



FOTO: ČTK

## Z OBSAHU

- str. 1  
Většina firem s tradicí se pyšní vysokou stabilitou zaměstnanců, kteří jsou právem hrdí na svůj podnik
- str. 3  
Jak se mohou zaměstnavatelé bránit problematickým zaměstnancům
- str. 6  
Rozhovor s regionálním ředitelem ManpowerGroup Martinem Hrochem
- str. 8  
Příklady zaměstnavatelů, kterým se daří zvládat fluktuaci

## VĚTŠINA FIREM S TRADICÍ SE PYŠNÍ VYSOKOU STABILITOU ZAMĚSTNANCŮ, KTEŘÍ JSOU PRÁVEM HRDÍ NA SVŮJ PODNIK

**P**okles fluktuace, snížení nástupních platů a větší nejistota ovládla po roce 2009 v souvislosti s hospodářskou krizí český pracovní trh. Průmyslové firmy zároveň omezily nábor nových zaměstnanců a spíše investují do rozvoje vlastních odborníků, především v technických profesích.

V současné době činí celková fluktuace v České republice přibližně 15 procent, přičemž odborníky doporučená hodnota představuje pět až deset procent. Záleží ovšem na odvětví, regionu a samozřejmě konkrétní firmě.

„Fluktuace se týká zejména méně kvalifikované pracovní síly, převážně absolventů, a to ve větších městech, případně v průmyslových zónách. V dobách

hospodářské recese se také mnohde zrušily takzvané věrnostní benefity, kdy zaměstnanci rostla mzda, případně dovolená, v přímé úměře s odpracovanými léty,“ řekl regionální manažer Svazu průmyslu a dopravy ČR (SP ČR) pro Ústecký a Karlovarský kraj Václav Pavelek.

Existuje fluktuace dobrovolná a nedobrovolná. Pokud jde o první z nich, jedná se zpravidla o svobodné rozhodnutí zaměstnance opustit firmu. Druhý typ představuje odchody do důchodu či ze zdravotních důvodů, dále propouštění kvůli reorganizaci podniku, pro porušení pracovní kázně a podobně. Vysoká fluktuace má negativní vliv nejen na náklady (například na nábor nových zaměstnanců a jejich zaškolení), ale

### VÁŽENÍ ČTENÁŘI,

držte v rukou poslední vydání Regionálního kaleidoskopu, který jste pravidelně nacházeli jako přílohu měsíčníku Spektrum vydávaného Svazem průmyslu a dopravy ČR od dubna roku 2011. Každé číslo obsahovalo jedno klíčové téma ze světa byznysu, zaměstnanosti a vzdělávání spolu se zkušenostmi z jednotlivých krajů České republiky. Doufáme, že jste byli s časopisem spokojeni a našli v něm zajímavé informace. Konec Regionálního kaleidoskopu však není úplný, nadále si budete moci přečíst již vydaná čísla na internetových stránkách Svazu [www.sp-cr.cz/kaleidoskop/mesicnik-prinasejici-informace-o-deni-regionech-cr](http://www.sp-cr.cz/kaleidoskop/mesicnik-prinasejici-informace-o-deni-regionech-cr).

Přejeme vám hodně štěstí a podnikatelských úspěchů.  
*Redakce*

pokračování ze strany 1

často rovněž na hospodářské výsledky podniku, především kvůli snížení efektivity.

V současné době se fluktuace téměř netýká některých oborů, například stavebnictví. „Naše odvětví prochází největší krizí v novodobém období. Jenom v loňském roce přišlo o zaměstnání 11 tisíc našich kolegů a kolegyně. Od roku 2008 přišlo o práci 40 tisíc zaměstnanců. Ve firmách, kde působí základní organizace našeho odborového svazu, je hlavní prioritou udržení zaměstnání kmenových zaměstnanců. Fluktuace není nyní problém,“ potvrdil Regionálnímu kaleidoskopu předseda OS Stavba ČR Stanislav Antoniv.

Některé společnosti podnikající ve specializovaných oborech (například v chemii či v jaderné energetice) se potýkají s nedostatkem expertů. „S růstem nedostatku odborníků a specialistů roste význam personálního marketingu, marketingové propagace společností a jejich celkové komunikace s okolím. Společnosti si různými způsoby vzájemně přetahují odborníky a specialisty na své strany,“ uvádí na svých internetových stránkách společnost Manpower. S „přetahováním“ zaměstnanců úzce souvisí právě fluktuace.

„Čím je člověk vzdělanější, tím dále je ochoten dojíždět, případně se přestěhovat. Tím vzniká poptávka po specializovaných, které se firmy snaží vzájemně si přebírat, stejně jako tomu bylo před krizí,“ uvedl Václav Pavelek.

Z loňské analýzy společnosti Soliditet, již se zúčastnilo 1600 největších firem působících v České republice, vyplynulo, že klesla i fluktuace vrcholových manažerů. Zatímco v letech 2009 až 2010 změnilo místo 33 procent manažerů, v období 2010 až 2011 to bylo pouze 22 procent. V roce 2011 nejčastěji měnili práci manažeři marke-

## PŘÍNOSY ŘÍZENÉ FLUKTUACE:

- je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé firmě a jejích jednotlivých částech
- udržuje fungování vnitřního trhu práce – vytváření příležitostí k postupu představuje memento pro podprůměrné pracovníky
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví
- stabilizuje produktivní personál

**Zdroj: [www.personall.cz](http://www.personall.cz)**

tingu a personalistiky, naopak k největší stabilizaci došlo v oblasti investic a IT.

Pokud si firmy chtějí udržet kvalifikované zaměstnance, měly by se podle názoru odborníků snažit motivovat k tomu, aby neodcházel za lepšími příležitostmi. Ze

zjištění regionálních manažerů SP ČR vyplývá, že mezi nejčastější způsoby motivace pracovníků patří kromě finančního ohodnocení (zvýšení mzdy, vyplácení bonusů a podobně) a benefitů (stravenky, příspěvky na penzijní a životní pojištění) také týden dovolené navíc, možnost vzdělávání, práce z domova a další. Některé firmy pravidelně provádějí

## NEGATIVA ROSTOUCÍ FLUKTUACE:

- ztráta zaškolených zaměstnanců
- možný únik citlivých informací a obchodního tajemství
- ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam)
- přinejmenším přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců (včetně nutnosti vyššího stavu servisního personálu – například na personálním oddělení)
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetíženi (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců)
- snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání

**Zdroj: [www.personall.cz](http://www.personall.cz)**

průzkumy spokojenosti zaměstnanců a nabízejí jim nejen možnost vyjádřit se, ale také zlepšit pracovní podmínky a prostředí.

Pokud se společnost rozhodne propustit zaměstnance například z organizačních důvodů, měli by její vedoucí vždy postupovat nejen v souladu s právními normami, ale také eticky a spravedlivě. Co se týká nedobrovolných odchodů pracovníků, kteří porušovali pracovní kázeň nebo dlouhodobě nevykazovali dostatečný výkon, je podle expertů na personalistiku důležité dbát na prokazatelnost důvodů propuštění.

V případech, že zaměstnanec odchází dobrovolně, odborníci doporučují, aby se firmy zabývaly příčinami jeho rozhodnutí a získaly od něj zpětnou vazbu, kterou pak budou moci využít pro zlepšení řízení podniku. Většina firem oslovených regionálními manažery SP ČR v této souvislosti provádí výstupní pohovory s odcházejícími pracovníky.



FOTO: ČTK

## ZJISTILI JSME PRO VÁS

### JAK SE MOHOU ZAMĚSTNAVATELÉ BRÁNIT PROBLEMATICKÝM ZAMĚSTNANCŮM

Odchody zaměstnanců z firem nejsou vždy jen dobrovolné. Svě o tom ví partner advokátní kanceláře PRK Partners JUDr. Jaroslav Škubal, který pro Svaz průmyslu a dopravy ČR zpracoval prezentaci „Jak na problematického zaměstnance – propouštění zaměstnanců z hlediska pracovního práva“. Vybíráme z ní nejdůležitější informace pro zaměstnavatele.

### PREVENCE PŘED UZAVŘENÍM PRACOVNÍ SMLOUVY:

V rámci **pohovorů** zaměstnavatele s potenciálním zaměstnancem lze vyžadovat pouze informace, které:

- bezprostředně souvisejí s uzavřením smlouvy podle zákoníku práce, respektive
- neodporují dobrým mravům a slouží k plnění povinností zaměstnavatele, přičemž nelze vyžadovat specifické informace (národnost, původ, postoje, odbory, přesvědčení, sexuální orientace).

Pokud jde o **sociální sítě**, není zcela jednoznačné, zda je možné zde vyhledávat informace o potenciálních zaměstnancích (je to ale relativně častou praxí). Z pohledu osobních údajů to je v pořádku, pokud se jedná o oprávněně zveřejněné informace.

Rovněž **reference od bývalých zaměstnavatelů** často nefungují, neboť neutrální hodnocení je nežádoucí součástí celkové dohody. Jedním z preventivních opatření je **uzavření**

**pracovního poměru na dobu určitou**, které:

- výrazně snižuje riziko následných soudních sporů
- je nezbytné výslovně uvést v pracovní smlouvě
- musí respektovat limity právní úpravy, jinak se může zaměstnanec dovolat překlopení do doby neurčité a navíc zaměstnavateli hrozí pokuta až 300 tisíc korun.

Dalším důležitým opatřením je sjednání zkušební doby (s vedoucím zaměstnancem v prodloužené délce až 6 měsíců), v jejímž rámci je ukončení pracovního poměru okamžité bez dalších kompenzací.

### PREVENCE V PRŮBĚHU PRACOVNÍHO POMĚRU:

- nezbytnost provádění řádného a pravidelného hodnocení zaměstnanců (včetně přípravy vytykácích dopisů v případě zjištění nedostatků)
- uvážené poskytování bonusů a dalších nenárodních plnění a benefitů založené na výše uvedeném hodnocení
- vyvarování se dlouhodobé tolerance nežádoucího stavu (jinak hrozí rizika při propouštění)

### ZPŮSOBY UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU:

- Možnosti rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele jsou následující:
- dohoda
  - výpověď
  - okamžité zrušení při zvlášť hrubém porušení pracovních povinností
  - zrušení ve zkušební době
  - uplynutí sjednané doby určité



FOTO: ČTK

### VÝPOVĚDNÍ DŮVODY ZAMĚSTNAVATELE PODLE § 52 ZÁKONÍKU PRÁCE:

- a) ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část
- b) přemístuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část
- c) stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo o jiných organizačních změnách
- d) nesmí-li zaměstnanec podle rozhodnutí lékaře dále pracovat pro pracovní úraz, nemoc z povolání (ohrožení) nebo nejvyšší expozici
- e) pozbyl-li zaměstnanec pro zdravotní stav a podle rozhodnutí lékaře dlouhodobě způsobilost konat dále práci
- f) nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky určené zaměstnavatelem, včetně neuspokojivých pracovních výsledků
- g) existují-li důvody pro okamžité zrušení, závažné porušení povinností vyplývající z předpisů vztahujících se k vykonávané práci, pro soustavně méně závažné porušení povinností
- h) poruší-li zaměstnanec léčebný režim

-eve-

## OTÁZKA PRO...

VERONIKU MUROŇOVOU

VEDOUcí ODDĚLENÍ VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJE  
A NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ ARCELLORMITTAL OSTRAVA, A.S.

### Jaké jsou výhody a nevýhody velmi nízké fluktuace zaměstnanců?

Vzhledem k tomu, že jsme tradiční firma se specifickým oborem činnosti a s poměrně vysokým průměrným výdělkem, je fluktuace v naší společnosti velice nízká. Pokud neprobíhají projekty na zvyšování produktivity vyvolané zaměstnavatelem, roční fluktuace představuje pouhých zhruba 0,8 procenta. Nízká fluktuace je pro firmu našeho typu velice důležitá, a to především kvůli tomu, že disponujeme velice složitými výrobními procesy spojenými s odbornými znalostmi a častá obměna zaměstnanců by pro naši firmu znamenala obrovské riziko.

Na druhou stranu fluktuace pod jedno procento má také své negativní dopady. Vzhledem k tomu, že nechceme navyšovat stavy zaměstnanců, dochází jen k velmi malé obměně osádek a s tím souvisí i určitá zakonzervovanost pracovních ko-

lektivů, provozní slepota a omezená schopnost inovovat. Jak zřejmě chápete, podávat zlepšovací návrhy na pracovišti, na kterém jste strávili posledních 20 let, je poměrně náročný úkol. Omezený je také příliv mladších zaměstnanců, takže průměrný věk v podniku neúprosně roste a představuje do budoucna poměrně velkou hrozbu.

I z tohoto důvodu jsme nuceni implementovat celou řadu projektů, které si kladou za cíl tuto nepříznivou situaci zmírnit. Jedná se o projekty rotací na pracovištích a zvyšování flexibility zaměstnanců. Velice pečlivě plánujeme pracovní sílu, dlouhodobě pracujeme s talenty na všech úrovních, včetně talentů z řad dělnických profesí a věnujeme se plánování nástupnictví. Důležitým bodem je pro nás také přísun vyučenců a vysokoškoláků i v době, kdy firma neroste.



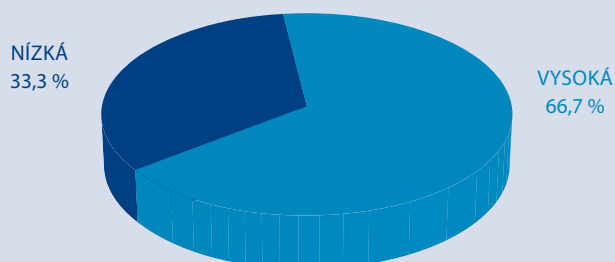
FOTO: ARCHIV

Bohužel, v poslední době zaznamenáváme prudký úbytek kvalitních absolventů technických profesí. Z tohoto důvodu intenzivně spolupracujeme se středními i vysokými školami, ale také s ostatními průmyslovými podniky v regionu a Svazem průmyslu a dopravy ČR na tom, abychom v době, kdy větší počty našich zaměstnanců dosáhnou důchodového věku a fluktuace se nám zvýší, bylo naše odborníky kým nahradit.

-eve-

## ANKETA

V hlasování na webu Sociálního dialogu [www.socialnidialog.cz](http://www.socialnidialog.cz) na otázku, **zda lidé hodnotí fluktuaci ve své firmě jako vysokou nebo nízkou**, odpovědělo:



Hlasování ukazuje, že lidé hodnotí své bezprostřední okolí trochu jinak, než jaké výsledky ukazují statistiky. Anketa naznačuje, že v mnoha firmách a profesích určití pracovníci stále hledají lepší uplatnění, nebo odcházejí po vypršení pracovní smlouvy na dobu určitou, případně je k odchodu od stávajícího zaměstnavatele nutí jiné důvody, například stěhování.



FOTO: ČTK

Na druhé straně je pravda, že si stále více lidí uvědomuje, že mít dobré zaměstnání je „výhra“ a snaží se ho udržet. Také firmy velmi dobře vědí, že největší kapitál, který mají, jsou kvalifikovaní pracovníci, a proto je průběžně vzdělávají a motivují.

-eve-

## EKONOMICKÁ AKTIVITA OBYVATEL ČR



Zdroj: Český statistický úřad

Poznámka: Mapa uvádí podíl pracovní síly (zaměstnaných a nezaměstnaných) na počtu všech osob starších 15 let. Údaje jsou za 4. čtvrtletí 2012 v procentech.

## STANE SE...

### Tipy na několik zajímavých akcí v regionech

#### KVĚTEN – ČERVEN 2013

##### Možnosti směřování k energetické soběstačnosti v regionech

Cílem mezinárodní konference Možnosti směřování k energetické soběstačnosti v regionech, která se koná 23. až 24. května v Opavě, je výměna praktických zkušeností z oblasti využívání obnovitelných zdrojů energie a realizace energetických úspor na regionální úrovni. K tématům patří cesta k energetické soběstačnosti doložená na příkladech ze spolkové země Hesensko, úspěšné projekty vytápění obcí nebo energetický management měst a obcí.  
Více na [www.porsennaops.cz](http://www.porsennaops.cz)

##### Šrámkův Písek 2013

Už 52. celostátní přehlídka experimentujícího divadla Šrámkův Písek se uskuteční 24. až 26. května. Zájemci budou moci navštívit několik desítek divadelních představení, které „prošly sítím“ regionálních přehlídek ze všech krajů České republiky. Akce je koncipována jako festival bez věkového a žánrového omezení. Bohatý doprovodný program, z něhož si bude moci vybrat každý návštěvník, se bude konat na různých místech Písku.  
Více na [www.nipos-mk.cz](http://www.nipos-mk.cz)

## DALŠÍ AKCE V REGIONECH

##### Podluží v písni a tanci

Tradiční národopisný festival Podluží v písni a tanci se uskuteční na přelomu května a června (31. 5 až 2. 6.) ve Tvrdonicích v okrese Břeclav. Akce zahrnuje přehlídku dechových hudeb, představení dětských národopisných a folklorních souborů, soutěže ve zpěvu a tanci, slavnostní průvod dětských souborů či tematicky zaměřené pořady místních kroužků. Velkou oblibu si za léta konání získal nedělní slavnostní průvod spojený se sjížděním chasy na vozech tažených koňmi.  
Více na [www.tvrdonice.cz](http://www.tvrdonice.cz)

##### Veletrh vynálezů a inovací INVENTO

Nový veletrh INVENTO, který proběhne na pražském výstavišti Incheba od 6. do 8. června, si předsevzal ukázat všem zájemcům o vědu, techniku a inovace nejnovější domácí a světové trendy a poukázat na důležitost tvůrčí práce a význam průmyslové právní ochrany pro uplatnění nových řešení na trhu. Současně chce umožnit „českým hlavám“ uplatnit své nápady a řešení na široké mezinárodní platformě. V rámci veletrhu se také uskuteční oficiální mezinárodní soutěž o nejzajímavější vynález či inovaci spojená s udělováním zlatých medailí, dále akce Centrum setkávání s kavárnou a jiné zajímavosti.  
Více na [www.invento.cz](http://www.invento.cz)

-eve-

## ROZHOVOR S...

MARTINEM HROCHEM

REGIONÁLNÍM ŘEDITELM MANPOWERGROUP

**K** nejčastějším příčinám fluktuace zaměstnanců v České republice patří výše mzdy, kdy lidé odcházejí za lépe placenou prací, osobní nespokojenost a odchod ve zkušební době.



### Jak hodnotíte fluktuaci v průmyslových podnicích?

Podle statistik je fluktuace v České republice a v západní Evropě zhruba na podobné úrovni. V západní Evropě jsou ale poměrně časté odchody zaměstnanců z důvodu, že partner získal práci v jiném regionu. U nás je výrazně nižší míra stěhování lidí za prací, takže by se dalo říci, že práci opouštíme častěji kvůli nespokojenosti.

### Jaké jsou její hlavní příčiny?

Nejčastější jsou finanční důvody, tedy že lidé odcházejí za lépe placenou prací. Dále to je osobní nespokojenost, kdy zaměstnanec nezapadne do kolektivu spolupracovníků nebo má spory s nadřízeným. Třetím nejčastějším důvodem je odchod ve zkušební době, buď kvůli nevhodně vybranému profilu zaměstnance, nebo špatně nastavenému adaptačnímu plánu a nedostatečnému zapracování pracovníka.

**Je důležité, aby vedoucí pracovníci měli několikrát ročně individuální pohovory s lidmi a pracovali s jejich osobní motivací.**

### Pro které firmy představuje fluktuace největší problém?

Nejnákladnější je fluktuace pro společnosti, které musí hodně investovat do nových zaměstnanců z důvodu nutnosti dlouhé doby zapracování, tedy u pozic s vysokou mírou specifické odbornosti. V některých provozech, především ve strojírenských firmách, je potřeba dobře ovládnout unikátní postupy a dovednosti, které se získávají třeba i déle než půl roku. S novými technologiemi a koncentrací výrobních společností v České republice roste

poptávka po technicích a mechanicích všech specializací, kteří ale na trhu nejsou dostupní. Proto musí firmy investovat stále více prostředků do výchovy a rozvoje vlastních specialistů.

### Změnila se v posledních letech fluktuace v souvislosti s ekonomickou krizí? A pokud ano, v jakém směru?

Od roku 2009 fluktuace klesla. Jednak společnosti omezily nábor nových zaměstnanců, ale zároveň se lidé bojí měnit práci, protože jako noví zaměstnanci by byli více ohroženi případným snižováním stavů. Je také pravda, že nástupní platy se snížily a změna práce je spojená s větší nejistotou. Tím se zpomalila rotace lidí na trhu práce.

### Co by podle vás měly dělat firmy pro to, aby jim neodcházeli kvalifikovaní zaměstnanci? Jak by je měly motivovat?



Motivace jsou finanční i nefinanční a pro mnoho lidí je nefinanční motivace důležitější než výše platu a bonusů. Důležité je, aby vedoucí pracovníci měli několikrát ročně individuální pohovory

**Nejnákladnější je fluktuace pro společnosti, které musí hodně investovat do nových zaměstnanců kvůli dlouhé době zapracování, což se týká zejména pozic s vysokou mírou specifické odbornosti.**

s lidmi a pracovali s jejich osobní motivací. Někdo má rád klid a stabilní pracovní náplň, jiný potřebuje změnu a nové zkušenosti. Pokud není možný vertikální postup, měl by mít zaměstnanec možnost horizontálního postupu – rotace mezi odděleními, spolupráce na nových projektech, zapojení dlouholetého specialisty do projektů na zlepšování procesů a podobně.

### Je obvyklé, že firmy provádějí výstupní pohovory s odcházejícími zaměstnanci?

Výstupní pohovory nejsou standardem. Ve výrobě se to prostě nestíhá a pracovníci dostávají třeba jen dotazníky, které nemohou poskytnout potřebný výstup. Až při osobním pohovoru s nestranným personalistou se totiž lidé rozpovídají a přitom se odhalí hlubší věci.

### A co může takový pohovor přinést zaměstnavateli?

Ukáže se, kde jsou špatně nastavené procesy, komunikační toky nebo organizace výroby. Pohovor také umožní získat potřebné informace pro rozvoj manažerů na všech úrovních, aby uměli lépe své lidi motivovat a rozvíjet.

-eve-

## FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ V REGIONECH

**Kraj:** Jihomoravský kraj a Kraj Vysočina  
**Regionální zástupce SP ČR:** Pavla Adamčíková



### Zjištění:

Většina společností v Jihomoravském kraji a Kraji Vysočina hodnotí fluktuaci jako relativně nízkou, a to i vzhledem ke krizi, díky níž pozorují firmy pokles fluktuace zaměstnanců. Jako hlavní příčiny odchodu zaměstnanců podniky uvádějí zejména stěhování, zdravotní důvody a odchody do důchodu. Změna zaměstnavatele se vyskytuje v minimální míře. Zejména firmy, které by byly pro požadovanou kvalifikační úroveň zaměstnanců v provozech ohroženy vysokou fluktuací, se snaží motivovat své zaměstnance k tomu, aby neodcházel. K motivačním prostředkům patří především mzdová politika, řada zaměstnaneckých benefitů, pracovní prostředí i sociální politika motivující pracovníky k loajlnosti. Některé firmy také přistupují k pravidelným pohovorům se zaměstnanci, aby zjistily, jaký je jejich vztah k firmě. Pohovory s odcházejícími pracovníky pak jako všeobecnou koncepci nevyužívají všechny podniky, někde se provádějí pouze s určitými zaměstnanci, a to s ohledem na pozici v podniku či konkrétního zaměstnance.

**Kraj:** Moravskoslezský kraj  
**Regionální zástupce SP ČR:** Petr Holica



### Zjištění:

Průmyslové firmy v Moravskoslezském kraji hodnotí fluktuaci nejčastěji jako nízkou. Zejména u velkých podniků funguje ještě prvek rodinné tradice, kdy celé generace rodiny pracují v jedné firmě a lidé jsou na to hrdí. Například ve společnosti OKD se v posledních letech fluktuace udržuje pod 1,5 procenta, což je však výrazně méně, než jaká je běžná úroveň v ostatních průmyslových podnicích. Kromě předmětu činnosti konkrétní firmy a podmínek v regionu hraje podle personalistů důležitou roli také pozitivní jednání podniku vůči svým zaměstnancům, a to od nábora přes adaptační proces „nováčků“ až po nejruznější benefity. To vše dohromady podle nich přispívá k větší míře identifikace zaměstnanců s firmou, od níž pak nemají důvod odjít.

**Kraj:** Plzeňský a Jihočeský kraj  
**Regionální zástupce SP ČR:** Michal Lehký



### Zjištění:

Většina firem v Plzeňském a Jihočeském kraji hodnotí fluktuaci jako nízkou a uvádějí, že v souvislosti s hospodářskou krizí se nijak výrazně nezměnila. Velká část podniků se snaží motivovat zaměstnance prostřednictvím kvalifikačního vzdělávání, nejruznějších benefitů, k nimž patří stravenky, týden dovolené navíc, možnost práce z domova, příspěvky na penzijní a životní pojištění a podobně, a také zvýšení mzdy či mimořádných odměn. Většina společností provádí s odcházejícími zaměstnanci výstupní pohovory.

**Kraj:** Liberecký, Královéhradecký a Pardubický kraj  
**Regionální zástupce SP ČR:** Markéta Heroutová



### Zjištění:

Od roku 2008 fluktuace velmi výrazně klesla. Před počátkem krize byl především v automotive firmách trend velmi vysoké fluktuace, kdy dělníci přecházeli mezi jednotlivými továrnami v průmyslových zónách jen pro „pár korun“ navíc. Nyní fluktuace téměř neexistuje. V manažerských, administrativních i v dělnických pozicích se vyskytuje pouze na přirozené úrovni (odchody na mateřskou dovolenou a do starobního důchodu), případně probíhá řízená fluktuace, například z jednoho závodu do druhého. Kvalifikované pracovníky se podniky snaží udržet hlavně prostřednictvím profesních školení a možností pracovního postupu. Naproti většina firem neprovádí s odcházejícími zaměstnanci výstupní pohovory.

**Kraj:** Olomoucký a Zlínský kraj  
**Regionální zástupce SP ČR:** Barbora Baďurová



### Zjištění:

Převážná většina členských firem Olomouckého a Zlínského kraje hodnotí fluktuaci svých zaměstnanců jako nízkou či velmi nízkou. Mezi hlavní příčiny se řadí odchody do starobního důchodu, následují osobní zájmy zaměstnanců – stěhování, pracovní nabídky v bližších vzdálenostech od domova, lepší platové podmínky a další. Objevují se také případy ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů ve firmě, případně kvůli porušení pracovní kázně. Pro některé firmy nepředstavuje fluktuace žádný problém, ale pro společnosti, které se neobejdou bez zaměstnanců se specializovanou kvalifikací, představuje fluktuace, byť nízká, značný problém. V souvislosti s ekonomickou krizí firmy nezaznamenaly výraznější změny v oblasti fluktuace zaměstnanců. Označují ji spíše za klesající, v nejbližší době mají lidé strach přijít o práci a snaží se ji udržet.

**Kraj:** Středočeský kraj  
**Regionální zástupce SP ČR:** Kateřina Budínková



### Zjištění:

Ve Středočeském kraji, který čelí konkurenci zaměstnavatelů v Praze, se fluktuace týká především pracovníků v dělnických profesích a s nižší kvalifikací. Velké pražské firmy více řeší fluktuaci na pozicích středního a vyššího managementu a snaží se této situaci předcházet vhodnými HR procesy, zejména dlouhodobým sledováním spokojenosti zaměstnanců a jejich dostatečnou (finanční i kariéru) motivací. Z průzkumu mezi středočeskými firmami vyplývá, že nejčastějšími důvody vysoké fluktuace jsou ztráta motivace, špatné odměňování, nedostačující vedoucí a řídicí dovednosti manažerů, omezené možnosti růstu a další. Zvláště ve výrobním sektoru se projevuje nejen dlouhodobá špatná hospodářská situace (vzhledem k možnostem odměňování), ale také nedostatek kvalitních a kvalifikovaných pracovníků s technickým vzděláním.

**Kraj:** Karlovarský a Ústecký kraj  
**Regionální zástupce SP ČR:** Václav Pavelek



### Zjištění:

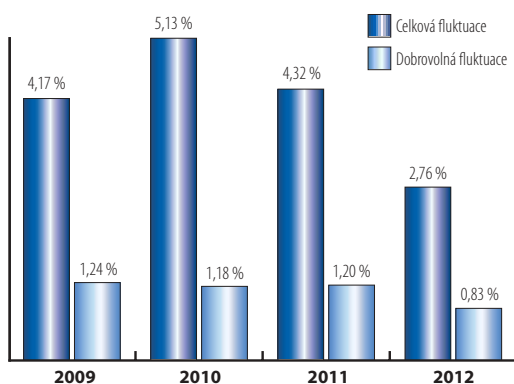
Podle vyjádření personalistů se fluktuace firem pohybovala v „sinusoidách“, kdy s rozmachem průmyslových zón převážně mladí lidé putovali za lepšími finančními podmínkami. S příchodem hospodářské recese, kdy firmy bojovaly o přežití a mnohé propouštěly, se myšlení lidí mírně změnilo. V letech 2009 až 2010 pracovníci hledali spíše jistotu zaměstnání a fluktuace (nikoliv propouštění) byla minimální. Pokud někdo změnil pracovní pozici, bylo to převážně kvůli zajištění perspektivy do budoucna. I tento trend se ovšem pomalu mění a lidé již opět začínají klást na první místo momentální mzdu. Ze zjištění vyplývá, že fluktuace se týká převážně méně kvalifikovaných pracovníků, včetně absolventů, a to ve větších městech, případně v průmyslových zónách. Momentálně fluktuace nepředstavuje pro zaměstnavatele takový problém jako v letech 2007 až 2008.

## PŘÍKLADY FLUKTUACE

### OKD

Takzvaná dobrovolná fluktuace zaměstnanců se ve společnosti OKD v posledních letech udržuje pod 1,5 procenta, což je výrazně méně, než činí běžná úroveň v průmyslových firmách.

„Svědčí to o významné roli OKD na trhu práce v regionu, pozici firmy jako stabilního a důvěryhodného zaměstnavatele a vysoké míře souznělosti zaměstnanců s firmou,“ uvedla pro Regionální kaleidoskop zástupkyně finanční a personální ředitelky OKD Radka Naňáková.



Zdroj: OKD

**Poznámka:** V grafu je znázorněna fluktuace zaměstnanců, která v sobě nezahrnuje nucené odchody (například z důvodu organizačních změn).

### TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY

Třinecké železářny vykazují podle ředitele pro personalistiku a administrativu Ivo Žižky poměrně nízkou fluktuaci a věnují jí pozornost průběžně, neboť je jedním z ukazatelů stability zaměstnanců, a pokud by nabyla příliš vysokých hodnot, stala by se rizikovým faktorem ve vztahu k zajištění a udržení kvalifikovaných a zkušených pracovníků.

„Významným nástrojem je v této oblasti také pravidelné dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců – pravidelně je hodnoceno 35 faktorů spokojenosti – které na jedné straně poskytuje zaměstnancům možnost přispět k vytváření pozitivního pracovního prostředí a na druhé straně poskytuje vedení společnosti cennou zpětnou vazbu a podněty pro další kroky vedoucí k větší spokojenosti a tím i vyšší stabilitě zaměstnanců,“ uvedl Ivo Žižka.

Krise, která postihla hospodářství jako celek včetně hutnického průmyslu, se v roce 2009 odrazila i na vyšší míře fluktuace zaměstnanců, když dosáhla dvojnásobné hodnoty oproti stavu před krizí. Zásadní vliv na zvýšení míry fluktuace měla především úsporná a restrukturalizační opatření.

V letech 2010 až 2012 došlo k opětovné stabilizaci míry fluktuace na „předkrizovou“ úroveň. „Částečnou výjimkou byl rok 2011, kdy však byla vyšší míra fluktuace zásadně ovlivněna provedenou externalizací části činnosti společnosti. Při zohlednění tohoto vlivu pak také v tomto roce míra fluktuace odpovídala dlouhodobě dosahovaným hodnotám,“ řekl Ivo Žižka a dodal, že pokud nedojde k zásadním negativním vlivům mimo dosah společnosti, lze předpokládat udržení stávající míry fluktuace.

### ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ (ČSSZ)

Fluktuace v ČSSZ dosáhla k 31. prosinci 2010 celkem 11,59 procenta, což ve srovnání se stavem ke konci roku 2009 představuje zvýšení o 1,61 procenta. Do nárůstu procenta celoroční fluktuace se již stačilo promítnout tříprocentní snižování systemizovaných míst k 1. lednu 2011, protože řada pracovních poměrů zaměstnanců na těchto rušených místech skončila dohodou nebo uplynutím sjednané doby určité v prosinci 2010.

Zatímco v roce 2009 činil počet výstupů 889 a počet nástupů dosáhl až 1607, o rok později počet výstupů vzrostl na 1026, což bylo způsobeno uvedenou tříprocentní redukcí systemizovaných míst, a počet nástupů poklesl téměř o polovinu na 888 případů. Tento poměrně výrazný pokles realizovaných nástupů byl způsoben snahou ČSSZ minimalizovat v roce 2009 počet neobsazených systemizovaných míst, takže v roce 2010 se obsazovaly zejména pozice uvolněné běžnými odchody zaměstnanců.

Nejčastějším způsobem, jakým zaměstnanci končili pracovní poměr, bylo uplynutí doby, na



kteřou byl sjednán pracovní poměr na dobu určitou (434 případů). Dále následuje skončení pracovního poměru dohodou podle (346 případů plus 28 případů skončení pracovního poměru pro nadbytečnost). Třetím nejčastějším způsobem je výpověď ze strany zaměstnance (113 případů).

Zdroj: ČSSZ

-eve-

Máte hlad po dalších informacích?

Navštivte: [WWW.SOCIALNIDIALOG.CZ](http://WWW.SOCIALNIDIALOG.CZ)

Chcete pravidelně dostávat tento bulletin do své e-mailové schránky?

Objednejte si ho na adrese :

[REDAKCE@SOCIALNIDIALOG.CZ](mailto:REDAKCE@SOCIALNIDIALOG.CZ)

Regionální kaleidoskop – měsíčník přinášející informace z dění v regionech ČR

Vydavatel: Svaz průmyslu a dopravy České republiky, Freyova 948/11, 190 00 Praha 9

Šéfredaktorka: Eva Presová

Redakční rada: Ondřej Gbelec, Růžena Hejná, Milan Mostýn, Lucie Rezníčková

Kontakt: [redakce@socialnidialog.cz](mailto:redakce@socialnidialog.cz), [www.socialnidialog.cz](http://www.socialnidialog.cz)

Grafická úprava, sazba a tisk: Ottova tiskárna, s.r.o.

Náklad: 2100 ks

Evidenční číslo: MK ČR E 20104

Uzávěrka vydání: 29. 4. 2013

Tento bulletin je vydáván v rámci projektu Udržitelnost sociálního dialogu, který je financován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.