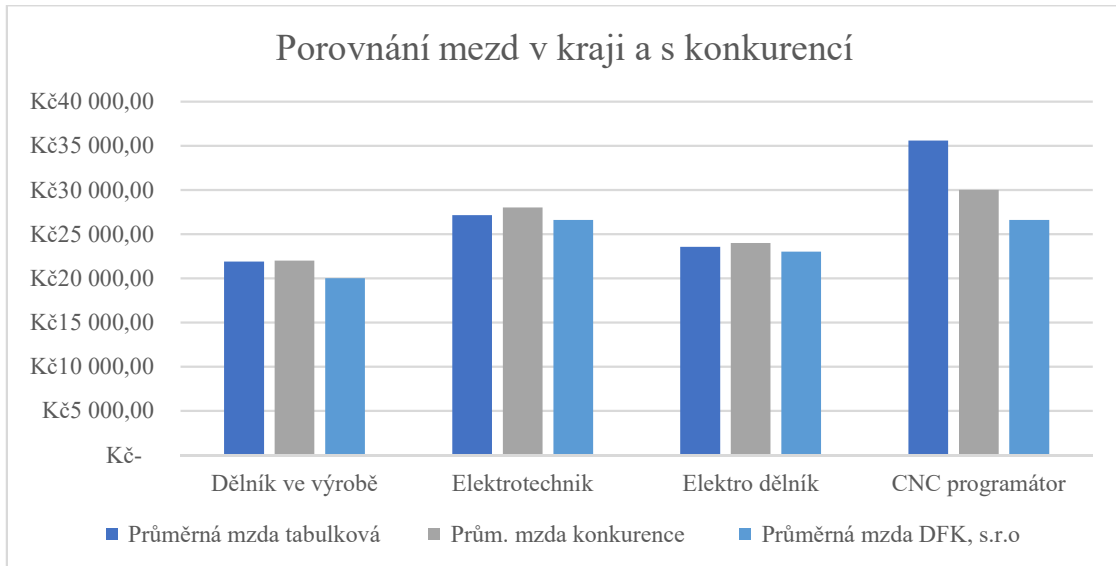
Tabulka 2-19: Průměrná mzdy v oboru (vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o. a Platy.cz, 2018)

pozice	Ø mzda v kraji [Kč]	Ø. mzda konkurence [Kč]	Ø mzda DFK, s.r.o. [Kč]	rozdíl s Ø v kraji v [%]	rozdíl s konkurencí v [%]
dělník ve výrobě	21880	22 000	20 935	-10	-9
elektro dělník	23 543	24 000	23 000	-2	-4
CNC programátor	35 600	30 000	26 641	-25	-11

Z grafu jasně vyplývá, že mzdy konkurence jsou vyšší než mzdy DFK, s.r.o.

Na pozici výrobních dělníků se mzda liší o 9 % s konkurencí a v porovnání s průměrnou mzdou v kraji o 10 %. Na pozicích elektro dělníků je rozdíl 4 % s konkurencí a s krajským průměrem 2 %. Největší rozdíl mezd je na pozici CNC operátorů. Zde rozdíl dosahuje 11 % s konkurencí a s průměrným platem v kraji je to dokonce 25 %.

Tyto hodnoty jsou vyjádřeny také graficky níže.



Graf 2-14: Porovnání mezd v kraji a s konkurencí (zpracováno dle: platy.cz a interní data DFK, s.r.o., 2018)

### **Benefity**

Zde je porovnání benefitů společnosti DFK, s.r.o. a konkurence na stejných pozicích.

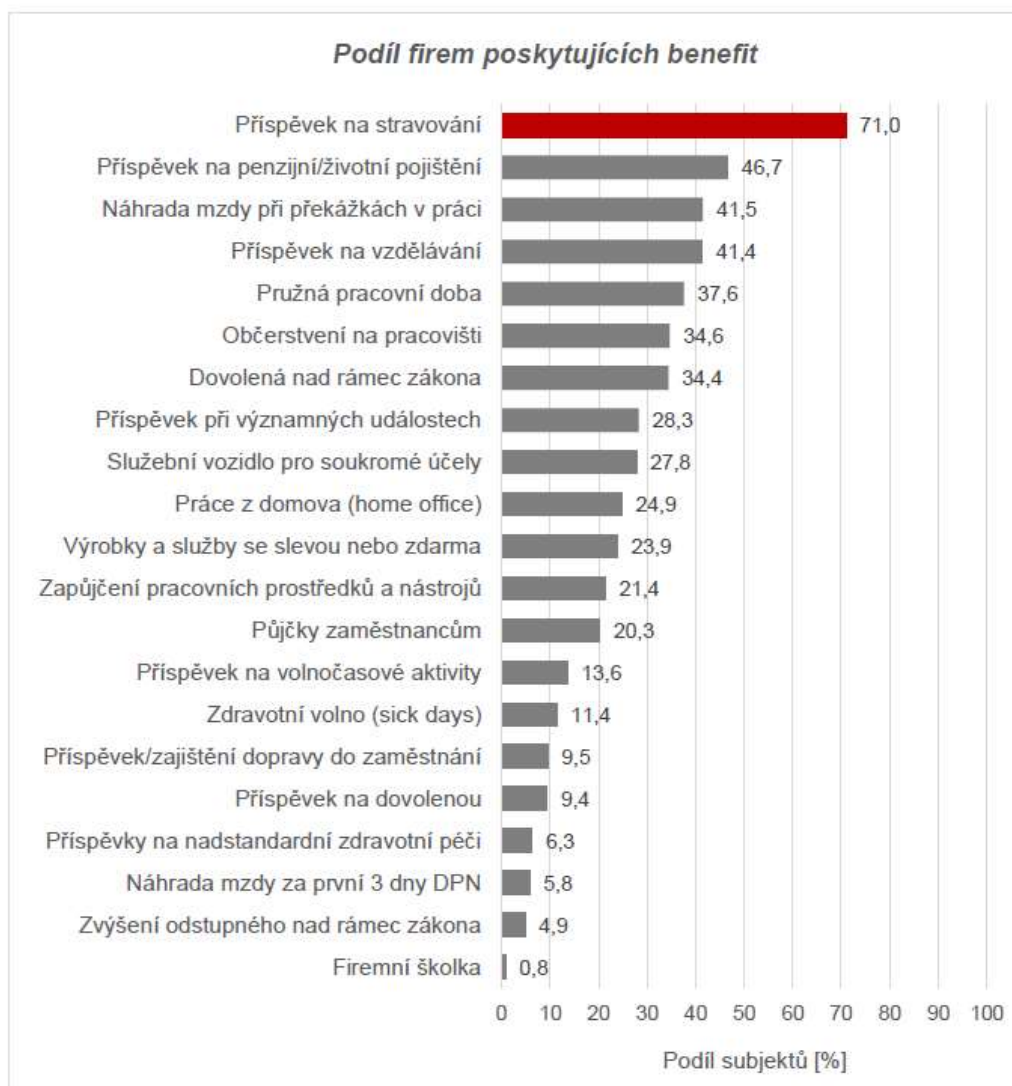
Tabulka 2-20: Porovnání benefitů (zpracováno dle: www.jobs.cz)

<b>Benefity u konkurence</b>	<b>Benefity v DFK, s.r.o.</b>
<i>variabilní část mzdy</i>	<i>variabilní složka mzdy</i>
<i>25 dní dovolené</i>	<i>25 dní dovolené</i>
<i>výhodné mobilní tarify pro zaměstnance a jejich rodiny</i>	<i>možnost převést až 4 SIM karty s výhodným tarifem</i>
<i>jazykové kurzy</i>	<i>kurzy cizího jazyka</i>
<i>svozová doprava zdarma</i>	<i>svozová doprava zdarma</i>
<i>moderní a čisté pracovní prostředí</i>	<i>čisté a nehlukné pracovní prostředí</i>
<i>školení</i>	<i>možnost zvyšování kvalifikace (elektro kurzy, CNC kurzy)</i>
<i>bonus za doporučení nového kolegy, mimořádné odměny v zajímavé výši</i>	<i>systém doporučení kandidáta – až 45 000 Kč</i>
<i>firemní společenské i sportovní aktivity</i>	<i>firemní společenské a sportovní akce</i>
<i>13. plat</i>	<i>pohodový kolektiv a vedení</i>
<i>práci v dynamicky se rozvíjející moderní společnosti</i>	<i>Možnost přivýdělnku v rámci přesčasů 20 000 Kč-21 000 Kč</i>
<i>odměna za pracovní jubilea</i>	<i>drogerie – krémy na ruce, mýdla, prací a mycí prostředky, sprej a vložky do bot</i>
<i>prémie až 20 %, bonus za splnění docházky,</i>	<i>příspěvky na sport</i>
<i>jistotu dlouhodobého a stabilního zaměstnání s velmi dobrými podmínkami</i>	<i>sign-on bonus po zkušební době 5000</i>
<i>stravenky</i>	<i>dotovaná kantýna – 25 Kč / oběd</i>
<i>sick days – proplacené dny nemocenské</i>	<i>penzijní připojištění</i>

Řádky zvýrazněné kurzívou jsou benefity, které jsou společné s konkurencí. Dále jsou pak benefity, které se u společností liší. Zajímavé bonusy u konkurence jsou třináctý. plat, sick days. Za zajímavé bonusy u DFK, s.r.o. lze považovat příspěvek na penzijní připojištění a sign-on příspěvek.

*Nejčastěji nabízené benefity*

Podle výzkumu v roce 2016, který provedla Českomoravská konfederace odborových svazů byl



Obrázek 2-7: Nejčastěji nabízené benefity zaměstnavatelem v roce 2016 (zdroj: Šetření BENEFITY, Trexima, 2016)

sestaven žebříček nejčastěji nabízených benefitů. Výzkumu se zúčastnilo 1 013 společností z celé České republiky.

Z grafu lze vyčíst, že nejčastějším benefitem, který je zaměstnancům poskytován je příspěvek na stravování, dále příspěvek na penzijní připojištění a náhrada mzdy při překážkách v práci. Nejméně častými benefity jsou pak firemní školky, zvýšené odstupné a náhrada mzdy při pracovní neschopnosti neboli sick days.

#### *Nežádánější benefity mezi zaměstnanci*

Podle pracovního portálu Profesia.cz a personální agentury Advantage Consulting vznikl v roce 2015 při příležitosti veletrhu Jobfair MSV – veletrh pracovních příležitostí

žebříček nejoblíbenějších benefitů. 792 respondentů zde muselo seřadit podle oblíbenosti 15 benefitů, které zaměstnavatelé nabízejí. Výsledek je následující.

<b>Firemní benefity</b>	<b>Podíl</b>
Pružná pracovní doba	19%
Finanční bonusy	18%
Vzdělávací kurzy	13%
Stravenky	12%
Jazykové kurzy	8%
Dovolená navíc	7%
Home office	6%
Auto	4%
Sick days	3%
Občerstvení na pracovišti	2%
Mobilní telefon	2%
Penzijní připojištění	2%
Příspěvek na bydlení	2%
Doprava	1%
Půjčky zaměstnancům	1%

*Obrázek 2-8: Nejoblíbenější benefity (zdroj: Pracovní portál Profesia.cz a personální agentura Advantage Consulting, 2015)*

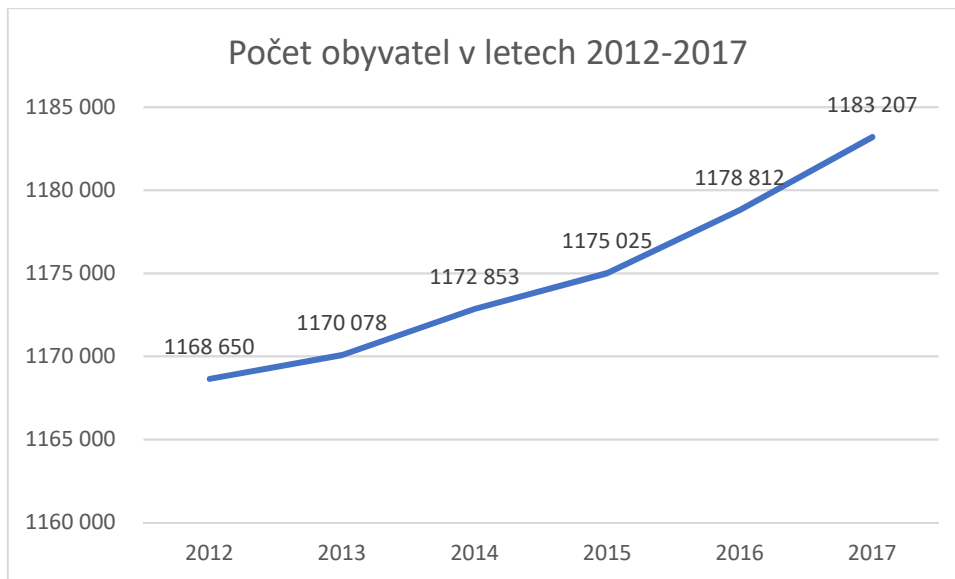
### **2.2.3. Vývoj demografických faktorů**

Pro zjištění důvodů vysoké fluktuace jsou analyzovány demografické vlivy.

#### ***Vývoj obyvatelstva***

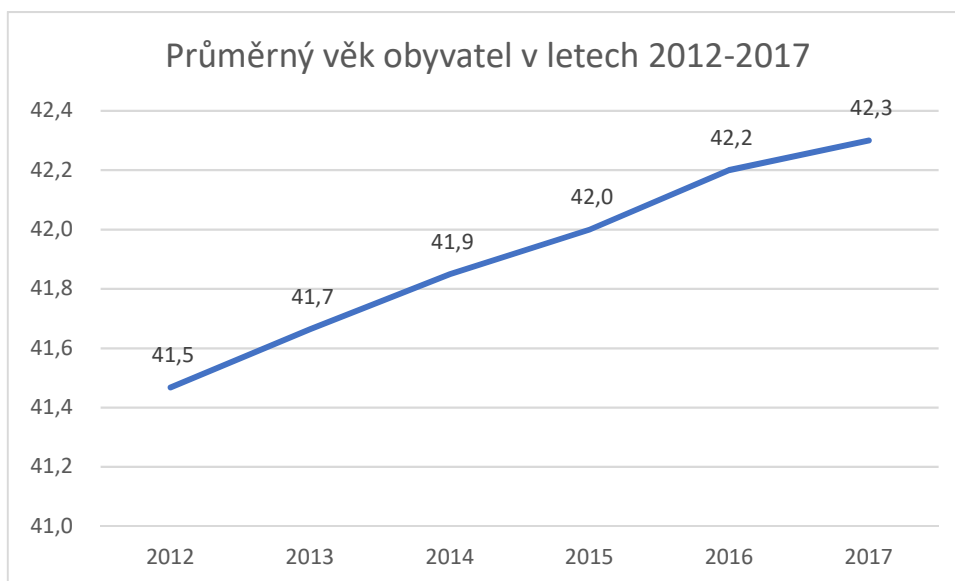
V jihomoravském kraji k 31. 12. 2017 bylo evidováno 1 183 207 obyvatel (ČSÚ, 2018).

Zde je zobrazen vývoj obyvatelstva v letech 2012-2017.



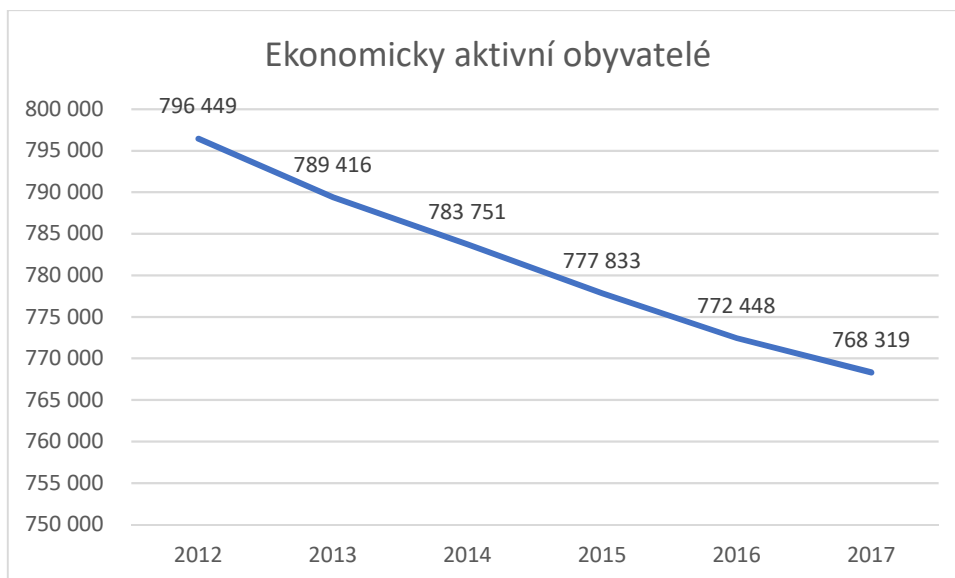
Graf 2-15: Vývoj obyvatelstva v letech 2012-2017 (zdroj: ČSÚ, 2018)

Graf zobrazuje vývoj obyvatelstva Jihomoravského kraje za posledních 6 let. Od roku 2012 do roku 2017 se navyšoval počet obyvatel. Celkový počet obyvatel v Jihomoravském kraji vzrostl od roku 2012 o 1,3 %.



Graf 2-16: Průměrný věk obyvatel v letech 2012-2017(zdroj: ČSÚ, 2018)

Průměrný věk obyvatelstva v Jihomoravském kraji se každým rokem zvyšuje zhruba o 0,5 %. To znamená, že populace stárne. Od roku 2012 do roku 2017 průměrný věk obyvatelstva vzrostl skoro o celý rok. Vyjádřeno v procentech o 1,9 %.



Graf 2-17: ekonomicky aktivní obyvatelé v letech 2012-2017 (vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2018)

S rostoucím věkem obyvatel se snižuje počet ekonomicky aktivních obyvatel. Jak je vidět v grafu výše, za období pěti let se počet snížil o 4 %. Snižující se počet ekonomicky aktivních obyvatel má za následky převyšující poptávku po práci nad její nabídkou.

#### 2.2.4. Zaměstnanost a nezaměstnanost v Jihomoravském kraji

Data jsou čerpána z Českého statistického úřadu a portálu Ministerstva práce a sociálních věcí. Je zde zobrazena celková zaměstnanost a nezaměstnanost v kraji, poptávka a nabídka po profesích, jež jsou nabízené také ve společnosti DFK, s.r.o.

##### Zaměstnanost

Z demografických údajů bylo zjištěno, že počet ekonomicky aktivních obyvatel klesá, nyní bude zkoumána, jaká je celková zaměstnanost v Jihomoravském kraji. Data jsou pouze do roku 2016, jelikož pro rok 2017 nejsou ještě zpracována.

Tabulka 2-21: Zaměstnanost podle sektorů v letech 2012-2016 (ČSÚ, 2018)

sektor	2012	2013	2014	2015	2016
<b>zaměstnaní celkem</b>	562 822	573 426	576 390	591 062	592 245
<b>zemědělství, lesnictví a rybnářství</b>	17 310	17 884	17 857	17 614	17 832
<b>průmysl a stavebnictví</b>	199 245	198 693	195 054	199 309	199 052
<b>tržní a netržní služby</b>	346 267	356 849	363 479	374 139	375 361

Tabulka výše pojednává o počtu zaměstnaných osob celkem a podle sektorů. Největší počet zaměstnaných osob je v terciálním sektoru neboli sektoru tržních a netržních

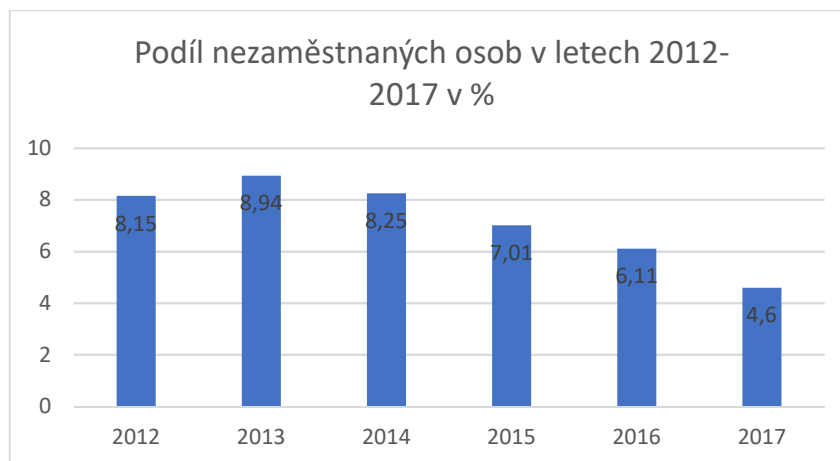
služeb. Naopak nejmenší počet zaměstnaných osob je v sektoru primárním – zemědělství, lesnictví a rybářství. Počet zaměstnaných v sekundárním sektoru, sektor, do kterého spadá i společnost DFK, s.r.o., se pohybuje mezi 195 tis. – 200 tis. zaměstnaných osob. Z hlediska dlouhodobého vývoje celková zaměstnanost roste. Od roku 2012 do roku 2016 vzrostla o 5 %. Zaměstnanost v sekundárním sektoru se v průběhu těchto pohybovala okolo 199 tis.

Nyní bude zobrazena tabulka poptávky a nabídky práce v Jihomoravském kraji podle profesí CZ-ISCO, kterou na svých stránkách zveřejňuje Úřad práce.

*Tabulka 2-22: Nabídka a poptávka na trhu práce po vybraných profesích k 31. 12. 2017 (MPSV, 2017)*

<b>Profese podle CZ-ISCO</b>	<b>Nabídka (uchazeč)</b>	<b>Poptávka (zaměstnavatel)</b>	<b>Počet uchazečů o jedno místo</b>
<b>Montážní dělníci elektronických zařízení</b>	9	2	0,2
<b>Montážní dělníci mechanických zařízení</b>	12	64	5,3
<b>Seřizovači a obsluha ostatních obráběcích strojů (kromě dřevoobráběcích)</b>	8	14	1,75

*Tabulka 2-23* ukazuje nabídku a poptávku po profesích v Brno a okolí, které jsou obsazovány ve společnosti DFK, s.r.o. k 31. 12. 2017. Největší poptávka byla po montážních dělnících mechanických zařízení, zde počet uchazečů o jedno místo se rovnal 5 zájemcům. Druhá největší poptávka byla po seřizovači a obsluze obráběcích strojů neboli CNC programátorovi. Zde byli necelí dva uchazeči o jedno místo. Profese, kde nabídka převyšuje poptávku byla po elektro dělnících. Zde bylo na jedno místo 0,2 uchazeče.



*Graf 2-18: Podíl nezaměstnaných osob v % (zdroj: ČSÚ, 2018)*

Z grafu lze jasně vyčíst, že celková nezaměstnanost v kraji klesá. Oproti výchozímu roku 2012 klesla v roce 2017 o 44 %. To je způsobené tím, že české ekonomice se v posledních letech daří. Nejvyšší nezaměstnanost byla zaznamenána v roce 2013 důvodem vysoké nezaměstnanosti to, že české ekonomika se nacházela v období recese, tedy poklesu reálného HDP.

### **2.2.5. Shrnutí externích vlivů na společnost DFK, s.r.o.**

V této podkapitole jsou shrnuty poznatky šetření vnějšího vlivu prostředí na společnost DFK, s.r.o., která jsou rozdělena na pozitivní a negativní vlivy.

#### **Pozitivní vlivy:**

- vývoj EUR a USD na devizovém trhu
- poptávka po elektro dělnících je vyšší než nabídka
- nabídka benefitů konkurenčních společností

#### **Negativní vlivy:**

- stárnutí obyvatelstva
- klesající počet ekonomicky aktivních obyvatel
- klesající nezaměstnanost
- vyšší mzdy v kraji a u konkurenčních společností zabývajících se výrobou
- nabídka práce je nižší než poptávka po práci na pozicích obsazovaných ve společnosti DFK, s.r.o.

## 2.3 SWOT analýza

Veškeré výsledky analýz interního a externího prostředí společnosti, které byly v analytické části aplikovány jsou nyní v rámci SWOT analýzy shrnuty. Podle výsledků SWOT analýzy budou dána návrhová opatření v poslední, návrhové kapitole.

### **Silné stránky**

- stabilní nadnárodní mateřská společnost Fortive corporation
- vzdělávací systém FBS
- kladný, vysoký výsledek hospodaření s tendencí růstu
- rostoucí tržby
- investování společnosti
- velmi dobrá ekonomická aktivita společnosti, z analýz vyplývá, že společnost je ekonomicky zdravá
- rostoucí produktivita práce
- decentralizovaný styl řízení
- rostoucí počet zakázek

### **Slabé stránky:**

- nízká mzda
- pokles průměrné měsíční mzdy na jednoho zaměstnance.
- špatně nastavená personální politika společnosti
- komunikace se zaměstnanci
- vysoký průměrný věk zaměstnanců
- vysoká míra fluktuace na výrobních pozicích
- snižující se doba trvání pracovního vztahu
- více jak 50 % nespokojených zaměstnanců

### **Příležitosti**

- vývoj EUR a USD na devizovém trhu
- poptávka po elektro dělnících je vyšší než nabídka
- nabídka benefitů konkurenčních společností
- připravovaná fúze se společností Altra Motion, které stejně jako Fortive corporation, seskupuje společnosti. Pod Altra Motion spadají i společnosti, které jsou dodavateli DFK, s.r.o. Pro společnost DFK, s.r.o. to znamená lepší

vyjednávací pozici vůči dodavatelům, rozšíření výrobních kapacit, nárůst počtu zaměstnanců

**Hrozby:**

- stárnutí obyvatelstva
- klesající počet ekonomicky aktivních obyvatel
- klesající nezaměstnanost
- růst mezd v kraji a u konkurenčních společností zabývajících se výrobou
- nabídka práce je nižší než poptávka po práci na pozicích obsazovaných ve společnosti DFK, s.r.o.

### 3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část je tvořena čtyřmi návrhovými opatřeními. Návrhy jsou určeny převážně ke snížení fluktuace mezi pracovníky výroby.

#### 3.1 Navýšení měsíční mzdy

**Identifikace problému:** nejčastějším důvodem odchodů pracovníků je nízké finanční ohodnocení za odvedenou práci. Tento důvod uvedlo 29 % respondentů. Ze mzdového šetření bylo zjištěno, že výše mezd neodpovídá ani tržním průměrům.

**Návrh řešení:** navýšení mezd zaměstnanců na výrobních pozicích o tolik procent, aby výše jejich mezd byla stejná jako jsou průměrné tržní mzdy, v případě CNC programátora dorovnat mzdu podle konkurence.

Tabulka 3-1: Návrh na navýšení mezd (vlastní zpracování dle: platy.cz a interní zdroje DFK, s.r.o., 2018)

pozice	Ø mzda v kraji [Kč]	Ø. mzda konkurence [Kč]	mzda DFK, s.r.o. [Kč]	navýšení v [%]	navýšení v [Kč]
dělník ve výrobě	21880	22 000	20 935	10	1 000
elektro dělník	23 543	24 000	23 000	2	800
CNC programátor	35 600	30 000	26 641	11	3 500

Podbarvená pole v tabulce jsou výchozí mzdy, ze kterých se vypočítávalo navýšení pro zaměstnance DFK, s.r.o. Jak lze z tabulky vyčíst, Navýšení mezd by dorovnálo nejen tržní mzdu, ale také by dorovnálo konkurenční mzdy.

#### Vyčíslení nákladů návrhu:

Tabulka níže zobrazuje, jak se zvýší mzdové náklady na zaměstnance po zvýšení mzdy.

Tabulka 3-2: vyčíslení nákladů na zvýšení platů (zdroj: vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2017)

pozice	Ø počet zaměstnanců	roční mzdové náklady	roční mzdové roční náklady po navýšení	nárůst nákladů v [Kč]	nárůst nákladů v [%]
<b>dělník ve výrobě</b>	246	83 430 162	87 415 362	3 985 200	4,8 %
<b>elektro dělník</b>	30	11 178 000	11 566 800	388 800	3,5 %
<b>CNC programátor</b>	14	6 042 179	6 835 979	793 800	13,1 %
<b>celkem</b>	<b>290</b>	<b>100 650 341</b>	<b>105 818 141</b>	<b>5 167 800</b>	<b>5,1 %</b>

Tabulka ukazuje, jak se implementací navrženého zvýšení mezd navýší společnosti DFK, s.r.o. náklady. Nejvyšší nákladů nárůst nákladů je na CNC programátora. Nejvíce vynaložených peněz by však bylo na dělníky ve výrobě. Je to zapříčiněno vysokým počtem pracovníků na této pozici. Celkové roční mzdové náklady by se zvýšily z 100 650 341 Kč na 105 818 141, to znamená zvýšení mzdových nákladů o 5 %.

### 3.2 Obměna benefitů

**Identifikace problému:** z analýzy spokojenosti zaměstnanců vyplynulo, že druhý nejčastější důvod nespokojenosti mezi zaměstnanci jsou nabízené benefity. Tuto skutečnost uvedlo 16 % respondentů.

**Návrh řešení:** podle tabulky oblíbenosti benefitů a návrhů, které zaměstnanci uvedli ve svých odpovědích v otázce č. 5: *Co by vás přimělo ve společnosti zůstat?* vybrat benefity, které jsou nejméně oblíbené podle žebříčku oblíbenosti a nahradit je těmi benefity, které se v odpovědích respondentů objevovaly nejčastěji. tyto benefity byly vybrány z dotazníkového šetření a podle žebříčku oblíbenosti jako nejméně oblíbené mezi zaměstnanci. Následující tabulka upravuje benefity, které se navrhuje zrušit, modifikovat a nově zavést a jsou doprovázeny odůvodněním.

Tabulka 3-3: Návrh na úpravu benefitů ve společnosti DFK, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

aktivita	benefit	důvod
<b>návrh na zrušení</b>	svozová doprava	neoblíbené podle žebříčku oblíbenosti benefitů
		nárůst nákladů zaměstnancům až o 294 Kč měsíčně
	penzijní připojištění	neoblíbenost mezi zaměstnanci
	příspěvek na sport	omezenost – vztahuje se pouze na tenis, badminton a plavání
<b>ponecháno</b>	svozová doprava	špatná dostupnost MHD
<b>zrušeno</b>	penzijní připojištění	Nejméně žádaný benefit
<b>modifikováno</b>	příspěvek na sport	návrh na zavedení Multisport karty nebo programu Benefit Plus
<b>návrh na zavedení</b>	třináctý plat	nejžádanější benefit podle dotazníku spokojenosti

Jak již bylo zmíněno v odstavci níže, tabulka pojednává navržených změnách benefitů, které společnost nabízí. Předposlední řádek tabulky pojednává o Multisport kartách a programu Benefit Plus. Zde jsou informace o těchto benefitech.

**Multisport karta** je akceptovatelná po celé České republice ve více než 1 800 sportovních a relaxačních centrech. Náklady na financování těchto karet jsou odvozeny od počtu přihlášených do programu. Náklady na tento benefit nejsou daňově uznatelné, zaměstnavatel z ní odvádí daň, ale je to nižší daňové zatížení než náklady na finanční benefity, kde se musí odvádět také zdravotní a sociální pojištění. (Multisport, 2015) Ve většině společností platí, že část si platí zaměstnanec a na část mu přispívá zaměstnavatel. Část hrazená zaměstnanci se pohybuje okolo 50 % z celkových nákladů.

**Benefit plus** je program, kde zaměstnanci prostřednictvím aplikace objednávají služby. Je zde možnost čerpat benefity v oblasti sportu, kultury, cestování, zdraví nebo vzdělávání u více než 8 100 partnerů. Výhodou je, že zaměstnavatel si sám určí, jak velkou částku bude zaměstnanci přispívat. Zaměstnavatel za poskytování těchto benefitů odvádí daň, ale neodvádí sociální a zdravotní pojištění. (Benefit Plus, 2018)

## Vyčíslení nákladů návrhu

Tabulka 3-4: návrh na modifikaci příspěvku na sport (zdroj: vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2017)

benefit	počet zaměstnanců využívajících benefit	příspěvek zaměstnavatele v [Kč]	měsíční náklady v [Kč]	celkové roční náklady v [Kč]	Nárůst nákladů
příspěvek na plavání, badminton a tenis	47	500	675	380 700	-
Multisport karta	93	500	675	753 300	o 98 %
Benefit Plus	112	500	675	907 200	o 138 %

Tabulka výše ukazuje, porovnání mezd se stávajícím příspěvkem na sport v prvním řádku a s Multisport kartou a Benefit Plus programem. že výše příspěvku je neměnná a náklady na jednotlivce se nemění. Mění se pouze celkové roční náklady, protože se předpokládá nárůst počtu zaměstnanců, kteří by těchto benefitů využívali. Předpoklad využívání je vyšší u Benefit Plus programu, jelikož se nejedná pouze o příspěvek na sport a rekreaci, ale také na kulturu, zdravotnické pomůcky aj. celková výše nákladů by se buď zvýšila o 98 % při zvolení Multisport karty nebo o 138 %.

**Třináctý plat** je pro zaměstnavatele finančně náročnější, jelikož z něj odvádí nejen 19% daň, ale i sociální a zdravotní pojištění. Vyplácení třináctého platu je výhodné rozdělit z hlediska finanční náročnosti. Část třináctého platu by se zaměstnancům vyplácela například v prosinci a druhá část v červnu. Výhoda pro zaměstnavatele je taková, že neplatí daň najednou. Pro zaměstnance je výhodou, že část může využít například na nákup vánočních dárků nebo zimní dovolené a druhou část vyplacenou v červnu na pokrytí části nákladů na letní dovolenou.

## Vyčíslení nákladů návrhu

Tabulka 3-5: Osobní náklady po zavedení 13. platu v Kč (zdroj: vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2017)

<b>Ø počet zaměstnanců</b>	<b>290</b>
<b>celkové roční osobní náklady</b>	178 650 000
<b>roční náklady na jednoho zaměstnance</b>	616 034
<b>roční náklady na jednoho zaměstnance s 13. platem</b>	667 371
<b>celkové roční osobní náklady s 13. platem</b>	193 537 500
<b>nárůst nákladů s 13. platem</b>	o 8 %

Z tabulky vyplývá, že po zavedení třináctého platu by se zvýšily osobní náklady společnosti o 8 %, vyjádřeno v penězích o 14 887 500 Kč. Tento benefit je z hlediska

finanční náročnosti pro společnost velkým zatížením, avšak po přihlédnutí k výši výsledku ekonomických analýz by si to společnost mohla dovolit.

### 3.3 Zlepšení komunikace top managementu se zaměstnanci

**Identifikace problému:** Mezi zaměstnanci byla zmíněna nespokojenost se stylem vedení. Během spolupráce s personálním oddělením bylo zjištěno několik nedostatků ze strany top managementu. Hlavní nedostatek je vyslyšení názorů zaměstnanců

**Návrh řešení:** častým důvodem, proč dochází mezi k nedorozumění je špatná komunikace. Proto by bylo vhodné, aby na každém oddělení byl vytipovaný jeden zaměstnanec, který by se pravidelně setkával se zástupci personálního oddělení nebo s top managementem a tlumočil požadavky, potíže nebo názory pracovníků. Tyto setkání by se konala jednou za měsíc. Na každém setkání se určí nejzávažnější problém, který se vyskytuje mezi zaměstnanci. Tomuto problému se podle SMART metody určí cíl. Na každém dalším setkání se bude hodnotit, jak se daným problémem vedení společnosti zabývá a co udělali pro to, aby se tomuto problému v budoucnu předcházelo.

#### **Vyčíslení nákladů návrhu:**

Zde jsou pouze vynaloženy implicitní náklady, jelikož setkání by se konala v rámci pracovní doby, za kterou zaměstnanec pobírá mzdu.

### 3.4 Zavedení výstupních pohovorů při odchodech zaměstnanců

**Identifikace problému:** vedení společnosti chybí přehled o důvodech odchodů svých zaměstnanců. Pokud chce společnost snížit fluktuaci, výstupní pohovory by mohly poskytnout informace, které by ke snížení mohly vést.

**Návrh řešení:** při odchodu by každý zaměstnanec podstupoval výstupní pohovor. Při tomto výstupním pohovoru by odpovídal na otázky, které by si personalista zaznamenával do formuláře.

Informace získané těmito pohovory by se dále zpracovávaly. Na základě jejich vyhodnocení by se pak zpracoval návrh na změnu v odměňovacím systému nebo návrh na změny ve způsobu vedení zaměstnanců. Výstup

#### **Vyčíslení nákladů návrhu:**

Náklady na pracovníka, který výstupní pohovory povede jsou implicitní, jelikož pohovory se konají během pracovní doby, za kterou personalista dostává mzdu.

Tabulka 3-6:náklady na vedení výstupních pohovorů (zdroj: vlastní zpracování)

<b>aktivita</b>	<b>náklady aktivity v [Kč]</b>	<b>celkové náklady za rok v [Kč]</b>
<b>vedení pohovoru</b>	implicitní náklad	-
<b>vyhodnocování odpovědí</b>	implicitní náklad	-
<b>papír + tisk 1 strana</b>	0,23	20,24

Jak tabulka uvádí, explicitní náklady jsou pouze na nákup papíru a tisk. Při výpočtu ročních nákladů se vycházelo z počtu odchodů v roce 2017, tedy náklady aktivity byly vynásobeny 88 odchody. Tyto náklady ročně činí 20,24 Kč

## Výstupní formulář

1. Jak dlouho jste byl ve společnosti zaměstnaný?
2. Opouštíte společnost DFK, s.r.o. po ukončení pracovní doby?  
ANO            NE
3. Po jak dlouhé době jste o odchodu začal poprvé uvažovat?
4. Co bylo příčinou, že jste o odchodu začal přemýšlet?
5. S čím jste byl nejvíce nespokojený ve společnosti DFK, s.r.o.?
6. Co se vám nejvíce líbilo ve společnosti DFK, s.r.o.?
7. Co vám práce v DFK, s.r.o. dala? Měla pro vás nějaký přínos?
8. Na stupnici od 1 do 10 (1 – nespokojený, 10 – velmi spokojený) určete míru spokojenosti během zaměstnání v DFK, s.r.o.  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10
9. Na stupnici od 1 do 10 (1 – nenaplněny, 10 – naprosto naplněny) zvolte, jak byly naplněny vaše očekávání – porovnání reality s informacemi o pracovních pozicích, které získali ještě jako uchazeči  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10
10. Pracovní pozice, kterou opouštíte?
11. V jakém provozu jste pracoval?
12. Pohlaví  
a. Muž            b. Žena
13. Věk  
a. 18-30 let            b. 31-50 let            c. 51 let a více

Obrázek 3-1: Výstupní formulář (zdroj: vlastní zpracování)

### 3.5 Shrnutí

Celkové náklady implementovaných změn jsou sečteny v tabulkách níže. V první tabulce jsou celkové náklady, když by byla vybrána Multisport karta a druhá tabulka zahrnuje náklady na Benefit Plus program.

Tabulka 3-7: Celkové náklady s Multisport kartou (zdroj: vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2017)

návrh	roční náklady v [Kč] před návrhy	roční náklady s návrhy	nárůst nákladů v [Kč]	nárůst nákladů v [%]
navýšení mzdy	100 650 341	105 818 141	5 167 800	5,10
Multisport karta	380 700	753 300	372 600	98
zavedení 13. platu	178 650 000	193 537 500	14 887 500	8
formulář	0	20,24	20,24	
<b>celkem</b>	<b>279 681 041</b>	<b>300 108 961</b>	<b>20 427 920</b>	<b>7</b>

Tabulka výše zahrnuje porovnání nákladů za současného stavu a po implementaci návrhů, kde je počítáno s poskytováním Multisport karet. Celkové náklady se zvýšily o 7 %, vyjádřeno peněžně o 20 427 920 Kč.

Tabulka 3-8: Celkové náklady s Benefit Plus programem (zdroj: vlastní zpracování dle: DFK, s.r.o., 2017)

návrh	roční náklady v [Kč] před návrhy	roční náklady s návrhy v [Kč]	nárůst nákladů v [Kč]	nárůst nákladů v [%]
navýšení mzdy	100 650 341	105 818 141	5 167 800	5,10
Benefit Plus	380 700	907 200	526 500	138
zavedení 13. platu	178 650 000	193 537 500	14 887 500	8
výstupní formulář	0	20,24	20,24	
<b>celkem</b>	<b>279 681 041</b>	<b>300 262 861</b>	<b>20 581 820</b>	<b>7,4</b>

Tabulka výše zahrnuje porovnání nákladů za současného stavu a po implementaci návrhů, kde je počítáno s Benefit Plus programem. Celkové náklady vzrostly o 7,4 %, vyjádřeno peněžně o 20 581 820 Kč.

Porovnání celkového nárůstu nákladů při výběru Multisport nebo Benefit Plus programu jde o 0,4 % vyjádřeno v korunách 153 900 Kč, což při celkových nákladech, které se pohybují okolo 20 500 000 Kč. není tak vysoká hodnota. Je tedy na zvážení společnosti DFK, s.r.o, pro který benefit by se rozhodla.

Veškerá návrh na změny ve společnosti DFK, s.r.o. se musí hlásit nejvyššímu řediteli personálních oddělení, který sídlí v USA. Ten schvaluje nebo zamítá návrhy na změny benefitů, platů a řídí personální politiku DFK, s.r.o. Platnost navržených změn se tedy plánuje zavést během roku 2019.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo odhalit příčiny odchodů zaměstnanců z firmy DFK, s.r.o. a také zjistit, co by zaměstnance přimělo ve firmě zůstat. Podle výsledku šetření byla následně navržena opatření, která by snížila míru fluktuace v organizaci.

se navrhnout opatření, která by vedla ke snížení fluktuace ve výrobní společnosti DFK, s.r.o. Společnost DFK, s.r.o. se zabývá výrobou a prodejem elektromotorů a frekvenčních měničů, obor zpracovatelský průmysl, kde je míra fluktuace nejvyšší ze všech oborů. Pro udržení zaměstnanců je potřeba neustálého sledování potřeb a požadavků svých zaměstnanců, aby neodcházeli ke konkurenci.

Aby bakalářská práce měla z čeho čerpat, byla prvně zpracována teoretická východiska, která slouží jako podklad pro následné zpracování veškerých posbíraných dat a analýz. Obsah kapitoly se zaměřuje hlavně na témata spjata s fluktuací. Je zde vysvětleno, co je to fluktuace, jaká je její přirozená míra, jak se člení a jaká jsou její pozitiva a negativa pro společnost a na kolik přijde společnost přijímání, proces zaučování a odchod zaměstnance. Dále jsou zde vysvětleny základní pojmy, které se v bakalářské práci vyskytují, aby nedošlo ke špatné interpretaci textu.

Druhá kapitola bakalářské práce uvádí získané znalosti z kapitoly Teoretická východiska do praxe. V úvodu je kapitola zaměřená na charakteristiku společnosti DFK, s.r.o. a na její oblast působení. Poté jsou v kapitole uvedeny analýzy jak interního, tak externího prostředí společnosti, aby byly odhaleny příčiny fluktuace: Z uvedených analýz vyplynulo, že problém s fluktuací se týká hlavně výrobní části společnosti, přesněji provozu AKM linky. Zde jako nejčastější příčinu odchodů zaměstnanci při dotazníkovém šetření spokojenosti uvedli **nízké mzdy a nevyhovující benefity**. Ty nejsou srovnatelné ani s tržní hodnotou a ani s výší mezd konkurenčních organizací.

Poslední část je návrhová. V této části jsou navržena čtyři opatření, která by mohla přispět ke snížení fluktuace a stabilizaci zaměstnanců ve společnosti DFK, s.r.o. Tyto návrhy jsou založené výsledcích analýz a na odpovědích z dotazníkového šetření spokojenosti, který byl mezi zaměstnance rozdán. Řazení návrhů je podle jejich významu pro zaměstnance. Jako první je návrh na **zvýšení platu**, druhý je **obměna benefitů**, následuje zlepšení komunikace top managementu se zaměstnanci a jako poslední **zavedení výstupních pohovorů** při odchodech zaměstnanců ze společnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Knižní zdroje

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. Moje knihovna Moje historie Knihy ve službě Google *Play Řízení lidských zdrojů* [online]. 10. Praha: Grada Publishing a.s. [cit. 2017-12-15]. ISBN 9788024714073. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=yso2ddMRfv8C&lpg=PA19&dq=motivace%20pracovn%C3%ADk%C5%AF&lr&hl=cs&pg=PA19#v=onepage&q=motivace&f=false>
2. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ., 2012 *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
4. 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)
5. FINNEGAN, D. Rethinking Retention. *Book Excerpt*. 08-01-2010, 1.
6. HORALÍKOVÁ, M; ZUZÁK, R. *Talenty v podnikové praxi*. Praha: Credit, 2005. ISBN 80-213-1292-0.
7. MAREK, P.a kol. (2009). *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress.
8. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.
9. SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
10. KUČEROVÁ, Vladimíra, 2013. *Makroekonomie 1: studijní text pro denní a kombinovanou formu studia bakalářských studijních programů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-4798-.
11. LESTER, David, 2013. Measuring Maslow's hierarchy of needs. *Psychological Reports*. Sage Publications, (1). ISSN 00332941. Dostupné také z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=92992006&lang=cs&site=ehost-live>

12. LINHARTOVÁ, Lucie. *Fluktuace zaměstnanců*. [online]. Praha, 2012 [cit. 12. 2. 2018]. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Jaromír Štůsek. Dostupné z: [dl.webcore.czu.cz/file/d1NBWlJrKzQ4NWs9](http://dl.webcore.czu.cz/file/d1NBWlJrKzQ4NWs9)
13. MALLYA, Thaddeus., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
14. REIß, Christian. 2014. *Fluktuation* [online]. [cit. 1. 3. 2018].  
Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-inartikeln/detailansicht/artikel/fluktuation>.
15. URBAN, Jan. Fluktuace zaměstnanců: náklady, příčiny a řešení. *HRM: human resourcesmanagement*. 2013, č. 6, s. 8-10. ISSN 1801-4690.
16. VNOUČKOVÁ, Lucie. 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.
17. VOJTÍŠEK, Petr, 2012. *Výzkumné metody: Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní. ISBN 978-80-905109-3-7.
18. ZAHORSKY, D. Ignite the Two Fires of Employee Motivation. *About.com: Small Business Information* [online]. 2010, [cit. 2010-06-30]. Dostupný z WWW: <http://sbinformation.about.com/cs/benefits/a/033003.htm>.
19. ZAHORSKY, Darrell. 2015. *Fighting Employee Turnover Costs* [online]. [cit. 23. 4. 2018]. Dostupné z: <http://sbinformation.about.com/od/hiringfiring/a/reduceturnover.htm>.
- Webové zdroje:**
20. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online], © 2013 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>
21. *Aktuální ceny služeb – Jobs.cz* [online], © 1996–2018 [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>
22. *Dotazník pro průzkum platů* [online], © 1997-2018 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/pruzkum-platu>
23. *Graf EUR/Kč, ČNB, grafy kurzů měn* [online], © 2018 [cit. 2018-05-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
24. *Graf USD / Kč, ČNB, grafy kurzů měn* [online], © 2018 [cit. 2018-05-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-USD/>

25. Informační systém o průměrném výdělku (ISPV), © 2016. *MPSV.CZ* [online]. Praha [cit. 2018-05-27]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/1928>
26. *Krajská správa ČSÚ v Brně – časové řady* [online], © 2018 [cit. 2018-05-31]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xb/casove\\_rady](https://www.czso.cz/csu/xb/casove_rady)
27. *McKinsey 7S* [online], © 2015 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
28. *Manažerské odměny* [online], 2018 [cit. 2018-05-27]. Dostupné z: <https://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/manazerske-odmeny/>
29. *Monster Worldwide CZ s.r.o.* [online]. © 2018 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>
30. *Mzdová rentabilita* [online], © 2009 [cit. 2018-05-18]. Dostupné z: <http://www.bilana.cz/MzdRen.htm>
31. *Nabídka a poptávka na trhu práce* [online], © 2017 [cit. 2018-05-28]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>
32. *Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování* [online], © 2016 [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>
33. *Nejzadanejsi-benefity-pruzna-pracovni-doba-a-financni-bonusy* [online], © 2015 [cit. 2018-05-26]. Dostupné z: <http://www.jobfairmsv.cz/nejzadanejsi-benefity-pruzna-pracovni-doba-a-financni-bonusy>
34. *Pomáháme zaměstnancům cítit se lépe* [online], © 2015 [cit. 2018-05-27]. Dostupné z: <https://multisport.cz/pro-zamestnavatele/>
35. *Pomůcka pro určení velikosti podniku* [online], © 2009 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: [http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325\\_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html](http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html)
36. *Shared Purpose & Values, Fortive* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://www.fortive.com/shared-purpose-values>
- SWOT analýza* [online], © 2017 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

37. *Zaměstnanců je nedostatek. Které profese nejčastěji mění zaměstnavatele?*, *Business info* [online], © 2017 [cit. 2018-04-28].

Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnancu-je-nedostatek-ktere-profese-nejcasteji-meni-zamestnavatele-95962.html>

## **Zákony**

38. ČESKO. § 502 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2018-03-31].

Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p502>

39. ČESKO. § 1 odst. 2 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2018-03-31].

Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p1-2>

40. ČESKO. § 95 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p95-1>

41. ČESKO. § 118 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 31. 5. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p118>

42. ČESKO. § 132 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p132-1>

43. ČESKO. § 142 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p142-1>

44. ČESKO. § 195 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p195>
45. ČESKO. § 196 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p196>
46. ČESKO. § 243 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p243-1>
47. ČESKO. § 246 odst. 2 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p246-2>
48. ČESKO. § 256 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p256-1>
49. ČESKO. § 552 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p552-1>
50. ČESKO. § 7 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p7>
51. ČESKO. § 33 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p33-1>

- 52.** ČESKO. § 34 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p34>
- 53.** ČESKO. § 36 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p36>
- 54.** ČESKO. § 6 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p6>
- 55.** ČESKO. § 109 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p109-2>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

Č	číslo
Sb	sbírka
PV	pracovník výroby
THP	technickohospodářský pracovník
Ø	průměr/průměrná
Atd	a tak dále
Aj	a jiné

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1-1: Důvody odchodů zaměstnanců v % .....	29
Graf 2-1: Dosažené vzdělání zaměstnanců v %.....	49
Graf 2-2: Nástupy a odchody během let 2013-2017.....	52
Graf 2-3: Odchody z výroby podle provozu v letech 2013-2017 .....	54
Graf 2-4: Porovnání fluktuace celkové s PV a THP .....	55
Graf 2-5: Návratnost dotazníkového šetření v %.....	58
Graf 2-6: Otázka č. 1- odpovědi .....	58
Graf 2-7: Otázka č.2 - odpovědi .....	59
Graf 2-8: Otázka č. 3- odpovědi .....	60
Graf 2-9: Otázka č. 4- odpovědi .....	61
Graf 2-10: Otázka č. 5- odpovědi .....	62
Graf 2-11: Otázka č. 6 - odpovědi .....	63
Graf 2-12: Otázka č. 7- odpovědi .....	63
Graf 2-13: Otázka č. 8 - odpovědi .....	64
Graf 2-14: Porovnání mezd v kraji a s konkurencí.....	68
Graf 2-15: Vývoj obyvatelstva v letech 2012-2017.....	72
Graf 2-16: Průměrný věk obyvatel v letech 2012-2017 .....	72
Graf 2-17: ekonomicky aktivní obyvatelé v letech 2012-2017: .....	73
Graf 2-18: Podíl nezaměstnaných osob v %.....	75

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: McKinseyho model 7S .....	14
Obrázek 1-1: Maslowova pyramida potřeb .....	20
Obrázek 1-2: 13 kroků procesu odcizení po odchod zaměstnance .....	28
Obrázek 2-1: Mapa světa s pobočkami společnosti DFK, s.r.o. ....	32
Obrázek 2-2: Sdílené hodnoty společnosti Fortive .....	43
Obrázek 2-3: Obrázek 2 2: Struktura výrobní části společnosti .....	46
Obrázek 2-4: Organigram společnosti DFK, s.r.o. ....	47
Obrázek 2-5: Vývoj EUR/CZK v letech 2012-2018 .....	66
Obrázek 2-6: Vývoj USD/CZK v letech 2012-2018 .....	67
Obrázek 2-7: Nejčastěji nabízené benefity zaměstnavatelem v roce 2016.....	70
Obrázek 2-8: Nejoblíbenější benefity .....	71
Obrázek 3-1: Výstupní formulář .....	84

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Matice SWOT analýzy .....	12
Tabulka 1-1: Míra kontroly zaměstnavatele v. zaměstnance nad rozhodnutím odejít ...	30
Tabulka 2-1: Náklady, výnosy a výsledek hospodaření v tis. Kč.....	35
Tabulka 2-2: Cash flow v letech 2012-2016 v tis. Kč .....	36
Tabulka 2-3: Rentabilita v letech 2012-2016 .....	36
Tabulka 2-4: Likvidita v letech 2012-2016 .....	37
Tabulka 2-5: Ukazatelé zadluženosti v letech 2012-2016 .....	37
Tabulka 2-6: mzdová produktivita v letech 2012-2016 v tis. Kč .....	38
Tabulka 2-7: Mzdová rentabilita v letech 2012-2016 v tis Kč .....	38
Tabulka 2-9: Mzdy zaměstnanců výroby.....	39
Tabulka 2-10: Osobní náklady na zaměstnance v tis. Kč .....	41
Tabulka 2-11: Složení zaměstnanců podle pohlaví a pracovních pozic .....	49
Tabulka 2-12: Složení zaměstnanců podle věku a pracovní pozice .....	50
Tabulka 2-13: Nástupy a odchody zaměstnanců v letech 2013-2017 .....	51
Tabulka 2-14: Průměrné trvání pracovního poměru 2015-2018 .....	52
Tabulka 2-15: Stabilita zaměstnanců během let 2013-2017 .....	53
Tabulka 2-16: Míra fluktuace v letech 2013-2017 .....	54
Tabulka 2-17: Míra fluktuace na výrobních pozicích v letech 2013-2017.....	54
Tabulka 2-18: Míra fluktuace u THP v letech 2013-2017.....	55
Tabulka 2-19: Náklady fluktuace .....	57
Tabulka 2-20: Průměrná mzdy v oboru .....	67
Tabulka 2-21: Porovnání benefitů .....	69
Tabulka 2-22: Zaměstnanost podle sektorů v letech 2012-2016 .....	73
Tabulka 2-23: Nabídka a poptávka na trhu práce po vybraných profesích k 31. 12. 2017 .....	74
Tabulka 3-1: Návrh na navýšení mezd .....	78
Tabulka 3-2: vyčíslení nákladů na zvýšení platů.....	79
Tabulka 3-3: Návrh na úpravu benefitů ve společnosti DFK, s.r.o. ....	80
Tabulka 3-4: návrh na modifikaci příspěvku na sport .....	81
Tabulka 3-5: Osobní náklady po zavedení 13. platu v Kč.....	81
Tabulka 3-6: náklady na vedení výstupních pohovorů.....	83

Tabulka 3-7: Celkové náklady s Multisport kartou .....	85
Tabulka 3-8: Celkové náklady s Benefit Plus programem .....	85

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců .....100XCVII

Vážení zaměstnanci, ráda bych vás poprosila o spolupráci při tvorbě bakalářské práce na téma **Fluktuace zaměstnanců ve výrobním podniku**. Jmenuji se Lucie Kvasničková a jsem studentkou Fakulty podnikatelské na VUT. Cílem bakalářské práce je vytvořit návrh, jak zaměstnance lépe motivovat, aby se cítili dobře v prostředí, kde pracují a neměli důvod odcházet ke konkurenci.

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
  - a. Jsem ještě ve zkušební době
  - b. Mám po zkušební době, méně jak rok
  - c. Déle jak rok
  
2. Jste spokojený na své pozici
  - a. Ano
  - b. Ne
  - c. Nevím
  
3. Přemýšlíte nebo jste někdy přemýšlel/a o změně zaměstnavatele
  - a. Ne
  - b. Ano
  - c. Nevím
  
4. Jaký je/byl důvod ke změně zaměstnavatele?
  - a. Nízký plat
  - b. Nedostatečné benefity
  - c. Špatný kolektiv
  - d. Potíže s nadřízeným
  - e. Náplň práce
  - f. Nemožnost kariérního růstu
  - g. Jiný .....
  
5. Co by vás přimělo ve společnosti zůstat
  - a. Zvýšení platu

- b. Změna pracovní pozice
- c. Úkoly s větší zodpovědností
- d. Změna přístupu nadřízeného
- e. Možnost odborného růstu
- f. Možnost kariérního růstu
- g. Jiný: .....

6. Jaké je vaše pracovní pozice?

- a. Operátor
- b. Elektro operátor
- c. CNC programátor
- d. Jiný .....

7. Pohlaví

- a. Žena
- b. Muž

8. Věk

- a. 18–30 let
- b. 31–50 let
- c. 51 a více let