

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Problematika fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Aneta Svíčková**
Osobní číslo: **E19350**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Problematika fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit stávající problém fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku, identifikovat její příčiny a navrhnout doporučení k eliminaci vysoké fluktuace zaměstnanců s důrazem na budování dlouhodobých vztahů se zaměstnanci.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení pojmů fluktuace a udržování zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza příčin fluktuace ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrhy ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
DEPOŮ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-9-9.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Problematika fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 21. 4. 2022

Aneta Svíčková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování této práce.

Dále děkuji vedení podniku, jeho současným i bývalým zaměstnancům, bez jejichž pomoci by tato práce nemohla vzniknout.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku. První část práce vymezuje pojmy fluktuace a udržování zaměstnanců. Druhá část obsahuje charakteristiku podniku, měření a analýzu příčin fluktuace. Na závěr práce navrhuje doporučení ke snížení fluktuace.

KLÍČOVÁ SLOVA

fluktuace, stabilizace zaměstnanců, motivace, míra fluktuace, snížení fluktuace

TITLE

The issue of employee fluctuation in selected company

ANNOTATION

The bachelor work deals with the issue of employee fluctuation in the selected company. The first part defines the terminology of fluctuation and employee stabilization. The second part contains the description of the selected company, a measurement, and an analysis of the causes of fluctuation. The last part suggests improvements for fluctuation reduction.

KEYWORDS

fluctuation, employee stabilization, motivation, employee turnover rate, fluctuation reduction

OBSAH

SEZNAMY ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1 FLUKTUACE	13
1.1 Definice a druhy fluktuace	13
1.2 Příčiny fluktuace	15
1.3 Náklady způsobené fluktuací zaměstnanců	19
1.4 Výpočty míry fluktuace, stability zaměstnanců a míry přežití	20
1.4.1 Míra fluktuace	20
1.4.2 Index stability.....	22
1.4.3 Míra přežití.....	22
1.5 Opatření k omezení fluktuace	22
2 UDRŽOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	25
2.1 Definice a důvody udržování zaměstnanců.....	25
2.2 Motivace.....	26
2.3 Odměňování pracovníků	31
2.3.1 Mzdy a platy.....	33
2.3.2 Zaměstnanecké výhody	33
2.4 Péče o zaměstnance.....	34
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	36
3.1 Činnosti a struktura zaměstnanců divizí	36
3.2 Motivace zaměstnanců	38
3.3 Odměňování zaměstnanců	39
4 POUŽITÉ METODY	43
5 MĚŘENÍ FLUKTUACE	45

5.1	Míra fluktuace	45
5.1.1	Fluktuace podniku	45
5.1.2	Fluktuace dle divizí	48
5.2	Index stability	52
5.3	Míra přežití	53
5.3.1	Míra přežití podniku	53
5.3.2	Míra přežití v roce 2021 dle divizí	54
5.4	Náklady na fluktuaci	55
5.5	Zhodnocení měření fluktuace	57
6	ANALÝZA PŘÍČIN FLUKTUACE	59
6.1	Příčiny fluktuace dle podniku	59
6.2	Příčiny fluktuace dle bývalých zaměstnanců	62
6.3	Zhodnocení příčin fluktuace	68
7	DOPORUČENÍ KE SNÍŽENÍ FLUKTUACE	70
7.1	Zlepšení sledování fluktuace	70
7.2	Vztahy na pracovišti	71
7.3	Péče o zaměstnance	72
7.4	Informování zaměstnanců	74
7.5	Zhodnocení návrhů na snížení fluktuace	75
	ZÁVĚR	76
	ZDROJE	77
	PŘÍLOHY	81

SEZNAMY ILUSTRACÍ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Mapa souvislostí	16
Obrázek 2: Rozdíl mezi motivací a stimulací	28
Obrázek 3: Motivační trojúhelník	30
Obrázek 4: Systém odměňování.....	32

Seznam tabulek

Tabulka 1: Stavby charakterizující postoj zaměstnanců k práci	30
Tabulka 2: Průměrné počty zaměstnanců v letech 2018 až 2021	36
Tabulka 3: Průměrné hrubé měsíční mzdy v roce 2021 dle divizí	40
Tabulka 4: Výše odměn při nepřetržité práci u podniku	41
Tabulka 5: Indexy stability pro jednotlivé divize v roce 2021	53
Tabulka 6: Náklady na přijetí nového zaměstnance.....	55
Tabulka 7: Další nákladové položky spojené s nástupem zaměstnance v divizi ND a OD	56
Tabulka 8: Náklady na fluktuaci v roce 2021 dle divizí	57

Seznam grafů

Graf 1: Míra fluktuace v letech 2018–2021	48
Graf 2: Fluktuace v divizi osobní dopravy v letech 2018–2021	49
Graf 3: Fluktuace v divizi nákladní dopravy v letech 2018–2021	49
Graf 4: Fluktuace zaměstnanců v divizi celních a logistických služeb v letech 2018–2021 ...	50
Graf 5: Fluktuace zaměstnanců v technické divizi v letech 2018–2021	51
Graf 6: Fluktuace ředitelství v letech 2018–2021	51
Graf 7: Míra přežití v letech 2018–2021	54
Graf 8: Míra přežití v roce 2021 dle divizí	54
Graf 9: Důvody k setrvání v podniku	63
Graf 10: Příčiny odchodů	64
Graf 11: Změna rozhodnutí respondenta	65
Graf 12: Motivace na pracovišti	66
Graf 13: Zájem o názor podřízených	66
Graf 14: Požadované benefity	67
Graf 15: Spokojenost se mzdou	68

Seznam vzorců

Vzorec 1: Míra fluktuace dle Armstronga a Taylora	21
Vzorec 2: Schlüterův vzorec pro výpočet míry fluktuace	21
Vzorec 3: Výpočet míry fluktuace podle modelu ZVEI	21
Vzorec 4: Výpočet indexu stability	22
Vzorec 5: Výpočet míry přežití	22
Vzorec 6: Výpočet průměrného počtu zaměstnanců	44

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

B2B	Business to Business
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DPH	Daň z přidané hodnoty
ND	Nákladní doprava
OD	Osobní doprava
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
PO	Požární ochrana
THP	Technickohospodářský pracovník
ZP	Zdravotní pojišťovna

ÚVOD

Tato bakalářská práce se věnuje problematice fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku. Fluktuace zaměstnanců je aktuální téma, které v době ekonomického růstu sužuje většinu podniků.

Fluktuaci nelze zcela eliminovat, protože určitá míra je pro podnik žádoucí. I přesto je nutné míru fluktuace snižovat, protože s sebou nese vysoké náklady a může působit negativně i na image podniku.

Cílem této práce je zhodnotit stávající problém fluktuace zaměstnanců v podniku XYZ, identifikovat její příčiny a navrhnout doporučení k eliminaci vysoké fluktuace zaměstnanců s důrazem na budování dlouhodobých vztahů se zaměstnanci.

V první kapitole bude fluktuace definována, dále budou stanoveny její příčiny a náklady. Kapitola dále představí ukazatele, pomocí nichž lze fluktuaci měřit. Závěrem kapitola představí opatření, která vedou k snižování fluktuace.

Druhá kapitola vysvětlí důležitost udržování zaměstnanců a oblastí, které na něj mají největší vliv. V kapitole budou definovány pojmy motivace, odměňování a péče o zaměstnance, jakožto hlavní faktory, které na zaměstnance působí při rozhodnutí v podniku setrvat.

Třetí kapitola představí podnik XYZ. Konkrétně činnosti podniku, strukturu zaměstnanců a přístupy podniku k motivaci, odměňování a péči o zaměstnance.

Čtvrtá kapitola definuje metody, které jsou použity k měření fluktuace a k analýze jejich příčin.

V páté kapitole bude měřena fluktuace v podniku XYZ prostřednictvím ukazatele míry fluktuace, indexu stability a míry přežití. Také budou určeny náklady související s fluktuací podniku. Tyto ukazatele a náklady budou vyjádřeny jak pro celý podnik, tak pro jednotlivé divize.

V předposlední kapitole budou analyzovány příčiny fluktuace zaměstnanců. K analýze budou použity pohledy managementu a bývalých zaměstnanců.

Poslední kapitola navrhne doporučení, která mají za cíl snížit fluktuaci v podniku a dlouhodobě udržovat zaměstnance. Tato doporučení budou stanovena na základě měření a analýzy příčin fluktuace. U jednotlivých doporučení budou zhodnoceny i náklady s nimi související.

1 FLUKTUACE

Kapitola obsahuje základní pojmy z oblasti problematiky fluktuace. Obsahuje její definici, druhy a příčiny. Kapitola rovněž seznamuje s náklady, které fluktuace způsobuje, jejími výpočty a opatřeními, která lze využít k jejímu snížení.

1.1 Definice a druhy fluktuace

Problematiku fluktuace lze v podniku zařadit do oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně do personálního plánování (Dvořáková, 2012). Personální plánování dle Bartáka (2010, s. 61): *„usiluje o validní předpověď budoucích požadavků na lidské zdroje v organizaci. Je procesem předvídání a realizace v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku i uvnitř podniku.“*

Zaměstnanci jsou pro podnik nejcennějším zdrojem. Svým chováním pomáhají k dosahování cílů podniku a jeho konkurenceschopnosti. Proto je personální management nezbytný pro správný chod podniku (Barták, 2010). V personálním managementu se fluktuací zabývá plán stabilizace. V tomto plánu je hlavním cílem snížení dobrovolné fluktuace a vytvoření opatření, jejichž cílem bude předejít příčinám odchodů zaměstnanců z podniku (Dvořáková, 2012).

Podle Depoo (2013, s. 13) fluktuace znamená: *„houpat se na vlnách nebo pohybovat se sem tam“*. Toto slovo má původ v odvětví přírodních věd, ale využívá se i v oblasti managementu lidských zdrojů (Depoo, 2013).

Stýblo (1993, s. 329) již v 90. letech 20. století definoval fluktuaci jako: *„mobilitu pracovníků mezi organizací a vnějším prostředím (trhem práce)“*. Oproti němu Milkovich a Boudreau (1993, s. 390) ve stejném roce definovali fluktuaci jako: *„odchod zaměstnanců ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda bude jejich místo obsazeno“*.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) řadí fluktuaci do operativních kvantitativních personálních ukazatelů, které se mimo fluktuace zabývají daty o schopnostech a dovednostech pracovníků, odměňování, benefity a mzdovými průzkumy. Janišová a Křivánek (2013) taktéž řadí fluktuaci do personálních ukazatelů. Dodávají, že tento ukazatel může podnik využít pro své hodnocení a porovnání s konkurencí (benchmarking).

Existuje několik druhů fluktuace:

- **dobrovolná** – zaměstnanci se rozhodnou odejít z organizace sami (např. kvůli lepší nabídce práce),
- **nedobrovolná** – pracovní poměr je ukončen jednostranně (ze strany zaměstnavatele), nebo kvůli jiným okolnostem, které zaměstnanci nejsou schopni vnitřně ovlivnit (Armstrong a Taylor, 2015),
- **žádoucí** – impuls vydává zaměstnavatel, který v rámci zkvalitňování pracovního kolektivu propouští zaměstnance, kteří nevyhovují jeho požadavkům,
- **nežádoucí** – zaměstnanci opouští své pracovní místo v důsledku příčin, které zůstaly neřešené, odchodem tak znehodnocují náklady vynaložené na jejich zapracování (Dytrt, 2006),
- **přirozená** – v důsledku smrti zaměstnance nebo odchodu do penze,
- **v rámci organizace** – dochází ke změně pracovního místa uvnitř organizace (v organizační struktuře),
- **ven z organizace** – jedná se o odchody ze strany zaměstnanců (výpovědi) a nástup na jiné pracovní místo v jiné organizaci (Depoo, 2013).

Výše jmenované druhy fluktuace jsou si podobné a některé mají stejný význam. Záleží proto na pohledu, ze kterého je na ně pohlíženo.

Dobrovolná a nedobrovolná fluktuace je chápána z pohledu zaměstnance – buď dobrovolně sám opustí pracovní místo, nebo je ze strany zaměstnavatele pracovní poměr ukončen. Žádoucí a nežádoucí fluktuace je brána z pohledu zaměstnavatele – buď žádá odchod zaměstnance nebo jej nežádá.

K fluktuaci docházelo, dochází a docházet bude. Jedním z cílů podniku není (ani nemůže být) dosáhnoutí nulové fluktuace, je to nerealistické. Fluktuaci nelze odstranit, dokonce je určitá míra žádoucí. Pokud by žádní zaměstnanci z organizace neodcházeli a organizace by dále rostla, rostly by mzdy zaměstnanců stále výš a pro podnik by byly mzdové náklady příliš vysoké. Dalšími problémy, které by způsobovala nulová fluktuace, je ztráta zkušeností a nápadů potenciálních nových zaměstnanců, kteří by do podniku nikdy nemohli nastoupit (Branham, 2004).

Urban (2018) upozorňuje na mýtus o fluktuaci, který považuje mnoho podniků za pravdivý. Podniky fungují v domnění, že nízká míra fluktuace podmiňuje dobré řízení podniku. Záleží ale na tom, jací lidé odcházejí – v případě, že odcházejí talentovaní lidé, kteří jsou těžce nahraditelní, jedná se o negativní dopad (fluktuace nežádoucí). Náklady, které jsou spojeny s fluktuací zaměstnanců, se pohybují v rozmezí 90 až 200 procent měsíční mzdy zaměstnance. Pokud odchází lidé, kteří mají nízký výkon a podniku nic nepřináší, jedná se o pozitivní dopad (fluktuace žádoucí).

Cílem organizace by mělo být omezení fluktuace na míru nezbytně nutnou tak, aby byl zabezpečen další rozvoj a růst organizace, na který mají vliv nově příchozí zaměstnanci (Branham, 2004). Podniky mohou fluktuaci omezovat sami v návaznosti na průzkumy, které provádějí. Zároveň mají možnost využít expertního poradenství (Mikuláščík, 2015).

1.2 Příčiny fluktuace

Lidé jsou stále v pohybu a odcházejí ze zaměstnání z mnoha různých důvodů.

Nový a Surynek (2006) a Veselá a Kanioková Veselá (2011) rozlišují následující skupiny příčin fluktuace:

- faktory mimopodnikové povahy,
- faktory podnikové povahy,
- faktory dané osobními charakteristikami pracovníků.

Názory autorů se v některých příčinách rozchází, shodují nebo doplňují. Proto budou jednotlivé názory různých autorů zařazeny do skupin podle Nového, Surynka, Veselé a Kaniokové Veselé detailněji popsány.

Faktory mimopodnikové povahy

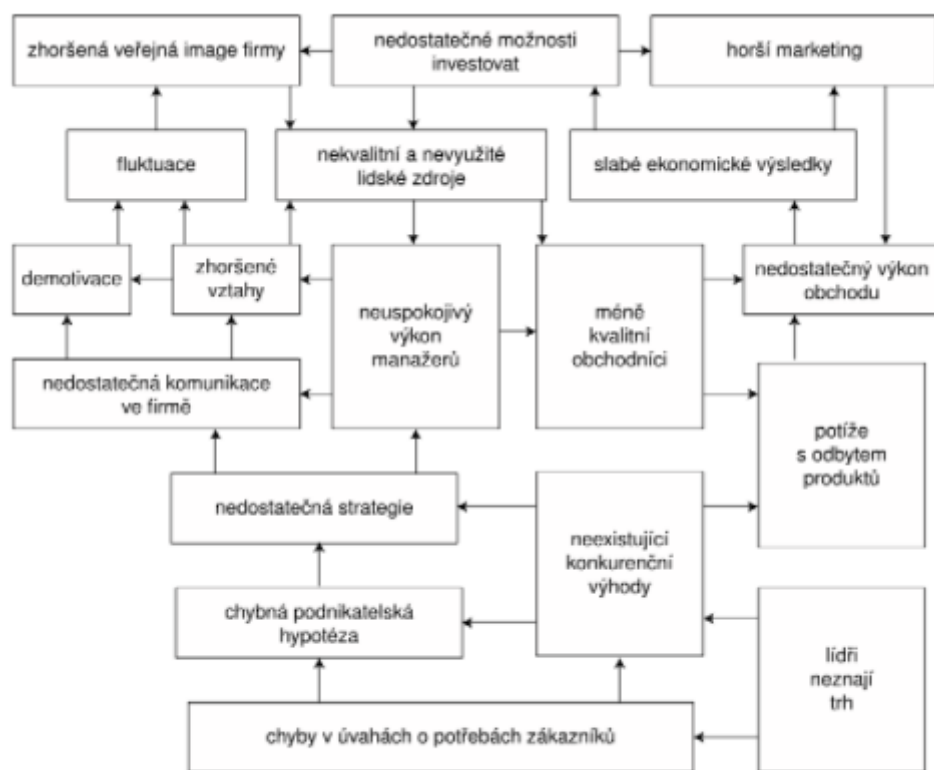
Jedná se o faktory, které podnik nemůže ovlivnit. Zpravidla se jedná o situaci na trhu práce, specifika vykonávaného povolání, nebo o region, ve kterém podnik sídlí. Geografické umístění podniku může ovlivnit rozhodování zaměstnanců, kteří přemýšlejí o odchodu. V případě, že v regionu je konkurenční podnik, zaměstnanci mohou mít vyšší sklony k přemýšlení o odchodu z pracovního místa (Nový a Surynek, 2006). Veselá a Kanioková Veselá (2011) odchod do jiného povolání nazývají mobilitou profesionální.

Konkrétním projevem faktorů mimopodnikové povahy jsou „faktory tahu“, jejich cílem je „přetáhnout“ kvalitního zaměstnance jednoho podniku do druhého. Náboráři oslovují kvalitní zaměstnance s lepší nabídkou práce a mají snahu je přesvědčit k odchodu ze současného zaměstnání (Branham, 2004).

Faktory podnikové povahy

Faktory podnikové povahy podnik ovlivňuje a formuje. Je důležité uvést, že tyto faktory mají vliv na odchod zaměstnanců, pokud těchto faktorů působí více najednou (Nový a Surynek, 2006).

Pro lepší pochopení faktorů podnikové povahy a souvislostí mezi nimi je na Obrázek 1 zobrazena mapa souvislostí. V levé části mapy je vyobrazena fluktuace. Mezi její příčiny se řadí demotivace a zhoršené vztahy, mapa nabízí i příčiny těchto dvou stavů.



Obrázek 1: Mapa souvislostí

Zdroj: Plamínek (2018, s. 151)

Dále budou podrobně vysvětleny faktory, které nejčastěji na zaměstnance působí.

Prvním důvodem je **nespravedlivý výdělek**, ten se řadí mezi „faktory tlaku“. Tyto faktory zaměstnance „tlačí“ směrem k odchodu z podniku. Zaměstnanci zpravidla nenalézají spojitost mezi výkonem a odměnou. Zároveň zaměstnanci, kteří mají lepší výsledky, než jejich kolegové za svůj výkon dostávají stejné navýšení mzdy i bonusů (Branham, 2004). Nespravedlivost ve výdělku může také vyústit v konflikty mezi pracovníky (Mikuláščík, 2015). Tímto se projevuje vzájemné působení všech důvodů fluktuace, které jsou dále vysvětleny.

Podnik by z tohoto důvodu měl vytvořit spravedlivý odměňovací systém, který bude tendenci k odcházení zaměstnanců stabilizovat. Měl by zohledňovat například výkon zaměstnanců, kvalitu odvedené práce, nebo kvalifikaci (Stýblo, 1993). Urban (2013) uvádí, že nespravedlivé odměňování může mít také vliv na motivaci zaměstnanců. V případě, že zaměstnanci motivaci ztratí, nejdříve klesne jejich pracovní výkon, zároveň začnou pochybovat o svých schopnostech, a nakonec přemýšlejí o odchodu z tohoto zaměstnání.

Z těchto faktů lze odvodit, že v případě, kdy budou působit „faktory tahu“ dohromady se správně směřovanými „faktory tlaku“, zcela jistě dojde k odchodu zaměstnanců z organizace. Proto je v této příčině třeba eliminovat „faktory tahu“. Tedy odměňovat zaměstnance úměrně k jejich úsilí. Zaměstnanci budou motivovaní, energičtí a budou se u nich snižovat sklony k odchodu ze zaměstnání.

Další příčinou je **absence vědomí zaměstnance o možnosti kariérního postupu**. Branham (2004) uvádí, že hlavní chybou je v tomto případě interní komunikace. Zaměstnanec, který neví o možnosti kariérního postupu automaticky začne vyhledávat jiné pracovní místo, které mu tuto možnost nabízí. Často ale možnost kariérního postupu v podniku, kde zaměstnanec pracuje existuje, zaměstnanec o ní ale neví. Branham (2004) proto doporučuje, aby byli zaměstnanci seznamováni s plány, které se jich týkají.

Podnik této příčině může předejít patřičnou adaptací zaměstnanců společně s dostatkem sdělovaných informací. Pokud zaměstnanec získá informace včas, snižuje se sklon k jeho nespokojenosti. Mezi důležité nástroje se řadí adaptační rozhovory, které dokážou odhalit mezery v informacích nebo požadavcích, které byly zaměstnancům sděleny (Urban, 2013).

Z vlastní zkušenosti může autorka říct, že tento problém je velmi aktuální, v posledních letech se v podnicích komunikace mezi přímými nadřízenými (operativním managementem) a samotnými pracovníky zlepšuje. I tak ale již v menší míře dochází k určité neinformovanosti

pracovníků, jichž se přímo určitá situace týká. Budoucnost zaměstnanců plánuje taktický a operativní management. Bohužel od operativního managementu se informace často nedostanou ke konkrétnímu zaměstnanci. Zaměstnanec se často o těchto plánech dozví až v moment, kdy vysloví nespokojenost a vůli podnik opustit. Toto je oblast, která vyžaduje určitá zlepšení.

Další příčinou odchodu zaměstnanců může být pocit zaměstnance, kdy **nepovažuje svou práci za důležitou** a není za ní oceňován druhými. Větší sklony k odchodu mají zaměstnanci, kteří pociťují, že jejich práce není dostatečně oceněná. Důležitý vliv na takto smýšlejícího zaměstnance má nadřízený, který musí zaměstnance o důležitosti této práce přesvědčit. Zmíněnou důležitost musí být schopen podložit posláním společnosti (Branham, 2004).

Vysoké očekávání zaměstnanců se zcela jistě nejčastěji objevuje u absolventů. Předpokládají, že jejich kariérní postup bude rychlý. Bohužel, často nedochází k plnému využití kvalifikace absolventů. Na zaměstnance tento faktor působí demotivačně, po čase sníží pracovní výkon a podávají výpověď. Noví zaměstnanci by tak měli při nástupu do zaměstnání získat informace o možnostech kariérního postupu společně s časovým horizontem (Branham, 2004).

Posledním důvodem je **jednání nadřízeného a kolegů**. Na této příčině se Nový a Surynek (2006) a Branham (2004) shodují. Dle názorů těchto autorů je vztah mezi nadřízeným a zaměstnancem, popřípadě kolegy zásadní. Je to faktor, který dokáže pracovníky v zaměstnání udržet, ale i donutit k odchodu. Hrubé jednání ze strany nadřízeného či kolegů již zaměstnanci odmítají tolerovat.

Faktory dané osobními charakteristikami pracovníků

Mezi tyto faktory se podle Nového a Surynka (2006) řadí:

- pohlaví – zpravidla je fluktuace vyšší u mužů než u žen,
- věk – starší lidé mají nižší tendenci ke změně zaměstnání,
- rodinný stav – ženatí zaměstnanci mají nižší tendenci k odchodu ze zaměstnání,
- vzdělání – s vyšším vzděláním klesá tendence k odchodu ze zaměstnání.

Jako další faktory autoři uvádí praxi v podniku, profesi a počet dětí v rodině.

Do faktorů daných osobními charakteristikami pracovníků lze zařadit i odchod do penze, návrat ke studiu nebo odchod na rodičovskou dovolenou. Tyto příčiny nemůže zaměstnavatel ovlivnit a nedochází k nim zejména kvůli nespokojenosti zaměstnanců (Branham, 2004).

1.3 Náklady způsobené fluktuací zaměstnanců

Fluktuace je pro organizace nepochybně velice nákladná, stojí ji jak peníze, tak čas. Rozlišují se dva druhy nákladů, a to přímé a nepřímé náklady.

Mezi **přímé** náklady náleží náborová reklama, poplatky za agenturu, výdaje na uchazeče, výběrová řízení, lékařská vyšetření a podobné (Branham, 2004). Mezi **nepřímé** patří náklady na absolvovaná školení a vzdělávací programy. Z časového hlediska jde o ztracený čas zaměstnanců, kteří se podíleli na zaškolování a začleňování zaměstnance do pracovního kolektivu.

Pracovníci organizací zpracovávají přehledy vynaložených nákladů na fluktuaci hlavně kvůli přesvědčení managementu (liniových manažerů a finančních ředitelů) o nutnosti investovat do oblasti udržování zaměstnanců – tedy jejich retence.

Náklady se dají ocenit různými způsoby, například těmito:

Průměrnou cenou – celkový počet zaměstnanců vynásoben průměrnou cenou, kterou určuje CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development).

Komplexnější přístup – umožňuje přesnější ocenění, zahrnuje odhady a produktivitu zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni v řádu týdnu nebo měsíců.

I když existují různé způsoby ocenění, nelze je určit jednou a používat je ve všech odvětvích a organizacích. Záleží i na složitosti vykonávané práce, u kterých jsou četnější náklady na školení. Proto se doporučuje počítat náklady na každou pracovní pozici.

Náklady, které nejčastěji způsobuje fluktuace se dají rozdělit do následujících kategorií:

- a) náklady před odchodem zaměstnance,
- b) náklady spojené s okamžitou výpovědí,
- c) náklady na neplnění norem pracujícího zaměstnance (v případě výpovědní doby),
- d) náklady na výběrová řízení,

e) náklady na školení nových zaměstnanců (Depoo, 2013).

Pro snížení nákladů ve výše uvedených kategoriích se doporučuje dle manažerské etiky analyzovat, jací zaměstnanci mají největší potenciál k setrvání v podniku. Tyto zaměstnance je třeba správně stimulovat. Doporučuje se klást důraz na kvalitativní formy nehmotné stimulace.

Již při výběrovém řízení lze vybrat takového zaměstnance, u kterého existuje již zmíněná ochota se ztotožnit s podnikem, dostatečná motivace a ochota se vzdělávat. Jeden z důvodů odchodu ze zaměstnání byl nesoulad s kolegy. Proto je nezbytné analyzovat kolektiv, ve kterém bude nový pracovník působit, určit vhodné vlastnosti pro zařazení do kolektivu a správného člověka přijmout. Všechny tyto činnosti vedou ke snížení nákladů v dlouhodobém časovém horizontu (Dytrt, 2006).

Jak již bylo uvedeno, jedním z druhů fluktuace je ta nežádoucí. Tento druh velmi negativně působí na podnikatelské prostředí, nelze ji totiž sledovat.

Nežádoucí fluktuace netvoří náklady pouze podnikům, ale i státu. V případě, že dá zaměstnanec výpověď a ihned nenastoupí do nového zaměstnání, s největší pravděpodobností se přihlásí na Úřad práce. Během této doby má nárok na finanční podporu od státu a také má možnost absolvovat rekvalifikační kurz. Tyto náklady negativně ovlivňují státní rozpočet (Dytrt, 2006).

1.4 Výpočty míry fluktuace, stability zaměstnanců a míry přežití

Kapitola obsahuje výpočty míry fluktuace, stability zaměstnanců a míry přežití.

1.4.1 Míra fluktuace

Již bylo určeno několik definic fluktuace, její příčiny a náklady, které způsobuje. Odchody zaměstnanců z podniku je nejen důležité identifikovat, ale i měřit, a to pravidelně. K měření odchodu zaměstnanců z podniku se používá míra odchodů zaměstnanců neboli míra fluktuace (Armstrong a Taylor, 2015). Zdravá míra fluktuace se pohybuje mezi 5–15 % ročně. Jak velmi nízká, tak vysoká míra fluktuace může podnik ohrožovat (Plusco, 2022).

Míra fluktuace pomáhá k odhadování budoucích ztrát. Nelze se ale rozhodovat pouze podle výsledků míry fluktuace, i když se jedná o nejsnadnější metodu. Je nutné přidat i další ukazatele, např. míru přežití, ke zjištění problémů souvisejících se stabilitou zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

Podle Armstronga a Taylora (2015) se míra fluktuace určuje jako podíl počtu zaměstnanců, kteří během určitého období (nejčastěji se jedná o kalendářních rok) z organizace odešli a průměrného počtu zaměstnanců v organizaci v tom samém období. Armstrong s Taylorem ale uvádí, že vzorec může být zavádějící a je tak nutné ho správně interpretovat. V případě chybné interpretace může dojít k podniknutí nepotřebných kroků. Stejný vzorec uvádí Reiß (2014), ale označuje ho jako BDA (Berechnung der Fluktuation) model, v překladu výpočet fluktuace.

Vzorec 1: Míra fluktuace dle Armstronga a Taylora

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během určitého období z organizace odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období}} \times 100$$

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 301)

Dále Reiß (2014) uvádí další dva vzorce výpočtu fluktuace, a to Schlüterův model a model ZVEI.

Schlüterův model zohledňuje i nově příchozí zaměstnance do podniku.

Vzorec 2: Schlüterův vzorec pro výpočet míry fluktuace

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{odchozí zaměstnanci}}{\text{zaměstnanci na počátku období} + \text{příchozí zaměstnanci}} \times 100$$

Zdroj: Reiß 2014

Model ZVEI kalkuluje i s nahrazenými odchozími zaměstnanci.

Vzorec 3: Výpočet míry fluktuace podle modelu ZVEI

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{nahrazení odchozí zaměstnanci}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \times 100$$

Zdroj: Reiß 2014

U všech výše uvedených výpočtů autoři doporučují analyzovat fluktuaci na různých pracovních pozicích. Do výpočtu doporučují nezahrnovat odchody do starobního nebo invalidního důchodu, na mateřskou dovolenou a ze zdravotních důvodů. Je důležité výstupy porovnávat v časovém horizontu a vyvozovat závěry, případné návrhy na zlepšení. Nejlepším postupem je porovnání měř fluktuace s konkurenty v odvětví (Depoo, 2013).

1.4.2 Index stability

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že index stability je vylepšením ukazatele míry fluktuace. Index stability ukazuje, kolik procent lidí v podniku setrvá déle než 1 rok. Lze také použít různé variace indexu stability. V čitateli výpočtu je možné zvolit libovolný počet let. Například: podnik chce zjistit, kolik procent zaměstnanců setrvá v podniku déle než 5 let, proto dosadí do čitatele počet lidí s 5 a více lety zaměstnání v organizaci.

Vzorec 4: Výpočet indexu stability

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

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 301)

1.4.3 Míra přežití

Dalším ukazatelem, který Armstrong a Taylor (2015) ve své knize uvádí, je míra přežití. Ta určuje podíl zaměstnanců, kteří působí v podniku po svém přijetí několik dalších měsíců nebo let. Tedy procentuálně ukazuje, jaký podíl „nováčků“ v podniku zůstává i po určité době. Tento ukazatel podniku umožňuje sledovat určité skupiny nových zaměstnanců (např. absolventů) nebo určitá oddělení a divize. Podnik dle tvaru křivky dokáže posoudit, zda opatření, která mají vést ke stabilizaci setrvávání zaměstnanců fungují správně.

Míru přežití lze určit podle následujícího vzorce:

Vzorec 5: Výpočet míry přežití

$$\text{Míra přežití} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří po určitém období v podniku zůstali}}{\text{počet pracovníků, kteří do podniku nastoupili v určitém období}} \times 100$$

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 302)

1.5 Opatření k omezení fluktuace

V případě, že je v podniku vysoká míra fluktuace, měl by podnik využívat opatření, která mají za úkol snížit fluktuaci a zvýšit stabilitu zaměstnanců. Tato kapitola se úzce pojí s kapitolou 2, která se zabývá udržováním zaměstnanců.

Bednář (2018, s. 29 a 39) dělí opatření do následujících oblastí:

- opatření hodnotícího a motivačního systému,
- opatření na podporu komunikace a spolupráce v podniku.

Opatření hodnotícího a motivačního systému

Tato opatření nezvrátí rozhodnutí zaměstnance odejít, ale mohou jej ovlivnit při zvažování odchodu. Donutí zaměstnance přemýšlet o tom, zda tyto věci chtějí ztratit. Dále budou stručně vybraná opatření popsána.

Výroční benefit

Může probíhat formou akcí, při kterých dochází k oslavám, např. výročí podniku, kdy každý zaměstnanec dostane drobný dárek, nebo o letní dovolenou, na kterou si zaměstnanci přispívají určitou částkou (o výběru destinace rozhodují zaměstnanci). Má na zaměstnance psychologický vliv, zaměstnanci vidí událost v budoucnu, na kterou se mohou těšit.

Oceňování nejlepších

K oceňování nejlepších dochází na základě oceňování výkonu, spolehlivosti, nebo mimořádného přínosu ze strany zaměstnance. Správný účinek (stabilizační) má pouze v případě, kdy jsou správně nastavená pravidla a jsou stanoveny dostatečně vysoké odměny, které zaměstnance zaujmou. K odměňování by mělo docházet maximálně kvartálně, delší intervaly jsou již příliš dlouhé a nástroj by pak ztrácel smysl. Zároveň je potřeba do rozhodování o „nejlepším“ zaměstnanci zapojit pracovníky určitého útvaru (Bednář, 2018).

Opatření na podporu komunikace a spolupráce v podniku

Bednář (2018) určil, že jedním z faktorů, které zaměstnance v zaměstnání stabilizují, jsou jejich spolupracovníci. Proto by měl podnik naplno využít možnost podporovat vztahy v podniku. Zaměstnanci při zvažovaném odchodu budou zcela jistě přemýšlet, zda odejdou z prostředí, kde je jim příjemně, nebo odejdou do jiného podniku, kde nemají žádné blízké. Bednář také definoval následující opatření, která mohou komunikaci a spolupráci v podniku zlepšit. Každý z nich je detailněji popsán.

Informování zaměstnanců

Jednou z příčin fluktuace je nedostatečná informovanost zaměstnanců. Tímto nástrojem podnik tuto příčinu z velké části eliminuje. Jedná se o informování zaměstnanců prostřednictvím různých komunikačních kanálů, např. firemního časopisu, informačních obrazovek, vývěsek, nástěnek, intranetu, informačních porad nebo letáků. V těchto komunikačních kanálech je nutné informovat zaměstnance o velmi důležitých skutečnostech týkajících se podniku jako celku (stav podniku, její perspektivě, užitečnosti produktu nebo

služby), ale i o méně důležitých skutečnostech (jubilea a ocenění zaměstnanců). Dále by měli být zaměstnanci informováni o svých výhodách nebo benefitech. Zároveň by měli tyto kanály obsahovat i povinnosti, například z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jednoduše, měl by obsahovat určitý mix výše uvedených informací.

Podpora vlastní iniciativy

V případě tohoto nástroje se jedná o naslouchání nápadů zaměstnanců, a to v oblasti volnočasových aktivit. Může se jednat o jakoukoliv volnočasovou činnost, například o cyklistický, turistický nebo poznávací výlet, který iniciují sami zaměstnanci. I když tento nástroj nepřináší žádný finanční zisk, působí na vztahy s veřejností a pomáhá stmelovat kolektiv zaměstnanců.

Podpora zlepšování

Zahrnuje hlavně vlastní iniciativu zaměstnanců zlepšovat např. výrobky, služby, procesy, pracovní prostředí, postupy, techniky a nástroje komunikace mezi vedením a podřízenými. Podnik by měl tyto návrhy vyslyšet, vyhodnotit je a poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbu. Pokud některý z těchto návrhů je zrealizován, je vhodné ocenit konkrétního zaměstnance.

Mimopracovní aktivity a společné akce

O těchto aktivitách byla již zmínka u nástrojů týkajících se vlastní iniciativy, pokud ale není, podnik může tyto akce zrealizovat sám. Při těchto akcích dochází k budování vztahů mezi zaměstnanci a podporuje vnímání podniku zaměstnanci v jiném světle.

2 UDRŽOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Kapitola se věnuje problematice udržování zaměstnanců a úzce souvisí s kapitolou 1. Konkrétně s podkapitolou 1.5, ve které byla zmíněna opatření pro snížení fluktuace zaměstnanců. Tato kapitola důležitost opatření vysvětluje. Seznamuje s důvody jejich aplikace a přímou souvislostí s motivací, odměňováním a péčí o zaměstnance, jakožto hlavními činiteli při rozhodování zaměstnanců o setrvání v podniku.

2.1 Definice a důvody udržování zaměstnanců

Udržování zaměstnanců, také označováno jako stabilizace, spočívá v získání přízně a náklonnosti zaměstnanců. Výsledkem získání přízně a náklonnosti je setrvání zaměstnanců v podniku, tedy snížení flukтуаční tendence.

Podniky již vědí, že je nutné si své zaměstnance udržovat, a to nejen kvůli snižování fluktuace. Udržení aktivních a dlouhodobě loajálních pracovníků je jedním z faktorů úspěchu v podnikání (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019). Dalším z důvodů, proč zaměstnance stabilizovat je fakt, že lidské zdroje nepodléhají amortizaci. Lidé se naopak neustále zdokonalují (Barták, 2010).

Podnik má možnost udržovat zaměstnance s několika cíli, například zvýšením jejich pracovní spokojenosti nebo zlepšením soudržnosti týmu. Spokojenost zaměstnanců přichází v okamžiku, kdy jsou naplněny jejich osobní cíle. Nezaručuje jejich vysokou výkonnost, nebo kladné pracovní postoje. Je pro ně však dobrým předpokladem a startovním bodem (Dvořáková, 2012). Úroveň spokojenosti souvisí s fluktuací a absentérismem (Pauknerová, 2012).

Armstrong (2009) a Urban (2018) uvádí, že mezi spokojeností v zaměstnání a výkonem pracovníka není žádná spojitost. Nový a Surynek (2006) i Pauknerová (2012) doporučují k zjištění spokojenosti a motivace zaměstnanců provádět průzkumy spokojenosti (sociologický průzkum). Zavádění určitých opatření v reakci na tato šetření mají vliv na stabilitu, loajalitu a důvěru zaměstnanců.

Pro udržování zaměstnanců je také důležitá efektivní interní komunikace, která má mimo jiné podle Holé (2011, s. 5) za úkol: „*formovat žádoucí pracovní chování a postoje k dosažení stability zaměstnanců*“. Barták (2010) taktéž považuje dobrou vzájemnou informovanost a komunikaci za zásadní bod při utváření vztahů na pracovišti.

Udržovat zaměstnance i určitou úroveň jejich spokojenosti lze pomocí různých nástrojů (konkrétní nástroje již byly definovány). Ty jsou součástí motivace, odměňování a péče o zaměstnance (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021). Všeobecně se doporučuje využívat k udržení zaměstnanců více nástrojů (Bednář, 2018).

Motivace, odměňování a péče o zaměstnance budou v této kapitole vysvětleny.

2.2 Motivace

Armstrong (2009, s. 109) uvádí, že teorie motivace se: „*zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali*“. Motivaci lze využít i k setrvání zaměstnance v podniku. Plamínek (2015, s. 16) uvádí: „*smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování*“. Oba autoři se shodují na tom, že motivace vede k určitému typu chování.

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 43) vysvětlují, že k motivaci zaměstnance dochází „*ve chvíli, kdy se snaží dosáhnout cíle a ví, že výsledkem bude nějaká předem stanovená odměna, ať už hmotná či nehmotná*“.

Motivace souvisí se spokojeností zaměstnanců. Pokud je zaměstnanec dostatečně motivovaný, zvyšuje se jeho loajalita, pracovní nasazení a odpovědnost (Urban, 2013). Výsledky analýzy pracovní motivace jsou podkladem ke konstrukci a zaměření stimulů. Výsledkem je ovlivnění zaměstnanců (Dvořáková, 2012). Za motivaci zaměstnanců odpovídá jejich vedoucí (Urban, 2017).

Druhy motivace

Existují dva druhy motivace, a to motivace vnitřní a vnější (Armstrong, 2009). Dále jsou tyto druhy podrobněji vysvětleny.

Vnitřní motivace je podle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 43) „*vedená faktory, které lidi mohou sami ovlivnit*“. Armstrong (2009, s. 110) uvádí, že k vnitřní motivaci dochází „*když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá a je v ní obsažena pravomoc a odpovědnost (pocit, že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a příležitost k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí*“. Dle Armstronga (2009) má vnitřní motivace dlouhodobější efekt.

Z těchto definic vyplývá, že lidé jsou motivováni na základě vnitřních faktorů. Mnohdy podávají výkony, za které nejsou finančně odměňováni. To ale souvisí s jejich osobním zájmem a potřebou plnit své vnitřní cíle (Urban, 2013).

Urban (2013, s. 108) definuje následující potřeby sloužící k naplnění vnitřní motivace:

- získat uznání a být respektován,
- vykonávat zajímavou, smysluplnou nebo společensky významnou práci,
- uplatnit své vlastní schopnosti a překonávat překážky,
- být na své pracovní výsledky i svého zaměstnavatele hrdý,
- získávat nové zkušenosti, pracovat v inspirujícím prostředí a osobně se rozvíjet,
- udržovat přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti.

K naplňování těchto potřeb může zaměstnavatel přispět tím, že bude svým zaměstnancům poskytovat možnosti k získání nových zkušeností, bude často zmiňovat důležitost pracovníka a jeho úkolu, nebo mu za dokončení obtížných pracovních úkolů poděkuje (Urban, 2013).

Vnější motivace (nazývaná stimulace) podle Urbana (2013, s. 107) „*spočívá v zájmu o finanční a další materiální statky, tj. plat, odměny, zaměstnanecké výhody apod.*“ Armstrong (2009) do materiálních statků zahrnuje i negativní motivaci, a to disciplinární řízení, odepření platu nebo kritiku.

Pauknerová (2012, s. 221) stimulaci k práci popisuje jako „*záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty.*“ Stimulace má i nevýhody. Existuje pouze po dobu, kdy ji podnik poskytuje a může působit pouze krátkodobě (Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021).

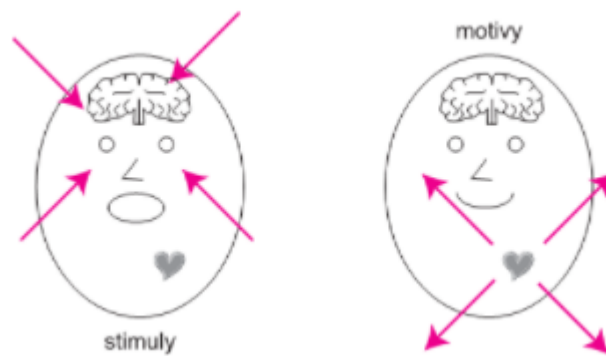
Pauknerová (2012, s. 222–224) definuje následující skutečnosti, které mohou stimulovat zaměstnance:

- hmotné odměny (odměňování – mzdy a nefinanční zaměstnanecké výhody),
- obsah práce (dán charakterem práce, v hlavní roli je odpovědnost, samostatnost apod.),
- manažer (podle přístupu přímého nadřízeného se odvíjí pracovní ochota a participace pracovníků),

- atmosféra pracovní skupiny (velmi silný stimulační účinek, projevuje se jak ve výkonu pracovníků, tak ve vytváření jejich loajality),
- prestiž,
- image podniku.

Na závěr je důležité konstatovat, že i když vnitřní motivace působí dlouhodobě a vnější krátkodobě, nelze říct, že je jedná špatná nebo dobrá. Oba druhy mají svou úlohu (Armstrong, 2009). Plamínek (2015) považuje vnější motivaci (stimulaci) za jednoduchou, kdežto najít správné nástroje vnitřní motivace je pro zaměstnavatele velmi složité.

Pro lepší pochopení je rozdíl mezi druhy motivace ilustrován na Obrázek 2.



Obrázek 2: Rozdíl mezi motivací a stimulací

Zdroj: Plamínek (2015, s. 16)

Teorie motivace

Existuje několik teorií motivace. Tato kapitola se věnuje Herzbergově teorii potřeb a Bednářovu motivačnímu trojúhelníku. Pomocí teorií motivace by měl být zaměstnavatel schopen uvědomit si faktory, které na zaměstnance působí a řádně s nimi v souvislosti s udržováním zaměstnanců pracovat.

Herzbergova teorie potřeb

Frederick Herzberg v návaznosti na Maslowovu pyramidu definoval dva druhy faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Je nutné zdůraznit, že jednoznačně stanovená teorie nezohledňuje individuální potřeby konkrétních pracovníků (Pauknerová, 2012). Herzbergovu teorii potřeb je možné využít jako stavební kámen, později je nutné přizpůsobit chování konkrétním pracovníkům v konkrétním podniku.

Herzbergova teorie potřeb rozděluje faktory motivace na dvě skupiny:

1. Faktory hygieny (dissatisfactory)

Mezi faktory hygieny se řadí finanční ocenění (peníze), jistota práce, pracovní podmínky a pracovní vztahy (Palíšková, Legnerová a Strítešský, 2021). Z hlediska druhu lze zařadit tyto faktory jako vnější, tedy stimuly. Ovlivňuje je management podniku. Pauknerová (2012) uvádí, že špatný stav těchto faktorů může vést k nespokojenosti zaměstnanců. Dle Armstronga (2009) však zvýšení peněžní odměny působí na zaměstnancovu spokojenost pouze krátkodobě. Je nutné tyto faktory kombinovat.

2. Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory)

Mezi motivátory lze zařadit potřeby vnitřní motivace (Keasler a Keasler-Probst, 2013) i Dvořáková (2012) mezi ně řadí odpovědnost, uznání, obsah práce, povýšení apod. Kromě zvýšení motivace zaměstnanců ovlivňují i pracovní spokojenost (Keasler a Keasler-Probst, 2013). Motivátory nemůže zaměstnavatel přímo ovlivnit, ale má možnost je podpořit. Zaměstnance lze upozorňovat na to, jak je jejich práce pro podnik důležitá, zadávat jim pracovní úkoly tak, aby získávali nové zkušenosti, nebo jim vyjadřovat důvěru (Urban, 2013).

Neexistují pouze pozitivní a negativní postoje k práci. Tabulka 1 ukazuje, že pracovníci, na které aktivně působí faktory hygieny, nejsou nespokojení ani spokojení. Mají neutrální postoj. V případě, že by faktory hygieny neexistovaly, nebo působily negativně (např. nespravedlivé odměňování), pracovník je nespokojený.

Naopak, pokud na zaměstnance budou aktivně působit motivátory, výsledkem bude jejich spokojenost. V případě, že motivátory neexistují nebo působí negativně, zaměstnanci budou mít neutrální postoj. Nebudou spokojeni, ani nespokojeni. V praxi by se manažeři měli snažit o naplňování faktorů hygieny a zároveň je doplnit o motivátory.

Šikýř (2016) doporučuje nejdříve vytvářet příznivé pracovní podmínky tak, aby zaměstnanci nebyli nespokojení. Až po dosažení neutrality je vhodné usilovat o zvýšení motivace zaměstnanců např. cestou posilování pravomocí.

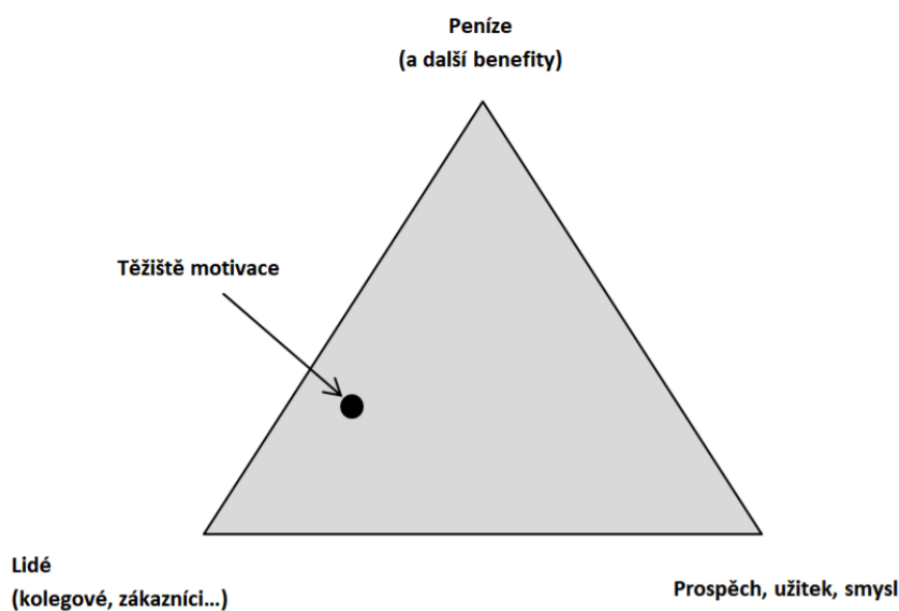
Tabulka 1: Stavby charakterizující postoj zaměstnanců k práci

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoli nespokojenost)	Spokojenost s prací Vyšší pracovní výkon

Zdroj: Dvořáková (2012, s. 230)

Motivační trojúhelník

Bednář (2018) bere v potaz, že existuje několik modelů potřeb, motivace a skupinového chování. Zjednodušuje je do motivačního trojúhelníku, (Obrázek 3) do kterého zahrnuje pouze tři faktory, které pracovníky v zaměstnání udržují.



Obrázek 3: Motivační trojúhelník

Zdroj: Bednář (2018, s. 15)

Každý vrchol trojúhelníku zobrazuje důvod, kvůli kterému zaměstnanec v práci setrvává.

Peníze (a další benefity) – zaměstnanec potřebuje pro svou existenci peněžní prostředky.

Lidé (kolegové, zákazníci...) – zaměstnanec setrvává v zaměstnání kvůli lidem. Je rád v prostředí, ve kterém se mu s lidmi dobře spolupracuje.

Prospěch, užitek, smysl – zaměstnanec setrvává v práci, protože pociťuje, že jeho činy mají určitý užitek a smysl.

Poslední prvek, který obsahuje trojúhelník je těžiště motivace, každý zaměstnanec jej má v jiných místech. Je ale možné, že u některých pracovníků bude těžiště motivace srovnatelné. V případě, že se zaměstnanec rozhodne odejít ze zaměstnání, znamená to selhání několika faktorů (Bednář, 2018).

Šafrová Drášilová (2019) svými tvrzeními potvrzuje Bednářův motivační trojúhelník. Dle jejího názoru jsou peníze (a další benefity) až na posledním místě (při rozhodování odejít z podniku). Zaměstnanec totiž zvažuje i další věci – např. čas strávený dojížděním, stres, atmosféru nebo vztahy uvnitř týmu. Urban (2018) taktéž vyvrací mýtus toho, že peníze jsou hlavním motivátorem. Uvádí, že nehmotná motivace je pro mnoho zaměstnanců (které práce alespoň trochu baví) klíčová.

2.3 Odměňování pracovníků

Důležitým pojmem, který je nutné v této problematice definovat, je odměna. Odměna dle Armstronga (2009, s. 111) představuje: *„uznání a ocenění lidí za jejich plnění úkolů a přínos organizaci. Jestliže odměny stojí za to, jsou dosažitelné a lidé vědí, jak jich dosáhnout, pak mohou působit jako motivátory. Odměny mohou být peněžní a nepeněžní.“* Při využití odměn k motivaci je nutné správně definovat požadavky na jejich dosažení, jinak se stávají neefektivními.

Janišová a Křivánek (2013, s. 231) definují odměňování jako: *„řízený proces, který zajišťuje, aby zaměstnanci byli jak finančně, tak nefinančně oceněni za to, čím přispívají organizaci.“*

Proces odměňování je důležitým nástrojem, který mimo jiné přispívá k udržování zaměstnanců a stimulaci pracovního výkonu (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021). Šikýř (2016) odměňování a důsledky jeho nástrojů hodnotí totožně.

Koubek (2015) považuje problematiku odměňování v moderním pojetí za širokou. Odměňování již nezahrnuje pouze peněžní odměny, ale i ty nepeněžní. Dvořáková (2012) upozorňuje na důležitost toho, aby peněžní a nepeněžní odměňování bylo propojeno. Jedině tak budou tyto dvě složky komplexně fungovat a vytvoří funkční strategii odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Armstrong a Taylor (2015) taktéž potvrzují důležitost efektivního systému odměňování. Dle jejich názoru vždy musí vycházet ze strategie organizace a musí být složen z několika procesů. Pro lepší porozumění je systém odměňování zobrazen na Obrázek 4. Hlavními složkami tohoto systému jsou peněžní a nepeněžní odměny. Ostatní procesy pomáhají k rozhodování o těchto odměnách.

Šikýř (2016) též klade důraz na již zmíněnou efektivitu systému odměňování. Efektivitu dosáhne podnik v případě, že se bude řídit pracovněprávními předpisy a zároveň bude brát ohled na hospodářské výsledky organizace.



Obrázek 4: Systém odměňování

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 422)

Každý podnik by měl na počátku úvah o systému odměňování analyzovat základní 3 oblasti:

Organizace – podnik by měl stanovit, čeho chce odměňováním dosáhnout. Mezi cíle může patřit mimo jiné získání konkurenční výhody nebo udržení zaměstnanců.

Pracovníci – je třeba si uvědomit, že zaměstnanci chtějí uspokojit své potřeby, požadují určitou míru stability, srovnatelnost odměňování nebo dobré vztahy na pracovišti.

Vnější faktory – určují, jakým způsobem bude odměňování nastaveno. Jedná se o situaci na trhu práce, profesně kvalifikační strukturu lidských zdrojů a úroveň odměňování konkurenčních organizací (v odvětví, regionu) (Koubek, 2015).

Hlavními činiteli při odměňování zaměstnanců jsou mzdy (platy) a zaměstnanecké výhody (Koubek, 2015). Tyto dva činitele budou v následujících kapitolách popsány.

2.3.1 Mzdy a platy

Mezi peněžní odměny patří mzdy a platy. Plat náleží zaměstnancům ve státním sektoru, mzda těm v soukromém. Výše platu i mzdy má být rozlišena podle složitosti práce, pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a plnění stanovených cílů. Mzda nikdy nesmí klesnout pod minimální mzdu. Výše mzdy se sjednává ve smlouvě (pracovní, kolektivní nebo jiné) nebo mzdovým výměrem (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Výše mzdy zaměstnance stabilizuje a stimuluje k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019).

Každý podnik si sám určuje svou mzdovou formu. Není upravena mzdovým předpisem, ale musí splňovat zásady Zákoníku práce (Dvořáková, 2012). Barták (2010) i Koubek (2015) považují za důležité, aby organizace porovnávaly úroveň mezd (platů) s ostatními v odvětví (i regionu) kvůli dosažení konkurenceschopnosti.

2.3.2 Zaměstnanecké výhody

Koubek (2015, s. 319) definuje zaměstnanecké výhody jako: *„formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.“*

Palíšková, Legnerová a Strížesky (2021, s. 169) je definují jako *„plnění poskytované organizací zaměstnancům nad rámec jejich zákonných povinností...“*

Šikýř (2016, s. 135) definuje zaměstnanecké výhody podobně jako předchozí autoři, a to jako: *„dodatečná plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.“*

Z těchto definic je dle autorky této práce nejvýstižnější Koubkova. Vystihuje správně to, že lidem náleží zaměstnanecké výhody jen kvůli tomu, že jsou v podniku zaměstnáni a výše

této odměny se neodvíjí od jejich výkonu. Podle Bednáře (2018) zaměstnanci právě kvůli tomu, že zaměstnanecké výhody nejsou vázány žádným způsobem na jejich výkon, tento druh odměny zahrnují do základního platu. Berou je jako samozřejmost, a ne jako výhodu nebo věc navíc. Proto je důležité, aby se tato skutečnost zaměstnancům připomínala.

Zaměstnanecké výhody jsou podle Urbana (2017) poskytovány s cílem udržení zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti. Pališková, Legnerová a Stříteský (2021) odmítají, že by obvyklé zaměstnanecké výhody měly být nástrojem k zvýšení pracovního výkonu. Jsou spíše nástrojem k posilování dlouhodobých vazeb a vztahů mezi organizací a zaměstnancem.

Urban (2017, s. 145–146), definuje následující druhy výhod:

- **výhody vztahující se k práci** – příspěvek na stravování (stravenky), delší placená dovolená, studijní volno a příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- **pracovní pomůcky** – takové, které mají zaměstnanci možnost použít i pro osobní potřebu, typickými příklady jsou automobil nebo notebook,
- **výhody osobní a sociální povahy** – nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance, nejčastěji se jedná o příspěvky na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity, životní pojištění a penzijní připojištění, dárky a dárkové šeky při speciální příležitosti (jubileum, svatba) a nabídka vlastních produktů a služeb za zvýhodněné ceny.

Každý podnik se musí rozhodnout, jaké zaměstnanecké výhody poskytovat. Rozhodnutí se odvíjí od toho, co zaměstnanci konkrétního podniku požadují, co nabízí ostatní zaměstnavatelé a také toho, co si podnik může dovolit (Janišová a Křivánek, 2013).

Je důležité zmínit, že pandemie Covid-19 navždy změnila pohled na zaměstnanecké výhody. Pro všechny zaměstnance se jedná o nejtěžší období jejich života, proto se podniky rozhodly své zaměstnance podpořit. Dochází tedy k finanční pomoci ze strany zaměstnavatele na vybavení pro práci z domova nebo dny dovolené navíc pro podporu duševního zdraví (Mayer, 2021).

2.4 Péče o zaměstnance

Šikýř (2016, s. 28) řadí péči o zaměstnance mezi personální činnosti, s cílem: *„dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.)“*

Pauknerová (2012) péči o zaměstnance řadí mezi skutečnosti související s pracovní spokojeností. Zároveň uvádí, že nadměra spokojenosti a nespokojenosti je škodlivá. Nedoporučuje ani neutralitu, ta může způsobit lhostejnost ze strany zaměstnanců. Doporučuje tzv. „mírnou spokojenost“ nebo „zdravou nespokojenost“.

Oblast péče o zaměstnance lze rozdělit na péči povinnou a dobrovolnou. Péče o zaměstnance je jeden z personálních procesů, které pomáhají motivovat stabilizovat zaměstnance v podniku (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021). Za dosahování cílů péče o zaměstnance zodpovídají manažeři (Šikýř, 2016).

Povinná péče o zaměstnance

Povinnou péči o zaměstnance upravují pracovněprávní předpisy (Zákoník práce), kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvy.

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 197–199) zahrnují do povinné péče následující oblasti:

- pracovní podmínky – problematika pracovního prostředí, BOZP a pracovní doby – dle Koubka (2014) se jedná o oblast, která má vliv na duševní pohodu zaměstnanců,
- odborný rozvoj – zaučení, zaškolení, prohlubování a zvýšení kvalifikace,
- stravování – umožnění během přestávky na jídlo zajištění stravy,
- pracovní podmínky pro specifické skupiny zaměstnanců – zejména žen, matek a mladistvých.

Dobrovolná péče o zaměstnance

Do dobrovolné péče o zaměstnance lze zařadit zaměstnanecké výhody, které jsou součástí odměňování a již byly vysvětleny v kapitole 2.3.2. Dále zahrnuje personální rozvoj nebo ostatní služby poskytované zaměstnancům na pracovišti (Šikýř, 2016).

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Podnik XYZ, s. r. o. byl založen v roce 1993 jeho sídlo se nachází v regionu východní Čechy. Mezi činnosti podnikání patří silniční motorová doprava (nákladní i osobní), směnářská činnost, opravy silničních vozidel, klempířství, oprava karoserií, výroba, obchod a služby. Hlavní činnost podniku je v oblasti silniční motorové dopravy, ostatní činnosti jsou vedlejší (Podnik XYZ, 2020).

Podnik každým rokem z hlediska počtu zaměstnanců roste, průměrné počty zaměstnanců v letech 2018 až 2021 zobrazuje Tabulka 2. Autorka pro výpočet průměrného počtu zaměstnanců použila geometrický průměr a použila data z Příloha A. Tento údaj má rostoucí tendenci. Je patrné, že se od roku 2018 období zvýšil průměrný počet zaměstnanců o 28, což je dle bazických indexů o 12 %.

Tabulka 2: Průměrné počty zaměstnanců v letech 2018 až 2021

Rok	Průměrný počet zaměstnanců
2018	217
2019	221
2020	231
2021	245

Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2021

Z hlediska organizační struktury je podnik rozdělen do 5 divizí, každá z nich se zabývá jinou činností. Divize jsou následující:

- divize osobní dopravy,
- divize nákladní dopravy,
- divize celních a logistických služeb,
- technická divize,
- ředitelství (Interní materiály podniku XYZ, 2021).

3.1 Činnosti a struktura zaměstnanců divizí

Součástí této kapitoly je představení činností a struktury zaměstnanců jednotlivých divizí.

Divize osobní dopravy

Divize osobní dopravy zajišťuje meziměstskou dopravu zejména v Královéhradeckém kraji. V roce 2019 podnik v tomto kraji vysoutěžil dvě oblasti dopravy a počátkem roku 2020 uzavřel smlouvu na 10 let. Měsíčně je přepraveno 300 tisíc cestujících. Dále tato divize nabízí zájezdovou dopravu (vnitrostátní i mezinárodní), zajišťuje městskou hromadnou dopravu v městě sídla podniku a pro výrobní závody nabízí svoz zaměstnanců.

Mezi zaměstnance této divize patří ředitel divize osobní dopravy, vedoucí osobní dopravy, dispečeri, provozní ekonom, provozní mistři a řidiči osobní dopravy. V roce 2021 měla tato divize průměrně 116 zaměstnanců (Interní materiály podniku XYZ, 2021).

Divize nákladní dopravy

Divize nákladní dopravy se zabývá komplexní přepravou celo vozových i kusových zásilek na B2B trhu. Přepravuje jak v České republice, tak i po Evropě. Nabízí přepravu mimo jiné pro zpracovatelský, nábytkářský a gumárenský průmysl. Disponuje moderním vozovým parkem se systémy satelitního sledování. Partnery jsou DHL, Dachser, Atas a další.

Mezi zaměstnance této divize patří ředitel nákladní dopravy, vedoucí nákladní dopravy, provozní mistr, dispečeri pro mezinárodní a vnitrostátní dopravu, fakturantka a řidiči nákladní dopravy. V roce 2021 měla tato divize průměrně 61 zaměstnanců (Interní materiály podniku XYZ, 2021).

Divize celních a logistických služeb

Divize celních a logistických služeb má dva druhy činností. Jedná se o služby celní a logistické. Divize majoritně tyto služby poskytuje jiným podnikům (zhruba v 99 %).

Mezi celní činnosti se řadí vykazování údajů pro Intrastat (tj. statistický systém pro sběr dat, jehož cílem je sledovat obchody v rámci Evropské unie), elektronické celní řízení, celní režimy, převzetí záruky za celní dluh při dovozu zboží z třetích zemí a poradenství. Poslední činností je nabídka služeb systému elektronického mýtného. Tyto služby využívá i divize nákladní dopravy.

Dále se zabývá činnostmi logistickými. Nabízí možnost skladování zboží, sklad má kapacitu 2 500 paletových míst v regálovém systému.

Mezi zaměstnance této divize patří ředitel a vedoucí divize celních a logistických služeb. Dalšími zaměstnanci jsou zaměstnanci skladu, směnárny a celní deklaranti. Tato divize měla v roce 2021 průměrně 17 zaměstnanců (Interní materiály podniku XYZ, 2021).

Technická divize

Technická divize nabízí služby pneuservisu a servisu (např. diagnostika vozidel, oprava motorů nebo plnění chladiva a oleje) pro osobní vozidla, dodávky, autobusy a nákladní vozidla. Servis není autorizovaný. Divize dále provozuje čerpací stanici a prodejnu nářadí.

Divize své služby nabízí běžným spotřebitelům, soukromníkům, podnikům, ale využívají je i ostatní divize.

Mezi zaměstnance patří ředitel technické divize, technik společnosti, vedoucí středisek, mistři, pracovníci prodejny, opraváři a obsluha čerpací stanice. V roce 2021 měla tato divize průměrně 45 zaměstnanců (Interní materiály podniku XYZ, 2021).

Ředitelství

Ředitelství zajišťuje podporu pro divize v oblastech ekonomických činností, vedení účetnictví a vedení personální agendy.

Mezi zaměstnance ředitelství patří ředitel společnosti, asistentka ředitele společnosti, účetní a personální a mzdová účetní. V roce 2021 měla tato divize průměrně 6 zaměstnanců (Interní materiály podniku XYZ, 2021).

3.2 Motivace zaměstnanců

Zaměstnanci jsou motivováni hlavně finančními prostředky, ty jsou podrobněji popsány v následující kapitole. V této kapitole se autorka zaměří na faktory hygieny (stimuly), kterými zaměstnavatel působí na zaměstnance. Jedná se o jistotu práce, pracovní podmínky a vztahy na pracovišti.

Ředitelé divizí uvedli, že zaměstnanci nejčastěji vyjadřují lehkou nespokojenost nebo neutrální postoj k zaměstnání. O své nespokojenosti zaměstnanci diskutují jak mezi sebou, tak s nadřízenými (nejčastěji se jedná o nespokojenost se mzdou). Dále uvedli, že ze strany managementu je snaha o vyřešení příčin nespokojenosti.

Jistota práce

Podnik je stabilní, a proto zaměstnanci mají dlouhodobou jistotu práce. Všichni ředitelé divizí stabilitu podniku považují za jeden z největších stimulů a mnohdy to bývá skutečnost, která přispívá k setrvání zaměstnanců.

Pracovní podmínky

Podnik nabízí standardně 20 dní dovolené, které jsou stanovené Zákoníkem práce. Pracovní podmínky se liší v každé divizi dle pracovní pozice. Na každého pracovníka působí jiné okolnosti a podmínky.

Pracovní doba je dána Zákoníkem práce. Zaměstnanci (zejména THP a pracovníci na dělnických pozicích) mají stanovený začátek a konec pracovní doby pevně. U řidičů se tato skutečnost liší, pro lepší vysvětlení bude uveden příklad z praxe. Řidiči, kteří obsluhují dálkové linky osobní dopravy mají směny stanovené i 6 měsíců dopředu. Ostatní se své směny dozvídají od 2 do 4 dnů předem. Směny nelze plánovat více dní dopředu, protože každý výpadek znamená přepracování původního plánu (Ředitel osobní dopravy, 2022).

Vztahy na pracovišti

Ředitelé nejčastěji hodnotí vztahy se svými přímými podřízenými (THP) nadstandardně. Vztahy s ostatními pracovníky hodnotí jako profesionální nebo standardní. Podnik se prezentuje jako rodinná firma, kdy se na ředitele divizí obrací jak THP, tak ostatní pracovníci v případě jakýchkoliv problémů.

Vztahy mezi zaměstnanci jsou standardní, mnohdy i nadstandardní.

Zpětnovazební pohovory na pracovištích ve většině případů nejsou pravidelné, dochází k nim zřídka a není pro ně stanoven žádný časový interval.

3.3 Odměňování zaměstnanců

Tato kapitola obsahuje stručné představení odměňování zaměstnanců, a to konkrétně v oblasti mezd a zaměstnaneckých výhod.

Mzdy

Všem zaměstnancům se do mzdy započítává ze zákona základní mzda, příplatky, náhrady mzdy za dovolenou, příplatky za práci o víkendech nebo při svátku, odměny, další plnění a dávky nemocenského pojištění.

U řidičů osobní dopravy je základní mzdou zaručená mzda, konkrétně 5. třída určená řidičům hromadné dopravy. Řidiči nákladní dopravy mají stanovenou základní mzdu, která se odvíjí od počtu ujetých kilometrů, ke které náleží zahraniční diety a kapesné.

Technickohospodářští pracovníci a ředitelé mají stanovenou smluvní mzdu dle mzdového předpisu podniku. K této mzdě náleží odměny dle konkrétní pozice.

Základní mzda zaměstnanců na dělnických pozicích, prodavačů v prodejně s náradím a mistrů je určena dle počtu odpracovaných hodin. Opět je možnost odměny dle kvality práce, jejího odvedeného množství a docházky.

Průměrné mzdy v roce 2021 dle jednotlivých divizí zobrazuje Tabulka 3.

Tabulka 3: Průměrné hrubé měsíční mzdy v roce 2021 dle divizí

Divize	Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)
Osobní doprava	37 237
Nákladní doprava	28 102
Celní a log. služby	24 218
Technická	25 308
Ředitelství	34 440

Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2021

Zaměstnanecké výhody

Podnik poskytuje svým zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody. Dle managementu podniku zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s benefity a vnímají je jako samozřejmost. Jedinou výjimkou je dle managementu pojištění odpovědnosti z výkonu povolání, ale pouze u řidičů.

Stravenkový paušál

Do dubna roku 2021 byly zaměstnancům poskytovány stravenky. Poté byl zaveden stravenkový paušál. Zaměstnanci v rámci stravenkového paušálu obdrží 50 Kč za každou odpracovanou směnu jako peněžité plnění, které je součástí mzdy.

Režijní jízdenka

Zaměstnanci a členové jejich nejbližší rodiny mají možnost zakoupit si roční jízdenku, s kterou mohou bezplatně cestovat na linkách obsluhovaných podnikem XYZ. Cena roční jízdenky je 315 Kč.

Tuto zaměstnaneckou výhodu mají i po ukončení pracovního poměru možnost využívat zaměstnanci, kteří ukončí pracovní poměr právě z důvodu odchodu do penze.

Služební mobilní telefon

Někteří zaměstnanci dle jejich pracovního zařazení mají možnost používat služební telefon.

Odměna při jubileu

Zaměstnanci, kteří dosáhnou životního jubilea (konkrétně 50, 60, 70 a 80 let věku) mají nárok na mimořádnou odměnu ve výši 2 000 Kč.

Na mimořádnou finanční odměnu mají nárok zaměstnanci, kteří pracují u podniku nepřetržitě určitý počet let. Konkrétní výše odměn zobrazuje Tabulka 4. Zaměstnanec zároveň obdrží děkovný dopis.

Tabulka 4: Výše odměn při nepřetržité práci u podniku

Počet nepřetržitě odpracovaných let	Výše mimořádné odměny (Kč)
10 let	2 000
20 let	4 000
30 let	6 000
40 let	8 000
50 let	10 000

Zdroj: vlastní zpracování

Náborový příspěvek

Řidičům osobní a nákladní dopravy podnik vyplácí jednorázový náborový příspěvek ve výši 10 000 Kč. Příspěvek je vyplacen po třech měsících v zaměstnání. Pokud zaměstnanec pracuje v podniku méně jak 6 měsíců, je povinen alikvótní část vrátit. Náborovým příspěvkem podnik reaguje na nedostatek řidičů na trhu práce.

Odměna za doporučení

Odměna za doporučení je poskytována zaměstnancům, pokud na základě jejich doporučení do podniku nastoupí řidič osobní nebo nákladní dopravy. Výše jednorázové odměny je 5 000 Kč.

Pojištění odpovědností z výkonu povolání

Tato zaměstnanecká výhoda je poskytována všem zaměstnancům podniku. Je plně hrazena zaměstnavatelem a je vedena u Hasičské vzájemné pojišťovny.

Využití dílen a náradí pro soukromé účely

Zaměstnanci (zejména technické divize) mají možnost využít dílny pro soukromé využití. Mohou si po skončení pracovní doby opravit automobil. K opravě mohou využít i náradí podniku XYZ (Interní materiály podniku XYZ, 2022).

4 POUŽITÉ METODY

Tato kapitola obsahuje metody, které jsou použity ke zpracování praktické části této práce.

Srovnání dat

Pro srovnání dat jsou v této práci použity bazické a řetězové indexy. Vyjadřují se v procentech a pro jejich zobrazení se nejčastěji používá tabulka. Pro grafické zobrazení jsou nejvhodnější spojnicové grafy.

Bazické indexy jsou indexy s tzv. společným základem. Často je tímto základem počáteční rok. Pomocí tohoto indexu lze snadno určit trend růstu nebo poklesu, například pro počet zaměstnanců v podniku nebo jiné ukazatele (Koubek, 2000).

Řada bazických indexů lze stanovit následovně:

$$\frac{q_2}{q_1}, \frac{q_3}{q_1}, \frac{q_4}{q_1}, \dots, \frac{q_s}{q_1}$$

kde: q je ukazatel v časové řadě pro období 1, 2, ..., s.

Zdroj: Hindls, Seger a Hronová (2002, s. 349)

Řetězové indexy jsou indexy s tzv. proměnlivým základem. Používají se ke zkoumání relativních změn a srovnání po sobě jdoucích údajů (Koubek, 2000).

Řetězové indexy, které srovnávají dvě po sobě jdoucí hodnoty budou ve tvaru:

$$\frac{q_2}{q_1}, \frac{q_3}{q_2}, \frac{q_4}{q_3}, \dots, \frac{q_s}{q_{s-1}}$$

kde: q je ukazatel v časové řadě v období 1, 2, ..., s.

Zdroj: Hindls, Seger a Hronová (2002, s. 349)

Pro zobrazení a srovnání dat byly použity spojnicové grafy, které poskytují přehled o plynulosti vývoje (Koubek, 2000).

Měření fluktuace

Koubek (2000) doporučuje, aby byl v praxi pro stanovení průměrného počtu použit zaměstnanců geometrický průměr. K určení geometrického je nutné odmocnit součin počtu zaměstnanců na začátku a na konci roku, a to následovně:

Vzorec 6: Výpočet průměrného počtu zaměstnanců

$$\bar{P} = \sqrt{(P_p * P_k)}$$

kde: P_p je počáteční stav v období,

P_k je konečný stav v období.

Zdroj: Koubek (2000, s. 30–31)

Geometrický průměr z řetězových indexů určitého období lze využít pro určení tempa růstu míry fluktuace.

Sběr dat

K zjišťování příčin fluktuace budou použity metody sociologického výzkumu.

Pro zjištění příčin fluktuace z pohledu podniku byl jako dotazovací technika vybrán polostrukturovaný rozhovor, který se rozvíjí na základě pevně stanovených otázek. Během rozhovoru byly využity otevřené otázky (Nový a Surynek, 2006) Jednalo se o rozhovor s dotazníkem, který autor může využít jako technickou pomůcku při vedení rozhovoru. (Veselá a Kanioková Veselá, 2011)

K zjišťování příčin odchodů bývalých zaměstnanců byl použit odložený rozhovor. Dle Koubka (2000) jsou jejich odpovědi otevřenější, jasnější a očištěné od emocí. Zároveň zaměstnanci, kteří již odešli nemají obavy z důsledků rozhovoru. Rozhovor byl polostrukturovaný. Pro respondenty byly odborné pojmy převedeny do hovorové mluvy.

5 MĚŘENÍ FLUKTUACE

Tato kapitola obsahuje měření fluktuace v podniku XYZ. K měření budou použity následující ukazatele: míra fluktuace, index stability a míra přežití. Dále budou v kapitole stanoveny náklady, které fluktuace podniku XYZ způsobuje.

V podniku nedochází k pravidelnému vyčíslování míry fluktuace. Díky velké administrativní zátěži spojené s přijímáním a odchodem zaměstnanců si však vysokou míru uvědomuje. I přesto nejsou ze strany podniku činěny kroky k dlouhodobému udržování zaměstnanců.

Pro určení ukazatelů budou použita data z období 2018 až 2021, a to z důvodu nedostupnosti starších dat, kterou způsobilo zavedení nového personálního informačního systému. Vybrané ukazatele budou počítány nejen za celý podnik, ale i za jednotlivé divize.

5.1 Míra fluktuace

Míra fluktuace bude vypočítána pro jednotlivé roky, a to podle Vzorec 1 Armstronga a Taylora. Tento vzorec je nejpoužívanější, a proto jej autorka zvolí pro určení míry fluktuace v tomto podniku. Hodnoty, které budou k výpočtům použity jsou zobrazeny v Příloha A.

Kvůli neúplnosti dat sledujících příčiny odchodu ze zaměstnání nelze určit fluktuaci žádoucí a nežádoucí. Zároveň není možné určit počet zaměstnanců, kteří z podniku odešli kvůli faktorům daným osobnostními charakteristikami pracovníků (odchody do penze nebo na mateřskou dovolenou) a při výpočtu ukazatele je vynechat. Podnik autorce sdělil, že se jedná pouze o jednotky zaměstnanců, proto by neměl mít zásadní vliv na vypočtené míry fluktuace.

5.1.1 Fluktuace podniku

Autorka vypočítá míry fluktuace zaměstnanců pomocí Vzorec 1 Armstronga a Taylora, který je zmíněn v kapitole 1.4.1. Průměrné počty zaměstnanců pro jednotlivé roky budou vypočítány dle Vzorec 6 pro výpočet geometrického průměru zmíněného v kapitole 4.

Fluktuace za rok 2018

Na počátku roku 2018 bylo v podniku XYZ zaměstnáno 212 zaměstnanců a na konci roku 223 zaměstnanců. Na základě těchto údajů je vypočítán průměrný počet zaměstnanců za rok 2018, ten činí 217,43 zaměstnanců.

Pro míru fluktuace je důležitý další údaj, a to počet odchozích zaměstnanců v tomto roce. V roce 2018 z podniku odešlo 45 zaměstnanců. Míra fluktuace je vypočtena následovně:

$$Míra\ fluktuace_{2018} = \frac{45}{217,43} \times 100 = 20,7\%$$

Míra fluktuace za rok 2018 byla 20,7 %. Je to hodnota, která je o 5,7 % vyšší než horní limit zdravé míry fluktuace.

Fluktuace za rok 2019

Na počátku roku 2019 bylo v podniku zaměstnáno 223 zaměstnanců a na konci tohoto období 220 zaměstnanců. Na základě těchto údajů je vypočítaný průměrný počet zaměstnanců, který v tomto roce byl 221,49 zaměstnanců.

V roce 2018 z podniku odešlo 45 zaměstnanců, což je stejný počet jako v roce předchozím. Míra fluktuace pro rok 2019 je vypočtena následovně:

$$Míra\ fluktuace_{2019} = \frac{45}{221,49} \times 100 = 20,3\%$$

V roce 2019 dosáhla míra fluktuace 20,3 %, což je o 0,4 % méně než v roce 2018. Stále je tato hodnota o 5,3 % vyšší než horní hranice zdravé míry fluktuace.

Fluktuace za rok 2020

Na začátku roku 2020 bylo v podniku zaměstnáno 220 zaměstnanců a na konci tohoto roku 243 zaměstnanců. Z těchto údajů lze vypočítat průměrný počet zaměstnanců za rok 2020, ten byl 231,21 zaměstnanců.

Pro výpočet míry fluktuace je nutné určit počet odchozích zaměstnanců v roce 2020. Z podniku v roce 2020 odešlo celkem 36 zaměstnanců. Míra fluktuace za rok 2020 je vypočtena následovně:

$$Míra\ fluktuace_{2020} = \frac{36}{231,21} \times 100 = 15,6\%$$

Míra fluktuace za rok 2020 byla 15,6 %. Oproti roku 2020 se snížila o 4,7 %, ale je o 0,6 % nad hranicí zdravé míry fluktuace.

Fluktuace za rok 2021

Počáteční stav počtu zaměstnanců v roce 2021 byl 243 a na konci tohoto období 247. Z těchto údajů je vypočítán průměrný počet zaměstnanců za rok 2021, ten činil 244,49 zaměstnanců.

Z podniku odešlo 66 zaměstnanců, míra fluktuace pro tento rok byla vypočtena následovně:

$$\text{Míra fluktuace}_{2021} = \frac{66}{244,49} \times 100 = 26,9 \%$$

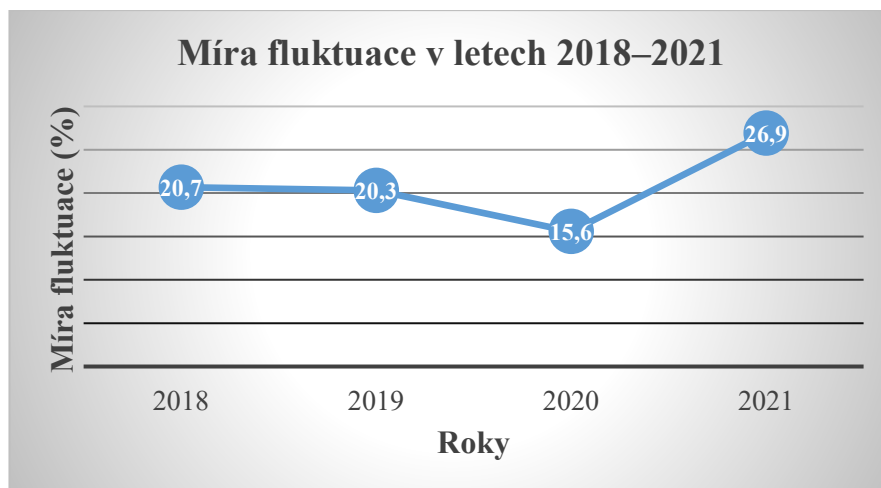
Míra fluktuace v roce 2021 byla 26,9 %. Od roku 2020 se zvýšila o 11,3 %, zároveň je míra v roce 2021 o 11,9 % vyšší než zdravá míra fluktuace.

Shrnutí podnikové fluktuace

Pro lepší shrnutí fluktuace v celém podniku byly zjištěné míry fluktuace přeneseny na Graf 1. Fluktuace byla v letech 2018 až 2021 mezi 15,6 a 26,9 %. Nejnižší míra fluktuace byla v roce 2020 (15,6 %) a oproti roku 2019 se snížila o 4,7 %. Lze se jen domnívat, zda tento pokles zapříčinila pandemie Covid-19, která v roce 2020 ovlivnila mnoho podniků v České republice. Jistou spojitost tam hledat lze, protože v následujícím roce 2021 fluktuace stoupla o 11,3 % na doposud nejvyšší míru fluktuace za sledované období a to na 26,9 %.

Průměrné tempo růstu, které bylo určeno pomocí řetězových indexů a geometrického průměru činí 9,1 %.

Míra fluktuace je dlouhodobě vysoká a dosahuje hodnot nad horní mírou zdravé fluktuace. Proto je nutné analyzovat její příčiny a přijmout určitá opatření, která fluktuaci sníží na míru nezbytně nutnou.



Graf 1: Míra fluktuace v letech 2018–2021

Zdroj: vlastní zpracování

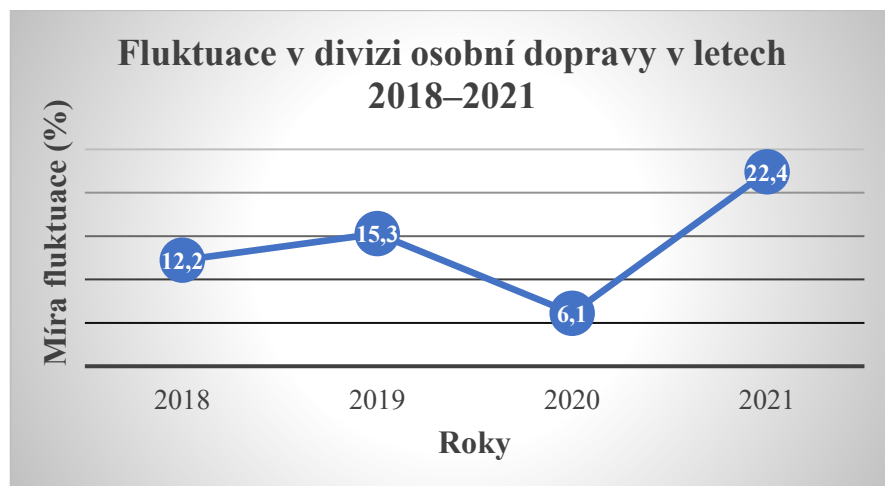
5.1.2 Fluktuace dle divizí

Tato kapitola obsahuje míry fluktuace dle jednotlivých divizí. V předchozí kapitole byl podrobně vysvětlen postup výpočtu, proto v této kapitole budou zobrazeny pouze výsledky.

Divize osobní dopravy

Graf 2 zobrazuje míry fluktuace v letech 2018 až 2021. Graf ukazuje, že míra fluktuace se pohybovala mezi 6,1 a 22,4 %. Značný pokles fluktuace byl v roce 2020. Tento pokles pravděpodobně zapříčinila pandemie Covid-19, kdy zaměstnání v osobní dopravě představovalo alespoň částečnou jistotu zaměstnání. V následujícím roce se míra fluktuace zvýšila o 16,3 % a to na 22,4 % za rok. Zdravou míru fluktuace tato divize vykazovala v letech 2018 a 2020.

V divizi osobní dopravy nejčastěji dochází k odchodu zaměstnanců z pracovní pozice řidiče, zaměstnanci z ostatních pracovních pozic odcházejí minimálně. (Interní materiály podniku, 2021)



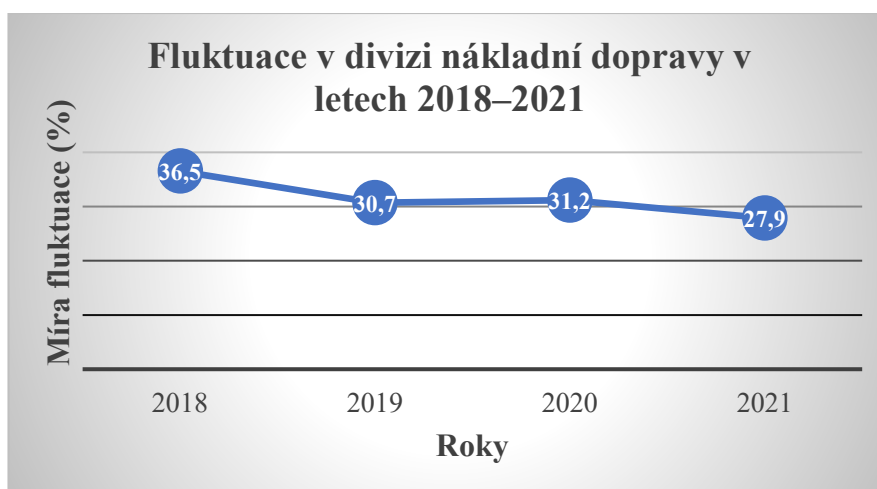
Graf 2: Fluktuace v divizi osobní dopravy v letech 2018–2021

Zdroj: vlastní zpracování

Divize nákladní dopravy

Graf 3 zobrazuje míry fluktuace zaměstnanců v letech 2018 až 2021. Fluktuace se v těchto letech pohybovala mezi 27,9 a 36,5 % (vždy nad hranicí zdravé míry fluktuace). V roce 2020, který byl zasažen Covidem-19 se fluktuace mírně zvýšila, pravděpodobně kvůli nejistotě zaměstnání v oboru. V roce 2021 míra fluktuace klesla na nejnižší míru za sledované období.

Z divize nákladní dopravy odcházejí nejčastěji zaměstnanci na pozici řidiče. Zaměstnanci na ostatních pracovních pozicích spíše neodcházejí. (Interní materiály podniku, 2021)



Graf 3: Fluktuace v divizi nákladní dopravy v letech 2018–2021

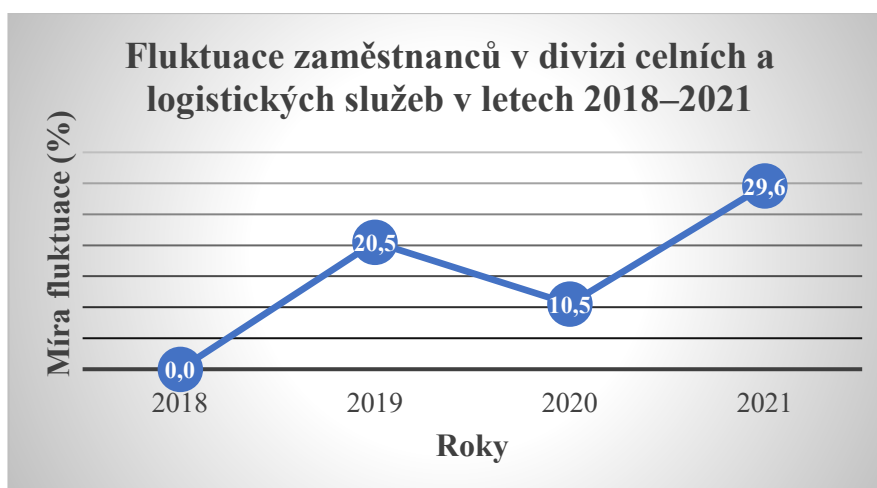
Zdroj: vlastní zpracování

Divize celních a logistických služeb

Na Graf 4 jsou zobrazeny míry fluktuace v divizi celních a logistických služeb v letech 2018 až 2021. Míra fluktuace se v těchto letech pohybovala od 0 do 29,6 %. V této divizi došlo v roce 2020 oproti předchozímu roku ke snížení míry fluktuace. Výrazný nárůst byl v letech 2019 a 2021, kdy v obou těchto obdobích fluktuace vzrostla zhruba o 20 %.

Tato divize je v počtu zaměstnanců na předposledním místě (v roce 2021 průměrně 17 zaměstnanců), proto každý odchod ovlivní míru fluktuace. I přes neúplnou evidenci příčin odchodu bylo autorce managementem podniku sděleno, že 90 % odchodů v této divizi je z důvodu odchodu do penze nebo na mateřskou dovolenou. Nebylo však možné určit přesný počet, proto může být míra fluktuace v této divizi velmi zkreslená.

V divizi celních a logistických služeb nelze určit, ze kterých pracovních pozic zaměstnanci odcházejí nejčastěji (Interní materiály podniku, 2021).



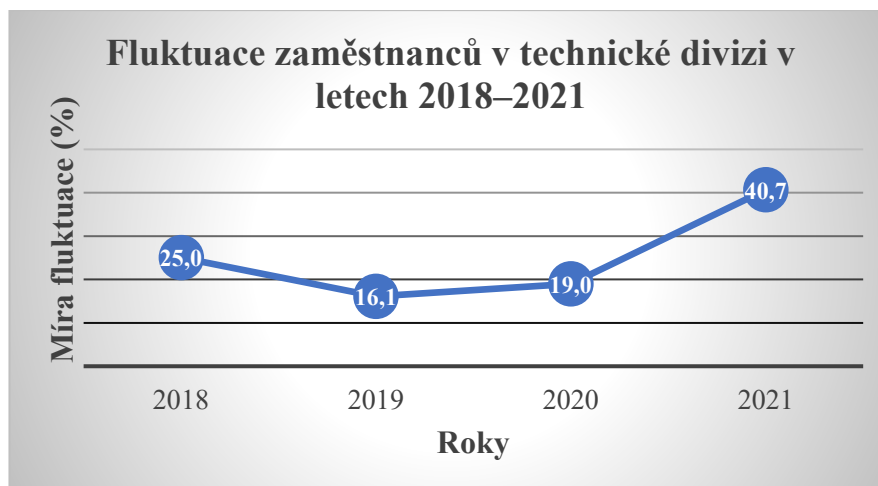
Graf 4: Fluktuace zaměstnanců v divizi celních a logistických služeb v letech 2018–2021

Zdroj: vlastní zpracování

Technická divize

Graf 5 zobrazuje míru fluktuace v technické divizi v letech 2018 až 2021. Míra fluktuace se pohybovala mezi 16,1 a 40,7 %. K výraznému nárůstu fluktuace o 21,7 % došlo v roce 2021. Tato divize dlouhodobě vykazuje míru fluktuace vyšší, než je její zdravá míra.

V technické divizi dochází nejčastěji k odchodu zaměstnanců z pracovní pozice opravář (Interní materiály podniku, 2021).

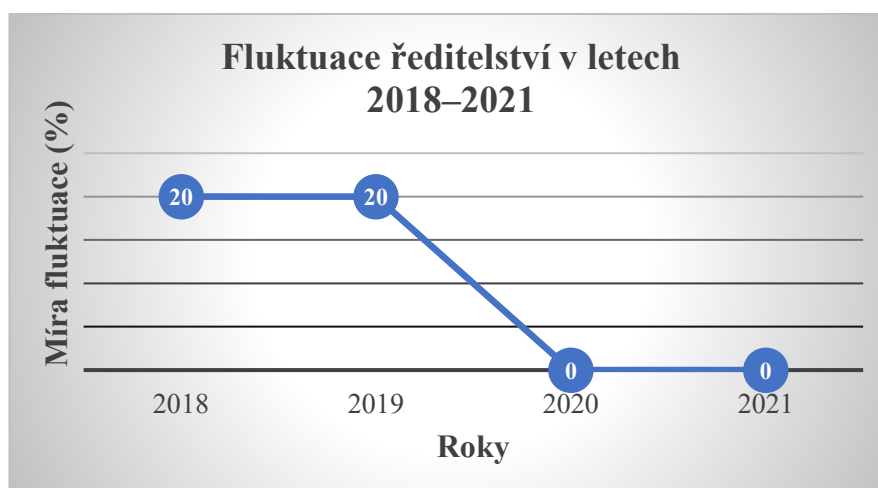


Graf 5: Fluktuace zaměstnanců v technické divizi v letech 2018–2021

Zdroj: vlastní zpracování

Ředitelství

Graf 6 zobrazuje fluktuaci v divizi ředitelství v letech 2018 až 2021. Fluktuace se pohybovala mezi 0 až 20 %. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců (průměrně mezi 5 a 6 za rok) každá změna tento ukazatel výrazně ovlivní. I přesto, že v letech 2018 a 2019 odešel pouze 1 zaměstnanec, je fluktuace 20 %. V ředitelství se ale v posledních dvou letech fluktuace zastavila na míře 0 %.



Graf 6: Fluktuace ředitelství v letech 2018–2021

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí míry fluktuace dle divizí

Z výše uvedených měr fluktuace je patrné, že všechny divize (kromě ředitelství) v posledním sledovaném roce 2021 měly míru fluktuace vyšší, než je její zdravá míra.

V souhrnu míry fluktuace za celý podnik bylo spekulováno o tom, zda na snížení míry fluktuace měla vliv pandemie Covidu-19. Zaměstnanci totiž mohli mít obavy ze změny zaměstnání kvůli nejisté situaci na trhu práce. Po zjištění měr fluktuace dle divizí nelze potvrdit přímou spojitost, protože v technické divizi a v divizi nákladní dopravy se fluktuace v roce 2020 zvýšila. U zbylých divizí se fluktuace buď snížila, nebo zůstala stejná. Toto zjištění potvrdilo odlišnost jednotlivých divizí, jak již bylo dříve avizováno.

Pro správné určení příčiny fluktuace je nutné příčiny zjišťovat i v jednotlivých divizích. Následně je nutné příčiny fluktuace vyhodnotit a zvolit opatření, která vysokou míru fluktuace eliminují.

5.2 Index stability

Index stability určuje, zda má podnik větší problém udržet si nově příchozí zaměstnance nebo ty, kteří už v podniku nějakou dobu pracují. Pro výpočet byl použit Vzorec 4 z kapitoly 1.4.2 a zkoumaná doba stability byla určena na 1 rok.

Index je vypočítán k 31. 12. 2021, protože cílem jeho určení je získání obrazu o současné situaci v podniku. Index je vypočítán pro jednotlivé divize kvůli mnohokrát zmíněné diverzitě. K výpočtu jsou použity hodnoty uvedené v Příloha B.

Tabulka 5 zobrazuje indexy stability v roce 2021 za jednotlivé divize. Nejlepší index stability měla v roce 2021 divize ředitelství (100 %), nejhorší index má technická divize (69,4 %). Zjištěné indexy stability o situaci v podniku vypovídají to, že podnik má spíše problém udržet si příchozí zaměstnance než ty, kteří jsou u společnosti zaměstnání déle než 1 rok.

Tabulka 5: Indexy stability pro jednotlivé divize v roce 2021

Divize	Index stability 2021 (%)
Osobní doprava	85,8
Nákladní doprava	82,5
Celní a logistické služby	73,7
Technická	69,4
Ředitelství	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Míra přežití

Míra přežití je posledním ukazatelem, který pomáhá získat lepší obraz o fluktuaci zaměstnanců v podniku. Vzorec 5, který bude použit pro výpočet je uveden v kapitole 1.4.3.

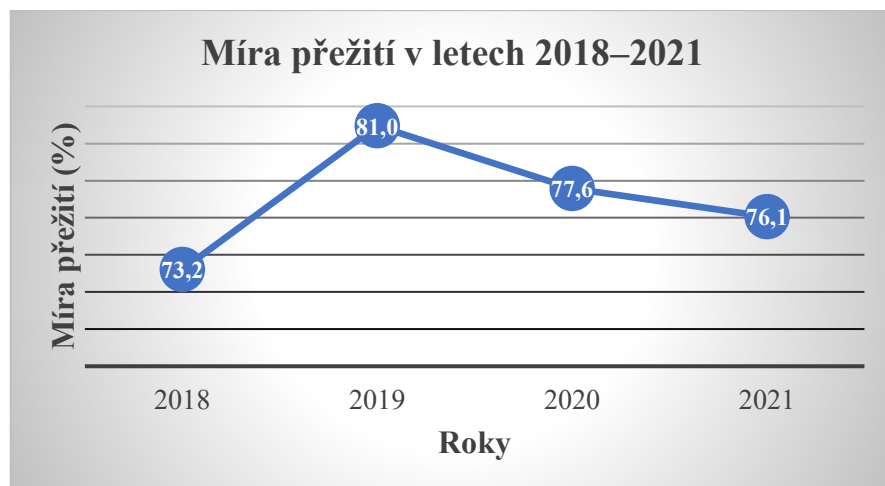
Míra přežití bude vypočítána pro celý podnik mezi lety 2018 až 2021 pro zhodnocení vývoje tohoto ukazatele. Poté bude míra přežití vypočítána pro jednotlivé divize, a to za rok 2021. Určení míry přežití pro tento rok je důležité s ohledem na nutnost zmapování současné situace a následné vyvození závěrů.

5.3.1 Míra přežití podniku

Míra přežití mezi roky 2018 a 2021 byla vypočítána pomocí dat v Příloha C. Ukazatel v tomto období za celý podnik zobrazuje Graf 7.

Míry přežití ve sledovaném období kolísají přibližně okolo stejných hodnot. V období od roku 2018 do roku 2021 se míra přežití pohybuje mezi 73,2 až 81 %. Nejnižší hodnotu tento ukazatel nabyl v roce 2018 (73,2 %) a nejvyšší ihned v následujícím roce 2019 (81 %). Od roku 2019 má míra přežití sestupnou tendenci.

Nelze konstatovat, že by podnik měl výrazný problém s udržováním příchozích zaměstnanců, ale sestupný trend tohoto ukazatele může poukazovat na problém v budoucnu.



Graf 7: Míra přežití v letech 2018–2021

Zdroj: vlastní zpracování

5.3.2 Míra přežití v roce 2021 dle divizí

Pro výpočty byly použity hodnoty z Příloha D. Vypočítané míry přežití v roce 2021 dle divizí zobrazuje Graf 8.

Z grafu vyplývá, že větší část zaměstnanců v podniku zůstane déle než 1 rok. Míra přežití byla v roce 2021 nejnižší v divizi nákladní dopravy, kde 31 % zaměstnanců odešlo již v prvním roce. Naopak, nejvyšší míra byla v divizi celních a logistických služeb, ve které setrvali všichni příchozí zaměstnanci. U divize ředitelství nebyla míra přežití vypočítána, protože ve zkoumaném roce neměla žádné příchozí zaměstnance.



Graf 8: Míra přežití v roce 2021 dle divizí

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Náklady na fluktuaci

Autorka v této kapitole určí náklady spojené s fluktuací pomocí odhadu nákladů na přijetí a odchod zaměstnanců v roce 2021. Náklady budou určeny pomocí přímých a nepřímých nákladů.

Není možné určit průměrné náklady na fluktuaci na jednoho pracovníka za celý podnik, protože se z pohledu kvalifikace pracovní pozice velmi liší a průměr by byl zkreslený. Jedná se zejména o náklady, které jsou spojené s přijetím na pracovní pozici řidiče. Proto vynaložené náklady pro divize, jejíž zaměstnanci jsou řidiči (divize osobní a nákladní dopravy) budou stanoveny zvlášť.

Náklady spojené s přijetím nového zaměstnance

Náklady jsou vyčísleny v Tabulka 6 a zahrnují veškeré náklady, které jsou vynaloženy na přijetí každého zaměstnance do podniku XYZ. Přijetí nového zaměstnance zahrnuje náklady na přijímací pohovor a na administrativu (tvorba pracovní smlouvy, vyplnění tiskopisu pro ZP a ČSSZ, zavedení do personálního informačního systému). Pro tyto nákladové položky byla vypočítána superhrubá hodinová mzda příslušného zaměstnance. Dále náklady na vstupní lékařskou prohlídku, výpis ze zdravotní dokumentace, školení BOZP a PO a na OOPP. Celkem náklady na přijetí nového zaměstnance činí 4 436 Kč.

Tabulka 6: Náklady na přijetí nového zaměstnance

Nákladové položky	Čas (hod)	Náklady (Kč)	Celkem (Kč)
Přijímací pohovor	1	602	602
Administrativa	3	268	804
Vstupní lékařská prohlídka	-	500	500
Výpis ze zdravotní dokumentace	-	250	250
Školení BOZP a PO	1	280	280
OOPP	-	2 000	2 000
Celkem	-	-	4 436

Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2021

V divizích osobní a nákladní dopravy jsou mezi náklady navíc zahrnuty nákladové položky zobrazené v Tabulka 7. V těchto divizích do nákladových položek navíc patří profesní školení řidičů a dopravně psychologické vyšetření. Tyto náklady činí 1 900 Kč na jednoho

přijatého zaměstnance. V součtu s Tabulka 6 přijetí nového zaměstnance v divizi ND a OD činí 6 336 Kč.

Tabulka 7: Další nákladové položky spojené s nástupem zaměstnance v divizi ND a OD

Nákladové položky	Celkem (Kč)
Profesní školení řidičů	400
Dopravně psychologické vyšetření	1 500
Celkem	1 900

Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2021

Náklady na odchod zaměstnance

Mezi náklady na odchod zaměstnance patří pouze náklady na administrativu. Mezi tyto náklady patří poskytnutí výstupního listu, potvrzení o zaměstnání, potvrzení o zdanitelných příjmech, pracovní posudek a vyřazení zaměstnance z personálního informačního systému. Tyto úkony trvají přibližně 2 hodiny a superhrubá hodinová mzda zaměstnance je 268 Kč. Náklady na odchod zaměstnance jsou celkem 536 Kč (Interní materiály podniku XYZ, 2021).

Celkové náklady na fluktuaci v roce 2021

Autorka určila pomocí výše zjištěných nákladových položek náklady na fluktuaci zaměstnanců v podniku XYZ. Jak již bylo určeno v teoretické části této práce, nelze určit náklady zcela přesně. Jedná se pouze o hrubý odhad, nelze totiž vyčíslit strávený čas spolupracovníků na zaučení, ztrátu know-how při odchodu zaměstnance, nebo náklady spojené s rezignací zaměstnance na plný pracovní výkon před úplným odchodem z podniku.

Zjištěné náklady určují spodní hranici nákladů, které jsou na fluktuaci vynaloženy. V realitě mohou být i několikrát vyšší.

Náklady zobrazuje Tabulka 8, kde jsou náklady rozděleny dle divizí. K výpočtu nákladů byly použity počty odchozích zaměstnanců, které jsou součástí Příloha A. Dále jsou použity náklady na přijetí a odchod zaměstnance, zmíněné výše v této kapitole.

Náklady na fluktuaci zaměstnanců byly nejvyšší v divizi osobní a nákladní dopravy, a to i několikanásobně v porovnání s ostatními divizemi.

Tabulka 8: Náklady na fluktuaci v roce 2021 dle divizí

Divize	Náklady (Kč)
Osobní doprava	178 672
Nákladní doprava	116 824
Celní a log. služby	24 860
Technická	89 496
Celkem	409 852

Zdroj: vlastní zpracování

Po započítání nákladů za využívání služeb personální agentury ve výši 110 000 Kč a nákladů vynaložených na náborové příspěvky pro řidiče osobní a nákladní dopravy ve výši 390 000 Kč jsou náklady na fluktuaci zaměstnanců v roce 2021 ve výši 909 852 Kč.

5.5 Zhodnocení měření fluktuace

Došlo k měření fluktuace pomocí: ukazatele fluktuace, indexu stability, míry přežití, a to v letech 2018 až 2021. Dále byly určeny náklady na fluktuaci v roce 2021. Nyní budou stručně shrnuty zjištěné skutečnosti.

Míra fluktuace celého podniku byla ve sledovaném období 2018 až 2021 vyšší než zdravá míra fluktuace. Bohužel, neexistují úplná data, která by mohla stanovit to, zda jde o fluktuaci žádoucí nebo nežádoucí. Míra fluktuace dle divizí odhalila diametrální rozdíly mezi těmito divizemi. Některé divize mají fluktuaci až 40 % za rok, jiné až o polovinu nižší nebo nulovou. Dále bylo zjištěno, že nejvyšší míra fluktuace je na pracovních pozicích řidiče a opraváře.

Index stability odhalil, že podnik má spíše problém udržet si nově příchozí zaměstnance než ty, kteří jsou v podniku již nějakou dobu zaměstnáni. Míra přežití však určila, že přibližně 75 % zaměstnanců v podniku setrvává i po jednom roce. V tomto se tyto dva ukazatelé vylučují.

Po zhodnocení těchto tří ukazatelů lze konstatovat, že fluktuace může být pro podnik problémem. Vysoká fluktuace podniku je zapříčiněna jak odchodem nově příchozích zaměstnanců (přibližně 25 % ročně), tak i každoročním odchodem části zaměstnanců, kteří byli v podniku zaměstnáni delší dobu, než je 1 rok.

Při určení nákladů na fluktuaci v roce 2021 bylo zjištěno, že je diametrální rozdíl ve vynaložených nákladech v divizích osobní a nákladní dopravy oproti ostatním divizím.

Tento rozdíl je způsoben náklady na různá školení, která jsou spojena s profesí řidiče. I přesto, že tyto dvě divize neměly v roce 2021 nejvyšší míru fluktuace v porovnání s ostatními, náklady na odchod zaměstnanců jsou v nich nejvyšší. V souvislosti se situací na trhu práce a nedostatkem řidičů je nutné řidiče dlouhodobě udržovat. Nejen, že podnik nebude nucen čelit problémům souvisejícím s tímto nedostatkem na trhu, ale zároveň sníží náklady na fluktuaci, které by bylo možné využít účelněji v oblasti udržování zaměstnanců.

Náklady, které byly vynaloženy na fluktuaci zaměstnanců v technické divizi a divizi celních a logistických služeb nelze porovnávat s ostatními divizemi, právě kvůli zmíněným nákladům spojeným s profesí řidiče. Fluktuace v technické divizi a divizi celních a logistických služeb sice nezpůsobuje vysoké náklady, ale může mít negativní vliv na image podniku a v budoucnu může způsobovat nezáměr potenciálních zaměstnanců o práci v tomto podniku.

Na základě výše uvedených skutečností je vhodné, aby byly analyzovány příčiny fluktuace, a to v jednotlivých divizích. Dále by měl podnik zahájit úkony vedoucí k dlouhodobému udržování zaměstnanců a snižování fluktuace.

6 ANALÝZA PŘÍČIN FLUKTUACE

Tato kapitola obsahuje zjišťování příčin fluktuace, a to jak ze strany podniku, tak ze strany bývalých zaměstnanců. V obou těchto pohledech jsou zjištěné příčiny rozděleny do problematických oblastí. Dále dochází k porovnání těchto dvou stran a zhodnocení současné situace.

Zjištění a zhodnocení příčin fluktuace je klíčové pro určení opatření, která je nutné v souvislosti s vysokou fluktuací realizovat. K zjišťování příčin fluktuace ze strany podniku byl použit rozhovor s řediteli jednotlivých divizí. Rozhovory proběhly 23. 2. 2022 a jeden rozhovor trval zhruba 30 minut. Kladené otázky jsou součástí Příloha E.

K zjišťování příčin fluktuace ze strany bývalých zaměstnanců autorka použila rozhovor. Cílem dotazování bývalých zaměstnanců bylo zjistit příčiny fluktuace a jejich propojení s oblastmi motivace, vztahů na pracovišti, odměňování a péče o zaměstnance v podniku XYZ. Na základě zjištěných skutečností autorka bude schopna určit nejen příčiny odchodů, ale i vazeb, které k odchodům vedly.

Autorka telefonicky oslovila 60 zaměstnanců z celkových 66, kteří z podniku odešli v roce 2021. Celkem 37 respondentů bylo ochotno odpovědět na otázky, což je 56 % odchozích zaměstnanců.

K telefonickému dotazování došlo ve dnech 14. až 18. 2. 2022, 28. 2. až 4. 3. a 21. až 25. 3. 2022. Jeden rozhovor trval přibližně 10 minut a respondentům byly kladeny otázky, které jsou součástí Přílohy F. Dále budou interpretovány pouze otázky, které identifikovaly příčiny fluktuace.

Autorka získala odpovědi od 14 bývalých zaměstnanců divize osobní dopravy, 10 bývalých zaměstnanců divize nákladní dopravy, 2 bývalých zaměstnanců divize celních, logistických služeb a 11 bývalých zaměstnanců technické divize.

6.1 Příčiny fluktuace dle podniku

Součástí této kapitoly je zjišťování příčin fluktuace v podniku dle divizí. Rozhovory s řediteli divizí budou zestručněny.

Rozhovor s ředitelem divize osobní dopravy

U otázek týkajících se odchodu zaměstnanců bylo zjištěno, že před rozhodnutím zaměstnanec odejít, signalizuje svou nespokojenost. Při vyjádření nespokojenosti je snaha

předejít odchodu zaměstnance. Ve většině případů nedochází k nenadálým odchodům zaměstnanců, ale odchod je výsledkem dlouhodobého stavu nespokojenosti.

V případě, že zaměstnanec projeví vůli podnik opustit, je s ním veden rozhovor. U technickohospodářských pracovníků (dále jen THP) je snaha o rozebrání problému, který zaměstnance tíží a snaha o rekonfiguraci problematického procesu. U řidičů je též snaha o vyhovění jejich požadavkům. Jedná se například o nabídnutí jiné obsluhované trasy. Nedochází však k nabídnutí vyšší mzdy, a to ani když je zvýšení požadováno ze strany zaměstnance.

Mezi nejčastější příčiny fluktuace v této divizi byly u THP zařazeny stres, vysoké nároky a náročná práce s lidmi. U řidičů se nejčastěji jedná o vysokou časovou náročnost, brzké začátky a pozdní konce směn. Dále se jedná o nedostatečné finanční ohodnocení nebo špatné vztahy s nadřízeným. Ředitel nezaznamenal jako důvod odchodu špatný vztah s kolegy. I přesto, že patří mezi příčiny fluktuace nedostatečné finanční ohodnocení, zaměstnanci se dle ředitele této divize vyjadřují kladně (THP) i neutrálně (řidiči).

Zaměstnance v podniku dle managementu dlouhodobě drží stabilita podniku, rodinné prostředí a přímá vazba mezi managementem a zaměstnanci. Dále se jedná o zázemí, kdy se vše potřebné nachází v sídle společnosti a problémy související s pracovní náplní lze vyřešit ihned.

Pro udržování zaměstnanců jsou využívány zaměstnanecké výhody a podnikové akce. Firemní akce byly v letech 2020 a 2021 zrušeny kvůli pandemii.

Zaměstnanci často z řad benefitů žádají o zavedení příspěvků na životní pojištění, doplňkové penzijní spoření a více dní dovolené. Sick days (dny zdravotního volna) nejsou dle ředitele u řidičů realizovatelné, protože je velmi složité z hodiny na hodinu řešit výpadek (Ředitel divize osobní dopravy, 2022).

Rozhovor s ředitelem divize nákladní dopravy

Při působení současného řidiče údajně nedošlo k odchodu THP (za poslední zhruba 2 roky), za jeho působení odešli pouze řidiči nákladní dopravy. U řidičů nedochází k nenadálému odchodu, ale delší dobu vyjadřují svou nespokojenost. Při vyjádření vůle odejít dochází k osobní schůzce, při které je snaha najít průsečík možností obou stran. Nejčastěji se jedná o nespokojenost se mzdou a prací o víkendy.

Jako nejčastější příčiny odchodu zaměstnanců byly stanoveny odchody do penze, nespokojenost s pracovní dobou (práce o víkendech) a mzda. Zaměstnanci se údajně domnívají, že u konkurence budou lépe finančně ohodnoceni.

Dle ředitele divize v podniku zaměstnance nejvíce drží stabilita podniku a týmový duch. Benefity by do hlavních důvodů, proč lidé v podniku setrvávají nezařadil, protože jich není mnoho.

Za nástroje k udržování zaměstnanců považuje firemní akce (před pandemií), příjemné pracovní prostředí a do jisté míry i mzdovou politiku, která je však hodně ovlivněna tlakem odvětví a doby.

Pracovníci této divize se moc nezmiňují o požadovaných benefitech, protože nevěří zavedení nových benefitů dle jejich požadavku. Pokud se někdy zmínili, jednalo se o více dní dovolené a příspěvku na doplňkové penzijní spoření (Ředitel divize nákladní dopravy, 2022).

Rozhovor s ředitelem celních a logistických služeb

Nedochází k výstupním pohovorům se zaměstnanci. U otázky týkající se toho, zda zaměstnanci odcházejí nenadále, nebo po delší době bylo odpovězeno, že zaměstnanci spíše neodcházejí. A pokud ano, tak je to dlouhodobě signalizováno.

Mezi nejčastější důvody odchodu se řadí odchody kvůli zdravotním problémům nebo do penze. Všem odchozím zaměstnancům při avizování odchodu je nabídnuta práce na dohodu nebo zkrácený úvazek.

Zaměstnance této divize v podniku dle jeho názoru drží nejvíce kolektiv, mzdu údajně zaměstnanci nevnímají jako tolik důležité.

Dle ředitele divize by zaměstnanci uvítali nové benefity, ale není to pro ně klíčová věc, která by je nutila přemýšlet o odchodu z podniku. Konkrétně se nevyjadřují (Ředitel divize celních a logistických služeb, 2022).

Rozhovor s ředitelem technické divize

Zaměstnanci podávají výpověď nenadále. Nejdříve ji podají a až poté jsou ochotni řešit důvody, které je k tomu vedly. Toto je velká změna oproti minulosti, kdy zaměstnanci avizovali svůj odchod před podáním výpovědi.

Se zaměstnanci, kteří chtějí odejít je veden rozhovor pouze v případě, že zaměstnanec má zájem o práci a podnik je s jeho přístupem a prací spokojen.

Mezi nejčastější důvody odchodu patří nedostatečné finanční ohodnocení, příliš vysoká očekávání ze strany zaměstnance a nezájem o profesi ze strany mladých lidí. Dříve mezi tyto důvody patřily zastaralé dílny a jejich vybavení, ty jsou nyní moderní, proto tento důvod už nezaznamenal. Nejzávažnější problém ředitel divize vidí v oblasti mezd. Podnik si v této divizi nemůže dovolit zvýšit mzdy, protože nespadá pod autorizované servisy a nemůže stanovit tak vysoké hodinové sazby u zakázek. Ze strany autorizovaných servisů dochází k „přetahování“ zaměstnanců, kteří jsou schopni nabídnout až o 20 000 Kč vyšší měsíční mzdu. Konkurence je v okolí příliš vysoká.

Dle ředitele divize v podniku zaměstnance nejvíce drží stabilita společnosti a jistota mzdy. Zároveň si myslí, že dlouhodobě zaměstnaní nemají zájem měnit zaměstnání.

Zaměstnanci se často ptají na zavedení příspěvku na penzijní připojištění. (Ředitel technické divize, 2022)

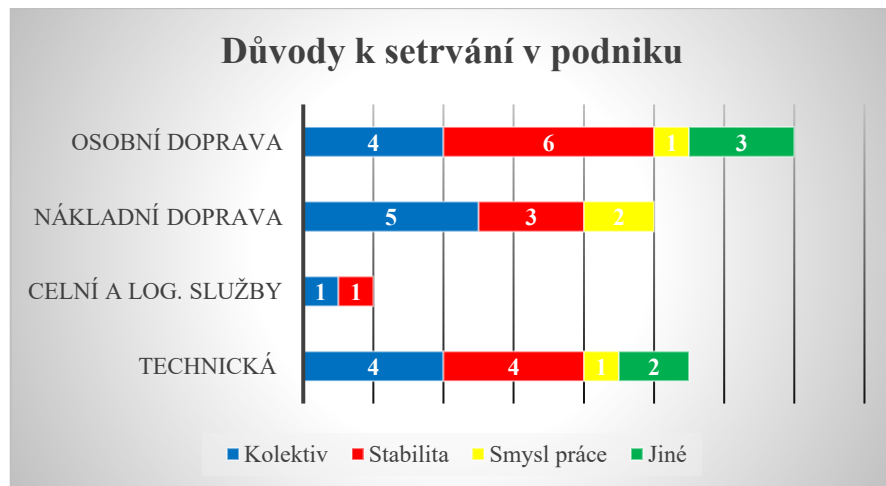
6.2 Příčiny fluktuace dle bývalých zaměstnanců

Součástí této kapitoly je zjišťování příčin fluktuace v podniku na základě rozhovorů s bývalými zaměstnanci. V podkapitolách jsou shrnuty získané odpovědi.

Důvody setrvání v podniku a příčiny odchodů

První otázka se věnovala skutečnostem, které respondenti nejvíce na bývalém zaměstnavateli ocenili a kvůli kterým v podniku po určitou dobu setrvali. Respondentům bylo nabídnuto několik možností odpovědí, ze které si měli buď jednu vybrat, nebo určit svou vlastní. Výsledky zobrazuje Graf 9.

Autorka na základě odpovědí respondentů zjistila, že dvěma hlavními důvody pro setrvání v podniku XYZ jsou pracovní kolektiv a stabilita podniku. Třetí nejpočetnější variantou odpovědi byl smysl práce. Další důvody byly zvoleny pouze jednou, jednalo se o setrvání kvůli nadřizenému, pracovní době, nebo také zaměstnanec v podniku nedrželo nic. Respondenti často uváděli, že nejvíce ocenili přesné dodržování výplatního termínu.



Graf 9: Důvody k setrvání v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

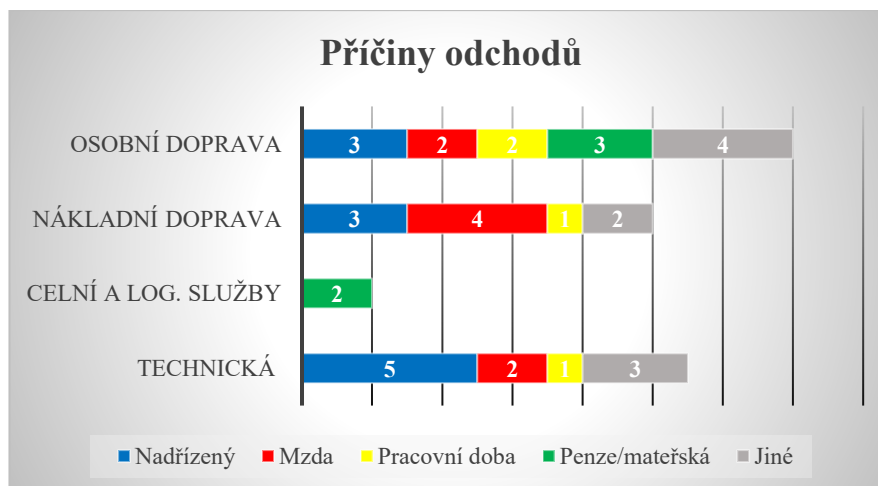
Následující otázka se týkala samotného důvodu odchodu respondentů ze zaměstnání. Získané odpovědi zobrazuje Graf 10. V tomto případě se v divizích odpovědi velmi lišily.

V divizi osobní dopravy došlo nejčastěji k odchodu kvůli nadřizovanému nebo z důvodu odchodu do penze. Dalšími nejčastějšími příčinami byly mzda a pracovní doba. Jednotky respondentů odpověděly, že příčinou odchodu byl kolektiv, syndrom vyhoření, nedostatečná stabilita podniku a zdravotní důvody. Co se týká pracovní doby, řidičům nejčastěji vadila práce o víkendech a plánování směn pouze pár dní dopředu.

Z divize nákladní dopravy respondenti nejčastěji odešli kvůli nízké mzdě a nadřizovanému. Dle několika respondentů se nadřizovaný choval velmi neprofesionálně. Dalšími příčinami odchodů byly pracovní doba, vzdálenost bydliště a zdravotní důvody. Respondenti uvedli, že odchod byl způsoben náhlým snížením mzdy, pokud by mzda snížena nebyla, nikdy by údajně z tohoto podniku neodešli.

Z divize celních a logistických služeb všichni respondenti odpověděli, že důvodem jejich odchodu byl odchod do penze nebo na mateřskou dovolenou.

Nejčastějším důvodem odchodu respondentů z technické divize byl špatný vztah s nadřizovaným, nízká mzda a pracovní doba. Dále respondenti odešli kvůli zastaralým postupům při výkonu práce a vzdálenosti bydliště.



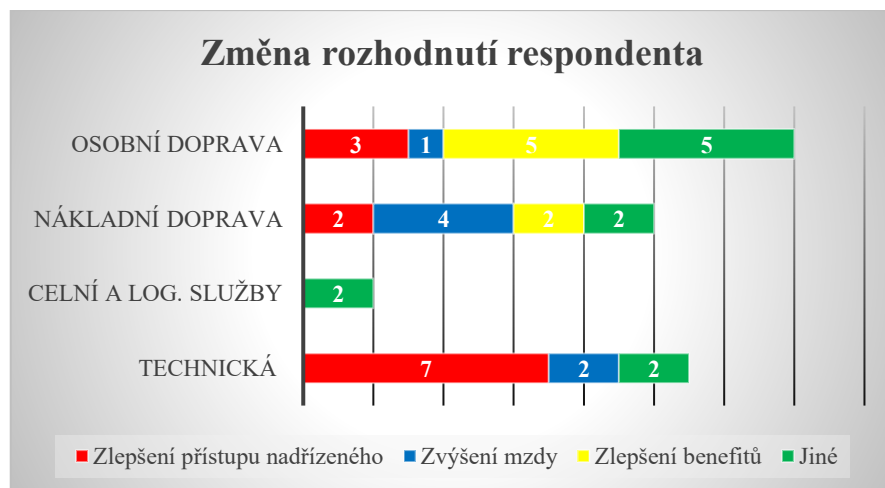
Graf 10: Příčiny odchodů

Zdroj: vlastní zpracování

V následující otázce byla snaha autorky zjistit, jaký impuls by vedl ke změně rozhodnutí z podniku odejít. Zjištěné informace jsou zobrazené na Graf 11.

Na základě odpovědí bylo zjištěno, že ke změně rozhodnutí respondenta by došlo v případě, kdy by se zlepšil přístup nadřízeného k podřízeným. Dále by zaměstnanci setrvali v podniku v případě, kdy by došlo ke zlepšení poskytovaných benefitů, které vnímají neutrálně právě kvůli tomu, že jich není mnoho. Zvýšení mzdy jako impuls pro změnu rozhodnutí by fungoval hlavně respondentů z divize nákladní dopravy.

Další impulsy, které by zaměstnance odradily od odchodu z podniku XYZ se objevovaly jen jednotkově. Řidiči by zůstali v případě, že by měli dané pevné směny a byla by jim přizpůsobena obsluhovaná trasa. V technické divizi by rozhodnutí zvrátila změna zastaralých postupů. Respondenti také odpověděli, že by jejich rozhodnutí nezměnilo nic, ale takto odpověděli pouze respondenti, kteří odešli do penze, nebo na mateřskou dovolenou.



Graf 11: Změna rozhodnutí respondenta

Zdroj: vlastní zpracování

Vztahy na pracovišti a odměňování

Podkapitola shrnuje odpovědi týkající se vztahů na pracovišti a odměňování. Autorka v předchozí podkapitole jako jednu z nejčastějších příčin odchodů respondentů identifikovala špatný vztah s přímým nadřízeným. Zároveň bylo zjištěno, že by zlepšení přístupu nadřízených změnilo rozhodnutí z podniku odejít, proto autorka zařadila do rozhovoru otázky týkající se motivace a vztahů na pracovišti. Dále bylo zjištěno, že by ve velké míře odchody zvrátilo zlepšení benefitů, v menší zvýšení mzdy. Proto budou prezentovány přehledy získaných informací právě z těchto oblastí.

Tato otázka se zabývá tím, zda zaměstnanci pocítují jakoukoli motivaci ze strany svého přímého nadřízeného. Konkrétně se autorka respondentů tázala, zda jim jejich přímý nadřízený pravidelně poděkuje nebo je pochválí za odvedenou práci. Zjištěné výsledky jsou zobrazeny na Graf 12.

Ve všech divizích kromě divize nákladní dopravy se respondenti ve většině cítili motivovaní. Tito respondenti často chválili lidský přístup a i fakt, že je přímý nadřízený motivoval i před ostatními kolegy. Naopak, respondenti, kteří sdělili, že se necítili motivovaní zdůraznili, že k motivaci docházelo pouze ve zkušební době a následně již ne.



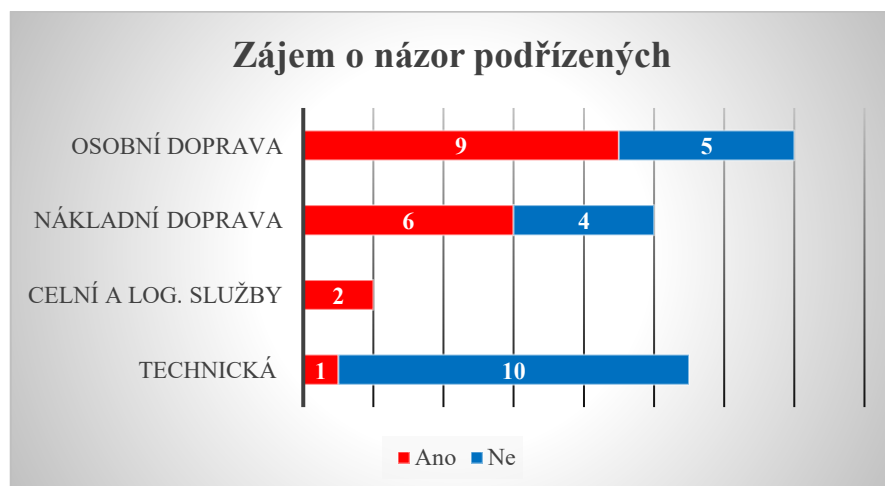
Graf 12: Motivace na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se týkala zájmu přímého nadřízeného o názor svých podřízených při řešení jakéhokoli problému. Odpovědi jsou zobrazeny na Graf 13.

Ve všech divizích (kromě technické) dle respondentů převládá zájem o názor podřízených při řešení problémů. V technické divizi bylo zjištěno, že dle respondentů přímý nadřízený nemá o názor zaměstnanců zájem.

Respondenti také vyjádřili obavy sdělit svůj názor svému nadřízenému.



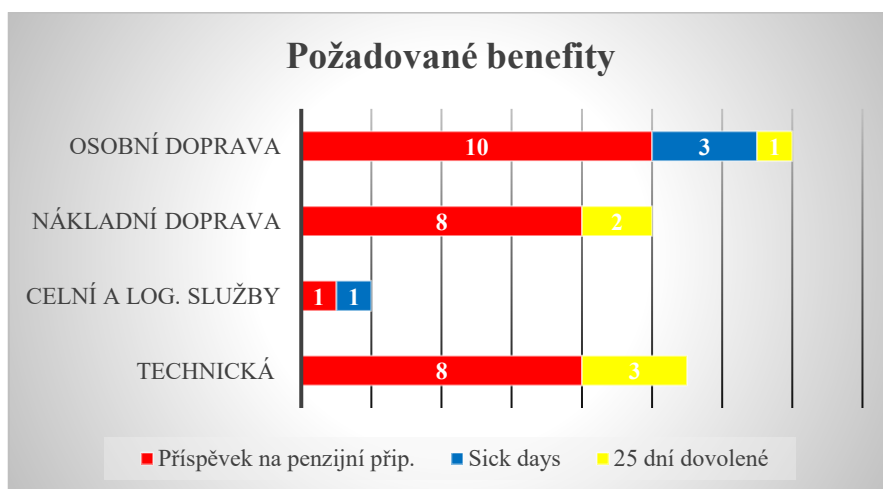
Graf 13: Zájem o názor podřízených

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka, týkající se dobrovolné péče o zaměstnance se týkala benefitů, které by respondenti požadovali a které by vedly k jejich dlouhodobému udržení v zaměstnání.

Respondenti často hodnotili benefity, které v době jejich zaměstnání podnik nabízel, a to negativně. Řidiči byli nespokojeni s výší náborového příspěvku. Na základě jejich vyjádření lze konstatovat, že tyto benefity na ně nepůsobily stabilizačně. Naopak, zaměstnanci velmi kladně hodnotili možnost zakoupení režijní jízdenky a pojištění odpovědnosti při výkonu povolání.

Z odpovědí na Graf 14 je patrné, že respondenti by nejvíce uvítali příspěvek na penzijní připojištění (73 % respondentů), sick days (11 % respondentů) nebo navýšení dovolené na 25 dní (16 % respondentů).

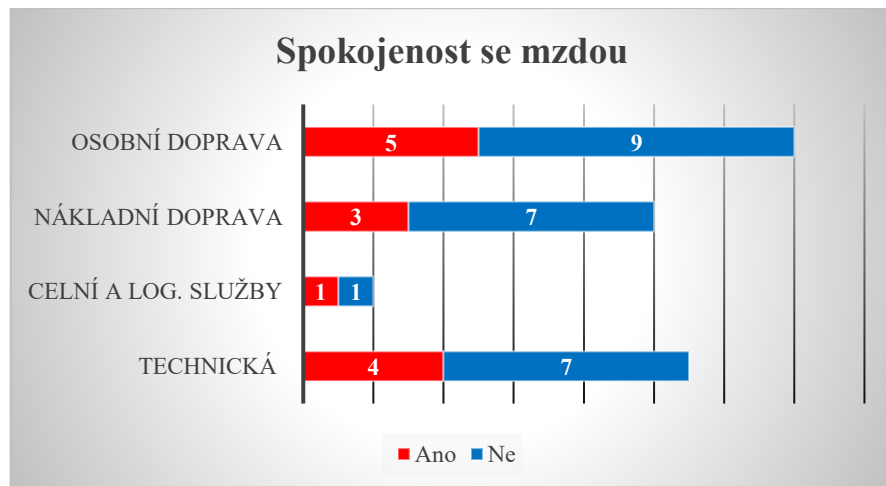


Graf 14: Požadované benefity

Zdroj: vlastní zpracování

Jako poslední byla zjišťována spokojenost se mzdou. Výsledky výzkumu zobrazuje Graf 15.

Na základě zjištěných informací bylo 35 % zaměstnanců se mzdou spokojeno a 65 % respondentů nespokojeno.



Graf 15: Spokojenost se mzdou

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Zhodnocení příčin fluktuace

Byly zjištěny příčiny fluktuace jak z pohledu podniku, tak z pohledu bývalých zaměstnanců.

Zjištěné informace týkající se fluktuace z pohledu bývalých zaměstnanců se v některých případech shodují se skutečnostmi, které autorce sdělili ředitelé jednotlivých divizí při rozhovorech. Podnik si je vědom pouze některých skutečností, které vysokou míru fluktuace způsobují.

V divizi celních a logistických služeb respondenti odešli pouze z důvodu odchodu do penze nebo na mateřskou dovolenou. Odchod těchto zaměstnanců nebylo možné zvrátit, proto jim ve shrnutí nebude věnována pozornost.

Jako důvody k setrvání podniku označil management dobrý kolektiv a zázemí stabilního podniku. Lze tvrdit, že tyto skutečnosti zaměstnanci vnímají, neboť je za zásadní označili i s odstupem času zaměstnanci, kteří již v podniku nepracují. Z tohoto zjištění plyne fakt, že i přesto, že zaměstnanci dobrý kolektiv a stabilitu vnímají, není to pro ně dostatečné pro dlouhodobé setrvání v podniku XYZ.

Názory těchto dvou stran se mírně liší v příčinách odchodů. Ředitelé divizí autorce sdělili, že většina zaměstnanců odchází za vyšší mzdou. To se potvrdilo pouze v divizi nákladní dopravy. Dotazováním bylo zjištěno, že v divizích osobní a nákladní dopravy a divizi technické respondenti odešli ve větším množství kvůli špatnému vztahu s nadřízeným. Špatný vztah byl

podle dalších zjištění pravděpodobně způsoben nedostatkem motivace a zájmu o názor podřízených.

Při porovnání obou pohledů byly zjištěny rozdíly právě ve skutečnostech, která by rozhodnutí odejít z podniku změnila. I přesto, že zaměstnanci vyjádřili nespokojenost s výší mzdy, při zjišťování skutečnosti, která by jejich rozhodnutí změnila bylo zvýšení mzdy vedlejší (kromě divize nákladní dopravy). Zaměstnanci by více než zvýšení mzdy uvítali zlepšení přístupu jejich přímého nadřízeného, zlepšení zaměstnaneckých výhod (příspěvek na penzijní připojištění, více dní dovolené nebo dny zdravotního volna) a dalších skutečností.

V podniku dochází pravidelně ke zvyšování mezd, i přesto má fluktuace rostoucí trend. Na základě získaných informací v teoretické části této práce zvyšování mezd nemá dlouhodobý vliv na udržování zaměstnanců. Z tohoto důvodu autorka nedoporučuje zvyšování mezd zařadit mezi návrhy, které budou mít za cíl snížení fluktuace v podniku XYZ. Naopak, autorka doporučuje zavést opatření, která se týkají zlepšování vztahů na pracovišti a úpravy a zavedení nových benefitů.

Na základě analýzy příčin odchodů lze konstatovat, že management si je vědom příčin fluktuace pouze povrchově, proto by měl zavést určitá opatření, která podniku pomohou lépe analyzovat příčiny odchodů ze zaměstnání. Jedině takto lze dlouhodobě analyzovat, a následně eliminovat příčiny fluktuace v podniku.

Na závěr zhodnocení příčin fluktuace lze konstatovat, že příčiny fluktuace v podniku XYZ jsou způsobeny faktory danými osobnostními charakteristikami pracovníků, podnikové a mimopodnikové povahy.

7 DOPORUČENÍ KE SNÍŽENÍ FLUKTUACE

Cílem této kapitoly je stanovit doporučení, která přispějí k eliminaci vysoké fluktuace zaměstnanců v podniku XYZ s důrazem na budování dlouhodobých vztahů se zaměstnanci.

Doporučení budou stanovena na základě měření fluktuace a analýze jejich příčin. Konkrétně se jedná o doporučení týkající se zlepšení sledování fluktuace, vztahů na pracovišti, péče o zaměstnance a jejich informování.

7.1 Zlepšení sledování fluktuace

Autorka na základě zjištěných informací doporučuje podniku XYZ následujícími nástroji zlepšit sledování fluktuace. Zároveň lze pomocí těchto opatření sledovat účinnost všech navržených opatření.

Určení druhů fluktuace

Autorka doporučuje, aby podnik vedl úplnou evidenci fluktuace. Doposud jsou důvody ukončení evidovány pouze dle Zákoníku práce. V jednotkách případů není evidován důvod vůbec. Tyto informace jsou evidovány v personálním informačním systému.

Do evidence fluktuace autorka doporučuje zařadit i rozdělení na fluktuaci žádoucí a nežádoucí. Zjištění těchto informací zpřesňuje ukazatel míry fluktuace a poskytuje podniku cenné informace, které má možnost použít při jejím zhodnocení.

Toto doporučení nezpůsobuje žádné náklady. Zadání příčiny fluktuace zabere pouze několik minut a náklady s tím spojené jsou součástí času, který je vynaložen na vyřazení zaměstnance z evidence.

Výstupní dotazník

K zjišťování konkrétních příčin fluktuace autorka doporučuje sestavit výstupní dotazník, který bude mít možnost vyplnit zaměstnanec, který z podniku odchází. Cílem tohoto dotazníku je přiblížit příčiny odchodu zaměstnanců z podniku a pravidelně tyto příčiny monitorovat.

Podnik má možnost využít dotazník, který autorka použila při dotazování bývalých zaměstnanců. Ten je součástí Příloha F. Pokud by si podnik vytvořil vlastní dotazník, čas strávený jeho vytvořením je přibližně 2 hodiny. Mzdové náklady na jeho zpracování by činily 536 Kč.

Náklady na tisk jedné strany jsou 2 Kč, za jeden dvoustranný výtisk je cena 4 Kč. Pokud by došlo k poskytnutí dotazníku odchozím zaměstnancům v roce 2021, bylo by potřeba 63 kusů dotazníku. Cena za tisk by byla 252 Kč.

Z důvodu zachování anonymity by byla pořízená speciální schránka na výstupní dotazníky. Pořizovací cena této schránky je 390 Kč.

K vyhodnocování dotazníků by docházelo v intervalu 6 měsíců, aby bylo možné operativně reagovat na zjištěné příčiny. Vyhodnocení trvá průměrně 5 hodin, tedy 10 hodin ročně. Roční náklady na vyhodnocení jsou 2 680 Kč.

V roce zavedení výstupních dotazníků činí náklady 3 858 Kč, v dalších letech průměrně 2 932 Kč (cena je očištěna o náklady na vytvoření dotazníku a pořizovací náklady na schránku).

7.2 Vztahy na pracovišti

Špatný vztah s nadřízeným patřil mezi hlavní příčiny odchodu respondentů. Bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci se necítili dostatečně motivovaní a ze strany nadřízeného nevnímali zájem o jejich názor.

Autorka na základě zjištěných informací doporučuje liniovým manažerům vybraných divizí absolvovat kurz, který je zaměřený na vedení a motivaci lidí na pracovišti. Konkrétně se jedná o přímé nadřízené řidičů a opravářů z divizí osobní, nákladní dopravy a z divize technické. Vztahy na pracovišti jsou dle Bednářova trojúhelníku jedním ze zásadních bodů pro udržování zaměstnanců a vždy je prostor pro jejich zlepšování.

Kurz „Vedení, komunikace a motivace lidí pro mistry“

Byl zvolen kurz od společnosti TSM, s. r. o. v Brně, který je zaměřený pro mistry ve výrobě, službách, vedoucí směn nebo vedoucí provozu. Není tedy vhodný pouze pro mistry, ale i pro jiné vedoucí pracovníky, kteří vedou, komunikují a motivují své podřízené. Kurz se konkrétně věnuje naslouchání, motivačním faktorům a obtížným typům pracovníkům.

Cena kurzu je 2 100 Kč za osobu a součástí ceny je písemný materiál, oběd a káva (TSM kurzy, 2022). Vzhledem k tomu, že se jedná o školení, které rozšiřuje kvalifikaci zaměstnanců, má podnik XYZ možnost snížit si o tyto náklady daňový základ.

Autorka doporučuje absolvování tohoto kurzu přímým nadřízeným na pozicích řidičů a opravářů napříč divizemi. Jedná se celkem o 11 zaměstnanců. Náklady na absolvování tohoto kurzu jsou 23 100 Kč.

Absolvování tohoto kurzu je dobrým startovním bodem pro změnu přístupu nadřízených zaměstnanců ke svým podřízeným. Zároveň přispěje k budování dlouhodobých profesionálních vztahů na pracovišti.

Podnikové akce

V podniku před pandemií Covid-19 probíhaly dvě podnikové akce ročně, a to vánoční večírek a letní grilování. Autorka proto doporučuje v dalších letech tyto firemní akce obnovit, jelikož mají zásadní vliv na stmelování kolektivu a dle managementu tento úkol v minulosti splňovaly.

V případě obnovení vánočního večírku by náklady mohly být následující. Průměrně se cena na osobu v případě rautu pohybuje okolo 800 Kč. V případě 100 % účasti zaměstnanců by byly celkové náklady na občerstvení při průměrném počtu 245 zaměstnanců 196 000 Kč. Dále autorka do nákladů zahrnuje nájemné prostorů ve výši 10 000 Kč. V případě, že by podnik každému zaměstnanci věnoval symbolický dárek ve výši 500 Kč (např. sada kvalitních vín, koš s potravinami nebo degustační balíček čokolád), náklady na dárky by činily 122 500 Kč.

Celkové náklady na podnikovou akci jsou přibližně 328 500 Kč. Tyto náklady není možné uplatnit jako daňově uznatelné.

V případě využití tohoto opatření jsou náklady na podnikovou akci stále nižší než náklady vynaložené na vysokou fluktuaci.

Schránka pochval a připomínek

Autorka dále doporučuje zřízení schránky na pochvaly a připomínky, a to na základě zjištěných informací při analýze příčin fluktuace ze strany bývalých zaměstnanců. Někteří bývalí zaměstnanci se obávali vyslovit nahlas svůj názor, proto je navržena i možnost jej anonymně sdělit.

Pořizovací náklady na schránku jsou 390 Kč. Zpracováním pochval a připomínek by byl pověřen odpovědný pracovník, který by následně informace sdělil příjemci.

7.3 Péče o zaměstnance

Bývalí zaměstnanci vyjádřili nespokojenost s výší náborového příspěvku (řidiči) a s absencí některých benefitů. Pro úpravu byl vybrán náborový příspěvek, pro zavedení měsíční příspěvek na penzijní připojištění (doplňkové penzijní spoření), a to na základě analýzy příčin fluktuace ze strany bývalých zaměstnanců podniku XYZ.

Úprava náborového příspěvku

Autorka prověřila výši náborového příspěvku u ostatních podniků v tomto odvětví a regionu. Bylo zjištěno, že jednorázové náborové příspěvky pro řidiče nákladní a osobní dopravy se pohybují mezi 15 000–20 000 Kč. Poskytovaný náborový příspěvek podnikem XYZ ve výši 10 000 Kč je pod hranicí, kterou určuje konkurence. Na základě těchto zjištění autorka doporučuje, aby byl náborový příspěvek zvýšen na částku minimálně 15 000 Kč.

Autorka dále prověřila dobu, po kterou je zaměstnanec povinen alikvótní část náborového příspěvku zaměstnavateli vrátit. Podrobnější zhodnocení dat fluktuace odhalilo, že kritickou dobou pro odchod zaměstnanců v divizích osobní a nákladní dopravy je doba do 3 měsíců od uzavření pracovního poměru (náborový příspěvek je vyplacen po 3 měsících). V případě, že zaměstnanec po 3 měsících v podniku setrvá, odchází průměrně po 8 měsících od uzavření pracovního poměru (po 6 měsících již zaměstnanec není povinen alikvótní část podniku vracet). Zde lze najít určitou spojitost s povinností vrátit náborový příspěvek. Z tohoto důvodu autorka doporučuje změnit dobu, po kterou je zaměstnanec povinen alikvótní část vrátit na 1 rok.

Toto doporučení má za cíl stabilizovat nově příchozí řidiče osobní a nákladní dopravy po dobu delší, než je doba kritická pro odchod z podniku. Zároveň je první rok v zaměstnání klíčový v seznámením s pracovními postupy, kolegy a nadřízenými. Toto období je zásadní pro další setrvání v podniku.

Úsporu nákladů při poskytování náborového příspěvku nelze predikovat. Úsporu nákladů nelze přenést ani na rok 2021, který byl mimořádný z hlediska počtu příchozích zaměstnanců (vlivem zásadního růstu počtu řidičů získáním obsluhovaných tras osobní dopravy), protože by náklady byly velmi zkreslené.

Zavedení příspěvku na penzijní připojištění

Další doporučení, které autorka zvolila je zavedení příspěvku na penzijní připojištění. Zavedení tohoto příspěvku zdůraznil management i bývalí zaměstnanci (73 % respondentů).

Autorka analyzovala poskytování této zaměstnanecké výhody u podniků ze stejného odvětví a regionu. Bylo zjištěno, že drtivá většina podniků příspěvek na penzijní připojištění svým zaměstnancům poskytuje.

Vzhledem k zjištění, že by změnu rozhodnutí zaměstnanců z podniku odejít zvrátilo zavedení nových benefitů – nejčastěji příspěvku na penzijní připojištění se autorka rozhodla

zavedení tohoto benefitu doporučit. Podmínkou je uzavřené penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření ze strany zaměstnance.

Již bylo avizováno, že první rok je pro udržení zaměstnanců kritický, proto je důležité, aby příspěvek na penzijní připojištění působil stabilizačně. Autorka doporučuje, aby byl příspěvek poskytován zaměstnancům po odpracování 1 roku u podniku XYZ.

Autorka na základě zjištěných informací u podniků v regionu určila měsíční příspěvek ve výši 2 % z hrubé mzdy zaměstnance. Příspěvky se tedy dle hrubých mezd budou pohybovat mezi 485 až 745 Kč měsíčně. Tento příspěvek je z pohledu zaměstnance osvobozen od daně z příjmů a zároveň má možnost si odečíst až 24 000 Kč ročně v ročním zúčtování nebo daňovém přiznání. Z pohledu podniku se jedná o náklady daňově uznatelné.

Pokud by tento příspěvek byl zaveden již v roce 2021, náklady na tento benefit by činily přibližně 1 829 870 Kč ročně. Tyto náklady jsou vyšší než náklady na roční fluktuaci zaměstnanců.

Autorka dále zjistila, že se měsíční příspěvek zaměstnavatele v tomto regionu pohybuje okolo 500 Kč měsíčně. V případě, že by podnik zavedl tento benefit již v roce 2021, vynaložil by náklady ve výši 1 458 000 Kč. Tyto náklady jsou stále vyšší než náklady na roční fluktuaci zaměstnanců.

Zavedení tohoto benefitu je velmi nákladné, ale zaručuje vysokou míru stabilizace zaměstnanců v podniku po dobu delší, než je 1 rok. Byly navrženy dvě varianty příspěvků, přičemž jeden je méně nákladný. Autorka i přesto doporučuje zvolit příspěvek ve výši 2 % ze mzdy, protože má ze stabilizačního hlediska lepší efekt (mění se v závislosti na výši mzdy).

Náklady na zavedení nového benefitu jsou při určení výše příspěvku jako procent ze mzdy 1 829 870 Kč, což je o 920 018 Kč více než roční náklady na fluktuaci. I přesto, že jsou roční náklady na tento benefit vysoké, je stále lepší variantou tuto částku investovat do udržování dlouhodobých vztahů se zaměstnanci a tím zvolit cestu postupného snižování fluktuace.

7.4 Informování zaměstnanců

Tato kapitola obsahuje opatření, týkající se zlepšení informování zaměstnanců.

Informování o pracovní době řidičů

Zejména řidiči vyjádřili nespokojenost s pracovní dobou, konkrétně s prací o víkendech a plánováním směn pouze několik dní dopředu.

Vzhledem k povaze práce řidiče nelze eliminovat práci o víkendech. Plánování směn pouze několik dní dopředu dle managementu nelze kvůli výpadkům, které způsobují změnu celého plánu.

Autorka proto doporučuje, aby byli řidiči seznámeni s těmito specifiky již na počátku pracovního poměru. Zároveň by měla být tato skutečnost zdůrazňována i během trvání pracovního poměru ze strany přímých nadřízených. Toto opatření nezpůsobuje podniku náklady.

7.5 Zhodnocení návrhů na snížení fluktuace

Zavedení výše uvedených doporučení je nezbytné, jelikož tempo růstu fluktuace je 9,1 % ročně. V případě stejného tempa růstu podnik během 3 let dosáhne podniku míry fluktuace přes 50 % ročně.

Autorka doporučila výše uvedená opatření, která by měl podnik XYZ v každém případě zavést, pokud je jeho cílem zaměstnance stabilizovat a snížit míru fluktuace. Doporučení v každém případě zavést tato opatření se odvíjí od zjištění, že příčiny odchodů se většinou shodovaly a dají se rozdělit do několika málo bloků. V případě, že by se výše uvedené návrhy na snížení fluktuace realizovaly, měly by v dlouhodobém časovém horizontu efekt snížení fluktuace v podniku XYZ.

Je vhodné doporučení implementovat průběžně kvůli efektu na stimulaci zaměstnanců. Nejdříve je nutné implementovat opatření týkající se sledování fluktuace, zlepšování vztahů na pracovišti a informování zaměstnanců, protože požadované výsledky přináší v delším časovém horizontu. Výstupní dotazník může pomoci při sledování účinnosti doporučení. Zároveň jsou tato opatření méně nákladná, než ta týkající se úpravy a zavedení nového benefitu.

Úprava a zavedení nového benefitu jsou velmi nákladné. V kontextu se zjištěnými informacemi při analýze příčin odchodů je nezbytné je v podniku zavést. Vzhledem k nabízeným benefitům konkurence podnik XYZ zaostává, a právě benefity mohou být stěžejní pro dlouhodobé udržování zaměstnanců.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit stávající problém fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku, identifikovat její příčiny a navrhnout doporučení, která eliminují vysokou fluktuaci zaměstnanců s důrazem na budování dlouhodobých vztahů se zaměstnanci.

Autorka v prvních dvou kapitolách teoreticky vymezila pojmy fluktuace a udržování zaměstnanců.

Praktická část práce se věnovala charakteristice podniku XYZ, měření fluktuace a analýze jejich příčin. Závěrem byla navržena doporučení, která mají za cíl eliminovat vysokou fluktuaci v tomto podniku.

Pro měření fluktuace byla k dispozici data za období od roku 2018 do roku 2021. Míra fluktuace v podniku je dlouhodobě nad hranicí 15 % (tj. míra zdravé fluktuace). S ohledem na rozdíly jednotlivých divizí autorka provedla měření i zvlášť pro každou divizi. Tímto měřením byly zjištěny diametrální rozdíly v jednotlivých divizích a důležitost stanovení příčin fluktuace pro jednotlivé divize. Dále bylo zjištěno, že vysokou míru fluktuace způsobují odchody zaměstnanců z pozic řidičů a opravářů. U technickohospodářských pracovníků je fluktuace téměř nulová. Pomocí indexu stability a míry přežití lze konstatovat, že vysokou fluktuaci v podniku XYZ způsobuje kombinace odchodů zaměstnanců v prvním roce s odchody zaměstnanců, kteří byli v podniku zaměstnání po dobu delší, než je 1 rok. Dále byly určeny náklady na fluktuaci zaměstnanců, které v roce 2021 činily 909 852 Kč.

Autorka analyzovala příčiny fluktuace zaměstnanců v jednotlivých divizích. Došlo k podrobnému zjišťování příčin fluktuace jak z pohledu managementu, tak z pohledu bývalých zaměstnanců. Syntézou byly zjištěny mírné odlišnosti v názoru managementu a bývalých zaměstnanců a zároveň byly určeny nejčastější příčiny fluktuace. Mezi nejčastější příčiny byly zařazeny špatné vztahy s nadřízeným, mzdy a nedostatek zaměstnaneckých výhod.

Na základě těchto zjištění autorka podniku XYZ doporučila návrhy na snížení fluktuace zaměstnanců s důrazem na budování dlouhodobých vztahů se zaměstnanci. Doporučení se týkala zlepšení v oblastech sledování fluktuace, zlepšení vztahů na pracovišti, úpravě a zavedení nového benefitu a informování zaměstnanců. Součástí návrhů je i zhodnocení nákladů na jednotlivá opatření.

Autorka podniku XYZ navrhla implementaci doporučení, která jsou nezbytná pro snížení fluktuace zaměstnanců v podniku.

ZDROJE

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
3. BARTÁK, Jan, 2010. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-35-6.
4. BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
5. BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-7.
6. DEPOO, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-9-9.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.
9. HINDLS, Richard, Jan SEGER a Stanislava HRONOVÁ, 2002. *Statistika pro ekonomy*. Brno: Professional Publishing. ISBN 80-86419-26-6.
10. HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
11. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
12. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

13. KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.
14. KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.
15. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
16. KOUBEK, Ladislav, 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. V Brně: Motiv Press. ISBN 978-80-87981-12-2.
17. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.
18. MAYER, Kathryn, 2021. Mayer: 5 ways COVID-19 has changed benefits—forever. In: *HRExecutive.com* [online]. Palm Beach Gardens: Mayer, 8. dubna 2021 [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://hrexecutive.com/mayer-5-ways-covid-19-has-changed-benefits-forever/>
19. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
20. MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.
21. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
22. PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRŽÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
23. PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

24. PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
25. PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
26. PLUSCO, 2022. Proti fluktuaci a za spokojené zaměstnance. In: *Plusco* [online]. Brno: Plusco, 23. února 2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.plusco.cz/proti-fluktuaci-a-za-spokojene-zamestnance/>
27. REISS, Christian, 2014. Fluktuation. In: *Personaler-Online.de* [online]. 21. ledna 2014 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>
28. STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. V Praze: Grada. ISBN 80-85424-92-4.
29. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.
30. ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
31. ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
32. URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
33. URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
34. URBAN, Jan, 2018. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0571-7.
35. VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ, 2011. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.

36. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 7. června 2006. ISSN 1211-1244
37. TSM kurzy, 2022. Vedení, komunikace a motivace lidí – pro mistry. In: *TSM kurzy* [online]. Brno: TSM kurzy. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/rozvoj-osobnosti-komunikacni-dovednosti/2112-vedeni-komunikace-a-motivace-lidi-pro-mistry-p.html>

OSTATNÍ ZDROJE

38. Podnik XYZ, 2020, Výroční zpráva za rok 2020
39. Interní materiály podniku XYZ, 2021
40. Ředitel divize celních a logistických služeb, 2022. Osobní rozhovor s ředitelem divize celních a logistických služeb podniku XYZ, 23. 2. 2022.
41. Ředitel divize nákladní dopravy, 2022. Osobní rozhovor s ředitelem divize nákladní dopravy podniku XYZ, 23. 2. 2022.
42. Ředitel divize osobní dopravy, 2022. Osobní rozhovor s ředitelem divize osobní dopravy podniku XYZ, 23. 2. 2022.
43. Ředitel technické divize, 2022. Osobní rozhovor s ředitelem technické divize podniku XYZ, 23. 2. 2022.

PŘÍLOHY

Příloha A Přehled počtu zaměstnanců v letech 2018 až 2021 dle divizí	82
Příloha B Přehled počtu zaměstnanců s 1 a více lety v zaměstnání a počet lidí zaměstnaných na začátku roku 2021 dle divizí	84
Příloha C Počet příchozích zaměstnanců a počet příchozích zaměstnanců, kteří v podniku v daný rok setrvali v období 2018 až 2021	85
Příloha D Přehled počtu zaměstnanců, kteří v podniku po určitém období setrvali a počet příchozích zaměstnanců v roce 2021 dle divizí	86
Příloha E Otázky kladené ředitelům divizí při rozhovoru	87
Příloha F Otázky kladené bývalým zaměstnancům při odloženém rozhovoru	88

Příloha A Přehled počtu zaměstnanců v letech 2018 až 2021 dle divizí

Rok 2018

Divize	Počáteční stav	Počet příchozích	Počet odchozích	Konečný stav
Osobní doprava	88	15	11	92
Nákladní doprava	61	27	23	65
Celní a log. služby	19	1	0	20
Technická	39	12	10	41
Ředitelství	5	1	1	5
Celkem	212	56	45	223

Zdroj: vlastní zpracování

Rok 2019

Divize	Počáteční stav	Počet příchozích	Počet odchozích	Konečný stav
Osobní doprava	92	13	14	91
Nákladní doprava	65	13	19	59
Celní a log. služby	20	3	4	19
Technická	41	12	7	46
Ředitelství	5	1	1	5
Celkem	223	42	45	220

Zdroj: vlastní zpracování

Rok 2020

Divize	Počáteční stav	Počet příchozích	Počet odchozích	Konečný stav
Osobní doprava	91	21	6	106
Nákladní doprava	59	23	19	63
Celní a log. služby	19	2	2	19
Technická	46	12	9	49
Ředitelství	5	1	0	6
Celkem	220	59	36	243

Zdroj: vlastní zpracování

Rok 2021

Divize	Počáteční stav	Počet příchozích	Počet odchozích	Konečný stav
Osobní doprava	106	47	26	127
Nákladní doprava	63	13	17	59
Celní a log. služby	19	1	5	19
Technická	49	9	18	40
Ředitelství	6	0	0	6
Celkem	243	71	63	251

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha B Přehled počtu zaměstnanců s 1 a více lety v zaměstnání a počet lidí zaměstnaných na začátku roku 2021 dle divizí

Divize	Počet zaměstnanců (více než 1 rok v zaměstnání) (k 31. 12. 2021)	Počet lidí zaměstnaných na začátku roku 2021
Osobní doprava	91	106
Nákladní doprava	52	63
Celní a log. služby	14	19
Technická	34	49
Ředitelství	6	6

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha C Počet příchozích zaměstnanců a počet příchozích zaměstnanců, kteří v podniku v daný rok setrvali v období 2018 až 2021

Rok	Počet příchozích, kteří v podniku setrvali	Celkem příchozích
2018	41	56
2019	34	42
2020	45	58
2021	54	71

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha D Přehled počtu zaměstnanců, kteří v podniku po určitém období setrvali a počet příchozích zaměstnanců v roce 2021 dle divizí

Divize	Počet příchozích, kteří v podniku setrvali	Počet příchozích
Osobní doprava	36	47
Nákladní doprava	9	13
Celní a log. služby	2	2
Technická	7	9
Ředitelství	***	***

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha E Otázky kladené ředitelům divizí při rozhovoru

1. Odchází zaměstnanci nenadále?
2. Co je nejčastějším důvodem odchodu zaměstnanců?
3. Jakým způsobem se snažíte zabránit odchodu těchto zaměstnanců?
4. Co dle Vašich poznatků zaměstnanci nejvíce drží právě v této společnosti?
5. Jsou nějaké benefity, o jejichž zavedení zaměstnanci žádají?

Zdroj: vlastní zpracování

