

Projekt snížení fluktuace pracovníků ve vybrané firmě

Bc. Lucia Zimán

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucia Zimán**
Osobní číslo: **M17648**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt snížení fluktuace pracovníků ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice fluktuace pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav fluktuace pracovníků vybraného závodu firmy.
- Navrhněte firmě projekt ke snížení fluktuace pracovníků.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018, 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

NOE, Raymond A., John R. HOLLENBECK, Barry A. GERHART a Patrick M. WRIGHT. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 11e. New York: McGraw-Hill Education, [2019], 744 s. ISBN 978-1-260-09855-6.

PHILLIPS, Jack J. a Adele O. CONNELL. *Managing employee retention: a strategic accountability approach*. London: Routledge, Taylor and Francis Group, 2012, 355 s. ISBN 978-0-7506-7484-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Benyahya, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím souhlasem, pokud je uzavřena licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.4.2019

Jméno a příjmení:LUCIA ZIMAN

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tématem fluktuace, které je v současné době aktuálním problémem mnoha firem. Cílem diplomové práce je navržení projektu, který by vybrané firmě pomohl snížit vysokou míru fluktuace. Pro vyhotovení teoretické části práce byla provedena literární rešerše zabývající se tématem fluktuace a personálním řízení a to českých i zahraničních zdrojů. Praktické část je tvořena analytickou částí a projektem. V analytické části byla analýza fluktuace a dalších ukazatelů spjatých s fluktuací.

Klíčová slova: fluktuace, personální řízení, míra fluktuace, příčiny fluktuace, motivace, systém odměňování

ABSTRACT

Diploma thesis deals with employee turnover as a current problem in many companies. The main goal of this thesis is to make a project proposal helping the selected company to reduce high employee turnover rate. Theoretical part consists of literature review of Czech and also foreign sources dealing with the topics of employee attrition and turnover. Practical part consists of analytical part and project proposal. Analytical part analysis employee turnover within the selected company as well as other indicators regarding employee turnover.

Keywords: employee turnover, human resources management, employee turnover rate, causes of employees turnover, motivation, rewards system

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Petra Benyahya Ph.D., za věnovaný čas, ochotu a cenné rady. Poděkování patří také zaměstnancům vybrané firmy, bez které by tato diplomová práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě děkuji mé rodině a nejbližším přátelům za podporu po celou dobu studia.

„Vzdělání má hořké kořínky, ale sladké ovoce.“

Aristoteles

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 FLUKTUACE.....	12
1.1 CO JE TO FLUKTUACE	12
1.2 DRUHY FLUKTUACE	12
1.3 NEGATIVNÍ DOPADY VYSOKÉ FLUKTUACE NA FIRMU	13
1.4 METODY MĚŘENÍ FLUKTUACE	14
1.5 NÁKLADY VZNIKAJÍCÍ PŘI FLUKTUACI.....	16
2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	17
2.1 FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA FLUKTUACI ZAMĚSTNANCŮ	17
2.2 ANALÝZA RIZIK ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ	19
2.3 ANALÝZA PŘÍČIN ODCHODŮ	19
2.4 OPATŘENÍ K STABILIZACI ZAMĚSTNANCŮ	21
2.5 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A ZAMĚSTNANECKÁ POHODA.....	22
2.5.1 Důsledky pracovní nespokojenosti	25
2.6 MOTIVACE	26
2.7 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	27
2.7.1 Zásady účinného odměňování.....	28
2.7.2 Systém odměňování	28
2.8 ODDANOST A ANGAŽOVANOST.....	30
2.8.1 Oddanost vůči organizaci.....	31
2.8.2 Pracovní angažovanost.....	32
2.9 FIREMNÍ KULTURA A KOMUNIKACE	33
2.9.1 Organizační kultura	33
2.9.2 Firemní interní komunikace	34
2.10 VYUŽITÍ SOCIÁLNÍHO OKOLÍ.....	37
2.11 GENERACE Y JAKO ZAMĚSTNANCI	38
3 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	43
4.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO ZÁVODU.....	43
4.1.1 Organizační struktura vybraného závodu.....	44
4.2 ANALÝZA PRACOVNÍKŮ VYBRANÉHO ZÁVODU.....	44
4.2.1 Struktura dle pracovního zařazení.....	45
4.2.2 Struktura žen a mužů.....	45
4.2.3 Věková struktura pracovníků	46
5 ANALÝZA FLUKTUACE VE VYBRANÉM ZÁVODĚ.....	48

5.1	ZPŮSOBY UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	49
5.2	FLUKTUACE PODLE VĚKOVÉ STRUKTURY	50
5.3	FLUKTUACE PODLE PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ	51
5.4	FLUKTUACE DLE DÉLKY PRACOVNÍHO POMĚRU.....	52
5.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA SPOJENÁ S ODCHODY PRACOVNÍKŮ.....	53
6	ANALÝZA VYBRANÝCH ČINNOSTÍ OVLIVŇUJÍCÍ FLUKTUACI.....	55
6.1	ANALÝZA FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	55
6.2	ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY	55
6.3	ANALÝZA VYUŽITÍ SOCIÁLNÍHO OKOLÍ.....	56
7	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ.....	57
8	SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ.....	66
9	PROJEKT SNÍŽENÍ FLUKTUACE VE VYBRANÉ FIRMĚ.....	68
9.1	CÍLE PROJEKTU	68
9.2	KLÍČOVÉ ČINNOSTI PROJEKTU	69
9.2.1	Program loajality	70
9.2.2	Adaptační program.....	72
9.2.3	Pravidelná školení	72
9.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	73
	Program loajality	73
	Adaptační program	75
	Program Pravidelná školení.....	76
	Celkové náklady Projektu	76
9.4	PŘÍNOSY PROJEKTU PRO FIRMU	77
9.5	RIZIKA PROJEKTU	78
9.6	ODPOVĚDNÉ A POVĚŘENÉ OSOBY PROJEKTU	79
9.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	80
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá tématem fluktuace. Toto téma je v současné době ve firmách velmi aktuální. Není jednoduché si udržet zaměstnance, protože pracovních nabídek je na trhu práce mnoho což zaměstnancům dává volnost ve výběru. Firmy jsou si touhle skutečností vědomy a je na místě nastavení takových pracovních podmínek a systému odměňování, které je pro nové i současné zaměstnance atraktivní a v porovnání s dalšími firmami konkurenceschopné.

Práce se skládá ze dvou hlavních celků, teoretické a praktické části. K vyhotovení teoretické části byla provedena literární rešerše desítek tuzemských, ale i zahraničních zdrojů.

V praktické části byla provedena analýza dat, které byly poskytnuty pro vyhotovení práce vybranou firmou. Daná firma si nepřeje být v práci jmenována a to z důvodu působení vysoké fluktuace negativně na jméno firmy. Kvůli specifickému zaměření firmy a velikostí na trhu je v kapitola představení firmy zaměřen pouze na pár faktů, aby nebylo možné firmu identifikovat. První část analytické části byla provedena analýza současného stavu zaměstnanců ve firmě, který je považován nezbytný pro představení situace v dané firmě. Další část se již zaměřuje konkrétně na téma fluktuaci. Firmou byla poskytnuta data zpětně pouze za dva roky. Ačkoli není možné zjistit, jak se fluktuace vyvíjela v delším časovém období, pro analýzu fluktuace jsou data dostačující a značí problém ve firmě s odcházejícími pracovníky. Okrajově byla také provedena analýza činností, které mohou částečně fluktuaci a celkově situaci ve firmě ovlivnit, jako komunikace ve firmě, firemní kultura nebo také využití sociálních sítí ve smyslu působení firmy jako zaměstnavatele na okolí. Pro zjištění spokojenosti ve firmě současných zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření. Výsledky šetření uzavírají analytickou část práce.

Seznámení s tématem a celou problematikou týkající se fluktuace a následně provedenou analýzou ve vybrané firmě slouží jako podklad pro vyhotovení projektu snížení fluktuace, což je cílem této práce. Nezbytnou součástí projektu je jeho cíl, který byl určen za pomoci metody SMART. Cíl následuje vymezení klíčových činností projektu, dále pečlivě provedená nákladová analýza. Vypracovány jsou také přínosy projektu pro firmu, který by mohly pomoci při představení projektu a schvalovacímu procesu vedením firmou. Provedena byla také analýza rizik a časový harmonogram projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je navržení projektu, který by pomohl snížit vysokou míru fluktuace ve firmě. Pro dosažení hlavního cíle je nutno splnit dílčí cíle, které jsou popsány níže.

Dílčí cíle práce:

- Provedení literární rešerše. Ke zpracování teorie této diplomové práce je využito 23 zdrojů v českém a 6 zdrojů v anglickém jazyce.
- Analýza současného stavu pracovníků závodu vybrané firmy. Na začátku praktické části se práce zaměřuje na aktuální stav pracovníků vybraného závodu firmy. Data jsou prezentována i graficky.
- Analýza fluktuace pracovníků závodu vybrané firmy včetně provedení analýzy struktury pracovníků. Zjištěné poznatky jsou podrobně popsány a také graficky znázorněny.
- Nákladová analýza fluktuace. Ke zjištění ekonomického dopadu fluktuace na firmu je nutno znát, kolik firmu stojí odchod jednoho jejího pracovníka.
- Analýza činností, které souvisí s fluktuací ve firmě. Okrajově se práce zaměří i na zjištění určité atmosféry ve firmě, která spočívá ve firemní kultuře a způsobu komunikace. Ve smyslu jména firmy jako potenciálního zaměstnavatele je na místě prozkoumat, jak se firma prezentuje na sociálních sítích.
- Vyhotovení dotazníku, který se zaměří na spokojenost pracovníků ve firmě a výběr vzorku. Firma nemá k dispozici data, které by monitorovaly důvody odchodů pracovníků, proto je částí diplomové práce dotazník, který zkoumá, jak jsou ve firmě spokojeni současní pracovníci.
- Analýza získaných dat z dotazníkového šetření. Získaná data slouží ke zjištění možných příčin odchodů. Často se udává, že zaměstnanci neopouští firmu, ale své nadřazené, dotazník proto věnoval značnou část na průzkum spokojenosti s vedoucími pracovníky.
- Shrnutí analytických poznatků. Pro vypracování projektu je nutné nejdříve shrnout poznatky z analytické části práce.
- Určení cíle projektu. K určení cíle projektu je využita metody SMART.
- Vymezení klíčových činností projektu. Projekt tvoří tři hlavní programy a cílem vymezení klíčových činností je přesné vyjádření všech aktivit, kterými se programy budou zabývat.

- Zpracování nákladové analýzy projektu. Nezbytně nutnou částí celé práce je vyčíslení, kolik bude celý projekt firmu stát. Nákladová analýza je rozdělena podle samostatných programů a následně provedena celková analýza projektu.
- Zjištění možných přínosů projektu pro firmu. Pro provedení prezentace projektu vedení firmy bude nutné přesně poukázat na možné přínosy projektu pro firmu.
- Zaměření se na rizika projektu. Cílem vymezení možných rizik, které by projekt firmě přinesl je rizika také eliminovat, protože je možné zapracovat na opatřeních.
- Zpracování časové analýzy projektu. Jednotlivé činnosti projektu je nutné zapracovat do časového harmonogramu, který bude sloužit firmě jako podklad a dle kterého se budou účastníci projektu řídit.

Pro vypracování analytické části je nezbytně nutná práce s primárními interními daty společnosti, které byly poskytnuty personálním útvarům dané firmy. Dále je také využito sekundárních dat k porovnání situace na trhu, které jsou veřejně dostupné na internetu.

Dotazníkové šetření, jakožto kvantitativní metoda pro získání primárních dat, sloužilo k průzkumu spokojenosti současných pracovníků ve firmě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FLUKTUACE

Tato diplomová práce se zabývá problematikou fluktuace, proto je nezbytně nutné nejdříve objasnit, co fluktuace je, jak se měří, jak vzniká a jaké existují druhy fluktuace.

1.1 Co je to fluktuace

Podle Mayerové (Mayerová, 2000, s. 79) se moderní společnost vyznačuje sociální mobilitou. V případě pohybu mezi hospodářskými organizacemi mluvíme o fluktuaci.

Míra fluktuace znamená míru odchodů zaměstnanců z firmy. Odchody zaměstnanců ve firmách je potřebné měřit a také vyčíslvat jejich náklady. Tyto informace jsou nutné k predikcím ztrát a určování příčin, proč zaměstnanci z firem odchází. (Armstrong, 2015, s. 300)

Určitá míra fluktuace je považována za žádanou pro firmu. Znaky žádoucí fluktuace jsou:

- nové podněty od nových pracovníků,
- vyhnoutí se stagnaci za pomoci obměny pracovníků,
- získání žádoucích pracovníků a zbavení se méně žádoucích,
- výhody, plynoucí pro jednotlivce ze změny zaměstnání. (Mayerová, 2000, s. 79)

Hodnoty fluktuace se liší zaměřením firmy a pracovními pozicemi. Ačkoli může fluktuace přispět k určitému oživení a přinesení nových myšlenek do firmy, nadměrná fluktuace je nežádaná a má pro firmu velké množství negativních dopadů, o kterých se tato diplomová práce vyjadřuje v jedné z následujících kapitol. Nesprávně se lidé domnívají, že je fluktuace problémem personálního oddělení ve firmách. Fluktuace je však problémem, který jde napříč celou firmou. Personální oddělení poskytuje spíše administrativní podporu a monitoruje či analyzuje situaci. Fluktuace je jev, který se dá z části řídit, proto je nutné v podnicích s vysokou mírou fluktuace zavést patřičná opatření. (Phillips, 2012, s. 12-13)

1.2 Druhy fluktuace

Existuje několik druhů členění fluktuace. Můžeme mluvit o dobrovolné vs. nedobrovolné fluktuaci, další dělení se zaměřuje na důvody, kterým se lze či nelze vyhnout. (Noe, s. 427, 2019, Phillips, 2012, s. 42)

Dobrovolná a nedobrovolná

Jedním z dělení, které představuje Noe (Noe, s. 427, 2019), je dělení fluktuace na dobrovolnou a nedobrovolnou. Pokud hovoříme o fluktuaci nedobrovolné, ta je iniciována firmou samotnou a jsou při ni nuceni odejít pracovníci, kteří by za normálních okolností ve firmě zůstali. Při fluktuaci dobrovolné pak mluvíme o odchodu pracovníků, kteří sami odchod iniciují a které by si v jiném případě firma ráda ponechala.

Vyhnutelný a nevyhnutelný odchod

Phillips se zmiňuje o dělení fluktuace, kdy hraje roli vyhnutelnost odchodu. V případě nevyhnutelného odchodu pracovníků nemá firma možnost zasáhnout. Patří sem důvody, kdy se zaměstnanec stěhuje do jiného města, kde dostal jeho partner lepší nabídku zaměstnání, nenávrat rodiče na původní místo po rodičovské dovolené nebo změna v kariéře. Na druhé straně stojí důvody, kterým se lze ze strany zaměstnavatele vyhnout (lepší finanční hodnocení, lepší pracovní podmínky, problémy s vedením, pocit nedostatečného či žádného uznání, aj.). (Phillips, 2012, s. 42)

1.3 Negativní dopady vysoké fluktuace na firmu

Phillips se dále zabývá veškerými negativními dopady fluktuace pro firmu.

1. Vysoké finanční náklady

Fluktuace má obrovský ekonomický dopad na firmu a to v podobě přímých i nepřímých nákladů. Je nezbytně nutné vyčíslvat, kolik firmu odchody zaměstnanců stojí.

2. Odchod klíčových zaměstnanců na těsném trhu

Pokud se z nějakého důvodu rozhodnou firmu opustit její klíčový zaměstnanci, může to mít pro firmu fatální následky.

3. Ztráta produktivity a přerušení pracovního toku

Odchod zaměstnance ve většině případů znamená vytvoření mezery v produktivitě. Tento jev je pak znatelný nejen na pracovním výkonu, ale odráží se negativně i na výkonu pracovního týmu.

4. Kvalita služeb

Odchod pracovníků může vést ke snížení kvality služeb zajišťovaných jak pro externí, tak i interní zákazníky firmy.

5. Ztráta odbornosti

V případě znalostního průmyslu je odchod klíčových zaměstnanců extrémně negativní jev. V určitých případech je dokonce nemožné odcházejícího zaměstnance nahradit, zejména v krátkém časovém období.

6. Ztráta obchodních příležitostí

V krátkém časovém období může nastat k nedostatečnému počtu pracovníků, což vede ke ztrátě nových obchodních možností.

7. Administrativní problémy

S odchodem a náborem nových zaměstnanců je spojena vysoká administrativní zátěž. Druhým problémem je čas, který je potřeba nad administrativními úkony spojených s fluktuací strávit, a který by mohl být firmou využit jinak.

8. Narušení sociální a komunikativní sítě

Fluktuace narušuje komunikaci a sociální prostředí firmy, které jsou kritické k udržování týmové práce a produktivity v pracovním prostředí.

9. Spokojenost stávajících zaměstnanců

Při odchodu pracovníků se často stává, že zaměstnanci, kteří ve firmě zůstávají, musejí převzít práci po jejich odcházejících kolezích. Dalším negativem je vzbuzení zájmu zaměstnanců zjišťovat důvody, které vedly odcházejícího zaměstnance k výpovědi.

10. Image podniku

Vysoká fluktuace vytváří špatné jméno firmy. Negativní image podniku jako zaměstnavatele na pracovním trhu je pak velmi složité změnit. (Phillips, 2012, s. 4-6)

1.4 Metody měření fluktuace

Fluktuaci ve firmě je možné sledovat pomocí několika různých ukazatelů. Nejvíce používaná je míra fluktuace, která často bývá doplňována o index stability. (Armstrong, s. 2015, 301). Dále je možné ve firmě měřit míru přežití, střední dobu zaměstnání případně analyzovat délku zaměstnání. Tyto metody budou následně popsány v rámci této kapitoly.

Míra odchodů zaměstnanců

Tento ukazatel je často využíván pro svou jednoduchost a vypovídací schopnost.

$$\text{Míra odchodů zaměstnanců} = \frac{\text{počet zaměstnancům kteří během určitého období z organizace odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období}} * 100$$

Ačkoli je vzorec pro výpočet míry odchodů zaměstnanců jednoduchý, může být zavádějící. Problém vzniká v tom, že výsledek může být nadhodnocen v důsledku značného pohybu relativně malého podílu pracovních sil. Vždy je tedy nutné správně interpretovat výsledky, aby nedošlo ke zkreslení situace ve firmě. (Armstrong, 2015, s. 301)

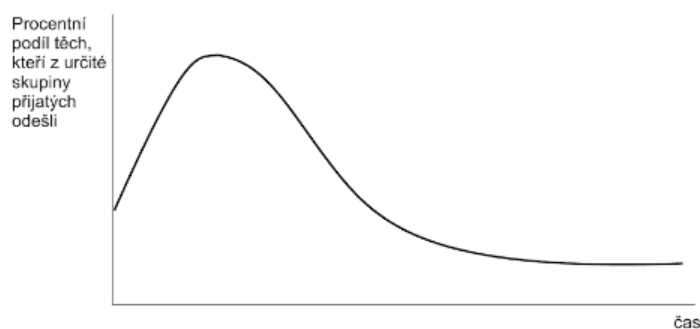
Index stability

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} * 100$$

Index stability je považován za doplnění, či vylepšení míry odchodů zaměstnanců, protože je díky němu možno si lépe vysvětlit situaci ve firmě. (Armstrong, 2015, s. 301)

Míra přežití

Podíl zaměstnanců, kteří byli přijati v určitém období a kteří z firmy neodešli, tudíž jsou stále zaměstnání, i po určité době (měsíce, léta), se nazývá míra přežití. Tento ukazatel je velmi vhodný k mapování určité **skupiny nových zaměstnanců**. Díky němu lze posoudit efektivnost získávání nových zaměstnanců a stabilizaci současných zaměstnanců. Často se u toho ukazatele setkáváme s tzv. křivkou míry přežití, kde vertikální osa je tvořena procentuálním podílem těch, kteří z určitých skupin přijatých z firmy odešli, vertikální osa pak znázorňuje čas. (Armstrong, 2015, s. 303)



Obrázek 1 Míra přežití (Armstrong, 2015, s. 303)

Střední doba zaměstnání

Střední doba zaměstnání je definována jako doba potřebná k tomu, aby se určitá skupina přijatých zaměstnanců vlivem odchodů snížila na polovinu. Výsledky se pak porovnávají jak dle období, ve kterém byli zaměstnanci přijati, tak podle skupin zaměstnanců přijatých, což umožňuje předcházet nežádoucím odchodům zaměstnanců. (Armstrong, 2015, s. 303)

Analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců

Za pomoci této analýzy lze zvýšit vypovídající hodnotu stability zaměstnanců. Tato analýza spočívá ve vytvoření tabulky, ve které je jasně ukázáno, kolik zaměstnanců na určitých pracovních místech odchází za jakou dobu trvání poměru. Tato analýza může být doplněna i o počet zaměstnanců, kteří z firmy neodcházejí a následným porovnáním těchto dvou hodnot. (Armstrong, 2015, s. 303)

1.5 Náklady vznikající při fluktuaci

Při odchodech zaměstnanců vznikají firmě nemalé náklady. Tyto náklady dělíme na přímé a nepřímé. (Armstrong, 2015, s. 304)

K přímým nákladům patří:

- náklady na získávání nových pracovníků (inzerování, pohovory, testování)
- náklady na adaptaci nových pracovníků (odborné zapracování)
- náklady spojené s odchody (vyplacené mzdy a administrativní úkony)
- náklady na vzdělávání náhradníků (prohloubení kvalifikace)

Nepřímé náklady jsou tvořeny:

- náklady obětované příležitosti spojené s časem hledáním nových pracovníků (jak u personalistů, tak u liniových manažerů),
- ztráty výkonu těch, kteří odchází, než dojde k nahrazení,
- ztráty výkonu těch, kteří přicházejí, než dojde k zapracování,
- ztráty výkonu z důvodu zpoždění při získávání a zapracování náhradníků.

Uvádí se, že přímé náklady tvoří pouze 10 – 15 % z celkových nákladů spojených z fluktuací. Nejvyšší náklady zpravidla tvoří neefektivnost v době od uvolnění k obsazení pracovního místa (zhruba 33 %) následováno neefektivností nových pracovníků (32 %). (Armstrong, 2015, s. 304)

2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Fluktuace je součástí problematiky spojené s personálním řízením. Personální oddělení ve firmách fluktuaci měří, analyzují a poznatky dále předávají managementu společnosti. Společně se pak snaží najít a zavést vhodná opatření, které by fluktuaci mohly zmírnit. Pro správné zavedení opatření, pokud se ve firmě vyskytuje vysoká fluktuace, je nutné efektivně pracovat s kombinací faktorů, které na fluktuaci působí (peníze, lidé, prospěch). (Borkowski, 2011, s. 22-23)

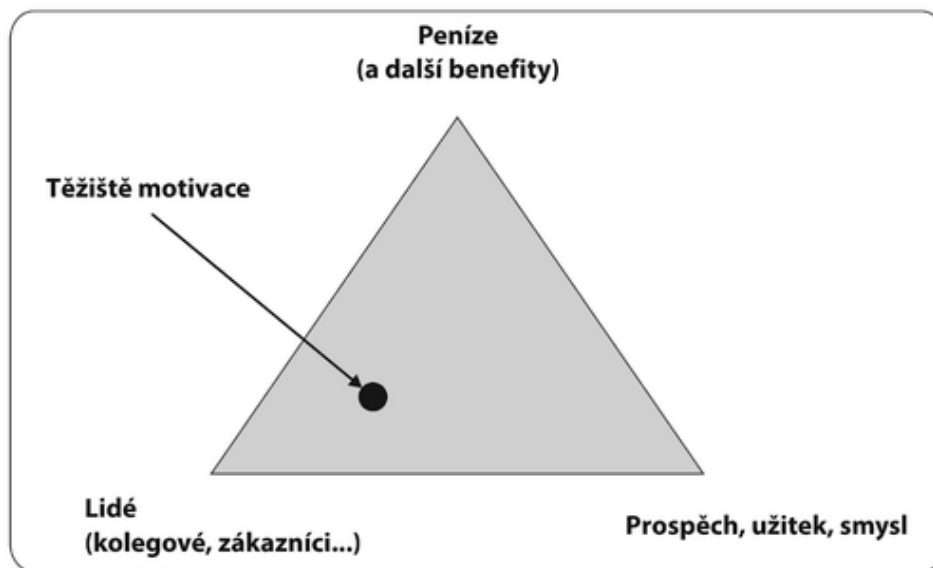
Personální oddělení by také mělo být schopno zjišťovat, proč zaměstnanci odchází. K tomu je možné využít různých možností, které vedou ke zjištění příčin odchodů. (Mentzel, 2004, s. 89) Tyto možnosti budou dále rozebrány v jedné z následujících kapitol.

2.1 Faktory působící na fluktuaci zaměstnanců

Pracovní spokojenost je krátkodobou reakcí na vykonávanou práci související s uspokojováním potřeb zaměstnanců. Spokojenost může být jak *emotivní* (jak se pracovníci cítí), tak *kognitivní* (spokojenost s pracovními komponenty jako jsou kolegové, platové podmínky, náplň práce aj.). (Borkowski, 2011, s. 22-23)

K pochopení, proč zaměstnanci svá pracovní místa opouštějí, je podle Bednáře (Bednář, 2018, s. 15-16) potřeba porozumět, jaké jsou důvody k setrvání na daném místě. Jedním z motivačních modelů je kombinací tří prvků:

1. **Peníze** (benefity) pro potřeby existenční.
2. **Lidé** (kolegové, zákazníci) pro pocit, že se jim dobře pracuje s lidmi kolem.
3. **Prospěch**, který práce, kterou vykonávají, přináší.



Obrázek 2 Co drží lidi v práci (Bednář, 2018, s. 15)

Každý zaměstnanec má své těžiště uložené na jiném místě. Důvodem, proč zaměstnanci svá místa opouští, může být selhání jednou z kombinací daných prvků, jinak řečeno když zaměstnanci něco postrádají. (Bednář, 2018, s. 15-16)

- **Ekonomické nástroje**

Ekonomickými nástroji se rozumí mzda, různé druhy odměn a zaměstnanecké benefity. Tento nástroj je považován za základ motivace, protože hlavním důvodem, proč lidé do práce chodí, je, aby měli z čeho žít. (Bednář, 2018, s. 17-19)

- **Kolegové, zákazníci, lidé a firemní kultura**

Zaměstnanci, u kterých je těžiště motivace zejména ve vztazích, často platí, že pracují ve stejném tempu jako jejich spolupracovníci a jsou obtížně motivováni financemi či smyslem práce. Z hlediska fluktuace však vykazují vysokou míru stability. Nefungující vztahy na pracovišti, které jsou krátkodobě zlepšovány finanční odměnou, často vedou k dlouhodobé fluktuaci. (Bednář, 2018, s. 19-21)

- **Smysl práce**

Loajalita k zaměstnavateli většinou stoupá s kvalitací. U dělnických pozic, které jsou podpůrné, či málo kvalifikované, není očekáváno, že by zaměstnanci byli motivováni smyslem jejich práce. Zde se pocit potřebnosti ve firmě vhodně nahrazuje dobrým kolektivem. (Bednář, 2018, s. 22-23)

2.2 Analýza rizik odchodů zaměstnanců

Analýza rizik odchodů zaměstnanců je vhodná provádět u klíčových zaměstnanců a lze díky ní kvantifikovat její závažnost. Spočívá v identifikaci potenciálních rizikových oblastí, a dále odhadem u každé oblasti:

- pravděpodobnost, že pracovníci odejdou,
- závažnost dopadů ztráty,
- obtížnost a náklady nahrazení ztráty.

Analýza odchodů by měla poskytnout informace o důvodech odchodů (výše mzdy, kariérní růst, jistota zaměstnání, vzdělávání, náplň práce, pracovní vztahy, osobní důvody). Tyto informace lze získat praktikováním tzv. exit interview, avšak informace takto získány mohou mít zavádějící charakter. Spolehlivější metodou je průzkum názorů či postojů stávajících zaměstnanců, který umožňuje identifikovat slabé oblasti spokojenosti. (Armstrong, 2015, s. 305-306)

2.3 Analýza příčin odchodů

Výpověď ze strany zaměstnance je posledním krokem k odchodu, kterému předchází mnohá rozhodnutí (mimo rozhodnutí, kterým předchází bezprostřední situace, či výpověď v afektu). Pro firmu je klíčové, aby byli přímí vedoucí pracovníci schopni odhalit, že pracovník o odchodu uvažuje. Jedná se o tzv. rozpoznání rizikových zaměstnanců a schopnosti jednat s nimi. Platí zde pravidlo, že méně je více, protože se při přehnané snaze evidence rizikových zaměstnanců začínají tvořit spekulace nad nekalými praktikami zaměstnavatele. Také jsou tyto praktiky pro pracovníky nepříjemné, až otravné. Zaměstnanec zvažující odchod z firmy dává najevo, že se s ním něco děje, i když o odchodu přímo nemluví. Mezi tyto znaky patří náhlý pokles produktivity, ztráta motivace, ale také neobvykle vysoká pracovní aktivita a to v činnostech, které mají přímý dopad na výši mzdy. (Bednář, 2018, s. 59-60)

V případě, že se na pracovišti vyskytne problém, je potřeba jej bez zbytečného odkladu řešit. Většina problémů vychází z vnějších impulzů a i z malého problému, který není řešen, se může stát zásadní problém, který může vést až k ukončení pracovního poměru. (Tracy, 2015, s. 14)

Pokud nadřízený pracovník zjistí, že jeho podřízený zvažuje odchod z firmy, může se pokusit s ním vést rozhovor, který by měl vést k tomu, aby k odchodu nakonec nedošlo. V rámci rozhovoru je vhodné vést témata, která se týkají:

- spokojenosti v kolektivu,
- význam a rozsah práce zaměstnance,
- spokojenost s kritérii pracovního růstu,
- využívání benefitů,
- účast na aktivitách pořádaných firmou,
- informovanost zaměstnance o perspektivách a fungování firmy. (Bednář, 2018, s. 62)

Zaměstnanci často udávají jako důvod odchodu peníze. Úkolem zaměstnavatele je zjistit proč. Může se jednat o akutní potřebu zaměstnance, kterou není možno naplnit za stávajících podmínek. Zaměstnavatel může v této situaci vhodně nabídnout svému zaměstnanci pomoc a dát mu tak najevo zájem. Pokud se zaměstnanec vyjádří k odchodu větou, že se to už nedá v práci dále vydržet, většinou se jedná o dlouhodobé podhodnocování pracovníka. Zde je nutné ukázat vstřícnost. Dalším případem je náborový příspěvek nebo vyšší platové podmínky u konkurence. Tyto výhody bývají často vykoupeny nepohodlím na novém pracovišti, je potřeba o téhle možnosti s pracovníkem mluvit. Pracovníci také často nevyužívají benefitů jež jim firma poskytuje, nebo dokonce neví, jakým způsobem je lze využívat. (Bednář, 2018, s. 63)

V každém případě, pokud opravdu dojde k výpovědi ze strany zaměstnance, je nutné zjistit, jaké byly jeho opravdové důvody. Získané údaje poskytují informace o řízení pracovníků a atmosféry ve firmě. Existuje několik různých možností, jak se důvodům dopátrat. (Mentzel, 2004, s. 89)

Exit interview

Výstupní pohovor je rozhovor, který je veden s pracovníkem, jenž opouští podnik, ať dobrovolně či nedobrovolně. Díky výstupním pohovorům lze sledovat různé aspekty, mezi které patří informace o výkonnosti pracovníka, nedbalost ze strany zaměstnavatele nebo sociální aspekty (například při odchodu pracovníků do invalidního či starobního důchodu). Protože se pracovníci mohou v rámci výstupního rozhovoru vyjadřovat otevřeně na různá témata bez obav dalšího postihu, mohou se touto cestou dostat k zaměstnavateli dostat velmi cenné in-

formace. Výstupní rozhovory působí pozitivním dojmem ze strany podniku. Pohovor je veden buď přímým nadřízeným, spolupracovníkem nebo pracovníkem personálního oddělení. (Mentzel, 2004, s. 89-90)

Dotazník při odchodu ze zaměstnání

Některé firmy dávají zaměstnancům při odchodu jejich pracovníků vyplnit dotazník, dle expertů se však uvádí, že tento akt bývá zbytečným jednak z pohledu návratnosti dotazníků, tak z vypovídající schopnosti získaných informací. (Panczaková, 2010)

2.4 Opatření k stabilizaci zaměstnanců

Podle Armstronga (Armstrong, 2015, s. 306) opatření, které vedou k udržení si pracovníků, lze uskutečnit v závislosti na provedené analýze rizik a důvodů odchodů zaměstnanců a spočívají v:

- ujištění se, že jsou zaměstnanci správně vybíráni a povyšováni,
- zajištění odborného zapracování a sociálního začlenění nových zaměstnanců, čímž lze předejít adaptační krizi, která bývá častým důvodem rychlého odchodu nových pracovníků,
- pracovních místech, která jsou tvořena takovým způsobem, aby maximalizovaly rozmanitost schopností pracovníků, významnost práce a ujistit se, že podporují vzdělání zaměstnanců,
- systému odměňování, který by měl být konkurenceschopný, spravedlivý a přiměřený,
- podporování rozvíjení společenských vazeb v organizaci,
- podnikání kroků k lepší rovnováze mezi pracovním a osobním životem pracovníků,
- eliminování nepříznivých pracovních podmínek a vystavování pracovníků přílišnému stresu,
- výběrem, informováním a vzděláváním manažerů a vedoucích týmů takovým způsobem, aby mohli přispívat ke zlepšení stabilizaci zaměstnanců uplatňováním správného stylu řízení (lidé často opouštějí své nadřízené, než firmu),
- uplatňování politiky zaměřené proti šikaně a obtěžování.

2.5 Pracovní spokojenost a zaměstnanecká pohoda

Při poskytování náležité péče o zaměstnance firma zvyšuje svou konkurenceschopnost a úspěšnost. Lidský kapitál je nejcennější složkou firem, což platí nejvíce u kvalifikovaných pracovníků. Kvalitní péčí může firma své pracovníky motivovat, zlepšovat jejich vztah k organizaci a pracovní chování. Péči lze rozdělit do tří skupin:

1. Povinná péče (nadpodniková úroveň - daná zákony, předpisy, kolektivními smlouvami)
2. Smluvní péče (kolektivní smlouvy na úrovni organizace)
3. Dobrovolná péče (důsledkem personální politiky zaměstnavatele). (Koubek, 2015, s. 343)

Jednou z povinností zaměstnavatelé je povinnost pečovat o zaměstnance, což obnáší přijmout společensky odpovědný přístup k zabezpečování pohody zaměstnanců. Tento počín se dá zařadit do části celkové odměny zaměstnanců. Organizace, které se touto otázkou zabývají, jsou vnímány jako „nejlepší místa pro práci“ a jejich zaměstnanci jsou k nim loajální. (Armstrong, 2015, s. 509) Loajalita a oddanost zaměstnanců také úzce souvisí s fluktuací pracovníků, tato diplomová práce se jí proto bude věnovat v jedné z příštích kapitol. (Bláha, 2013, s. 142)

Mimo samotné odměňování je péče o pracovníky tou oblastí, která ovlivňuje potenciální zaměstnance v porovnání firem jako zaměstnavatelů, firmy by se proto měly na tuto oblast zaměřit. (Koubek, 2015, s. 344)

Pracovní prostředí

Při vytváření pracovních míst je potřeba brát v úvahu potřeby budoucích zaměstnanců v souvislosti s místem, kde bude jejich práce vykonávána. Je nezbytné, aby každé pracovní místo splňovalo požadavky na bezpečnost a zdraví. (Armstrong, 2015, s. 509)

Chování manažerů

Manažeri by měli mít lidský přístup a se zaměstnanci jednat jako s jedinci s odlišnými potřebami a touhami, pomáhat jim rozvíjet se a oceňovat jejich úspěchy. (Armstrong, 2015, s. 509)

Work life balance

Jedním z nástrojů work life balance je flexibilní pracovní doba. Ta může mít podobu *zkrácené pracovní doby*, která je zkrácena:

- pravidelně (určitý, pevně daný počet odpracovaných hodin týdně)
- nepravidelně (počet hodin se stanoví na určité časové období a odpracovává se podle dohody),

nebo podobu smlouvy na roční počet pracovních hodin (především ve firmách se sezónním charakterem), či klouzavou pracovní dobu, kdy si pracovník sám volí začátek a konec pracovní doby.

Existuje také flexibilita týkající se pracovního místa. Ta dává pracovníkovi možnost například *práce z domova* (home office) či *sdílení pracovního místa* (job sharing), kdy se více pracovníků domluví, kdo bude v jaký čas práci vykonávat. (Koubek, 2001, s. 322-325)

Zvládání stresu

Při zjištění, že jsou pracovníci vystaveni stresu v práci, je potřeba se zaměřit na příčiny. Mezi tyto příčiny mohou patřit nucené přesčasy, konflikty osobností, špatný styl vedení, pomluvy, špatná týmová práce, dlouhá doba dojíždění do práce, neflexibilní pracovní doba, péče o děti a mnoho jiných. Každý člověk zvládá stres jiným způsobem, každopádně zaměstnavatel může díky budování pozitivního pracovního prostředí pomoci s jeho zvládnutím. (Branham, 2009, s. 162-166)

Žádoucí je vzniku stresu na pracovišti předejít. K prevenci vzniku stresu je možné zavést různá opatření, mezi které patří:

- Posílení rozhodovacích pravomocí zaměstnanců

Při větší kompetenci v rozhodování pracovníků je prokázána větší výkonnost a také lepší zvládnutí stresových situací. Rozumí se tím rozvolnění pracovní doby, rozhodování o vzhledu pracovního místa či možnost plánování práce. (Koubek, 2013, s. 114)

- Podpora pozitivního klima na pracovišti

Drobné benefity a gesta dávají pracovníkům pocit, že firmě na nich záleží. Může jít o různé rituály, soutěže, odměny nebo například zavedení „casual Friday“, pokud je ve firmě striktně předepsán dress code. (Koubek, 2013, s. 114)

- Podpora vedoucích pracovníků v chování, které je pro firmu žádoucí

Správné nastavení pravomocí manažerů a jejich vedení k tomu, aby se pro své podřízené staly oporou, ale zároveň autoritou, může vést k vyloučení nežádoucí zátěže na pracovišti. (Koubek, 2013, s. 114)

- Systematické odstraňování zbytečných pracovních překážek

Správné uspořádání pracovního místa, potřebné fyzické podmínky nebo odstranění zbytečně se opakujících a zdržujících úkonů přispívá ke spokojenosti na pracovišti. (Koubek, 2013, s. 114)

- Poskytnutí zdrojů vedoucích ke snížení pracovní zátěže

Pokud zaměstnanci potřebují k výkonu své práce určitý stupeň fyzické zdatnosti, je na místě zvolit například balíček benefitů, podporující trénování a rozvoj kondice pracovníků (slevy na sportovní aktivity, masáže). Při vzniku nepříznivých situací je vhodné mít na pracovišti někoho, na koho se pracovníci v těchto situacích mohou obrátit (poradce, kouč, etický poradce). (Koubek 2013, s. 114)

Péče o životní prostředí

V poslední době se pozornost obrací na ochranu životního prostředí a firmy tento trend následují. Organizace dbají jak na pracovní prostředí pro své zaměstnance, tak i na to, jaký dopad má společnost na životní prostředí. Firmy se také snaží upravovat prostředí kolem místa svého působení a investují tak nemalé finanční prostředky o zatraktivnění okolí svých firem. (Koubek, 2015, s. 360)

Sexuální obtěžování

Ačkoliv je možné se proti sexuálnímu obtěžování bránit právní cestou, je nutné, aby organizace měla vypracovanou politiku, ve které takové chování není tolerováno a bude postiženo konkrétními postupy řešení sexuálního obtěžování. (Armstrong, 2015, s. 511)

Šikana

V první řadě je potřeba, aby se organizace jasně vyjádřila, že šikana je nepřijatelná. Zaměstnanci, kteří jsou šikaně vystaveni, by měli mít možnost tento problém projednat (s personalisty nebo poradci). Šikanující by neměli být automaticky trestáni, ale měli by dostat možnost si své chování uvědomit a změnit jej. Tresty jsou na místě pro jedince, kteří odmítají své chování změnit. (Armstrong, 2015, s. 512)

Služby pro jednotlivce

Tyto služby pomáhají například formou poradenství a to v oblastech nemocí, úmrtí blízké osoby, rodinných problémů či odchodu do starobního důchodu. Protože k poradenství je nutno mít patřičnou kvalifikaci, tyto služby pro organizace často zajišťují agentury, ať už prostřednictvím telefonu nebo osobně. (Armstrong, s. 512-513, 2015)

Služby pro skupiny zaměstnanců a rodiny zaměstnanců

Patří sem služby stravovací, které jsou často žádány ve velkých organizacích. Společenské a sportovní zařízení by měly být poskytovány pouze v případě, že existuje jejich skutečná potřeba, ne proto, že jsou hodnoceny jako dobré pro morálku organizace. Služba zařízení péče o děti patří mezi nejoblíbenější, avšak také by měla být zřizována pouze v případě uspokojování potřeby, kterou nelze uspokojit jiným způsobem. (Armstrong, 2015, s. 513)

Škála těchto služeb se neustále rozšiřuje a v dnešní době zaměstnavatelé pro své pracovníky poskytují i zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a ochranných pomůcek, doprava do zaměstnání a také různé poradenské služby týkající se pracovních záležitostí (např.: vzdělávání). (Koubek, 2015, s. 358-359)

2.5.1 Důsledky pracovní nespokojenosti

Pokud firma selhává při poskytování potřebné péče a vytváření takových pracovních podmínek, které vedou k pracovní spokojenosti, u pracovníků lze pozorovat určité prvky chování, které znamenají jejich pracovní nespokojenost. (Aamodt, 2013, s. 360) Mezi důsledky pracovní nespokojenosti pracovníků patří:

Pracovní absence

U pracovníků, kteří nejsou v práci spokojeni, je vysoká pravděpodobnost absence či dokonce odchodu z firmy. Nežádaná absence pracovníků může být snížena zavedením systému odměn pracovní přítomnosti, nebo naopak postihy při pracovní absenci. Je žádoucí dát pracovníkům k dispozici dostatečné množství placeného volna, aby nedocházelo k nežádoucím formám pracovní absence. (Aamodt, 2013, s. 360-362)

Fluktuace

Pracovní spokojenost přímo souvisí s fluktuací jako jejím negativním dopadem. (Aamodt, 2013, s. 366)

Kontraproduktivní chování

Existují dva různé druhy kontraproduktivního chování. Jeden z nich je iniciován nespokojenými pracovníky jako jednotlivci, při kterých vznikají pomluvy šikana či násilí na pracovišti. Druhý typ tvoří skupiny nespokojených pracovníků, které mohou iniciovat různé druhy sabotáže nebo krádež. V případě krádeže není cílem ukrást zboží pro jeho využití nebo obecně vlastnictví, cílem je ublížit firmě. (Aamodt, 2013, s. 366)

2.6 Motivace

Slovo motivace vzniklo z latinského slova *movere*, což znamená pohybovat, hýbat. Zjednodušeně řečeno je motivace něco uvnitř každého z nás, co nás uvede do pohybu a pohání nás kupředu. Motivací či motivem může být například potřeba, touha či emoce poháněna vůlí. (Adair, 2004, s. 14)

Teorie motivace vysvětluje, jakým způsobem dané faktory ovlivňují chování zaměstnanců a v teorii řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšování angažovanosti. (Armstrong, 2015, s. 49)

Vztah motivace a fluktuace je zřejmý. Dobrovolné odchody pracovníků jsou v záporném vztahu s motivací a nepříznivě působí také na výkonnost organizace. Existují tři různé modely zkoumající vztah motivace a fluktuace. Jsou to:

1. Lineární negativní model

- Odchody pracovníků vedou ke ztrátě lidského kapitálu.

2. Oslabující negativní model

- Zvyšující se fluktuace vede ke snižování efektivnosti.

3. Model Obrácené U

- Obměny pracovníků jsou žádoucí a ve firma si udržuje určitou hladinu fluktuace. (Kolman, 2012, s. 93-94)

Motivační nástroje

Motivační nástroje dělíme na vnější a vnitřní:

1. Vnější motivační nástroje

Vnější motivátory mohou mít okamžitý účinek, není však pravidlem, že bude účinkovat dlouhodobě. Mezi vnější motivační nástroje řadíme pochvalu, zvýšení mzdy či povýšení.

- Pochvala

Jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů je pochvala. Vedoucí tým dá pracovníkovi najevo, že je s jeho prací spokojen a pro pracovníka je to impulz k tomu, aby ve své práci pokračoval. Naplní pracovníka novou energií k výkonu. Existuje však několik zásad, které by se při udělování pochval měly dodržovat. Pochvala by měla být konkrétní, adresná, vyslovena včas a veřejně a neměla by být formální. (Bělohlávek, 2008, s. 49)

- Zvýšení mzdy

Peníze jsou hmatatelnou formou uznání a dojde-li ke zvýšení mzdy, pracovník je motivován, organizace mu dává najevo, že si jej váží a obecně cítí radost. Tento pocit však není trvalý a po krátké době odezní. Neustálé zvyšování mzdy však není možné a ve výsledku krátkého motivačního účinku často nebývá ve smyslu udržování pracovníků doporučováno. (Armstrong, 2015, s. 229)

2. Vnitřní motivace

U vnitřní motivace je nutné, aby měl zaměstnanec pocit, že je jeho práce důležitá, podnětná, zajímavá a dodává mu přiměřenou míru autonomie. Dále by měla zaměstnance rozvíjet a poskytnout mu příležitost dosáhnout vysněného úspěchu či kariéry. Vnitřní motivace má hlubší význam, než motivace vnější, protože se týká kvality pracovního života. (Armstrong, 2015, s. 218-219)

- Autonomie

Autonomie slouží k tomu, aby si lidé stanovili vlastní plán a zaměřili se spíše na výsledky své práce, než na způsob jejího výkonu. (Armstrong, 2015, s. 219)

- Dokonalost

Spočívá v pomoci lidem najít cestu, která vede ke zlepšení a společně s nimi sledovat jejich pokrok. (Armstrong, 2015, s. 219)

- Účel

Každý pracovník by měl znát účel jeho práce, proč se věci dělají daným způsobem a neměl by pouze dostávat pokyny k pracovnímu výkonu. (Armstrong, 2015, s. 219)

2.7 Systém odměňování

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů je systém odměňování mnohem širší než jen vyplácení mzdy (odměna za práci ze závislé činnosti v obecné rovině, v užším smyslu odměna

pro zaměstnance v pracovním poměru u zaměstnavatele, jenž je zpravidla podnikatelským subjektem) a plat (odměna za práci u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací), která je zaměstnanci poskytována jako kompenzace vykonávané práce. Patří sem také uznání, povýšení, zaměstnanecké výhody, vzdělání poskytováno firmou a věci či okolnosti, které nemusí být zřejmé. (Koubek, 2001, s. 265 a Foot, 2002, s. 261)

Při odchodech zaměstnanců jsou peníze jako důvod nejčastější odpovědí, ačkoli to ve skutečnosti nebývá vždy pravda. Jedná se o tzv. přirozenou odpověď, která je nejjasnější, nejjednodušší a také nejvíce společensky přijatelná. Ačkoli zaměstnanec, který odejde z místa a odůvodní to tím, že konkurenční firma nabízí náborový příspěvek, jediným impulzem k odchodu to není. Proto zvyšování mzdy a řad benefitů v praxi neřeší otázku fluktuace. (BEDNÁŘ, 2018, s. 16)

Solidní základ pro systém odměňování je tvořen komplexním a objektivním hodnocením, které se cyklicky opakuje. (BARTÁK, 2011, s. 83)

V případě peněžních odměn je mimo jiné nutné zachovat pracovníky velmi vnímanou spravedlnost. (ADAIR, 2004, s. 158)

2.7.1 Zásady účinného odměňování

- Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy.
- Pokud je odměna pořád stejná, motivace klesá.
- Pevná složka mzdy je nástrojem stability, ale i náboru.
- Je dobré, aby byli zaměstnanci zainteresováni do výsledků celku.
- Čím je systém odměňování jednodušší, tím silnější bude motivace.
- K posílení motivace pomůže včasnost odměny.
- Je na místě, aby vedoucí pracovníci svým podřízeným vysvětlovali výši odměny.
- Odměna by měla být adekvátní dle zásluhy pracovníka. (Bělohlávek, 2008, 51-52)

2.7.2 Systém odměňování

Proto, aby byl systém odměňování ve firmě efektivní, je potřeba mít nastavenou strategii odměňování (například dlouhodobě udržení konkurenceschopných mezd), politiku odměňo-

vání (poskytuje návod k odměňování), metody odměňování (hodnocení práce), procesy odměňování (způsob realizace odměn) a postupy odměňování (pro účinné a pružné fungování systému mezd. (Armstrong, 2009, s. 23)

Existuje několik různých úkolů, které systém odměňování musí plnit:

1. přivedení potřebného počtu a kvality uchazečů,
2. stabilizace stávajících zaměstnanců,
3. odměna za loajalitu, úsilí, dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti,
4. dosažení konkurenceschopnosti firmy u ziskových firem,
5. systém musí být akceptován zaměstnanci,
6. hraje pozitivní role v motivování zaměstnanců,
7. sloužit jako stimul pro kvalifikaci. (Koubek, 2001, s. 267)

Pro zjištění, zda firma zvolila správný systém odměňování, je na místě si klást si otázky týkající se následujících okruhů:

- úroveň mezd a platů ve srovnání s konkurencí a situací na trhu,
- vnitřní struktura mezd a platů,
- placení jednotlivců v závislosti na hodnocení pracovníka,
- odměňování za odpracovaný čas nebo za dosažené výsledky,
- odměňování manažerů,
- příplatky, zaměstnanecké výhody,
- řízení a kontrola mezd a platů,
- formování struktury systému odměňování. (Koubek, 2001, s. 268-269)

Formy peněžní odměny

U forem peněžních odměn rozlišujeme základní peněžní odměnu, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody a příplatky. Do základní peněžní odměny patří základní mzda (plat), které tvoří sazba či tarif za danou práci nebo pracovní místo. Do zásluhových odměn patří další peněžní odměny, které se mohou vztahovat ke kvalifikaci nebo praxi. Tato složka může být přímo provázána se základní mzdou. Pokud nejsou součástí mzdy, mluví se p tzv. peněžních bonusech. O příplatcích se mluví při výkonu práce za zvláštních podmínek (práce v noci, o svátcích, víkendech). Všechny tyto tři prvky (základní mzda, zásluhová odměna a příplatky) tvoří dohromady celkový výdělek. (Armstrong, 2009, s. 26)

Zaměstnanecké výhody

Benefity jsou nepeněžní formou odměny pracovníků. V poslední době firmy volí strategii propracované nabídky benefitů k udržení i nalákání nových pracovníků. Někdy jsou benefity kompenzací nízké mzdy, jindy jsou nezbytné pro výkon práce (např. firemní automobil, telefon), případně na ně dostává zaměstnavatel příspěvky od státu. (Banfield, 2018, s. 420-421)

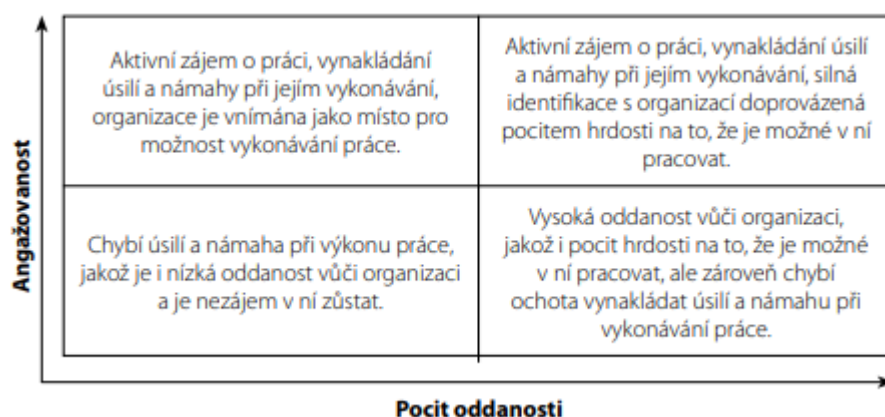
Zvláštní ocenění pracovníka

- vzdělávání pracovníků
- formální uznání
- pověřování významnými pracovními úkoly
- pověřování vedením lidí
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků
- rozmanitost práce
- delegování
- povýšení pracovníka (Barták, 2011, s. 86)

Existují další způsoby, jak vést zaměstnance k respektu a uznání zaměstnavatele, kam patří promyšlené motivační programy, participativní styl vedení lidí v podniku, práce s talenty, program personálních rezerv, kvalitní firemní kultura a dobré pracovní prostředí. (Barták, 2011, s. 87)

2.8 Oddanost a angažovanost

Angažovanost se přímo týká práce, která je pracovníky vykonávána na rozdíl od oddanosti, která se vztahuje k organizaci. Nízká oddanost a angažovanost mohou vést k odchodu pracovníků, proto je nutno je brát v potaz při řešení fluktuace pracovníků. (Bláha, 2013, s. 142) Bláha ve své publikaci použil následující grafické vyjádření kombinace angažovanosti a oddanosti podle Armstronga. (Armstrong, 2009, s. 168)



Obrázek 3 Kombinace angažovanosti a oddanosti (Armstrong, 2009, s. 168)

2.8.1 Oddanost vůči organizaci

Oddanost bývá někdy zaměňována za loajalitu. Loajalita je více zaměřena na kázeň a povinnost, přičemž oddanost je více dobrovolná. Oddanost ve firmě je možné charakterizovat následně:

- Pracovník pociťuje silnou touhu zůstat členem organizace
- Vynakládá veškeré své úsilí ve prospěch organizace
- Cílům a hodnotám plně důvěřuje. (Bláha, 2013, s. 142)

Organizační oddanost zaměstnance vede k upřednostňování zájmů organizace před zájmy zaměstnanců. Existují tři typy organizační oddanosti – emocionální oddanost (vyjadřuje, do jaké míry chce být pracovník ve firmě), trvalá oddanost (týká se potřeby práce pro organizaci a obavou odchodu a ztráty výhod, které jsou pracovníkovi poskytnuty díky zaměstnaneckému poměru) a normativní oddanost (do jaké míry má pracovník potřebu v organizaci zůstat).

Tabulka 1 Faktory ovlivňující oddanost pracovníků (Bláha, 2013, s. 143)

Faktory ovlivňující oddanost	Vztah	Typ oddanosti
Osobní rysy (autonomie, vnitřní kontrola, etické jednání, potřeba přináležení, svědomitost)	+	Emocionální
Vzájemné přizpůsobení osobních rysů a pracovních podmínek	+	Emocionální
Podmínky pro realizaci pracovníků	+	Emocionální

Pocit spravedlivého zacházení ze strany nadřízeného	+	Emocionální
Proces rozhodování, personální politika	+	Emocionální
Formy komunikace při realizaci změn	+	Emocionální
Vhodnost kompetencí zaměstnance pro práci v jiné organizaci	-	Trvající
Odměny, které pracovník ztratí při odchodu z organizace	+	Trvající
Být v roli živitele	+	Trvající
Úroveň internalizace pravidel spolupráce (Plnění závazků vůči jiným lidem)	+	Normativní
Soulad hodnot organizace s individuálními hodnotami a s hodnotami, které jsou typické pro danou kulturu	+	Normativní

Oddanost vůči organizaci souvisí se záměry pracovníků, které mohou vést k odchodu z firmy a také samotnými odchody. Pokud je oddanost vůči organizaci vysoká, riziko odchodu či dobrovolné pracovní absence je malé. (Bláha, 2013, s. 143)

2.8.2 Pracovní angažovanost

Angažovanost pracovníků znamená pozitivní vztah k práci a připravenost podat nejvyšší možný výkon, aby byla práce vykonána nejlepším možným způsobem. Angažovanost pracovníků se začala ve firmách hlouběji řešit až kolem roku 2000. Existuje několik faktorů, které angažovanost ovlivňují, mezi které patří:

- Příležitost osobního rozvoje
- Talent management
- Objasnění organizačních hodnot
- Respektování každého zaměstnance
- Etický styl vedení
- Empowerment

- Goodwill
- Rovné příležitosti
- Řízení pracovního výkonu
- Odměňování a benefity
- Zdraví a bezpečnost práce
- Pracovní spokojenost
- Otevřená komunikace
- Přátelská atmosféra
- Spolupráce (Bláha, 2013, s. 147-148)

2.9 Firemní kultura a komunikace

Firemní kultuře a způsobům, jakým se ve firmě komunikuje je možno připsat zásluhu na efektivní či naopak neefektivní činnosti jejich pracovníků. (Molkovich, 1993, s. 109)

2.9.1 Organizační kultura

Organizační kulturou můžeme označit souhrn každodenních zvyklostí v chování pracovníků. Vyjadřuje, jaké chování je firmě očekáváno, jaké odměňováno a jaké postihováno. Pokud jsou tyto kritéria jasně dána, jedná se o silnou organizační kulturu. Naopak, v případě velkých nejasností či dokonce odchylek, mluvíme o slabé organizační kultuře. Organizační kultura může jít skrz několik úrovní:

- nadnárodní organizační kultura
- národní organizační kultura
- kultura vlastní organizace
- subkultury divizí nebo útvarů (Bělohlávek, 1996, s. 107-108)

Mezi hlavní funkce firemní kultury patří podle Browna:

- snížení konfliktů
- koordinace a kontrola
- redukce nejistoty
- motivace
- konkurenční výhoda (Brown, 1998, s. 89-91)

Poslání organizace může z velké části ovlivnit organizační strukturu a kulturu. Podle Deal a Kennedyho (1982) existují právě tyto čtyři druhy organizačních kultur:

1. **Kultura frajerů** (typická pro stavebnictví, kosmetiku, reklamu, televizi, manažerské poradenství)
2. **Kultura tvrdé práce** (prodejní firmy)
3. **Kultura sázky na budoucnost** (odborné činnosti ve výrobních firmách, projektových organizacích, letecké společnosti)
4. **Kultura postupu** (banky, pojišťovny, státní správa). (Bwlohlávek, 1996, s. 112)

2.9.2 Firemní interní komunikace

Je zcela nezbytné, aby byla komunikace se zaměstnanci efektivní. Proto musí být jasná, pochopitelná a stručná. Informace, které jsou relevantní, adresné a včas předané by se k zaměstnancům měly dostávat systematicky. (Armstrong, 2015 s. 501)

Komunikátor (vedoucí pracovník, personalista, aj.) navazuje komunikaci se zaměstnancem prostřednictvím aktivního naslouchání. Při tomto procesu se snaží pochopit postoj zaměstnance k problémům, jeho názory a přístupy. Nejvíce nápomocné je pravidlo podívání se na problém očima druhé strany a tím proniknout do způsobu, jakým zaměstnanec uvažuje. Existuje několik předpokladů správného naslouchání, kam patří otevřenost, autenticita, akceptace a v neposlední řadě empatie. (Barták, 2011, s. 189-190)

Aktivní naslouchání má 4 kroky:

1. Otevření kontaktu otázkou
2. Věcné ujasnění sdělením
3. Projev sounáležitosti prostřednictvím zrcadlení pocitu
4. Shrnutí (Medlíková, 2007, s. 42)

Efektivní komunikace vytváří v zaměstnancích důvěru v organizaci, pokud se organizace snaží vysvětlit, co dělá a proč to dělá. Je prostředkem zvyšování angažovanosti zaměstnanců a také důležitou součástí programu změn (pracovní podmínky, personální procesy, pracovní postupy). Nedostatečná informovanost pracovníků ohledně změn často vyvolává odpor ke změnám. Proto, aby firemní komunikace fungovala, je potřeba dát pracovníkům také možnost vyslovit se a reagovat na informace a podněty, které od managementu dostávají. (Armstrong, 2015, s. 500)

Prostředky komunikace se zaměstnanci

- Komunikace tváří v tvář

Jedná se o nejběžnější druh komunikace, avšak patří k nejproblematictějším. Kvalita komunikace totiž přímo závisí na schopnostech vedoucích pracovníků ochotě komunikovat dobrým způsobem. Tento typ komunikace je pro chod nezbytný, neměl by však zůstat jediným způsobem, obzvlášť pokud jde o důležité informace. (Armstrong, 2015, s. 502)

- Intranet

Intranet je interní počítačovou sítí, která je velmi rychlá a lze předat informace velkému počtu pracovníků najednou. Podmínkou je nutnost pracovníků využívat pro práci počítač, proto není využitelný například u dělnických pozicích. (Armstrong, 2015, s. 502)

- Týmové brífinky

Cílem je překonat problém omezení konzultativních výborů a to zapojením všech lidí v organizaci, úroveň po úrovni. (Armstrong, 2015, s. 502)

- Konzultativní výbory

Jedná se o prostředek obousměrné komunikace, nejsou však vždy efektivní. Problémem může být v šíření informací napříč organizací, nebo omezení se na projednávání banálních otázek. K šíření je možno využít nástěnku nebo intranet. (Armstrong, 2015, s. 503)

- Informační obrazovky

Jedná se o velice efektivní a finančně nenáročný komunikační kanál, který se v poslední době stává víc a víc oblíbeným. Tyto obrazovky jsou umístěny na místa, kde se všichni zaměstnanci přes den vyskytují, nejedná se ale přímo o místa pracovního výkonu (vhodné umístění jsou šatny či jídelní prostory). (Bednář, 2018, s. 41)

- Nástěnky

Riziko spočívá v přeplněnosti nadbytečných informací. Jedná se však o nejzřetelnější a nejznámější prostředek interní komunikace ve firmách. Je potřeba neaktuální či nepovolené informace odstraňovat. (Armstrong, 2015, s. 503)

- Speak-up programy

Lze provádět prostřednictvím intranetu a nabízí zaměstnancům možnost mluvit komunikovat přímo s vyššími manažery na téma plánů organizace. (Armstrong, 2015, s. 503)

- Časopisy

V časopisech je možno nalézt informace o aktivitách a výsledcích firmy. Většinou však slouží spíše PR účelům a zaměstnance spíše nezajímá. (Armstrong, 2015, s. 503)

- Zpravodaje a bulletiny

Zpravodaje se zabývají tématy, které zaměstnance zajímají a lze je vydávat častěji než časopisy. Díky bulletinům lze zaměstnancům předat okamžité informace, když není možné čekat na vydání zpravodaje. (Armstrong, 2015, s. 503)

Opatření na podporu komunikace ve firmě

Zaměstnanec, který pociťuje vztah ke kolegům a k firmě, ve které pracuje, z ní neodchází. V malých firmách se vztahy budují snáze, avšak je nemožné dosáhnout požadovaného stavu i ve velkých firmách. Platí, že více menších opatření je efektivnější, než jedno velké. Je však potřeba, aby nastavená opatření byla propojena.

I. Gesta

Nejedná se přímo o motivační nástroj, každopádně v gestech, které dávají zaměstnancům najevo, že si její firma váží, dokáže se o úspěchy podělit se zaměstnanci, je velká síla. Gesta mají psychologický dopad na zaměstnance, kteří se pak méně zaměřují na aspekty firmy, které jsou problémové. Pozitivní věci si zaměstnanci pamatují a při zvažování odchodu z firmy je do svého hodnocení zahrnují. (Bednář, 2018, s. 40)

II. Informovanost

Obecně platí, že čím je horší komunikace ve firmě, tím snáze se tvoří různé fámy a spekulace. Proto je na vedení firmy, aby zajistilo dostatečnou zásobu informací pro její zaměstnance. Komunikační kanály tato diplomová práce řeší v kapitole „Prostředky komunikace se zaměstnanci“. (Bednář, 2018, s. 41)

III. Podpora vlastní iniciativy

Pokud zaměstnavatel podporuje činnosti jako uspořádání volnočasové aktivity, osobní pracovní projekt nebo koníčky zaměstnanců, pracovníci jsou motivováni a cítí se ve firmě dobře. (Bednář, 2018, s. 45)

IV. Podpora zlepšování

Podpora zlepšování činnosti nemá za cíl pouze přinést firmě úspory, ale jedná se o silný motivační prvek politiky mnoha firem. Posiluje vědomí, že vedení záleží na jejich zaměstnancích, stimuluje identifikaci zaměstnanců s produktem či myšlenkou firmy a podněcuje spolupráci pracovníků. (Bednář, 2018, s. 46)

V. Mimopracovní aktivity a společné akce

Vhodně vybranou společnou volnočasovou aktivitou firma podporuje vzájemné budování zaměstnaneckých vztahů, podporuje vnímání značky a soudržnosti mezi zaměstnanci a firmou. (Bednář, 2018 s. 50)

VI. Spolupráce se školami

Tento nástroj je velmi účinný obzvláště v případě, že školy, se kterými firma spolupracuje, navštěvují děti zaměstnanců. (Bednář, 2018, s. 54)

VII. Publicita firmy

Publicita je nezbytná pro vytvoření dojmu, že je firma významná, stabilní a je skvělým zaměstnavatelem, kterého zaměstnanci nechtějí opouštět. Vhodná je strategie pravidelní, ne však moc intenzivní autentické zpravodajství o firemních činnostech a událostech. (Brdnář, 2018, s. 55)

2.10 Využití sociálního okolí

K polooficiální komunikaci mezi firmou a lidmi blízkými nejen rizikovým pracovníkům je využívána komunikace prostřednictvím sociálních sítí, zejména přes Facebook, Instagram, Twitter nebo LinkedIn. Tyto stránky nebo skupiny jsou zvláště u velkých firem sledována nejen samotnými zaměstnanci, ale i rodinnými příslušníky nebo známými. Příspěvky jsou často předmětem zajímavých až bouřlivých diskuzí. Pro firmy, který tyto kanály ke komunikaci využívá, je důležité si uvědomit:

- aktivně diskutující lidé tvoří jen malý zlomek těch, co stránku sledují a také jsou to nosiči vyhrocených názorů, protože skupina lidí, co má „normální“ názory se většinou nijak neprojeví,
- při pravidelné komunikaci firma působí dojmem autoritativním, pravidelnost je důležitější než frekvence,
- vhodné je zvolit jednoho zaměstnance, který bude ve jménu firmy na těchto sítích komunikovat,
- nevytváret falešné profily fyzických osob a nezneužívat identity bývalých pracovníků,
- žádoucí je mít neoficiální podporovatele, kteří se v diskuzích přiklání na stranu firmy,
- firma by měla komunikovat pozitivně, dávat najevo, co dělá dobře. (Bednář, 2018, s 93-94)

2.11 Generace Y jako zaměstnanci

Pro pochopení problematiky spojené s generací Y, která bude až do roku 2025 tvořit převážnou část populace produktivního věku, je potřeba vysvětlit, co to se termínem Generace Y rozumí. Jedná se o označení mladých lidí, kteří se narodili po roce 1980 (1976) až do přelomu tisíciletí. Specifický je pro tuto generaci jejich způsob života a určitý nadhled, který na život mají. Charakteristické znaky generace jsou:

- Vysoká ambicióznost
- Požadavky na vysokou životní úroveň a sociální jistoty
- Flexibilita a vysoká efektivnost v pracovním režimu
- Kladou velký důraz na koníčky, sport, relaxaci a jejich zdraví
- Kreativita
- Efektivní využití času a prostředků

K specifickým požadavkům na práci patří:

- Možnost realizace a inovace
- Práce je brána jako velká motivace, ve které se chtějí dále rozvíjet
- Lidé generace Y jsou velmi flexibilní na práci, na druhou stranu je flexibilita očekávána i od strany zaměstnavatele
- Neustálé vzdělávání se, při kterém je požadován individuální přístup
- V práci chtějí dosahovat nejlepších výsledků
- Nechtějí mít jen kolegy, ale přátele
- Práce musí hlavně naplňovat a dávat volnost. (Bláha, 2013, s. 258-259)

Generace Y vyžaduje mnoho podmínek pro výkon práce, na druhou stranu, pokud se firmy začnou těmto podmínkám přizpůsobovat, získají loajální, vysoce výkonné a flexibilní zaměstnance, kteří kladou důraz na dlouhodobý efekt. Hlavním rysem je úsilí o sladění osobního a pracovního života, což je největší odlišností od předešlé generace X. Tyto požadavky jsou možné řešit flexibilní pracovní dobou nebo možností práce z domova. Pracovní místa by měla splňovat vysoké technické požadavky a pracoviště by zároveň mělo mít dostatek prostoru k relaxaci (zábavné, společenské prostory). Kvalita zázemí (sprchy, šatny, stojany na kola) by taktéž neměla být opomíjena stejně jako dobrá dopravní dostupnost a občanská vybavenost v okolí pracoviště (supermarket, posilovna). Dále je kladen důraz na ekologii, tudíž pracovníky zajímá, jak se zaměstnavatel staví ke společenské odpovědnosti. (Bláha, 2013, s. 259)

Do budoucna by se personalisté měli připravit na příchod další generace na pracovní trh (narozeni po roce 2000), která přinese nové změny v požadavcích na pracovní podmínky a bude se také lišit svými rysy (obrovské možnosti a v důsledku toho odkládání založení rodiny, problém loajality k firmám díky možnostem sdílet názory a zkušenosti na sociálních sítích, rychlý způsob života a s tím související frustrace při povinnosti na něco čekat aj.) (Hanzelková, 2013, s. 128)Nadpis

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

O fluktuaci hovoříme v případě odchodů pracovníků z firmy. Existuje několik způsobů, jakým se fluktuace měří. Nejvíce využívaná je tzv. míra fluktuace, kdy se počet odešlých pracovníků podělí průměrným počtem pracovníků za sledované období. Vhodné je míru fluktuace doplnit o tzv. index stability. Fluktuace, ačkoli je mírná fluktuace pro firmu žádoucí, představuje velkou zátěž pro firmu. Tyto negativní dopady mají formu finančních nákladů a to přímých i nepřímých. Další dopady mají formu vysoké administrativní zátěže, ztráta produktivity, narušení atmosféry ve firmě a celková spokojenost zaměstnanců.

Fluktuace spadá do problematiky, která se týká personálního řízení. K tomu, aby pracovníci firmu neopouštěli je potřeba jim vytvořit takové pracovní podmínky, se kterými budou spokojeni, a bude konkurenceschopné. Pokud ve firmě k vysoké fluktuaci dochází, je nezbytně nutné, aby se firma zaměřila příčiny těchto odchodů a dále na nich pracovat a zlepšovat podmínky, kterých se příčiny týkají. Tyto opatření se týkají stabilizace zaměstnanců a firmy by je neměli podceňovat. Zaměstnanecká spokojenost je důležitým faktorem, který se přímo fluktuace týká a při péče o zaměstnance se firma může zaměřit na mnohé možnosti, které zaměstnaneckou spokojenost tvoří, jako pracovní prostředí, chování nadřízených, flexibilní pracovní doba nebo eliminace stresu pracovníků.

Existuje vnitřní a vnější motivace. Při motivování pracovníků může zaměstnavatel použít několik různých nástrojů. Není možné a ani vhodné často zvyšovat mzdu, jako motivační nástroj, protože má tento motivační nástroj pouze krátkodobý efekt. Důležité jsou pro pracovníky právě vnitřní motivační nástroje, jako je autonomie a účel jejich práce. Je žádoucí, aby firma měla propracovaný systém odměňování a to jak peněžní odměny, tak i zaměstnanecké výhody.

Dalším faktorem, který souvisí s fluktuací, je angažovanost a oddanost či loajalita pracovníků. Při vyšší oddanosti klesá míra odchodů a naopak. Pokud jsou pracovníci více angažováni do pracovního procesu, podávají lepší pracovní výsledky.

Kultura firmy může být na úrovni nadnárodní, národní, vlastní firmy až na úrovni jednotlivých divizí. Dobře nastavená firemní kultura má několik hlavních funkcí, mezi které patří i motivace, která přímo ovlivňuje míru odchodů. Firmy mají mnohé možnosti používání komunikačních kanálů.

Poslední část teorie je zaměřena na Generaci Y jako zaměstnance a na specifika, které s touto generací je nutno firmami brát v potaz.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Z důvodu citlivosti dat a obecného vnímání fluktuace pracovníků jako negativního jevu, si společnost nepřeje být jmenována. Je nutno uvést, že významnost společnosti na českém trhu je vysoká, proto se informace v této kapitole zaměří na obecný charakter společnosti a nepůjdou příliš do hloubky.

Vybraná společnost působí na českém trhu od devadesátých let a to jako akciová společnost. Založení mateřské společnosti se datuje do poloviny devatenáctého století, jedná se tedy o společnost s mnohaletými zkušenostmi. V současné době firma působí v rádech desítek zemí světa, kde má své pobočky a produkty společnosti jsou distribuovány do téměř sto zemí. Hlavní předmět společnosti je výroba, ale okrajově se zabývá i službami. Společnost hledí na současné i budoucí potřeby zákazníků a snaží se motivovat a rozvíjet její pracovníky. Kvalita výrobků a služeb je pro společnost klíčová. Je držitelem několika certifikátů pro zabezpečení kvality (ISO 9001:2015, ISO 13485:2016). Společnost podporuje řadu neziskových organizací. Z pohledu společenské odpovědnosti je vybraná společnost zodpovědná, dbá na životní prostředí a kvalitu života a přijímá odpovědnost za prostředí a lidi v oblastech, kde působí. V roce 2017 bylo vydáno již třetí vydání etického kodexu firmy, který je v pracovním prostředí striktně dodržován.

Společnost působí jak na území České Republiky, tak i na Slovensku a to již přes 10 let. Celkově společnost zaměstnává více než 1500 zaměstnanců. Společnost patří mezi nejvýznamnější regionální zaměstnavatele kraje, ve kterém má sídlo, a kde je také soustředěno 75 % výroby.

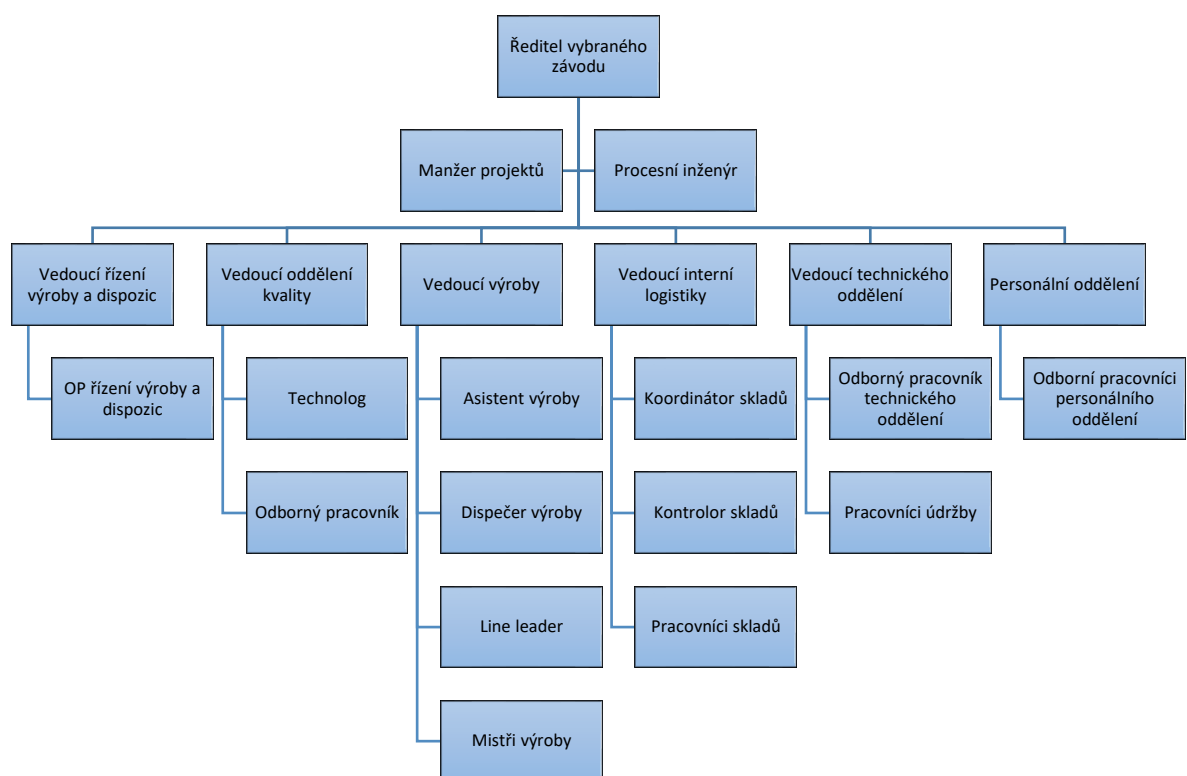
Základní kapitál společnosti tvoří několik set miliónů korun a tržby v roce 2017 byly více než 4 mld. Kč.

4.1 Charakteristika vybraného závodu

Ve vybraném závodě je výroba zaměřena do dvou různých výrobků. Z důvodu charakteristiky výrobků a výrobního procesu v podniku pracuje na dělnických pozicích také velké množství žen. Poloha závodu je situována do těsné blízkosti jednoho krajského města. V roce 2018 bylo v tomto závodě dokončeno rozšíření výroby o nové automatické linky a také renovace společných prostorů pro pracovníky. Investice vyšla firmu na 90 milionů a spadá do kategorie střednědobého investování.

Závod disponuje zhruba 300 pracovníky z různých oddělení, mezi které patří vedení závodu, personální oddělení, pracovníci skladů, technické oddělení, oddělení kvality výroba. Převážnou část pracovníků obsazují dělnické pozice z oddělení výroby. Ve vedení tohoto závodu je celkem 23 manažerů, z toho jeden vrcholový (ředitel závodu), 9 středních (vedoucí jednotlivých oddělení) a 13 manažerů první linie (mistři).

4.1.1 Organizační struktura vybraného závodu



Obrázek 4 Organizační struktura vybraného závodu (Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy)

4.2 Analýza pracovníků vybraného závodu

Tato kapitola analyzuje aktuální situaci ve vybraném závodě na základě poskytnutých dat firmy. Analýza se zaměří na strukturu pracovníků dle pracovního zařazení, podíl žena mužů a věkové struktury.

4.2.1 Struktura dle pracovního zařazení

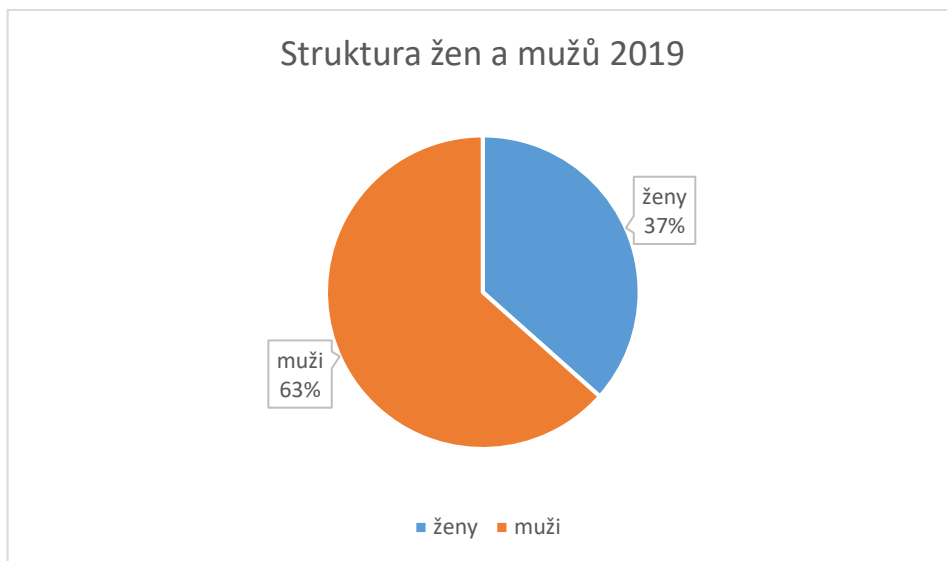
Tabulka 2 Struktura pracovníků dle pracovního zařazení k 31. 3. 2019 (Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy)

Pracovní zařazení	2019
THP pracovníci	118
<i>z toho ženy</i>	22
<i>z toho muži</i>	96
Pracovníci dělnických pozic	221
<i>z toho ženy</i>	102
<i>z toho muži</i>	119

Jelikož se jedná o výrobní podnik, největší zastoupení pracovních pozic tvoří právě dělnické pozice. Technickohospodářští pracovníci tvoří 34 %. Ženy obsadily 22 z těchto pozic a to většinou na pozicích personálního oddělení, kde mají 100% zastoupení. Dělnické pozice vykonává 102 žen a 119 mužů.

4.2.2 Struktura žen a mužů

Následující graf znázorňuje strukturu žen a mužů na pracovišti vybraného závodu.

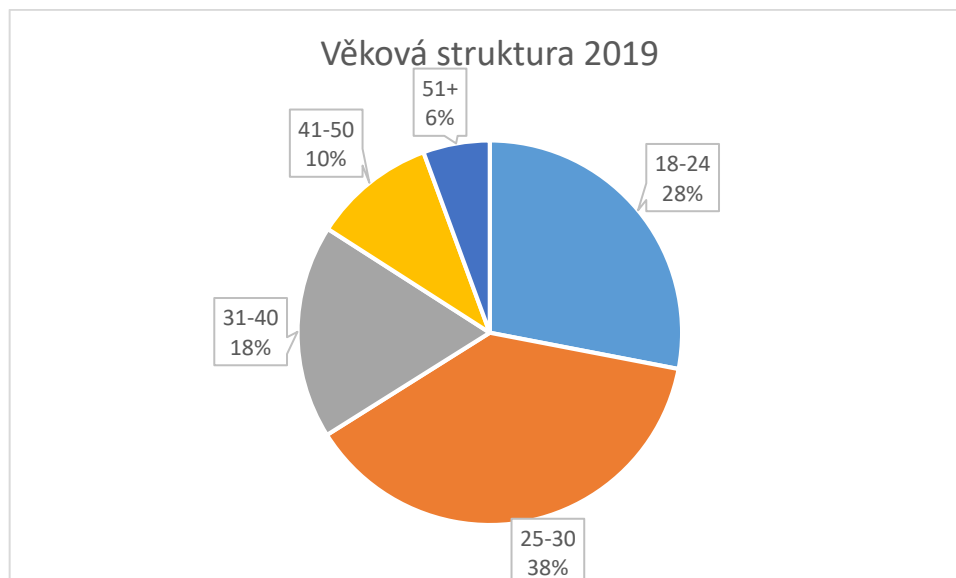


Obrázek 5 Struktura žen a mužů v závodě (Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy)

Podíl žen ve vybraném závodě tvoří ke konci března 2019 je 37 %. Podobně tomu bylo i v předcházejících dvou letech. Všechny pracovnice personálního oddělení jsou ženy. Ačkoli se jedná o výrobu, ženy jsou v závodě žádané z důvodu čisté a precizní práce při kompletování setů, které jsou zde vyráběny. Muži tvoří krom dělnických pozic převážnou část odvětví logistiky, technického oddělení a zajištění kvality.

4.2.3 Věková struktura pracovníků

Následující graf vyobrazuje strukturu pracovníků podle zařazených do pěti věkových kategorií.



Obrázek 6 Věková struktura pracovníků k 31. 3. 2019 (Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy)

Největší skupinu pracovníků v závodě aktuálně tvoří pracovníci mezi 25-30 lety a to celých 38 %. Druhou nejpočetnější skupina jsou nejmladší pracovníci 18-24 let. Následuje skupina 31-40 let. Zbytek, který tvoří zhruba 16 % všech pracovníků, jsou starší 41 let.

U věkové struktury je dobré se zamyslet nad generací, která dané skupiny reprezentuje. Při hlubším zkoumání grafů je patrné, že více než čtyři pětiny zaměstnanců spadají do tzv. Generace Y. (Pojem poprvé použit v roce 1993, (Kopecký, 224, 2013)) (Šnýdrová, 2014) Je obecně známo, že pro řadu výrobních podniků se personální činnost zúžila na nábor a stabilizaci zaměstnanců. Je to dáno mimo jiné tím, že práce ve výrobních podnicích se právě pro Generaci Y vysoce nezajímavá až v rozporu s jejími podmínkami na život, což je vykonávat různorodé činnosti s velkou dávkou flexibility a zároveň pobírat vysokou mzdu. Na druhou stranu Generace Y nabízí řadu soft skills, rychlou adaptabilitu a řadu dalších pozitivních charakteristik, které by i do výrobního podniku mohly přinést nový náhled a možnosti. Cílem výrobních podniků je proto zaměřit se na odbourání stereotypních představ o práci ve výrobě a přeorientovat se na požadavky přicházející od velkého procenta pracovní síly (v roce 2025 bude dle odhadů Generace Y tvořit 75 % ekonomicky aktivních lidí). (Rezlerová, 2009)

5 ANALÝZA FLUKTUACE VE VYBRANÉM ZÁVODĚ

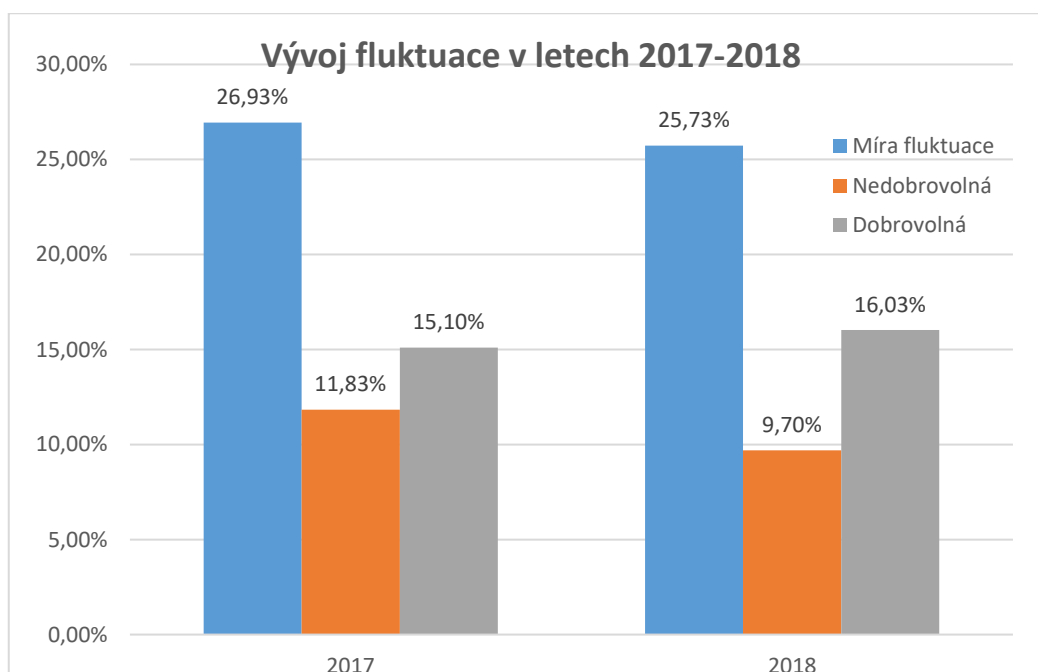
K analýze fluktuace vybraného závodu byly firmou poskytnuta data za poslední dva roky, tj. za rok 2017 a 2018.

Tabulka 3 Výpočet celkové míry fluktuace v letech 2017 a 2018 (Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy)

$Míra\ fluktuace\ v\ roce\ 2017 = \frac{87}{323} * 100$	$Míra\ fluktuace\ v\ roce\ 2018 = \frac{88}{342} * 100$
26,93 %	25,73 %

Z tabulky uvedené výše je patrné, že se firmě v roce 2018 podařilo zvýšit průměrný počet zaměstnanců ve vybraném závodě o 19 v porovnání s rokem předešlým. Tento jev je v souladu s celorepublikovým trendem. Podle personální agentury Manpower, která čtvrtletně monitoruje situaci na trhu práce, je nábor zaměstnanců v oblasti výroby v roce 2018 patrný a dokonce jsou plánovány zvyšování náborů až o 10 % v nadcházejícím čtvrtletí. (MANPOWER, ©2018)

Vývoj celkové, dobrovolné i nedobrovolné fluktuace za poslední dva roky jsou je zobrazen v následujícím grafu.



Obrázek 7 Vývoj fluktuace v letech 2017-2018 vč. dobrovolné a nedobrovolné fluktuace (Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy)

Bohužel se pro tvorbu této diplomové práce nepodařilo sehnat data z předcházejících let, která by poskytla komplexnější představu vývoje fluktuace ve firmě. Z grafu je patrné, že v roce 2018 měla fluktuace klesající tendenci, což je pro firmu pozitivní zpráva. V roce 2017 byla celková fluktuace firmy 26,93 %, v roce 2018 klesla na 25,73 %. Co však pozitivní není, je fakt, že ačkoli celková fluktuace ve firmě klesá, dobrovolná fluktuace naopak roste, což znamená, že firmu opouští čím dál tím více pracovníci z vlastního rozhodnutí. Dobrovolná fluktuace byla v roce 2017 15,10 %, v roce 2018 vzrostla na 16,03 %. Z tohoto důvodu je žádané zaměřit se na důvody, které zaměstnance vedly k rozhodnutí firmu opustit. Bohužel nebylo možné získat data, díky kterým by se dal vyjádřit index stability nebo míra přežití, která by samotnou míru fluktuace doplňovala.

5.1 Způsoby ukončení pracovního poměru

Následující tabulka zobrazuje způsoby, jakými byly pracovní poměry ukončeny v letech 2017 a 2018.

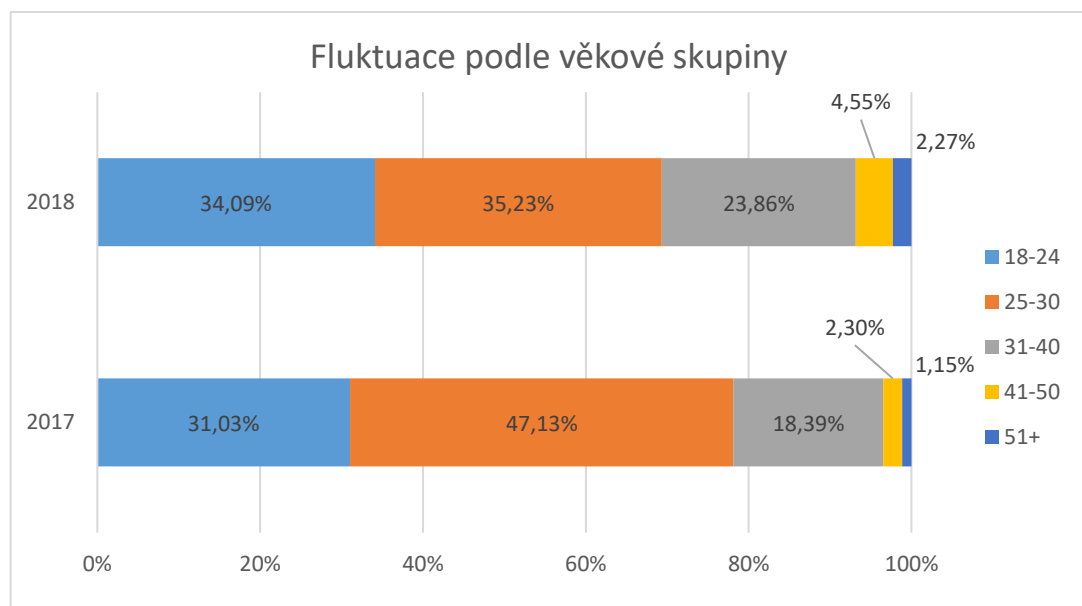
Tabulka 4 Způsoby ukončení pracovního poměru 2017-2018 (Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy)

Důvod odchodu	2017	2018
Ukončení poměru ve zkušební době	25	26
Konec doby určité	19	20
Dohoda	22	21
Výpověď	12	13
Odchod na MD	7	5
Odchod do důchodu	2	2
Úmrtí	0	1
Celkem	87	88

Nejčastěji dochází k ukončení pracovního poměru ve zkušební době, která ve firmě trvá tři měsíce. Tyto hodnoty jsou pro firmu alarmující a vypovídají o problému pomoci se novým pracovníkům se adaptovat. Firma také ztrácí nemalé finanční prostředky, které bylo nutno

vynaložit na nábor pracovníků, jejich začlenění a zaučení a které pracovníci z hlediska návratnosti vynaloženého kapitálu nejsou schopni firmě vrátit zpět. Další velkou skupinu způsobu odchodu tvoří vypršení doby určité, na kterou byla smlouva sjednána a její následné neprodloužení. Tento způsob ukončování pracovního poměru je ovlivněn sezónními výkyvy a také zaměstnáváním agenturních pracovníků ze zahraničí, zejména z Ukrajiny. Bohužel, k této problematice nebyla poskytnuta potřebná data, tato diplomová práce se jí tedy nebude zabývat. Skupina ukončena dohodou je tvořena ukončením ze zdravotních důvodů, nejvíce odešlých pracovníků však uvedlo jako důvod ukončení pracovního poměru jinou nabídku, což je dalším, pro firmu vypovídajícím jevem. Mezi další důvody bylo uváděno pracovní kolektiv, nadřizený, pracovní prostředí či rodinné důvody. Výpovědi ze strany zaměstnance bylo v roce 2017 ukončeno 12 pracovních poměrů, v roce 2018 to pak bylo poměrů 13. Dalšími důvody byly odchody na mateřskou dovolenou, odchody do důchodu a v jednom případě v roce 2018 bohužel úmrtí pracovníka.

5.2 Fluktuace podle věkové struktury



Obrázek 8 Fluktuace podle věkové struktury (Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy)

Z grafu vyplývá, že v roce 2018 téměř polovina odcházejících pracovníků byli pracovníci ve věku 25-30 let. Druhou nejpočetnější skupinou byli nemladší pracovníci ve věku 18-24. Společně tyto dvě kategorie odcházejících pracovníků ve věku 18-30 let tvořili téměř 80 %

všech odešlých a firma by se tedy měla zaměřit na mladé ve vztahu k udržení si těchto pracovníků v zaměstnaneckém poměru. Na druhou stranu, výsledky analýzy nejsou překvapující, protože pracovníci mladší třiceti tvoří největší část všech zaměstnanců. Jak už bylo zmíněno v jedné z předešlých kapitol, tato skupina pracovníků spadá do tzv. Generace Y.

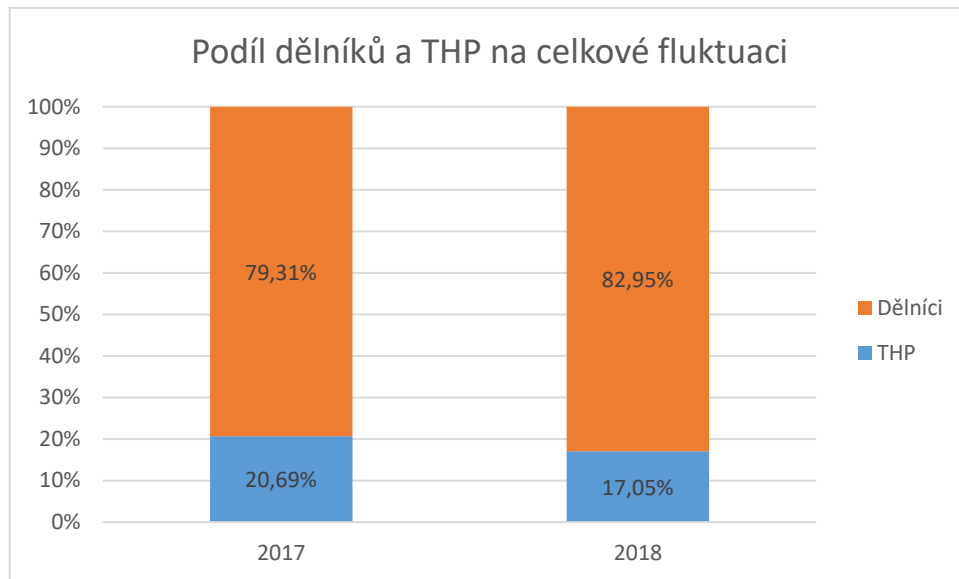
5.3 Fluktuace podle pracovního zařazení

Tabulka 5 Fluktuace THP a dělníků v roce 2017 a 2018 (Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy)

	2017	2018
THP	16,07 %	12,82 %
Dělníci	32,70 %	32,44 %

Z tabulky výše je zřejmé, že hodnota fluktuace dělníků ve vybraném závodě je velmi vysoká. V obou letech přesahuje hodnotu 32 %. U ostatních pracovníků, kteří spadají do kategorie THP, se hodnota fluktuace v minulém roce, v porovnání s minulým rokem, snížila o více než 3 %. Je tedy zřejmé, že problémem firmy je jednoznačně neklesající fluktuace dělníků.

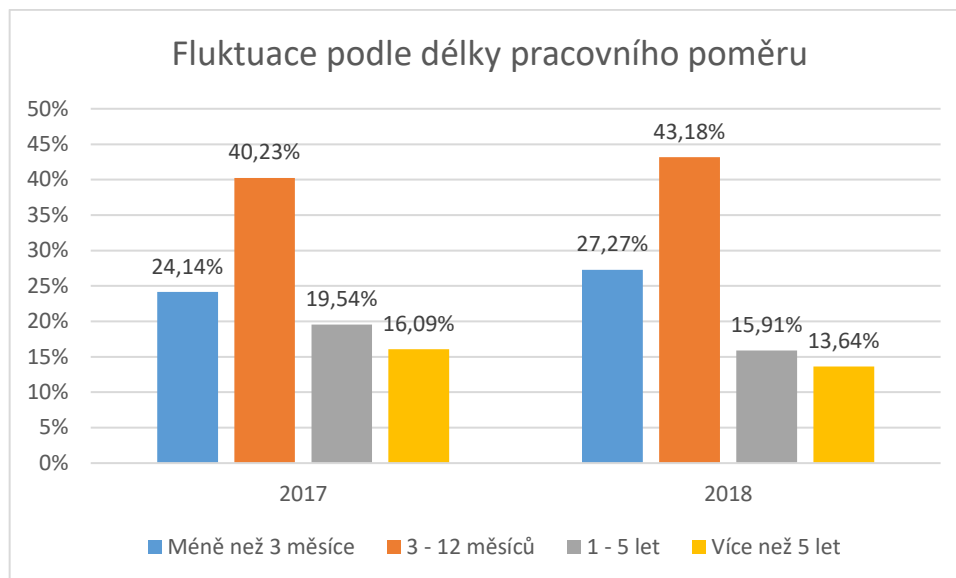
V obou zkoumaných letech se fluktuace ve vztahu k poměru dělníků a technickohospodářským pracovníkům příliš neměnila. V roce 2017 ze závodu odešlo osmnáct TH pracovníků a 69 dělníků. V roce 2018 odešlo 15 TH pracovníků a 73 dělníků. TH pracovníci tak tvoří stabilnější základnu pracovníků ve firmě, a jak už bylo zmíněno, je potřeba se zaměřit na udržení si pracovníků na dělnických pozicích. Následující graf ukazuje poměr dělníků a THP v celkové fluktuaci v letech 2017 a 2018.



Obrázek 9 Procentuální podíl na celkové fluktuaci dle pracovního zařazení
(Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy)

5.4 Fluktuace dle délky pracovního poměru

Nejvíce pracovníků v obou zkoumaných letech odešlo z firmy po třech měsících až jedním rokem stráveným ve firmě. Druhou skupinu, která tvořila v obou letech zhruba čtvrtinu všech odchodů, jsou pracovníci, kteří ve firmě nestrávili ani 3 měsíce, odešli tak ve zkušební době. Tyto dvě skupiny jsou pro firmu ve vztahu k odchodům nejvíce finančně náročné, protože pracovníci za takhle krátkou dobu působení ve firmě nevydělají ani na náklady, které musela firma vynaložit na nábor a zaškolení. Nejméně pracovníků (v roce 2017 16,09 % a v roce 2018 13,64 %) odchází z firmy po více než pěti letech. Z výše uvedeného plyne, že je pro pracovníky krizových prvních 12 měsíců a pokud se dostanou přes pět let, ve firmě rádi zůstávají.



Obrázek 10 Fluktuace dle délky pracovního poměru (Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy)

5.5 Nákladová analýza spojená s odchody pracovníků

Při odchodu pracovníka vznikají firmě nemalé náklady ať už přímého či nepřímého charakteru. Dle interních zdrojů firmy je náklad spojený s odchody z firmy vyčíslen částkou 107 900 Kč na jednoho dělníka (tyto náklady jsou průměrem všech závodů firmy). Mezi přímé náklady patří inzerování pozice, náklady personálních pracovníků, kteří patří do náborového týmu a veškerá administrativa spojená s náborem, vstupní lékařské prohlídky nových pracovníků, ochranné pracovní pomůcky, školení pracovníka. Nepřímé náklady, které jsou odhadnuty na 76 tis Kč (více než 70 % celkových nákladů) jsou převážně tvořeny ztrátami na produktivitě práce.

Při vynásobení těchto nákladů počty odešlých dělníků v roce 2017 a v 2018 dostaneme celkové náklady spojené s fluktuací dělníků.

Tabulka 6 Náklady na fluktuaci dělníků 2017, 2018 (Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy)

Náklady na fluktuaci dělníků 2017	Náklady na fluktuaci dělníků 2018
107 900 Kč * 69 = 7 445 100 Kč	1407 900 * 73 = 7 876 700 Kč

Ačkoli celková fluktuace vybraného závodu v roce 2018 oproti předešlému roku klesla, je patrné, že náklady na fluktuaci dělníků v roce 2018 vzrostly o 431 600 Kč.

6 ANALÝZA VYBRANÝCH ČINNOSTÍ OVLIVŇUJÍCÍ FLUKTUACI

6.1 Analýza firemní komunikace

V rámci firemní komunikace je využito několik různých komunikačních kanálů. Pravidelně se konají prezentace, kdy management firmy objíždí všechny závody a prezentuje novinky a události již proběhlé. Těmito prezentace se mi firma snaží dát najevo svým pracovníkům jejich podíl na úspěchu celé firmy a také vytvářet pozitivní firemní kulturu.

Firma vydává dvakrát ročně časopis, ve kterém se pracovníci, ale i lidé z okolí (časopis je možné si stáhnout na oficiálních stránkách firmy) dozvědí zásadní události a informace o firmě.

Dalším komunikačním kanálem je pak dvouměsíčník. Ten slouží převážně jako zdroj informací o nadcházejících událostech pro všechny pracovníky, je umístován do společných prostor, jako jsou šatny.

Firma také využívá interaktivních tabulí, které jsou zdroji okamžitých událostí. Umístění těchto tabulí je na koridorech jednotlivých závodů, kterými prochází všichni pracovníci při příchodu do zaměstnání.

V kancelářích společnosti jsou také hojně využívány nástěnky. Ke každé nástěnce je pak přiřazen jeden pracovník, který má na starosti informace na nástěnkách pravidelně aktualizovat a hlídat jejich obsah. Nástěnky jsou často aktualizovány v rámci svátků či ročních období, což pozitivně působí na prostředí firmy a její kulturu. Pro neustálé zlepšování úrovně firemní komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, obzvláště u mistrů výroby, byly pravidelně pořádány školení měkkých dovedností několikrát za rok. Tato školení byla však zrušena a nahrazena jedním souhrnným školením ročně.

6.2 Analýza firemní kultury

Vzhledem k dělení podle Deala a Kennedyho ve firmě převládá kultura sázky na budoucnost. Firma se řídí dle stanovených cílů a využívá k tomu pomoci řešení problémů konvenčním či inovativním způsobem.

Vzhledem k zaměstnaneckým vztahům se firma snaží tvořit přátelskou firemní kulturu. Důraz je kladen na různé team buildingové aktivity, která se pravidelně konají ať už v jednotlivých závodech firmy (den pro rodinu na den dětí), tak i mimo závody či centrálu společnosti. Mimo firemní akce jsou určeny převážně pro zaměstnance centrály společnost.

6.3 Analýza využití sociálního okolí

Ze všech běžně dostupných a nejoblíbenějších komunikačních prostředků skrz sociální sítě firma aktuálně využívá pouze profil na Facebooku.

Facebook

Společnost využívá facebookovou platformu jako jeden z druhů mimo firemní komunikace. Facebooková stránka firmy má více než 40 tisíc fanoušků. Facebooková stránka je pravidelně aktualizována (v průměru 4 nové příspěvky za týden). Příspěvky se týkají jak novinek ohledně společnosti a jejich produktů a služeb, tak i novinek ze světa, které se týkají oboru podnikání. Často jsou fanoušci stránek vybízeni ke komunikaci, například prostřednictvím vědomostních otázek. Tento způsob komunikace působí pozitivním dojmem a firmě dělá dobré jméno, což je důležité pro jak současné, tak i potenciální nové zaměstnance.

Twitter a Instagram

Ačkoli má firma vytvořenou stránku i na sociální platformě Twitter, není zde komunikace využívána. Účet sleduje pouze 33 uživatelů a firma naposledy přidala nový příspěvek v létě minulého roku. Firma nemá vytvořen účet na Instagramu.

7 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ

Pro zjištění spokojenosti současných pracovníků se situací ve firmě, která bude společně s provedenými analýzami tvořit podklady k vytvoření projektu na snížení fluktuace pracovníků ve firmě, byl vypracován dotazník. Výsledky dotazníku budou sloužit k posouzení situace ve firmě z pohledu stávajících zaměstnanců a na základě zjištěných skutečností budou firmě navrhována opatření ke zlepšení situace. Dotazník obsahuje 16 otázek a byl předložen respondentům v jejich pracovní době (vyplnění nemělo vliv na výši odměny, protože mzda pracovníků není přímo závislá na pracovním výkonu). Vyplnění dotazníku trvá v průměru 6 minut.

Výběr vzorku

Analýzou bylo zjištěno, že nejvíce pracovníků opouští firmu z dělnických pozic (kolem 80%), proto vzorek respondentů tvořili pouze dělníci. K vyplnění bylo za pomoci mistrů výroby vybráno 117 dělníků. Dotazníkové šetření se konalo v březnu 2019.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Ze 117 dotazníků bylo nakonec vyplněno 39, návratnost dotazníku byla tedy 33 %.

Otázka 1 a 2

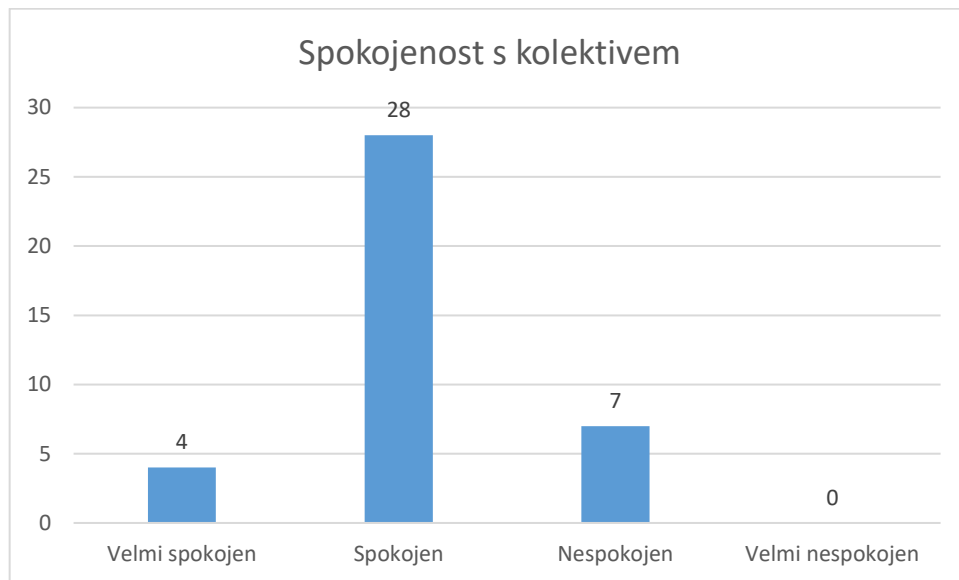
První dvě otázky sloužily k identifikaci respondenta. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 17 žen a 22 mužů. Počet pracovníků, kteří se šetření účastnili dle délky pracovního poměru, popisuje následující tabulka.

Tabulka 7 Otázka 2 dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru pracovníka	Počet odpovědí
Méně než 3 měsíce	7
3 měsíce až 1 rok	17
1 rok až 5 let	13
Více než 5 let	2

Otázka 3

Otázka třetí byla zaměřena na spokojenost v pracovním kolektivu. Respondenti svoji spokojenost mohli vyjádřit na škále od velmi spokojen až velmi nespokojen. Výsledky jsou zaznamenány v následujícím grafu.

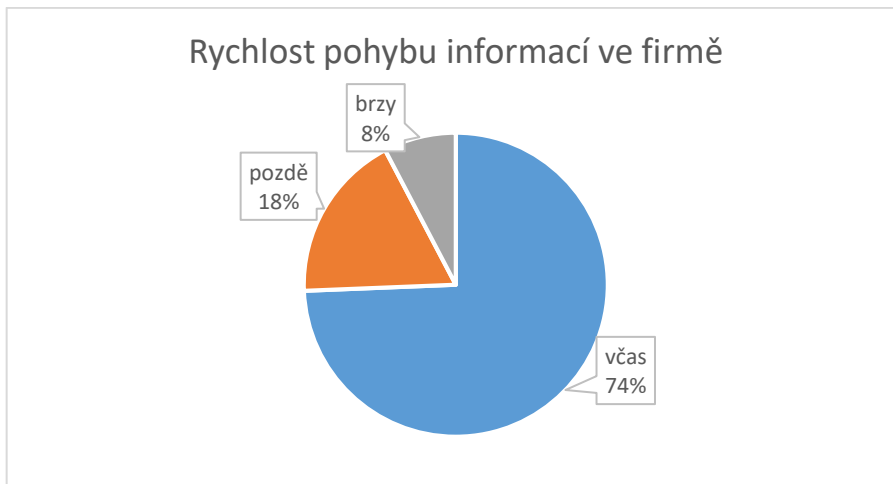


Obrázek 11 Otázka 3 z dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že nejvíce respondentů (82 %) je v zaměstnání s pracovním kolektivem spokojených. Spokojenost v kolektivu je důležitým prvkem celkové spokojenosti v zaměstnání, proto byla tato otázka zahrnuta do šetření. Ze získaných dat je patrné, že pracovníci daného závodu nemají s pracovním kolektivem problém a není tak z vysoké pravděpodobnosti důvodem vysoké fluktuace.

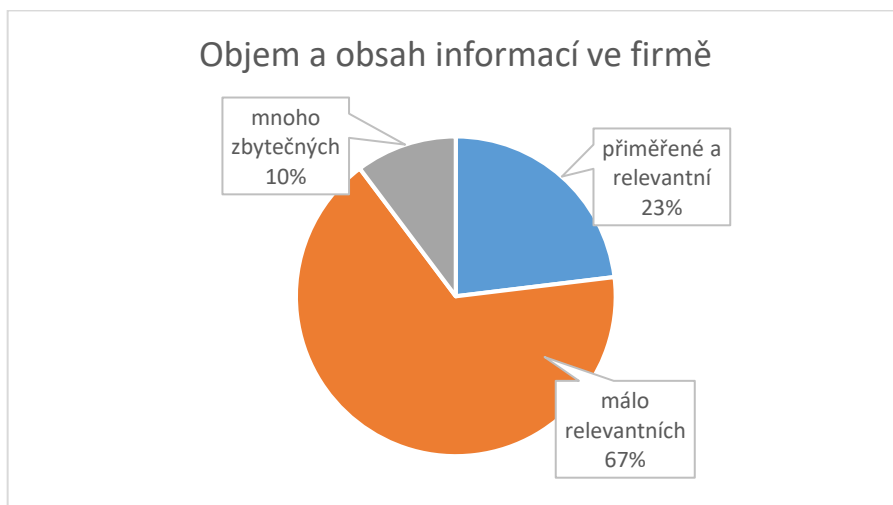
Otázky 4 a 5

Otázky 4 a 5 byly zaměřeny na pohyb informací ve firmě. Otázka 4 zkoumala rychlost pohybu informací. Z průzkumu bylo zjištěno, že informace jsou dle pracovníků doručovány pracovníkům spíše včas. Necelá pětina respondentů však vnímá doručování informací spíše pozdě a pouze osmi procentům respondentů se jeví, že dostávají informace příliš brzy.



Obrázek 12 Otázka 4 z dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

Otázka pátá zkoumala obsah a objem informací, které se k pracovníkům dostávají. 67 % dotázaných vnímá, že se k nim dostává málo relevantních informací. Desetina respondentů odpověděla, že se k nim dostává mnoho zbytečných informací a 23 % vnímá, že dostávají přiměřené množství relevantních informací.



Obrázek 13 Otázka 5 z dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

Otázky 6 až 11

Otázky 6 až 11 se zaměřili na přímé nadřízené respondentů, kterými jsou mistři výroby. Na základě neformálního rozhovoru s bývalým pracovníkem, který byl součástí odboru společnosti, bylo zjištěno, že firma upustila od pravidelných a intenzivních školení pracovníků na soft skills. Dotazník měl za úkol zjistit, zda tento čin negativně ovlivnil vztahy mezi dělníky a mistry či nikoli. Odpovědi jsou zaznačeny do tabulky níže.

Tabulka 8 Otázky 6-11 z dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

	Naprostou souhlasím	Spíše souhla- sím	Spíše ne- souhlasím	Rozhodně nesouhla- sím
Otázka 6. Váš nadřízený si Vás všímá a dokáže ocenit dobře odvedenou práci	1	12	22	4
Otázka 7. Při dopuštění chyby se mi dostává nepřiměřené kritiky	8	9	17	5
Otázka 8. Váš nadřízený je pro Vás podporou	5	10	15	9
Otázka 9. Svého nadřízeného vnímáte jako autoritu	2	16	15	6
Otázka 10. Vnímáte, že pracujete ve spravedlivých podmínkách	5	20	14	0
Otázka 11. Váš nadřízený umí řešit problémy	5	15	13	6

Na otázku šestou 22 respondentů odpovědělo, že spíše nesouhlasí s tím, že si jejich nadřízený všímá jejich práce a dokáže ocenit dobře odvedenou práci. Čtyři pracovníci dokonce uvedli, že s výrokem rozhodně nesouhlasí. Dohromady tedy více jak 66 % pracovníků není spokojeno se způsobem, jakým jejich nadřízení oceňují jejich snahu při výkonu práce.

Otázka sedmá se zaměřila na nepřiměřenou kritiku při dopuštění se chyby. Nadpoloviční většina se přiklání tomu, že se jim nepřiměřené kritiky nedostává, avšak 20 % respondentů uvedlo naprostý souhlas s tím, že se jim nepřiměřené kritiky právě dostává.

Osmá otázka zjišťovala, zda pracovníci vnímají svého nadřízeného jako podporu. Nejvíce respondentů (38 %) uvedlo, že tomu tak spíše není a 23 % dokonce uvedlo, že mistra rozhodně nepovažují za jejich podporu.

Devátá otázka směřovala na vnímání mistrů, jako autority pro pracovníky. Nejvíce respondentů odpovědělo, že jsou pro ně spíše autoritou, dva pracovníci naprosto souhlasili. Opět ale větší část respondentů reagovala spíše záporně a svého mistra jako autoritu nevnímají.

Otázka desátá zjišťovala spravedlivé podmínky na pracovišti a to, jak je pracovníci vnímají. Dvacet respondentů uvedlo, že jim podmínky přijdou spíše spravedlivé, což s pěti odpověďmi „zcela souhlasím“ znamená 64% pozitivně vnímaného prostředí ve smyslu spravedlivých podmínek.

Poslední, jedenáctá, otázka z tohoto byla konstruovaná ke zjištění, zda v očích podřízených umí mistři řešit problémy na pracovišti. Více než 51 % se přiklání k tomu, že jejich nadřízený problémy řešit umí. Názory jsou, jak vyplývá z tabulky, spíše vyrovnané.

Otázka 12

Otázka 12 řešila významnost benefitů pro pracovníky. Cílem bylo zjistit, zda a jak moc jsou pracovníci spokojeni s aktuálně nabízenými benefity.

Tabulka 9 Otázka 12 z dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

	Nejvýznamnější	Významný	Méně významný	Zcela nevýznamný
Příspěvek na dopravu	4	24	6	5
Příspěvek na penzijní/životní připojištění	1	6	20	12
5 týdnů dovolené	18	16	3	2
Závodní stravování	10	8	16	5
Slevy na výrobky	11	9	11	8

Tabulka výše zobrazuje, jak respondenti odpovídali v závislosti na významnost benefitů, které jim firma nabízí. Příspěvek na dopravu je hodnocen jako významný benefit, avšak pro

5 pracovníků je zcela nevýznamný a šest pracovníků uvedlo, že je pro ně méně významný, což může být dáno místem bydliště v nedalekém okolí.

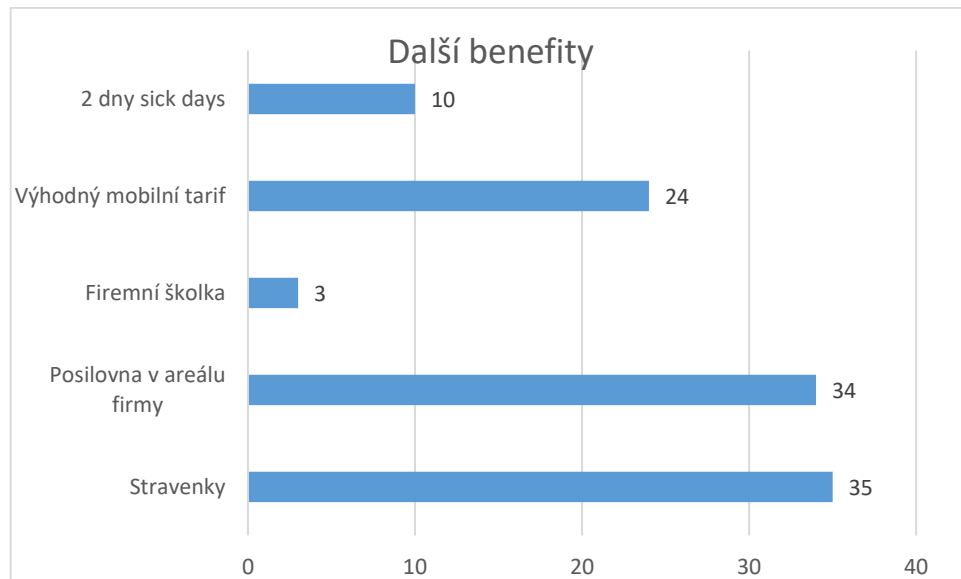
Druhý benefit, příspěvky na penzijní nebo životní připojištění je vnímán ve 20 případech jako méně významný, dvanáct respondentů uvedlo, že je pro ně zcela nevýznamný. Nejvýznamnějším benefitem je týden dovolené navíc k zákonné délce dvaceti dnů. Pro 18 respondentů je tento benefit nejvýznamnější, dalších 16 jej ocenilo jako spíše významný. Dohromady pro 5 respondentů má týden dovolené navíc malý, či zcela žádný význam.

Deset respondentů uvedlo, že závodní stravování vnímá jako nejvýznamnější, 8 pracovníků pak jako významný. Pro 16 pracovníků je však závodní stravování méně významné a pro 5 dokonce zcela nevýznamné. Při podrobnějším zkoumání závislosti na pohlaví bylo zjištěno, že ženy tento benefit ve velké převaze hodnotilo jako méně či zcela nevýznamný. Tento jev může být způsoben různými trendy v oblasti stravování, na které jsou ženy citlivější.

Posledním nabízeným benefitem jsou zaměstnanecké slevy na výrobky. Pracovníci mohou v obchodě, který se nachází v bezprostřední blízkosti závodu nakupovat výrobky se slevami 10 %. Tento benefit je vnímán pro jedenáct pracovníků jako nejvýznamnější, pro devět je významným, dalších jedenáct odpovědělo, že je méně významný a pro osm zcela nevýznamný.

Otázka 13

Otázka 13 je taktéž zaměřena na benefity, tentokrát z pohledu benefitů, které firma nenabízí, na trhu jsou však oblíbené a které teoreticky mohli pracovníci uvítat. Respondenti mohli vybrat až 3 z nabízených benefitů (stravenky, příspěvek na bydlení, firemní školka, mobilní tarif, 2 dny sick days).

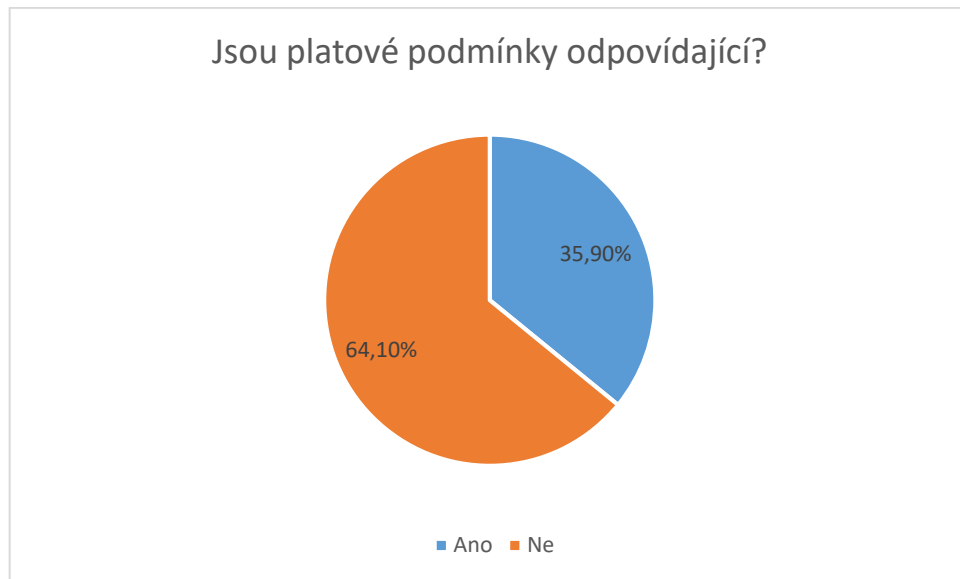


Obrázek 14 Otázka 13 z dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

Téměř všichni respondenti uvedli, že by uvítali stravenky jako nový benefit. Protože má závod svou jídelnu, je logické, že tento jinak velmi oblíbený benefit nemá ve své nabídce. Podobně pracovníci reagovali na možnost vybudování posilovny v areálu závodu. Tato možnost byla do dotazníku přidána, protože se v závodě nachází nevyužitý prostor, který by mohl sloužit právě k tomuto účelu. Prostor se nachází hned vedle budovy, kde jsou umístěny společné prostory včetně sprch pro zaměstnance, kde by se zaměstnanci mohli po výkonu umýt. Dále by pracovníci uvítali mobilní tarif, který by byl za zvýhodněnou cenu. V dnešní době jsou ceny mobilních tarifů, obzvláště pokud zahrnují balíčky dat, velmi drahé a je známo, že některé firmy mají s mobilními operátory uzavřené smlouvy a nabízí tak pro své zaměstnance velmi výhodné tarify, čímž pracovníci mohou ušetřit nemalé sumy měsíčně. Ostatní navržené benefity nebyly až tak pro pracovníky zajímavé, o dva dny sick days by stálo deset pracovníků a pouze tři pracovníci by stáli o firemní školku.

Otázka 14

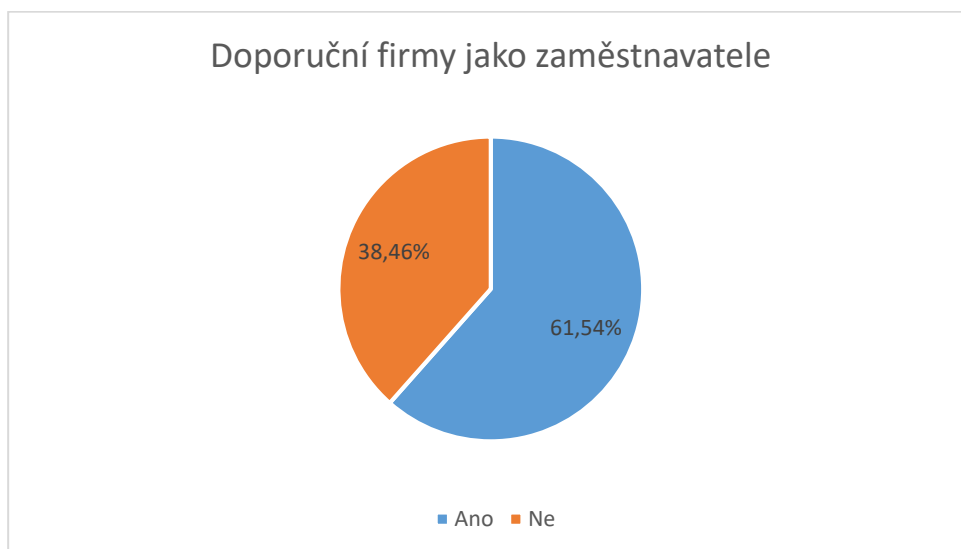
Otázka 14 zněla „14. Hodnotíte Vaše platové podmínky jako odpovídající Vaší pozici?“ Výsledky jsou zaznamenány grafem níže.



Obrázek 15 Výsledky otázky 14 z dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že 64,10 % respondentů není spokojeno s výší mzdy a považuje mzdové podmínky za neodpovídající. Touhle problematikou se diplomová práce zabývala již v teoretické části a tento výsledek není překvapující. V porovnání mezd dělnických pozic v okolí vybraného závodu jsou rozdíly minimální.

Otázka 15

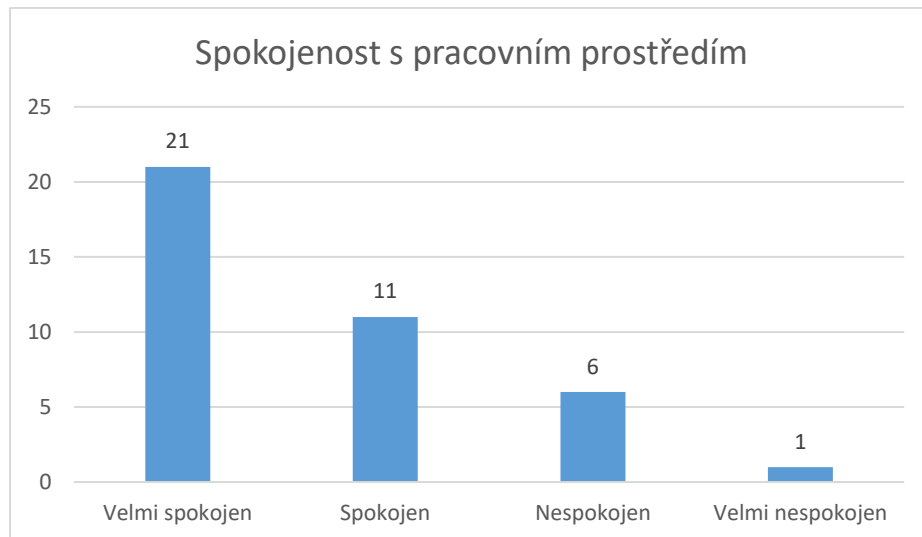


Obrázek 16 Výsledky otázky 15 z dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

Ačkoli by většina respondentů firmu zaměstnavatele svým znám doporučila, více než 38 % pracovníků odpovědělo záporně, což může být pro firmu podnětem ke zlepšení situace, aby se pracovníci ve firmě lépe cítili.

Otázka 16

Poslední dotazníková otázka zjišťovala, jak jsou pracovníci spokojeni s pracovním prostředím. V jedné z kapitol výše již bylo uvedeno, že firma investovala nemalé finanční prostředky do rekonstrukce společných prostor.



Obrázek 17 Výsledky otázky 16 z dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

Více než 80 % respondentů uvedlo, že je s pracovním prostředím spokojeno, až velmi spokojeno, což je pro firmu zpětnou vazbou k proběhlým investicím v minulém roce.

8 SHRNU TÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

Firma, které se tato diplomová práce bude snažit navrhnout projekt snížení fluktuace, má více než 1500 zaměstnanců. Práce se zaměřuje na jeden vybraný závod o zhruba 300 zaměstnancích. Fluktuace se týká zejména dělnických pozic, kde pracuje 65 % všech pracovníků závodu. V závodě převažují muži nad ženami, kterých v závodě pracuje 37 %. Analýzou bylo zjištěno, že největší podíl pracovníků spadá do generace Y a tahle informace by se měla brát v potaz při návrhu opatření na zlepšení situace v závodě. V roce 2017 činila míra fluktuace 26,93 %, v roce 2018 se situace zlepšila, fluktuace klesla na 25,73 %, avšak dalším zkoumáním situace bylo zjištěno, že dobrovolná fluktuace v roce 2018 oproti roku 2017 vzrostla o necelé procento. Bohužel firmou nebyly poskytnuty data, ze kterých by bylo možné zjistit míru přežití nebo index stability. Nejčastěji byl pracovní poměr ukončen z důvodu skončení pracovní smlouvy na dobu určitou. Nejvíce firmu opouští pracovníci ve věku 25-30 let, což je dáno faktem, že tato skupina tvoří nejpočetnější mezi pracovníky. Fluktuace na dělnických pozicích v obou letech překročila hranici 30 % (oproti THP, kde se hodnoty pohybovaly v roce 2017 na 16,07 % a v roce 2018 12,82 %). Z tohoto zjištění plyne, že dělníci tvoří 80 % celkové fluktuace pracovníků daného závodu. Co se týče délky pracovního poměru, nejvíce pracovníků firmu opouští v rozmezí 3-12 měsíců, což má na firmu obrovské finanční dopady spojené s fluktuací. Dle interních zdrojů firmy je náklad spojený s odchodem jednoho dělníka 107 900 Kč, takže v roce 2017 se náklady na fluktuaci dělníků pohybovaly kolem částky 7 445 100 Kč a v roce 2018 dokonce o 431 600 Kč více. V rámci firemní komunikace bylo zjištěno, že firma má nastavenou firemní komunikaci na vysoké úrovni a využívá prezentace novinek v rámci setkání managementu s pracovníky jednou ročně, dále pak interaktivní tabule, nástěnky, časopisy. Dále bylo zjištěno, že v rámci podpory kvality komunikace byla firmou zrušena pravidelná školení, mezi které patřily školení měkkých dovedností mistry výroby. V rámci analýzy využití sociálního okolí bylo zjištěno, že firma má velice kvalitně vedenou stránku na Facebooku. Tento fakt může pozitivně ovlivnit potenciální uchazeče o zaměstnání ve firmě. Pro zjištění aktuální situace ve firmě ve spojení se spokojeností pracovníků bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se ve výsledku zúčastnilo 39 dělníků. Z průzkumu bylo zjištěno, že pracovníci jsou docela spokojeni s pracovním kolektivem. Informace jsou z pohledu pracovníků poskytovány včas, avšak byl zjištěn nedostatek u obsahu informací, kdy respondenti uvedli v 67 %, že se k nim dostává málo relevantních informací. Z otázek, které měly za úkol zjistit kvalitu pracovních vztahů

s mistry výroby, byly zjištěny značné nedostatky. Další skupina otázek se zaměřila na současné benefity, které firma nabízí a na významnost, jakou pro pracovníky mají. Nejméně atraktivní je pro pracovníky benefit v podobě příspěvku na penzijní (životní) připojištění a překvapivě také závodní stravování. Nejvýznamnější benefit je týden dovolené navíc. Další otázka měla za cíl zjistit, zda by pracovníci neuvítali nějaké nové benefity. Bylo zjištěno, že největší zájem by byl o stravenky a firemní posilovnu. Platové podmínky se většině (64 %) zdají jako neodpovídající. Více než 60 % by však firmu jako zaměstnavatele doporučilo a také přes 80 % respondentů uvedlo, že jsou velmi spokojeni s pracovním prostředím.

9 PROJEKT SNÍŽENÍ FLUKTUACE VE VYBRANÉ FIRMĚ

Projekt snížení fluktuace ve vybraném závodě vychází z řad poznatků, které byly výstupem provedených analýz v kombinaci s výsledky dotazníkového šetření, které zkoumalo spokojenost současných pracovníků závodu. Na začátku bude stanoven konkrétní cíl projektu. Následně se vymeží klíčové činnosti, které budou nutný pro provedení projektu. Důležité je též vyčíslení projektu, kdy bude provedena nákladová analýza projektu, dále pak přínosy projektu a případná rizika. Projekt bude též doplněn o časový harmonogram.

9.1 Cíle projektu

Nejdůležitějším krokem projektu je stanovení cíle. Pro stanovení cíle je použita metoda SMART, jejíž název byl odvozen od pěti důležitých kritérií (z anglického jazyka **S**pecific, **M**easurable, **A**ccetable, **R**elevant, **T**ime specific), které je nutno při stanovování cíle dodržet. Jedná se o:

S – cíl musí být **specifikovaný** (Potřebujeme vědět „CO?“)

M – výsledky projektu musí být **měřitelné** („Bylo cíle dosaženo?“)

A – potřeba si stanovit cíl, jež je **akceptovatelný** (Uvádí se také, že projekt musí být ambiciózní, nebo odpovídající (appropriate))

R – taktéž je nutno si stanovit **reálné**, či **relevantní** cíle

T – nutno si vymežit časový úsek (projekt je **termínovaný**) na uskutečnění projektu (DOLEŽAL, 2016, s. 79)

Tabulka 10 Projekt podle SMART

Projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě	
S	Snížit fluktuaci na dělnických pozicích o 7 %
M	V roce 2022 bude zanalyzována situace za rok 2021, kde by roční fluktuace neměla přesáhnout 25 %. Zkoumat se bude hlavně dobrovolná fluktuace.
A	Projekt musí být přijat krom vedení společnosti a také mistry ve výrobě
R	Firma disponuje dostatečnými prostředky pro uskutečnění projektu
T	Snížení fluktuace do konce roku 2021

Tabulka 11 Cílové hodnoty fluktuace dělníků v roce 2021

Průměrný počet dělníků v roce 2021	Maximální počet odešlých dělníků v roce 2021	Míra fluktuace dělníků
225	57	25,33 %

Při zachování průměrného počtu pracovníků, kteří obsazují dělnické pozice, jako v roce 2018 se na snížení fluktuace o 7 % dostaneme, pokud ročně firmu opustí 57 pracovníků.

9.2 Klíčové činnosti projektu

Na základě zjištěných skutečností se projekt zaměří na tři hlavní kategorie:

- Vytvoření programu loajality zaměstnanců
- Zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců
- Školení zaměřené na soft skills pro mistry výroby 5x za rok místo současného jednoho školení za rok.

Není potřeba na všechny aktivity vynakládat finanční prostředky. U zavedení programu, který podporuje loajalitu zaměstnanců, by se firma měla zaměřit, jak snížit pracovní stereotyp, který se ve výrobě u dělnických pozicích vyskytuje často. Jak už bylo zmíněno, v závodě pracuje drtivá většina pracovníků, kteří spadají do tzv. Generace Y. Dělnické pozice nejsou pro tuhle generaci atraktivní, lidé vyhledávají možnosti, kde se mohou více realizovat a ukázat své možnosti. Je nutno vytvořit takové pracovní podmínky, které budou pracovníky motivovat, budou pro ně zábavné a zároveň jim budou dávat dostatečně najevo, že si jich firma váží a umí je za snahu a dobré výsledky odměnit. V nepolední řadě bude navrhnut nový systém benefitů, který koresponduje s výsledky dotazníkového šetření.

Adaptační program se pokusí vyřešit problém spojen s fluktuací pracovníků, kteří firmu opouští buď ve zkušební době, nebo do jednoho roku od nástupu.

Zavedení pravidelného školení pro mistry výroby je reakcí na výsledky dotazníkového šetření, kde bylo prokázán nedostatek měkkých dovedností, které jsou nezbytně nutné pro výkon jakékoli vedoucí pozice. Veškeré klíčové aktivity jsou popsány v tabulce níže.

Program loajality	Adaptační program	Pravidelná školení
<ul style="list-style-type: none"> • Pro pracovníka měsíce zkrácení pracovní doby o 1 hod ve vybraný den následujícího měsíce • Výsledky produktivity zveřejněny • Dárkové předměty s logem firmy • Inovativní nápady adekvátně oceněny (zdarma produkty firmy v hodnotě 10 000 Kč) a týden dovolené navíc • Zavedení benefitu stravenky • Vybudování firemní posilovny 	<ul style="list-style-type: none"> • Startup balíček při nástupu do zaměstnání • Těsně před koncem zkušební doby rozhovor s pracovníkem zaměřen na jeho spokojenost v pracovním prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • Zintenzivnění pravidelných školení mistrů výroby na 6x ročně

Obrázek 18 Projekt snížení fluktuace (Vlastní zpracování)

9.2.1 Program loajality

Tento program má za cíl propojení firemní kultury a hodnot s pracovníky. Program je zaměřen na několik činností. Jednou z částí programu je péče o nejvýkonnější pracovníky. Produktivita pracovníků je v závodě již měřena a to v závislosti na normách. Změnou, která v rámci programu nastane, bude zobrazení týdenních výsledků na nástěnkách, které jsou umístěny v šatnách a závodní jídelně. Zde budou umístěna jména deseti nejlepších pracovníků s hodnotami výkonu. Cílem je pracovníkům ukázat, že jsou jejich výsledky pro firmu důležité, motivovat k lepším výkonům a jako odměna bude nejlepšímu pracovníkovi v následujícím měsíci zkrácena pracovní doba ve vybraný den o jednu hodinu. Protože není možné ve výrobním závodě zavést opatření, týkající se work-life balance jako je flexibilní pracovní doba či dokonce home office, tohle opatření má za úkol kompenzovat pravidelnou

pracovní dobu a dát nejvýkonnostnějšímu pracovníkovi možnost jeden den pracovat o hodinu kratší dobu, nebo si ráno o hodinu přispat. Jméno tohoto pracovníka bude také týden po vyhlášení výsledků zobrazeno na monitorech ve společných prostorách (zařazen mezi snímky ohledně firemních novinek).

Dalším nástrojem programu bude zavedení drobných, ale pravidelných „dárků“ pro pracovníky. Dárky budou strategicky vydávány k určitým událostem:

- Narozeniny pracovníka (hrnek s logem firmy, dárkový poukaz na rekreaci, kulturu)
- Výročí založení společnosti (produkty společnosti, tričko s logem a motivačním nápisem)
- 1x měsíčně ovocný den

Program má za úkol motivovat a vybízet pracovníky k inovativním řešení výroby. Pokud by pracovník přišel s nápadem, který by se dostal až do fáze realizace ve výrobě, tomu pracovníkovi bude poskytnuta odměna v podobě poukazu na nákup produktů firmy ve výši 10 tis Kč a týden dovolené navíc.

Z dotazníkové šetření bylo zjištěno, že by měli pracovníci zájem o benefit stravenek. Protože je ve firmě zavedeno závodní stravování, firma poskytne pracovníkům stravenky v hodnotě 60 Kč, na které si pracovníci budou přispívat 40 % ze své mzdy.

Projekt také zahrne vybudování posilovny pro své pracovníky. Tato část projektu se bude nazývat „Formou ke zdraví“. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že o tento benefit by byl velký zájem. Po analýze pracovníků, kde bylo zjištěno, že nejvíce pracovníků spadá do Generace Y, která se vyznačuje důrazem na péči o své zdraví a možnosti převzetí nevyužitých prostor v závodě pro provoz posilovny, bylo rozhodnuto vybudovat posilovnu pro pracovníky závodu. Prvotní větší výdaje na vybavení posilovny střední velikosti (12 stanovišť) a následné měsíční výdaje na její provoz budou kompenzovány částkou 300 Kč, které budou pracovníkům strženy ze mzdy k využívání posilovny. Obrovskou výhodou pro pracovníky tvoří možnost návštěvy tohoto centra před nebo po pracovní době bez nutnosti dalšího cestování. Částka 300 Kč/měsíčně je navíc nesrovnatelně nižší než jsou měsíční členství ve fitness centrech v okolí. Pro vstup do prostor bude zřízeno čipové otvírání dveří pro pracovníky, kteří o možnosti využívat prostoru posilovny projevíli zájem.

9.2.2 Adaptační program

Úkolem adaptačního programu je pomoci novým zaměstnancům se začlenit do pracovního režimu, nového prostředí a od nástupu jim dát najevo, že jsou pro firmu důležití. V rámci adaptačního programu bude pro nové pracovníky dělnických pozic vytvořen tzv. adaptační balíček, který bude obsahovat:

- Ochranné pomůcky pro výkon práce (již poskytovány, jen budou do balíčku přidány)
- Eko láhev na pití s logem (pracovník tak ušetří za nákup balených vod a zároveň je šetřeno životní prostředí)
- Poznámkový blok a propiska s logem firmy
- Jeden z výrobků firmy

V rámci adaptačního programu bude také týden před uplynutím tříměsíční zkušební doby proveden krátký pohovor, který bude veden mistrem výroby a jedním pracovníkem personálního oddělení. Pohovor by neměl zabrat více než 10 min a měl by zhodnotit, jakým způsobem si nový pracovník vytvořil vztah k firmě, jak je spokojen s prostředním, kolegy a tím poskytnou informace pro případná zlepšení. Na druhou stranu mistr zhodnotí efektivitu školení k plnění norem pracovníka a obecně jeho chování ve firmě. Jde o podporu nových pracovníků od jejich přímých nadřízených a vytvoření profesionálního vztahu mezi dělníkem a mistrem.

9.2.3 Pravidelná školení

Toto opatření je taktéž reakcí na dotazníkové šetření, kde byly prokázány zásadní nedostatky v manažerských dovednostech mistrů výroby. Školení se budou týkat tzv. měkkých dovedností a budou zaměřeny na:

- Komunikační dovednosti
- Řešení konfliktů, vyjednávání
- Asertivní jednání
- Přijímat a dávat zpětnou vazbu aj.

Školení se budou konat každé dva měsíce v prostorách závodu. Školení budou vést odborníci na téma soft skills, kteří budou najati skrz agenturu, působící v kraji, kde se závod nachází. Protože není možné školit všechny mistry zároveň kvůli zachování plynulého chodu výroby, školit se bude na 2x ve dvou dnech po sobě následujících.

9.3 Nákladová analýza projektu

Tato část projektu řeší, kolik budou opatření firmu stát. V analytické části bylo zmíněno, že odchod 1 dělníka stojí firmu 107 900 Kč. Pokud by bylo dosaženo cíle projektu do dvou let snížit fluktuaci zaměstnanců o 7 %, firma by tak ušetřila ročně 1 726 400 Kč.

Program loajality

Tabulka 12 Náklady programu loajalita (Vlastní zpracování)

Náklady Programu loajality			
Složka programu	ks	Náklady	
		Kč/ks	Celkem Kč
Zobrazování výsledků	52	2	104
Menší dárky			
<i>Narozeniny (hrnek s logem, dárkový poukaz kultura)</i>	225	525	118 125
<i>Výročí firmy</i>	225	290	65 250
Ovocný den	12	2200	26 400
Podpora návrhu na inovaci	1		10 000
Stravenky	225*226(227)dnů		50 850 (51 075)
Celkem			270 729 (270 954)

Následující tabulka popisuje náklady na vybudování posilovny v rámci programu Formou ke zdraví.

Tabulka 13 Vstupní náklady na projekt Formou ke zdraví (Vlastní zpracování)

Program Formou ke zdraví	
Vstupní náklad	Kč

Příprava prostor (vymalování, osvětlení, koberce, ventilace)	100 000
Vybavení posilovny	300 000
Vstup na čipy + set čipů	10 000
Celkem počáteční náklady	410 000

Měsíční náklady na provoz posilovny budou odhadem činit 8 000 Kč. V této částce jsou zahrnuty energie a úklid prostor.

Ročně teda tyto náklady budou tvořit $8\,000 \cdot 12 = 96\,000$ Kč.

Taktéž bude potřeba uvažovat o vytvoření rezerv, které by sloužily na pokrytí nutných oprav. Rezerva bude vytvořena v částce 30 000 Kč.

Celkem roční náklady vyjdou na firmu na $96\,000 + 50\,000 = 146\,000$ Kč.

Zaměstnanci, kteří budou chtít posilovnu využívat, nahlásí požadavek na personálním oddělení, kde jim budou vydány čipy pro otevření prostor. Měsíčně každý zaměstnanec, který bude posilovnu využívat, uhradí částku 300 Kč, která bude nahrazovat členství. Tato částka bude zaměstnanci automaticky strhnutá ze mzdy. Roční výnosy z provozu posilovny jsou vyčísleny v tabulce níže. Kalkulace byla provedena pro tři možné varianty využití nového benefitu – pesimistická, realistická a optimistická.

Tabulka 14 Výnosy z projektu posilovna (Vlastní zpracování)

Výnosy z projektu posilovna			
	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Využíváno	20 %	40 %	60 %
Pracovníků	45	90	135
Výnos/měsíc Kč	13 500	27 000	40 500
Celkem za rok v Kč	162 000	324 000	486 000

V případě pesimistické verze, kdy bude novou posilovnu využívat každý pátý zaměstnanec, bude roční výnosy 162 000 Kč, což znamená, že náklady na provoz a rezervu budou pokryty a zbylých 16 000 Kč může firma investovat do nákupu nového vybavení. Realistická verze výnosů z projektu by firmě měla vydělat 324 000 Kč a to v případě, že posilovnu bude využívat 40 % pracovníků. V tomto případě nejen, že budou náklady na provoz a tvorbu rezerv pokryty, firma vydělá dalších 178 000 Kč, které může investovat do ostatních benefitů. V optimistické variantě, kdy bude zájem o posilovnu 60 %, bude roční výnos představovat 486 000 Kč, což je po odečtení nákladů a rezervy 340 000 Kč pro firmu, které by měla investovat do benefitů či jiných složek pro péči o pracovníky.

Adaptační program

Adaptační program se zaměřuje na nováčky ve firmě. Ve firmě jsou již realizovány určité kroky adaptačního programu, kam patří zaškolení na danou pozici včetně vysvětlení cílů, které by měl pracovník na dané pozici dosáhnout, školení BOZP, seznámení pracovníka s pracovním prostředím, kolegy a posláním firmy. Tento program bude doplněn o hmotnou složku tzv. Startup balíčku a nehmotnou složku ve formě pohovoru před uplynutím zkušební doby.

Tabulka 15 Roční náklady Adaptačního programu (Vlastní zpracování)

Náklady nových prvků adaptačního programu			
Složka adaptačního programu	Odhadovaný počet nových dělníků/rok	Náklady programu	
		Kč/ks	Celkem Kč
Startup balíček	57		
<i>Láhev na pití</i>		90	5130
<i>Blok s propiskou</i>		35	1995
<i>Výrobek firmy</i>		50	2850
Pohovor s mistrem a pracovníkem personálního útvaru	57	100	5700
Celkové náklady			15 675

Program Pravidelná školení

Je vyžadováno, aby se mistři školili 6x za rok a kvůli zachování plynulého chodu výroby se bude školit ve dvou dnech. Ceny jednodenních školení soft skills zajišťovaných agenturami se pohybuje kolem 1800 Kč/osobu (při účasti 6 a 7 osob na školení udělení množstevní slevy 200 Kč/osoba). Při celkovém počtu 13 mistrů dostáváme $1800 \text{ Kč} \times 13 = 23\,400 \text{ Kč}$ ročně.

Tabulka 16 Roční náklady programu Pravidelná školení (Vlastní zpracování)

Cena školení za osobu	Počet mistrů	Celkové náklady ročně
1800 Kč	13	23 400 Kč

Celkové náklady Projektu

Tabulka níže zobrazuje náklady, které vzniknou při realizaci všech třech programů firmou. Náklady se liší kvůli odlišnému počtu pracovních dnů v roce 2020 a 2021.

Tabulka 17 Celkové roční náklady projektu (Vlastní zpracování)

	2020	2021
Program Loajalita	270 625	270 850
<i>Počáteční náklady na vybudování posilovny</i>	410 000	-
<i>Provoz posilovny, rezerva</i>	146 000	146 000
Adaptační program	15 675	15 675
Pravidelná školení	23 400	23 400
Celkové náklady	865 804	456 029

Celkové náklady v roce 2020 budou 865 804 Kč. Náklad zahrnuje počáteční investici do vybudování posilovny, která se již opakovat nebude. Proto v roce 2021 roční náklady projektu budou o 410 000 Kč nižší, celkem 456 029 Kč. Od této částky je pak možno odečíst výnosy z provozu posilovny, které jsou tvořeny měsíčním členským příspěvkem 300 Kč, jež jsou hrazeny pracovníky, kteří posilovnu využívají. Při pesimistické verzi, kdy bude posilovnu využívat 20 % pracovníků, by tak celkové náklady na projekt činili v roce 2020 865

$804 - 162\,000 = 703\,804$ Kč, v roce 2021 pak $465\,029 - 162\,000 = 294\,029$ Kč. V realistické verzi roční náklady v roce 2020 na projekt budou $865\,804 - 324\,000 = 541\,804$ Kč a v roce 2020 $465\,029 - 324\,000 = 141\,029$. V nejlepší, optimistické variant budou roční náklady v roce 2020 $865\,804 - 486\,000 = 379\,804$ a v roce 2021 by představovaly $465\,029 - 486\,000 = -20\,971$, což by znamenalo, že posilovna by firmě pokryla veškeré náklady spojené se zavedením nových benefit a opatření snížení fluktuace.

9.4 Přínosy projektu pro firmu

Snížení fluktuace, zlepšení atmosféry v závodě

Hlavním přínosem projektu pro firmu je splnění jeho primárního cíle a to snížení fluktuace ve firmě o 7 % v rozmezí dvou let. Snížení fluktuace je důležité nejen z důvodu snížení nákladů, které jsou s odchodem pracovníků přímo i nepřímo spojeny, ale působí pozitivně na atmosféru ve firmě. Časté střídání kolegů nepříznivě působí na psychiku pracovníků a fluktuaci tak přímo podporuje.

Zvýšení motivace a produktivity pracovníků

Mezi přínosy projektu se také řadí zlepšení systému odměňování kvůli zavedení týdenního a pak měsíčního vyhodnocování výsledků pracovníků. Tato opatření by měla zvýšit produktivitu a pracovníky motivovat k co nejlepším výsledkům.

Zvýšení oddanosti, zlepšení zdravotního stavu pracovníků

Vybudováním firemní posilovny má za cíl přinést firmě oddanější pracovníky, protože tím firma dá najevo, že reaguje na jejich přání a záleží jí zároveň na zdravotním stavu pracovníků. V případě, že by posilovnu využívalo 60 a více procent pracovníků závodu je do dvou let možné pokrýt veškeré náklady, které plynou ze zavedení nových opatření vztahující se k tomuto projektu a dokonce firmě přinést malý výnos. Dalším nástrojem pro zlepšení či poukázání, že firma pečuje o své pracovníky, je zavedení ovocného dne, který se bude konat jednou měsíčně.

Zlepšení adaptační fáze pracovníků

Adaptační program si klade za cíl zmenšit procento pracovníků, kteří firmu opouští ve zkušební době nebo v prvním roce od nástupu do zaměstnání.

Zlepšení měkkých dovedností mistrů ve výrobě

Díky pravidelným školením, které jsou zaměřeny na soft skills mistrů výroby, najdou pracovníci dělnických pozic ve svých přímých nadřízených oporu a kolegy, ke kterým mají důvěru a nebojí se řešit vzniklé problémy.

9.5 Rizika projektu

Každé zavedení projektu sebou nese určitá rizika, které mohou být způsobeny jak nedostatečnou propracovaností projektu, nebo dále vnějšími vlivy. S těmito vlivy je však nutno počítat ještě před začátkem projektu. Možná rizika a jejich závažnost a dopad na projekt jsou zobrazeny následující tabulkou.

Tabulka 18 Rizika projektu (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu rizika na projekt
Vedení firmy projekt nepodpoří v očekávané míře	70 %	Vysoká
Mistři nechtějí implementovat nové dovednosti do praxe	40 %	Vysoká
Malý zájem o využití posilovny	30 %	Střední
Nedostatečná motivace pracovníků podílet se na soutěži o nejlepšího pracovníka měsíce	50 %	Střední
Mistři výroby nespolupracují při monitorování týdenních a měsíčních výsledků	30 %	Střední

Eliminace rizik

Aby k možným rizikům nedošlo, je potřeba se pokusit je eliminovat ještě před implementací projektu.

Nedostatečná podpora vedení. Aby nedošlo k tomu, že vedení projekt schválí a nakonec jej nepodporuje tak, jak bylo očekáváno je potřeba v předání potřebných informací. Tím se myslí detailně popsaná finanční analýza projektu a její přínosy pro firmu. Čím konkrétnější

prezentace projektu bude vedení představena, tím lepší bude vytvořena představa o pozitivních dopadech projektu. Nesmírně nutná je také přesná časová analýza projektu, která dá jasně najevo, co vše je nutné v jaké fázi produktu udělat.

Neochota změnit styl vedení od mistrů. Časté školení, jejichž témata se opakují a nejsou podána správnou formou, mohou mít opačný efekt, než je žádoucí. Proto je nutné, aby vybraná agentura, která školení provádí, byla vybrána dle nejlepšího úsudku a školení nebyla pro mistry výroby jen nutným zlem. Jakmile mistři přistoupí na změnu v jejich chování a řízení, měli by vidět změnu v chování i jejich podřízených, což by je dále mělo motivovat v sebe rozvíjení a ochoty pracovat se svými dovednostmi.

Malý zájem o využití posilovny. K eliminaci tohoto rizika je nutné vybudování místa, kam se pracovníci budou těšit. V projektování posilovny je v zájmu věci najmout odborníky, kteří budou schopni plán posilovny přizpůsobit potřebám využívání jednotlivých stanovišť. Dalším nástrojem pro eliminaci rizika je dostatečná, ale ne přehnaná propagace nového benefitu.

Nedostatečná motivace pracovníků v soutěži o pracovníka měsíce. Je potřeba pracovníky nenutit do extrémních výkonů, ale vzbudit v nich touhu, aby se sami chtěli podílet na co nejlepších výsledcích. Na místě bude probrání prezentace celé soutěže před pracovníky za pomoci personální ředitelky a zvažování přizvání psychologa k přípravě.

Mistři nespolupracují při monitorování výsledků svých podřízených. Nová soutěž samozřejmě bude znamenat přítěž pro mistry vzhledem k monitorování výsledků, které bude nutno zpracovat a vyvěsit na nástěnku. Je potřeba mistry namotivovat k těmto činnostem. Mistři jsou také částí týmu a ten mistr a v zobrazení výsledků je jasné, který z mistrů je schopen své podřízené správně motivovat k práci.

9.6 Odpovědné a pověřené osoby projektu

Pro přehlednost činností projektu a osoby zainteresovaných je použito matice RACI níže. (R – osoby provádějící jednotlivé úkoly, A – odpovědné osoby za aktivitu jako celek, C – osoby, se kterými budou jednotlivé činnosti konzultovány a I – osoby, které jsou průběžně seznamovány s výsledky)

Tabulka 19 Matice odpovědnosti

Matice odpovědností RACI							
	Mistři výroby	Manažeri jednotlivých výrobních úseků	Ředitel Závodu	HR pracovník 1	HR pracovník 2	Personální ředitelka	Vedení společnosti
Vytvoření Startup balíčků				R		A	C
Týdenní hodnocení výkonnosti pracovníků	R	A					I
Vybudování firemní posilovny			A		R	R	C, I
Zavedení benefitu stravenky				R		A	C
Rozhovory s dělníky před koncem zk. doby	R		I, C	R		I	
Zajištění agentury pro školení mistrů					R		I
Organizace školení mistrů	C	C	I		R		
Realizace ovocných dnů			C	R		A	

9.7 Časový harmonogram projektu

K tomu, aby byl projekt kompletní, je nutné vyhotovit časový plán celého projektu a jednotlivých fází. Harmonogram celého projektu je zobrazen tabulkou níže.

Tabulka 20 Časový harmonogram projektu

Časový harmonogram projektu snížení fluktuace			
Pořadí	Činnost	Zahájení	Ukončení
1.	Předprojektová fáze	3. 6. 2019	21. 6. 2019
2.	Představení projektu vedení firmy	3. 6. 2019	4. 6. 2019

3.	Schválení/zamítnutí projektu	10. 6. 2019	13. 6. 2019
4.	Určení odpovědných osob	14. 6. 2019	21. 6. 2019
5.	Projektová fáze	22. 7. 2019	30. 10. 2021
6.	Zajištění plánu posilovny	22. 7. 2019	9. 8. 2019
7.	Realizace plánu vybudování posilovny	19. 8. 2019	4. 9. 2019
8.	Vytvoření Startup a dárkových balíčků pro 2020	16. 9. 2019	4. 10. 2019
9.	Zajištění agentury na školení mistrů	14. 10. 2019	1. 11. 2019
10.	Zajištění smlouvy s firmou vydávající stravenky	21. 10. 2019	1. 11. 2019
11.	Implementace benefitu stravenky	25. 11. 2019	6. 12. 2019
12.	Průzkum zájmu zaměstnanců o posilovnu	2. 12. 2019	13. 12. 2019
13.	Domluva mistrů ohledně zveřejňování výsledků produktivity	9. 12. 2019	20. 12. 2019
14.	Sestavení otázek k pohovorům před koncem zk. doby	16. 12. 2019	30. 12. 2019
15.	Implementace pohovorů před koncem zk. doby.	2. 1. 2020	31. 1. 2020
16.	Vydávání čipů pro vstup do posilovny	2. 1. 2020	6. 1. 2020
17.	Zajištění dodavatele na ovocný den	6. 1. 2020	8. 1. 2020
18.	Implementace ovocných dnů	20. 1. 2020	24. 1. 2020
19.	Implementace školení mistrů	27. 1. 2020	31. 1. 2020
20.	Vytvoření Starup a dárkových Balíčků pro 2021	5. 10. 2020	30. 10. 2021
21.	Poprojektová fáze	2. 1. 2022	31. 1. 2022
22.	Zhodnocení výsledků projektu	2. 1. 2022	31. 1. 2022

Protože projekt obsahuje spoustu činností, které se budou pravidelně opakovat, dále budou uvedeny detailnější fáze projektu.

Předprojektová fáze

Projekt má za cíl snížit fluktuaci dělníků do konce roku 2021 o 7 %. Začátek realizace projektu je stanoven na začátek roku 2020. Tomu bude předcházet předprojektová fáze, počínaje představením projektu vedení firmy vč. finanční analýzy a jeho následné schválení. V případě schválení se pak neprodleně začne pracovat na předprojektové fázi, která začne stanovením kompetentních osob.



Obrázek 19 Předprojektová fáze

Pokud bude projekt schválen, na podzim 2019 se začne s přípravou plánu pro vybudování posilovny. Protože má závod prostor již k dispozici, rekonstrukce daného objektu by měla začít v listopadu 2019 a posilovna by měla být v provozu již od ledna 2020.

Projektová fáze

Jelikož projekt zahrnuje tři různé programy, pro každý program zvlášť bude vytvořen časový plán.

Program Loajalita

Tabulka 21 Časový harmonogram Programu Loajalita

Časový harmonogram Programu Loajalita		
Činnost	Frekvence	Kdy
Zařazení stravenek do systému mezd	Jednorázově	Listopad – Prosinec 2019
Vydávání stravenek	1x měsíčně	K 15. dnu každý měsíc

Vydávání čipů	Jednorázově (v případě nových zájemců dle potřeby)	Leden 2020
Otevření posilovny pro pracovníky	Jednorázově	2. 1. 2020
Příprava dárkových balíčků	1x měsíčně	Září – Říjen 2019 a Říjen – Listopad 2020
Příprava ovocného dne	1x měsíčně	Kolem 20. dne každý měsíc
Realizace ovocného dne	1x měsíčně	Poslední pátek v měsíci
Zhodnocení výkonů dělníků	1x týdně	Každé pondělí
Zobrazení týdenních výsledků	1x týdně	Každé pondělní odpoledne
Vyhlášení nejlepšího pracovníka	1x měsíčně	K 5. dni každý měsíc
Ocenění inovativního nápadu	Dle potřeby (předpoklad max. 1x ročně)	Dle potřeby

Adaptační program

Aktualizací adaptačního programu, bude pro nováčky připraven Startup balíček. Tyto balíčky musí být nachystány ještě před nástupem nových pracovníků. V rámci programu bude týden před koncem zkušební doby prováděn pohovor, kterého se účastní dělník, jeho mistr a také jeden z pracovníků personálního oddělení.

Tabulka 22 Časový harmonogram Adaptačního programu (Vlastní zpracování)

Časový harmonogram Adaptačního programu		
Činnost	Frekvence	Kdy
Příprava Startup balíčků	1x rok	Září – Říjen 2019 a Říjen – Listopad 2020, průběžně dle potřeby

Kontrola stavu Startup balíčků	1x měsíčně	K 20. dnu každý měsíc
Pohovory před uplynutím zkušební doby	1x měsíčně (pracovníci přijímání vždy k 1. dnu nového měsíce)	K 20. dnu každý měsíc

Pravidelná školení mistrů

Před samotnou realizací školení bude potřeba vybrat z nabízených agentur na trhu jednu, se kterou se naváže spolupráce. Ta by měla mít dlouhodobý a intenzivní charakter, jelikož se školení budou pravidelně opakovat a to 6x za rok.

Tabulka 23 Časový harmonogram Školení mistrů (Vlastní zpracování)

Časový harmonogram Školení mistrů		
Činnost	Frekvence	Kdy
Výběr vhodné agentury a navázání spolupráce	Jednorázově	Říjen – Listopad 2019
Samotná školení	6x ročně	Vždy první týden v měsících leden, březen, květen, červenec, září, listopad

Poprojektová fáze

Na začátku roku 2022 dojde k zhodnocení projektu, zda bylo naplněno cílů, dodržení termínů a rozpočtu.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout takový projekt, který by vedl ke snížení fluktuace pracovníků vybrané firmy v jednom závodě. Na začátku práce byla provedena literární rešerše domácích i zahraničních zdrojů, které měly za úkol vysvětlení problematiky fluktuace. V praktické části byla nejdříve provedena analýza současného stavu pracovníků ve firmě, kde bylo zjištěno, že největší podíl pracovníků patří do generace Y. Fluktuace trápí firmu zejména na dělnických pozicích (fluktuace dělníků tvoří 80 % celé fluktuace závodu). Pro zjištění současného stavu spokojenosti dělníků v závodě bylo provedeno dotazníkové šetření. Návratnost dotazníků byla více než 30 %. Otázky dotazníku byly zaměřeny na celkovou spokojenost, na pracovní vztahy s přímými nadřízenými a současné benefity. Výsledky dotazníku ukázaly značné nedostatky v měkkých dovednostech mistrů výroby a také na to, že by měli pracovníci závodu velký zájem o vybudování posilovny přímo v závodě (závod má na posilovnu prostor k dispozici). Tento fakt může být ovlivněn právě faktem, že velké procento pracovníků patří do generace Y, která je známá tím, že dbá o své zdraví. Protože na dělnických pozicích není možné zavést flexibilní pracovní dobu, která je v dnešní době oblíbeným benefitem, vybudování posilovny bylo zařazeno do projektu snížení fluktuace. Projekt celkově reagoval na poznatky z analytické části práce v kombinaci se zjištěnými skutečnostmi z dotazníkového šetření. Projekt se skládá ze tří částí, Programu loajality, Adaptčního programu a Programu na školení mistrů. Cíl projektu, který byl sestaven podle metody SMART, je snížení fluktuace ve vybraném závodě o 7 % do konce roku 2021. Finanční dopady fluktuace dělníků jsou obrovské (v roce 2017 činily 7 445 000 Kč a v roce 2018 o 431 600 Kč více). Pokud by projekt byl úspěšný, průměrný počet dělníků v roce 2021 byl 225 a míra fluktuace by činila 25,33 %. Byla provedena nákladová analýza projektu, ve které bylo zjištěno, že by celkové náklady projektu byly 865 804 Kč v roce 2020 a v roce 2021 pak 456 029 Kč. Dále práce uvádí přínosy projektu pro firmu, pomocí matice odpovědnosti RACI jsou uvedeny odpovědné osoby a také jsou rozebrána možná rizika projektu a také možnosti eliminace těchto rizik. Jako poslední kapitola je vypracován časový harmonogram projektu. Práce je doplněna o dotazník, který byl rozdán dělníkům v rámci dotazníkového šetření.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AAMODT, Michael G. *Applying psychology to work*. 7th ed. Australia: Wadsworth Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-111-84082-2.

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BANFIELD, Paul, Rebecca KAY a Dean ROYLES. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018, 448 s. ISBN 978-0-19-870282-5.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018, 105 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ. *Human potential management in a company: motivation, workers' motivating : monography*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011, 129 s. ISBN 978-80-7454-086-8.

BROWN, Andrew. *Organization Culture*. 2nd ed. Harlow: Person Education, 1998. ISBN 978-0273-631-47-7.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

PANCZAKOVÁ, Zuzana, 2010. Co se při odchodu neříká. *Ekonom.ihned.cz* [online]. 3. 6. 2010, 00:00 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://ekonom.ihned.cz/c1-44035870-co-se-pri-odchodu-nerika>

- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 8072265156.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.
- KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: Grada, 2013, 238 s. ISBN 978-80-247-4229-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6384-6.
- MANPOWER, ©2018. Index trhu práce Česká republika. *Manpowergroup.cz* [online]. [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/wp-content/uploads/2018/09/Manpower-index-trhu-prace-Q4-2018-bro%C5%BEura.pdf>
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 2000, 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada, 2007, 132 s. ISBN 978-80-247-1732-6.
- MENTZEL, Wolfgang. *Rozhovory se spolupracovníky: jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada, 2004, 106 s. ISBN 8024704080.
- MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 8085623293.
- NOE, Raymond A., John R. HOLLENBECK, Barry A. GERHART a Patrick M. WRIGHT. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 11e. New York: McGraw-Hill Education, 2019, 744 s. ISBN 978-1-260-09855-6.
- PHILLIPS, Jack J. a Adele O. CONNELL. *Managing employee retention: a strategic accountability approach*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2012, 355 s. ISBN 978-0-7506-7484-3.

REZLEROVÁ, Jaroslava, 2009. Příchod generace Y na trh práce. KarieraWeb.cz [online]. 17. 6. 2009 16:26 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-pri-chod-generace-y-na-trh-prace>

ŠNÝDROVÁ, Markéta. Změny struktury pracovního trhu v souvislosti s nástupem generace Y a dopady těchto změn na získávání zaměstnanců. *Ekonomické Listy* [online]. 2014, 5(3), 18-34 [cit. 2019-03-27]. ISSN 18044166. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&an=101303950&scope=site>

TRACY, Brian. Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik. Praha: Synergie, 2015, 135 s. ISBN 978-80-7370-433-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP Technicko-hospodářský pracovník

Kč Koruna česká

ISO International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Míra přežití.....	15
Obrázek 2 Co drží lidi v práci.....	18
Obrázek 3 Kombinace angažovanosti a oddanosti	31
Obrázek 4 Organizační struktura vybraného závodu.....	44
Obrázek 5 Struktura žen a mužů v závodě	46
Obrázek 6 Věková struktura pracovníků k 31. 3. 2019	47
Obrázek 7 Vývoj fluktuace v letech 2017-2018 vč. dobrovolné a nedobrovolné fluktuace	48
Obrázek 8 Fluktuace podle věkové struktury	50
Obrázek 9 Procentuální podíl na celkové fluktuaci dle pracovního zařazení.....	52
Obrázek 10 Fluktuace dle délky pracovního poměru	53
Obrázek 11 Otázka 3 z dotazníkového šetření.....	58
Obrázek 12 Otázka 4 z dotazníkového šetření.....	59
Obrázek 13 Otázka 5 z dotazníkového šetření.....	59
Obrázek 14 Otázka 13 z dotazníkového šetření.....	63
Obrázek 15 Výsledky otázky 14 z dotazníkového šetření	64
Obrázek 16 Výsledky otázky 15 z dotazníkového šetření	64
Obrázek 17 Výsledky otázky 16 z dotazníkového šetření	65
Obrázek 18 Projekt snížení fluktuace	70
Obrázek 19 Předprojektová fáze	82

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Faktory ovlivňující oddanost pracovníků	31
Tabulka 2 Struktura pracovníků dle pracovního zařazení k 31. 3. 2019	45
Tabulka 3 Výpočet celkové míry fluktuace v letech 2017 a 2018.....	48
Tabulka 4 Způsoby ukončení pracovního poměru 2017-2018	49
Tabulka 5 Fluktuace THP a dělníků v roce 2017 a 2018.....	51
Tabulka 6 Náklady na fluktuaci dělníků 2017, 2018.....	53
Tabulka 7 Otázka 2 dotazníkového šetření.....	57
Tabulka 8 Otázky 6-11 z dotazníkového šetření	60
Tabulka 9 Otázka 12 z dotazníkového šetření	61
Tabulka 10 Projekt podle SMART	68
Tabulka 11 Cílové hodnoty fluktuace dělníků v roce 2021	69
Tabulka 12 Náklady programu loajalita	73
Tabulka 13 Vstupní náklady na projekt Formou ke zdraví	73
Tabulka 14 Výnosy z projektu posilovna	74
Tabulka 15 Roční náklady Adaptačního programu	75
Tabulka 16 Roční náklady programu Pravidelná školení.....	76
Tabulka 17 Celkové roční náklady projektu.....	76
Tabulka 18 Rizika projektu.....	78
Tabulka 19 Matice odpovědnosti.....	80
Tabulka 20 Časový harmonogram projektu.....	80
Tabulka 21 Časový harmonogram Programu Loajalita	82
Tabulka 22 Časový harmonogram Adaptačního programu	83
Tabulka 23 Časový harmonogram Školení mistrů	84

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník spokojenosti

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

Dotazník spokojenosti v zaměstnání

Dobrý den,

jsem studentkou pátého ročníku magisterského studijního oboru Ekonomika a management na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci mé diplomové práce, která řeší odchody pracovníků z podniku, bych Vás prostřednictvím tohoto krátkého dotazníku oslovila s prosbou o vyplnění. Dotazníky jsou anonymní a výsledky budou podrobeny analýze, která slouží pro účely diplomové práce, ale mohou být podkladem pro Vašeho zaměstnavatele při řešení otázek spokojenosti pracovníků.

Mnohokrát děkuji a přeji příjemný zbytek dne.

Bc. Lucia Zimán

Studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

1. Jsem

Muž

Žena

2. Ve firmě pracuji

Méně než 3 měsíce

3 měsíce až 1 rok

1 rok až 5 let

Více než 5 let

3. Jak moc jste spokojen/a s pracovním kolektivem (označte prosím křížkem)

Velmi spokojen/a		Spíše spokojen/a		Spíše nespokojen/a		Velmi nespokojen/a	
------------------	--	------------------	--	--------------------	--	--------------------	--

4. Jak hodnotíte pohyb informací ve firmě ve vztahu k rychlosti doručení?

Informace většinou obdržím včas

Informace většinou obdržím příliš pozdě

Informace většinou obdržím příliš brzy

5. Jak hodnotíte pohyb informací ve firmě ve vztahu k objemu a obsahu?

- Dostává se ke mně **přiměřené množství** podstatných informací
- Dostává se ke mně příliš **málo** podstatných informací
- Dostává se ke mně příliš **mnoho** zbytečných informací

U následujících výroků, které se týkají vztahů mezi nadřízeným a zaměstnancem, označte křížkem, jak moc s výrokem souhlasíte:

6. Váš nadřízený si Vás všímá a dokáže ocenit dobře odvedenou práci

Naprostou souhla- sím		Spíše souhla- sím		Spíše nesou- hlasím		Rozhodně ne- souhlasím	
-----------------------------	--	----------------------	--	------------------------	--	---------------------------	--

7. Při dopuštění chyby se mi dostává nepřiměřené kritiky

Naprostou souhla- sím		Spíše souhla- sím		Spíše nesou- hlasím		Rozhodně ne- souhlasím	
-----------------------------	--	----------------------	--	------------------------	--	---------------------------	--

8. Váš nadřízený je pro Vás podporou

Naprostou souhla- sím		Spíše souhla- sím		Spíše nesou- hlasím		Rozhodně ne- souhlasím	
-----------------------------	--	----------------------	--	------------------------	--	---------------------------	--

9. Svého nadřízeného vnímáte jako autoritu

Naprostou souhla- sím		Spíše souhla- sím		Spíše nesou- hlasím		Rozhodně ne- souhlasím	
-----------------------------	--	----------------------	--	------------------------	--	---------------------------	--

10. Vnímáte, že pracujete ve spravedlivých podmínkách

Naprostou souhla- sím		Spíše souhla- sím		Spíše nesou- hlasím		Rozhodně ne- souhlasím	
-----------------------------	--	----------------------	--	------------------------	--	---------------------------	--

11. Váš nadřízený umí řešit problémy

Naprostou souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
---------------------	--	-----------------	--	-------------------	--	----------------------	--

12. Zakroužkujte prosím, jak významné jsou pro Vás následující benefity (1 nejvýznamnější, 4 zcela nevýznamný):

benefit	Nejvýznamnější	Významný	Méně významný	Zcela nevýznamný
Příspěvek na dopravu	1	2	3	4
Příspěvek na penzijní/životní připojištění	1	2	3	4
5 týdnů dovolené	1	2	3	4
Závodní stravování	1	2	3	4
Slevy na výrobky	1	2	3	4

13. Uvítali byste nějaký z následujících benefitů? (vyberte max. 3)

- Stravenky
- Příspěvek na bydlení
- Firemní školka
- Posilovnu v areálu firmy
- 2 dny sick days

14. Hodnotíte Vaše platové podmínky jako odpovídající Vaší pozici?

- Ano
- Ne

15. Doporučili byste svému známému či rodině *vybranou firmu* jako zaměstnavatele?

- Ano
- Ne

16. Jak moc jste spokojen s pracovním prostředím?

Velmi spo- kojen/a		Spíše spoko- jen/a		Spíše nespoko- jen/a		Velmi nespoko- jen/a	
-----------------------	--	-----------------------	--	-------------------------	--	-------------------------	--

**Mnohokrát děkuji. Dotazníky prosím po vyplnění předejte Vašemu přímému nadří-
zenému.**