



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍM
PODNIKU**

FLUCTUATION OF EMPLOYEES IN STATE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Veronika Matuszná

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Matuszná

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Fluktuace zaměstnanců ve státním podniku

v anglickém jazyce:

Fluctuation of Employees in State Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 8025102238.

DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky. 5 vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 29. 2. 2016

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá v první řadě mírou fluktuace zaměstnanců ve státním podniku. Práce je rozdělena na tři části a to na teoretickou, analýzu současného stavu a praktickou část. Teoretická část definuje základní pojmy - fluktuace, její hlavní příčiny, pozitivní a negativní dopady. Praktická část se zaměřuje na popis konkrétního podniku analýzou fluktuace podniku v letech 2010 – 2015. Nedílnou součástí práce je průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců, která má vliv na fluktuaci ve společnosti.

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to focus on the scale of fluctuations employees in the state company. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. In the first part are defined the basic concepts as fluctuation, causes of fluctuations, positive and negative impacts on the social environment. The practical part focus on the personal description of the company by analysing the company fluctuations in years 2010 – 2015. The research of the satisfaction of employees is necessary part in this thesis, because of its impact on fluctuations of the company.

Klíčové slova

Fluktuace, personalistika, motivace, státní podnik

Key words

Fluctuation, human resources, motivation, state company

Bibliografická citace

MATUSZNÁ, V. *Fluktuace zaměstnanců ve státním podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 64 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jana Hornungová, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 22. května 2016

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Hornungové, Ph. D. za její rady a cenné připomínky v této bakalářské práci. Také bych chtěla poděkovat zaměstnancům podniku Lesy České republiky, s. p. za jejich vstřícnost a poskytnutí údajů sloužících k napsání mé bakalářské práce a své rodině za její podporu během studia.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍL A METODIKA PRÁCE.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů.....	12
1.1.1 Stimulace a motivace.....	12
1.1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	16
1.1.3 Hodnocení.....	18
1.1.4 Odměňování.....	20
1.2 Fluktuace zaměstnanců.....	21
1.2.1 Přínosy způsobené fluktuací.....	24
1.2.2 Negativa způsobená rostoucí fluktuací.....	25
1.2.3 Výpočet míry fluktuace.....	26
1.2.4 Doporučené hodnoty.....	26
1.2.5 Shrnutí teoretické části.....	27
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	28
2.1 Společnost Lesy České republiky, s. p.	28
2.1.1 Hlavní předmět podnikání.....	28
2.1.2 Ostatní předměty podnikání.....	29
2.1.3 Organizační struktura.....	29
2.1.4 Struktura zaměstnanců ve státním podniku.....	31
2.2 Fluktuace zaměstnanců v letech 2011-2015.....	34
2.2.1 Fluktuace zaměstnanců podle pohlaví.....	39
2.3 Personální proces ve státním podniku LČR.....	41
2.4 Stimulace a motivace zaměstnanců.....	41
2.5 Odměňování zaměstnanců.....	42
2.5.1 Hodnocení zaměstnanců.....	43
2.6 Dotazníkové šetření.....	44
2.7 Shrnutí současného stavu.....	51
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	54
ZÁVĚR.....	59
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	63
SEZNAM GRAFŮ.....	64
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	64
SEZNAM TABULEK.....	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Jedním z klíčových rolí v každé firmě jsou lidské zdroje. V mnohých firmách záleží právě na nich. Právě proto bychom měli této oblasti věnovat dostatečnou pozornost, aby nedocházelo k nepříjemným situacím, které by mohly ohrozit každou firmu. Zaměstnanci začnou být demotivováni, nevidí žádnou perspektivu do budoucna a začnou uvažovat o odchodu z firmy. V případě, že k této situaci dojde, podnik přichází nejen o kvalifikované a zkušené zaměstnance, ale především zvyšuje své náklady, které by každá firma měla v co nejvyšší míře optimalizovat. Tyto náklady jsou nejen přímé, jako je získávání a výběr nového zaměstnance a poté zaučení, ale také i nepřímé, které se nemusí projevit ihned. Zde bychom mohli zařadit přetížení zaměstnanců a následně jejich nemocnost, pokles produktivity či efektivity.

Tato bakalářská práce se bude zabývat tím, proč zaměstnanci odcházejí ze státního podniku, a tak vzniká vysoká míra fluktuace. Je to jedna z podstatných věcí, kterou by měl každý státní podnik a nejen státní, ale také soukromá instituce zjišťovat a následně eliminovat. V každém podniku se vyskytuje problém zvaný fluktuace, ale pokaždé v jiné míře. Můžeme se setkat s tak velkou mírou fluktuace, že je na první pohled zřejmé, proč zaměstnanci odcházejí. Naopak, pokud má firma nízkou mírou fluktuace, můžeme ji považovat za úspěšnou.

Pro danou problematiku je vybrán podnik Lesy České republiky, s. p., neboť jsou ochotni poskytnout informace a podklady k této bakalářské práci, zaměstnávají přes 3 000 zaměstnanců, tudíž zde může docházet k vysoké fluktuaci zaměstnanců. Pro snížení fluktuace zaměstnanců je potřeba zjistit, co zaměstnance v práci motivuje a co je naopak demotivuje, s jakými problémy se na pracovišti setkávají a následně tyto problémy vyřešit.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení současného stavu fluktuace zaměstnanců ve státním podniku Lesy České republiky, s. p., který zaměstnává více jak 3000 zaměstnanců a proto téma fluktuace zde hraje nedílnou roli v ekonomice podniku.

Dílčí cíle

- Analýza současného stavu zaměstnanců na základě informací získaných od státního podniku.
- Pomocí fluktuačního vzorce zjistit o jak velkou současnou fluktuaci se v daném státním podniku jedná.
- Navržení dotazníku, na jehož základě vyhodnotím, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým zaměstnavatelem. Z dotazníkového průzkumu zpracuji jednotlivé výsledky.
- Po daném průzkumu zhodnotím a podle výsledku navrhnou jednotlivá možná východiska dané situace.

Metodika práce

Ke splnění cílů bakalářské práce budou využity následující metody a postupy. V teoretické části se zaměřím na základní pojmy týkající se fluktuace, její příčiny a vznik. Dále se zaměřím na výpočet fluktuace a její doporučené hodnoty. V této části budu využívat především literární rešerši.

Ve druhé části bakalářské práce se zaměřím na analýzu současného stavu. Popíšu daný státní podnik a jeho současnou situaci. Pomocí vzorce spočítám fluktuaci, kterou následně popíši. V rámci analýzy současného stavu využiji analytické metody a to především dotazníkové šetření. Vzhledem k tomu, že se jedná o státní podnik, který zaměstnává více než 3 000 zaměstnanců, není možné oslovit všechny zaměstnance. Proto oslovím 10 % náhodně zvolených zaměstnanců, tj. 300 zaměstnanců. Metodu vyplňování dotazníku zvolím elektronickou, jelikož chci oslovit zástupce všech úrovní organizace. Protože se jedná o státní podnik, který je na území celé České republiky, není pro mě možné objet všechna místa. V dotazníku se budu zajímat především o spokojenost zaměstnanců v práci a zda uvažují o odchodu ze zaměstnání.

Na základě poznatků z dotazníkového šetření navrhnou případná zlepšení, která pomůžou zmenšit fluktuaci anebo zlepšit situaci ve státním podniku.

V této bakalářské práci budu používat také statistické údaje, které budou mít hodnoty jen do roku 2014. Údaje pro rok 2015 ještě nejsou zveřejněny.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska jsou rozdělena na dvě hlavní části, které jsou založeny na literární rešerši. První část je zaměřena na řízení lidských zdrojů, protože tam daný problém vzniká. V druhé části je obecně popsán pojem fluktuace a její příčiny.

1.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů

Tato podkapitola je zaměřená na čtyři kritéria personální oblasti a to na motivaci, vzdělávání, hodnocení a odměňování. Při správně nastavené strategii firmy můžeme v této oblasti snížit fluktuaci zaměstnanců.

1.1.1 Stimulace a motivace

Stimulace a motivace zaměstnanců úzce souvisí se správným vedením pracovníků. Aby byly v podniku dosahovány, co největší zisky, je potřeba správně stimulovat a motivovat pracovníky.

Stimulace¹

Pod pojmem stimulace si můžeme představit souhrn podnětů nebo pobídek, které usměrňují jednání pracovníků a působí na jejich motivaci. Jejím úkolem u pracovníka je podnítit a zvýšit jeho aktivitu nebo ji naopak snížit. Stimulující činitele používáme záměrně skoro ve všech řídicích funkcích. Zvýšení motivace v praxi docílíme využíváním řady podnětů stimulujících pracovní výkon. Řadíme zde:

- technickou vybavenost pracoviště,
- pracovní prostředí,
- režim a pracovní dobu,
- BOZP,
- zdravotní a hygienické podmínky práce,
- organizaci práce,

¹ JINDRA, Jaroslav. *Abeceda managementu – Motivace, stimulace pracovníků*. [online]. [cit. 2015-10-29]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf

- platy a způsoby odměňování a hodnocení pracovníků,
- možnosti kariérního postupu,
- přenášení odpovědnosti a pravomoci na pracovníky,
- dobré mezilidské vztahy na pracovišti.

Pokud splníme tyto podmínky, dosáhneme pracovní spokojenosti lidí. V pracovním procesu působí na činnost člověka a jeho osobnost tyto skutečnosti: mzdová jistota, stabilita pracovního zařazení, kariérní postup, uznání u nadřízených (v rámci podniku nebo i celé společnosti), důvěra a dobré vztahy s bezprostředně nadřízeným pracovníkem, důvěra v podniku a uspokojení z vykonávané práce.

Motivace

Motiv nebo motivace pochází z latinského slova „movere“, které překládáme do českého jazyka jako „hýbat, pohybovat.“ Jedná se tedy o něco, co nás dokáže uvést do pohybu. Motivací označujeme něco, co nás dokáže posunout kupředu. Může se jednat o nějakou touhu, emoci či potřebu, kterou se snažíme splnit jakýmkoliv způsobem².

„Cílem motivování v organizaci je aktivovat jednotlivé pracovníky, podnítit jejich vnitřní hnací síly a usměrnit jejich chování k dosažení určitého cíle. Pro organizace je motivování jedinců jedním z klíčových faktorů úspěchu“³.

Samotný proces motivace je komplikovaný, vzhledem k tomu, že každý pracovník má jiné potřeby. Lidé mají potřeby vědomé i mimovolně neuspokojené. Všechny tyto potřeby mají potřebu získat a nebo jich něčím dosáhnout. Poté si lidé určí různé cíle, rozdílné cesty, způsoby a chování, jak naplní tyto cíle. Pokud daných cílů dosáhneme, můžeme předpokládat, že chování se bude v takových situacích opakovat. Jestliže daný cíl nebude uspokojený, vybraný krok bude vyloučen. Existuje mnoho postojů

² ADAIR, J.. *Efektivní motivace*. 2004, s. 14.

³ MANAGEMENT MANIA, *Motivace, motivování a motivační teorie*. [online]. 14. 10. 2015 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

k motivaci. Abychom pracovníky motivovali efektivně, musíme je pořádně poznat. Následný obrázek znázorňuje proces motivace, který souvisí s potřebami⁴.



Obr. 1: Proces motivace⁵

V literatuře se taky můžeme setkat s nejrůznějšími teoriemi motivace, které podniky mohou používat. Mezi nejznámější považujeme podle autora Častorála⁶ tyto teorie:

- **Maslowova teorie hierarchie potřeb** - pro manažery má tato teorie určitou prognózu a má pro ně neobvyklý vliv. Jedná se o motivaci, která má pět vzájemně propojených základních lidských potřeb (fyziologické potřeby, potřeba bezpečnosti, společenské potřeby, potřeba uznání, potřeba seberealizace), které nazýváme motivátory. Uspokojování potřeby lidí je regresivní. Jednoduše řečeno, pokud nejsou splněny základní fyziologické potřeby člověka, nemůžeme zvyšovat svou naději a tím zvyšovat své cíle⁷,
- **Alderferova teorie tří kategorií potřeb** - jedná se o obdobu Maslowovy pyramidy potřeb, která je rozdělena pouze na tři kategorie. Existenční potřeba, jedná se

⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 219-220.

⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 220.

⁶ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. 2013, s. 205.

⁷ BUSINESSDICTIONARY.COM. *Maslow's hierarchy of needs*. [online]. ©2015 [cit. 2015-11-22]. Dostupný z: <http://www.businessdictionary.com/definition/Maslow-s-hierarchy-of-needs.html> (vlastní překlad)

o první dvě potřeby Maslowově pyramidě potřeb, tedy o fyziologické a bezpečnostní potřeby zároveň. Druhou potřebou je potřeba sociálních vztahů. Další dvě potřeby a to společenská potřeba a potřeba uznání od druhých. Třetí potřebou je potřeba růstu, zahrnujeme seberealizaci⁸,

- **McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu** - tato teorie je postavena na životních událostech, které se uskuteční v průběhu života. Charakteristickými motivacemi je úspěch, přiřazení a moc. Úspěch - lidé si zvolí své cíle a přes všechna rizika se snaží dosáhnout svých cílů. Nedílnou součástí je zpětná vazba, která nám po jisté době řekne, zda byly naše cíle naplněny. Přiřazení zaměstnanci potřebují být přijati do kolektivu a uznání. Moc, potřeba moci, tito lidé chtějí vládnout a kontrolovat ostatní⁹,
- **Herzbergova teorie dvou faktorů** – je založena na zkoumání spokojenosti a nespokojenosti, jde tedy o faktory hygienické a motivační. Hygienické faktory - vnější, v případě vnější motivace musíme zaměstnance motivovat penězi, odměnami či pochvalou, ale také povýšením, v opačném případě tresty. Faktor motivační (vnitřní motivace) - uspokojujeme sami sebe tím, že si najdeme práci, která nás bude bavit, nebo v práci vidíme jistý cíl, který vede k uspokojení našich potřeb¹⁰,
- **Teorie X a Y.** U teorie X se jedná o tradiční autoritativní styl řízení, naopak teorie Y vychází z autokratického stylu řízení lidí. Zatímco mnoho manažerů má sklon k teorii X, což přináší získání špatných výsledků hlavně v delším časovém horizontu, lepší manažeři se přiklánějí k teorii Y, s kterou dosahují lepších výsledků. Lidé kariérně rostou a rozvíjejí své schopnosti¹¹.

⁸ VALUEBASEDMANAGEMENT.NET. *ERG Theory*. [online]. ©2015 [cit. 2015-11-05]. Dostupný z: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html (vlastní překlad)

⁹ NETMBA. *McClelland's Theory of Needs*. [online]. ©2002-2010 [cit. 2015-11-07]. Dostupný z: <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland> (vlastní překlad)

¹⁰ WIKISOFIA, *Teorie pracovní motivace*. [online]. ©2013 [cit. 2015-11-05]. Dostupný z: [https://wikisofia.cz/index.php/Teorie_pracovni% C3% AD_motivace#Herzbergova_dvoufaktorov.C3.A1_teorie_pot.C5.99eb](https://wikisofia.cz/index.php/Teorie_pracovni_motivace#Herzbergova_dvoufaktorov.C3.A1_teorie_pot.C5.99eb)

¹¹ FRIESEN, W. *Are Youa Theory X or a Theory Y Leader?*. [online]. 28. 8. 2015 [cit. 2015-11-11]. Dostupný z: <http://www.inplantgraphics.com/article/are-you-theory-x-theory-y-leader/> (vlastní překlad)

1.1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Nároky na zaměstnance se postupem času mění, a proto je potřeba zajistit pro zaměstnance dostačující vzdělání. Cílem vzdělávání zaměstnanců je rozšiřování jejich schopností za účelem zvyšování jejich pracovní výkonnosti. Pro podnik je důležité, aby měli kvalitní a kvalifikované pracovníky, kteří jej budou rozvíjet a posouvat kupředu.

Nejdůležitější je identifikace a následné plánování. Analýzou identifikace zjistíme, jaké potřeby vzdělání potřebují zaměstnanci. Poté můžeme plánovat, jak bude probíhat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V první řadě by si podnik měl odpovědět na následující zásadní otázky:

- co bude obsahem,
- komu bude určeno,
- jakým způsobem bude probíhat,
- kdo bude vzdělávat,
- kde se všechno uskuteční,
- jaké budou naše náklady,
- jaké metody hodnocení zvolíme¹².

Metody vzdělávání¹³

V oblasti podnikového vzdělávání existuje mnoho různých metod. Tyto metody členíme podle toho, kde se odehrávají - na pracovišti nebo mimo něj.

Na pracovišti používáme především tyto metody:

- **instruktáž při výkonu práce** - jedná se dnes o nejrychlejší a také nejčastější metodu. Zaškolený pracovník v průběhu své práce vysvětluje postup práce,
- **coaching** - na rozdíl od jednorázové instruktáže se jedná o dlouhodobou instruktáž, kde školitel neboli kouč vysvětluje a usměrňuje,

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 259-266.

¹³ SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 2013, s. 121-122.

- **mentoring** - mentor (rádce) školí nového zaměstnance, který si ho vybral,
- **counselling** - jedná se o jednu z nových metod, která je založena na vzájemném konzultování,
- **asistování, pověření úkolem** - školený zaměstnanec je přiřazen k zaškolenému pracovníkovi a spolu řeší úkoly a učí se pracovní procesy,
- **rotace práce** - nový zaměstnanec je postupně pověřen úkolem na určité období v různém oddělení podniku,
- **pracovní porady** - pomocí pracovní rady se seznámí zaměstnanec s problémy nejen na pracovišti, ale i v celé organizaci.

Mimo pracoviště se setkáváme s těmito metodami:

- **přednáška** - nejčastěji se setkáváme s přednáškami, které jsou spojené s diskuzí, kde můžeme doplnit své znalosti,
- **demonstrování** - praktické znázornění pracovního postupu,
- **případové studie** - plnění skutečných či vymyšlených úkolů. V praxi se setkáváme s workshopy, brainstormingem, simulací, assessment centre, atd.

Hodnocení efektivnosti vzdělávání

Pomocí zpětné vazby zaměstnanců můžeme vyhodnotit, jak efektivní je vzdělávání zaměstnanců. Toto měření má kvalitativní charakter a je velice těžce měřitelné, vzhledem k tomu, že výsledky se dostaví až po nějaké době¹⁴. Hodnocení by nám měla ukázat, zda dané vzdělávání mělo smysl nejen po finanční stránce (náklady), ale mělo by nám ukázat, co je zapotřebí zlepšit. K tomuto hodnocení nám pomáhá pět úrovní hodnocení v oblasti vzdělávání:

- *„reakce školených osob,*
- *hodnocení poznatků,*
- *hodnocení pracovního chování,*
- *hodnocení na úrovni organizační jednotky,*
- *hodnocení konečné jednotky“¹⁵.*

¹⁴ SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 2013, s. 122.

¹⁵ DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2008, s. 121-122.

1.1.3 Hodnocení

Pravidelné hodnocení pracovníků slouží jako informace o pracovním výkonu, jeho potenciálu a budoucích potřebách.

Hodnocení nám dává přehled o celkové náročnosti a množství práce. Zaměstnanec hodnocením dostává zpětnou vazbu o svém výkonu, nejen hodnocené období, ale postupem času může posoudit i výkon minulý. Slouží také jako motivace, která má za úkol zvyšovat ekonomickou efektivitu práce a potenciál.

Zvolí-li firma kvalitní a správnou metodu hodnocení, je způsobilá k tomu spravedlivě odměňovat své zaměstnance. Hodnocení může také zabraňovat tomu, aby firma nebyla přezaměstnaná a aby zaměstnanci zvyšovali a zkvalitňovali produkci.

Základním principem hodnocení je odhadnutí významu určitého předmětu, jevu dříve naplánované nebo uskutečněné činnosti.

Při hodnocení pracovníka bychom se měli zaměřit podle autora Dudy¹⁶ na tyto záležitosti:

- **pracovní výkon** - jedná se o schopnosti, které se v čase příliš nemění. Patří zde: vykonávání, vnímání a úsilí zaměstnance,
- **pracovní chování** - vnímáme pracovní chování k přiděleným úkolům, dispoziční schopnosti pracovníka jak plánuje, a jak je schopen si práci rozdělit dle důležitosti, jeho odpovědnost za vykonanou práci,
- **sociální chování** - zde můžeme zařadit spolupráci (jednání se zákazníky, k nadřízeným nebo k spolupracovníkům), schopnost vést lidi a pracovní spolehlivost.

¹⁶ DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2008, s. 76-80.

Průběh hodnocení

Podle autorek Sakslové a Šimkové¹⁷ by měl mít průběh celého hodnocené následující postup:

- **příprava** - nejdříve je vhodné určit, která osoba (komise) bude odpovědná za hodnocení pracovníků ve společnosti. Toto lze realizovat interní či externí proškolenou osobou. Poté si ujasnit, co vlastně budeme u pracovníků posuzovat. Správný výběr metody hodnocení a volba kritérií je nejdůležitější částí přípravy;
- **vlastní hodnocení** - podle zvolené metody musíme získané informace shromáždit, poté vyhodnotit a nakonec seznámit zaměstnance s výsledky hodnocení;
- **využití výsledků hodnocení** - vyhodnocením výsledků zkvalitníme nejen personální řízení, ale i osobní rozvoj zaměstnanců. S výsledky hodnocení dále pracujeme a využíváme je.

Metody hodnocení¹⁸

Existuje několik metod, jak hodnotit zaměstnance. Pro správné hodnocení je důležité vybrat správnou metodu nebo kombinaci více metod, zvolit kritéria, podle kterých se budeme řídit. Hodnocení by mělo být pravdivé, spolehlivé a efektivní.

Motivačně - hodnotící pohovor (rozhovor) - v dnešní době nejčastější metodou hodnocení. Je založen na komunikaci mezi hodnoceným a hodnotitelem. Tato metoda se skládá ze dvou částí sebehodnocení pracovníka a hodnocení pracovníka nadřízeným.

- **Sebehodnocení pracovníka** - zaměstnanec hodnotí sám sebe. Hodnotí splnění svých úkolů a cílů. Cílem tohoto hodnocení je zamyšlení se nad prací a nad jejími výsledky. Hodnocení by mělo i částečně motivovat.
- **Hodnocení pracovníka nadřízeným** - výhodou tohoto hodnocení je, že nadřízený zná nejlépe náplň pracovní pozice, tudíž můžou posoudit výkonnostní kritéria a cíle. Nadřízený se především zaměřuje na budoucnost. Úkolem je zlepšit pracovníka při výkonu práce.

¹⁷ SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 2013, s. 101.

¹⁸ VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2013, s. 60-68.

Řízení podle cílů (MBO) - hodnocení vyplývá na základě stanovených cílů. Posuzujeme zde, jakých výsledků měl zaměstnanec dosáhnout. Hodnocení je jednosměrné a posuzuje se zde pouze výsledek. Touto metodou se doporučuje metodu zaměřit na určitý proces nebo na výsledek určitého postupu.

360° zpětná vazba - jedná se o časově náročnou metodu, kde hodnocený je hodnocen jak od interních (nadřízení, spolupracovníci, podřízení), tak i od externích zdrojů (dodavatelé, odběratelé). Součástí hodnocení je i sebehodnocení. Toto hodnocení probíhá pomocí dotazníkového šetření, které je buď anonymní, nebo otevřené. Hodnocení může mít zkreslené výsledky.

Při hodnocení můžeme použít pouze jednu kombinaci, doporučuje se však používat kombinaci více hodnocení najednou.

1.1.4 Odměňování

Jedná se o jednu z nejdůležitějších činností pro personální oddělení, bez které by nefungovala žádná činnost ve firmě. Při špatně nastavených odměnách budou odcházet zaměstnanci a tím se bude zvyšovat fluktuace. Odměňování nemusí být pouze peněžní, ale může být také v nepeněžní formě.

Peněžní forma odměňování - u zaměstnanců, které platí stát, obec či město hovoříme o platu, u soukromých zaměstnanců je to mzda. Peněžní odměnou může být odměna, která se vyplácí u dohody o provedení práce a dohody pracovní činnosti. Jedná se také o různé benefity, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům (mezi nejznámější řadíme příspěvky na dopravu, stravování, volnočasové aktivity, bydlení, vzdělávání, penzijní a životní připojištění či 13. a 14. plat).

Nepeněžní forma odměňování - mezi nepeněžní odměnu můžeme zařadit různé výhody nejčastěji materiální (notebook, služební automobil, služební telefon...).

Úkolem mzdy je spravedlivě odměnit zaměstnance za odvedenou práci, ocenit nejen jeho výkon, ale také pracovní chování, schopnost či vzácnost na trhu práce.

1.2 Fluktuace zaměstnanců

Výraz fluktuace pochází z latinského slova „fluctuare“, kdy se dříve tento pojem vyskytoval v přírodních vědách, odkud byl převzat i do oboru ekonomického. V českém překladu můžeme fluktuaci přeložit hned několika způsoby například dle autora Michaela Armstronga¹⁹, který napsal v knize Řízení lidských zdrojů, že se jedná o „pohyby dovnitř a pohyby ven“. Dalším takovým příkladem je i autorka Lucie Vnoučková²⁰, která popisuje fluktuaci jako „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat se sem a tam“. Obecně podle mého názoru má fluktuace pracovníků několik důvodů - ekonomický, sociální, osobní. Lze ji také rozdělit na fluktuaci pracovníků vnitřní (v rámci jedné firmy), vnější (mezi jinými firmami), přirozená (mateřská dovolená, odchod do důchodu). Fluktuace zaměstnanců má své výhody, ale také i negativa.

Jiným způsobem můžeme fluktuaci rozdělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. Mezi dobrovolnou fluktuaci patří důvody, které jsou na základě samotného rozhodnutí zaměstnance nebo způsobení jiných nestranných faktorů (mateřství, lepší pracovní nabídka apod.) Naopak nedobrovolná fluktuace zaměstnanců je na základě rozhodnutí zaměstnavatele, který daného zaměstnance k odchodu vyzývá (ukončení pracovního poměru pro nadbytečnost, ukončení pracovního poměru uplynutím pracovní smlouvy na dobu určitou, porušení pracovní kázně apod.)

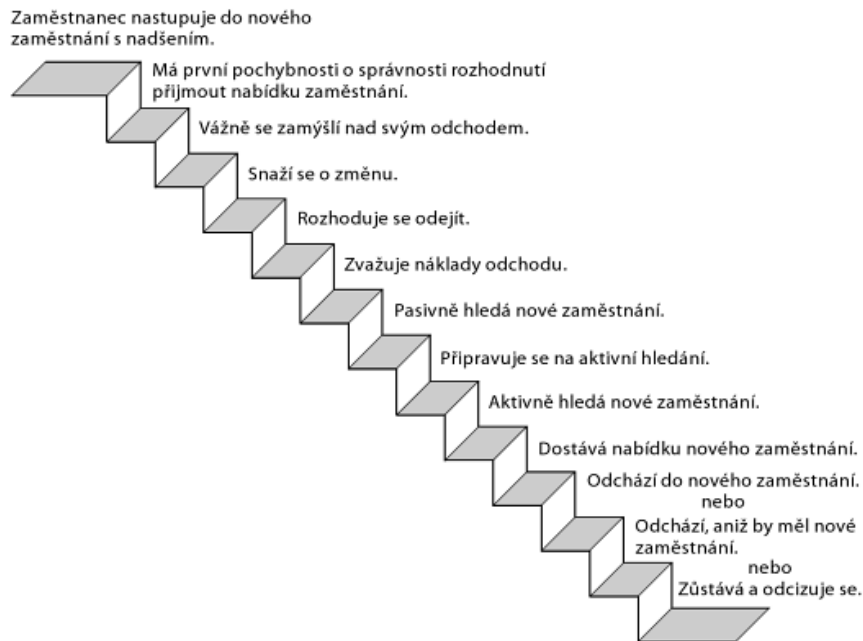
Je nutno vědět, že fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost. Jedná se o proces, který můžeme nazvat odcizení. Tento proces může trvat dny, týdny, měsíce nebo i roky. Do té doby, než zaměstnanec odejde ze zaměstnání. Ne vždy se stane, že zaměstnanec odejde. Takovým typickým příkladem může být velká nezaměstnanost v kraji.

V následujícím obrázku můžeme vidět, jak vypadá proces odcizení podle autora Branham²¹ v různých krocích. Pro zaměstnance to může být krok k odcizení v jednotlivém schodu a v libovolnou dobu.

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007, s. 731.

²⁰ VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2013, s. 13.

²¹ BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 2009, s. 24-27.



Obr. 2: proces odcizení²²

Tyto jednotlivé kroky bychom mohli čekat ze strany zaměstnance. Jsou však i další situace, které nijak neovlivníme (smlouva na dobu určitou, mateřská, důchod, ukončení pozice, apod.).

Smlouva na dobu určitou

Jedná se o zcela jasný případ, kdy zaměstnanec i zaměstnavatel už při uzavírání smlouvy souhlasí s tím, že pracovní poměr je sjednaný na dobu určitou. Po uplynutím sjednané doby končí pracovní poměr. Zaměstnavatel však může pracovní smlouvu prodloužit.

Ukončení pracovního poměru po rodičovské dovolené

V průběhu čerpání rodičovské dovolené může nastat situace, kdy rodič si najde jiné zaměstnání a v tom případě už zpět nenastoupí. Další možností je, že během čerpání rodičovské dovolené se pracovní pozice zruší.

²² BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 2009, s. 25.

Nejčastější důvody odchodu ze zaměstnání

Proč vlastně zaměstnanci odcházejí z firem, podniků, jaké jsou pravé příčiny a jak to zjistíme? Tradičními způsoby jsou výstupní pohovory a průzkumy. Mnoho organizací toto provádí poslední den, kdy je zaměstnanec v práci. Nejčastěji se tak děje formou pohovoru nebo vyplněním formuláře. Jelikož odcházející zaměstnanci mají v den odchodu smíšené pocity, je lepší je kontaktovat až po několika týdnech. Toto umožňuje odpovídat klidně a promyšleně. Pohovory se nejčastěji provádějí:

- nezávislými konzultanty,
- telefonickými pohovory,
- využití online dotazníků na webových stránkách.

V průzkumu Saratoga institutu²³ bylo osloveno 19500 zaměstnanců z 18 různých organizací. Analýzou odpovědí vzniklo deset nejčastějších důvodů a příčin, proč se zaměstnanci rozhodli pro odchod:

- **špatný management** - bezcitní, nekompromisní a neprofesionální manažéři,
- **nedostatek možností karierního růstu a dalšího povýšení** - protekce, nespravedlivé povyšování,
- **špatná komunikace**. Nejčastěji: komunikační šumy ve společnosti, problémy s důvěrou a nedocenění,
- **plat**. Nejčastěji: neodpovídající finanční ohodnocení, zpožděné zvyšování platů, zvýhodňování při rozdělování bonusů,
- **nedostatek uznání**. Nejčastěji: tento nedostatek je spojen se záležitostmi platu a pracovního vytížení,
- **špatné nejvyšší vedení**. Nejčastěji: vedení se nestará o zaměstnance, izolovanost manažérů, jejich odtazitosť a necitelnost,
- **nedostatek školení**. Nejčastěji: nedostatek školení pro správný výkon jejich zaměstnání, absence zaškolení pro nové zaměstnance (pokud školení je, tak povrchní a nízké kvality),

²³ BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 2009, s. 34-35.

- **nadměrné pracovní vyčerpání.** Nejčastěji: požadavek managementu dělat více práce s menším počtem lidí, obětování kvality a služeb zákazníkům jen kvůli dosahování cílů na úkor kvality a ceny,
- **nedostatek nástrojů a prostředků.** Nejčastěji: neadekvátní vybavení pracoviště, zastaralé technologie, přetížení pracovníků,
- **nefungující týmová spolupráce.** Nejčastěji: špatná spolupráce mezi kolegy, nedostatečná koordinace mezi odděleními.

Podle důvodů, které zaměstnanci při výstupních pohovorech nejčastěji uvádějí je zřejmé, že nejsou plněny jejich primární psychické potřeby.

1.2.1 Přínosy způsobené fluktuací

Jedním z hlavních přínosů fluktuace je to, že s novým příchodem zaměstnanců přicházejí nové nápady, způsoby a schopnosti, které mohou pomoci tzv. stagnujícím firmám ze stagnace; prosperujícím pak k dosažení většího zisku.

Jako další přínos lze uvést stránku ekonomickou. Při nulové fluktuaci (není pro podnik žádoucí) by se nemohli posouvat ve své kariéře výše, velká část by byla na vrcholu nebo blízko svého platového maxima, firma by tím pádem vynakládala velké výdaje na mzdy²⁴. Nový zaměstnanec začíná s menším platovým zařazením a s přibývajícím praxí se mu zvyšuje třída, osobní ohodnocení, prémie apod.

Příchod nových zaměstnanců má pro majitele, vedení firmy výhodu i v tom, že si z jiných pracovišť přinášejí své zkušenosti z předešlého zaměstnání v oblasti mezilidských vztahů. Mohou tak upozornit na některé negativní skutečnosti, které jsou v našich podnicích častým jevem:

- nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného,
- jeho nedostatečné schopnosti,
- špatné vedení pracovníků,
- obliba podřízeného nadřízeným,
- neschopnost diferencovat odměňování,

²⁴ BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 2004, s. 9.

- nedostatečná úroveň technických schopností nadřízeného,
- diskriminace a obtěžování,
- nedostatek uznání apod.

Vedení, majitel podniku tak může zkvalitnit řízení svých zaměstnanců tím, že na posty mistrů, vedoucích, manažerů přijme pouze schopné a loajální lidi.

1.2.2 Negativa způsobená rostoucí fluktuací²⁵

Fluktuace zaměstnanců nemá jen přínosy, má také i svá negativa. Bývá chápána jako celkově negativní faktor, který zásadně ovlivňuje personální zajištění a spjitost znalostí v organizacích. Obecně lze negativa rostoucí fluktuace shrnout do následujících bodů.

- Únik citlivých informací a výrobního, či obchodního tajemství (zaměstnanec při hledání nového zaměstnání nabízí k dosažení vyššího finančního ohodnocení nebo postavení informace o technologiích, obchodních partnerech cenách apod.).
- Ztráta zákazníků (zaměstnanec s sebou odnáší od předchozího zaměstnavatele databázi zákazníků, snaží se toto využít pro sebe – pokud sám začne podnikat, nebo jako v předešlém bodě, získat pro sebe výhody).
- Zvýšené náklady na výrobu, propady prodeje a jiné škody (pokud se odcházejícímu zaměstnanci podaří „předat“ informace, způsobí bývalému podniku finanční ztráty – ten musí víc investovat do rozvoje nových technologií, materiálů, hledání odbytu a nových zákazníků).
- Ztráta zaškolených zaměstnanců (pokud podnik okamžitě nenajde nové pracovníky ze stejného odvětví, musí zaškolit nové zaměstnance).
- Zvýšené náklady na výběr nových zaměstnanců (podnik v rámci zachování výroby a nestagnace, nabídne zaměstnání s vyšším finančním ohodnocením novým zaměstnancům – pokud nemá náhradu z vlastních řad).
- Pocit nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (pokud se podnik rozhodne nenahradit odcházející zaměstnance jinými, musí jít cestou nařízení jiných, vnitřních opatření např. přesčasy dochází ke zvýšení nemocnosti, snížení

²⁵ VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2013, s. 13.

důvěryhodnosti a zvýšení nespokojenosti, častějšími konfliktům a řetězení odchodů dalších zaměstnanců).

- Snížení důvěryhodnosti firmy jakožto potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání (pokud firma nenajde okamžitou náhradu za odcházející a začne hledat nové zaměstnance ve větší míře, např. na úradech práce, pomocí inzerátů, nahrazovat je zahraničními pracovníky, ztrácí svůj bývalý kredit a tímto se může roztočit dlouhodobá flukuační spirála, jež může skončit i krachem firmy).

1.2.3 Výpočet míry fluktuace

Pro výpočet míry fluktuace lze využít několik jednoduchých vzorců. Podle autorky Vnoučkové²⁶ můžeme použít hned několik podobných vzorců, jelikož každý vzorec může trochu zkreslovat výsledek. Míru fluktuace můžeme sledovat v různě zvoleném období, v mém případě to bude 1 kalendářní rok.

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

Autorka také cituje společnost CIPD, která doporučuje do výpočtu pro míru fluktuace započítat i ty, kteří odejdou nedobrovolně (mateřská dovolená, odchod do důchodu, snižování stavů, zrušení funkce apod.).

1.2.4 Doporučené hodnoty

Doporučená hodnota pro míru fluktuace je 5-10 %. Nesmíme však zapomenout na okolnosti (např. konkurence, obor, věkový průměr apod.), které také ovlivňují míru fluktuace. Zpravidla hodnoty větší jak 25 % můžeme nazvat za problémové. V takovém případě bychom měli začít řešit co se ve firmě děje. V České republice se mediánová hodnota pohybuje okolo 15 %²⁷.

²⁶ VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2013, s. 26-27.

²⁷ FINEXPERT.CZ, *Společnostem v česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců*. [online]. 8. 11. 2007 [cit. 2015-10-29]. Dostupný z: <http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu>

1.2.5 Shrnutí teoretické části

Teoretická část je rozdělena na dvě části. První část je zaměřena na personalistiku a řízení lidských zdrojů, jelikož zde je hlavní problém vzniku fluktuace. Personalistika je dále rozdělena na čtyři podkapitoly, kterými jsou motivace, vzdělávání, hodnocení a odměňování.

Jednou z nejdůležitějších funkcí personalisty je správná motivace zaměstnanců. Každý pracovník potřebuje motivaci. Existuje několik metod, jak můžeme pracovníky motivovat. Dalším procesem je vzdělávání, kterým můžeme rozvíjet jak zaměstnance, tak i firmu. Třetí proces personalisty je hodnocení a odměňování, které spolu souvisí. Pokud správně ohodnotíme zaměstnance a následně ho odměníme, nebude mít důvod ke změně zaměstnání. Ve druhé části je popsána samotná fluktuace, která se dělí na dobrovolnou a nedobrovolnou. Dále můžeme zjistit, že fluktuace může mít jak negativní, tak i pozitivní dopad na firmu.

ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analýza současného stavu je zaměřená na konkrétní státní podnik. V první části je popsán státní podnik a jeho organizační struktura. Druhá část je zaměřena na lidské zdroje a na fluktuaci, která je popsána podrobněji.

1.3 Společnost Lesy České republiky, s. p.

Lesy České republiky, s. p. (dále jen LČR) je dle Zákona o státním podniku č. 111/1990 Sb. založen Ministerstvem zemědělství České republiky a následně v roce 1997 přizpůsoben zákonu č. 77/1997 Sb. Vznikl dne 1. 1. 1992 zapsáním do obchodního rejstříku v Hradci Králové. Její sídlo je v Hradci Králové, působí však po celé České republice, jedná se tedy o celorepublikový podnik.

1.3.1 Hlavní předmět podnikání

Hlavní náplní činnosti podniku je starat se o více než 1,3 mil. ha lesních pozemků ve vlastnictví státu a péči o více než 38 tis. km vodních toků a bystřín.

- *„Prostřednictvím vybraných podnikatelských subjektů, příp. ve vlastní režii, zajišťuje provádění činností zabezpečujících optimální plnění všech funkcí lesů.*
- *Výkon veškerých vlastnických práv k majetku státu, ke kterému má státní podnik právo hospodařit, s podmínkou souhlasu zakladatele při právních úkonech s určeným majetkem.*
- *Výkon práva hospodařit k lesům, které jsou ve vlastnictví státu, k nimž má státní podnik Lesy České republiky právo hospodařit.*
- *Výkon práva hospodařit k ostatnímu movitému a nemovitému majetku, který je ve vlastnictví státu a byl svěřen k plnění jeho úkolů a k provozování nepodnikatelské činnosti s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost.*
- *Výkon práv a povinností vlastníka lesa podle lesního zákona u lesů, které jsou ve vlastnictví státu a k nimž má podnik právo hospodařit.*
- *Činnost odborného lesního hospodáře.*
- *Výkon ochranné služby v lesích*“²⁸.

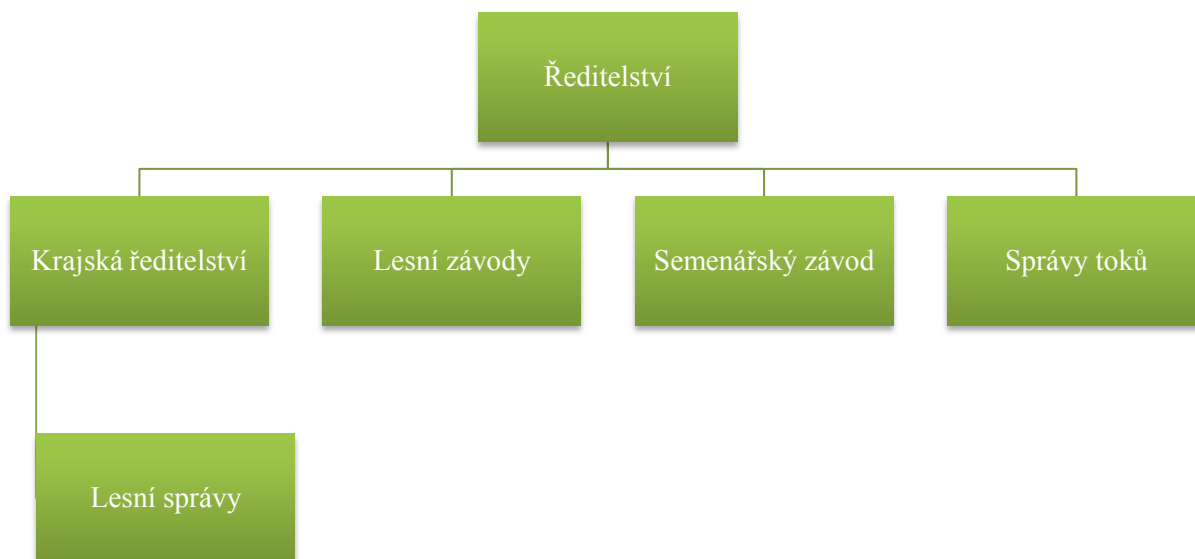
²⁸ Výroční zpráva 2014: Lesy České republiky, s.p. Hradec Králové, 2015, s. 7.

1.3.2 Ostatní předměty podnikání

Činnosti, kterými se podnik zabývá prostřednictvím vybraných podnikatelských subjektů nebo ve vlastní režii. Jsou to vesměs jeho okrajové podnikatelské činnosti.

- Provoz silniční motorové dopravy (vozidla do 3,5t a nad 3,5t včetně jejich oprav).
- Zemědělská a rostlinná výroba (výroba osiv a sadby).
- Chov ryb a obornictví.
- Úprava, zpracování a prodej zemědělské produkce.
- Rostlinná výroba včetně chmelařství, ovocnářství, vinohradnictví, pěstování zeleniny, hub, okrasných a léčivých rostlin.
- Hospodaření s vodou pro zemědělské účely.
- Tvorba koncepcí ve vodním hospodářství.
- Péče o vodní díla (úpravy toků, hrazení bystřin), meliorace pozemků.
- Provozování malých vodních elektráren.
- Dobývání ložisek nerostů.

1.3.3 Organizační struktura



Obr. 3: Organizační struktura zaměstnanců LČR²⁹

²⁹ LESYČR. Kontakty: Organizační struktura Lesů České republiky, s. p. [online]. ©2012 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.lesy.cz/kontakty/Stranky/default.aspx/>

Organizační strukturu má státní podnik tříúrovňovou. První stupeň úrovně tvoří **ředitelství**, které má za úkol zabezpečit činnosti spojené s právní subjektivitou LČR, dále opatřují jednotné organizační, lesnické, ekonomické a personální řízení. Také stanovuje celopodnikovou strategii, metodicky vede, poskytuje poradenství, kontrolní činnost a zajišťuje operativu celopodnikových agend a úplnou evidenci.

Na druhém stupni jsou krajská ředitelství, lesní závody, semenářský závod a správy toků.

Krajské ředitelství má za úkol zabezpečit realizaci regionální lesnické politiky. Přímou řídí lesní závody podle jejich působností a dle příslušných vnitřních předpisů. Koordinují a kontrolují lesní správy, uskutečňují výběrová řízení, provádí smluvní jednání k obchodním smlouvám, administrují a koordinují aukce s prodejem dříví, apod.

Lesní závody dále můžeme členit na polesí a střediska. Mají hlavně zajišťovací činnost, zejména v lesnickém hospodaření. Pomocí vlastních zaměstnanců zajišťují veškerou péči o les (pěstební a těžební činnost, kontrola, prodej dříví, ale také i myslivecké hospodaření v režijních honitbách apod.)

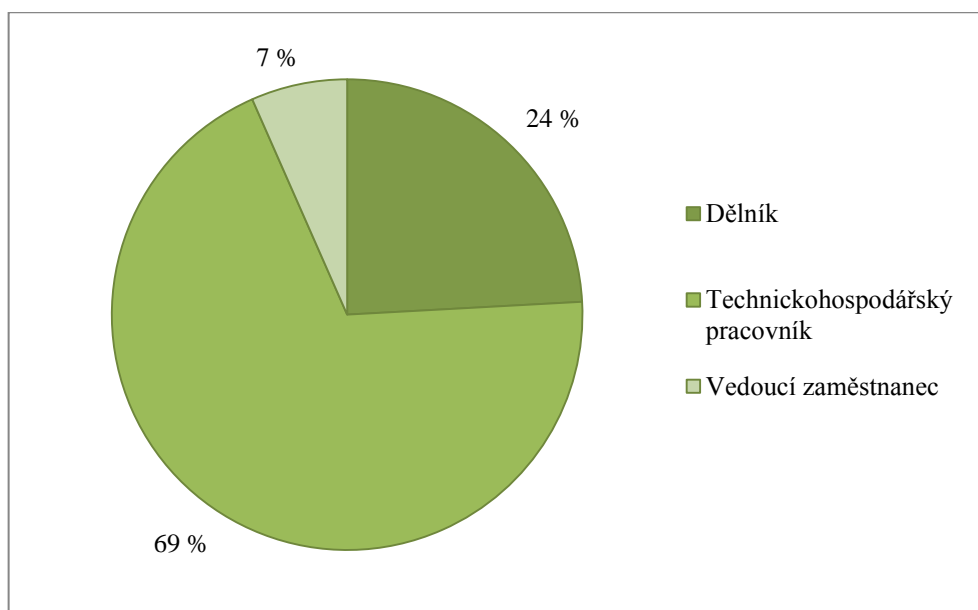
Semenářský závod zpracovává semena a další reprodukční materiál lesních dřevin. Provádí hlavně čištění osiva, evidenci, skladování a předosevní přípravu, provádí laboratorní rozborů pro zachování genových zdrojů osiv.

Na třetím stupni organizační úrovně najdeme **lesní správy** (členíme na revíry), které patří pod krajská ředitelství a metodicky jsou řízeny jednotlivými úseky ředitelství LČR. Opatřují řádné lesnické hospodaření většinou prostřednictvím podnikatelských subjektů.

1.3.4 Struktura zaměstnanců ve státním podniku

Na základě sdělených dat od státního podniku LČR, bych se v této kapitole chtěla zaměřit na strukturu zaměstnanců ve státním podniku LČR³⁰.

Nejdříve jsem se ve státním podniku zaměřila na rozdělení zaměstnanců podle pracovní pozice, kterou uvádím v grafickém znázornění.

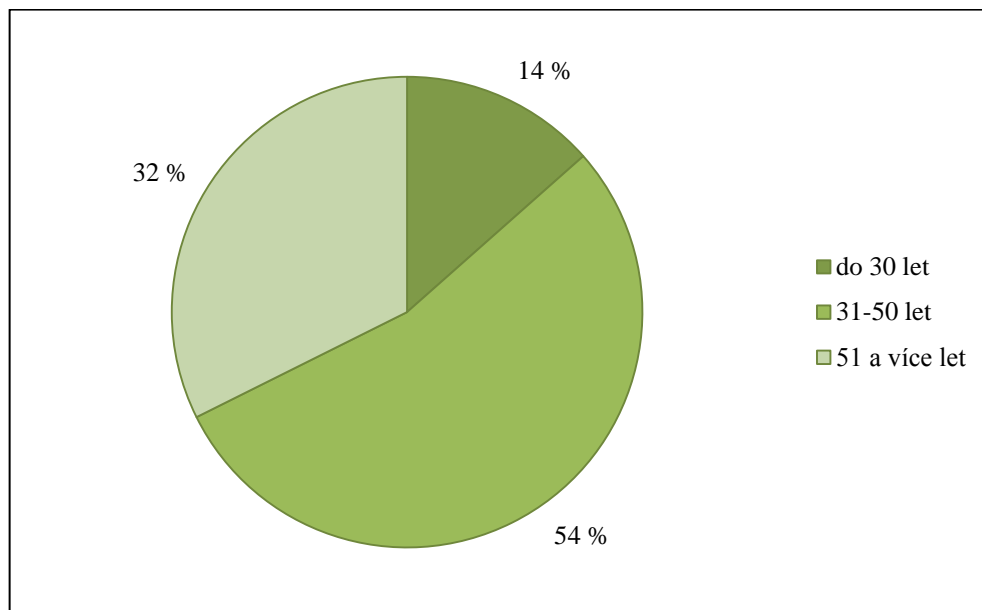


Graf 1: Pracovní pozice vlastní zpracování

Ve společnosti LČR, s. p. se pracovní pozice dělí do tří základních skupin. První skupinou s nejmenším zastoupením jsou vedoucí zaměstnanci, kterých je pouze 7 %. V této skupině jsou největším počtem zastoupeni hlavně vedoucí jednotlivých lesních správ státního podniku. Druhou skupinou jsou dělníci, kteří tvoří 24 %. Jedná se především o lesní dělníky. Z grafu je zřejmé, že největší část pracovníků ve státním podniku jsou technickohospodářští zaměstnanci, ti zastupují 69 %, což jsou skoro tři čtvrtiny všech pracovních pozic. V této kategorii najdeme především účetní, sekretářky, revírníky apod.

³⁰ Dané informace jsou aktuální k 1. 2. 2015.

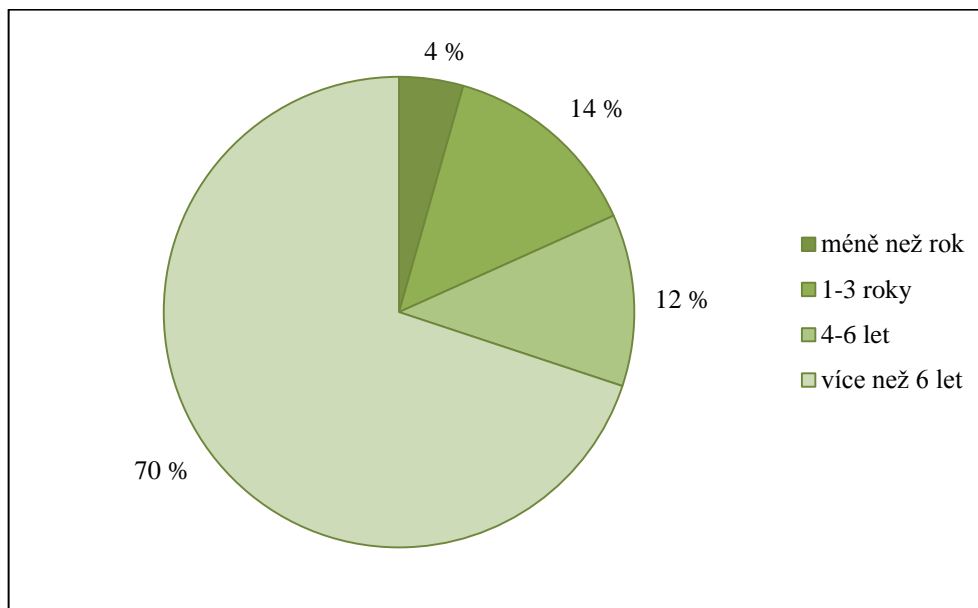
Po rozdělení zaměstnanců podle pracovní pozice, jsem se zaměřila na věkovou strukturu, kterou uvádím také v grafickém znázornění.



Graf 2: Věková struktura vlastní zpracování

Věková struktura zaměstnanců ve státním podniku je rozdělena do 3 kategorií. Z grafu vyplývá, že každá kategorie má své zastoupení. Státní podnik tedy má největší zastoupení ve střední věkové skupině 31-50 let, která tvoří 54 %. Na druhém místě s 32 % jsou zaměstnanci ve věku 51 a více let. S nejmenším počtem zastoupení jsou mladí lidé do věku 30 let. Ve státním podniku tvoří pouze 14 % z celkově zaměstnaných. LČR tedy zaměstnávají jak mladé lidi po ukončení studií, tak i starší zaměstnance. Jelikož se jedná o velký podnik, mohou zde mladí zaměstnanci vidět potencionální kariérní růst. Starší zaměstnanci mohou svým mladším kolegům předat své zkušenosti, které za svou kariéru získali.

Naposled jsem zaměstnance rozdělila podle toho, jak dlouho pracují pro státní podnik LČR. Zde uvádím grafické znázornění.



Graf 3: Délka pracovního poměru vlastní zpracování

Délka pracovního poměru je rozdělena na 4 skupiny podle odpracovaných let. Nejmenší podíl zaměstnanců tvoří ve státním podniku zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni kratší dobu než 1 rok. Těch jsou pouze 4 %. Jako druzí s nejmenším podílem zastoupení v LČR jsou ti, kteří ve státním podniku pracují 4 - 6 let. Tuto kategorii zastupuje jen 12 % z celkového počtu zaměstnanců. Další kategorií jsou zaměstnanci pracující ve státním podniku 1-3 roky, jsou zastoupeni 14 %. Z grafu je na první pohled patrné, že u LČR pracuje většina zaměstnanců déle jak 6 let. Jedná se až o 70 % stálých zaměstnanců. Z toho můžeme vyvodit, že státní podnik má loajální zaměstnance.

1.4 Fluktuace zaměstnanců v letech 2011-2015

V této kapitole se zaměřím na rozvoj fluktuace ve státním podniku v jednotlivých letech 2011 až 2015. Státní podnik rozlišuje příčiny odchodů, proto lze jednoznačně rozlišit fluktuaci dobrovolnou a nedobrovolnou.

Rok 2011

Prvním sledovaným obdobím je rok 2011. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2011 je 3178. Následující tabulka uvádí dle jednotlivých měsíců skutečný počet příchozích a odchozích zaměstnanců ve státním podniku.

Tab. 1: Personální stav ve státním podniku LČR v roce 2011 vlastní zpracování

Měsíc	Počet příchozích	Počet odchozích
Leden	39	120
Únor	5	22
Březen	115	29
Duben	43	23
Květen	22	25
Červen	23	27
Červenec	46	22
Srpen	23	51
Září	18	51
Říjen	55	24
Listopad	35	123
Prosinec	20	47
Celkem	444	564

Doporučená míra fluktuace by se měla pohybovat v rozmezí 5-10 %, avšak v České republice, se pohybuje mediánová hodnota okolo 15 %. Na základě vzorce uvedeného v teoretické části jsou jednotlivé roky vypočítány.

$$\text{Míra fluktuace: } \frac{564}{3178} * 100 = 17,75 \text{ [%]}$$

Po výpočtu míry fluktuace zjistíme, že v roce 2011 byla hodnota fluktuace 17,75 %. Tato hodnota je o 7,75 % vyšší než doporučené hodnoty, ale pouze o 2,75 % větší jak mediánová hodnota v České republice. U státního podniku LČR byla fluktuace

zaměstnanců (+7,75 %) způsobena velkým příjmem pracovníků v roce 2010, kdy lesy zasáhla velká sněhová a větrná kalamita, která byla zvládnuta do konce roku 2011.

Rok 2012

Druhé sledované období je rok 2012, kdy průměrný počet zaměstnanců je 3213 zaměstnanců. V tabulce vidíme počet odchozích a příchozích zaměstnanců za rok 2012 dle jednotlivých měsíců.

Tab. 2: Personální stav ve státním podniku LČR v roce 2012
vlastní zpracování

Měsíc	Počet příchozích	Počet odchozích
Leden	35	65
Únor	28	14
Březen	121	26
Duben	46	22
Květen	76	9
Červen	31	19
Červenec	32	24
Srpen	35	45
Září	37	58
Říjen	69	19
Listopad	13	119
Prosinec	15	80
Celkem	538	500

$$\text{Míra fluktuace: } \frac{500}{3213} * 100 = 15,56 \text{ [\%]}$$

Míra fluktuace v roce 2012 je 15,56 %, blíží se tedy k mediánové hodnotě. Avšak stále je to hodnota vyšší, než je doporučená hodnota, a to o 5,56 %. V porovnání s předešlým rokem je míra fluktuace nižší. Také počet příchozích a odchozích zaměstnanců je nižší než v roce 2011. Hlavním důvodem fluktuace bylo extrémní sucho na podzim 2011 a větrná a sněhová kalamita v říjnu 2012. Podnik LČR musel přibrat pracovníky na vyznačování a zpracování kalamity, která byla zvládnuta v listopadu a prosinci roku 2012, kdy dochází k většímu odchodu sezónních zaměstnanců z podniku.

Rok 2013

Ve třetím sledovaném období, tedy v roce 2013, je průměrný počet zaměstnanců 3271. V následující tabulce můžeme opět vidět počet příchozích a odchozích zaměstnanců za jednotlivé měsíce.

Tab. 3: Personální stav ve státním podniku LČR v roce 2013 vlastní zpracování

Měsíc	Počet příchozích	Počet odchozích
Leden	43	69
Únor	29	12
Březen	123	18
Duben	93	15
Květen	31	28
Červen	20	21
Červenec	44	22
Srpen	30	33
Září	31	38
Říjen	22	58
Listopad	73	83
Prosinec	11	99
Celkem	550	496

$$\text{Míra fluktuace: } \frac{496}{3271} * 100 = 15,16 \text{ [%]}$$

Podobně jako v předešlém roce je na tom i rok 2013. Hodnota míry fluktuace je 15,16 %. Ve srovnání s roky předešlými je tato hodnota nejmenší, ale pořád nedosahuje na hodnotu doporučených hodnot. Překračuje tuto hodnotu o 5,16 %. Počátkem roku 2013 došlo v severovýchodních částech České republiky k poměrně velké větrné a sněhové kalamitě a státní podnik opět musel zareagovat na tuto skutečnost příjmem nových zaměstnanců na její rychlé zpracování. V říjnu, listopadu a prosinci 2013 dochází k většímu odchodu sezónních zaměstnanců.

Rok 2014

V předposledním sledovaném období, v roce 2014, je průměrný počet zaměstnanců 3335. Počet příchozích a odchozích zaměstnanců vidíme v následující tabulce.

Tab. 4: Personální stav ve státním podniku LČR v roce 2014 vlastní zpracování

Měsíc	Počet příchozích	Počet odchozích
Leden	40	77
Únor	41	15
Březen	127	22
Duben	103	16
Květen	42	18
Červen	29	20
Červenec	41	36
Srpen	42	39
Září	31	61
Říjen	20	82
Listopad	59	108
Prosinec	22	139
Celkem	597	633

$$\text{Míra fluktuace: } \frac{633}{3335} * 100 = 18,98 \text{ [\%]}$$

V roce 2014 je míra fluktuace 18,98 %. Doposud tyto hodnoty klesaly, nyní se zvýšily o 3,82 % proti roku 2013. I když v roce 2014 vzrostl průměrný počet zaměstnanců, narostl i počet odcházejících a to o 137 zaměstnanců. Rok 2014 byl pro státní podnik LČR ve znamení rychlého vypořádání majetku v rámci církevních restitucí. Dochází k přijímání pracovníků do pozemkových oddělení všech stupňů organizace. Od října 2014, kdy byly vráceny z velké části církevní lesní pozemky, přechází k restituentům i poměrně velká část provozního personálu technickohospodářských pracovníků. (Dokončení církevních restitucí v lednu 2015).

Rok 2015

Posledním sledovaným obdobím je rok 2015, kdy byl průměrný počet zaměstnanců 3376. V tomto roce zaměstnávají LČR nejvyšší průměrný počet zaměstnanců.

Tab. 5: Personální stav ve státním podniku LČR v roce 2015 vlastní zpracování

Měsíc	Počet příchozích	Počet odchozích
Leden	37	69
Únor	20	21
Březen	144	23
Duben	225	37
Květen	71	39
Červen	39	27
Červenec	66	39
Srpen	32	47
Září	24	38
Říjen	75	171
Listopad	28	79
Prosinec	7	158
Celkem	768	748

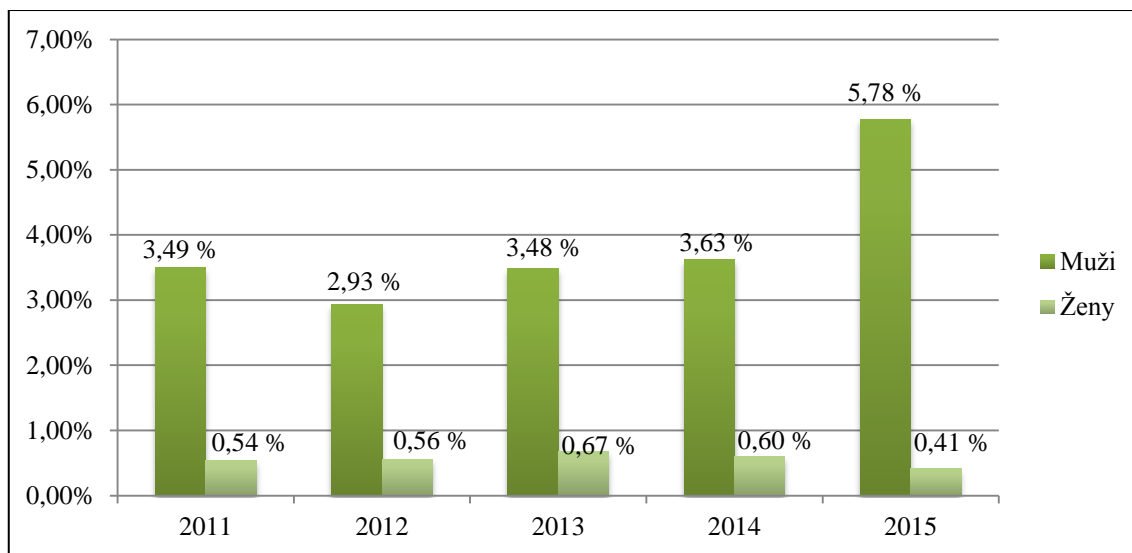
$$\text{Míra fluktuace: } \frac{748}{3376} * 100 = 22,16 \text{ [\%]}$$

V roce 2015 se jedná o nejvyšší fluktuaci zaměstnanců ve sledovaném období. Míra fluktuace vzrostla na 22,16 %. To je o 12,16 % více než jsou doporučené hodnoty. V porovnání s předchozím rokem se zvýšil jak průměrný počet zaměstnanců, tak i počet odchozích zaměstnanců. Je nejvyšší za celou existenci státního podniku LČR od vzniku roku 1992. Hlavním důvodem fluktuace v roce 2015 byl velice suchý a teplý podzim a zima roku 2014. V prvním čtvrtletí roku 2015 začínají vysychat na severní a střední Moravě smrkové porosty, hrozí hmyzová kalamita na smrku (především lýkožroutů - kůrovců). Vedení podniku k zamezení budoucí kalamity v jarním období přijímá střední venkovní personál do ochrany lesa na boj proti výše zmiňovaným škůdcům a k vyznačování suchých stromů k těžbě (viz graf 4). Se zvládnutím soušové kalamity pak po částech, v období říjen - prosinec 2015, postupně zaměstnance propouští.

1.4.1 Fluktuace zaměstnanců podle pohlaví

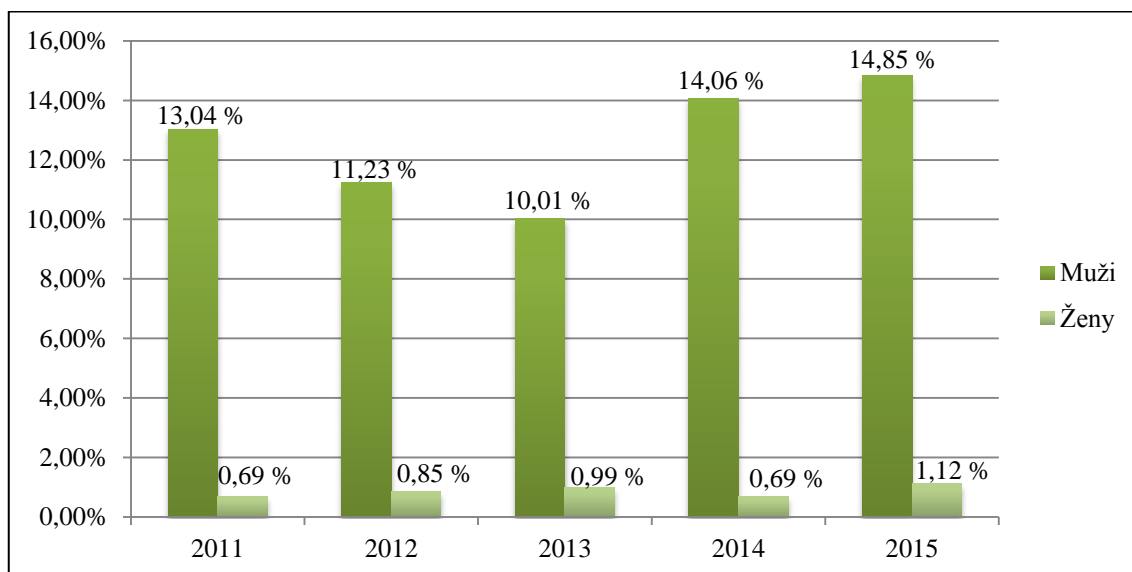
V této podkapitole jsem znázornila fluktuaci zaměstnanců u LČR podle dobrovolnosti a nedobrovolnost a zároveň podle pohlaví.

V grafu (Graf 4) uvádím fluktuaci zaměstnanců dobrovolnou, rozdělenou podle pohlaví.



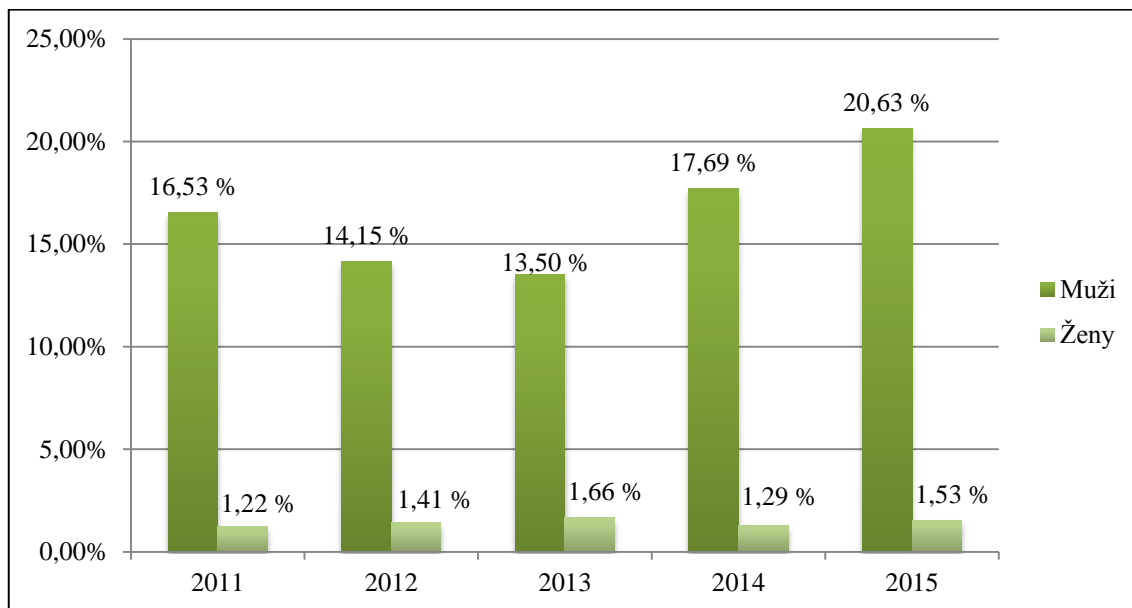
Graf 4: Fluktuace zaměstnanců - dobrovolná vlastní zpracování

V dalším grafickém znázornění je znázorněna nedobrovolná fluktuace zaměstnanců, která je také rozdělena podle pohlaví. Jedná se o fluktuaci, kterou by mělo LČR řešit.



Graf 5: Fluktuace zaměstnanců - nedobrovolná vlastní zpracování

V následujícím grafu je znázorněna celková fluktuace zaměstnanců ve státním podniku rozdělená podle pohlaví.



Graf 6: Fluktuace zaměstnanců podle pohlaví vlastní zpracování

Ve všech porovnávaných letech se celková míra fluktuace nacházela ve vyšších číslech, než je doporučená a mediánová hodnota v České republice. O vývoji míry fluktuace lze říci, že má kolísavý trend.

Jak již bylo uvedeno v předchozích komentářích, práce v lesním hospodářství je sezónní a velice ovlivněna klimatickými podmínkami přírody. U státního podniku LČR pracuje cca 80 % mužů a 20 % žen. Z grafů 5-7 lze odvodit (podle jednotlivých let sledovaného období 2011-2015), že fluktuace žen je oproti mužům poměrně nízká. Jako příčinu lze uvést, že ženy pracují především v administrativě, v oblasti účetnictví a personalistiky. V dělnických profesích pak ve školkařství a semenářství. Všechny tyto pozice jsou u LČR lépe finančně ohodnoceny než v soukromém sektoru. Pokud odcházejí, pak do odvětví, která jsou lépe honorována.

Příčin větší fluktuace u mužů je několik. Uvádím jen hlavní, jež vyplývají z průzkumu. Muži odcházejí především z finančního důvodu k jiným firmám. Práce u LČR nenaplnuje jejich představy, v počátcích je pomalý kariérní postup apod.

1.5 Personální proces ve státním podniku LČR

Tato podkapitola je zpracována na základě interních dokumentací, vlastních poznatků a vyjádření názorů ekonomického a personálního oddělení LČR. Pro lepší orientaci v dané problematice jsem oslovila i některé zaměstnance, kteří mi odpověděli na mé otázky a vyjádřili svůj názor.

1.6 Stimulace a motivace zaměstnanců

Součástí záznamu hodnocení zaměstnance jsou stimulační a motivační priority jednotlivého zaměstnance. Mají krátkodobé nebo střednědobé podněty nebo pobídky, které usměrňují jednání pracovníků. U krátkodobých jde zpravidla o pracovní cíle – úkoly obvykle na období 1 až 2 roků, kdy pracovník dostane zpravidla 3-5 úkolů, zaměřených hlavně na ekonomiku podniku, vytvoření co největšího zisku při zachování nadstandardní kvality. Zisk se sice z velké části odvádí státu, ale poměrná část jde zpět do výrobního procesu. Je financována lepší vybavenost pracovišť modernějšími technologiemi, novými dopravními prostředky, lepší výpočetní technikou, investuje se více do zlepšení zdravotních a hygienických podmínek práce. Co však zajímá pracovníky nejvíce, jsou vyšší mzdy, více benefitů nebo jejich navýšení, lepší a vyšší možnosti čerpání finančních prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb.

Středně dlouhé motivační podněty jsou pro některé zaměstnance LČR také finanční. Na úrovni lesních správ probíhají pěti nebo desetileté interní audity, které jsou zaměřeny na kvalitu hospodaření v lesích. Hodnocení pracovníci dostávají za kvalitu své práce finanční odměny dle podnikových předpisů. Jedním z dalších motivačních podnětů pro pracovníky LČR je složení zkoušky odborného lesního hospodáře. Jedná se o zkoušku, která je nadstandardní - vyšší než požadují ustanovení Zákona o hospodaření v lesích. Skládá se před odbornou komisí, složenou z odborných specialistů podnikových ředitelství a generálního ředitelství. Má praktickou a teoretickou část. Její součástí je obhajoba zadaného odborného tématu z hospodaření v lesích. Úspěšné složení má pro zaměstnance výhody v tom, že je odrazovým můstkem dalšího kariérního postupu v rámci lesní správy, krajského nebo přímo generálního ředitelství. Má i finanční stimulaci. Pracovník dostává po dobu zaměstnání u podniku LČR na vybraných funkcích stálou měsíční finanční odměnu.

1.7 Odměňování zaměstnanců

Mzdový tarif

Zaměstnanci u státního podniku jsou odměňováni mzdou, která je rozdělena do 12 tarifů podle vykonávané funkce. Každý mzdový tarif je ještě rozdělen dle délky praxe. K měsíční základní mzdě dostávají zaměstnanci výkonnostní odměny, které jsou závislé na kvalitě práce. Tuto složku mzdy určuje vedoucí organizační jednotky. Dle kolektivní smlouvy mají zaměstnanci LČR nárok na 13. (v pololetí) a 14. (na konci roku) plat. Jejich vyplacení a výše je závislá na hospodářském zisku LČR. Mimo výše vyjmenované mzdové náležitosti je zaměstnancům LČR dle této smlouvy garantován meziroční růst průměrného výdělku v dohodnutých procentech navýšených o procentní míru inflace.

Dovolené a náhrady mzdy

Státní podnik LČR garantuje svým zaměstnancům v kolektivní smlouvě, uzavírá se zpravidla na 3 roky, různé benefity. Mezi nejzajímavější a nejprínosnější pro zaměstnance nebo jejich rodiny uvádím pouze několik zásadních. Výměra dovolené je 5 týdnů, navíc nad zákonnou úpravu může zaměstnanec čerpat čtvrtletně jeden den volna bez udání důvodu, jeden den volna při účasti u porodu manželky nebo družky, další den na její převoz z porodnice, účast na svatbě dítěte nebo svých rodičů, dále pak max. 5 dnů volna na likvidaci následků živelné pohromy svého bytu či domu. Všechny výše uvedené dny zaměstnavatel pracovníkovi proplácí průměrnou denní mzdou. Dalším výhodným benefitem je proplacení 50 % náhrady průměrné mzdy v prvních třech dnech pracovní neschopnosti.

Další benefity

Z dalších uvádím například finanční odměny při dosažení 50 let věku, odchod do důchodu, příspěvek na penzijní a soukromé životní pojištění, finanční příspěvek na zdravotní pomůcky nebo rehabilitaci, příspěvek na dojíždění do zaměstnání, sleva z nájmu dopravního prostředku, slevy z ceny vánočních stromků a zvěřiny, na ubytování v rekreačních zařízeních LČR, dále výhody při odprodeji výrobních prostředků, příspěvky na léčebné, rekondiční nebo rehabilitační účely, náhrada

za použití vlastního náradí, poskytování nápojů, stravenky, jednorázové odškodnění pozůstalých při úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu, měsíční příspěvek na dovolenou pro zaměstnance a jeho rodinu.

Podnik LČR nezapomíná ani na své bývalé zaměstnance, poskytuje jim ve svých stravovacích zařízeních slevu na stravování, umožňuje odprodej palivového dříví za režijní cenu.

1.7.1 Hodnocení zaměstnanců

Ve státním podniku, hodnotí své podřízené přímý nadřízený, podle předem daných kritérií. Hodnotitel je tedy ředitel úseku a vedoucí odborů (popř. vedoucí oddělení Ředitelství LČR, ředitelé krajského ředitelství, lesní závod a semenářský závod, lesní správci, vedoucí správ toků). Hodnocení probíhá jednou za rok a to vždy 15. 3. daného kalendářního roku, kde se hodnotí předchozí období.

Hodnocení probíhá pomocí hodnotícího pohovoru. Hodnotitel slovně hodnotí zaměstnance, podle jednotlivých kritérií, zároveň přijímá zpětnou vazbu od hodnoceného. U hodnotícího pohovoru jsou důležitá pro státní podnik tyto kritéria:

Kvalita odváděné práce, úroveň odborných znalostí, profesionalita, včasnost plnění úkolů.

- Přizpůsobivost, schopnost přijímat změny.
- Úroveň komunikace.
- Efektivita vlastní práce, schopnost řešení problémů.
- Týmová práce.
- Schopnost vlastního odborného rozvoje.
- Vedení lidí, schopnost jejich motivace a rozvoje.
- Celkové zhodnocení.

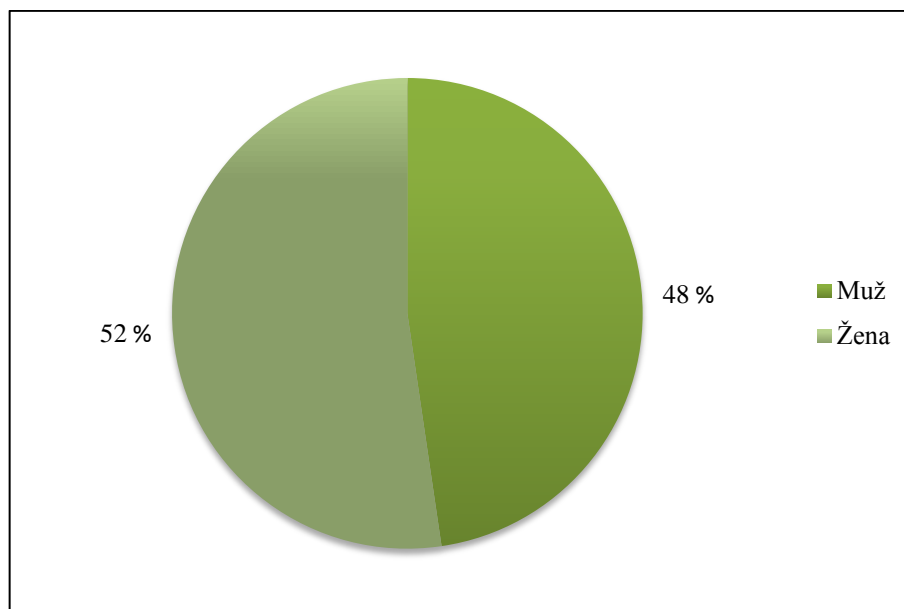
Každé kritérium se hodnotí zvlášť, pomocí 5 stupňové posuzovací škály (A, B+, B, B-, C), kde nejlepší je hodnocení A, naopak nejhorší je hodnocení za C. Každý zaměstnanec, je poté seznámen s hodnocením, které je sepsáno ve dvou vyhotoveních (pro zaměstnance a pro zaměstnavatele) a podepsáno hodnotitelem a hodnoceným.

V případě, že pracovní potenciál překračuje nároky dnes zastaveného pracovního místa, může být zaměstnanec navržen do programu „Perspektivní zaměstnanec.“ Každý zaměstnanec se může zlepšovat a to i ti nejlepší, proto státní podnik své zaměstnance neustále vzdělává a rozvíjí.

1.8 Dotazníkové šetření

Tento dotazník je součástí bakalářské práce (příloha číslo 1). Dotazník tvoří sedm otázek, které jsou zaměřené především na zjištění spokojenosti zaměstnanců. V dotazníku se objevuje kombinace tří otázek. Čtyři otázky jsou uzavřeného typu, kde korespondent může zvolit pouze jednu odpověď. Dvě otázky jsou otevřeného typu, jsou zaměřeny především na zjištění příčin nespokojenosti zaměstnanců. Jedna otázka je polootevřená. Pro dotazník jsem zvolila elektronickou formu, protože LČR působí po celé České republice. Také jsem chtěla, aby dotazník byl anonymní, aby výsledky byly co nejpravdivější a zaměstnanci nebyli ničím ovlivňováni. Dotazník vyplnilo 86 respondentů z 300 náhodně vybraných. Návratnost dotazníku je 28,67 %.

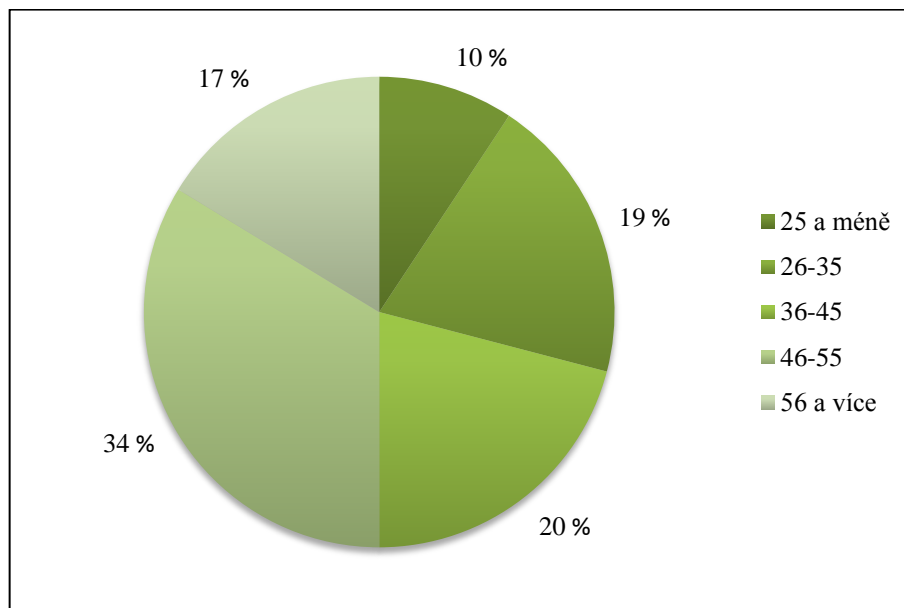
První a druhá otázka je uzavřeného typu a slouží k identifikaci zaměstnance. První otázkou jsem rozdělila respondenty do dvou kategorií, podle pohlaví.



Graf 7: Rozložení respondentů podle pohlaví
vlastní zpracování

Dotazník vyplnilo 48 % mužů a 52 % žen.

Druhá otázka měla také demografický charakter. Rozdělovala respondenty do pěti kategorií na základě věku.



Graf 8: Věkové rozložení respondentů vlastní zpracování

Všech pět kategorií bylo v mém dotazníku obsaženo. Nejmenším počtem byli zastoupeni respondenti ve věku 25 a méně let, bylo jich pouze 10 %. V kategorii 26-35 let je zastoupeno 19 % respondentů. O jedno procento více, tedy 20 %, je zastoupena kategorie 36-45 let. Nejvyšší zastoupení respondentů má kategorie 46-55 let, těch je 34 %. Nejstarších respondentů tj. 56 a více let je 17 %.

Následující tabulka je zaměřena na benefity, které LČR poskytují. Jelikož těchto benefitů je hodně, tak jsem je seřadila do tabulky sestupně dle četnosti výskytu.

Tab. 6: Hodnocení preferencí benefitů ve státním podniku vlastní zpracování

Druh benefitu	Četnost výskytu	Relativní četnost
5 týdnů dovolené	20 %	17
Příspěvek na penzijní připojištění	14 %	12
Garance růstu mezd plošně	8 %	7
Vyšší příspěvek na dovolenou/rekreaci/sport	8 %	7
Služební auto i k soukromým účelům	7 %	6
Garance meziročního růstu průměrného výdělku o míru inflace	6 %	5
Příspěvek na stravování	6 %	5
Větší možnost volby pracovního oděvu	5 %	4
Placené sick days (zdravotní volno)	5 %	4
Bezúročné půjčky zaměstnancům	5 %	4
Příspěvek na soukromé životní pojištění	2 %	2
Lékařské péče - očkování proti klíšťové encefalitidě u terénních zaměstnanců a proti chřipce	2 %	2
Ubytování v rekreačních zařízeních s právem hospodaření LČR za snížené ceny	2 %	2
Sleva na vánoční stromky a zvěřinu	2 %	2
13. a 14. plat	2 %	2
Slevy na dřevo stavební	1 %	1
Nižší nájem ve služebních bytech	1 %	1
Příspěvek na zdravotní pomůcky nebo rehabilitace	1 %	1
Příspěvek na dojíždění do zaměstnání	1 %	1
Zvýšené odstupné při rozvázání pracovního poměru pro nadbytečnost	1 %	1
Pracovní volno s náhradou mzdy nad rámec Zákoníku práce - např. při svatbě, úmrtí v rodině...	1 %	1
Celkem	100 %	87

Z tabulky vyplývá, že ne všechny benefity zaměstnanci ocení. Nejvíce ocení 5 týdnů dovolené. Tento benefit ocenilo 20 % respondentů. Na druhém místě zaměstnanci LČR ocenili příspěvek na penzijní pojištění (14 % respondentů). Garance růstu mezd a vyšší příspěvek na dovolenou, rekreaci a sport se dělí o třetí a čtvrté místo. Tyto benefity oceňuje 8 % respondentů. O procento méně, tedy 7 % respondentů, odpovědělo, že si nejvíce cení služebního automobilu, který může používat i pro soukromé účely. 6 % respondentů si cení garanci meziročního růstu průměrného výdělku o míru inflace a příspěvek na stravování. Dalšími oceněnými benefity je možnost výběr pracovního oděvu, placené sick days (zdravotní volno) a bezúročné půjčky zaměstnancům. Tyto tři

benefity oceňuje 5 % respondentů. S menší četností výskytu odpovědí, a to 2 %, se objevily odpovědi jako je příspěvek na soukromé životní pojištění, očkování proti klíšťové encefalitidě a proti chřipce, ubytování v rekreačním zařízení s právem hospodaření LČR za snížené ceny, sleva na vánoční stromky a zvěřinu, 13. a 14. plat. Další sadou benefitů, které se v dotazníku ojediněle vyskytly, je sleva na stavební dřevo, nižší nájem ve služebních bytech, příspěvek na zdravotní pomůcky nebo rehabilitace, příspěvek na dojíždění do zaměstnání, zvýšené odstupné při rozvázání pracovního poměru pro nadbytečnost a pracovní volno s náhradou mzdy nad rámec Zákoníku práce (svatba, úmrtí v rodině apod.). Tyto benefity mají 1 % výskytu. Našly se také benefity, které nebyly oceněny. Jedná se především o odlov/myšlivost, příspěvek na jazykové kurzy, odměny k životním výročí a pracovní volno (až 10 dnů) s náhradou mzdy pro osaměle žijícího rodiče během ošetřování nezletilého dítěte. Jelikož každý respondent mohl vybrat pouze jednu odpověď, nebyly dané benefity označeny, a proto nejsou v tabulce uvedeny.

Ve čtvrté otázce jsem se ptala, který benefit postrádají. Tyto chybějící benefity jsou v následující tabulce i s četností odpovědí.

Tab. 7: Chybějící benefity
vlastní zpracování

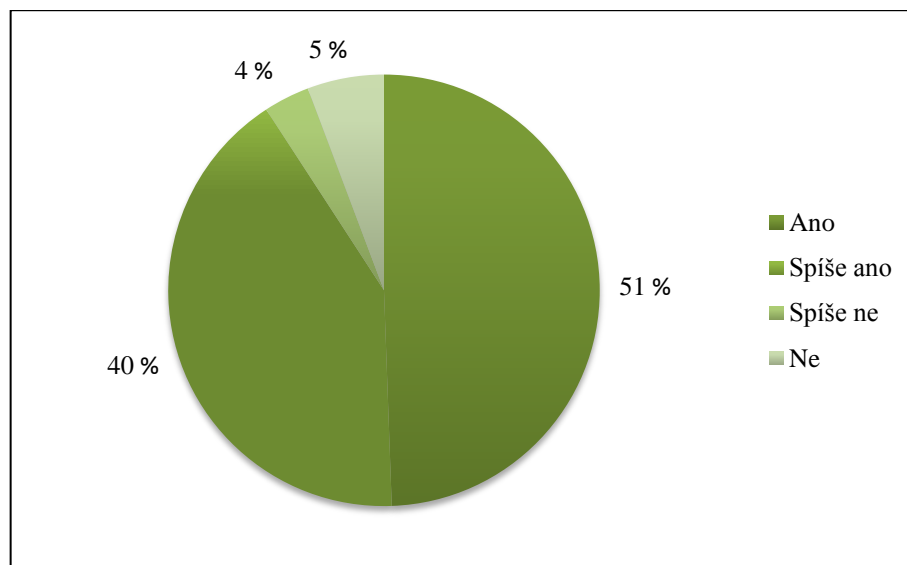
Druh benefitu	Četnost odpovědí	Relativní četnost
Nic mi nechybí	59 %	51
Služební automobil	8 %	7
Zaměstnanecká školka	7 %	6
Kurzy	6 %	4
Sleva na dřevo	5 %	5
Nižší nájem ve služebním bytě	2 %	2
Společenské akce	2 %	2
Další	11 %	10
Celkem	100 %	87

I přesto, že LČR má celkem hodně benefitů, najdou se benefity, které by zaměstnanci uvítali. 59 % respondentů nenašlo žádný benefit, který by postrádali, nebo jim všechny vyhovovaly. 8 % respondentů postrádalo nárok na služební automobil³¹. Následující

³¹ Tento druh benefitu se státní podnik LČR rozhodly již řešit. Obnovují svůj vozový park a do roku 2018 by měli mít všichni zaměstnanci, kteří ke své práci potřebují automobil, služební automobil, který budou moci využívat i pro soukromé účely.

benefit by uvítali hlavně mladí lidé. Mají zájem o zaměstnanecké mateřské školy. Tento druh benefitu postrádá 7 % respondentů. Další dva benefity se týkají kurzů a společenských akcí. Především se jedná o kurzy typu soft skills (měkké dovednosti), četnost výskytu tohoto benefitu je 6 % a společenské akce by uvítala 2 % respondentů. 5 % respondentů postrádá benefit, který dříve již měli. Jedná se o slevu na dřevo, tzv. deputát. Uvítali by tento benefit zpátky. Další chybějícím benefitem je nižší nájem ve služebním bytě, i když se tento benefit ve státním podniku objevuje, není dle respondentů výše nájmu odpovídající kvalitě bydlení a chtěli by nájem ještě nižší. Tato odpověď je zastoupena 2 %. Respondentům dále chybí příspěvek na brýle, masáže, příspěvek na mateřskou dovolenou, příspěvek na rakev, služební notebook, celozávodní dovolená, odlov zvěře k životnímu jubileu, stanice na výcvik psů. Tyto odpovědi se vyskytovaly ojedinelé, a proto jsou zařazeny do kategorie další.

Pátá otázka zněla, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým nadřízeným. Otázka byla uzavřená a měla čtyři možnosti odpovědí.

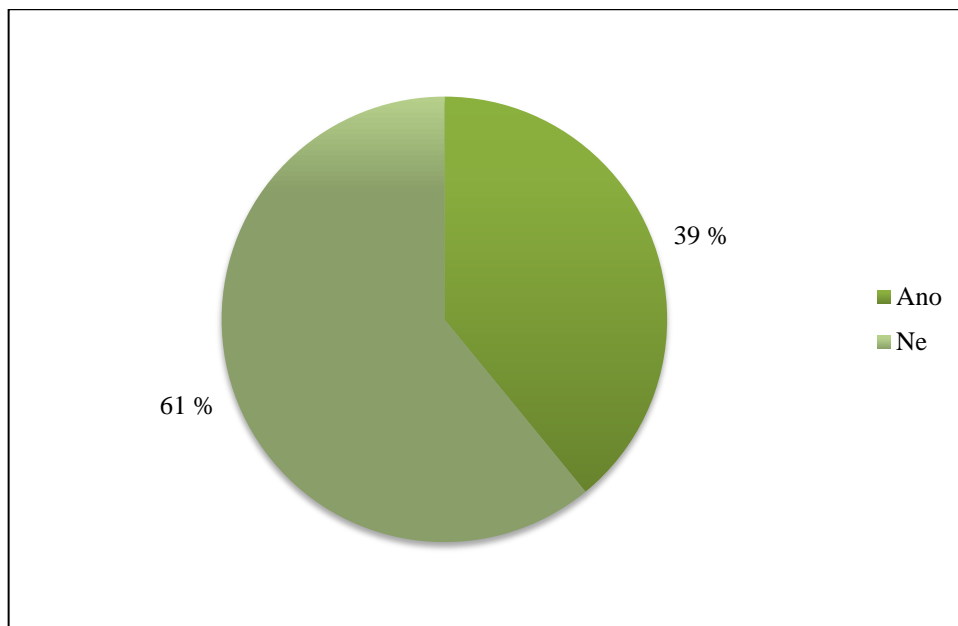


Graf 9: Spokojenost s nadřízeným vlastní zpracování

Z grafického znázornění na první pohled vyplývá, že respondenti jsou se svým nadřízeným v 51 % spokojeni. Druhou možnou odpovědí je spíše ano. Z této odpovědi soudím, že respondenti jsou spokojeni, ale je zde nějaké to malé ale. Spíše ano odpovědělo 40 % respondentů. Záporně odpovědělo celkem 9 % respondentů, z toho

4 % byla spíše nespokojena s nadřizným a 5 % respondentů bylo zcela nespokojeno se svým nadřizným.

Šestá otázka byla zaměřena na pracovní dobu, zda by zaměstnanci ve státním podniku uvítali pružnou pracovní dobu. V případě, že by ji uvítali, zeptala jsem se, od kdy by chtěli chodit do práce. Zde je grafické znázornění odpovědí na tuto otázku.



Graf 10: Pružná pracovní doba
vlastní zpracování

Z grafického znázornění vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni se svou pracovní dobou. Po detailnějším rozboru jsem zjistila, že se spíše jedná o starší zaměstnance (61 % respondentů). Těch, co by uvítali pružnou pracovní dobu je 39 % a jsou to spíše mladší respondenti. Dále jsem pracovala s těmi, kteří by pružnou pracovní dobu chtěli.

V tabulce jsou zpracovány časy začátku pracovní doby a procentuální vyjádření četností odpovědí.

Tab. 8: Pružná pracovní doba vlastní zpracování

Čas	Četnost odpovědí	Relativní četnost
Od 4 hod	1 %	1
Od 5 hod	1 %	1
Mezi 6 - 9 hod	1 %	1
Od 7 hod	1 %	1
Mezi 7 - 8 hod	2 %	2
Od 8 hod	17 %	15
Od 9 hod	8 %	7
Od 10	1 %	1
Ostatní	6 %	5
Celkem	39 %	34

Respondenti, kteří by chtěli pružnou pracovní dobu, se nejvíce shodli na tom, že by ocenili začátek v 8 hodin (17 %). Druhou nejčetnější skupinou jsou respondenti, jež by chtěli chodit od 9 hodin, těch je 8 %. Třetí nejčetnější skupinou, jsou respondenti, které nelze nikam zařadit. Jsou to odpovědi typu: uvítal bych home office, práce i o víkendech apod. Další časy jsou spíše individuální s četností 1 % a 2 %.

Poslední otázkou jsem chtěla zjistit, jestli zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání a z jakého důvodů. Tyto důvody jsem dala do tabulky včetně četností výskytu dané odpovědi.

Tab. 9: Důvody odchodu ze zaměstnání vlastní zpracování

Důvod odchodů	Četnost odchodů	Relativní četnost
Neuvažují o odchodu	68 %	59
Byrokracie	13 %	11
Špatný kolektiv	7 %	6
Problém s nadřízeným	5 %	4
Profesní růst	3 %	3
Další uvedené důvody	5 %	4
Celkem	100 %	87

Příčin odchodu ze zaměstnání se v dotazníku vyskytlo hned několik. Přičemž 68 % respondentů uvedlo, že nikdy neuvažovalo o odchodu ze zaměstnání. Zbýlých 32 %

o odchodu uvažuje nebo v minulosti uvažovalo. 13 % respondentů uvedlo jako důvod příliš velkou byrokracií a zbytečnou administrativu. Dalším důvodem, proč odejít ze zaměstnání je špatný kolektiv. V této skupině se objevilo 7 % respondentů. Jako čtvrtý důvod se objevil důvod týkající se problémů s nadřízeným. V této kategorii je 5 % tázaných. Na pátém místě s četností 3 % se objevil problém týkající se profesního růstu. Další důvody jsou spíše individuální, týkají se motivace a benefitů, soukromého podnikání a naplňující tvůrčí činnosti.

1.9 Shrnutí současného stavu

Pro rekapitulaci pozitivních a negativních příčin fluktuace ve státním podniku LČR jsem využila následující obrázek (obr. 4), kde mohu poukázat na pozitivní příčiny, které znamenají pro zaměstnance zřejmě nejdůležitější faktor, protože zobrazují, co státní podnik nabízí, jak základní podmínky, tak podmínky doplňkové. Pokud nejsou tyto argumenty pro zaměstnance dostatečně přesvědčivé nebo dokonce odrazující, mluvíme již o negativních příčinách, kterým bychom měli v co nejvyšší možné míře předcházet.



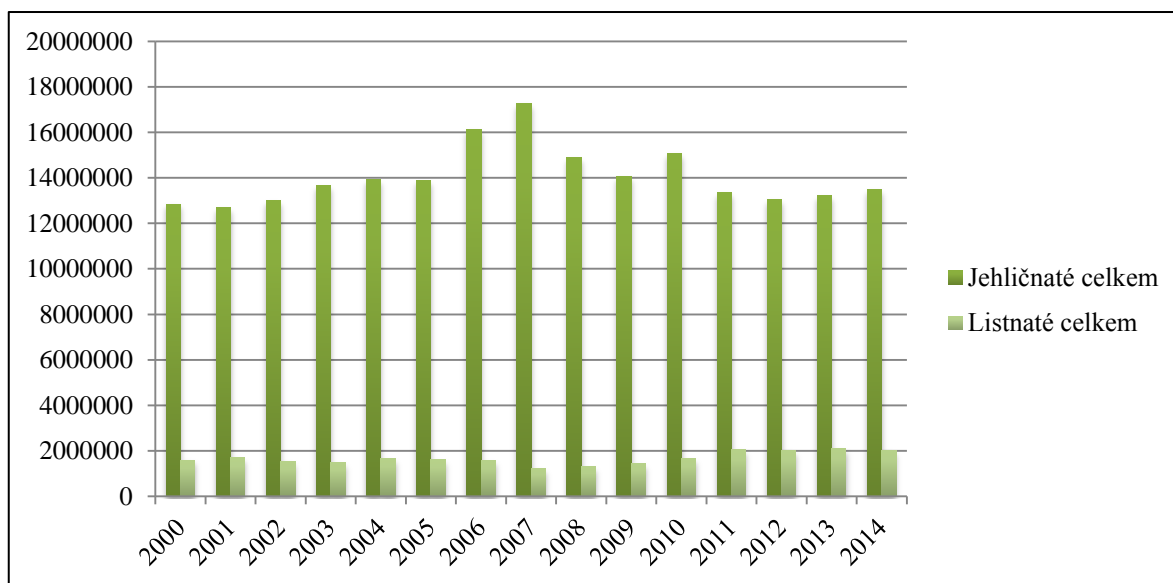
Obr. 4: Pozitiva a negativa státního podniku vlastní zpracování

Pozitiva

Státní podnik LČR byly zřízeny v roce 1992 Ministerstvem zemědělství. Státní podnik je tedy stabilní podnik, těžící ze svého státu. Vzhledem k nízké konkurenci ve svém oboru dokáže tvořit významný zisk, že může nabídnout svým zaměstnancům nespočet benefitů a nadměrné finanční ohodnocení.

Negativa

LČR je státní podnik, který podniká s přírodními zdroji v přírodě – těžba dříví (výnosy) a pěstební činnost (náklady). Ve stanovách státního podniku je klauzule, že musí provádět svou činnost s vědomím řádného hospodáře. Nemůže si dovolit nadstandardní počet venkovního personálu (pracovníci na lesní správě, lesním závodě, správa toků a semenářském závodě). Poměrně vysoká procenta fluktuace v jednotlivých letech mnou sledovaného období odráží vývoj počasí v daném roku.



Graf 11: Těžba dřeva podle druhů dřevin v m³ bez kůry vlastní zpracování

Podle vyjádření pracovníků podniku LČR by se fluktuace pracovníků pohybovala v rozmezí standardních procent 5-10 %, tzn. klasická fluktuace, (odchod do starobního důchodu, přechod k jiným subjektům, odchod z různých osobních důvodů apod.). Stačí v daném sledovaném roce sebemenší výkyv počasí (sucho, vítr, přemnožení škůdců)

a státní podnik reaguje na změnu tzv. klasických výrobních podmínek přijímáním nových pracovníků, kteří zde setrvávají jen po dobu zvládnutí daného problému. V grafu č. 12 sledujeme složení těžby dřevin, která má také vliv na fluktuaci. Nejčastěji se jedná o dělnické profese nebo nižší venkovní personál technickohospodářských pracovníků (studenti, důchodci a stážisté apod.)

VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části mé bakalářské práce se zaměřím na návrhy zlepšení dané situace státního podniku LČR. Na základě dotazníkového šetření a získaných informací se zaměřím na zlepšení problematiky v bodech:

- úprava pracovní doby,
- kurzy soft skills (měkké dovednosti),
- zaměstnanecká mateřská škola.

Tyto návrhy na zlepšení jsou v následující části dále podrobněji popsány i s náklady, které tímto návrhem vznikly.

Návrh číslo 1 – pracovní doba

První návrh na zlepšení dané situace je na základě dotazníkového šetření, kde jsem se ptala zaměstnanců, jestli by uvítali pružnou pracovní dobu. V dotazníkovém šetření 39 % respondentů uvedlo, že by pružnou pracovní dobu uvítali. Navrhovala bych, aby pracovní doba ve státním podniku byla od 6:00 do 18:00, přičemž každý zaměstnanec musel být na pracovišti mezi 9:00 až 14:00 hodinou. Další část pracovní doby a pobytu na pracovišti by byla na uvážení každého zaměstnance, ale zároveň musí být zachována standartní délka pracovní doby a to 8 hodin denně. Každý zaměstnanec musí psát knihu příchodů a odchodů, tudíž se nemůže stát, že by v době kdy má být v práci nebyl. Jedná se o změnu, která by nebyla finančně nákladná.

Návrh číslo 2 – soft skills

Druhý návrh je na zlepšení rozvoje osobnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci postrádají osobní rozvoj. Tato situace by se dala vyřešit soft skills (měkké dovednosti) kurzy. Na tyto kurzy by se mohli přihlásit technickohospodářští a vedoucí pracovníci. Kurzy jsem zaměřila na stress management (zvládnání stresu), time management (organizace času), organizační schopnosti pro technickohospodářské pozice a vedoucí by navíc mohli mít kurzy na vedení porad a leadership (vedení lidí).

Cena jednodenního kurzu se pohybuje okolo 150 000 Kč za kurz, který je pro 20 osob³². Technickohospodářských a vedoucích pracovníků je ve státním podniku celkem 2 377, proto by každý zaměstnanec měl na výběr jeden kurz a pomocí registračního formuláře by se na daný kurz mohl přihlásit. Předpokládám, že ne každý zaměstnanec se bude chtít přihlásit na kurz, proto bych navrhovala v rámci podniku uspořádat deset kurzů na stress management (zvládání stresu), time management (organizace času) a organizační schopnosti, tedy celkem 30 kurzů. Na vedení porad by bylo pět kurzů a dalších pět kurzů zaměřené na správné vedení lidí, tzv. leadership (vedení lidí), kterých by se mohli zúčastnit pouze vedoucí pracovníci. Celkem by tedy bylo 40 kurzů, kterých by se mohlo zúčastnit 800 zaměstnanců. Celkové náklady by činily ročně 6 000 000 Kč. Jedná se o částku, která by neohrozila státní podnik, vzhledem k tomu, že výsledek hospodaření LČR v roce 2014 byl 6 818 mil. Kč³³.

Návrh číslo 3 – zaměstnanecká mateřská škola

Vzhledem k tomu, že ve státním podniku LČR pracuje 30 % zaměstnanců starší generace, kteří v brzké době půjdou do starobního důchodu a na jejich místo nastoupí mladá generace, která bude v budoucnu chtít zakládat rodinu. V dnešní době je však problém s umístěním dětí do mateřských škol a to především ve městech³⁴. Proto jsem se rozhodla státnímu podniku zřídit zaměstnaneckou mateřskou školu. Zřízení takovéto zaměstnanecké mateřské školy je finančně nákladné, a proto je důležité takovouto realizaci pořádně zanalyzovat. Při výběru míst pro zaměstnaneckou mateřskou školu, jsem se zaměřila na 3 aspekty: zaplnění mateřských škol v dané lokalitě, počet zaměstnanců pracujících pro státní podnik v daném městě a věk zaměstnanců. Vybrala jsem Hradec Králové, kde státní podnik sídlí a je tady největší hustota zaměstnanců státního podniku. Dalšími městy jsou Česká Lípa, České Budějovice, Vsetín a Brno, kde je největší problém s umístěním dětí do mateřské školy. Další zaměstnaneckou mateřskou školu bych zřídila na základě dotazníku, ve kterém bych zjišťovala, zda by takovou zaměstnaneckou mateřskou školu uvítali.

³² TOP VISION, *Soft skills*. [online]. ©2015-16 [cit. 2016-05-03]. Dostupný z: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/>

³³ Výroční zpráva 2014: Lesy České republiky, s.p. Hradec Králové, 2015, s. 23.

³⁴ ČESKÝ ROZHLAS, *Přeplněné mateřské školy: Podívejte se na mapu, kde jich je nejvíc*. [online]. 29. 05. 2015 [cit. 2016-05-03]. Dostupný z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/data/_zprava/preplnene-materske-skoly-podivejte-se-na-mapu-kde-jich-je-nejvic--1495469

Provozní dobu zaměstnanecké mateřské školy navrhuji od 7:00 - 17:00 hodin. Mohly by ji navštěvovat i děti, které nemají rodiče zaměstnané ve státním podniku LČR. Museli by si však platit školné, které by činilo 3 000 - 5 000 Kč měsíčně. V ceně by bylo zahrnuto i stravné. Děti, které mají alespoň jednoho z rodičů zaměstnané ve státním podniku LČR, nemusí platit školné, pouze stravné, které by činilo 70 Kč za den.

V následující tabulce jsem uvedla náklady, které budou spojeny s realizací zaměstnanecké mateřské školy.

Tab. 10: Náklady na zaměstnaneckou školu vlastní zpracování

Položka	Cena
Výstavba objektu	6 800 000 Kč
Vybavení kuchyně	500 000 Kč
Vybavení školy	430 000 Kč
Dětské hřiště	200 000 Kč
Úprava zahrady	150 000 Kč
Hračky do školky	112 000 Kč
Další vybavení	42 000 Kč
Celkem	8 234 000 Kč

Ve městech bych zřídila dvoutřídky, kapacita je tedy 56 dětí. Náklady na výstavbu dvojtřídky činí náklady 6 800 000 Kč³⁵. Vybavení kuchyně činí 500 000 Kč. V ceně jsou zahrnuty všechny potřebné spotřebiče (konvektomat, myčka, robot, sporáky, varné kotle, nerezové pulty, regály, nádobí apod.) Další větší částka je na vybavení samotné zaměstnanecké školy³⁶ 430 000 Kč, za které koupíme stoly, židle, skříně, šatny pro děti i učitelky, matrace na spaní, kryty na topení, lavice, dopadové matrace, poličky, skříně a další dětský nábytek. Součástí vybavení budou i prostředky informačních technologií, sloužící na přípravu výuky pro děti. Náklady na úpravy venkovního prostoru včetně dětského hřiště činí 350 000 Kč. Další položkou v nákladech jsou hračky, na které jsem vymezila rozpočet ve výši 112 000 Kč. Jednalo by se především o společenské hry, autíčka, panenky apod. Další vybavení (sociální zařízení, osvětlení) kalkulují na 42 000 Kč.

³⁵ URBIO SISTO, *Mateřská škola „ECO“*. [online]. ©2016 [cit. 2016-05-05]. Dostupný z: <http://www.urbiosisto.cz/skolka>

³⁶ NÁBYTEK JIROUŠEK, *Nábytek pro mateřské školy*. [online]. ©2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupný z: www.detsky-nabytek-jirousek.cz/8-nabytek-pro-materske-skoly

Osobní náklady

V zaměstnanecké mateřské škole bych zaměstnala čtyři učitele, dvě kuchařky, jedna uklízečka, školnice, která se bude starat o vnitřní i venkovní prostory. Jediná školnice bude mít poloviční úvazek. V následující tabulce je znázorněn přehled kalkulace mezd na jednoho zaměstnance.

Tab. 11: Kalkulace mezd vlastní zpracování

Položka	Učitelka	Kuchařka	Uklízečka	Školnice
Hrubá mzda	20 000 Kč	15 000 Kč	16 000 Kč	6 000 Kč
Sociální pojištění	5 000 Kč	3 750 Kč	4 000 Kč	1 500 Kč
Zdravotní pojištění	1 800 Kč	1 350 Kč	1 440 Kč	540 Kč
SZP zaměstnavatel	6 800 Kč	5 100 Kč	5 440 Kč	2 040 Kč
Sociální pojištění	1 300 Kč	975 Kč	1 040 Kč	390 Kč
Zdravotní pojištění	900 Kč	675 Kč	720 Kč	270 Kč
SZP zaměstnanec	2 200 Kč	1 650 Kč	1 760 Kč	660 Kč
Superhrubá mzda	26 800 Kč	20 100 Kč	21 500 Kč	8 100 Kč
Daň před slevami	4 020 Kč	3 015 Kč	3 225 Kč	1 215 Kč
Daňová sleva	2 071 Kč	2 070 Kč	2 071 Kč	2 072 Kč
Sražená záloha na daň	1 949 Kč	945 Kč	1 154 Kč	0 Kč
Čistá mzda	15 851 Kč	12 405 Kč	13 086 Kč	5 340 Kč

Náklady státního podniku na jednoho učitele ve školce činí 26 800 Kč, na kuchařku 20 100 Kč, 22 800 Kč na uklízečku 21 500 Kč a na školnici 8 100 Kč. Roční náklady by tedy činily 2 124 000 Kč na jednu zaměstnaneckou mateřskou školu.

Provozní náklady

V následující tabulce jsou vyčísleny roční provozní náklady jedné zaměstnanecké mateřské školy.

Tab. 12: Předpokládané provozní náklady vlastní zpracování

Položka	Cena
Energie	170 000 Kč
Učební pomůcky	70 000 Kč
Služby	60 000 Kč
Spotřeba materiálu	50 000 Kč
Údržba	15 000 Kč
Telefon + internet	15 000 Kč
Ochranné prostředky	3 000 Kč
Bankovní poplatky	3 000 Kč
Pojištění	2 000 Kč
Školení zaměstnanců	2 000 Kč
Preventivní prohlídka	2 000 Kč
Celkem	332 000 Kč

Roční provozní náklady jedné zaměstnanecké mateřské školy jsou vykalkulovány na 332 000 Kč.

Počáteční náklady na jednu zaměstnaneckou mateřskou školu činí 10 690 000 Kč. V následujících letech by náklady činily 2 456 000 Kč ročně. Jelikož uvažuji o pěti zaměstnaneckých mateřských školách, celkové počáteční náklady na tyto zaměstnanecké mateřské školy jsou 53 450 000 Kč za první rok. Další roky by LČR zaplatily 12 280 000 Kč.

Výsledek hospodaření v roce 2014 činil ve státním podniku LČR 6 818 mil. Kč³⁷, proto by návrh na tuto investici mohl být realizován. V dalších letech by se tyto zaměstnanecké mateřské školy mohly rozšířit i do dalších měst.

³⁷ Výroční zpráva 2014: Lesy České republiky, s.p. Hradec Králové, 2015, s. 23.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjištění fluktuace zaměstnanců ve státním podniku Lesy České republiky, s. p., který zaměstnává více jak 3 000 zaměstnanců. Nejprve jsem zjistila, jak velká fluktuace je ve státním podniku a poté jsem pomocí dotazníkového šetření hledala příčiny. Pomocí identifikovaných problémových příčin poté vycházejí návrhy na zlepšení.

Teoretická část bakalářské práce byla rozdělena na dvě podkapitoly. V první podkapitole byla popsána personalistika a řízení lidských zdrojů, konkrétně motivace, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Zde vznikají hlavní příčiny, proč zaměstnanci odcházejí nebo uvažují o odchodu ze zaměstnání. V druhé podkapitole jsem se zaměřila na samotnou fluktuaci, její dělení, vypočet a jaké jsou její doporučené hodnoty.

Po teoretické části jsem zanalyzovala současný stav ve státním podniku. Ve sledovaném období 5 let, jsem zjistila, že fluktuace zaměstnanců má kolísavý trend a pohybuje se ve vyšších hodnotách, než jsou doporučené a mediánové hodnoty v České republice. Po detailnější analýze jsem dospěla k závěru, že státní podnik trpí fluktuací zaměstnanců nedobrovolnou. Jedná se o fluktuaci sezonní. Většina zaměstnanců pracuje v lese, kde je sezóna je od jara do podzimu a v zimě mají práci mimo stání podnik LČR.

Pomocí dotazníkového šetření jsem zjistila, že více než polovina zaměstnanců je se svou prací spokojena a nemá žádný důvod měnit zaměstnání. Jedná se tedy o loajální zaměstnance. Hledala jsem tedy důvody, proč druhá polovina zaměstnanců není spokojená se svou prací. Závěry jsem použila v návrhové části.

Z průzkumu vyplynulo, že ne každému zaměstnanci vyhovuje pracovní doba. Proto jsem státnímu podniku navrhla změnu z fixní pracovní doby na pružnou pracovní dobu. Jedná se o návrh na zlepšení, které není nákladné a uspokojilo by třetinu zaměstnaných. Dalším návrhem na zlepšení byly kurzy soft skills (měkké dovednosti), kterých by bylo 40 za rok a celkové náklady by činily 6 000 000 Kč. Jedná se sice o větší částku, ale vyřešily by se tím některé důvody, proč zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání. Třetí návrh na zlepšení vychází jak z dotazníkového šetření, tak i z organizační struktury

zaměstnanců. Ve státním podniku pracuje třetina zaměstnanců starší generace, která půjde do starobního důchodu. Příležitost dostane mladá generace, která si své zaměstnání vybírá podle toho, co jim zaměstnavatel nabízí. Kromě bohatého benefičního programu by tedy mohly LČR nabídnout i zaměstnaneckou mateřskou školu, která je v dnešní době žádaná. Náklady na provoz v prvním roce by činily 10 690 000 Kč na jednu zaměstnaneckou mateřskou školu, následující roky by se provozní náklady snižovaly. Tyto zaměstnanecké mateřské školy by mohly být zřízeny na pěti místech České republiky. V Hradci Králové, České Lípě, Českách Budějovicích, Vsetíně a Brně. Poté by tyto školy mohly vznikat i v dalších městech.

LČR patří mezi ty zaměstnavatele, kteří se o své zaměstnance starají. Nabízí jim nadstandartní benefity a zjišťují jejich potřeby. Domnívám se, že se jedná o ideálního zaměstnavatele, který přes problémy s nedobrovolnou fluktuací dobře pečuje o spokojenost svých zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 8025102238.
- BUSINESSDICTIONARY.COM. *Maslow's hierarchy of needs*. [online]. ©2015 [cit. 2015-11-22]. Dostupný z: <http://www.businessdictionary.com/definition/Maslow-s-hierarchy-of-needs.html>
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.
- ČESKÝ ROZHLAS, *Přeplněné mateřské školy: Podívejte se na mapu, kde jich je nejvíc*. [online]. 29. 05. 2015 [cit. 2016-05-03]. Dostupný z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/data/_zprava/preplnene-materske-skoly-podivejte-se-na-mapu-kde-jich-je-nejvic--1495469
- DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- FINEXPERT.CZ, *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců*. [online]. 8. 11. 2007 [cit. 2015-10-29]. Dostupný z: <http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>
- FRIESEN, W. *Are You a Theory X or a Theory Y Leader?*. [online]. 28. 8. 2015 [cit. 2015-11-11]. Dostupný z: <http://www.inplantgraphics.com/article/are-you-theory-x-theory-y-leader/>
- JINDRA, Jaroslav. *Abeceda managementu – Motivace, stimulace pracovníků*. [online]. [cit. 2015-10-29]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 5 vyd., Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LESYČR. Kontakty: Organizační struktura Lesů České republiky, s. p. [online]. ©2012 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.lesy-cr.cz/kontakty/Stranky/default.aspx/>

MANAGEMENT MANIA, *Motivace, motivování a motivační teorie*. [online]. 14. 10. 2015 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani/>

NÁBYTEK JIROUŠEK, *Nábytek pro mateřské školy*. [online]. ©2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupný z: www.detsky-nabytek-jirousek.cz/8-nabytek-pro-materske-skoly

NETMBA. *McClelland's Theory of Needs*. [online]. ©2002-2010 [cit. 2015-11-07]. Dostupný z: <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/>

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

TOP VISION, *Soft skills*. [online]. ©2015-16 [cit. 2016-05-03]. Dostupný z: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/>

URBIO SISTO, *Mateřská škola „ECO“*. [online]. ©2016 [cit. 2016-05-05]. Dostupný z: <http://www.urbiosisto.cz/skolka>

VALUEBASEDMANAGEMENT.NET. *ERG Theory*. [online]. ©2015 [cit. 2015-11-05]. Dostupný z:

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart s.r.o., nakladatelství s vědeckou radou, 2013. ISBN 978-80-904645-9-9.

Výroční zpráva 2014: Lesy České republiky, s.p. Hradec Králové, 2015, 110 s.

WIKISOFIA, *Teorie pracovní motivace*. [online]. ©2013 [cit. 2015-11-05]. Dostupný z: https://wikisofia.cz/index.php/Teorie_pracovni

https://wikisofia.cz/index.php/Teorie_pracovni %C3
%AD_motivace#Herzbergova_dvoufaktorov.C3.A1_teorie_pot.C5.99eb/

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

LČR	Lesy České republiky, s. p.
SZP	Sociální a zdravotní pojištění

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pracovní pozice	31
Graf 2: Věková struktura	32
Graf 3: Délka pracovního poměru	33
Graf 4: Fluktuace zaměstnanců dobrovolná - vlastní zpracování	39
Graf 5: Fluktuace zaměstnanců nedobrovolná - vlastní zpracování	39
Graf 6: Fluktuace zaměstnanců podle pohlaví - vlastní zpracování	40
Graf 7: Rozložení respondentů podle pohlaví - vlastní zpracování	44
Graf 8: Věkové rozložení respondentů - vlastní zpracování	45
Graf 9: Spokojenost s nadřazeným - vlastní zpracování	48
Graf 10: Pružná pracovní doba - vlastní zpracování	49
Graf 11: Těžba dřeva podle druhů dřevin v m ³ bez kůry - vlastní zpracování	52

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Proces motivace	14
Obr. 2: proces odcizení	22
Obr. 3: Organizační struktura zaměstnanců LČR	29
Obr. 4: Pozitiva a negativa státního podniku - vlastní zpracování	51

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Personální stav ve státním podniku LČR v roce 2011 - vlastní zpracování	34
Tab. 2: Personální stav ve státním podniku LČR v roce 2012 - vlastní zpracování	35
Tab. 3: Personální stav ve státním podniku LČR v roce 2013 - vlastní zpracování	36
Tab. 4: Personální stav ve státním podniku LČR v roce 2014 - vlastní zpracování	37
Tab. 5: Personální stav ve státním podniku LČR v roce 2015 - vlastní zpracování	38
Tab. 6: Hodnocení preferencí benefitů ve státním podniku - vlastní zpracování	46
Tab. 7: Chybějící benefity - vlastní zpracování	47
Tab. 8: Pružná pracovní doba - vlastní zpracování	50
Tab. 9: Důvody odchodu ze zaměstnání - vlastní zpracování	50
Tab. 10: Náklady na zaměstnaneckou školu - vlastní zpracování	56
Tab. 11: Kalkulace mezd - vlastní zpracování	57
Tab. 12: Předpokládané provozní náklady - vlastní zpracování	58

SEZNAM PŘÍLOH

Dotazník - Spokojenost zaměstnanců ve státním podniku Lesy České republiky, s. p.

Dotazníkové šetření

Spokojenost zaměstnanců ve státním podniku Lesy České republiky, s. p.

Pohlaví:

- Muž
- Žena

Věk:

- 17 a méně
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 a více

Který benefit oceňujete? (Vyberte pouze jednu možnost)

- Slevy na dřevo stavební
- Služební auto i k soukromým účelům
- Odlov/myslivost
- Nižší nájem ve služebních bytech
- Větší možnost volby pracovního oděvu
- Jazykové vzdělávání – příspěvek
- Garance růstu mezd plošně - pro všechny zaměstnance
- Placené sick days
- Vyšší příspěvek na dovolenou/rekreaci/sport
- 5 týdnů dovolené
- Garance meziročního růstu průměrného výdělku o míru inflace
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na soukromé životní pojištění
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na zdravotní pomůcky nebo rehabilitace

- Bezúročné půjčky zaměstnancům
- Lékařské péče - očkování proti klíšťové encefalitidě u terénních zaměstnanců a proti chřipce
- Příspěvek na dojíždění do zaměstnání
- Zvýšené odstupné při rozvázání pracovního poměru pro nadbytečnost
- Ubytování v rekreačních zařízeních s právem hospodaření LČR za snížené ceny
- Odměny k životním výročím
- Pracovní volno s náhradou mzdy nad rámec Zákoníku práce - např. při svatbě, úmrtí v rodině...
- Sleva na vánoční stromky a zvěřinu
- Pracovní volno s náhradou mzdy osaměle žijícímu rodiči - 10 dnů v roce při ošetřování nezletilého dítěte
- 13. a 14. plat
- Jiné: _____

Který benefit naopak postrádáte?

Jste spokojený/á s nadřízeným?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Ocenil/a byste pružnou pracovní dobu?

- Ano, odkdy: _____
- Ne

Uvažoval/a jste o změně zaměstnání? Z jakého důvodu?
