

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Lenka Hamanová

Diplomová práce

2024

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Hamanová**
Osobní číslo: **D22488**
Studijní program: **N1041A040008 Technologie a management v dopravě**
Specializace: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Fluktuace zaměstnanců
2. Analýza současného stavu ve vybrané společnosti
3. Návrhy doporučení ke snížení fluktuace zaměstnanců
4. Zhodnocení navržených opatření

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **9. května 2024**

L.S.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 2. května 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti 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 8. 5. 2024

Lenka Hamanová v. r.

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat rodině, především tatškovi, který mi vnukl nápad na zmíněné téma, a který již bohužel nemohl stát po mém boku při zpracování této práce. V neposlední řadě partnerovi, který při mně stál po celou dobu studia na Univerzitě Pardubice.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá fluktuací zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem práce je zjistit pomocí analýzy příčiny fluktuace ve vybrané společnosti a navrhnout doporučení vedoucí ke snížení fluktuace ve vybrané společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

fluktuace, zaměstnanec, důvod, odchod, společnost

TITLE

Employee turnover in the selected company

ANNOTATION

The thesis deals with employee turnover in the selected company. The aim of the thesis is to find out the causes of turnover in the selected company and to propose recommendations leading to the reduction of turnover in the selected company.

KEYWORDS

turnover, employee, reason, departure, company

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 FLUKTUACE.....	11
1.1 Žádoucí a nežádoucí fluktuace	12
1.2 Dobrovolná a nedobrovolná fluktuace.....	13
1.3 Důvody setrvání v zaměstnání.....	13
1.3.1 Ekonomické nástroje	14
1.3.2 Lidé a firemní kultura.....	15
1.3.3 Smysl práce	16
1.4 Proces odcizení.....	16
1.5 Uspokojení potřeb	18
1.6 Příčiny dobrovolné fluktuace.....	19
1.6.1 Pohovory s odcházejícími pracovníky.....	19
1.6.2 Analýza příčin odchodů.....	21
1.6.3 Pracovní posudek (reference)	21
1.7 Pohyby zaměstnanců	21
1.8 Způsoby měření odchodů zaměstnanců	22
1.8.1 Míra odchodů	23
1.8.2 Index stability.....	23
1.8.3 Míra přežití.....	24
1.8.4 Analýza délky zaměstnání	24
1.9 Náklady spojené s odchody	25
1.10 Udržení zaměstnance v podniku.....	26
1.10.1 Udržovací pohovory se zaměstnanci	27
1.11 Kvalitativní, kvantitativní a smíšený výzkum.....	28
1.11.1 Kvantitativní metody výzkumu	28
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	30
2.1 Charakteristika společnosti.....	30
2.2 Fluktuace ve vybrané společnosti.....	32
2.3 Fluktuace zaměstnanců na jednotlivých pracovištích (2021-2024).....	32
2.3.1 Celková fluktuace na konci roku 2021 a v roce 2022	32
2.3.2 Celková fluktuace na konci roku 2022 a v roce 2023	33
2.3.3 Celková fluktuace na konci roku 2023 a na začátku roku 2024.....	34

2.4	Pilotní rozhovory.....	35
2.4.1	Odpovědi na otázky z rozhovorů.....	36
2.4.2	Shrnutí.....	44
2.5	Průzkum pomocí dotazníkového šetření.....	45
2.6	Vyhodnocení dotazníků.....	46
2.6.1	Identifikační otázky.....	46
2.6.2	Vyhodnocení otázek souvisejích s fluktuací.....	50
2.6.3	Shrnutí.....	63
3	NÁVRHY DOPORUČENÍ KE SNÍŽENÍ FLUKTUACE	66
3.1	Nábor zaměstnanců	66
3.1.1	Náborová kampaň.....	66
3.2	Zaškolení zaměstnanců (onboardingová videa)	67
3.3	Komunikace	67
3.3.1	Kurz zaměřený na komunikaci, řešení sporů a asertivitu.....	68
3.3.2	Reporty.....	69
3.4	Vztahy na pracovišti.....	70
3.4.1	Volnočasové aktivity.....	70
3.4.2	Podpora týmové spolupráce (teambuilding)	71
3.5	Odměňování.....	72
3.5.1	Nabídka benefitů	73
3.5.2	Spolupráce s rozvážkovými službami.....	74
3.6	Podpora wellbeingu a duševního zdraví	74
3.6.1	Psychosociální podpora	75
4	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ	76
4.1	Ekonomické zhodnocení návrhů a jejich přínosy	76
4.1.1	Vedení.....	76
4.1.2	Komunikace	78
4.1.3	Odměňování, benefity	80
4.1.4	Neustálé napětí/stres.....	81
	ZÁVĚR.....	83
	POUŽITÁ LITERATURA.....	84
	SEZNAM TABULEK.....	86

SEZNAM OBRÁZKŮ	87
SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Fluktuace zaměstnanců je jednoduše řečeno pohyb zaměstnanců dovnitř a ven ze společnosti. Představuje to, jak často lidé opouštějí firmu a jak rychle jsou nahrazeni novými zaměstnanci. Existuje několik faktorů, které ovlivňují fluktuaci zaměstnanců, včetně pracovních podmínek, vedení, možností kariérního rozvoje či platových podmínek.

Vysoká fluktuace zaměstnanců může mít na společnost negativní dopad. Představuje náklady spojené s náborovým procesem, školením nových zaměstnanců a ztrátou produktivity během období, kdy jsou pozice neobsazené. Kromě toho může vysoká fluktuace způsobit nestabilitu a narušit pracovní atmosféru, což může mít také za následek snížení kvality práce.

Snížení fluktuace zaměstnanců je důležitým cílem pro podniky. Toho lze dosáhnout pomocí implementace strategií zaměřených na zlepšení pracovních podmínek, podporu kariérního růstu zaměstnanců, poskytování konkurenceschopných platových podmínek či vytváření pozitivní pracovní kultury. Zároveň je důležité pravidelně monitorovat fluktuaci zaměstnanců a provádět analýzy důvodů odchodů zaměstnanců, aby organizace mohla efektivně reagovat a implementovat vhodná opatření ke snížení fluktuace. Podstatné je, aby podniky vnímaly také důležitost opatření týkající se udržení zaměstnanců. Je nezbytné udržet si ve společnosti zaměstnance s určitým know-how, které je v současné době velmi cenné, a které podniku poskytuje určitou konkurenční výhodu.

Práce se věnuje teoretickému přehledu problematiky fluktuace zaměstnanců, dále rozhovorům se zaměstnanci ve výpovědní lhůtě, jejímž cílem bylo zjistit příčiny jejich odchodů a také potenciální příčiny odchodů současných zaměstnanců. Následoval průzkum pomocí dotazníkového šetření, zda se důvody odchodů zaměstnanců ve výpovědní lhůtě shodují s potenciálními důvody odchodů současných zaměstnanců. Z výsledků průzkumu, které byly získány zmíněnými metodami, byly zjištěny příčiny vysoké fluktuace ve vybrané společnosti, přičemž byla následně navržena doporučení, která by pomohla fluktuaci ve společnosti snížit.

Cílem práce je zjistit pomocí analýzy příčiny fluktuace ve vybrané společnosti a následně navrhnout doporučení vedoucí k jejímu snížení. Na základě zjištěných faktorů jsou vypracována konkrétní doporučení, která by měla vést ke zlepšení retence zaměstnanců a zvýšení efektivity pracovního prostředí.

1 FLUKTUACE

Slovo fluktuace pochází z latinského „fluctuare“, což znamená „houpat se ve vlnách“ nebo také „pohybovat sem tam“ (Vnoučková, 2013, str. 13). Tento pojem je především užíván v přírodních vědách, ale také byl převzat do managementu lidských zdrojů.

Dle Koubka v knize Armstronga (2007) se u nás termín fluktuace mylně používá. Je důležité si uvědomit, že pojem fluktuace znamená nejen odchody, ale také příchody zaměstnanců. Jak uvádí Hadrboľcová (2022), k fluktuaci může dojít dobrovolným či nedobrovolným odchodem zaměstnance ze společnosti nebo při povýšení nebo přeřazení na jinou pozici.

Dle Hardyna (2021) se dá fluktuace vyjádřit zjednodušeně tak, že původní zaměstnanci odcházejí a stírají je noví. Přiměřená míra fluktuace je u některých společností dokonce nezbytná. Každá společnost někdy potřebuje inovativní pohled na pracovní postupy či oživit kolektiv, aby se mohla dále vyvíjet a prosperovat. Na druhou stranu je častá výměna zaměstnanců obrovskou administrativní zátěží, která je spojena s vysokými náklady. S růstem odchodů zaměstnanců rostou náklady jak na získávání zaměstnanců, tak na jejich zapracování a vzdělávání (Armstrong, 2007). Velká míra fluktuace má navíc negativní vliv na morálku zaměstnanců a produktivitu jejich práce. Na stejnou úroveň produktivity se totiž nový zaměstnanec dostává až po dvou letech od přijetí do zaměstnání (Hardyn, 2021).

Míra fluktuace nám dává vhled do firemní kultury (retence a angažovanost zaměstnanců), a také jak efektivní jsou ve společnosti personální procesy jako je např. nábor zaměstnanců. Sledování a pochopení míry fluktuace pomáhá podnikům ve strategickém rozvoji svých zaměstnancům a k udržení konkurenceschopnosti (Hadrboľcová, 2022).

Jak uvádí Branham (2004), fluktuace se liší v odlišných oblastech průmyslu, zeměpisných oblastech, společnostech či odděleních. Dle něj hrají velkou roli ve fluktuaci určité znaky pracovníků jako je např. věk, vzdělání nebo doba zaměstnání ve společnosti. Uvádí, že vyšší tendenci k odchodu ze zaměstnání mají zejména mladí či noví pracovníci a zaměstnanci dělnických profesí. Fluktuace by tedy měla být pozorována v závislosti např. na druzích povolání, odděleních či jiných faktorech, které podléhají zájmům podniku.

Dle Bednáře (2018) je třeba vědět, že určitá míra fluktuace je ve společnosti normální, dokonce pro ni může být prospěšná. Fluktuace však nesmí překročit určitou mez, při které může dojít k vymknutí kontroly.

Hardyn (2021) uvádí, že bývá míra fluktuace vyjádřena v procentech, a že se za běžnou normu v České republice považuje 15 %. Dodává, že za zdravou fluktuaci bývá považována hodnota mezi 5–7 %.

1.1 Žádoucí a nežádoucí fluktuace

Dle Vojíka (2009) je dnešní moderní společnost typická výrazným pohybem lidí ve společenské struktuře. Tento jev se označuje jako sociální mobilita a má spoustu forem. Sociální mobilita se mezi hospodářskou organizací a jiným společenským útvarem označuje jako fluktuace. Spočívá v odchodu zaměstnance ze společnosti. Co se týká fluktuace, lze mluvit o fluktuaci žádoucí a nežádoucí. Mezi znaky, které činí fluktuaci žádoucí, patří:

- noví zaměstnanci přinášejí do společnosti nové podněty,
- společnost bez určité obměny zaměstnanců stagnuje,
- společnost může získat vhodnějšího zaměstnance,
- změna pracovního zařazení může být pro člověka výhodná (kvalifikovanější práce, vyšší výdělek atd.)

Jak uvádí Kolářová (2020), o žádoucí fluktuaci hovoříme v takovém případě, když změna zaměstnanců ve společnosti přináší pozitiva pro společnost jako takovou. Dodává, že může podnik odchodem méně kvalifikovaného pracovníka získat místo pro pracovníka s většími pracovními zkušenostmi a komplexnějšími znalostmi.

Co se týká fluktuace nežádoucí, Urban (2017) uvádí, že je spojena s odchody zkušených osob, které je složité nahradit. Případně osob, které se ve společnosti účastnili nákladných školení či takových pracovníků, kteří si ze společnosti odnesli důležité kontakty. Dodává, že nepříznivá může být zvýšená fluktuace v takovém případě, pokud někteří zaměstnanci přicházejí s poutavými nápady, např. co by ve společnosti změnili, nicméně jim není věnována dostatečná pozornost a podpora ze strany vedení. Vojík (2009) uvádí nežádoucí důsledky fluktuace jako je např.:

- snížení produktivity práce, vyšší výskyt chyb a zmetků,
- zvýšené náklady na nábor, přijímání a přípravu nových zaměstnanců,
- narušení plynulého chodu práce, obtíže ve společnosti a řízení,
- rozrušení kooperačních vztahů v pracovních skupinách,
- demoralizace opakovaně fluktuujících zaměstnanců.

1.2 Dobrovolná a nedobrovolná fluktuace

Knížková (2023) uvádí, že v případě dobrovolné fluktuace odchází zaměstnanci ze společnosti sami ze své vlastní vůle. Dodává, že jde o nežádoucí situaci, která je spojována s vysokými náklady. Důvodů pro změnu je mnoho, mezi nejčastější však patří nedostatečné finanční ohodnocení. Nejlepší je podle ní podchytit okamžik, kdy zaměstnanec o změně teprve přemýšlí, tedy předtím, než si začne aktivně hledat novou práci. Zdatný zaměstnanec si totiž najde nové zaměstnání velice rychle. Dle Knížkové (2023) je dobrovolná fluktuace běžným jevem. Dodává, že lidé zkrátka nechtějí pracovat v jedné společnosti celý život.

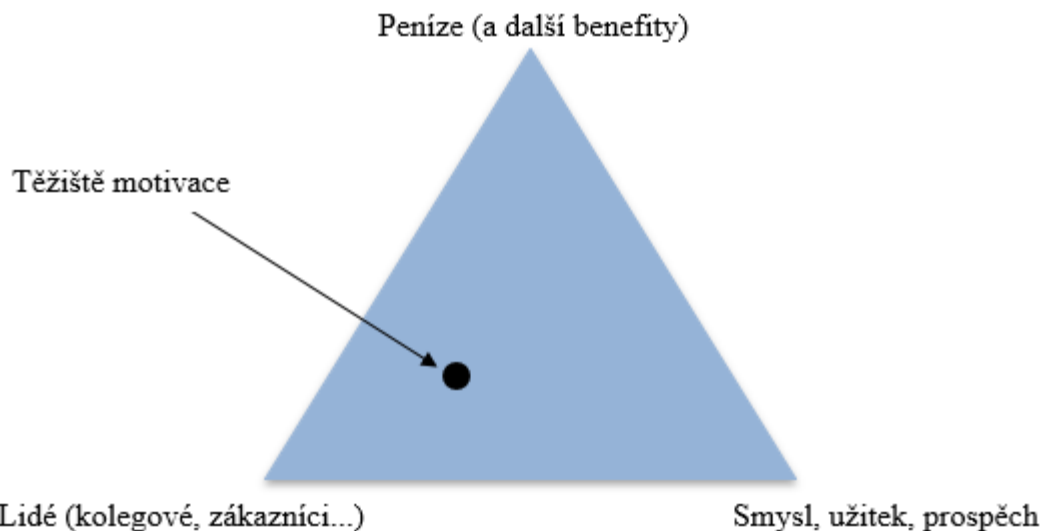
Knížková (2023) uvádí, že co se týče nedobrovolné fluktuace, zaměstnanci ze společnosti odchází nedobrovolně, a to z mnoha důvodů. Dodává, že se může jednat o výpověď, stěhování, odchod na mateřskou či odchod do důchodu. Dle Kolářové (2020) je nedobrovolná fluktuace spojena s nedostatečnými ekonomickými výsledky společnosti. Podle ní společnost nedokáže zaměstnanci zajistit dostačující množství práce, které by mělo odpovídat jeho úvazku, a ani ho není schopna přeložit na jinou pracovní pozici. Dále zmiňuje zavádění automatizace a robotizace do výroby, které mnohdy redukuje pracovní pozice. K nedobrovolné fluktuaci může také docházet v důsledku náročnosti práce, kdy je pracovník nucen změnit svou pracovní pozici.

1.3 Důvody setrvání v zaměstnání

Dle Bednáře (2018) chodí lidé do práce především ze tří důvodů:

- 1) Protože potřebují prostředky pro svou existenci (tj. pro peníze).
- 2) Protože chtějí být ve společnosti lidí, se kterými se dobře pracuje (tj. kvůli lidem).
- 3) Protože chtějí dělat práci, která má smysl, cítit se užiteční a přinášet prospěch.

Na obrázku č. 1, resp. na motivačním trojúhelníku, jsou znázorněny již 3 zmíněné důvody, které drží zaměstnance v práci.



Obrázek 1 Motivační trojúhelník (Bednář, 2018)

Bednář (2018) uvádí, že má každý zaměstnanec své vlastní těžiště v jiném místě trojúhelníku. Pokud však zaměstnanci pracují na stejném pracovišti, je pravděpodobné, že mají svá těžiště podobná. Příčina rozhodnutí, proč odejít pryč ze společnosti, nejčastěji spočívá v tom, že selhává některá z kombinací faktorů. Zaměstnanci zkrátka něco chybí. Zpravidla peníze představují první přirozenou odpověď. Je nejjednodušší, lehce se obhájí a také je nejvíce společensky přijatelná. Pro zaměstnance je mnohdy snazší říct, že odchází za vyšším platem než za lepším prostředím (kolektivem atd.).

Jednotlivé prvky motivačního trojúhelníku působí na jedné straně na aktivizaci zaměstnanců, tedy na to, jak hodně jsou zaměstnanci ochotní pracovat, a na straně druhé na jejich stabilitu, tedy na to, jak tíhnou k tomu ve společnosti zůstat (Bednář, 2018).

1.3.1 Ekonomické nástroje

Jedním z prvků motivačního trojúhelníku jsou ekonomické nástroje, resp. finance a benefity. Jedná se zaručeně o základ jakékoliv motivace, protože všichni chodíme do práce zejména proto, abychom se užili. Pokud jde o výši platu, zaměstnanec rozlišuje tři hladiny:

- Nejnižší částku, za kterou je ochotný pracovat. Musí stačit ke zajištění jeho základních potřeb. Pokud se však zaměstnanci naskytne výhodnější příležitost, poměrně snadno odejde. Pokud bude ale pracovat za nejnižší částku, tak bude zaměstnanec shánět jiné, lepší zaměstnání. Důsledkem bude menší produktivita, koncentrace a vyšší riziko úrazů či onemocnění.
- Srovnatelný plat z pohledu zaměstnance odpovídá tomu, co dostávají lidé jako on v prostředí, ve kterém se pohybuje. Jde pouze o to, jak si zaměstnanec vede

v porovnání se svými blízkými, nikoliv kolik si za tyto peníze může koupit. Pokud zaměstnanci dokážeme nabídnout přiměřenou úroveň (ideálně mírně vyšší), pak má finanční odměna tendenci zaměstnance stabilizovat. Zaměstnanec ji považuje za normální, za přiměřenou okolím, ale samozřejmě by uvítal i větší částku. Za těchto okolností nemůžeme očekávat, že by došlo k nárůstu jeho výkonu. Nemusíme se ale obávat odchodu zaměstnance, pokud tedy nezačnou odcházet ti, se kterými se zaměstnanec srovnává (často se jedná o zaměstnance okolních firem).

- Motivační plat získá zaměstnanec při nadstandartním výkonu. Stimuluje zaměstnance k tomu, aby pracovali více.

1.3.2 Lidé a firemní kultura

Bednář (2018) uvedl, že při pokusu zjistit, jak jsou sami zaměstnanci ve společnosti spokojeni, se ukázalo, že hlavní, co oceňují, je prostředí a kolegové. Uvedl také, že nefungující vztahy lze sice krátkodobě překlenout vysokou odměnou, ale dlouhodobě vedou k vysoké fluktuaci. Neznamena to však, že fungující vztahy dokážou zajistit vysoký výkon zaměstnanců. Zaměstnanci, u kterých je těžiště motivace především ve vztazích, mají sklon pracovat průměrně, stejně jako jejich spolupracovníci. Takové zaměstnance není jednoduché motivovat, ať už financemi, či smyslem práce. Na druhou stranu se tito zaměstnanci vyznačují vysokou mírou stability.

Existují různé typy firemních kultur, přičemž každé společnosti, každému prostředí vyhovuje něco jiného. Pokud chceme, aby podporovala firemní kultura loajalitu a omezovala fluktuaci, je třeba snažit se o následující (Bednář, 2018):

- 1) Rozhodování managementu by mělo být pro zaměstnance předvídatelné (na všech úrovních).
- 2) Měl by existovat jednoznačný systém odměn a trestů.
- 3) Mělo by existovat místo, kam se může zaměstnanec obrátit v případě problému se spolupracovníky či s přímým nadřízeným.
- 4) Pokud je společnost organizována na bázi soutěžení mezi skupinami či týmy, pak by bylo potřeba zabránit tzv. trestání méně úspěšného týmu.
- 5) Pokud má společnost zahraničního vlastníka či vrcholový management, měl by mezi ním a českými zaměstnanci existovat tzv. styčný prvek s dostatečně vysokými pravomocemi a schopností zprostředkovat komunikaci. Střet českých pracovníků s manažery jiných národností vede k vysokému stresu, který následně může vést k odchodu zaměstnance.

- 6) Je nutné zaměstnancům trpělivě a opakovaně vysvětlovat důvod některých změn, např. pokud dojde k přesunutí výroby do zahraničí. Tato změna může mít značný vliv na psychiku zaměstnanců. Zaměstnanci mohou cítit určitou nestabilitu a kvůli tomu začnou přemýšlet o odchodu ze společnosti.
- 7) Měli bychom se vyvarovat srovnávání společnosti s okolními společnostmi před zaměstnanci.
- 8) Zaměstnanci by měli znát střednědobé cíle a události, na které se mohou vázat.
- 9) Společnost by měla podporovat společenský život zaměstnanců i mimo jejich práci. Např. pořádat oslavy, sportovní dny, firemní dovolené, teambuildingy a další činnosti. Tyto činnosti působí pozitivně i na loajalitu zaměstnanců, kteří se jich nezúčastní.
- 10) Společnost by měla zaměstnancům viditelně ukazovat, že se o ně stará a podporuje je.

1.3.3 Smysl práce

Jak uvádí Bednář (2018), většina manažerů by chtěla, aby byl právě smysl práce a pocit užitečnosti tím, co zaměstnance nejvíce motivuje. Říká, že v určité míře potřebuje pocit smyslu práce každý zaměstnanec. Na rozdíl od vztahů nefunguje smysl práce jako kompenzace. Pokud budeme nabízet smysl práce lidem v období krize, je velmi pravděpodobné, že u méně kvalifikovaných lidí toho moc pozitivního nezískáme.

Dodává, že u profesí s vysokou mírou samostatnosti může pocit užitečnosti dokonce překonat potřebu být s ostatními. Smysl práce, vedle ohodnocení, přispívá k tomu, že se zaměstnanec cítí být součástí společnosti. Pokud bychom kvalifikovaným zaměstnancům vůbec nenabízeli pocit užitečnosti a významnosti jejich práce, mohli by začít odcházet ze společnosti, kde jsou dobře ohodnoceni, a kde fungují vztahy s ostatními zaměstnanci. Pokud se smysl práce vytrácí, kvalifikovaní zaměstnanci či odborníci mnohdy odcházejí.

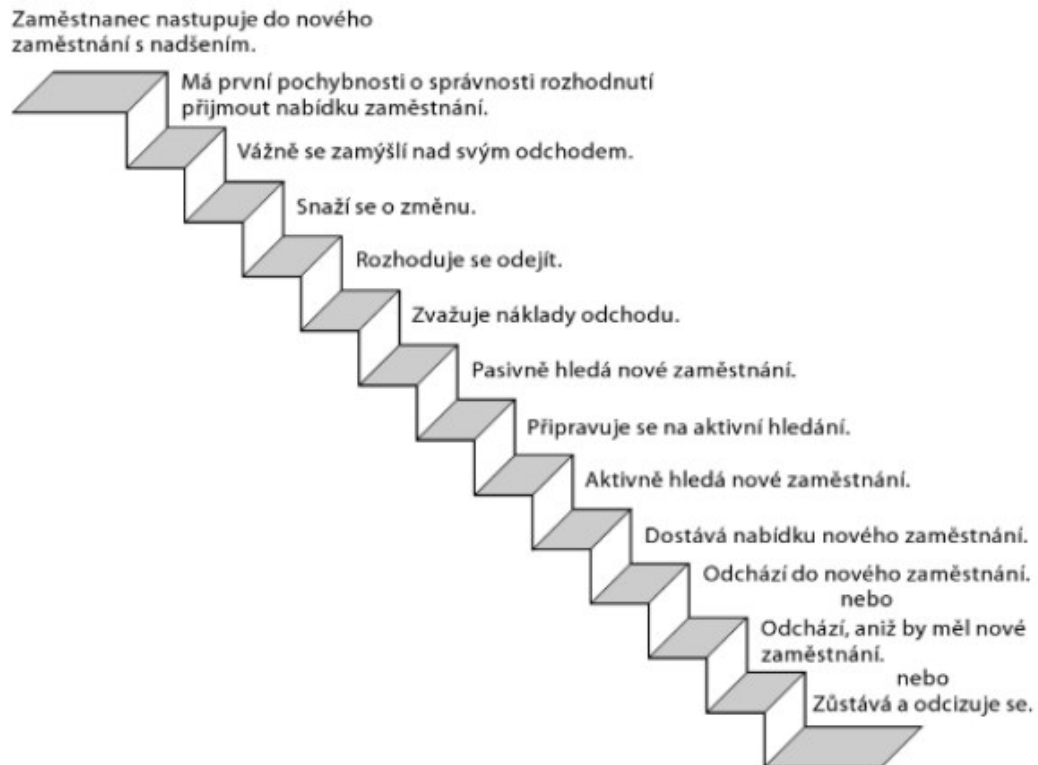
Dlouhodobý nedostatek smyslu práce nevádí u zaměstnanců, u kterých očekáváme stále stejný výkon, nevyžadujeme od nich žádnou inovaci. Potřebujeme zejména jejich stabilitu.

1.4 Proces odcizení

Branham (2009) uvádí, že je důležité si uvědomit, že fluktuace není jednorázovou událostí. Jedná se o proces odcizení, který může trvat dny, týdny či dokonce roky, dokud se zaměstnanec nerozhodne k odchodu (pokud k tomu vůbec někdy dojde). Některým manažerům trvá příliš dlouho, než si všimnou zřejmých znaků odcizení zaměstnance, a to už bývá často příliš pozdě. Mezi jasně viditelné signály odcizení můžeme zařadit např. absentismus,

nedochvilnost či chování význačně zvýšenou negativitou. Tyto rané signály odcizení se většinou začínají objevovat po určité přelomové události, která přiměla zaměstnance zapřemýšlet se nad svou oddaností ve společnosti.

Na obrázku 2 lze vidět 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance. Existuje několik předvídatelných kroků, které na sebe na cestě zaměstnance od odcizení k odchodu navazují.



Obrázek 2 Proces odcizení (Branham, 2009)

Branham (2009) uvádí některé události, které mohou spustit proces odcizení:

- zaměstnanec si uvědomí, že zaměstnání neodpovídá tomu, co mu bylo slíbeno;
- zaměstnanec je opominut při povyšování,
- zaměstnanci je přiřazeno jiné teritorium,
- zaměstnanec je požádán, aby udělal něco neetického,
- vydělává dostatek peněz,
- zjistí, že má být přeložen;
- setká se se sexuálním obtěžováním či rasovou diskriminací,
- uvědomí si, že dostává nižší plat ve srovnání s jinými zaměstnanci vykonávajícími stejnou práci;

- neočekávaná nabídka zaměstnání zvenčí,
- odchod nebo propuštění blízkého kolegy,
- spor s nadřízeným,
- konflikt se spolupracovníkem,
- překvapivě nízké nebo žádné navýšení platu.

Branham (2009) uvádí Dr. Thomase Leea, profesora ekonomie na Washingtonské univerzitě, který se zabýval důkladným zkoumáním toho, co označuje jako „rozvíjející se model fluktuace“. Zjistil pár zajímavých důvodů, proč se zaměstnanci odcizují a odcházejí. Zjistil, že je většina dobrovolné fluktuace (až 66 %) urychlena určitou šokující událostí, a že doopravdy málo zaměstnanců přemýšlí o odchodu kvůli platu. Okolo 30 % zaměstnanců odchází, aniž by našli nové zaměstnání. Mnoho zaměstnanců odchází kvůli osobním událostem, které zcela nesouvisí s jejich zaměstnáním. Může se jednat např. o manželství, těhotenství, dědictví, stěhování, péči o člena domácnosti v nemoci či splácení hypotéky.

Branham (2009) uvedl až 67 důvodů dobrovolných odchodů, přičemž zjistil, že pokud dáme stranou důvody, kterým nelze předcházet, tak zbývá stále 57 důvodů dobrovolné fluktuace, kterým předcházet lze. Došel k závěru, že se zaměstnanci začnou odcizovat a přemýšlet o odchodu ve chvíli, kdy není naplněna jedna ze čtyř základních lidských potřeb:

- 1) Potřeba důvěry – zaměstnanci od společnosti a managementu očekávají, že budou plnit své sliby, budou čestní a upřímní v každé komunikaci s nimi, budou s nimi zacházet spravedlivě a budou je spravedlivě a včas odměňovat.
- 2) Potřeba naděje – zaměstnanci potřebují věřit, že budou schopni růst a rozvíjet své schopnosti při výkonu práce. Chtějí věřit, že budou mít i díky školením příležitost povýšit nebo jinak postupovat ve své kariéře směrem k vyšším výdělkům.
- 3) Potřeba ocenění – zaměstnanci potřebují mít pocit, že když budou tvrdě pracovat, snažit se, prokazovat oddanost a přispívat k různým úkolům, tak budou příslušně ohodnoceni a oceněni. Cítit se oceněný také znamená být respektován a být považován za cenné aktivum společnosti.
- 4) Potřeba cítit se kompetentní – zaměstnanci předpokládají, že získají práci, která pro ně bude výzvou, a při které využijí svůj talent.

1.5 Uspokojení potřeb

Branham (2009) uznává, že ani manažer, ani organizace nemůže zabránit odchodu zaměstnance, ani oddálit jeho rozhodnutí odejít. Na obrázku 3 lze vidět kombinace stupně

kontroly zaměstnance nad svým rozhodnutím a stupně kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít. Dostáváme tedy čtyři možnosti. Kvadrant A označuje důvody, kterým může zaměstnavatel předcházet. Jedná se zejména o faktory spojené s přímým nadřízeným. Kvadrant B označuje nedobrovolný odchod zaměstnance z podniku. Kvadrant C představuje odchod dobrovolný, kterému by zaměstnavatel již nedokázal zabránit. Kvadrant D představuje nečekaný odchod, kterému nemohl předejít ani samotný zaměstnanec, ani zaměstnavatel.

Míra kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít

		Vysoká	Nízká
Míra kontroly zaměstnance nad vlastním rozhodnutím odejít	Vysoká	A Dobrovolný odchod, kterému mohl zaměstnavatel včasným zásahem předejít nebo ho mohl alespoň oddálit.	C Dobrovolný odchod, u kterého by pravděpodobně kroky zaměstnavatele nevedly k zabránění nebo oddálení odchodu zaměstnance.
	Nízká	B Zaměstnavatelem inicializovaný (nedobrovolný) odchod.	D Odchod z důvodu na straně zaměstnance, kterému nemohl předejít ani zaměstnavatel, ani samotný zaměstnanec.

Obrázek 3 Míra kontroly zaměstnavatele vs. zaměstnance nad rozhodnutím odejít (Branham, 2009)

1.6 Příčiny dobrovolné fluktuace

Armstrong (1999) uvádí, že pokud lidé odcházejí ze společnosti z vlastní vůle, je s nimi nutné učinit následující:

- uskutečnit s nimi pohovor,
- analyzovat příčiny odchodu,
- postarat se pracovní posudek (reference).

1.6.1 Pohovory s odcházejícími pracovníky

Dle Armstronga (1999) je velice důležité si s odcházejícími pracovníky promluvit, abychom se dozvěděli, proč vůbec odcházejí, a rozpoznali problémy, na něž je potřeba se zaměřit. Je nutné brát v potaz, že informace získané prostřednictvím rozhovorů nemusejí být vždy spolehlivé. Pohovory jsou prováděné pracovníkem personálního útvaru, přičemž účelem

pohovoru není pracovníka přesvědčit, aby ve společnosti zůstal. Cílem je pouze zjistit a utřídit důvody, které zaměstnanci udávají pro svůj odchod. Podle něj můžeme důvody analyzovat dle následujících okruhů:

- větší mzda či plat,
- lepší perspektiva,
- urychlení kariéry (získání zkušeností),
- stěhování z daného území,
- nespokojenost s pracovními podmínkami,
- špatné vztahy s manažery či nadřízenými,
- špatné vztahy se spolupracovníky,
- pocit nejistoty,
- šikanování či obtěžování apod.

Branham (2009) uvedl rozsáhlý seznam důvodů dobrovolného odchodu zaměstnanců na základě výstupních pohovorů z desítek společností. Zmíněno je alespoň několik z nich:

- benefity,
- diskriminace na základě rasy, pohlaví, náboženství apod.;
- hlučné, prašné, stísněné pracovní prostředí;
- konflikt se spolupracovníkem,
- nadměrné pracovní vytížení,
- nedocení přínosů zaměstnance,
- nedostatečné nebo chybějící zaškolení,
- nízké nebo nulové bonusy,
- odchod do důchodu,
- protěžování oblíbených zaměstnanců,
- stres,
- špatná komunikace,
- vzdálenost či doba dojíždění,
- změna kariéry.

Lze vidět, že Armstrong i Branham uvádí podobné příčiny dobrovolného odchodu. Nejčastěji zmiňují mzdu, špatné vztahy (se spolupracovníky nebo nadřízenými) či urychlení kariéry. Každý zaměstnanec je rozdílný. Některý odcházející zaměstnanec bude u pohovoru otevřený, některý nikoliv. Je to ale také na osobě, která vede pohovor. Osoba by měla povzbudit lidi k tomu, aby mluvili otevřeně, a současně by měla zabránit pomluvám či lživým obviněním,

ke kterým občas dochází. Měla by šikovně a citlivě zjišťovat důvody nespokojenosti a zjistit pravé důvody odcházejících zaměstnanců ze společnosti. Je třeba odlišovat skutečné a upřímné stížnosti od stížností přehnaných a nepodložených (Armstrong, 1999).

1.6.2 Analýza příčin odchodů

Výsledky pohovorů s odcházejícími pracovníky by měly být analyzovány dle každého z uvedených okruhů, aby bylo možné rozpoznat obecné (např. plat) či specifické (např. obtěžování) oblasti problémů. Výsledky analýz lze použít při reagování na stížnosti zaměstnanců. Je nutné reagovat na stížnosti velmi opatrně. Stížnosti mohou být neoprávněné. Pokud však byly vysloveny a osoba provádějící pohovor má důvod věřit, že je na tom něco pravdivého, musí na to přinejmenším upozornit manažera či vedoucího týmu.

Ke zjištění vývojových trendů lze použít statistické analýzy pohovorů s odcházejícími pracovníky. To usnadní realizaci potřebných kroků (způsoby, jak překonávat vysokou míru odchodů pomocí plánování stabilizace zaměstnanců).

1.6.3 Pracovní posudek (reference)

„Pracovní posudek neboli posudek o pracovní činnosti je dokument, ve kterém bývalý zaměstnavatel shrne vaši kvalifikaci, schopnosti a další skutečnosti týkající se výkonu práce“ (Kadeřábková, 2020). Pracovní posudek nám usnadní lépe poznat nového zaměstnance a jeho správné zařazení na pracovní místo. Pracovní posudek nemusí zaměstnavatel při skončení pracovního poměru zaměstnanci vydávat automaticky, ale pouze pokud o to zaměstnanec požádá. Pokud zaměstnanec požádá zaměstnavatele o vydání posudku o pracovní činnosti, je zaměstnavatel povinen do 15 dnů zaměstnanci posudek vydat. Zaměstnavatel není povinen vydat pracovní posudek dříve, než v době 2 měsíců před skončením jeho zaměstnání (Fetter, 2013).

1.7 Pohyby zaměstnanců

Dle Koubka (2000) se organizace zabývaly pouze některými formami pohybu, zejména odchody zaměstnanců a jejich příčinami. Jen pár organizací se zabývalo příchody zaměstnanců a téměř žádná se nezabývala pohybem uvnitř organizace. Pokud však byla provedena analýza pohybu zaměstnanců, tak se jí společnost nezabývala dopodrobna. Analýza pohybu by však měla být nepostradatelným podkladem pro řadu personálních činností (např. pro získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, odměňování, péče o pracovníky či pracovní vztahy).

Pro potřeby moderního personálního řízení je nutné analyzovat zejména tyto formy pohybu zaměstnanců (Koubek, 2000):

- pohyb zaměstnanců do organizace (příchody),
- pohyb zaměstnanců z organizace (odchody),
- pohyb zaměstnanců uvnitř organizace.

Všechny výše uvedené formy pohybu bychom měli analyzovat podle určitých znaků zaměstnanců:

- pohlaví – analýza dokáže poskytnout odpověď na otázku, do jaké míry je společnost atraktivní pro muže či ženy, popřípadě jak vnímají práci a pracovní podmínky ve společnosti, a jak je práce uspokojuje;
- věk – analýza signalizuje míru atraktivity či neatraktivity společnosti u zaměstnanců určitého věku a zároveň poskytuje podklady pro personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců a pro jiné personální činnosti;
- kategorie (v souladu s evropskými zvyklostmi se rozlišují čtyři kategorie: manažeři, specialisté a technici, administrativní pracovníci a manuální pracovníci) – bez této analýzy není možné efektivně provádět personální plánování či jiné personální činnosti, např. péči o pracovníky;
- zaměstnání,
- kvalifikace (vyučenost/vzdělání a délka praxe),
- vzdělání – tato analýza může posloužit jak k potřebám personálního plánování, tak k potřebám řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, může vypovídat také o kultuře a pracovních vztazích ve společnosti;
- doba zaměstnání v organizaci – zkoumá se pouze u odcházejících zaměstnanců a poskytuje zásadní informace o míře stabilizace zaměstnanců ve společnosti, i podklady pro zkvalitnění péče o nové pracovníky (orientace); při analýze je vhodné kombinovat dobu zaměstnání ve společnosti s důvody odchodů.

1.8 Způsoby měření odchodů zaměstnanců

Dle Armstronga (2007) je důležitá analýza počtů odcházejících zaměstnanců a příčin jejich odchodů poskytuje informace, které mohou upozorňovat na to, zda je potřeba učinit nějaké kroky ke zlepšení míry stabilizace zaměstnanců. Dle Armstronga (2015) je nutné měřit odchody zaměstnanců, stejně jako je nutné vyčíslit jejich náklady, aby bylo možné předpovídat budoucí ztráty. Dále je možné naplánovat řešení problémů, které způsobují nežádoucí odchody zaměstnanců, a dosáhnout tak snížení nepotřebných nákladů.

Dle Vnoučkové (2013) lze fluktuaci sledovat za různá období, podle pracovní funkce či středisek organizace. Dodává, že by se do výpočtů neměli zahrnovat odchody zaměstnanců např. ze zdravotních důvodů, na mateřskou dovolenou, do starobního či invalidního důchodu apod.

1.8.1 Míra odchodů

Jedná se o tradiční metodu měření odchodů zaměstnanců ze společnosti. Míra odchodů je určena dle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během určitého období odešli z organizace}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v tomtéž období}} \times 100 \quad (1)$$

Tato metoda se běžně využívá, protože výpočet míry odchodů zaměstnanců je pochopitelný a snadno proveditelný. Může být však zavádějící. Společnost zaměstnávající 1000 lidí může mít roční míru odchodů zaměstnanců 20 %, což by znamenalo, že se během roku uvolní 200 pracovních míst. To se ale může týkat pracovních míst všelijakých profesí po celé organizaci. Situace musí být správně interpretovány, aby nedošlo ke vzniku nepřesné předpovědi budoucí potřeby zaměstnanců, a aby nedošlo k podniknutí neadekvátních kroků u řešení vzniklých problémů (Armstrong a Taylor, 2015).

1.8.2 Index stability

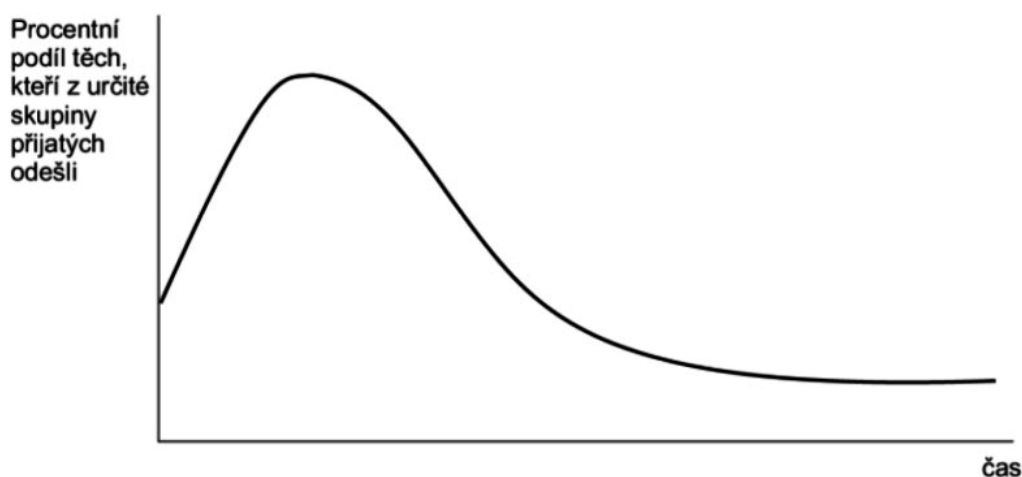
Dle Armstronga (2007) je index stability považován za vylepšení ukazatele míry odchodů zaměstnanců. Určuje se podle níže uvedeného vzorce:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců s jedním a více roky zaměstnání ve společnosti}}{\text{počet zaměstnanců zjištěný před rokem}} \times 100 \quad (2)$$

„Tento ukazatel naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku, a tedy ukazuje míru kontinuity zaměstnání.“ (Armstrong, 2007, s. 317). Může být také zavádějícím ukazatelem, jelikož neidentifikuje rozdílné situace, které se ve společnosti objevují. Např. v případě porovnání podnikových útvarů s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných zaměstnanců v porovnání s podniky, kde má převážná část zaměstnanců krátkou dobu zaměstnání.

1.8.3 Míra přežití

„Míra přežití je podíl zaměstnanců, kteří byli přijati v určitém období, a kteří jsou v organizaci zaměstnáni ještě po určitém počtu měsíců nebo let“ (Armstrong a Taylor, 2015, str. 302). Pokud je analyzována skupina 20 nováčků, která ve společnosti prošla výcvikem a po dvou letech je ve společnosti stále zaměstnáno 10 z původních 20 nováčků, míra přežití odpovídající této skupině zaměstnanců je 50 %. Rozložení ztrát pro jakoukoli skupinu zaměstnanců přijatých v určitém období lze vyjádřit pomocí křivky přežití, kterou znázorňuje obrázek č. 4.



Obrázek 4 Křivka přežití (Armstrong a Taylor, 2015)

Základní tvar křivky přežití bývá ve spoustě případech podobný, avšak vrchol této křivky se může z hlediska časové osy posouvat nebo může být nižší, pokud jde o kvalifikovanější a vzdělanější skupiny zaměstnanců.

1.8.4 Analýza délky zaměstnání

Vypovídající hodnotu ukazatelů stability zaměstnanců je možné zvýšit uskutečněním analýzy průměrné délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců. Tato analýza se však zabývá pouze zaměstnanci, kteří ze společnosti odcházejí. Přesnější analýza by měla pro každou určenou délku zaměstnání porovnávat počty odcházejících zaměstnanců s počty zaměstnaných, a to u všech kategorií zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015). Tabulka 1 znázorňuje odcházející zaměstnance podle délky zaměstnání. V tabulce je zobrazen celkový počet odchodů zaměstnanců a průměrný počet zaměstnanců, z čehož lze následně vypočítat procentuální míru odchodů.

Tabulka 1 Odcházející zaměstnanci dle délky zaměstnání

Zaměstnání	Odcházející pracovníci podle délky zaměstnání						Celkový počet odchodů	Průměrný počet pracovníků	Míra odchodů pracovníků v %
	< 3 měsíce	3-6 měsíců	6-12 měsíců	1-2 roky	3-5 let	5 a více let			
A	5	4	3	3	2	3	20	200	10
B	15	12	10	6	3	4	50	250	20
C	8	6	5	4	9	4	30	100	30
Celkem	28	22	18	13	8	11	100	550	18

Zdroj: Armstrong (2007)

1.9 Náklady spojené s odchody

Jak uvádí Vnoučková (2013), personální činnosti spojené s přijímáním nových zaměstnanců, jejich zaškolení a obeznámení s firemní kulturou stojí společnost jak čas, tak peníze. Náklady spojené s odchody zaměstnanců z organizace mohou být poměrně vysoké. Armstrong a Taylor (2015) zmiňují průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2008b), který odhalil že průměrné náklady na jednoho odcházejícího zaměstnance činily 5 800 liber a v případě vrcholových manažerů či ředitelů až 20 000 liber. Je proto nezbytné řešit nežádoucí odchody zaměstnanců a uvědomit si následující faktory:

- přímé náklady na získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování apod.);
- přímé náklady na adaptaci náhradníků (odborné zapracování);
- přímé náklady na vzdělávání náhradníků (prohloubení kvalifikace);
- náklady spojené s odchody (vyplacené mzdy a administrativní úkony);
- náklady spojené s časem, který personalisté a manažeři vynakládají na získávání, adaptaci a vzdělávání náhradníků;
- ztráty výkonu těch zaměstnanců, kteří odcházejí, než dojde k jejich nahrazení;
- ztráty výkonu těch zaměstnanců, kteří přicházejí, než dojde k jejich zapracování;
- ztráty výkonu z důvodu zpoždění při získávání a zapracování náhradníků.

Dle Vnoučkové (2013) se nejedná pouze o přímé náklady spojené s fluktuací jakou jsou administrativní náklady a odstupné, ale také náklady nepřímé jako např. náklady na absolvovaná školení, vzdělávací programy či náklady související s plánováním, vyhledáváním a přijímáním nového pracovníka včetně orientace na pracovní místo.

Armstrong a Taylor (2015) také zmínili výzkum od společnosti Philips z roku 1990. Z výzkumu vyplynulo, že nejvyšší náklady byly spojené s neefektivností v době od uvolnění do obsazení pracovních míst (33 %) a neefektivností nových zaměstnanců (32 %). V průměru bylo třeba 12,5 měsíce, aby si manažeři přivykli na novou funkci a 13,5 měsíce, aby zaměstnanci dosáhli maximální efektivity.

1.10 Udržení zaměstnance v podniku

Vojík (2009) uvádí, že pokud přijmeme zaměstnance na určitou pozici, je potřeba následovat další kroky a opatření. Dle něj je třeba zaměřit se na to, aby byl zaměstnanec co nejproduktivnější, a také na to, abychom si takto kvalitního zaměstnance ve společnosti udrželi co nejdéle. Dodává, že pokud směřují všechny procesy ke zvýšení výkonnosti zaměstnance a jeho setrvání ve společnosti, lze je shrnout pod pojmem motivace. Udává, že zaměstnance motivujeme či demotivujeme každým krokem od jeho vstupu do podniku. Lze sem tedy zahrnout veškeré personální činnosti od adaptace zaměstnance, jeho hodnocení či kariérní a mzdové postupy.

Dle Urbana (2003) patří adaptace nových pracovníků k podceňovaným oblastem řízení. Pokud nový zaměstnanec opustí v důsledku špatně provedeného uvedení do společnosti či nezvládnuté pracovní adaptace společnost ihned po nástupu, znamená poté pro podnik vysoké náklady. Dodává, že cílem adaptace je urychlit integraci nového pracovníka do společnosti, zajistit jeho pracovní výkonnost a zabránit pracovní demotivaci či nespokojenosti.

Vojík (2009) má na adaptaci tentýž názor. Dle něj má adaptační proces při přijímání zaměstnanců podstatnou úlohu, bývá však mnohdy podceňována. Adaptace má zaměstnanci pomoci seznámit se s novým pracovištěm, začlenit se do kolektivu a pochopit podnikovou kulturu. Součástí adaptačního procesu je seznámení zaměstnance s jeho pracovními povinnostmi a pravidly podniku. Každý podnik má rozdílné podmínky a zvyklosti, které je nutné zaměstnanci sdělit, aby nedošlo k nějakému nedorozumění. Nový zaměstnanec by měl být blíže seznámen s informacemi jako jsou např.:

- informace o historii společnosti,
- informace o současnosti společnosti (poslání podniku, jeho úloha, perspektiva dalšího rozvoje),

- základní přehled pracovních povinností,
- pracovní řád, organizační řád či základní vnitropodnikové normy,
- zásady odměňování.

Dle Urbana (2003) by předání informací nemělo probíhat pouze v písemné podobě, ale také v ústní formě, která zaměstnanci umožní vysvětlit základní pravidla a postupy.

Vojík (2009) udává, že je nezbytné věnovat se zaměstnanci, který nově nastoupil do společnosti. Po nástupu do nového zaměstnání může mít pocit zbytečnosti, cítit se ztracený nebo se zkrátka nedokáže začlenit do kolektivu. Kvůli takovým aspektům může být zaměstnanec nespokojený a může začít přemýšlet o odchodu ze společnosti.

Vojík (2009) zmiňuje orientační pohovor, kdy by měl zodpovědný pracovník zavést nového pracovníka na jeho pracoviště. Měl by ho seznámit s předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zodpovědět případné dotazy. Po dobu adaptačního procesu (zkušební doby) je ideální zaměstnance sledovat. Všimáme si především těchto rysů sociálně-psychologické povahy:

- vztahy k okolí,
- chování,
- fyzická kondice,
- dochvilnost,
- množství krátkodobých absencí.

Dle těchto rysů lze zjistit budoucí chování zaměstnance a poznat některé nepříznivé skutečnosti. Tyto skutečnosti mohou poté vést k odchodu zaměstnance ještě ve zkušební době (Vojík, 2009).

1.10.1 Udržovací pohovory se zaměstnanci

Dle Branhamy (2004) je analýza odcházejících zaměstnanců pouze jednou stranou mince (negativní). Některé společnosti berou udržování zaměstnanců vážně a nahlíží i na druhou stranu mince (pozitivní), kdy se zaměřují na tzv. udržovací pohovory se zaměstnanci. Dle něj je možné se zaměstnanců zeptat, z jakého důvodu ve společnosti zůstávají nebo lze využít nějaké z podobných otázek, které jsou používány při vedení výstupních pohovorů. Lze se ptát na to, co si myslí např. o manažerských metodách, společnosti nebo co se jim zkrátka líbí v jejich zaměstnání nejvíce a co naopak nejméně. Otázky lze také zaměřit na věci, které by chtěli změnit, aby se jim pracovalo lépe. Zaměstnanec nám může rovněž sdělit, co je podle něj kritériem, na jehož základě se zaměstnanci rozhodují odejít či zůstat.

Branham (2004) uvádí, že mohou průzkumy mezi zaměstnanci sloužit ke zjištění, co lze udělat pro to, aby u nás zaměstnanci zůstávali co nejdéle. Dodává, že např. generální ředitel Springfield Remanufacturing Company vytvořil dotazník o 14 bodech, který byl následně rozdělán mezi zaměstnance. Následně společnost stanovila Výbor pro spokojenost zaměstnanců, který byl zodpovědný za nápravu situace v bodech, které v průzkumu dosáhly nejnižších ohodnocení. V již uvedené společnosti bylo zjištěno, že existují spíše malé problémy, které lze snadno a rychle vyřešit bez velkých výdajů.

1.11 Kvalitativní, kvantitativní a smíšený výzkum

Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvádí, že lze kvalitativní a kvantitativní výzkum chápat jako dvě etapy empirického výzkumu. První etapa se dle nich zaměřuje na objasnění sledovaného problému, přičemž výzkum má kvalitativní charakter. Dále uvádí, že je úkolem kvalitativního výzkumu odhalit, jaký je obsah dosud neznámé skutečnosti o sociálních a sociálně psychických jevech. Následně (po dostačujícím popisu problému) lze měřit jeho jednotlivé stránky. Výzkum tak nabývá kvantitativního charakteru.

Hendl (2008) uvádí, že tím, jak se upevnila pozice kvalitativního výzkumu a uznala komplementarita obou přístupů, se začali metodologové věnovat mnohem více otázce kombinování těchto přístupů. Dodává, že je smíšený výzkum definován jako obecný přístup, v němž dochází k míchání kvalitativní a kvantitativní metody, techniky či paradigma v rámci jednoho výzkumu. Zmiňuje, že se v některých typech smíšeného výzkumu používají na úvod kvalitativní metody sběru dat, přičemž po jejich shromáždění a následné analýze navazuje dotazování pomocí strukturovaného dotazníku. Poté se může provést dodatečné hloubkové dotazování zvolených účastníků šetření. Jak uvádí Hendl (2008), tomuto postupu lze říkat výzkum pomocí míchání metod.

1.11.1 Kvantitativní metody výzkumu

Dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) se metody empirického výzkumu převážně člení do čtyř kategorií, které odpovídají zdrojům informací:

- 1) dotazování – nejčastěji využívaná metoda založená na výpovědích osob. Dotazováním lze získat velké množství informací nejen o vnitřním světě člověka, ale také o vnějších jevech. Je třeba mít na paměti, že získané informace mohou být zkreslené např. nedostatečnou úrovní poznání odpovídajících, jejich neschopností přesně formulovat myšlenky či neochotou poskytnout potřebné informace.

- 2) pozorování – prováděno za přesně definovaných podmínek, objektivně a zaznamenávané co nejpřesnějším způsobem. Pokud je zkoumaný problém pozorovatelný, tak má vždy před všemi technikami empirického výzkumu přednost.
- 3) experiment – principem je, že se zasahuje do sociálních a sociálně psychických situací záměrnou změnou faktorů, přičemž se zjišťují změny v chování, popřípadě další reakce lidí na tyto změny.
- 4) analýza věcných skutečností.

Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvádí, že jsou v kvantitativních výzkumech využívány tyto dotazovací metody:

- a) standardizovaný individuální rozhovor – při dotazování dochází k interakci mezi tazatelem a dotazovaným, přičemž se tazatel pokouší získat informace od dotazovaného.
- b) dotazování na ulici (speciální typ dotazování).
- c) písemné dotazování (dotazník) – velmi rozšířený nástroj získávání informací. Spočívá v tom, že respondent odpovídá na otázky uvedené v dotazníku. Výhodou této metody je, že je levnější, nedochází k nežádoucímu ovlivnění respondenta, přičemž si respondent může také zvolit, kdy dotazník vyplní. Mezi nevýhody může naopak patřit nižší návratnost, možnost rozmyšlení si odpovědi nebo se může stát, že dotazník vyplní zcela jiná osoba, než které byl dotazník adresován.
- d) telefonické a elektronické dotazování – jedná se o velmi využívanou, relativně levnou a rychlou metodu sběru dat v terénu. Bedrnová, Nový a kol. (2007) dále uvádí, že s rozšířením internetu a elektronické pošty se zvětšila možnost rozesílat písemné dotazníky elektronickou poštou a rozšiřovat dotazníky na internetových stránkách.
- e) speciální škálovací postupy – v praxi se používají postupy označované jako párové srovnávání a sémantický diferencál.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V první části kapitoly je představena vybraná společnost, která se v současnosti zabývá montáží významného komponentu do dvou celosvětově známých značek automobilů. Dále je popsán průzkum fluktuace ve vybrané společnosti. Je třeba uvést, že se diplomová práce zabývá zejména průzkumem fluktuace u kmenových zaměstnanců společnosti. V práci je zprvu použita kvalitativní metoda, přičemž je průzkumné šetření v rámci analýzy fluktuace zaměstnanců ve společnosti nejprve postaveno na pilotních rozhovorech s kmenovými zaměstnanci různých pozic, kteří byli v době, kdy byly rozhovory prováděny, ve výpovědní lhůtě. Po následném zjištění důvodů odchodů zaměstnanců byl vytvořen dotazník, pomocí kterého bylo sledováno, zda se některé negativní aspekty objevují také u kmenových zaměstnanců, kteří ve společnosti doposud pracují. Pomocí dotazníkového šetření byly zjištěny důvody, kvůli kterým by mohli společnost případně opustit zaměstnanci současní. Díky zjištěným výsledkům z dotazníkového šetření lze předcházet odchodům současných zaměstnanců.

2.1 Charakteristika společnosti

Společnost si přeje zůstat anonymní. Vybraná společnost je součástí celosvětové korporace, která zaměstnává více než 71 000 zaměstnanců a provozuje 208 výrobních závodů po celém světě. Zabývá se jak výrobou, tak montáží komponentů pro Automotive. Jejich integrované, vnitropodnikové dovednosti jim umožňují přenést produkty od výzkumu a designu až po konstrukci a výrobu – každý rok do více než 19 milionů vozidel.

V České republice lze nalézt šest výrobních závodů. Průzkum fluktuace zaměstnanců byl zaměřen právě na jeden z nich. Jedná se o závod, který je více než 20 let významným dodavatelem autodílů pro největší českou automobilku. S montáží výrobku začali již v 90. letech pro jeden typ vozu s nízkým počtem zaměstnanců, postupně však došlo k rozšíření na tři výrobní závody. V současné době se v tomto závodě montují komponenty do dvou různých modelů vozů, standardních i prémiových. Aktuálně společnost zaměstnává zhruba 600 přímých zaměstnanců. Společnost nemá žádné skladové zásoby – využívá metodu Just In Time (JIT). Vyrobený komponent je již určený do konkrétního vozidla a zná i svého majitele. Záměrem společnosti je dosažení stanovených cílů a udržení důvěry svých zákazníků. Podnik se zaměřuje zejména na tyto klíčové oblasti: kvalita, lidé, komunita, zákazníci a finanční disciplína. Všechny tyto principy jsou součástí obchodní strategie společnosti, které současně určují i její kulturu.

Závod byl založen v roce 1994, přičemž díky svým výrobním postupům si vybudoval na trhu Automotive dobré jméno. Dokázal si tak získat a udržet dva významné výrobce automobilů, kteří patří do koncernu Volkswagen Group (Interní zdroje, 2022). Automobilové značky, které jsou součástí koncernu Volkswagen Group, lze vidět na obrázku 5.



Obrázek 5 Volkswagen Group (Falchenko, 2020)

V současné době probíhá naceňování a intenzivní přípravné práce na nabídkách pro dva uznávané zákazníky (dvě známé automobilové značky). Pro představu – jedna z automobilek zaměstnává okolo 36 tisíc zaměstnanců a druhá zhruba 39 tisíc zaměstnanců.

Společnost uvádí, že např. v minulém roce v červnu směřovala k jednomu společnému cíli: zvyšovat kvalitu. Úspěšně dokončili jejich první "Quality Mindset Workshop". Tuto akci zorganizovali na výrobní lince v hale A (výroba komponentu do 1 značky automobilu – výroba komponentu do prémiového vozu). V této hale, resp. u montáže komponentu je třeba, aby každý zaměstnanec vnímal, jak moc je kvalita důležitá. Jedná se o komponent, který je uvnitř automobilu nepřehlédnutelný, proto k jakémukoliv narušení kvality v prémiovém voze nesmí dojít. Na kvalitu je v této hale (výroba prémiového komponentu) směřována mnohem větší pozornost než na hale B. U montáže se musí při manipulaci s materiálem klást vysoký důraz na kvalitu. Tohoto workshopu se zúčastnili zaměstnanci z ranních směn, a to každý týden od úterý do čtvrtka. Každý den byl věnován jednomu tématu a aktivitě:

- úterý - "kvalita a zákazník". Současně byl vyhlášen kvíz o hodnotné ceny.
- středa - "kvalita procesu a systém kvality". Zaměstnanci měli po celý den jedinečnou příležitost nahlédnout do interiéru a usednout za volant vozu X, který byl přistaven před halu A.

- čtvrtek - "kvalita dodavatelů". Po prezentaci byl vyhodnocen kvíz, přičemž byli vylosováni 3 šťastlivci, kteří byli odměněni. Na konci třídní série workshopů byl pro všechny účastníky připraven společný raut.

Zaměstnanci výrobní linky na hale B se tohoto workshopu zúčastnili v průběhu října 2023 (Interní zdroje, 2023).

2.2 Fluktuace ve vybrané společnosti

V tabulce níže lze vidět počty kmenových zaměstnanců v letech 2015 až 2022. Lze si všimnout, že je v roce 2022 ve společnosti nejnižší počet zaměstnanců jak na začátku roku, tak na konci roku. Dle tabulky lze konstatovat, že se téměř každým rokem počet kmenových zaměstnanců snižuje. V roce 2015 bylo ve společnosti značně více kmenových zaměstnanců oproti roku 2022.

Tabulka 2 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech

Počty zaměstnanců (kmenový stav)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Leden	740	710	648	591	650	633	596	512
Prosinec	717	657	575	652	636	598	522	435

Zdroj: Interní zdroje

2.3 Fluktuace zaměstnanců na jednotlivých pracovištích (2021-2024)

Fluktuace zaměstnanců v této společnosti se týká zaměstnanců pracujících jak na hale A, tak na hale B i C. Každá hala se zabývá výrobou stejného komponentu, ale do jiného vozu. Jedna z hal však byla zrušena, resp. byla přerušena výroba komponentu do jednoho vozidla. Do celkové fluktuace na konci roku 2022 a do září 2023 již fluktuace zaměstnanců pracujících na hale C započítána není z důvodu již zmíněného zrušení výroby.

2.3.1 Celková fluktuace na konci roku 2021 a v roce 2022

Dle tabulky 3 je většina zaměstnanců kmenových, resp. z celkových 4 784 zaměstnanců je pouze 822 zaměstnanců agenturních. V tabulce 3 lze vidět, že bylo od října 2021 do září roku 2022 ve společnosti 3 962 kmenových zaměstnanců. Během tohoto období bylo do společnosti přijato 12 kmenových zaměstnanců, ke konci období jich však odešlo mnohem více (80 kmenových zaměstnanců).

Tabulka 3 Fluktuace v průběhu let 2021 a 2022

	X. /21	XI. /21	XII. /21	I. /22	II. /22	III. /22	IV. /22	V. /22	VI. /22	VII. /22	VIII. /22	IX. /22	Celkem
HC kmen	362	352	351	344	338	332	328	321	318	313	303	300	3962
HC agentury	55	65	60	53	49	46	44	77	90	80	93	110	822
Celkem HC kmen a agentury	417	417	411	397	387	378	372	398	408	393	396	410	4784
Kmen nástupy	0	0	2	0	0	0	0	1	5	0	2	2	12
Kmen výstupy	12	8	3	6	6	6	3	7	8	5	12	4	80
Agentury nástupy	0	17	2	0	2	0	0	40	26	8	22	30	147
Agentury výstupy	4	7	6	7	6	3	2	7	18	18	9	13	100
Kmen fluktuace	3,3	2,3	0,9	1,7	1,8	1,8	0,9	2,2	2,5	1,6	4,00	1,3	
Agentury fluktuace	7,3	10,8	10,0	13,2	12,2	6,5	4,6	9,1	20,0	22,5	9,7	11,8	
Celkem flukt. kmen a agent.	3,8	3,6	2,2	3,3	3,1	2,4	1,3	3,5	6,4	5,9	5,3	4,2	

Zdroj: Interní zdroje

Práce je zaměřena na fluktuaci kmenových zaměstnanců. Při výpočtu míry odchodů těchto zaměstnanců za období 2021 až 2022, je zjištěno, že je míra odchodů 24,2 %. Jak bylo uvedeno již v teoretické části, za běžnou normu fluktuace se v České republice považuje 15 % a ideálním procentem zdravé fluktuace bývá považována hodnota 5–7 %. Pokud je však fluktuace vyšší než 20 %, tak ji lze považovat za poměrně vysokou. Proto je nutné zaměřit se na zkoumání důvodů odchodů zaměstnanců ze společnosti.

$$\frac{80}{\left(\frac{3962}{12}\right)} \times 100 = \frac{80}{330,2} \times 100 = 0,242 \times 100 = 24,2 \% \quad (3)$$

2.3.2 Celková fluktuace na konci roku 2022 a v roce 2023

V tabulce 4 lze vidět, že v tomto období došlo ve společnosti k poklesu kmenových zaměstnanců a téměř dvojnásobnému nárůstu zaměstnanců agenturních. V tomto období

dokonce došlo k tomu, že odešlo ze společnosti více agenturních zaměstnanců, než jich bylo do společnosti přijato.

Tabulka 4 Fluktuace v průběhu let 2022 a 2023

	X. /22	XI. /22	XII. /22	I. /23	II. /23	III. /23	IV. /23	V. /23	VI. /23	VII. /23	VIII. /23	IX. /23	Celkem
HC kmen	291	288	286	279	275	292	309	316	325	345	339	345	3690
HC agentury	120	157	150	167	181	153	136	125	107	99	103	90	1588
Celkem HC kmen a agentury	411	445	436	446	456	445	445	441	432	444	442	435	5278
Kmen nástupy	1	5	5	6	8	18	34	20	16	22	7	20	162
Kmen výstupy	9	7	7	6	11	1	11	10	6	5	10	14	97
Agentury nástupy	31	67	6	48	64	54	12	29	14	11	23	7	366
Agentury výstupy	21	30	11	32	52	79	31	40	25	18	19	20	378
Kmen fluktuace	3,1	2,4	2,5	2,2	4,0	0,3	3,6	3,2	1,9	1,5	3,0	4,1	
Agentury fluktuace	17,5	19,1	7,3	19,2	28,7	51,6	22,8	32,0	23,4	18,2	18,5	22,2	
Celkem flukt. kmen a agent.	7,3	8,3	4,1	8,5	13,8	18,0	9,4	11,3	7,2	5,2	6,6	7,8	

Zdroj: Interní zdroje

Výpočtem míry odchodů kmenových zaměstnanců za období 2022 až 2023, lze zjistit, že je míra odchodů v daném období 31,5 %. Míra odchodů se oproti předchozímu období zvýšila o 7,3 %.

$$\frac{97}{\left(\frac{3690}{12}\right)} \times 100 = \frac{97}{307,5} \times 100 = 0,315 \times 100 = 31,5 \% \quad (4)$$

2.3.3 Celková fluktuace na konci roku 2023 a na začátku roku 2024

V tabulce 5 je znázorněno pouze 6 měsíců, které spadají do současného období.

Tabulka 5 Celková fluktuace na konci roku 2023 a na začátku roku 2024

	X. /23	XI. /23	XII. /23	I. /24	II. /24	III. /24	Celkem
HC kmen	355	355	367	378	366	359	2180
HC agentury	82	77	75	79	65	64	442
Celkem HC kmen a agentury	437	432	442	457	431	423	2622
Kmen nástupy	15	7	25	15	5	6	73
Kmen výstupy	4	6	13	4	17	13	57
Agentury nástupy	10	35	4	30	0	5	84
Agentury výstupy	18	40	6	25	12	6	107
Kmen fluktuace	1,1	1,7	3,5	1,1	4,6	3,6	
Agentury fluktuace	22,0	52,0	8,0	31,7	18,5	9,4	
Celkem flukt. kmen a agent.	5,0	10,7	4,3	6,4	6,7	4,5	

Zdroj: Interní zdroje

2.4 Pilotní rozhovory

Před dotazníkovým šetřením byly provedeny pilotní rozhovory. Cílem bylo zjistit, z jakého důvodu odchází současní zaměstnanci. Pilotní rozhovory byly vedeny s kmenovými zaměstnanci, kteří byli v době, kdy byly pilotní rozhovory prováděny, ve výpovědní lhůtě. Rozhovorů se zúčastnili tři zaměstnanci, kteří ukončili pracovní poměr a pracovali na THP pozici a jeden zaměstnanec, který odcházel, pracoval na pozici dělnické. Pilotní rozhovory byly využity z důvodu zjištění současných důvodů, proč zaměstnanci odcházejí, resp. co tedy přesně stojí za tím, že je ve společnosti vysoká míra fluktuace. Rozhovory byly vedeny se čtyřmi zaměstnanci, kteří pracovali na různých pozicích, strávili ve společnosti odlišný počet let, a někteří také zažili fungování dřívější společnosti, která byla zhruba před sedmi lety přejmenována. V tabulce 6 lze vidět některé základní informace o dotazovaných respondentech.

Tabulka 6 Základní informace o respondentech

Respondent	Počet let v podniku	Pracovní pozice	Důvod odchodu z podniku	Termín odchodu
1	1	THP pozice (vzorkování, oddělení kvality)	vykonávání odlišné práce, nezájem ze strany nadřízeného apod.	koncem ledna
2	17	THP pozice (launch manager)	přenesení příliš mnoho práce za absolutně žádnou odměnu	koncem února
3	1	montážní dělník	rodinné důvody	koncem března
4	28	THP pozice (bum analyst)	společnost nezískala další projekt (žádná budoucnost)	koncem března

Zdroj: Autor

Veškeré rozhovory byly prováděny telefonicky. U všech rozhovorů byl se svolením dotazovaných vytvořen záznam zvuku, ze kterého následně vznikla doslovná transkripce. Celkem byly provedeny čtyři rozhovory, přičemž tři respondenti mluvili českým jazykem a jeden respondent cizím jazykem. Rozhovoru se tedy zúčastnil také tlumočnick (tlumočnice mongolštiny).

2.4.1 Odpovědi na otázky z rozhovorů

Rozhovory byly strukturovány do několika oblastí. Na počátku rozhovoru byly zjištěny základní informace o respondentech. Následně byly kladeny otázky týkající se procesu odcizení, zájmu ze strany společnosti, vztahů s kolegy/nadřízeným, odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, komunikace, procesu adaptace a spokojenosti, resp. nespokojenosti zaměstnanců. V případě, že by zaměstnanec něco napadlo, tak mohl na konci rozhovoru uvést jakékoliv připomínky. Základní otázky zněly takto:

- Co bylo náplní Vaší práce?

Co se týká prvního respondenta, tak ten uvedl: „*Náplní mé práce mělo být vzorkování a jednání o kvalitářské věci v oddělení kvality, jednání s dodavateli vzorkování a odborné práce.*“ Respondent 2 řekl: „*Staral jsem se o náběhy změn do výroby, veškerý extra auta, co byli objednávaný nesériovým způsobem a testování SAP testy na X a Y.*“ X a Y značí dva

rozdílné typy vozů dvou automobilek. Za respondenta 3 odpověděla tlumočnice: „*Dělá montáž X.*“ X znamená daný komponent, který společnost v tomto závodě montuje. Respondent 4 uvádí: „*Tak moje pozice je bum analyst, to znamená, to je takový analytik kusovníku, z čeho se tady vlastně vyrábí X. Z jakých dílů a poskládat to tak, aby z toho vylezla na konci výrobní linky X.*“ Písmenem X je označován vyráběný komponent společnosti XY.

- Jak dlouho jste pracoval/a pro společnost XY?

První respondent uvádí, že pro společnost pracoval 1 rok. Druhý respondent uvádí, že ve společnosti pracoval 17 let. Třetí respondent pracoval ve společnosti téměř rok. Respondent 4 v této společnosti pracoval 28 let.

- Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pro společnost XY pracovat?

První respondent na tuto otázku odpovídá takto: „*Pro společnost jsem se rozhodla pracovat, protože když jsem byla v listopadu v roce 2022 na pohovoru, tak mi přišlo, že je firma zaměřená na lidi, a že tam pracují odborníci. Proto jsem se rozhodla, že tam nastoupím.*“ Respondent 2 uvádí, že: „*Po škole jsem vlastně šel zrovna sem, protože se mi ta firma líbila tehdy jako X.*“ Společnost XY v lednu roku 2016 oznámila, že bude mít od října 2016 nový název. Společnost uvedla, že se jedná o silný a pozitivní název, který zdůrazňuje schopnost společnosti přinést ty správné dílky dohromady správnou cestou a v pravý čas a poskytnout zákazníkovi nejlepší hodnoty. Latinsky název znamená posouvání vpřed nebo neustálé zlepšování. Tlumočnice u respondenta 3 odpověděla, že se sem zaměstnanec přestěhoval, a tak se rozhodl, že bude v této společnosti pracovat. Respondent 4 uvádí, že: „*No tak dřív to bylo vlastně asi kvůli penězům, protože já jsem pracovala v textilním průmyslu a tam byly úplně jiné peníze než ve Škodovce, takže myslím, že ta motivace byla určitě peníze no.*“

- Co jste nejvíce oceňoval/a na Vašem zaměstnání?

U této otázky respondent odpověděl další informace, které se týkají nástupu do práce. Říká: „*Ono se to změnilo. To, kvůli čemu jsem tam nastupovala, tak to v momentě, kdy jsem nastoupila, už nebyla pravda. Změnilo se tam vedení, změnil se vedoucí kvality, takže to kvůli čemu jsem tam nastupovala už nebyla pravda.*“ Respondent 2 zmiňuje dobrý kolektiv a práci. Respondent 3 oceňoval, že byl kmenovým zaměstnancem a nepracoval pod agenturou. Respondent 4 uvedl, že lidé, že v nich má ve společnosti důvěru. Respondent dodal: „*To je myslím úplně to top.*“

Proces odcizení

- Po jaké době, co jste pracoval/a ve společnosti, jste si uvědomil/a, že chcete odejít?

Respondent 1 uvedl: „*No, vlastně už v prvních měsících. Zjistila jsem, že ten člověk, s kterým jsem se domlouvala, a který měl být mým vedoucím, tam už není. Tohle jsem zjistila v prvních týdnech a ten člověk, který tam zůstal, tak neměl žádnou odbornost. Náplň mé práce se úplně změnila, takže z nějaké odborné práce jsem několik týdnů až měsíců jsem dělala tabulky, takže to se mi nelíbilo. Pak jsem se teda dostala do nadnárodních týmů, které byli projektové týmy, takže pak jsem tedy byla vlastně spokojenější i s náplní práce. Bohužel se pak ta projektová práce stala jen okrajovou záležitostí.*“ Respondent 2 uvedl: „*Až ted'ka.*“

Respondent 3 prý neplánoval, že by ze společnosti odešel, ale musel odejít z rodinných důvodů. Respondent 4 řekl: „*No tak to bylo jednoduchý, nedostali jsme projekt, vlastně už třetí v řadě, a když jsem se dozvěděla, že dokonce čtvrtý, tak už jsem si říkala, že je něco špatně no.*“

- Co zapříčinilo, že jste začal/a o odchodu přemýšlet? (1. moment, kdy respondent přemýšlel o odchodu)

Respondent 1 odpověděl, že to již bylo zmíněno, resp. že již v prvních měsících. Respondent 2 uvedl: „*Když mi vlastně přidali trojnásobek práce za Launch Engineera i na X, protože Launch Engineer na X dělal 2 projekty a sám to prostě nestíhal a odešel vlastně na kvalitu. Byl tam každý den do 7 a tak. No a pan ředitel řekl, že to budu dělat já, zároveň i s Y. A nakonec, že mi přidají asi 2,5 tisíce, ale nedají mi to do základu, že to budu dostávat jako odměnu od svého nadřízeného. Tak jsem řekl, že v žádném případě.*“ X označuje halu A, resp. výrobu komponentu do vozu X, přičemž respondent dělal Launch Engineera na hale B, tedy jeho prací bylo starat se o náběhy změn do výroby, testování apod. jiného typu vozidla. Co se týká respondenta 3, již výše bylo uvedeno, že respondent o odchodu nepřemýšlel, ale z rodinných důvodů musí společnost opustit. Respondent 4 uvedl: „*No, když jsme nedostali ten projekt.*“ Dodal, že již není ve společnosti žádná budoucnost.

- Po jak dlouhé době jste se rozhoupal/a k odchodu? Resp. jak trval proces od té doby, co jste začal/a přemýšlet o odchodu po dobu a kdy jste definitivně ukončil/a pracovní poměr?

Respondent 1 říká: „*No vlastně doopravdy od prvních týdnů/měsíců to nebylo přesně ono s tou změnou vedení nebo změnou manažera oddělení, takže jsem se necítila v tom oddělení úplně dobře. Byl tam ale zase dobrý kolektiv lidí nebo ty nadnárodní týmy, tak tam se mi pracovalo dobře. Tak jsem si říkala, že to nějakým způsobem vydržím a třeba se to změní.*“ Respondent 2 uvádí, že to trvalo asi měsíc, protože si nejdříve, než dal výpověď, obhlédl další zaměstnavatele a tam se nějakým způsobem domluvili. Následně respondentovi volali, jestli má zájem, přičemž řekl, že ano. Šel tedy ještě na jeden pohovor, kde rovnou podepsal smlouvu.

Respondent 3 tedy o odchodu nepřemýšlel, ale pracovní poměr ukončil po 1-2 měsících, resp. respondent pracoval ve společnosti zhruba třičtvrtě roku a následně ukončil pracovní poměr. Respondent 4 uvedl: „*No tak asi 2 měsíce. Opravdu to jako není lehký rozhodnutí po tak dlouhý době.*“

- Z jakého důvodu jste ukončil pracovní poměr ve společnosti XY?

Respondent 1 uvádí: „*Ten systém se nezměnil, přístup vedoucího oddělení se nezměnil a neustále se to zhoršovalo, takže jsem se pak rozhodla, že nechci, aby se ke mně někdo takhle choval a vlastně ještě i kvůli tomu, že nebyl zájem o jakoukoliv odbornost.*“ Respondent 2 uvedl, že ukončil pracovní poměr z toho důvodu, že na něj bylo přeneseno příliš mnoho práce za absolutně žádnou odměnu. Respondent 3 ukončil pracovní poměr z rodinných důvodů. Respondent 4 odpověděl, že to je stále to stejné, resp. nedostali již čtvrtý projekt.

Zájem ze strany společnosti

- Věděl Váš nadřízený, že chcete odejít ze společnosti? Pokud ano, snažil se Váš názor změnit?

Respondent 1 uvádí: „*V momentě, kdy jsem dala výpověď, tak to se mnou nikdo nechtěl řešit a nikdo se se mnou nebavil.*“ Respondent 2 uvedl: „*Věděl. Věděl to první a řekl mi na to akorát, že to čekal, protože on sám mi dal tu práci na popud pana ředitele. Bylo prostě evidentní, že za takových podmínek můžu jít kamkoliv jinam.*“ Tlumočnice za respondenta 3 odpověděla, že nebylo plánované odejít (podat výpověď), a nadřízený to nevěděl. Respondent 4 odpověděl: „*Jo, dozvěděl se to nějakým stylem. Nevím jakým. A tak samozřejmě mě přemlouval, že nechce, abych odešla.*“

- Provedl s Vámi někdo pohovor před odchodem ze společnosti? (z důvodu pochopení, proč odcházíte?)

Respondent 1 uvádí: „*Ty důvody byly známé, protože jsme s personálním oddělením řešili situaci na oddělení. Myslím, že důvody byly známy.*“ Respondent 2 uvedl, že ne. Totéž odpověděl respondent 3. Respondent 4 uvedl: „*Jo, to bych řekla, že jo. To se ptali.*“

Vztahy s kolegy/nadřízeným

- Jak byste popsal/a vztah s Vašimi kolegy/nadřízeným?

Respondent 1 uvádí: „*Vztah s nadřízeným teda velmi špatný. Velmi špatné vedení oddělení, co se týče profesní i manažerské úrovně. Kolegové tam byli spolupracující, vztahy v kanceláři byly jaké měly být, jak na závodě, tak v nadnárodních týmech. Tam spolupráce byla dobrá a výborná.*“ Respondent 2 uvedl: „*přátelský.*“ Respondent 3 odpověděl, že vztahy nebyly špatné, a že s kolegy/nadřízeným nebyly žádné problémy. S kolegy i nadřízeným to

bylo, jak uvedl „fajn“. Respondent 4 uvedl: „Tady jsou vztahy úplně, myslím si, že v pořádku. Jako pracovní vztahy určitě.“ Když jsem se zeptala, zda i s nadřízeným, respondent odpověděl: „No tak ten nedávno přišel jako nový. Já nevím no, tak asi to je o něčem jiném, než když jsem měla pomalu 15 let někoho jiného. Tenhle je tady vlastně defacto asi rok. No je to takový jiný no. On je mladší samozřejmě, takže má asi úplně jiné představy, jiné vize než ten minulý.“

- Co se týče vztahů s kolegy či nadřízeným, došlo někdy k nějakému konfliktu mezi Vámi a kolegou/nadřízeným až do takové fáze, že jste pomyslel/a na odchod ze společnosti?

Respondent 1 uvádí: „Myslím, že s kolegy jsme neměli žádný konflikt. Automotive je docela drsné odvětví, takže tam na nějaké zvýšení hlasu občas došlo, ale to je takový celkem běžný. A mezi kolegy si myslím, že konflikt nebyl – vůbec žádný vážný konflikt.“ Respondent 2 uvedl, že nedošlo k jakémukoliv konfliktu. Tlumočnice respondenta 3 uvedla, že respondent moc nemluvil, a tak žádné konflikty nebyly. Respondent 4 uvedl: „Ne, to ne.“

Odměňování

- Byl jste spokojen/a s výší Vaší finanční odměny?

Respondent 1 řekl bez delšího zaváhání ano. Naopak respondent 2 uvedl jako odpověď ihned ne. Respondent 3 prý tak spokojený nebyl, protože každý měsíc dostával jiné odměny/bonusy. Respondent 4 uvedl: „Vzhledem k tomu, jakou mám zodpovědnost, tak to není zas tak jako super no.“

- Jaké benefity, které Vaše společnost poskytuje, jste využíval/a? Postrádal/a jste nějaké benefity, které byste býval/a rád/a využil/a?

Respondent 1 uvádí: „Jediný, co jsem využívala tak byl příspěvek na penzijní připojištění a na žádné jiné benefity jsem vlastně nedosáhla, některé benefity byly zrušené. Benefity, které bych určitě využívala by byla MultiSport karta, takže ta kdyby byla v nějaké příznivé ceně nebo s příznivým doplatkem, tak tu bych určitě využívala.“ Respondent 2 uvádí: „Tak využíval jsem ty stravenky vlastně a na ten volný čas. Dřív tady byla i kartička na sport, to mě mrzelo, že se teďka zrušilo. Využíval jsem i masáže, ale všechno se teďka v poslední době osekává. Myslím, že jsem jen dvakrát za tu dobu využil příspěvek 10 tisíc, co bylo na dovolenou.“ Ptala jsem se, zda tedy stále funguje MultiSport karta, kdy mi bylo sděleno, že nyní funguje v jiném režimu, stojí daleko více peněz, a že se to již nevyplatí. Toto mi bylo sděleno také respondentem 1, který uvedl, že by se měla MultiSport karta pohybovat okolo 900 Kč. Respondent 3 byl s benefity, které společnost poskytuje, spokojený. Žádný benefit nepostrádal. Z benefitů však využíval pouze kartu Sodexo. Respondent 4 uvedl: „Tak tady je ta Sodexo karta, ten příspěvek na to stravování. Pak tady je ten tarif pro rodinné příslušníky ohledně telefonu. Pak jsme vlastně dostávali příspěvek na Sodexo na volný čas, což je také

dobrá částka. Dřív jsme ještě dostávali příspěvky na dovolenou, když někdo vycestoval. To bylo taky dobrý. Pak ještě myslím MultiSport karta. Tu jsme využívali do bazénu, tuším. Jinak si myslím, že já jako už nic.“ Když jsem se zeptala, zda respondent něco postrádá, tak mi bylo řečeno, že „asi ne.“ Respondent 4 uvedl, že si myslí, že i to, co společnost nabízí, je super.

- Myslíte si, že je odměňování pracovníků ve společnosti podle Vás spravedlivé?

Respondent 1 uvádí: „*To si myslím, že úplně ne. No, že ne.*“ Dle respondenta 2 určitě ne, co se týče vytíženosti prací. Respondent 3 si myslí, že je odměňování pracovníků ve společnosti spravedlivé. Respondent 4 uvedl: „*To nemám opravdu tušení. To jde mimo mě. Tohle Vám nikdo neřekne.*“ Když jsem se tázala znovu, zda respondentovi přijde daná částka za vykonávanou práci spravedlivá, tak mi bylo řečeno: „*Myslím si, že vzhledem k závažnosti jakoby té pozice, si myslím, že si to málo lidí uvědomuje. Spíš možná, že to berou jako pozici. Já to vidím trochu jinak no jako důležitou věc, která když by se tady jako fakt pokazila, tak bych nechtěla, aby se stahovaly vozy kvůli tomu, že bylo něco špatně vyrobeno na základě toho, že jsem něco špatně já uvedla/zadala nebo přinejmenším ohrozila, že se špatně nadefinuje díl, který se hodně zpracovává. Logistika ho na základě mých informací chybně objednala, a to nechcete no.*“

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

- Měl/a jste ve společnosti možnost se vzdělávat a rozvíjet své dovednosti a znalosti v souladu s potřebami společnosti? Pokud ano, v jaké oblasti, a jakým způsobem jste byl/a vzděláván/a?

Respondent 1 uvádí: „*To jsem měla. Školení jsme měli a absolvovala jsem i kvalitní školení, takže ano.*“ Respondent také hovořil o tom, že absolvoval jak externí, tak interní školení. Dodává však, že: „*ty vědomosti, které člověk nabude tak o ty pak vůbec nebylo ze strany manažera oddělení zájem.*“ Respondent 2 uvádí, že měl možnost se vzdělávat a rozvíjet své dovednosti a znalosti. Říká: „*Prošel jsem celou řadu školení vlastně za těch 17 let jako MTM, potom nějaké kvalitářské školení. Opravdu toho je hodně. Pak jsme měli ještě přístup do toho Sedua, kde si můžete vybrat jakýkoliv školení, který to Seduo nabízí.*“ Respondent 3 se zúčastnil několika školení, která byla nutná pro výkon práce. Školení mu měla pomoci s tím, aby proběhla montáž komponentu v pořádku bez vzniku jakékoliv chyby, a aby nedošlo k případnému vzniku zmetků. Respondent 4 uvedl: „*Vlastně já jsem si tady před x lety dodělala školu, udělala jsem si maturitu, a díky tomu jsem se mohla posunout. Já jsem se vlastně posouvala celý život. Začínala jsem jako člověk normálně na lince, který se posouval přes repase, vstupní kontrolu až potom na tuhle pozici bum. Takže já můžu říct, že jako u mě ten posun je znát. Jako nestála jsem na místě celou tu dobu.*“ Dále respondent 4 uvedl, že co se

týče vzdělávání: „*Tak s amozřejmě školení tady je. Pak ještě tady je možnost Seduo. Pak jako jazyky, oni jsou i na tom Seduu. Kdysi jsme chodili i na kurzy, takže já si myslím, že jako když člověk chce, tak si myslím, že si to najde. Hodně těch online kurzů je na tom Seduu no, tam je toho hodně, tam když člověk chce, tak se toho dozví hodně, si myslím. Nebo já tam aspoň chodím no, občas mě to zajímá.*“

Komunikace

- Zajímali se Vaši nadřízení o Váš názor?

Respondent 1 uvádí: „*Vůbec, byl nežádoucí.*“ Respondent 2 uvádí, že ano, že jeho přímý nadřízený určitě. Respondent 3 uvedl, že názor nikdy neříkal. Naopak respondent 4 uvedl: „*No tak jako já, když něco chci nebo se mi něco nelíbí, tak jdu jako rovnou za ním.*“ Respondent 4 dodal, že se jeho nadřízený o jeho názor stoprocentně zajímá.

- Dostával/a jste dostatek informací potřebných k výkonu práce?

Respondent 1 bez váhání odpověděl, že ne. Naopak respondenti 2 a 3 odpověděli, že ano. Respondent 4 uvedl: „*Já si toho hodně zjišťuji sama v rámci své pozice.*“

Proces adaptace

- Vzpomínáte si na to, jak probíhala Vaše adaptace ve společnosti včetně zařazení na Vaše pracovní místo? Jak probíhaly Vaše první dny ve společnost XY?

Respondent 1 uvádí: „*No, velmi špatně. Vlastně nedostala jsem vůbec informace. Jediná informace byla, ať vyplňuji tabulky a dohledávám, ale nějaká zaškolení nebo předání informací. Opravdu já jsem jenom seděla několik týdnů (2-3 měsíce) a jenom jsem doplňovala tabulky a hledala jsem ve složkách. Měla jsem ale znalosti z minulosti, tak jsem věděla přesně jako co mám hledat, a kde to mám hledat, kde jsou zdroje apod.*“ Respondent 2 říká: „*Tehdy ve společnosti XY to byly 3 měsíce normálně na lince, potom bylo kolečko po všech kancelářích další 3 měsíce myslím, a pak teprve přišlo rozřazení do určitého oddělení.*“ Respondent 3 pouze odpověděl, že zde byl jeden pracovník, který ho zaučoval a všechno mu vysvětlil. Respondent 4 se smál a řekl: „*Tak to bylo hodně zajímavý. Já jsem šla vlastně místo kolegyně, která se taky posouvala a šla jako někam jinam, takže to bylo takový... já nevím, jestli to znáte, prostě když se zaučují 2 lidí, kteří jako se mají učit něco jiného, tak to bylo prostě, když byl čas, takže jako hod' mě do vody a plav. Ale tenkrát je pravda, že ta situace byla jako snazší. Nebylo to tak těžký, jako to je teď. Myslím jako v rámci těch informací. Jako dřív to bylo takový, jak bych to řekla, hodně volnější. Ted'ka je to hodně náročný no.*“ Dále jsme hovořily o tom, jak to bylo dříve, kdy respondent řekl: „*Já, když začínala na lince, tak tady máš kladivo a tady budeš dělat tohle. Jo, to bylo jako takový jednodušší bych řekla dřív.*“ Jak respondent 4 uvedl, prošel si doopravdy vším – od práce na lince až po již zmíněnou pozici bum analyst.

- Myslíte si, že byla Vaší adaptaci ve společnosti dostatečně věnovaná pozornost?

Respondent 1 uvádí, že ne. Zeptala jsem se tedy, zda by k tomu respondent nedodal nějaké informace navíc. Respondent zmínil, že ze životopisů či pohovorů lidé věděli o dovednostech, ale vedoucí o dovednosti a zkušenosti neprojevil zájem. Dále hovořil o začlenění nebo zjištění dovedností a využití těch dovedností ve společnosti. Respondent 2 uvedl, že ano. Uvedl ale, že už to v téhle fázi dávno není pravda. Nyní, po přejmenování společnosti, to společnost XY už dělá úplně jinak. Respondent 3 si myslí, že byla adaptaci dostatečně věnovaná pozornost. Respondent 4 si myslí, že ano a dodává: „*protože kdybyste to udělala špatně nebo něco, tak to by Vám hned vyčínili. Nikdo nechtěl dělat zmetky, ať už jste tady nebo na výrobní lince.*“

- Měl by se podle Vás nějakým způsobem změnit adaptační proces ve společnosti?

Respondent 1 uvádí: „*Co se mě týká, tak by se tohle mělo změnit. Ale změnit spíš v přípravě managementu, oddělení, co od lidí očekávají, aby se ti lidé mohli plně začlenit a pracovat, a aby využívali své schopnosti.*“ Dle respondenta 2 určitě. Říká: „*Určitě lidi, kteří nastupují nově by měli projít takovým adaptačním způsobem jako to bylo tehdy za společnost X, že šli na linku, aby viděli, o co tady jde vlastně. Tohle vůbec nebylo od věci.*“ Respondent 3 uvedl, že ne, že byl se vším spokojený. Respondent 4 řekl: „*Co se týče lidí, tak ty to tam asi znají na lince, ale jako že jo, ti si tam prochází tím obecně, si myslím. A potom tady u nás technici. No ono to moc dobře tady nejde, protože když tady člověk naskočí, tak většinou jste v nějakém běhu. Je tady tlak na to, abyste se to naučila co nejrychleji. Takže potom, pokud je člověk ambiciózní, tak jde po těch věcech sám, že ho to zajímá, co a jak. Někdy je fakt, že povědomí těch nových lidí není tak obsáhlý no. Prostě mají jenom to své. Někdy by taky chtělo koukat i do těch stran, a ne jenom prostě před sebe no. Ale chápu, že pro nového člověka, který ještě nedělal v Automotivu, to musí být jako náročný no.*“

Spokojenost v zaměstnání

- S čím jste byl/a ve společnosti nejvíce spokojena, a s čím nejméně?

Respondent 1 uvedl: „*Opravdu jednání mezi kolegy bylo korektní určitě. Personální oddělení si myslím, že je na velmi dobré úrovni i jednání s tím personálním oddělením. Se mzdou jsem byla spokojená a nejméně jsem byla spokojená s tím chováním manažera kvality.*“ Respondent 2 řekl: „*Tak nejvíce jsem byl spokojen asi s tím kolektivem. Ať už jsem dělal na X nebo Y, nebo tehdy Z.*“ Respondent 2 ale zmínil, že na hale A by to ale takhle neřekl, že tam to není tak dobré. X označuje halu B, Y značí výrobu komponentu do vozu, přičemž jeho výroba byla před zhruba 2 lety zrušena a Z značí dříve vyráběný komponent do zcela jiného vozu/značky. Respondent 2 uvedl, že co se týče, s čím byl nejméně spokojen, tak by to bylo

finanční ohodnocení. Dodal, že je pod svým stávajícím nadřízeným asi druhým či třetím rokem, ale předtím měl jiného nadřízeného, který respondentovi 2 říkal, že mu nemůže přidat, že nejsou peníze. Od nynějšího nadřízeného dostal respondent ihned přidáno, přičemž se respondentovi vysmál, že mu za takové peníze nedělá ani plánovačka. Respondent 3 uvedl, že se mu líbila Sodexo karta, ale říkal, že měl problém s jazykovou bariérou. Říkal, že komunikoval s jedním Mongolem. S nadřízeným, operátorem (pracovníkem, který ho zaučoval) a s ostatními lidmi prý moc nekomunikoval. Respondent 3 prý s ničím nebyl nespokojen. Respondent 4 uvedl, že ho nic nenapadá, s čím by byl nespokojený, a že si myslí, že pokud by s něčím byl nespokojený, tak už by byl dávno pryč. Co se týká spokojenosti respondenta 4, tak uvedl: „*Nejvíce asi s tím, že mi dali tu volnost, dělat to tak, jak to dělám, a že to dělám dobře, že mám tu důvěru. To je prostě asi to top, co tady člověk potřeboval no.*“

Případné připomínky zaměstnanců

S respondentem 1 jsem hovořila poslední den, který trávil v zaměstnání a dodal, že si nechával podepisovat v daný den veškeré papíry, vracel počítač a telefon a vlastně v posledních 2-3 dnech se najednou objevil zájem ze strany manažera kvality. Až v této chvíli se manažer kvality začal zajímat o to, co respondent dělal. Takže dodal, že v tomhle ohledu už nic hezkého neřekne. Ptala jsem se také, zda nadřízený věděl, co bylo náplní práce respondenta, přičemž mi bylo sděleno, že vůbec ne.

2.4.2 Shrnutí

Každý z respondentů uvedl rozdílný důvod odchodu, avšak dle jejich výpovědí lze usoudit, že ve společnosti hraje velkou roli v odchodech problém s nízkým množstvím pracovníků, jelikož jeden z respondentů (respondent 2) přebíral práci za jiné pracovníky. Toto však nebylo možné zvládat. Respondentovi nebyla ani značně navýšena odměna, a tak se tedy rozhodl k odchodu ze společnosti. Kvůli vysoké fluktuaci se zřejmě i respondent 1 odhodlal k odchodu. Tento respondent dostal po nástupu rozdílnou práci, jelikož byl domluven s jiným nadřízeným. Při jeho nástupu zjistil, že nadřízený, se kterým se respondent domlouval, již odešel. Následně zjistil, že se změnila náplň jeho práce, takže se z nějaké odborné práce stalo zpracovávání tabulek. Respondent 1 také uvedl, že neměl jeho nadřízený žádnou odbornost a ani nevěděl, co respondent v práci dělá. Respondent 3, který byl na dělnické pozici, se rozhodl k odchodu ze společnosti z rodinných důvodů, přičemž nebylo nic, z čímž by byl nespokojen. Respondent 4, který byl ve společnosti téměř 30 let, se rozhodl k odchodu z toho důvodu, že společnost nedostala již čtvrtý projekt. Respondent si tak myslí, že ve společnosti není budoucnost.

2.5 Průzkum pomocí dotazníkového šetření

Díky pilotním rozhovorům se zaměstnanci ve výpovědní lhůtě byly zjištěny některé důvody, proč zaměstnanci odcházejí. Pomocí dotazníkového šetření bylo zkoumáno, zda se některé aspekty, se kterými nejsou odcházející zaměstnanci spokojeni, mohou objevit také u zaměstnanců současných. Účelem dotazníkového šetření je zjistit, zda se důvody odchodů shodují s některými aspekty u současných zaměstnanců. Pomocí dotazníků bylo zjištěno, s čím současní zaměstnanci nejsou spokojeni, resp. co by mohlo zapříčinit jejich případný odchod ze společnosti. Lze zjistit, co by mohlo být tím problematickým bodem, kvůli kterému začne zaměstnanec přemýšlet o odchodu. Zjištěním informací lze předejít případným odchodům současných zaměstnanců.

Dotazníkové šetření se týkalo pozice s největší fluktuací. V této společnosti se jedná o dělnickou pozici, avšak vysoká fluktuace je znatelná na všech pozicích. Způsobů, jak mohli zaměstnanci vyplnit dotazník, bylo hned několik. Na e-mailu mohli zaměstnanci nalézt informační leták, pomocí kterého mohli dotazník vyplnit buď přes počítač, či si mohli mobilním telefonem naskenovat QR kód, který je následně na dotazník přesměroval. Dotazník byl k dispozici také v papírové podobě, který mohl využít kterýkoliv zaměstnanec. Ať už čeští zaměstnanci či cizojazyční spolupracovníci společně s tlumočníky.

Nástrojem zkoumání fluktuace zaměstnanců byly Google formuláře, kde bylo vytvořeno 16 otázek. Dotazník obsahoval identifikační otázky jako je např. pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání či státní příslušnost. Nejprve byli zaměstnanci tázáni na to, co je přimělo pracovat ve vybraném závodě. Dále bylo zkoumáno zaškolení zaměstnanců, získávání dostatek informací k výkonu práce, spokojenost s výší finanční odměny či zda došlo někdy k nějakému sporu, ať už s jiným zaměstnancem či nadřízeným. Především bylo zjišťováno, zda někdy zaměstnanci pomysleli na odchod ze společnosti, a pokud ano, z jakého důvodu. Dále z jakého důvodu ve společnosti zůstávají, a co na závodě oceňují. Dotazník obsahoval především uzavřené otázky a jednu otázku otevřenou, která se týkala toho, co by se mělo dle zaměstnanců změnit. Před rozdělením dotazníku bylo provedeno pilotní šetření z důvodu potvrzení pochopitelnosti a jednoduchosti otázek.

Zaměstnanci byli obeznámeni s dotazníkovým šetřením před spuštěním sběru dat a byly jim vysvětleny způsoby vyplnění a termín ukončení sběru dat. Z důvodu potřeby pochopení veškerých otázek společnost informovala tlumočníky různých jazyků ohledně dotazníkového šetření. Tlumočníci následně asistovali cizojazyčným pracovníkům při vyplňování dotazníku. Zaměstnanci mohli vyplnit s tlumočníky dotazník buď osobně pomocí dotazníků v papírové

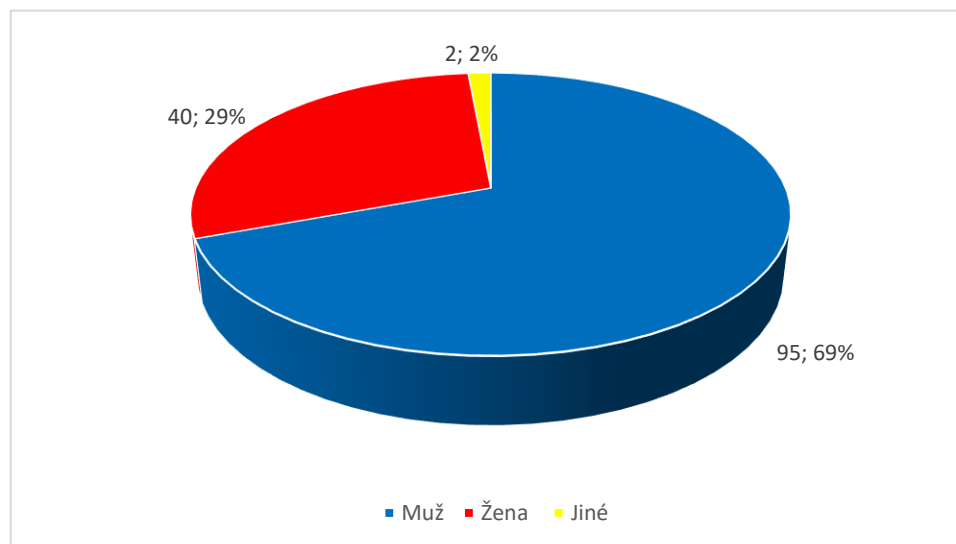
podobě či přes mobilní telefon. Distribuce a sběr dotazníků probíhal v termínu od 9. 4. do 17. 4. 2024.

2.6 Vyhodnocení dotazníků

V rámci průzkumu fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku bylo osloveno 359 kmenových zaměstnanců na dělnických pozicích ze šesti směn. Jedná se o zaměstnance ze dvou výrobních hal, různých věkových, národností apod. K 17. 4. 2024 došlo k ukončení sběru dat, přičemž dotazník vyplnilo 137 zaměstnanců v kategorii direct (dělnická pozice). Dotazníkového šetření se nakonec zúčastnilo 38,2 % zaměstnanců, resp. více než třetina zaměstnanců. Návratnost dotazníku tedy činila 38,2 %.

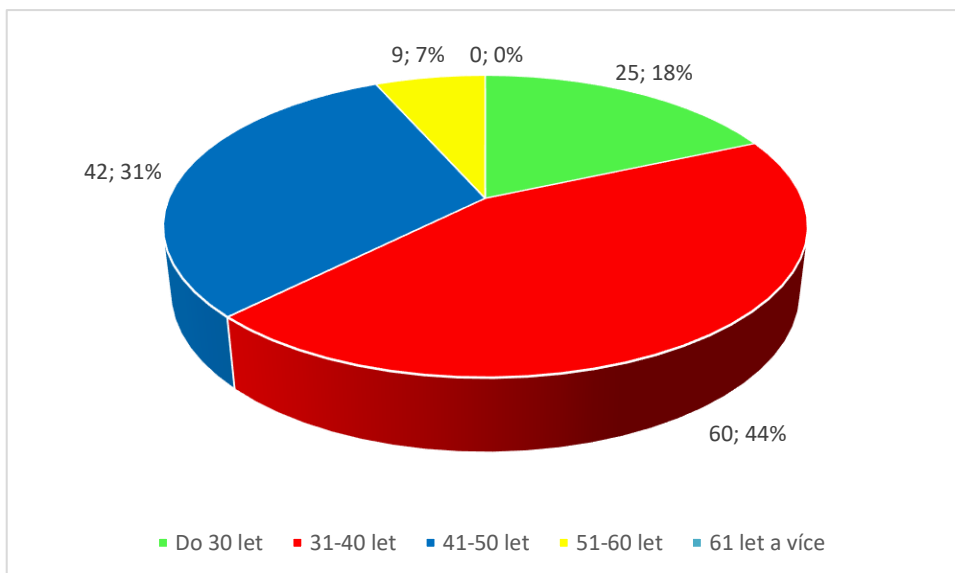
2.6.1 Identifikační otázky

Do identifikačních otázek jsou zahrnuty otázky ohledně pohlaví, věku, státní příslušnosti, nejvyššího dokončeného vzdělání, pracoviště či odpracovaného počtu let ve společnosti. Dle obrázku 6 dotazník vyplnilo 95 mužů (69 %) a 40 žen (29 %). Dva respondenti (2 %) označili odpověď Jiné, čili se nepovažují ani za muže, ani za ženu.



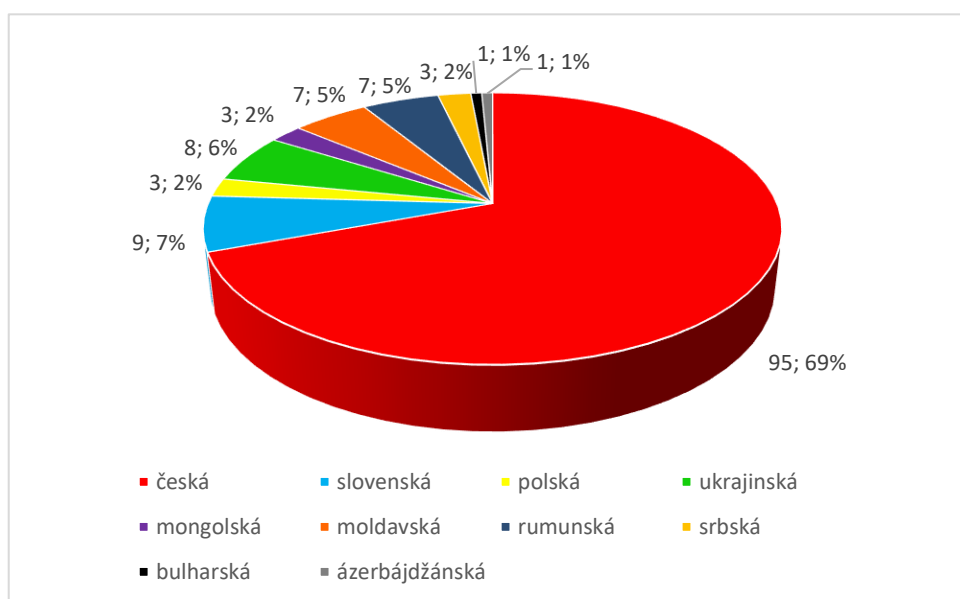
Obrázek 6 Pohlaví (Autor)

Co se týče věkových kategorií, dotazník byl nejvíce vyplňován respondenty ve věku 31-40 let (až 44 %). Dále respondenty ve věku 41-50 let, resp. 42 respondenty (31 %). Dotazník vyplnilo ve věku 30 let 25 respondentů (18 %). Respondentů ve věku 51-60 let činilo pouhých 9, resp. 7 %. Dotazník nebyl vyplněn respondenty nad 61 let a více. Dle dotazníkového šetření se průzkumu zúčastnila velká část zaměstnanců ve věku do 40 let (až 62 %).



Obrázek 7 Věk (Autor)

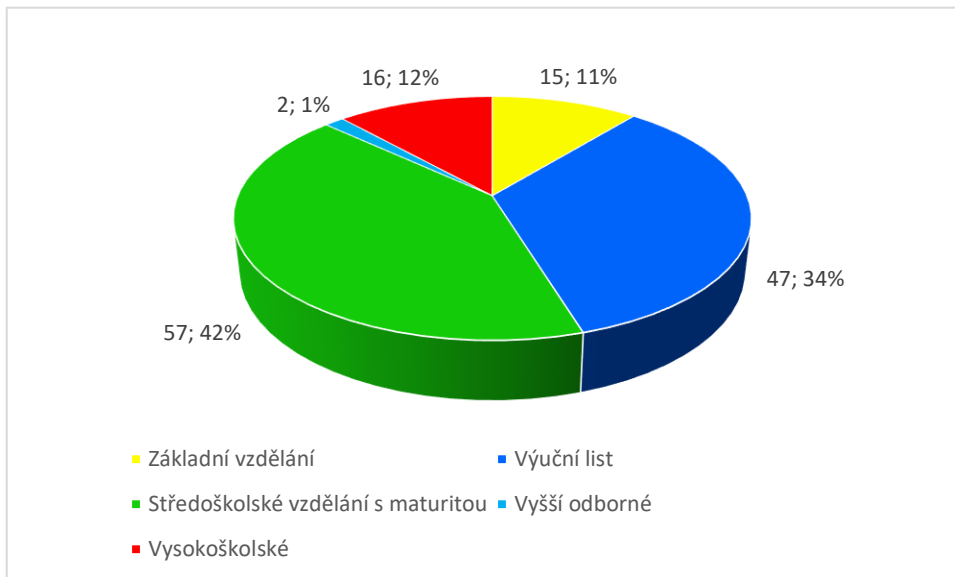
Ve vybraném závodě je velké množství zaměstnanců různých státních příslušností. Do dotazníkového šetření bylo zapojeno až 10 národností. Většinu respondentů dle obrázku 8 tvoří zaměstnanci čeští (95; 69 %). Menší část již tvoří slovenští zaměstnanci (9; 7 %), dále ukrajinští (8; 6 %), moldavští (7; 5 %), rumunští (7; 5 %), polští (3; 2 %), mongolští (3; 2 %) a srbští (3; 2 %). Dotazník byl také vyplněn jedním respondentem z Bulharska a jedním z Ázerbájdžánu.



Obrázek 8 Státní příslušnost (Autor)

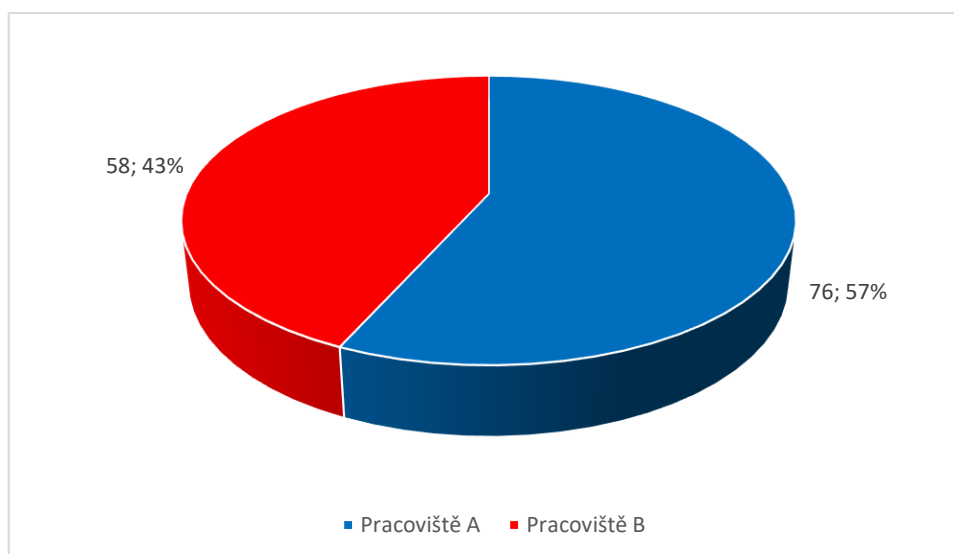
Při zkoumání nejvyššího dokončeného vzdělání došlo k závěru, že se ve společnosti nachází zaměstnanci s pěti různými stupni dokončeného vzdělání. Nejvyšší počet respondentů

dokončilo středoškolské vzdělání s maturitou (42 %), dalších 34 % respondentů má výuční list. Dle obrázku 8 dokončilo 16 respondentů (12 %) vzdělání vysokoškolské, přičemž dva respondenti (1 %) vystudovali vyšší odbornou školu. Z 16 respondentů má dokončené vysokoškolské vzdělání 15 respondentů české národnosti a jeden respondent národnosti slovenské. Vyšší odborné vzdělání dokončil jeden respondent národnosti české a jeden srbské. Ukončené základní vzdělání má 15 respondentů (11 %), přičemž sedm respondentů je české státní příslušnosti, jeden respondent polské státní příslušnosti, tři ukrajinské, dva rumunské a dva moldavské státní příslušnosti.



Obrázek 9 Nejvyšší dokončené vzdělání (Autor)

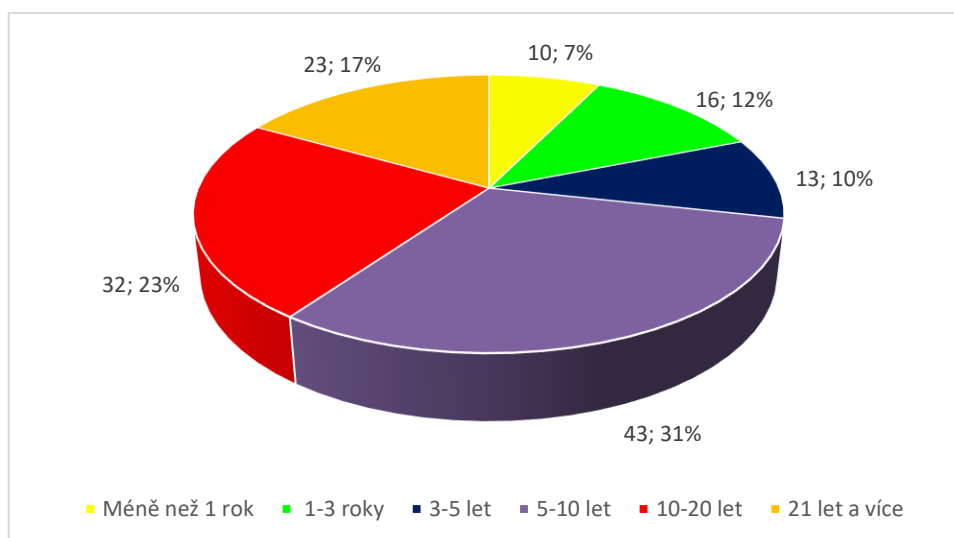
Ve vybraném závodě fungují dvě montážní haly. Na montážní hale A pracuje cca 176 zaměstnanců a na hale B cca 183 zaměstnanců. V závodě tedy lze nalézt dvě pracoviště, resp. dvě výrobní linky, přičemž na každé dochází k montáži dílu (produktu výrobního závodu) do odlišné značky vozu. Do průzkumu se více zapojili zaměstnanci z pracoviště A (76 respondentů, 57 %), tedy zaměstnanci pracující na montáži dílu, který je součástí prémiového vozu. Z pracoviště B se zúčastnilo 58 respondentů, resp. 43 % zaměstnanců. Dotazník vyplnili jak zaměstnanci pracující na výrobní lince, tak zaměstnanci pracující ve skladu.



Obrázek 10 Pracoviště (Autor)

Jak bylo zmíněno, ve společnosti je vysoká míra fluktuace, což naznačuje určitou nespokojenost zaměstnanců a nestabilní pracovní prostředí. V závodě jsou zastoupeni zaměstnanci s odlišným počtem odpracovaných let. Dle obrázku 11 lze vidět, že dotazník vyplnili zejména pracovníci, kteří již v závodě pracují po delší dobu. Dle obrázku 11 pracuje nejvíce respondentů, přesněji 43 respondentů (31 %) ve společnosti 5-10 let. Dalších 32 respondentů (23 %) pracuje v závodě 10-20 let a 23 respondentů (17 %) 21 let a více. Dotazník vyplnilo také 16 respondentů (12 %), kteří v závodě pracují prozatím 1-3 roky, dalších 13 respondentů (10 %) pracuje v závodě 3-5 let a pouze 10 respondentů (7 %) je ve společnosti méně než jeden rok.

Dle výsledků pouze 10 respondentů (7 %) pracuje ve společnosti necelý rok, přičemž šest respondentů je české státní příslušnosti (tři z nich dokončili vysokoškolské vzdělání, jeden dokončil středoškolské vzdělání s maturitou a jeden zakončil své studium výučním listem). Zbývají čtyři respondenti jsou národnosti bulharské, rumunské, moldavské a mongolské. U 16 respondentů (12 %), kteří uvedli, že ve společnosti pracují 1-3 roky, bylo pomocí bližšího zkoumání zjištěno, že pouze dva respondenti jsou české národnosti. Zbýlých 14 respondentů tvoří cizí národnost (zejména ukrajinskou, dále moldavskou, rumunskou a mongolskou). Z 16 respondentů pracuje 14 respondentů na pracovišti A a dva na pracovišti B. Dle výsledků pracuje v závodě 29 respondentů, kteří jsou zaměstnání maximálně tři roky. Bylo zjištěno, že z 29 respondentů (tvoří 19 % z celkového počtu respondentů) je osm respondentů (27,6 %) české národnosti. Zbývajících 21 respondentů (72,4 %) označuje počet cizinců pracujících v závodě po dobu maximálně tří let.



Obrázek 11 Odpracovaný počet let v závodě (Autor)

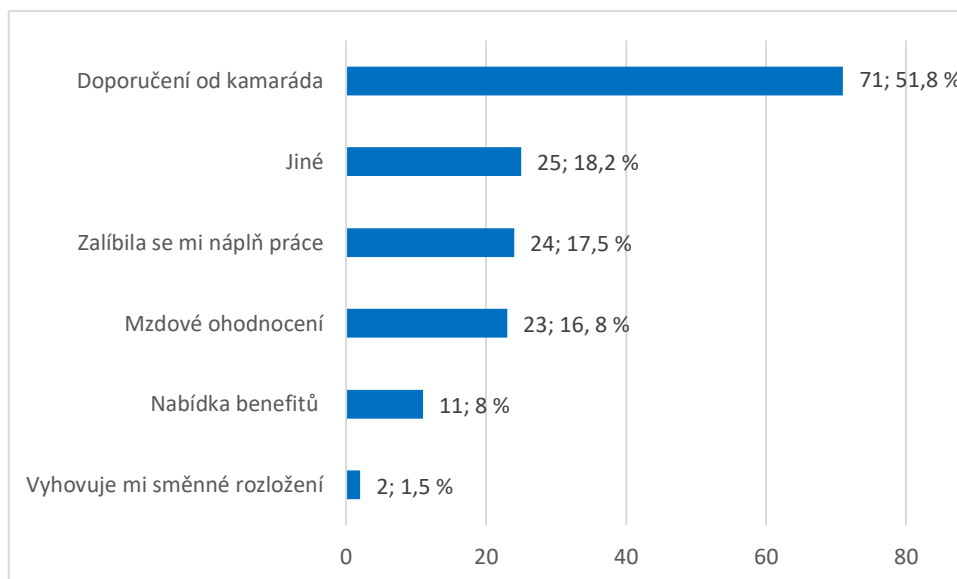
2.6.2 Vyhodnocení otázek souvisejích s fluktuací

Podstatné bylo zjistit, co přesně přimělo zaměstnance ve vybraném závodě pracovat. Respondentům bylo nabídnuto pět možností, přičemž mohli zvolit více odpovědí. Pokud v nabídce respondenti nenalezli potřebnou odpověď, mohli ji sami doplnit do kolonky Jiné. Celkem bylo získáno 156 odpovědí od 137 respondentů. Bylo zjištěno, že 14 respondentů označilo dva nebo více faktorů. Někteří z nich označili jeden z pěti faktorů a druhý ještě sami specifikovali. Jedním z faktorů bylo doporučení od kamaráda, přičemž dle obrázku 12 byla společnost doporučena 71 respondentům (51,8 %). Na obrázku 12 lze vidět, že se 24 respondentům (17,5 %) zalíbila náplň práce a 23 respondentů (16,8 %) oslovilo mzdové ohodnocení. Co se týče nabídky benefitů, pouze 11 respondentů (8 %) uvedlo, že je přiměla ve společnosti pracovat nabídka benefitů. Pouze 2 respondenti (1,5 %) zvolili odpověď: Vyhovuje mi směnné rozložení. Směnné rozložení se začátkem roku 2023 změnilo, jelikož společnost přešla na třisměnný provoz. Většinu zaměstnanců pravděpodobně mohl dříve oslovit dvousměnný provoz, což dva respondenti také zmínili. Až 25 respondentů (18,2 %) zvolilo odpověď Jiné, přičemž 23 respondentů odpovědělo, co přesně je v závodě přimělo pracovat. Níže jsou uvedeny veškeré odpovědi:

- Nabídka z rádia.
- Ztráta předchozího zaměstnání.
- Před 7 lety jsem sem nastoupila kvůli dvěma směnám, které již nejsou.
- Jen jsem zkoušel štěstí přes inzeráty, firmu jsem neznal.
- Nutnost pracovního poměru.
- Super kolegové.

- Možnost pracovat pouze v ranní směně – péče o děti.
- Zajímavý inzerát s nabídkou práce a umístění firmy.
- Práce blízko bydliště.
- Jméno firmy.
- Doporučení rodiny.
- Internet (zmíněno 2x).
- Inzerát na internetu.
- Již zde pracoval můj přítel, původně jsem šla jen na brigádu přes prázdniny.
- Adecco (zmíněno 2x).
- První zaměstnání po studiu – trainee program.
- Před 10 lety jsem neměl na výběr, potřeboval jsem peníze.
- Kdysi jsem nastoupil jako řidič, ne jako dělník.
- Nebyla jiná možnost.
- Lepší zaměstnání než předešlé.
- Dvousměnný provoz.

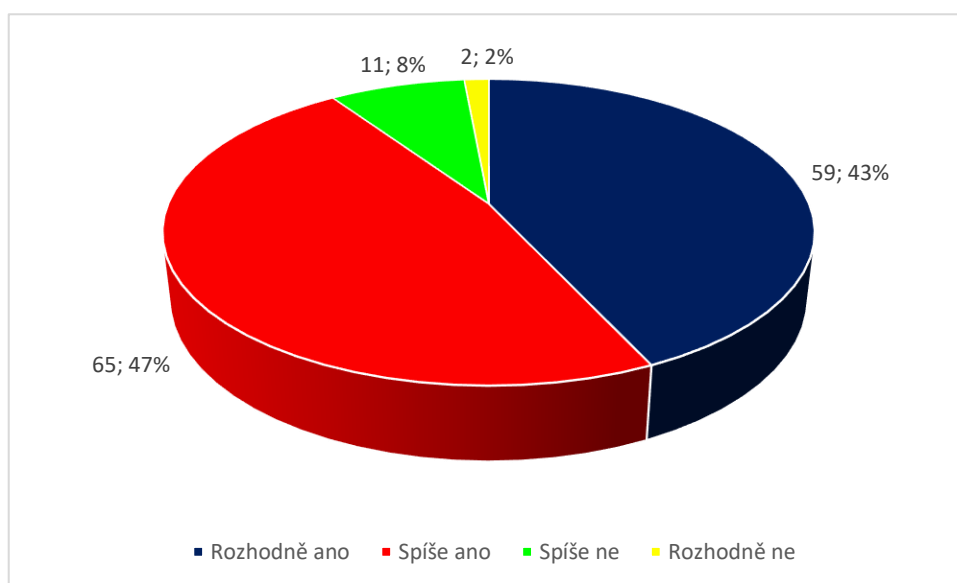
Respondenti uvedli mnoho faktorů, které je přiměly ve společnosti pracovat. Několikrát byl však zmíněný např. samotný internet, inzerát na internetu či Adecco (personální agentura). Dále byla zmíněna nabídka z rádia, práce blízko bydliště, jméno firmy, potřeba peněz a další.



Obrázek 12 Faktory, které přiměli zaměstnance v závodě pracovat (Autor)

Co se týče zaškolení zaměstnanců k výkonu práce, až 59 respondentů (43 %) odpovědělo, že se rozhodně cítí být dostatečně zaškoleni k výkonu práce. Nejvíce respondentů,

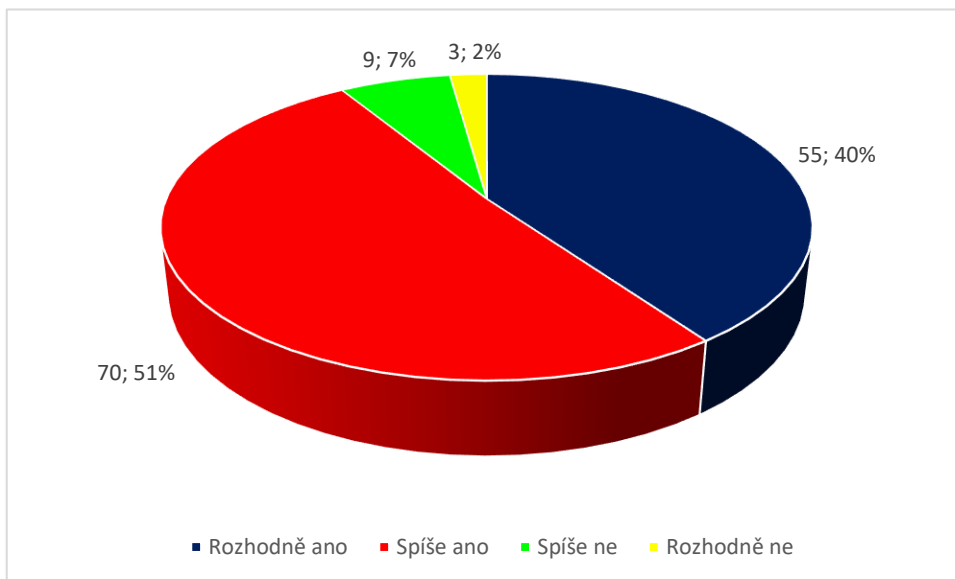
přesněji 65 respondentů (47 %) vybralo odpověď: Spíše ano. Pouze 11 respondentů (8 %) odpovědělo Spíše ne a pouze dva respondenti (2 %) odpověděli, že rozhodně ne. Až 90 % respondentů odpovědělo, že se rozhodně či spíše cítí dostatečně zaškoleny. Zbývajících 10 % respondentů se ale dostatečně zaškoleny spíše či rozhodně necítí. Co se týče nespokojenosti se zaškolením k výkonu práce, bylo zjištěno, že z 13 nespokojených respondentů (10 %) jsou jen dva cizojazyční respondenti, zbylých 10 je respondentů českých a jeden slovenský. Právě jeden slovenský respondent a jeden český se zaškolením rozhodně spokojeni nebyli. Lze usoudit, že cizojazyčným zaměstnancům je z důvodu jazykové bariéry dostatečně pomáháno při jejich zaškolení k výkonu práce. Z 13 nespokojených respondentů pracuje 11 respondentů na pracovišti A a dva na pracovišti B. Je třeba si však uvědomit, že dotazník vyplnilo více zaměstnanců z pracoviště A.



Obrázek 13 Dostatečné zaškolení k výkonu práce (Autor)

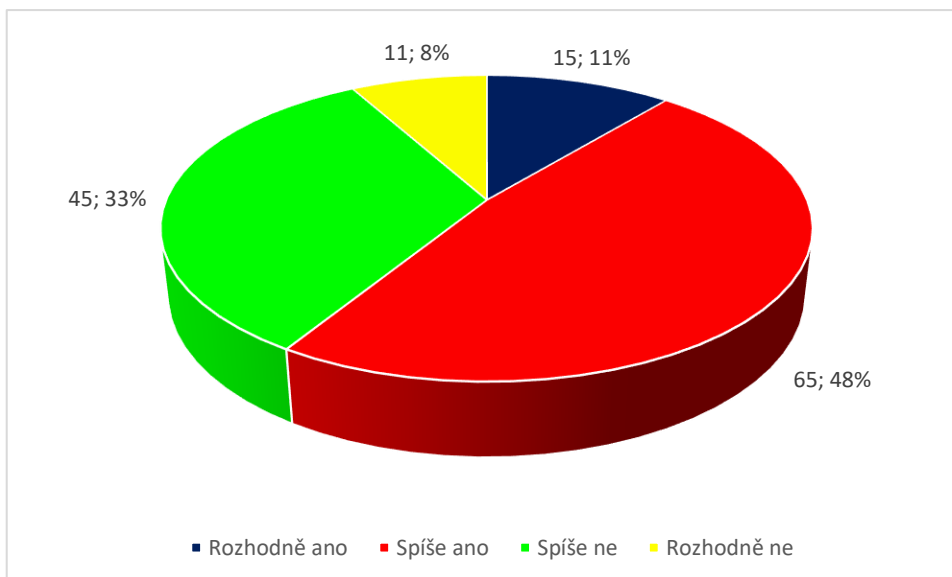
Efektivní komunikace je důležitou součástí prosperující společnosti, proto bylo nutné zjistit, zda zaměstnanci dostávají od svých nadřízených dostatek informací k výkonu práce. Dle obrázku 14 odpovědělo 55 respondentů (40 %), že má rozhodně dostatek informací potřebných k výkonu práce a 70 respondentů (51 %) odpovědělo, že spíše má dostatek potřebných informací. Pouze 9 respondentů (7 %) odpovědělo Spíše ne a tři respondenti (2 %) odpověděli Rozhodně ne. Až 91 % respondentů odpovědělo, že rozhodně dostávají či spíše dostávají dostatek informací potřebných k výkonu práce. Pouze 9 % respondentům nepřijde, že by dostávali dostatečné množství informací. Při průzkumu bylo zjištěno, že z 12 nespokojených respondentů (9 %) se získáváním informací k výkonu práce pouze jeden pracuje na pracovišti B. Dle výsledků působí 11 nespokojených respondentů se získáváním informací na pracovišti

A. Jak již bylo zmíněno, tři respondenti uvedli, že rozhodně nemají dostatek informací k výkonu práce. Z těchto tří respondentů pracují dva na pracovišti A a jeden na pracovišti B.



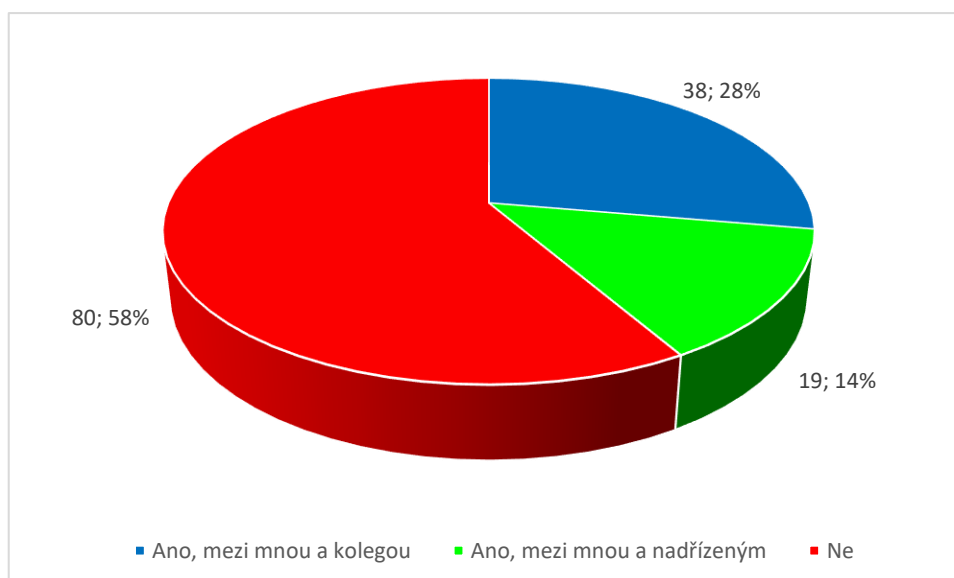
Obrázek 14 Dostatek informací potřebných k výkonu práce (Autor)

Málokdy bývá zaměstnanec zcela spokojený s výší finanční odměny. Dle výsledků je s výší finanční odměny rozhodně spokojeno 15 respondentů (11 %) a spíše spokojeno 65 respondentů (48 %). Spíše nespokojenost s výší finanční odměny vyjádřilo 45 respondentů (33 %) a 11 respondentů (8 %) odpovědělo, že rozhodně spokojeno s výší finanční odměny není. Nadpoloviční většina (59 %) respondentů uvedla, že je s výší finanční odměny spokojena. Výsledky však poukazují na fakt, že 41 % respondentů spokojena není. Jedná se o respondenty různých věkových kategorií, národností, s odlišným počtem odpracovaných let v podniku, a také respondenty z obou pracovišť.



Obrázek 15 Spokojenost s výší finanční odměny (Autor)

Mezi kolegy či mezi zaměstnancem a nadřízeným mohou mnohdy vznikat nějaké spory, ať už z důvodů nepochopení druhé strany, odlišným názorům nebo jiným důvodům. Dle obrázku 16 odpovědělo 80 respondentů (58 %), že nikdy nedošlo k nějakému sporu mezi ním a kolegou či s nadřízeným. Na obrázku 16 lze vidět, že 38 respondentů (28 %) odpovědělo, že mezi ním a druhým zaměstnancem k nějakému sporu došlo. Ke sporu mezi zaměstnanci došlo na obou pracovištích, a to u zaměstnanců různého pohlaví, věku a národností. U 19 respondentů (14 %) naopak došlo ke sporu s nadřízeným. Že došlo ke sporu mezi zaměstnancem a nadřízeným označili i respondenti, kteří byli dostatečně zaškoleni k výkonu práce, měli dostatek informací k výkonu práce a také ti, co byli spokojeni s výší finanční odměny v podniku. Výsledky poukázaly na fakt, že pět z 19 respondentů, mezi kterými došlo ke sporu s nadřízeným jsou nespokojeni téměř se vším, jak se zaškolením, tak získáváním dostatečného množství informací k výkonu práce, tak s finančním ohodnocením. Jedná se o muže ve věku 31-50 let, přičemž čtyři z nich pracují na pracovišti A a jeden na pracovišti B. Jak bylo uvedeno, celkem 19 respondentů (14 %) zmínilo spor s nadřízeným, přičemž 14 respondentů je české národnosti, dva slovenské, jeden polské, jeden rumunské a jeden ukrajinské. Ke sporům s nadřízeným dochází bez ohledu na jejich pohlaví, věk, národnost apod.



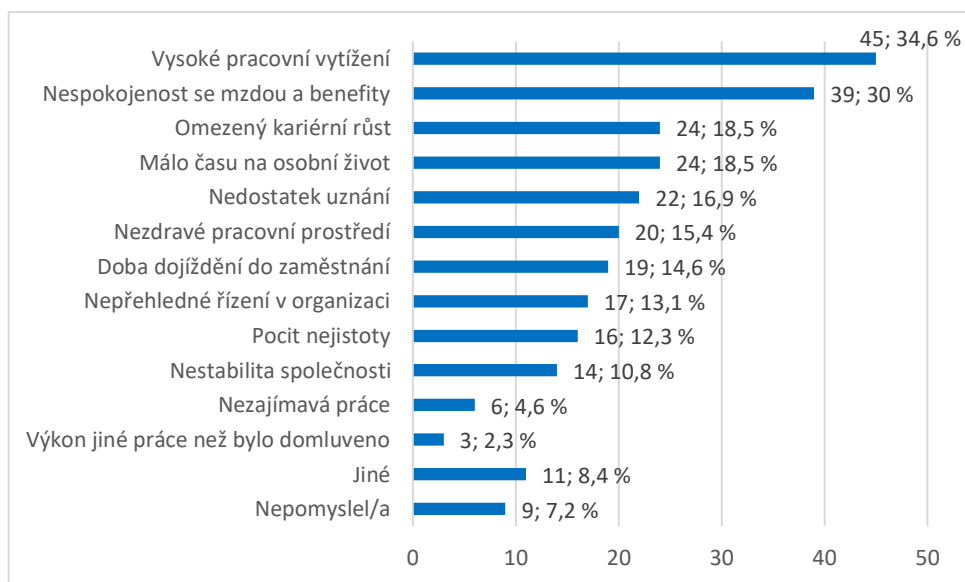
Obrázek 16 Spory (Autor)

Klíčové bylo zjistit, zda zaměstnanci někdy pomysleli na odchod ze závodu. A pokud ano, tak z jakého důvodu. Respondenti mohli označit veškeré odpovědi, s kterými byli ztotožnění. Respondenti měli na výběr z 12 možných důvodů, přičemž mohli uvést svůj vlastní potenciální důvod k odchodu. Nejvíce respondentů (45; 34,6 %) uvedlo, že pomyslelo na odchod z důvodu vysokého pracovního vytížení. Druhým potenciálním důvodem odchodu může být nespokojenost se mzdou a benefity, kterou označilo 39 respondentů (30 %). Dle obrázku 17 uvedlo 24 respondentů (18,5 %), že pomyslelo na odchod z důvodu malého množství času na osobní život a taktéž 24 respondentů (18,5 %) z důvodu omezeného kariérního růstu. V dotazníkovém šetření uvedlo 22 respondentů (16,9 %) nedostatek uznání, 20 respondentů (15,4 %) nezdravé pracovní prostředí (toxické pracovní vztahy) a 19 respondentů (14,6 %) dobu dojíždění do zaměstnání. Dle obrázku 17 pomyslelo 17 respondentů (13,1 %) na odchod z důvodu nepřehledného řízení v organizaci, 16 respondentů (12,3 %) z důvodu pocitů nejistoty, 14 respondentů (10,8 %) z důvodu nestability společnosti, šest respondentů (4,6 %) kvůli nezajímavé práci a tři respondenti (2,3 %) z důvodu výkonu jiné práce, než bylo domluveno. Ze 137 respondentů uvedlo devět respondentů (7,2 %), že na odchod ze společnosti nepomysleli. 11 respondentů uvedlo odpověď Jiné, přičemž šest z 11 respondentů uvedlo přesný důvod, proč přemítali nad odchodem ze závodu. Respondenti odpověděli následovně:

- Obava, že nezvládnou zadanou práci.
- Za poslední rok s příchodem nového Plant Managera a odchodem lidí, kteří tu pracovali 15 a více let, se zde vytvořilo o dost nepříjemnější prostředí, než co tu bylo předtím.

- Nejasná perspektiva kvůli chybějícím novým projektům.
- Mzda ve Škodovce je o dost lepší.
- V souvislosti s celkovou situací v automobilovém průmyslu, vize nových projektů.
- Příliš velká rutina.

Dle rozhovoru a dotazníkového šetření přemýšlí více zaměstnanců nad odchodem ze závodu z důvodu nejasné perspektivy kvůli chybějícím novým projektům. Totéž zmínil v rozhovoru jeden ze zaměstnanců, který již ukončil pracovní poměr. Další respondenti uvedli, že pomysleli na odchod kvůli obavám z nezvládnutí práce, lepší mzdy v jiné společnosti či z důvodu stereotypu.

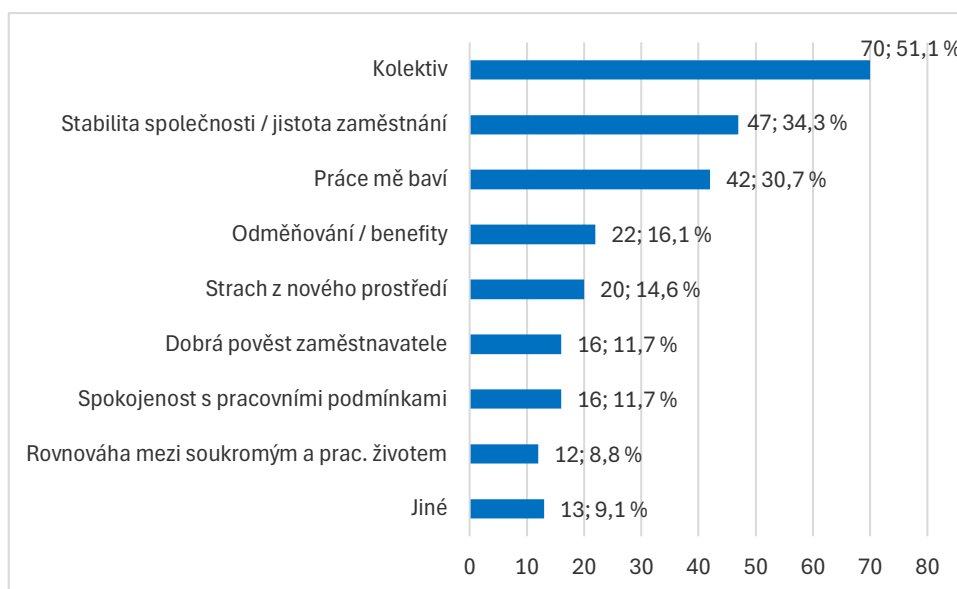


Obrázek 17 Důvody potenciálních odchodů (Autor)

Vedení společnosti by si mělo uvědomit, co jako společnost dělá správně a co zaměstnanci ve společnosti drží. Respondenti byli tázáni, z jakého důvodu zůstávají ve firmě. Nejvíce respondentů, až 70 respondentů (51,1 %), zůstává ve společnosti kvůli kolektivu. Dalších 47 respondentů (34,3 %) kvůli stabilitě společnosti/ jistotě zaměstnání a 42 respondentů (30,7 %), protože je práce baví. Dle obrázku 18 zůstává 22 respondentů (16,1 %) v závodě kvůli odměňování/benefitům, 20 respondentů (14,6 %) kvůli strachu z nového prostředí, 16 respondentů (11,7 %) z důvodu dobré pověsti zaměstnavatele, 16 respondentů (11,7 %) kvůli spokojenosti s pracovními podmínkami. Nejméně respondentů (12; 8,8 %) setrvává ve společnosti z důvodu rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem. Pouhých 8,8 % respondentů pociťuje jistou rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem, 91,2 % to tak však nepociťuje. Dle obrázku 18 označilo 13 respondentů kolonku Jiné, přičemž byly zjištěny další důvody setrvání v závodě:

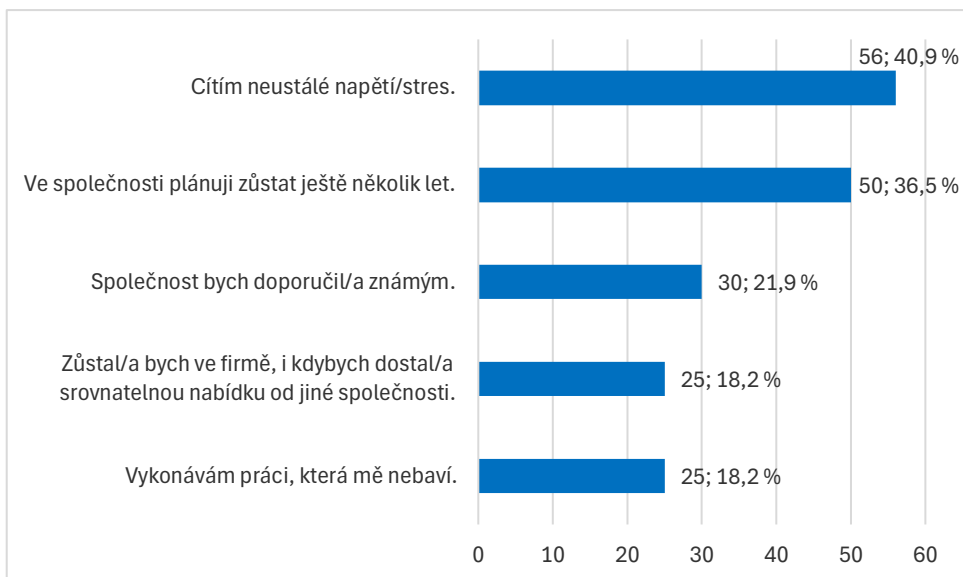
- Všude je chleba o dvou kůrkách, nechci dostat kolegy do průšvihů, nevzdávám se bez boje.
- Mám to kousek z domova.
- Abych mohla platit nájem.
- Zvyk.
- Peníze.
- Konečný kariérní růst.
- Jsem zvyklý.
- Vysoká nezaměstnanost.
- Kvůli penězům.
- Jsem líný se jít zeptat jinam.
- Nenabírají do Škoda Auto.
- Smlouva na dobu neurčitou.
- Vzdálenost do práce.

Dle výsledků zůstávají dva respondenti v podniku, protože jsou zvyklí. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že je jeden respondent líný se jít zeptat jinam a další zůstává ve společnosti, jelikož v současné době nenabírá Škoda Auto nové zaměstnance. Další dva respondenti v závodě zůstávají jen kvůli penězům a dva respondenti zkrátka bydlí kousek od závodu. Dle těchto odpovědí lze konstatovat, že respondenty ve společnosti nic nedrží. Jakmile by se zaměstnancům naskytla lepší nabídka práce, společnost by opustili. Společnost by se měla doopravdy zaměřit na udržování zaměstnanců. Zaměřit by se měla dle výsledků průzkumu jak na finanční, tak nefinanční motivaci zaměstnanců (např. na různé typy benefitů, odměny či uznání, pochvalu a naslouchání zaměstnancům). S těmito aspekty je nutné pracovat. Je podstatné nabídnout zaměstnancům něco, co je zaujme a ocení to. Velká část respondentů zůstává v podniku dle výsledků díky kolektivu, který označilo přes polovinu respondentů. Dobré vztahy mezi zaměstnanci podstatně ovlivňují chod podniku. Dobrý kolektiv a přátelská atmosféra je zásadní pro každodenní uvolněnou atmosféru v zaměstnání. Je nutné si uvědomit, že v zaměstnání strávíme podstatnou část života, proto nám mohou právě dobré vztahy s kolegy čas v práci zpříjemnit. Mnohdy se jedná o nejdůležitější aspekt ze strany zaměstnanců, který zásadně ovlivňuje dobu setrvání v podniku.



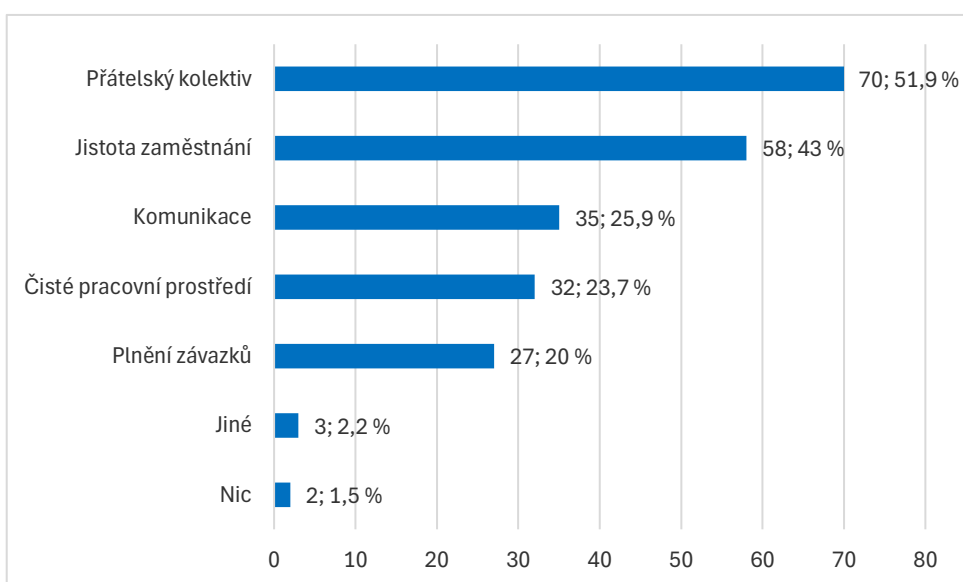
Obrázek 18 Důvody setrvání v závodě (Autor)

Poslední uzavřená otázka se týkala výroků, přičemž bylo zkoumáno, se kterými výroky se respondenti ztotožňují. Nejvíce respondentů (56; 40,9 %) označilo, že cítí neustálé napětí/stres. Dle obrázku 19 uvedlo 25 respondentů (18,2 %), že vykonává práci, která je nebaví. Další tři výroky se týkali loajality zaměstnanců. Dle průzkumu by 25 respondentů (18,2 %) zůstalo ve firmě, i kdyby dostalo srovnatelnou nabídku od jiné společnosti, resp. téměř každý pátý zaměstnanec by ve společnosti zůstal, což je velmi málo. Více než třetina respondentů (50; 36,5 %) ve společnosti plánuje zůstat ještě několik let a 30 respondentů (21,9 %) by společnost doporučilo známým. Obrázek 19 poukazuje na fakt, že nejvíce respondentů (56 respondentů) cítí neustálé napětí/stres, ale zároveň uvedl obdobný počet respondentů (50 respondentů), že plánuje ve společnosti ještě několik let zůstat. Ačkoliv je ve společnosti vysoký počet zaměstnanců pod stresem, i tak chce spousta zaměstnanců ve společnosti setrvat. Výsledky vypovídají o tom, že v podniku existují nějaké faktory, kvůli kterým zaměstnanci zůstávají.



Obrázek 19 Ztotožnění se s výroky (Autor)

Poslední uzavřenou otázkou bylo zjištění, co zaměstnanci v závodě oceňují. Dle obrázku 20 oceňuje 70 respondentů (51,9 %) přátelský kolektiv a 58 respondentů (43 %) jistotu zaměstnání. Méně respondentů již oceňuje komunikaci, se kterou zaměstnanci moc spokojeni nejsou. Oceňuje ji pouze 35 respondentů (25,9 %), resp. ¼ respondentů. Čisté pracovní prostředí oceňuje 32 respondentů (23,7 %) a plnění závazků oceňuje nejméně respondentů, a to pouhých 27 respondentů (20 %). Možnost Jiné označili tři respondenti, přičemž pouze jeden respondent svou odpověď okomentoval. Ocenil by prý přechod na dvousměnný provoz. Dle vlastních zkušeností je ve společnosti více zaměstnanců nespokojeno s přechodem na třísměnný provoz. Dle obrázku 20 uvedli dva respondenti (1,5 %), že neoceňují na společnosti vůbec nic.



Obrázek 20 Co zaměstnanci oceňují (Autor)

V dotazníkovém šetření byla pouze jedna otevřená otázka, která může vedení společnosti pomoci odpovědět na jejich otázky týkající se problematiky fluktuace. Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, s čím mají zaměstnanci ve společnosti problém, s čím nejsou spokojeni, a co by se dle nich mělo v závodě změnit. Ačkoliv se jednalo o otevřenou nepovinnou otázku, odpovědělo na ni 49 ze 137 respondentů. Zaměstnanci by nepochybně chtěli, aby k nějaké změně došlo. Níže jsou uvedeny jednotlivé připomínky zaměstnanců, které by mohli fluktuaci v podniku zamezit:

- Vedení.
- Mzdy.
- Rovnocenný přístup mezi oběma projekty.
- Informovanost.
- Více operátorů.
- Při odchodu zaměstnance zajistit zaškolení nových pracovníků odcházející osobou.
- Manažer výroby.
- Vedení a systém odměňování zaměstnanců. Pohyblivé složky mzdy jsou nastaveny tak, aby se moc nedaly plnit, tudíž zaměstnanci peníze nevidí, je to jen na oko pro odbory. Všechny benefity zrušili, nechali pouze Flexipass, což neodpovídá výši benefitů před zrušením.
- Více pracovat s lidmi, kteří chtějí firmu opustit. Ocenit jejich know-how, hledat cestu, jak si je udržet.
- Stresové napětí.
- Výměna vedení.
- Nové projekty.
- Vedení firmy.
- Přístup nadřízených k jejich práci a odpovědnosti.
- Vzájemný respekt.
- Přístup k zaměstnancům. Za dobře odvedenou práci neumí nikdo pochválit ani odměnit, za chyby člověk přichází o peníze a je neustále napomínán. Bylo by vhodné mezi tímto najít rovnováhu, stejně jako je správné za chyby člověka upozornit nebo potrestat, je vhodné ho i pochválit a odměnit za dobře odvedenou práci.
- Přístup k zaměstnancům.
- Lepší platové ohodnocení.
- Lidé se bojí o svou budoucnost ve firmě, nemají žádné projekty.

- Informovanost o změnách.
- Odbornost manažera a přístup k jeho zaměstnancům.
- Firemní prostředí. Za poslední rok to šlo hodně dolů.
- Komunikace od vedení.
- Lepší komunikace a tok informací.
- Nadřízený.
- Vedení firmy by mělo víc brát zřetel na požadavky zaměstnanců, a ne je hloupě zamést pod koberec.
- Chybí slušnost a úcta k lidem.
- Zajištění možnosti plnohodnotného stravování.
- Motivace zaměstnanců.
- Revidovat požadavky/odpovědnosti na jednotlivých funkcích v rámci struktury podniku.
- Získávání nových projektů = budoucnost.
- Přístup nadřízeného.
- Absence stravovacího zařízení.
- Informovanost, co se plánuje.
- Zavést motivační odměny.
- Lidskost a empatie od nadřízených.
- Vyměnit manažera kvality.
- Já jsem spokojený, i když určitě by se dalo něco změnit, všude se dá něco změnit.
- Změnil bych bonusový model/mřížku na dělníky. Také bych změnil i sazby udávané v závislosti na pozici, v současné době jsou některé kategorie/pozice znevýhodněny z hlediska bonusu a sazby, přestože vykonávaná práce je poměrně náročná a obtížná, která se časem podepisuje na zdraví pracovníka.
- Menší zátěž výkonu práce, lepší finanční hodnocení.
- Přístup vedení k zaměstnancům, peníze, pravidelná informovanost od vedení. Vedení je toxické.

Tabulka 7 Zmíněné potenciální příčiny odchodů

Potenciální příčiny odchodů	Změny
Špatné vedení firmy/nadřízený	<ul style="list-style-type: none"> • přístup k zaměstnancům, • lidskost a empatie, • slušnost a úcta, • informovanost, • ohled na požadavky zaměstnanců, • vzájemný respekt, • nahrazení manažera kvality, • odbornost nadřízených.
Nespokojenost s finančním ohodnocením	<ul style="list-style-type: none"> • lepší mzdové ohodnocení, • zavedení motivačních odměn, • širší paleta bonusů, • širší nabídka benefitů.
Nedostatečná motivace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • zavedení větší škály motivačních odměn.
Nedostatečná práce se zaměstnanci, kteří chtějí odejít	<ul style="list-style-type: none"> • ocenění know-how, • nalezení cesty na udržení stávajících zaměstnanců.
Nedostatečná informovanost od vedení (komunikace)	<ul style="list-style-type: none"> • pravidelná informovanost o změnách, • lepší komunikace a tok informací.
Absence nových projektů	<ul style="list-style-type: none"> • snaha managementu získat nové projekty.
Vysoké pracovní vytížení a stresové napětí	<ul style="list-style-type: none"> • uvědomění, že by mělo vedení aplikovat kroky ke snížení pracovní vytíženosti, • zajištění optimální zátěže, • práce se stresem (omezení stresu na pracovišti).
Absence stravovacího zařízení	<ul style="list-style-type: none"> • zavedení stravovacího zařízení, popř. spolupráce s rozvážkovými službami.

Zdroj: Autor

Dle výsledků lze usoudit, že je ve společnosti spousta aspektů, které by se měli změnit. Odpovědi od respondentů je mnoho, velká část odpovědí se však opakuje. Jedná se zejména o problémy týkající se nadřízených, o jejich přístup a chování, se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni. Jeden z respondentů od nadřízeného nepocituje ani lidskost a empatii. Odpovědi týkající se nadřízených je početně, respondenti zmiňují jak absenci konkrétního chování nadřízených, tak jejich samotný přístup. Dle výsledků dokonce jeden z respondentů uvedl, že je vedení toxické. Jedná se o respondenta z pracoviště A, který byl dle výsledků se všim nespokojen, a také mezi ním a nadřízeným došlo ke sporu. Zmíněno je jistě vícero nadřízených, opět je však přímo zmíněn manažer kvality, který již jeden odchod zapříčinil. Jednalo se o odchod jednoho zaměstnance, se kterým byl veden rozhovor. Během rozhovoru bylo zjištěno, že se nadřízený o svého podřízeného nezajímal a zkrátka ani neměl přehled, co měl daný zaměstnanec na starost. Respondenti často uváděli, že postrádají lepší komunikaci a tok informací. Také projevíli zájem o motivační odměny.

2.6.3 Shrnutí

Dle výsledků bylo zjištěno, že 70 respondentů (až 51,9 %) ve společnosti nejvíce oceňuje přátelský kolektiv, přičemž mnoho zaměstnanců na společnosti oceňuje také jistotu zaměstnání (58; 43 %). Zaměstnanci jsou spokojeni se zaškolením k výkonu práce. Až 90 % respondentů se rozhodně či spíše cítí dostatečně zaškoleni, a co se týká získávání dostatečného množství informací od svých nadřízených k výkonu práce, až 91 % respondentů odpovědělo, že rozhodně dostávají či spíše dostávají dostatek informací potřebných k výkonu práce. Nadpoloviční většina (59 %) respondentů uvedla, že je spokojena s výší finanční odměny. Mezi kolegy či mezi zaměstnancem a nadřízeným mohou mnohdy vznikat spory z různých důvodů. Jak ukázaly výsledky průzkumu, 80 respondentů (58 %) uvedlo, že mezi ním a dalším pracovníkem či s nadřízeným k žádnému sporu nedošlo. Více než třetina respondentů (50; 36,5 %) uvedla, že ve společnosti plánuje zůstat ještě několik let a 30 respondentů (21,9 %) by společnost doporučilo známým.

Velká část respondentů se aktivně podílela na tom, aby odpovědi na otázky blíže specifikovala. Odpovědi byly upřesněny, přičemž bylo zjištěno, co přesně je přimělo v závodě pracovat, z jakého důvodu přemýšlí nad odchodem, s čím přesně nejsou spokojeni, co by se mělo změnit apod. Tato upřesnění mohou pomoci vedení společnosti zavést změny, které by zaměstnanci uvítali, a které by pomohly vysokou fluktuaci v závodě snížit. Mnoho zaměstnanců samo specifikovalo, co přesně je ve společnosti přimělo pracovat, proč v zaměstnání nadále zůstávají, a zda někdy přemýšleli nad odchodem, případně z jakého důvodu. Pokud by

společnost více naslouchala svým zaměstnancům, sama by zjistila, co má změnit a na čem by měla zapracovat. Zaměstnanci dle průzkumu působí velmi sdílně, bylo by tedy dobré s nimi více komunikovat. Právě nedostatečná komunikace je jedna z příčin odchodů zaměstnanců. Jak již bylo zkoumáno, pouze 35 respondentů (25,9 %) v průzkumu označilo, že oceňuje komunikaci. Až 102 respondentů (74,1 %) tedy komunikaci v závodě neoceňuje. Co se týče finančního ohodnocení, výsledky poukazují na fakt, že je 41 % respondentů s vyšší finanční odměny nespokojeno. Dle odpovědí zaměstnanců, by se měl podnik zaměřit jak na samotnou mzdu, tak na její pohyblivé složky, motivační odměny či přímo na motivaci zaměstnanců.

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, co zaměstnance přimělo ve vybraném závodě pracovat. Až 71 respondentům (51,8 %) byl závod doporučen od kamaráda. Další zaměstnance (uvedlo 24 respondentů) přimělo ve společnosti pracovat, jelikož se jim zalíbila náplň práce a 23 respondentů oslovilo mzdové ohodnocení. Dále zaměstnanci zmiňovali, že je oslovil zajímavý inzerát s nabídkou práce či dříve dvousměnný provoz.

Respondenti byli tázáni, z jakého důvodu zůstávají ve firmě. Nejvíce respondentů, resp. 70 respondentů (51,1 %), zůstává ve společnosti díky kolektivu. Dalších 47 respondentů (34,3 %) kvůli stabilitě společnosti/ jistotě zaměstnání a 42 respondentů (30,7 %), protože je práce baví. Ve společnosti zůstává 22 respondentů (16,1 %) v závodě kvůli odměňování/benefitům, 20 respondentů (14,6 %) kvůli strachu z nového prostředí, 16 respondentů (11,7 %) z důvodu dobré pověsti zaměstnavatele a 16 respondentů (11,7 %) z důvodu spokojenosti s pracovními podmínkami. Nejméně respondentů (12; 8,8 %) setrvává ve společnosti z důvodu rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem. Pouhých 8,8 % respondentů pociťuje jistou rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem, 91,2 % to tak však nepociťuje.

Co se týká pomyslení na odchod ze společnosti, dle výsledků průzkumu, pomyslelo na odchod ze společnosti zejména kvůli vysokému pracovnímu vytížení až 34,6 % respondentů, dalších 30 % respondentů uvedlo, že pomyslelo na odchod z důvodu nespokojenosti se mzdou a benefity. Další příčinou odchodů může být dle výsledků omezený kariérní růst (uvedlo 18,5 % respondentů), nedostatek času na osobní život (uvedlo 18,5 % respondentů) či nedostatek uznání (uvedlo 16,9 % respondentů). Při zkoumání faktorů, které zaměstnanci oceňují, bylo zjištěno, že pouhých 32 respondentů (23,7 %) oceňuje čisté pracovní prostředí, nejméně respondentů (27; 20 %) oceňuje plnění závazků ze strany podniku a dva respondenti uvedli, že neoceňují vůbec nic. Co se týče sporů mezi spolupracovníky či mezi zaměstnancem a nadřízeným, 38 respondentů (28 %) odpovědělo, že mezi ním a druhým zaměstnancem k nějakému sporu došlo. Ke sporu mezi zaměstnanci došlo na obou pracovištích, a to

u zaměstnanců různého pohlaví, věku a národností. U 19 respondentů (14 %) naopak došlo ke sporu s nadřízeným. V průzkumu uvedlo 56 respondentů (40,9 %), že cítí neustálé napětí/stres a 25 respondentů (18,2 %) uvedlo, že vykonává práci, která je nebaví.

Dle připomínek zaměstnanců bylo zjištěno, na jaké oblasti by se mělo vedení společnosti zaměřit. Přes třetinu respondentů vyjádřilo, co by se mělo změnit. Realizace změn by následně přispěla ke snížení fluktuace v podniku. Tyto připomínky ukazují potenciální oblasti, ve kterých by podnik mohl zlepšit své postupy, aby udržel spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Níže jsou uvedeny klíčové problematické oblasti závodu:

- Vedení (zaměstnanci zdůrazňují význam kvalitního vedení – nutnost zaměřit se na kvalitní získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj).
- Informovanost (pravidelná komunikace ohledně dění v podniku je nezbytná pro udržení důvěry zaměstnanců).
- Komunikace od vedení (zaměstnanci žádají lepší komunikaci a sdílení informací ze strany vedení).
- Přístup nadřízených (respekt, lidskost a empatie od nadřízených patří mezi základní hodnoty, které přispívají k pozitivní atmosféře v podniku).
- Mzdy, benefity (spravedlivé a konkurenceschopné finanční ohodnocení je klíčové pro motivaci zaměstnanců).
- Motivace zaměstnanců (ocenění a motivace za dobře odvedenou práci jsou klíčové pro udržení vysokého výkonu).
- Stresové napětí (řešení stresových faktorů v pracovním prostředí může přispět k udržení spokojenosti zaměstnanců).

3 NÁVRHY DOPORUČENÍ KE SNÍŽENÍ FLUKTUACE

Na základě rozhovorů a dotazníkového šetření bylo zjištěno několik oblastí, které lze zlepšit. Tato kapitola je zaměřena především na návrhy opatření, které by mohly společnosti pomoci s problematikou týkající se fluktuace. Návrhy mohou sloužit ke zlepšení aktuální situace ve vybrané společnosti.

3.1 Nábor zaměstnanců

Fluktuaci zaměstnanců lze zabránit již na samotném začátku, resp. při náboru zaměstnanců. Správně položené otázky mohou personalistům pomoci zjistit, proč má zaměstnanec o dané pracovní místo zájem a mohou ho také seznámit s popisem práce, možností kariérního postupu i platovými podmínkami tak, aby měl zaměstnanec jasnou představu o budoucí práci. Personalisté by měli také při zvažování jednotlivých kandidátů zohlednit současný pracovní kolektiv a pokusit se vybrat zaměstnance, který bude v daném týmu dobře fungovat a rozumět si s ostatními.

Nábor správných zaměstnanců se týká i nadřízených, jelikož značná část zaměstnanců v dotazníkovém šetření odpověděla, že by se měl změnit vedoucí či jeho přístup k podřízeným (osm zaměstnanců tento aspekt specifikovalo v dobrovolné otevřené otázce). Bylo by dobré zaměřit se zprvu na výběr správného člověka na vyšší pozici, přičemž se k tomu jistě pojí kurzy, které zaměstnancům na vyšších pozicích mohou případně pomoci se správným přístupem k zaměstnancům.

3.1.1 Náborová kampaň

Společnost by se měla zaměřit na kvalitnější výběr vedoucích pracovníků. Jak již bylo uvedeno, přístup a chování nadřízených považují zaměstnanci za klíčovou problematickou oblast podniku. Cílem kampaně je získat schopné nové zaměstnance, kteří mají potřebné kompetence, a kteří svým přístupemlepší atmosféru v podniku. Cílovou skupinou jsou zkušení manažeři a vedoucí pracovníci v daném odvětví, kteří hledají nové výzvy a kariérní příležitosti. Měli by to být lidé se silným vůdcovským potenciálem a schopností inspirovat a vést. V kampani je třeba zdůraznit firemní kulturu, hodnoty a benefity. Je důležité ukázat, jaké je pro společnost pracovat a co ji odlišuje od konkurence. Také se zvýší povědomí o společnosti jako atraktivním zaměstnavateli pro vedoucí pozice. Klíčové je vytvořit např. atraktivní marketingový materiál, který osloví cílovou skupinu (vedoucí pracovníky). Náborová kampaň může zahrnovat jak inzeráty na sociálních sítích, webových stránkách závodu, tak letáky a videa. Níže jsou uvedeny možnosti náborových kampaní:

- Osobní oslovení potenciálních kandidátů přímo prostřednictvím telefonických hovorů, personalizovaných e-mailů či pozváním na setkání či veletrh.
- Firemní prezentace na univerzitách, profesních konferencích či veletrzích (představení společnosti a kariérních příležitostí pro vedoucí pozice).
- Tvorba cílených inzerátů na profesních sociálních sítích, jako je např. LinkedIn.
- Využití sociálních médií k propagaci společnosti a zaměření se na prezentaci kultury a hodnot společnosti, významných projektů a kariérních příležitostí.
- Využití stávajících vedoucích pracovníků jako ambasadorů společnosti (přilákání nových talentů).

3.2 Zaškolení zaměstnanců (onboardingová videa)

Dle průzkumu se 10 % respondentů necítí dostatečně zaškoleny k výkonu práce. Jednalo se zejména o české zaměstnance. Většina z nich pracuje na pracovišti A. Onboardingová videa by však jistě pomohla zaměstnancům na obou pracovištích, kteří si nejsou jistí, zda vykonávají práci tak, jak by měli.

Nový zaměstnanec se dostává do výrobního procesu, kde ho čeká zaučení, přičemž ho čeká spousta nových informací, které je nutné, aby si zaměstnanec osvojil. Toto mu lze usnadnit pomocí onboardingového videa, které si může nový zaměstnanec tímto způsobem snadno osvojit. Tento způsob předávání informací umožní zaměstnanci pochopit, jak daná práce na pozici funguje. Video mu tak může pomoci uvědomit si věci, které si zaměstnanec nebyl schopen zapamatovat během zaučování. Onboardingové video si mohou zaměstnanci shlédnout, kolikrát jen bude třeba. Naleznou je na stránkách společnosti, kde jsou zveřejňovány informace, které by mohli zaměstnance zajímat.

3.3 Komunikace

V dotazníku byli respondenti zaměstnanci tázáni, zda existuje něco, co by se podle nich mělo změnit. Komunikaci v podniku oceňuje pouze ¼ respondentů, lze tedy předpokládat, že v této oblasti zaměstnanci pocítují určité nedostatky. Minimálně pět zaměstnanců zmínilo komunikaci, informovanost apod. ještě v doplňující otevřené otázce. Zaměstnanci odpověděli, že by se měla změnit komunikace směřována od vedení, lepší komunikace a tok informací. Také jak zmínil jeden ze zaměstnanců, by nemělo docházet k zemetání požadavků zaměstnanců pod koberec. Některý zaměstnanec postrádá lidskost a empatii od nadřízeného. Některému zaměstnanci přijde, že je vedení dokonce toxické, a také zmínil absenci pravidelné

informovanosti od vedení. Na komunikaci by tedy bylo velmi dobré zapracovat. Ať už se jedná o komunikaci a vztahy mezi spolupracovníky, tak mezi zaměstnanci a nadřízeným.

Zaměstnanci se velmi často zmiňovali o tom, že by se měl změnit přístup nadřízených, nebo samotný nadřízený. Pravděpodobně by mělo dojít k efektivnímu náboru zaměstnanců vyšších pozic. Pokud by přeci jenom došlo ke špatném výběru, situaci by mohl zlepšit mezi zaměstnanci a nadřízeným kurz týkající se buď motivace či vedení a komunikace.

Komunikace je základem pro úspěšný a prosperující podnik. Je nutné se na komunikaci zaměřit a uvědomit si, že nemusí být informace vyměňovány pouze tváří v tvář. Pro zlepšení komunikace napříč společností lze využít různé komunikační kanály (např. e-maily, platformu Teams či firemní intranet, který je dostupný pro všechny zaměstnance). Využití různých komunikačních kanálů v podniku snižuje nejistotu a zvědavost, která může způsobit stres. Lze využít také skupinových chatů, nástěnek či dvířek od ledničky v jídelních prostorách. Zaměstnanci by měli být průběžně informováni o dění ve společnosti. Neustálá informovanost v lidech opustí obavy. Zaměstnanci tak začnou o různých věcech mluvit zcela otevřeně, díky tomu se vedení dozví, k jakým problémům v podniku dochází. Případné problémy tedy bude moci začít řešit ihned.

3.3.1 Kurz zaměřený na komunikaci, řešení sporů a asertivitu

Ve společnosti by se mělo myslet na to, aby byla neustále zdokonalována komunikace jak mezi zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci a nadřízeným. Jak uvádí výsledky průzkumu, 19 zaměstnanců (14 %) uvedlo, že došlo mezi nimi a nadřízeným ke sporu. Této problematice by měl pomoci kurz týkající se úspěšné komunikace, řešení konfliktů a asertivity. Účastníci kurzu se na praktických příkladech obeznámí s nejčastějšími spory se zaměstnanci, naučí se jim předcházet a vzniklé spory řešit. Cílem kurzů by měla být schopnost nadřízených zvládat takovéto situace. Na kurzu bude podrobně analyzována denní komunikace. Rozebrán bude také pojem asertivita a jeho implementace do každodenního pracovního života.

Na kurzu se zaměstnanci naučí, jak nastavit na pracovišti kvalitní komunikaci. Kvalita vztahů se pojí s kvalitou komunikace. Je třeba si uvědomit, že jsou vztahy na pracovišti velmi důležitým aspektem ke zdravě fungující společnosti. V kurzu budou probrány komunikační techniky, které pomohou kolektivu vytvořit důvěrný a bezpečný vztah s lidmi v zaměstnání. Tímto způsobem lze vytvořit pracovní prostředí, kde se budou zaměstnanci snažit předcházet komunikačním chybám jako je např. překrucování faktů. Zaměstnanci si osvojí způsoby, jak dosáhnout pomocí komunikace synergického týmu. Synergie týmu ovlivňuje jak kvalitu

vykonávané práce, tak množství či náklady. Synergické týmy jsou z důvodu vyšší efektivity konkurenční výhodou na trhu. Probírána by byla tato témata:

- verbální a neverbální komunikace,
- řešení komunikačních situací,
- aktivní poslouchání (soustředění se na komunikaci a pochopení druhé strany),
- řešení sporů (typy a zdroje konfliktů, důsledky neřešených konfliktů, rozvíjení schopností při řešení problémů, identifikace potenciálních konfliktů a preventivní opatření),
- asertivita (využití asertivity při řešení problémů a potlačení vzteku).

Tabulka 8 Informace ke kurzu

Délka trvání	Forma	Cena
1 den (8:00-14:30)	online	odvíví se od zvoleného lektora kurzu

Zdroj: Autor

V tabulce 9 lze vidět harmonogram kurzu, přičemž jak je uvedeno, začátek kurzu je v 8:00 a konec ve 14:30.

Tabulka 9 Harmonogram kurzu

Harmonogram	
08:00-10:00	Verbální a neverbální komunikace
10:30-12:00	Řešení sporů
12:00-12:30	Přestávka na oběd
12:30-14:00	Asertivita
14:00-14:30	Test (kontrola získaných vědomostí)

Zdroj: Autor

3.3.2 Reporty

Dle výsledků dotazníků je potřeba, aby docházelo k setkání s nadřízeným, kde si mohou zaměstnanci vykomunikovat, co jim vadí, co by naopak změnili a s čím zkrátka nesouhlasí. Nadřízení by si měli všimnout svých podřízených a komunikovat s nimi.

Každému ve společnosti jistě záleží na příjemné a uvolněné atmosféře. Je tedy potřeba najít si čas na každého zaměstnance. Nejlepší je zavést osobní setkávání, na kterých může každý

zaměstnanec otevřeně říct, co ho trápí. Lze pořádat velké celofiremní setkání, kde může každý zaměstnanec otevřeně či anonymně vznést svůj dotaz nebo připomínku k vedení. Pokud se mohou pracovníci vyjádřit také anonymně, může to podniku doopravdy pomoci ke zlepšení. Během setkání se může zapojit každý, aniž by nahlas řekl svůj názor či připomínku. Mezi zaměstnanci následně začne vznikat důvěra, jelikož se vedení začne zajímat o to, co jednotlivci nebo týmy trápí. Dojde také ke snížení tvorby domněnek.

Lze využít také nějakých volnočasových aktivit, které mohou povzbudit i kolegy, kteří by se ve formálním prostředí neozvali.

3.4 Vztahy na pracovišti

Komunikace je úzce spjata se samotnými vztahy na pracovišti, které je potřeba utužovat, aby byla v kolektivu přátelská a uvolněná atmosféra, která může následně také zvýšit efektivitu a produktivitu práce. Přátelský kolektiv oceňuje přes polovinu respondentů, ale i tak se najdou zaměstnanci, kteří uvedli, že mezi ním a dalším zaměstnancem došlo k nějakému sporu. Dle výsledků průzkumu uvedlo 38 respondentů (28 %), že mezi ním a druhým zaměstnancem k nějakému sporu došlo. Tito zaměstnanci by měli mít možnost setkat se mimo práci a ujasnit si vztah mezi sebou. Tím, že se sejdou na nějaké společné akci, mají možnost si mezi sebou některé věci vyříkat. Mnohdy se může jednat o malou neshodu, která se dá jednoduše vykomunikovat. Zaměstnanci se také mohou lépe poznat a zlepšit vztahy mezi sebou, přičemž následně dojde ke zlepšení celkové atmosféry v podniku.

3.4.1 Volnočasové aktivity

Ke zlepšení vztahů na pracovišti mohou posloužit volnočasové aktivity. Součástí mohou být aktivity zaměřené např. na komunikaci. V normálním prostředí se nebere výhrada jako nějaká urážka a požadavek na zlepšení jako kritika. Během volnočasových aktivit lze zavést předávání vzkazů, kde mohou zaměstnanci napsat, proč si svého spolupracovníka váží, a co na něm mají rádi. Zároveň by bylo dobré k tomu připsat, co by mohl pracovník změnit. Mnohdy je lepší předávat kritiku v neformálním prostředí a citlivě. Podnik může ke zlepšení komunikace využít některou ze široké škály aktivit. Níže jsou uvedeny takové aktivity, které by mohli zaujmout téměř každého pracovníka:

- **Firemní akce a večírky** – pořádání firemních akcí a večírků, nejen vánočních večírků, ale také např. firemních výletů (poskytuje zaměstnancům příležitost k sociálnímu propojení s kolegy mimo pracovní prostředí).

- **Sportovní aktivity** – organizace sportovních turnajů v různých sportech (fotbal, stolní tenis či volejbal umožňuje zaměstnancům aktivně se zapojit a zlepšit své zdraví a kondici).
- **Workshopy a semináře** – uspořádání interních workshopů a seminářů na různá témata, která zaměstnancům umožní rozvíjet své zájmy a dovednosti. Zaměstnanci již absolvovali workshop týkající se kvality, avšak zajímavým seminářem by byl např. seminář zaměřený na techniky bezpečného řízení a prevenci dopravních nehod či workshopy týkající se udržitelnosti, která je v současné době velmi diskutovaným tématem. Ideálním kandidátem pro lektora zaměřeného na techniky bezpečného řízení a prevenci dopravních nehod by byl takový člověk, který má bohaté zkušenosti, odborné znalosti a schopnost efektivně předávat své know-how ostatním. Takového lektora lze nalézt ve vzdělávacích institucích či v autoškolách. Workshopy na udržitelnost mohou být organizovány různými podniky, které se zaměřují na udržitelnost. Podnik se může zaměřit na zábavnější formu workshopu v podobě vědomostně-vzdělávací hry např. na téma ekologie a redukce odpadu (zaměření na týmovou spolupráci a zábavu). S tímto workshopem může pomoci platforma Zerowasters (Zerowasters tým).
- **Kulturní události** – pořádání kulturních událostí (divadelní představení, koncerty nebo filmové večery umožní zaměstnancům zažít kulturní zážitky a sdílet je se spolupracovníky).

3.4.2 Podpora týmové spolupráce (teambuilding)

Z výsledků vyplynulo, že u 57 respondentů (42 %) došlo mezi některými zaměstnanci či mezi zaměstnancem a nadřízeným k nějaké neshodě. Co se týče sporů mezi spolupracovníky, 38 zaměstnanců (28 %) odpovědělo, že mezi ním a druhým zaměstnancem k nějakému sporu došlo. Ke sporu s nadřízeným došlo u 19 zaměstnanců (14 %). K upevnění vztahů mezi zaměstnanci by mohl posloužit program zaměřený na týmovou spolupráci a týmový zážitek. Jedná se o jednu z forem podpory týmové spolupráce. Týmové aktivity podporují komunikaci, spolupráci a důvěru jak mezi spolupracovníky, tak mezi zaměstnanci a nadřízeným. Podnik má na výběr ze spousty aktivit, které mohou vztah mezi zaměstnanci nebo mezi zaměstnanci a nadřízeným upevnit. Toto mohou být některé z nich:

- **Teambuildingové aktivity v přírodě** – zlepšení vztahů napříč zaměstnanci (organizace aktivit v přírodě, jako je skupinové táboření či turistika).
- **Outdoorové či indoorové dobrodružné hry** – organizace dobrodružných her (např. orientační běh, překážkové dráhy, laser game či paintball, který umožní týmům pracovat

společně na řešení úkolů a posilují týmovou důvěru). Speciální dobrodružnou hrou může být teambuildingový program inspirovaný televizní soutěží nazývanou pevnost Boyard. Účastníci jsou v této hře rozděleni do skupinek, ve kterých plní připravené úkoly. Hra je zaměřena na týmovou spolupráci a řešení logických úkolů, přičemž je doporučena pro větší počet osob (velké skupiny zaměstnanců – od 20 osob).

3.5 Odměňování

Dle výsledků průzkumu uvedlo 41 % respondentů, že není spokojeno s výší finanční odměny. V návrzích na potenciální zlepšení bylo uvedeno cca osmi respondenty, že by bylo dobré změnit systém odměňování tak, aby byl více motivační, a aby byla oceněna dobře odvedená práce. Jeden ze zaměstnanců uvedl u otevřené otázky, že neumí nikdo za dobře odvedenou práci pochválit, ani odměnit. Řekl, že za chyby však ihned přichází o peníze. Dalším respondentem bylo uvedeno, že jsou pohyblivé složky mzdy nastaveny tak, aby se moc nedaly plnit, dále uvedl, že došlo ke zrušení některých benefitů, přičemž byl ponechán např. Flexipass. Bylo by tedy vhodné, aby zvažilo vedení společnosti změny v nastaveném systému odměňování. Touto problematikou by se měl závod bezvýhradně zabývat.

Mzda je tvořena pevnou a pohyblivou složkou. Zaměstnanci však uváděli především změnu pohyblivé složky mzdy. Mezi pohyblivé složky mzdy patří např. prémie, osobní ohodnocení či odměny. Dále příplatky za přesčas, práci o víkendech, o svátcích apod. Změna výše závisí na rozhodnutí zaměstnavatele. S těmito složkami mezd by se jistě dalo pracovat a zvýšit je na takovou částku, která by odpovídala vykonávané pozici, pracovnímu vytížení a výkonnosti zaměstnance. Někteří zaměstnanci chtějí, aby došlo ke změně systému odměňování z důvodu, aby byl více motivační. Právě pohyblivé složky mzdy jsou důležitým nástrojem pro motivaci zaměstnanců.

Zajímavými příspěvky pro zaměstnance může být např. příspěvek na dojíždění do práce, za včasnou informovanost v případě, že zaměstnanec nemůže dorazit do práce či za nízkou absenci, která může být vyplácena zaměstnancům, kteří dosahují minimálního počtu neplánovaných absencí za určité časové období (za půlrok či kalendářní rok). Příspěvek za nízkou absenci je forma odměny, kterou lze motivovat zaměstnance k pravidelné účasti v zaměstnání, přičemž by došlo ke snížení nepřítomnosti. Zaměstnanci by mohli ocenit odměnu za produktivitu zaměřenou na dosažení určitých cílů či placenou dovolenou (den volna) v den narozenin.

3.5.1 Nabídka benefitů

Zaměstnanci se k oblasti odměňování a benefitům velmi často vyjadřovali. Některý zaměstnanec zmínil zavedení motivačních odměn, které postrádá. Další zaměstnanec by změnil bonusový model/mřížku na dělníky. Také by změnil sazby udávané v závislosti na pozici, v současné době jsou dle něj některé pozice znevýhodněny z hlediska bonusu a sazby. Uvádí také, že je vykonávaná práce poměrně obtížná a může se časem podepsat na zdraví pracovníka.

Pouze 11 respondentů (8 %) v průzkumu uvedlo, že je přiměla ve společnosti pracovat nabídka benefitů. Jedná se o necelou 1/10 respondentů. Vedení společnosti by se mělo na benefity zaměřit. Pokud by společnost nemohla z nějakých důvodů navýšit výši mzdy, rozhodně by měla svůj pohled soustředit na benefity. Zaměstnanci velmi oceňují pobídky a programy odměn a uznání. Jednou z nejlepších strategií, jak motivovat zaměstnance, je přizpůsobit pobídky individuálním preferencím. Zatímco někteří zaměstnanci oceňují peněžní odměny, jiní oceňují nepeněžní pobídky, jako je např. pružná pracovní doba, kariérní rozvoj či uznání.

Jednou z největších motivací k práci jsou benefity, které mohou zlepšit pracovní výkon zaměstnance nebo si zaměstnanec mohou tímto způsobem udržet ve společnosti. Motivací nemusí být pouze zvýšení mzdy, což dokazují i hlavní důvody, proč zaměstnanci dávají výpověď. Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření mezi nejčastější důvody, proč zaměstnanci pomýšlí na odchod, nepatří výše mzdy, ale např. nespokojenost s nadřízeným, nedostatek uznání, vysoké pracovní vytížení, omezený kariérní růst či nedostatek času na osobní život.

Oceňování zaměstnanců za dobře odvedenou práci je klíčové pro uvolněnou atmosféru, nezbytná je též pochvala a projev uznání zaměstnancům. Podnik by mohl zavést program týkající se pravidelného oceňování výjimečných zaměstnanců, ať už na měsíční, čtvrtletní nebo roční bázi. Cílem je zdůraznit vynikající úspěchy zaměstnanců, jejich obětavost a pozitivní dopad na společnost. Zaměstnanci se budou následně cítit, že o ně společnost jeví zájem, že o nich vědí a zároveň by je tento program motivoval k lepším výsledkům.

K oblíbeným benefitům patří i ty, které vyvažují práci a soukromí, např. služby psychologického poradenství, fyzioterapeuta nebo programy pro podporu duševního zdraví. Podnik by mohl zavést také wellness programy, které podpoří duševní pohodu. Programy by zahrnovaly ať už cvičení, masáže nebo jiné relaxační aktivity, které zaměstnancům pomohou odreagovat se od pracovních tlaků. Dle rozhovorů se zaměstnanci ve výpovědní lhůtě bylo zjištěno, že společnost nabízí MultiSport kartu, její cena se však značně zvýšila. Podnik by mohl přispět větší částku na MultiSport kartu, a přispět tak ke zlepšení fyzické kondice zaměstnanců. V případě snížení ceny karty by došlo k většímu zájmu ze strany zaměstnanců

o MultiSport kartu, která by byla více využívána. Další možností je nabídka podobného benefitu, který by byl pro zaměstnance příznivější. Podpora fyzické aktivity je mnohem důležitější, než si vedení uvědomuje, jelikož se může i tímto způsobem snížit stresové napětí zaměstnanců (40,9 % respondentů v průzkumu uvedlo, že cítí neustálé napětí/stres).

3.5.2 Spolupráce s rozvážkovými službami

Dva zaměstnanci u otevřené otázky v průzkumu uvedli absenci stravovacího zařízení. Návrh na závodní jídelnu byl již součástí zpracované bakalářské práce. Pro takto malou firmu je vybudování závodní jídelny především z finančních důvodů nemyslitelné, proto je třeba zvolit jinou cestu. Pokud by společnost nemohla zajistit závodní jídelnu, mohla by pracovníkům nabídnout jiný benefit. V daném městě, kde závod působí, fungují různé rozvážkové služby. Rozvoz jídel nabízí i čím dál větší počet běžných restaurací. Některé si rozvoz zajišťují samy, jiné se spoléhají na specializované firmy na doručování jídla, jako je např. Foodora či Wolt. Nabídka jednotlivých služeb je v dnešní době široká, proto si zde jídlo vybere téměř každý. Závod by se mohl domluvit na spolupráci ať už se společností Foodora či Wolt na slevovém kódu pro zaměstnance. Zaměstnanci by mohli při zadání slevového kódu získat slevu na oběd/večeři ve výši 10-20 %, vše závisí na společné domluvě.

3.6 Podpora wellbeingu a duševního zdraví

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 56 zaměstnanců (40,9 % respondentů) cítí neustálé napětí/stres. Jedná se o doopravdy vysoký počet respondentů. Stres je ale v současné době přirozenou součástí našeho života. Ať už jde o strach o zdraví blízkých lidí, nejistotu, náhlou krizovou situaci či o zvládnutí nového úkolu v práci. Zaměstnanci by jistě ocenili, kdyby se vedení společnosti zaměřilo na snížení stresového napětí v podniku. Přes třetinu respondentů také v dotazníku odpovědělo, že pomyslelo na odchod z důvodu vysokého pracovního vytížení. Vysoké pracovní vytížení se stresovým napětím úzce souvisí, proto by bylo nutné oba faktory ve společnosti redukovat. Jelikož nejde stres nikdy zcela odbourat, je tedy důležité naučit se s ním správně pracovat. Právě zdraví a pohoda zaměstnanců je jedním z pilířů společensky odpovědného chování zaměstnavatele. Obzvláště v době pandemické krize se navíc nutnost péče o psychické zdraví zaměstnanců znásobila.

Omezit neustálé napětí lze rovněž pomocí otevřené komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Samotní zaměstnanci oblast komunikace zmiňovali, přičemž právě tento faktor může přispívat k neustálému napětí/stresu ve společnosti. Pravidelné poskytování informací o důležitých rozhodnutích, změnách v podniku může pomoci vypořádat se s problémy týkající se neustálého napětí/stresu. Tento negativní faktor lze taktéž omezit vytvářením takového

prostředí, které podporuje týmovou práci/spolupráci. Pravidelné týmové akce, teambuildingové aktivity a společenské události mohou posílit vztahy mezi zaměstnanci a snížit nepříznivé pocity v zaměstnání. Omezit napětí a stres mohou také nabídky různých aktivit (benefity) zaměřené na udržení fyzické zdatnosti (nutnost snížit cenu MultiSport karty, aby byla pro zaměstnance atraktivnější).

Lze si povšimnout, že spolu veškeré problematické oblasti podniku, které zaměstnanci zmínili, úzce souvisí. Neustálé napětí/stres lze snížit mnoha způsoby, jak již zmíněnou efektivní komunikací, různými volnočasovými aktivitami, teambuildingovými programy či benefity na podporu zdraví.

3.6.1 Psychosociální podpora

Po pandemii Covid-19 a kvůli vzniku války na Ukrajině se zvýšil strach o zdraví blízkých. Ačkoliv není v současnosti Covid-19 aktuálním tématem, mnoho lidí situace zasáhla. Dle průzkumu dotazník vyplnilo 10 různých státních příslušností a součástí je také určité množství ukrajinských zaměstnanců. Lze se zaměřit i na podporu cizojazyčných zaměstnanců, kteří by pravděpodobně měli o psychosociální podporu větší zájem např. z důvodu probíhající války na Ukrajině. Průzkumu se zúčastnilo osm Ukrajinců (6 % respondentů), přičemž polovina z nich označila, že cítí neustálé napětí/stres. Podnik by se tak mohl zaměřit na zvýšení dostupnosti psychosociální podpory jak pro uprchlíky z Ukrajiny, tak pro ostatní zaměstnance společnosti. Dle výsledků bylo zjištěno, že vnímá neustálé napětí a stres téměř každý druhý zaměstnanec bez ohledu na státní příslušnost či věk.

Podnik může své zaměstnance informovat o různých aplikacích, které se týkají duševního zdraví. Dále může dle svých finančních možností zvolit jakoukoliv psychosociální podporu. Může zavést buď příspěvky na psychosociální podporu zaměstnanců či zajistit sezení s profesionálním psychologem. Možností, jak mohou zaměstnavatelé své zaměstnance v oblasti mentálního zdraví podpořit, je spousta. V rámci prevence lze zavést např. Den zdraví s různými workshopy a přednáškami, které mohou podpořit duševní i fyzické zdraví. Den zdraví je jednodenním preventivním programem, který může být organizovaný např. 2x do roka. Součástí programu jsou krátké přednášky např. na témata z oblastí zdravého životního stylu, ergonomie či práce se stresem. Přednášky mohou být doplněny o konzultace s lektory, které pomohou zaměstnancům ponořit se více do dané problematiky. Podnik může využít služeb odborníka Richarda Husovského, který nabízí firemní programy zaměřené na wellbeing (pocitování fyzické, duševní a emocionální spokojenosti).

4 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

Dle výsledků bylo zjištěno, na co by se mělo vedení zaměřit, aby došlo k omezení fluktuace v závodě. V analytické části byly uvedeny klíčové problematické oblasti závodu, na které byly vypracovány návrhy, které by měly zajistit změnu firemní prostředí, a tím i vyšší stabilitu zaměstnanců.

4.1 Ekonomické zhodnocení návrhů a jejich přínosy

Část navržených doporučení není nákladná. Co se týče outboardingových videí, využívání komunikačních kanálů, reportů či nepeněžních pobídek (uznání, pochvala), jedná se o taková doporučení, která mohou vedení společnosti pomoci redukovat fluktuaci bez výrazných změn (bez značného finančního obnosu). Některé návrhy však nákladné jsou, možností je tedy zavést takové náborové kampaně, nalézt různé kurzy a teambuildingové aktivity, které nebudou pro společnost tak velkou finanční zátěží. V následujících kapitolách jsou uvedeny problematické oblasti, ve kterých by mělo dojít k značné změně. Problematickými oblastmi, které uvedli sami zaměstnanci podniku, je zejména vedení, dále komunikace, finanční ohodnocení a benefity či stresové napětí ve společnosti.

4.1.1 Vedení

Klíčovou oblastí bylo samotné vedení. Zaměstnanci zmiňovali přístup nadřízených, jejich negativní chování vůči zaměstnancům, nedostatečnou komunikaci a informovanost. První návrhy se týkaly kvalitního získávání a výběru zaměstnanců.

Nábor zaměstnanců

V tomto případě se jedná pouze o náklady související s finančním ohodnocením personalistů. Právě zaměstnanci personálního oddělení by se měli více zaměřit na pokládání správných otázek, které mohou pomoci lépe posoudit, zda by se zaměstnanec do firemního prostředí hodil, a zda byl přínosem pro společnost. Nábor správných zaměstnanců se týká i nadřízených, jelikož značná část zaměstnanců v dotazníkovém šetření odpověděla, že by se měl změnit vedoucí či jeho přístup k podřízeným (osm zaměstnanců tento aspekt specifikovalo v dobrovolné otevřené otázce). Bylo by dobré zaměřit se zprvu na výběr správného člověka na vyšší pozici, pokud by však zaměstnanec něco neovládal, chyběla mu např. lidskost či empatie nebo by došlo k problému spojenému s nedostatečnou komunikací, bylo by možné využít různých kurzů, které zaměstnancům na vyšších pozicích pomohou zdokonalit jejich schopnosti a dovednosti. Je nutné si však uvědomit, že kurzy jsou mnohem nákladnější. Klíčové je tedy zaměřit se na kvalitní výběr zaměstnanců.

Náborová kampaň

V návrhové části bylo uvedeno několik typů náborových kampaní. Pokud by společnost neměla velký zájem o nákladnější formy kampaní, jako např. firemní prezentace na univerzitách, profesních konferencích či veletrzích, lze se zaměřit na osobní oslovení potenciálních kandidátů prostřednictvím e-mailů, telefonických hovorů nebo pozváním na setkání. Méně nákladnou kampaní je také tvorba cílených inzerátů na profesních sociálních sítích, jako je např. LinkedIn. Využit lze sociálních médií k propagaci společnosti nebo využít schopné reprezentativní stávající vedoucí pracovníky jako ambasadory společnosti.

Úspěšnost návrhu lze následně měřit dle počtu přihlášek na vedoucí pozice v průběhu kampaně či dle délky procesu náboru a míry obsazení vedoucích pozic.

Zaškolení zaměstnanců k výkonu práce

Někteří zaměstnanci nebyli spokojeni se zaškolením k výkonu práce. Z tohoto důvodu bylo navrženo outboardingové video, které zaměstnancům pomůže, a které je finančně nenáročné. Jedná se o e-learningové video, které by bylo natočeno vybraným zaměstnancem.

Kurz zaměřený na komunikaci, řešení sporů a asertivitu

Kurz pomůže vedoucím pracovníkům zdokonalit schopnosti spojené s komunikací, se vznikajícími spory či asertivitou, která se k uvedeným oblastem pojí. Vedoucí pracovníky je třeba vzdělávat a rozvíjet, kurzům se společnost tedy nevyhne. Zaměřit se však může na výběr kurzů. Lektori nabízí kurzy za různé ceny, které se odvíjí také dle jejich formy. Podnik si může vybrat online kurzy z důvodu jejich nižší ceny. Při bližším zkoumání cen kurzů, bylo zjištěno, že lze nalézt přímo zmíněný kurz zaměřený jak na komunikaci, tak řešení konfliktů a asertivitu. Náklady na zmíněný kurz jsou poměrně vysoké, jedná se o 4 900 Kč bez DPH/osoba. Při hledání kurzů za nižší cenu však dojde k nalezení kurzu levnějšího. Nalezen byl např. kurz na asertivitu a konfliktní situace. Pokud by společnost chtěla investovat pouze do kurzů, které by mohly zamezit sporům na pracovišti, kurz by bylo možné zorganizovat za znatelně nižší částku.

Pokud by měl podnik zájem o komplexnější kurz, lze spolupracovat se společností CEMS, s. r. o., která nabízí poradenskou činnost a školení s kladením důrazu na kvalitu, detaily a jednoduchost. Pokud však společnost vnímá více důležité řešení sporů a přístup k jejich předcházení, může se obrátit se svým požadavkem na společnost TSM, s. r. o. Pokud se chce závod zaměřit na tuto problematiku více, lze zajistit dvoudenní kurz zaměřený na nejčastější spory se zaměstnanci, jak jim předcházet a jak je řešit. Jak je uvedeno v tabulce 10, náklady na tento kurz jsou totožné jako na kurz úspěšné komunikace, řešení konfliktů, asertivity. Velká část společností však umožňuje kurzy na klíč, přičemž cena a případné zaměření kurzu stojí na dohodě mezi oběma stranami. Je na vybrané společnosti, jak se k výběru kurzů postaví, a který

kurz si vybere. Záleží také na finančních možnostech podniku. Vedení stanoví, jaká částka připadne na vzdělávání, a jaká případně dle managementu na pro ně důležitější aktivity.

Tabulka 10 Náklady na kurzy

Náklady	Délka kurzu	Kurz
4 900,- bez DPH/osoba	1 den	Úspěšná komunikace, řešení konfliktů, asertivita
4 900,- bez DPH/osoba	2 dny	Nejčastější spory se zaměstnanci, jak jim předcházet a jak je řešit
2 200,- včetně DPH	1 den	Asertivita a konfliktní situace

Zdroj: Autor

4.1.2 Komunikace

Další problematickou oblastí ve společnosti je komunikace a informovanost o změnách, či zkrátka informovanost o tom, co závod plánuje. Komunikace je úzce spojena se vztahy na pracovišti, které je potřeba utužovat, aby byla v kolektivu přátelská a uvolněná atmosféra, která může následně také zvýšit efektivitu a produktivitu práce. Přátelský kolektiv oceňuje přes polovinu respondentů, ale i tak se najdou zaměstnanci, kteří uvedli, že mezi ním a dalším zaměstnancem došlo k nějakému sporu. Dle výsledků průzkumu uvedlo 38 respondentů (28 %), že mezi ním a druhým zaměstnancem k nějakému sporu došlo. U 19 respondentů (14 %) naopak došlo ke sporu s nadřízeným. Zaměstnancům by měla být poskytnuta možnost se lépe poznat, setkat se mimo práci a utužovat vztahy mezi sebou. Tím, že se sejdou na jiném místě než v zaměstnání, mají možnost si mezi sebou některé věci vyříkat a pochopit tak chování daného člověka.

Volnočasové aktivity

K efektivní komunikaci mezi zaměstnanci mohou posloužit volnočasové aktivity. Součástí mohou být aktivity zaměřené právě na komunikaci či jiné zábavné aktivity.

- Firemní akce a večírky – pořádání např. firemních výletů. Podnik může naplánovat buď jednodenní akci či dvoudenní pobyt s výletem do přírody, přičemž zajistí ubytování a vytvoří program. Jedná se o nákladnou aktivitu, která se zejména odvíjí dle délky trvání akce, dle počtu účastníků a zvolené lokality. Nejnákladnější částí je ubytování, podnik tedy může zorganizovat a nabídnout zaměstnancům méně nákladný jednodenní výlet.

- Sportovní aktivity – organizování sportovních turnajů v různých sportech (potřeba zajistit místo akce a dary pro vítěze aktivity, další náklady na sportovní aktivity jsou zanedbatelné).
- Workshopy a semináře – uspořádání interních workshopů či seminářů na různá témata může zaměstnancům rozšířit obzory v některých oblastech. Mezi návrhy byl zmíněn workshop zaměřený na techniky bezpečného řízení a prevenci dopravních nehod či workshopy týkající se udržitelnosti. Workshopy by nemusely být příliš nákladné, pokud společnost zvolí nějakého pedagoga (odborníka z praxe) či lektora v autoškole. Co se týče workshopů zaměřených na udržitelnost, podniku může pomoci Zerowasters tým, se kterou se lze domluvit na různých typech workshopů. Zerowasters tým na svých stránkách uvádí balíčky přednášek a workshopů, které lze libovolně míchat a flexibilně upravovat. Přednáší jak v českém, tak anglickém jazyce. Workshopy preferují tváří v tvář. Cena workshopů se odvíjí dle výběru nabídky.
- Kulturní události – podnik může naplánovat a informovat zaměstnance, že nabízí možnost vyjet domluveným autobusem na divadelní představení, přičemž nabídne slevu na představení. Slevy může poskytnout také na koncerty či filmové večery.

Podpora týmové spolupráce (teambuilding)

K upevnění vztahů mezi zaměstnanci by mohl posloužit program zaměřený na týmovou spolupráci a týmový zážitek. Aktivity podporují komunikaci, spolupráci a důvěru jak mezi spolupracovníky, tak mezi zaměstnanci a nadřízeným. Podnik má na výběr z mnoha aktivit, pravděpodobně si ale vybere variantu levnější. Zmíněny již byly u volnočasových aktivit např. aktivity v přírodě (závisí na domluvě mezi zaměstnanci např. táborák, skupinové táboření či turistika). Zorganizovat lze také outdoorové či indoorové hry jako je např. orientační běh, laser game či paintball. Zhruba 25 km od závodu se nachází paintball, kde jsou dvě odlišná paintballová hřiště o celkové velikosti přes 10 000 m². Cena paintballu je 700 Kč/osoba. Na pracovišti A je zaměstnáno celkem 188 zaměstnanců dělnických pozic a na pracovišti B pracuje 235 zaměstnanců dělnických pozic. Je zřejmé, že dle vysokého počtu zaměstnanců dělnických pozic by byl paintball extrémně nákladný. Lze tedy některým zaměstnancům nabídnout odměnu ve formě paintballu. Minimálně se může zúčastnit 10 osob, náklady na paintball by tedy činily nejméně 7 000 Kč.

Speciální dobrodružnou hrou může být teambuildingový program inspirovaný televizní soutěží nazývanou pevnost Boyard. Účastníci jsou v této hře rozděleni do skupinek, ve kterých plní připravené úkoly. Hra je zaměřena na týmovou spolupráci a řešení logických úkolů. Částka takového programu závisí na dohodě. Možností může být česká teambuildingová agentura

Firmsport, která vytváří teambuilding na míru. Teambuilding lze realizovat na podnikem zvoleném místě, zkrátka dle požadavků. Agentura může doporučit hotel i konkrétní program. Řešení mají i pro teambuilding ve vnitřních prostorách.

4.1.3 Odměňování, benefity

Zaměstnanci mají dle provedeného průzkumu zájem o spravedlivé finanční ohodnocení, benefity a motivační odměny, které jsou klíčové pro jejich motivaci. V podniku nemusí ihned docházet k navyšování mezd, velká část zaměstnanců pouze projevuje velký zájem o motivační odměny, které budou zaměstnance více motivovat, a díky kterým budou efektivněji pracovat.

Zaměstnanci uváděli především změnu pohyblivé složky mzdy. Mezi pohyblivé složky mzdy patří např. prémie, osobní ohodnocení či odměny. Dále příplatky za přesčas, práci o víkendech, o svátcích apod. Změna výše závisí na rozhodnutí zaměstnavatele. S těmito složkami mezd by se jistě dalo pracovat a zvýšit je na takovou částku, která by odpovídala vykonávané pozici, pracovnímu vytížení a výkonnosti zaměstnance. Vyšší pohyblivé složky mzdy budou zaměstnance motivovat k lepšímu výkonu, dojde také ke zvýšení produktivity, která pomůže společnosti dosáhnout vyšších zisků. Vyšší pohyblivé složky mzdy mají výrazný vliv na retenci kvalitních zaměstnanců či upoutání pozornosti potenciálních zaměstnanců.

Příspěvky

Zajímavými příspěvky pro zaměstnance může být např. příspěvek na dojíždění do práce, který by se odvíjel dle vzdálenosti či způsobu dopravy. Tento typ příspěvku by byl vyplácen např. jednou ročně, přičemž by se jednalo o nižší částku, která by zaměstnancům alespoň trochu vynahradila vzniklé náklady na dojíždění do společnosti. Výše příspěvku však záleží na vedení společnosti. Zaměstnanci závodu dojíždí z různých lokalit, přičemž využívají zejména vlastní automobil či carpooling. Tento koncept umožňuje více lidem cestovat společně do zaměstnání, snižují se tak náklady vlastníka/řidiče vozidla, jelikož mu spolupracující přispívají za odvoz a zároveň dojde ke snížení přetížení dopravní sítě. Zaměstnanci využívají také svozu z ubytovny, které je zaměstnancům poskytováno samotnou společností. Dalším potenciálním příspěvkem může být příspěvek za včasnou informovanost v případě, že zaměstnanec nemůže dorazit do práce. Výše příspěvku by opět závisela na vedení závodu, opět by se jednalo o nižší částku, která by i tak zaměstnance motivovala k včasné informovanosti svých nadřízených. Co se týče příspěvku za nízkou absenci, jedná se o formu příspěvku, kterou lze motivovat zaměstnance k pravidelné účasti v zaměstnání, přičemž by došlo ke snížení nepřítomnosti. Příspěvek by byl zaměstnancům vyplácen častěji než jednou do roka z toho důvodu, aby se zaměstnanci cítili v průběhu roku motivováni k nižší absenci. Příspěvek by mohla společnost

vyplácet čtvrtletně. Závod může stanovit fixní částku, která bude zaměstnanci přiznána, pokud nepřekročí stanovený limit absencí. Zaměstnanci budou mít také možnost obdržet procentuální navýšení mzdy za každé období, ve kterém nebyli nepřítomní. Zaměstnancům může závod nabídnout odměnu za produktivitu, přičemž její výši stanoví vedení společnosti dle svého uvážení.

Dle rozhovorů se zaměstnanci ve výpovědní lhůtě bylo zjištěno, že došlo k navýšení ceny MultiSport karty. Podnik by mohl přispět větší částku na MultiSport kartu, a přispět tak ke zlepšení fyzické kondice zaměstnanců. V případě snížení ceny karty by došlo k většímu zájmu ze strany zaměstnanců o MultiSport kartu, která by byla více využívána. Další možností je nabídka podobného benefitu, který by byl pro zaměstnance příznivější. Pro společnost by měl tento typ benefitu nespočet výhod, ať už zvýšení produktivity, snížení absencí, snížení nákladů na zdravotní péči či samotné zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Spolupráce s rozvážkovými službami

Pro vybranou společnost je vybudování závodní jídelny takřka nereálné. Lze však zvolit jinou cestu. Jelikož v daném městě fungují společnosti jako Foodora či Wolt, podnik se může domluvit na spolupráci a poskytnout svým zaměstnancům slevu. Závod si může sám zvolit, jak velkou slevu na stravování zaměstnancům poskytne. Zaměstnanci by mohli při zadání slevového kódu získat slevu na oběd ve výši 10-20 %. Výše slevy však závisí na rozpočtu podniku a dle dohody vedení. Podnik by měl v tomto případě nad svými investicemi přehled a mohl by sám regulovat výši slev.

4.1.4 Neustálé napětí/stres

Jak omezit neustálé napětí/stres bylo uvedeno v návrhové části, kde bylo zmíněno, že je mezi jednotlivými problematickými oblastmi podniku vazba. Neustálé napětí lze redukovat několika způsoby. Jak bylo uvedeno, napětí a stres lze omezit pomocí otevřené komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Návrhy a zhodnocení jsou na tuto oblast výše zmíněny. Tento nežádoucí faktor lze taktéž omezit vytvářením takového prostředí, které podporuje týmovou práci/spolupráci. Jedná se o různé týmové akce, teambuildingové aktivity a společenské události, které byly již výše taktéž zmíněny. Redukovat stres a napětí pomůže taktéž zmíněné snížení ceny MultiSport karty či zkrátka větší podpora ze strany společnosti k fyzické aktivitě. Kvůli vysokému počtu zaměstnanců podléhajícím stresovému napětí by měl závod těmto typům benefitů více věnovat pozornost.

Pokud by však některým zaměstnancům uvedená řešení nestačila a měli by zájem o psychosociální podporu, i tu může podnik v případě většího zájmu zajistit. Může zavést buď

příspěvky na psychosociální podporu zaměstnanců či se zaměřit na kvalitní výběr psychoterapeuta, který by měl být kvalifikovaný a empatický, přičemž by měl disponovat dobrými komunikačními schopnostmi a schopností naslouchat. Při zkoumání různých psychoterapeutů byl nalezen jeden, který působí nedaleko závodu. Jedná se o Mgr. Panušku, který se specializuje na různé typy problémů jako je např. pracovní krize, stres apod. V případě zájmu o tento typ psychosociální podpory se s ním může podnik dohodnout na spolupráci. Dohoda by zahrnovala harmonogram, podle kterého by psychoterapeut docházel do společnosti, v uvedený čas by ho ve sjednaných prostorách zaměstnanci našli a mohli s ním probrat takové situace, které je tíží a stresují. Jedná se o nákladný návrh, který by si mohl podnik opět upravit dle svých finančních možností. Pozvat si může psychologa např. pouze na měsíční či čtvrtletní bázi. Podnik může také své zaměstnance informovat o různých aplikacích, které se týkají duševního zdraví. Informování zaměstnanců samo o sobě nic nestojí, podnik by tak k redukci stresu apod. přispěl pouhým zvýšením povědomí o jiných, levnějších variantách (aplikacích).

Možností, jak mohou zaměstnavatelé své zaměstnance v oblasti mentálního zdraví podpořit, je spousta. V rámci prevence lze zavést tzv. Den zdraví s různými workshopy a přednáškami, které mohou podpořit duševní i fyzické zdraví. Den zdraví je jednodenním preventivním programem, který může podnik zorganizovat např. 2x do roka. Součástí programu jsou krátké přednášky na témata z oblastí zdravého životního stylu, ergonomie či práce se stresem. Přednášky jsou doplněny o konzultace s lektory, které pomohou zaměstnancům ponořit se více do dané problematiky. Podniku jsou navrženy služby odborníka Richarda Husovského, který nabízí firemní programy zaměřené na wellbeing (pocitování fyzické, duševní a emocionální spokojenosti). Odborník nabízí online osobní konzultaci za 650 Kč/hod, osobní konzultaci za 900 Kč/hod či individuální konzultaci v podniku za 1 450 Kč/hod. Další náklady na Den zdraví jsou v kompetenci vedení společnosti. Finální cena závisí na zvoleném tématu/tématech workshopu a dalších okolnostech.

ZÁVĚR

Vysoká fluktuace zaměstnanců může mít pro společnost negativní dopady, včetně nákladů spojených s náborovým procesem, ztráty produktivity či narušení pracovního prostředí. Fluktuace v podniku by měla být sledována, měřena a následně pomocí různých nástrojů snižována.

Teoretická část práce byla zaměřena na základní pojmy týkající se problematiky fluktuace. V práci byly uvedeny teoretické poznatky týkající se důvodů setrvání v zaměstnání, příčin dobrovolné fluktuace, procesu odcizení zaměstnanců, retence zaměstnanců či způsobů měření odchodů zaměstnanců.

Analytická část byla zaměřena na zkoumání současné situace týkající se fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Využita byla jak kvalitativní metoda, tak kvantitativní metoda. Nejprve proběhly rozhovory se zaměstnanci ve výpovědní lhůtě, kdy byly zjišťovány důvody, proč v současné době opouštějí společnost. Následně bylo zkoumáno, zda některé aspekty mohou zapříčinit odchod u současných zaměstnanců. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, s čím zaměstnanci nejsou spokojeni, co by se mělo dle nich změnit, a tedy co stojí za vysokou fluktuací v daném závodě. Bylo zjištěno, že některé důvody odchodů zaměstnanců ve výpovědní lhůtě se shodují s odpověďmi respondentů v dotazníkovém šetření. Shoda byla nalezena např. u přístupu nadřízených, vysokého pracovním vytížení či nejistoty zaměstnanců z důvodu nezískaných nových projektů, které mají zajistit podniku budoucnost.

V rámci práce byly provedeny analýzy důvodů fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Výsledky ukázaly na několik klíčových faktorů, které přispívají k odchodu zaměstnanců, včetně nekvalitního vedení, nedostatečné informovanosti či nespravedlivého systému odměňování. Na základě těchto zjištění byla navržena doporučení, která by měla vést ke snížení fluktuace zaměstnanců a zlepšení retence pracovníků ve společnosti. Implementace odpovídajících opatření je klíčem k udržení stabilního a produktivního pracovního prostředí, které podporuje dlouhodobý úspěch podniku.

Dle výsledků bylo zjištěno několik problémových oblastí, na které by se měla společnost zaměřit. V návrhové části byly uvedeny návrhy doporučení ke snížení fluktuace, které byly orientovány zejména na vedoucí pracovníky, komunikaci a informovanost, odměňování či stres/napětí. Zmíněny byly různé kurzy zaměřené na zlepšení přístupu nadřízených, teambuildingové aktivity či programy na podporu psychického zdraví. Doporučení se týkala také zvýšení informovanosti a toku informací v podniku. V poslední části byly návrhy zhodnoceny, přičemž byly uvedeny také jejich přínosy.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9882-0.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-8.
- BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.
- FALCHENKO, Alexander, 2020. *What is vag (vag)?* AvtoTachki.cz [online]. [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: <https://avtotachki.com/en/chto-takoe-vag-vag/>
- FETTER, Richard, 2013. *Pracovní posudek: Kdy vám jej musí zaměstnavatel vydat?* [online]. [cit. 2023-11-5]. Dostupné z: https://www.mesec.cz/clanky/pracovni-posudek-kdy-vam-jej-musi-zamestnavatel-vydat/#google_vignette
- HADRBOLOVÁ, Alice, 2022. *Míra fluktuace zaměstnanců: proč ji sledovat, jak ji spočítat a je velmi nízká míra fluktuace opravdu cíl?* [online]. [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: <https://hrcycle.cz/2022/10/24/mira-fluktuace-zamestnancu-proc-ji-sledovat-jak-ji-spocitat-a-je-velmi-nizka-mira-fluktuace-opravdu-cil/>
- HARDYN, Michal, 2021. *Fluktuace zaměstnanců – co to je, jak se počítá, jak ji snížit?* [online]. [cit. 2023-10-09]. Dostupné z: <https://www.kg.cz/fluktuace-zamestnancu/>
- HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0219-6.
- INTERNÍ ZDROJE, 2022. *Nástupní školení* [cit. 2024-02-16].
- INTERNÍ ZDROJE, 2023. *Postřehy – červenec 2023* [cit. 2024-02-21].
- KADEŘÁBKOVÁ, Markéta, 2020. *Pracovní posudek: Co to je a co má obsahovat?* [online]. [cit. 2023-11-5]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/pracovni-posudek/>
- KNÍŽKOVÁ, Markéta, 2023. *Jak na výpočet fluktuace zaměstnanců?* [online]. [cit. 2023-11-20]. Dostupné z: <https://financniarchitekti.cz/jak-na-vypocet-fluktuace-zamestnancu/>
- KOLÁŘOVÁ, Monika, 2020. *Jaká je ideální fluktuace zaměstnanců?* [online]. [cit. 2023-11-20]. Dostupné z: <https://zijuspesne.cz/jaka-je-idealni-fluktuace-zamestnancu/>

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.

URBAN, Jan, 2017. *Čtyři mýty spojené s řízením lidí* [online]. [cit. 2023-11-22]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3728/ctyri-myty-spojene-s-rozenim-lidi>

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. upr. vyd. Praha: Adart s. r. o. ISBN 978-80-87829-06-6.

VOJÍK, Vladimír, 2009. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-467-3.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Odcházející zaměstnanci dle délky zaměstnání	25
Tabulka 2 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech.....	32
Tabulka 3 Fluktuace v průběhu let 2021 a 2022	33
Tabulka 4 Fluktuace v průběhu let 2022 a 2023	34
Tabulka 5 Celková fluktuace na konci roku 2023 a na začátku roku 2024.....	35
Tabulka 6 Základní informace o respondentech	36
Tabulka 7 Zmíněné potenciální příčiny odchodů	62
Tabulka 8 Informace ke kurzu.....	69
Tabulka 9 Harmonogram kurzu.....	69
Tabulka 10 Náklady na kurzy.....	78

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Motivační trojúhelník.....	14
Obrázek 2 Proces odcizení	17
Obrázek 3 Míra kontroly zaměstnavatele vs. zaměstnance nad rozhodnutím odejít	19
Obrázek 4 Křivka přežití	24
Obrázek 5 Volkswagen Group	31
Obrázek 6 Pohlaví	46
Obrázek 7 Věk.....	47
Obrázek 8 Státní příslušnost.....	47
Obrázek 8 Nejvyšší dokončené vzdělání.....	48
Obrázek 10 Pracoviště.....	49
Obrázek 11 Odpracovaný počet let v závodě	50
Obrázek 12 Faktory, které přiměli zaměstnance v závodě pracovat.....	51
Obrázek 13 Dostatečné zaškolení k výkonu práce	52
Obrázek 14 Dostatek informací potřebných k výkonu práce	53
Obrázek 15 Spokojenost s výší finanční odměny.....	54
Obrázek 16 Spory	55
Obrázek 17 Důvody potenciálních odchodů	56
Obrázek 18 Důvody setrvání v závodě.....	58
Obrázek 19 Ztotožnění se s výroky	59
Obrázek 20 Co zaměstnanci oceňují	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Fluktuace zaměstnanců na různých pracovištích (2021-2024)

Příloha B Otázky pro zaměstnance ve výpovědní lhůtě

Příloha C Informační leták

Příloha D Dotazník zaměřený na fluktuaci zaměstnanců

Příloha A

Fluktuace na pracovišti A, B, C (v roce 2021-2022)

Pracoviště A - Direct	X.21	XI.21	XII.21	I.22	II.22	III.22	IV.22	V.22	VI.22	VII.22	VIII.22	IX.22	Average	Celkem
HC kmen	148	141	141	139	135	131	151	147	148	146	140	137	142,00	1704
HC agentury	33	31	30	26	28	28	32	31	53	44	48	65	37,42	449
% agenturního personálu k HC kmen	18,2	18,0	17,5	15,8	17,2	17,6	17,5	17,4	26,4	23,2	25,5	32,2	20,54	246
Celkem HC kmen a agentury	181	172	171	165	163	159	183	178	201	190	188	202	179,42	2153
Kmen nástupy	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	1	2	0,58	7
Kmen výstupy	5	5	2	0	4	2	1	5	2	2	6	3	3,08	37
Agentury nástupy	0	2	2	0	2	0	0	1	16	6	7	24	5,00	60
Agentury výstupy	2	3	3	4	0	0	1	2	8	15	3	7	4,00	48
<i>z toho výstupy z TC</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0,00</i>	<i>0</i>
Kmen fluktuace	3,38	3,55	1,42	0,00	2,96	1,53	0,66	3,40	1,35	1,37	4,29	2,19	2,17	
Agentury fluktuace	6,06	9,68	10,00	15,38	0,00	0,00	3,13	6,45	15,09	34,09	6,25	10,77	9,74	
<i>z toho % fluktuace agenturních z TC</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
Celkem flukt. kmen a agent.	3,87	4,65	2,92	2,42	2,45	1,26	1,09	3,93	4,98	8,95	4,79	4,95	3,86	

Pracoviště B - Direct	X.21	XI.21	XII.21	I.22	II.22	III.22	IV.22	V.22	VI.22	VII.22	VIII.22	IX.22	Average	Celkem
HC kmen	180	183	183	179	178	173	150	148	144	142	139	140	161,58	1939
HC agentury	18	32	29	26	20	15	9	39	31	31	41	41	27,67	332
% agenturního personálu k HC kmen	9,1	14,9	13,7	12,7	10,1	8,0	5,7	20,9	17,7	17,9	22,8	22,7	14,67	176
Celkem HC kmen a agentury	198	215	212	205	198	188	159	187	175	173	180	181	189,25	2271
Kmen nástupy	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0	1	0	0,42	5
Kmen výstupy	6	3	1	5	1	4	1	1	6	2	5	0	2,92	35
Agentury nástupy	0	15	0	0	0	0	0	33	10	2	14	4	6,50	78
Agentury výstupy	1	4	3	3	6	3	1	3	9	2	4	4	3,58	43
<i>z toho výstupy z TC</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0,00</i>	<i>0</i>
Kmen fluktuace	3,33	1,64	0,55	2,79	0,56	2,31	0,67	0,68	4,17	1,41	3,60	0,00	1,81	
Agentury fluktuace	5,56	12,50	10,34	11,54	30,00	20,00	11,11	7,69	29,03	6,45	9,76	9,76	13,64	
<i>z toho % fluktuace agenturních z TC</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
Celkem flukt. kmen a agent.	3,54	3,26	1,89	3,90	3,54	3,72	1,26	2,14	8,57	2,31	5,00	2,21	3,44	

Pracoviště C - Direct	X.21	XI.21	XII.21	I.22	II.22	III.22	IV.22	V.22	VI.22	VII.22	VIII.22	IX.22	Average	Celkem
HC kmen	34	28	27	26	25	28	27	26	26	25	24	23	26,58	319
HC agentury	4	2	1	1	1	3	3	7	6	5	4	4	3,42	41
% agenturního personálu k HC kmen	10,5	6,7	3,6	3,7	3,8	9,7	10,0	21,2	18,8	16,7	14,3	14,8	11,14	134
Celkem HC kmen a agentury	38	30	28	27	26	31	30	33	32	30	28	27	30,00	360
Kmen nástupy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0
Kmen výstupy	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0,67	8
Agentury nástupy	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	1	2	0,75	9
Agentury výstupy	1	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	2	0,75	9
<i>z toho výstupy z TC</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0,00</i>	<i>0</i>
Kmen fluktuace	2,94	0,00	0,00	3,85	4,00	0,00	3,70	3,85	0,00	4,00	4,17	4,35	2,57	
Agentury fluktuace	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,57	16,67	20,00	50,00	50,00	15,85	
<i>z toho % fluktuace agenturních z TC</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
Celkem flukt. kmen a agent.	5,26	0,00	0,00	3,70	3,85	0,00	3,33	9,09	3,13	6,67	10,71	11,11	4,74	

Fluktuace na pracovišti A, B (v roce 2022-2023)

Pracoviště A - Direct	X.22	XI.22	XII.22	I.23	II.23	III.23	IV.23	V.23	VI.23	VII.23	VIII.23	IX.23	Average	Celkem
HC kmen	133	134	153	150	149	156	163	168	168	181	177	177	159,08	1909
HC agentury	66	67	68	79	85	66	60	46	44	45	52	44	60,17	722
% agenturního personálu k HC kmen	33,2	33,3	30,8	34,5	36,3	29,7	26,9	21,5	20,8	19,9	22,7	19,9	27,46	330
Celkem HC kmen a agentury	199	201	221	229	234	222	223	214	212	226	229	221	219,25	2631
Kmen nástupy	1	5	4	6	5	7	14	14	5	11	3	8	6,92	83
Kmen výstupy	4	3	4	3	6	0	5	8	4	1	6	8	4,33	52
Agentury nástupy	16	17	2	31	25	24	2	8	3	4	14	1	12,25	147
Agentury výstupy	15	16	7	20	21	40	8	22	5	3	7	9	14,42	173
<i>z toho výstupy z TC</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>12</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1,92</i>	<i>23</i>
Kmen fluktuace	3,01	2,24	2,61	2,00	4,03	0,00	3,07	4,76	2,38	0,55	3,39	4,52	2,71	
Agentury fluktuace	22,73	23,88	10,29	25,32	24,71	60,61	13,33	47,83	11,36	6,67	13,46	20,45	23,39	
<i>z toho % fluktuace agenturních z TC</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>2,53</i>	<i>2,35</i>	<i>18,18</i>	<i>3,33</i>	<i>6,52</i>	<i>2,27</i>	<i>0,00</i>	<i>1,92</i>	<i>0,00</i>	<i>3,09</i>	<i>37,12</i>
Celkem flukt. kmen a agent.	9,55	9,45	4,98	10,04	11,54	18,02	5,83	14,02	4,25	1,77	5,68	7,69	8,57	

Pracoviště B - Direct	X.22	XI.22	XII.22	I.23	II.23	III.23	IV.23	V.23	VI.23	VII.23	VIII.23	IX.23	Average	Celkem
HC kmen	136	136	133	129	126	136	146	148	157	164	162	168	145,08	1741
HC agentury	47	83	82	88	96	87	76	79	63	54	51	46	71,00	852
% agenturního personálu k HC kmen	25,7	37,9	38,1	40,6	43,2	39,0	34,2	34,8	28,6	24,8	23,9	21,5	32,70	392
Celkem HC kmen a agentury	183	219	215	217	222	223	222	227	220	218	213	214	216,08	2593
Kmen nástupy	0	0	1	0	3	11	20	6	11	11	4	12	6,58	79
Kmen výstupy	4	0	3	3	5	1	6	2	2	4	4	6	3,33	40
Agentury nástupy	12	50	4	17	39	30	10	21	11	7	9	6	18,00	216
Agentury výstupy	6	14	4	12	31	39	23	18	20	15	12	11	17,08	205
<i>z toho výstupy z TC</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>3</i>	<i>17</i>	<i>11</i>	<i>1</i>	<i>7</i>	<i>6</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>4,17</i>	<i>50</i>
Kmen fluktuace	2,94	0,00	2,26	2,33	3,97	0,74	4,11	1,35	1,27	2,44	2,47	3,57	2,29	
Agentury fluktuace	12,77	16,87	4,88	13,64	32,29	44,83	30,26	22,78	31,75	27,78	23,53	23,91	23,77	
<i>z toho % fluktuace agenturních z TC</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>3,41</i>	<i>17,71</i>	<i>12,64</i>	<i>1,32</i>	<i>8,86</i>	<i>9,52</i>	<i>5,56</i>	<i>3,92</i>	<i>0,00</i>	<i>5,24</i>	<i>62,94</i>
Celkem flukt. kmen a agent.	5,46	6,39	3,26	6,91	16,22	17,94	13,06	8,81	10,00	8,72	7,51	7,94	9,35	

Fluktuace na pracovišti A, B (v roce 2023-2024)

Pracoviště A - Direct	X.23	XI.23	XII.23	I.24	II.24	III.24	IV.24	V.24	VI.24	VII.24	VIII.24	IX.24	Average	Celkem
HC kmen	176	175	177	180	177	176							176,83	1061
HC agentury	33	27	27	16	12	12							21,17	127
% agenturního personálu k HC kmen	15,8	13,4	13,2	8,2	6,3	6,4							10,55	63
Celkem HC kmen a agentury	209	202	204	196	189	188							198,00	1188
Kmen nástupy	8	1	7	5	3	3							4,50	27
Kmen výstupy	1	0	4	1	5	4							2,50	15
Agentury nástupy	0	0	0	0	0	0							0,00	0
Agentury výstupy	9	6	0	11	3	0							4,83	29
<i>z toho výstupy z TC</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>							<i>0,17</i>	<i>1</i>
Kmen fluktuace	0,57	0,00	2,26	0,56	2,82	2,27							1,41	
Agentury fluktuace	27,27	22,22	0,00	68,75	25,00	0,00							23,87	
<i>z toho % fluktuace agenturních z TC</i>	<i>0,00</i>	<i>3,70</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>							<i>0,62</i>	<i>3,70</i>
Celkem flukt. kmen a agent.	4,78	2,97	1,96	6,12	4,23	2,13							3,70	
Pracoviště B - Direct	X.23	XI.23	XII.23	I.24	II.24	III.24	IV.24	V.24	VI.24	VII.24	VIII.24	IX.24	Average	Celkem
HC kmen	179	180	190	198	189	183							186,50	1119
HC agentury	49	50	48	63	53	52							52,50	315
% agenturního personálu k HC kmen	21,5	21,7	20,2	24,1	21,9	22,1							21,93	132
Celkem HC kmen a agentury	228	230	238	261	242	235							239,00	1434
Kmen nástupy	7	6	18	10	2	3							7,67	46
Kmen výstupy	3	6	9	3	12	9							7,00	42
Agentury nástupy	10	35	4	30	0	5							14,00	84
Agentury výstupy	9	34	6	14	9	6							13,00	78
<i>z toho výstupy z TC</i>	<i>3</i>	<i>13</i>	<i>3</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>0</i>							<i>4,17</i>	<i>25</i>
Kmen fluktuace	1,68	3,33	4,74	1,52	6,35	4,92							3,75	
Agentury fluktuace	18,37	68,00	12,50	22,22	16,98	11,54							24,93	
<i>z toho % fluktuace agenturních z TC</i>	<i>6,12</i>	<i>26,00</i>	<i>6,25</i>	<i>7,94</i>	<i>1,89</i>	<i>0,00</i>							<i>8,03</i>	<i>48,20</i>
Celkem flukt. kmen a agent.	5,26	17,39	6,30	6,51	8,68	6,38							8,42	

Příloha B

OTÁZKY PRO ZAMĚSTNANCE VE VÝPOVĚDNÍ LHŮTĚ

Základní informace

- Co bylo náplní Vaší práce?
- Jak dlouho jste pracoval/a pro společnost XY?
- Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pro společnost XY pracovat?
- Co jste nejvíce oceňoval/a na Vašem zaměstnání?

Proces odcizení

- Po jaké době, co jste pracoval/a ve společnosti, jste si uvědomil/a, že chcete odejít?
- Co zapříčinilo, že jste začal/a o odchodu přemýšlet? (1. moment, kdy respondent přemýšlel o odchodu)
- Po jak dlouhé době jste se rozhoupal/a k odchodu? Resp. jak trval proces od té doby, co jste začal/a přemýšlet o odchodu po dobu a kdy jste definitivně ukončil/a pracovní poměr?
- Z jakého důvodu jste ukončil pracovní poměr ve společnosti XY?

Zájem ze strany společnosti

- Věděl Váš nadřízený, že chcete odejít ze společnosti? Pokud ano, snažil se Váš názor změnit?
- Provedl s Vámi někdo pohovor před odchodem ze společnosti? (z důvodu pochopení, proč odcházíte?)

Vztahy s kolegy/nadřízeným

- Jak byste popsal/a vztah s Vašimi kolegy/nadřízeným?
- Co se týče vztahů s kolegy či nadřízeným, došlo někdy k nějakému konfliktu mezi Vámi a kolegou/nadřízeným až do takové fáze, že jste pomyslel/a na odchod ze společnosti?

Odměňování

- Byl jste spokojen/a s výší Vaší finanční odměny?

- Jaké benefity, které Vaše společnost poskytuje, jste využíval/a? Postrádal/a jste nějaké benefity, které byste býval/a rád/a využil/a?
- Myslíte si, že je odměňování pracovníků ve společnosti podle Vás spravedlivé?

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

- Měl/a jste ve společnosti možnost se vzdělávat a rozvíjet své dovednosti a znalosti v souladu s potřebami společnosti? Pokud ano, v jaké oblasti, a jakým způsobem jste byl/a vzděláván/a?

Komunikace

- Zajímali se Vaši nadřízení o Váš názor?
- Dostával/a jste dostatek informací potřebných k výkonu práce?

Proces adaptace

- Vzpomínáte si na to, jak probíhala Vaše adaptace ve společnosti včetně zařazení na Vaše pracovní místo? Jak probíhaly Vaše první dny ve společnost XY?
- Myslíte si, že byla Vaší adaptací ve společnosti dostatečně věnovaná pozornost?
- Měl by se podle Vás nějakým způsobem změnit adaptační proces ve společnosti?

Spokojenost v zaměstnání

- S čím jste byl/a ve společnosti nejvíce spokojena, a s čím nejméně?
+ připomínky zaměstnanců (pokud by chtěli něco dodat)

Diplomová práce – Lenka Hamanová Fluktuační zaměstnanců



- **Student:** Lenka Hamanová, studentka Univerzity Pardubice
- **Téma diplomové práce:** Fluktuační zaměstnanců
- Cílem Diplomové práce je zjistit pomocí analýzy příčiny fluktuační a navrhnout doporučení vedoucí ke snížení fluktuační ve vybrané společnosti.
- ✓ Podporujeme spolupráci s vybranými univerzitami a školami.
- ✓ Zúčastnit se mohou všichni kmenoví zaměstnanci závodu.
- ✓ Formulář je dostupný z e-mailu nebo z mobilního telefonu prostřednictvím QR kódu.
- ✓ Vyplnění zabere maximálně 5 min.
- ✓ Průzkum je anonymní.

TERMIN: od 09.04 do 17.04.2024

Přístup k dotazníku:

Mobil →



PC → [Dotazník: Fluktuační zaměstnanců](#)

Jménem Lenky děkujeme za vyplnění dotazníku.

Fluktuace zaměstnanců

Vážení respondenti,

jmenuji se Lenka Hamanová a jsem studentkou na Univerzitě Pardubice. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní. Tento dotazník je nezbytným materiálem pro vypracování mé diplomové práce. Cenné informace budou následně poskytnuty vedení společnosti. Dotazník Vám nezabere více než 5 min.

Předem děkuji za spolupráci.)

* Označuje povinnou otázku

1. Co Vás přimělo pracovat v závodě ?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- doporučení od kamaráda
- nabídka benefitů
- mzdové ohodnocení
- vyhovuje mi směnné rozložení
- zalíbila se mi náplň práce
- Jiné: _____

2. Myslíte si, že jste byl/a při nástupu do zaměstnání dostatečně zaškolen/a k výkonu práce?

Označte jen jednu elipsu.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

3. Máte dostatek informací potřebných k výkonu práce?

Označte jen jednu elipsu.

- rozhodně ano
 spíše ano
 spíše ne
 rozhodně ne

4. Jste spokojen/a s výší Vaší finanční odměny?

Označte jen jednu elipsu.

- rozhodně ano
 spíše ano
 spíše ne
 rozhodně ne

5. Došlo někdy k nějakému sporu mezi Vámi a kolegou/nadřízeným?

Označte jen jednu elipsu.

- ano, mezi mnou a kolegou
 ano, mezi mnou a nadřízeným
 ne

6. Pomyslel/a jste někdy na odchod ze závodu z jakého/jakých důvodů? ? Pokud ano,

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- nezajímavá práce
- výkon jiné práce než bylo domluveno
- nezdravé pracovní prostředí - toxické pracovní vztahy
- málo času na osobní život
- vysoké pracovní vytížení
- nedostatek uznání
- omezený kariérní růst
- nespokojenost se mzdou a benefity
- pocit nejistoty
- nestabilita společnosti
- doba dojíždění do zaměstnání
- nepřehledné řízení v organizaci
- Jiné: _____

7. Z jakého důvodu zůstáváte ve firmě ? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- kolektiv
- stabilita společnosti / jistota zaměstnání
- odměňování / benefity
- strach z nového prostředí
- dobrá rovnováha mezi soukromým a pracovním životem
- dobrá pověst zaměstnavatele
- spokojenost s pracovními podmínkami
- práce mě baví
- Jiné: _____

8. S jakými výroky se ztotožňujete? Vyberte z možností: *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Cítím neustálé napětí/stres.
- Vykonávám práci, která mě nebaví.
- Mám dostatek času na zvládnutí své práce.
- Společnost bych doporučil/a známým.
- Ve společnosti plánuji zůstat ještě několik let.
- Zůstal/a bych ve firmě, i kdybych dostal/a srovnatelnou nabídku od jiné společnosti.

9. Existuje něco, co by se podle Vás mělo v závodě změnit? Uvedte...

10. Co na firmě oceňujete?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- komunikace
- čisté pracovní prostředí
- jistota zaměstnání
- plnění závazků
- přátelský kolektiv
- Jiné: _____

11. Pohlaví:

Označte jen jednu elipsu.

- muž
- žena
- jiné

12. Věk:

Označte jen jednu elipsu.

- do 30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 let a více

13. Státní příslušnost:

Označte jen jednu elipsu.

- česká
- slovenská
- polská
- ukrajinská
- mongolská
- moldavská
- rumunská
- Jiné: _____

14. Nejvyšší dokončené vzdělání:

Označte jen jednu elipsu.

- základní vzdělání
- výuční list
- středoškolské vzdělání s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

15. Pracoviště:

Označte jen jednu elipsu.

- A
 B

16. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 1 rok
 1-3 roky
 3-5 let
 5-10 let
 10-20 let
 21 let a více

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře