



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRHY ŘEŠENÍ PRO SNÍŽENÍ FLUKTUACE
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSALS OF SOLUTIONS TO REDUCTION OF EMPLOYEE FLUCTUATION IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Kárná

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Veronika Kárná**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrhy řešení pro snížení fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav řešené problematiky ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny vedoucí ke zlepšení stávající situace.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.

BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

VNOUČKOVÁ, L. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-904645-9-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na fluktuaci zaměstnanců ve vybrané výrobní společnosti. V prvotní fázi se orientuje na vysvětlení teoretických pojmů související s fluktuací, na možnosti jejího měření, nejčastější důvody odchodů pracovníků a na náklady, které tyto odchody s sebou přináší. Teoretické poznatky jsou v další fázi využity k analýze a vyhodnocení situace ve zvolené společnosti. Finální část obsahuje návrhy na zlepšení zjištěných problematických oblastí, které přispívají ke snížení fluktuace.

KLÍČOVÁ SLOVA

fluktuace, výběr a získávání zaměstnanců, adaptace, model celkové odměny, proces odcizení, náklady fluktuace

ABSTRACT

This master thesis deals with employee fluctuation in the selected manufacturing company. In its first part, it explains theoretical concepts associated with employee fluctuation, the ways to measure it, the most common reasons causing employees to leave, and associated costs to the company. The theoretical findings are used in the next part of the thesis to analyse and examine a particular situation in the selected company. The final part contains suggestions for improving identified problems to reduce fluctuation.

KEY WORDS

fluctuation, recruiting and hiring employees, adaptation, model of total reward, process of alienation, costs of fluctuation

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KÁRNÁ, V. Návrhy řešení pro snížení fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 134 s. Vedoucí
diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 18. května 2018

.....

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za její vstřícnost, odborné rady a cenné připomínky. Velké díky patří samozřejmě společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s., která mi umožnila spolupráci, a jejím pracovníkům, kteří mi poskytli potřebné informace. Dále mé poděkování patří rodině, přátelům a kolegům, kteří mě podporovali a motivovali.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVNÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Charakteristika fluktuace	13
1.1.1 Druhy fluktuace	14
1.1.2 Negativa a pozitiva fluktuace	14
1.2 Měření a analýza fluktuace	15
1.2.1 Index stability	15
1.2.2 Míra přežití	16
1.2.3 Míra fluktuace.....	17
1.2.4 Analýza délky zaměstnání odcházejících pracovníků	18
1.2.5 Analýza faktorů daných charakteristikami pracovníků	18
1.2.6 Analýza trhu práce ve vztahu k fluktuaci	19
1.2.7 Volba vhodného ukazatele.....	19
1.2.8 Optimální výše fluktuace	20
1.3 Důvody fluktuace	20
1.4 Procesy práce se zaměstnanci	24
1.4.1 Výběr a získávání zaměstnanců.....	25
1.4.2 Adaptace zaměstnanců.....	26
1.4.3 Průběh zaměstnání	27
1.4.4 Odchody zaměstnanců	36
1.5 Náklady fluktuace	39
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	42
2.1 Charakteristika společnosti	42
2.1.1 Předmět podnikání	43
2.1.2 Historie.....	43
2.2 Výrobky a služby	45
2.2.1 Výrobky společnosti	45
2.2.2 Služby	48
2.3 Vývoj ekonomických ukazatelů.....	48
2.3.1 Vývoj výsledku hospodaření	49

2.3.2	Vývoj tržeb	50
2.3.3	Vývoj nákladů.....	51
2.4	Organizační struktura a struktura zaměstnanců	52
2.5	Analýza zaměstnanců.....	54
2.5.1	Analýza vývoje počtu zaměstnanců.....	54
2.5.2	Analýza zaměstnanců podle pohlaví.....	55
2.5.3	Analýza zaměstnanců podle vzdělání	56
2.5.4	Analýza zaměstnanců podle věku.....	57
2.5.5	Analýza pracovníků podle délky zaměstnání ve společnosti.....	58
2.6	Analýza fluktuace v letech 2012–2017	59
2.6.1	Index stability	59
2.6.2	Míra přežití	60
2.6.3	Míra fluktuace.....	61
2.7	Charakteristika nejvíce fluktuujících pozic.....	68
2.7.1	Způsob ukončení pracovního poměru.....	68
2.7.2	Věková struktura odcházejících zaměstnanců	70
2.7.3	Délka zaměstnání odcházejících zaměstnanců	70
2.7.4	Důvody odchodů.....	71
2.7.5	Vybrané profese na trhu práce	74
2.7.6	Srovnání počtů odchodů s počty nástupů vybraných profesí	77
2.7.7	Náklady fluktuace vybraných pozic	78
2.8	Rozhovor se zástupcem managementu společnosti	83
2.8.1	Průběh rozhovoru.....	83
2.8.2	Shrnutí rozhovoru	86
2.9	Zhodnocení důvodů odchodů.....	87
2.9.1	Finanční uznání.....	87
2.9.2	Složitost výroby	96
2.9.3	Organizace práce.....	96
2.9.4	Pracovní prostředí	96
2.9.5	Styl vedení	97
2.9.6	Nastavení současného adaptačního procesu	97
2.10	Shrnutí analytické části	99

3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	100
3.1	Efektivní získávání zaměstnanců	100
3.2	Zavedení adaptačního procesu	101
3.3	Navýšení finančního uznání	107
3.4	Zkvalitnění stylu vedení a organizace práce	113
3.5	Zlepšení procesů v personálním řízení.....	114
3.6	Harmonogram navržených změn	116
3.7	Celkové ekonomické zhodnocení návrhů	118
3.7.1	Náklady navržených řešení	118
3.7.2	Přínosy navržených řešení	119
	ZÁVĚR	121
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	123
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	130
	SEZNAM TABULEK	131
	SEZNAM GRAFŮ	133
	SEZNAM PŘÍLOH.....	134

ÚVOD

Společnosti si často neuvědomují, že jejich největším aktivem jsou jejich pracovní síly, a že růst celé společnosti závisí na tom, jak je dokáží ocenit (Nelson, 2009, s. 62). Pokud se zaměstnanci cítí nedocenění, stoupá jejich nespokojenost a je téměř jisté, že nakonec společnost opustí. Mobilitu zaměstnanců nejlépe vystihuje termín fluktuace, který je hlavním tématem této diplomové práce.

První část je teoretického charakteru, kdy je vysvětlována problematika související s fluktuací. Jde o negativa a pozitiva fluktuace, její rozdělení na jednotlivé druhy, způsoby měření, nejčastěji udávané důvody odchodů, procesy, kterými pracovníci ve společnosti prochází a v neposlední řadě náklady, které s sebou fluktuace nese.

Pro aplikaci teoretických poznatků byla vybrána společnost KRÁLOVOPOLSKÁ, jejíž hlavní činnost je zaměřena na kusovou výrobu jeřábů, ocelových konstrukcí a aparátů pro chemický, petrochemický a energetický průmysl.

V analytické části je zmíněná společnost představena z pohledu předmětu podnikání, její historie, produkce a vývoje ekonomických ukazatelů. Nedílnou součástí práce je analýza struktury zaměstnanců, týkající se především vývoje jejich počtu v letech 2012–2017, věkové struktury i délky pracovního poměru ve společnosti, a analýza fluktuace pracovníků. Cílem analýz bylo zjistit, jak vysoká je fluktuace v dané organizaci, rozpoznat, kterých oblastí se týká a určit, proč k fluktuaci dochází.

Dle provedených rozborů se společnost potýká především s odlivem zaměstnanců dělnických profesí, které jsou pro její existenci stěžejní. Proto je většina analytické části věnována právě jim. Jsou zkoumány jejich společné rysy a důvody odchodů, u kterých je také určována jejich relevantnost.

Hlavním cílem celé této práce je, jak lze odvodit z jejího názvu, navržení řešení pro snížení fluktuace. Návrhy jsou rozděleny do 5 částí, kdy každá z nich by měla přispět ke snížení jak celkové fluktuace, tak fluktuace vybraných dělnických pracovních míst a kromě toho také zvýšit spokojenost a loajálnost zaměstnanců. Součástí návrhů je harmonogram změn a vyhodnocení nákladů a přínosů řešení.

CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVNÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je snížení fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

K dosažení hlavního cíle je zapotřebí splnit také cíle dílčí:

➤ **Zmapování teoretických východisek.**

- Ke zmapování teoretických východisek je vybrána faktografická rešerše. Jedná se o proces vyhledávání informací o určité problematice na základě zadaného řešitelného dotazu, včetně ověřování zdrojů a hledání faktů. Výsledkem mohou být plné texty, konkrétní data, fakta, parametry, ale i bibliografické záznamy dokumentů (Medlíková, 2010, s. 78).

➤ **Ekonomická analýza tržeb, nákladů a výsledku hospodaření.**

- Metodou zpracování je v tomto případě horizontální analýza, nazývaná také jako analýza vývojových trendů. Slouží k prvotní orientaci v hospodaření společnosti a ke zkoumání změny v čase. Cílem je především rozbor minulého vývoje finanční situace a jeho příčin, s omezenými možnostmi učinit závěry o finančních vyhlídkách (Business Info, 2009).

➤ **Analýza současného stavu řešené problematiky.**

- Jako jedna z metod zpracování je vybrána analýza struktury zaměstnanců, včetně vývoje jejich počtu v letech 2012–2017 a rozdělení podle věku, pohlaví, vzdělání a délky zaměstnání.
- Mezi metody, kterými se měří fluktuace a které jsou v práci použity, patří index stability, míra přežití a míra fluktuace. Tyto pojmy jsou objasněny v teoretických východiscích.
- Další metodou analýzy stavu řešené problematiky je rozhovor se zástupcem managementu vybrané společnosti.
- Poslední použitou metodou je mzdové šetření. Jde o způsob, jak získat informace o mzdách na trhu práce z externích zdrojů, které dopomohou vymezit tarifní rozpětí a porovnat své mzdové postupy s postupy v jiných organizacích (Walker, 2003, s. 91).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část vysvětluje důležité pojmy, které souvisí s hlavním tématem diplomové práce, a tím je fluktuace zaměstnanců. Kromě významu pojmu fluktuace, možností jejího měření a analyzování, nejčastěji uváděných důvodů odchodů pracovníků a nákladů, které díky ní vznikají, se tato část zabývá i jednotlivými procesy, kterými musí projít každý pracovník. Tato teoretická východiska jsou nezbytná pro vypracování dalších částí závěrečné práce.

1.1 Charakteristika fluktuace

Slovo fluktuace původně pochází z latinského slova fluctuare, které v překladu znamená houpat se na vlnách nebo také pohybovat se sem a tam. Primárně je tento pojem používán v přírodních vědách, avšak čím dál častěji je spojován s managementem lidských zdrojů (Vnoučková, 2013, s. 13). V této souvislosti se jedná o mobilitu či pohyb pracovníků, který zahrnuje jak pohyb pracovníků do organizace, tak i jejich pohyb z ní (Armstrong, 2007, s. 294–299).

Fluktuace ve světě je a nejspíše i nadále existovat bude. Nulová fluktuace je totiž nejenže nereálná, ale navíc i nežádoucí. Pokud by všichni zaměstnanci zůstávali stále na svých místech a společnost by se dál rozrůstala, většina z nich by byla na vrcholu svého platového rozmezí. Tím by byly výdaje na platy extrémně vysoké a nastala by ve společnosti stagnace, protože by již nepřicházeli zaměstnanci s novými nápady, přístupy, schopnostmi a postoji. Určitá míra fluktuace je tedy naopak žádoucí (Branham, 2004, s. 9–10).

Často se stává, že nepraví pracovníci zůstávají, zatímco ti praví odcházejí. Snažit se o udržení každého pracovníka není realistickým řešením. Nejlepší cestou je soustředit se na udržení těch, které si můžeme dovolit ztratit nejméně. Jde o vytyčení odvrátitelné míry fluktuace, o identifikaci selhání, ke kterým dochází při snaze o udržení klíčových pracovníků, a o následné zjištění, jak ztratě těchto zaměstnanců v budoucnu zabránit (Branham, 2004, s. 9).

1.1.1 Druhy fluktuace

Dle Dytrta (2006, s. 18) má fluktuace významný a nedostatečně vyčíslený dopad na celou ekonomiku, státní rozpočet i na úroveň podnikatelského prostředí. Tento autor dělí fluktuaci na žádoucí a nežádoucí:

- **žádoucí fluktuace** – zkvalitňuje pracovní kolektiv, do určité míry plní úlohu přerodělování pracovníků na trhu práce podle odbornosti, zaměření a prostředí,
- **nežádoucí fluktuace** – komplikuje management lidských zdrojů, snižuje pracovní odpovědnost a identitu k pracovnímu kolektivu i k zaměstnavateli a významně zvyšuje náklady.

Podle Vnoučkové (2013, s. 13), autorky knihy o fluktuaci, je možné ji rozdělit na tři typy:

- **přírozená** – smrt zaměstnance, odchod do důchodu atd.,
- **v rámci organizace** – změna pracovního zařazení, povýšení pracovníka atd.,
- **ven z organizace** – všechny odchody iniciované ze strany zaměstnance.

V dnešní době je velice rozšířené také členění na fluktuaci dobrovolnou a nedobrovolnou. Jako **dobrovolnou** lze chápat odchody pracovníků z vlastní iniciativy, které může zaměstnavatel ovlivnit nebo oddálit. O **nedobrovolné** se hovoří, pokud iniciátorem odchodu je naopak sám zaměstnavatel (Branham, 2009, s. 39).

1.1.2 Negativa a pozitiva fluktuace

Fluktuace bývá často vnímána jako negativní jev, protože ovlivňuje personální zajištění a dochází při ní k odchodu znalostí a zkušeností z organizace. Mezi její další **negativa** se řadí:

- ztráta zaškolených a zkušených pracovníků,
- únik citlivých informací,
- ztráta zákazníků, které může pracovník přetáhnout,
- přechodné zhoršení péče o zákazníky,
- ztráta důvěryhodnosti u dodavatelů i zákazníků,
- zvýšení nákladů na udržení funkčních procesů,
- náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců,
- náklady na administrativu spojenou s odchodem,

- pocit nejistoty u ostatních zaměstnanců, který může vyústit k většímu počtu odchodů,
- snížení důvěryhodnosti u kvalitních uchazečů, kteří se v organizaci chtějí ucházet o pracovní místo (Vnoučková, 2013, s. 13).

Fluktuace není pouze negativním faktorem, má i svá pozitiva, která jsou součástí rozvoje společností. Mezi tato **pozitiva** patří:

- podněcování přílivu nových pracovních sil a nápadů do společnosti,
- zjištění úrovně personální a manažerské práce v celé organizaci i v jejích jednotlivých částech,
- ředění stereotypu a provozní slepoty,
- stabilizace produktivních pracovníků,
- vytváření příležitostí k postupu současných pracovníků,
- varování pro podprůměrné pracovníky,
- optimalizace a zlevnění procesu personálního plánování, nástupnictví a řízení rozvoje (Vnoučková, 2013, s. 13–14).

1.2 Měření a analýza fluktuace

V této kapitole jsou popsány nejčastější způsoby měření fluktuace, mezi které patří index stability, míra přežití, míra fluktuace a analýza délky zaměstnání odcházejících pracovníků. Dále faktory dané charakteristikami pracovníků, které fluktuaci ovlivňují, analýza trhu práce ve vztahu k fluktuaci a volba vhodného ukazatele včetně optimální výše, které by fluktuace měla dosahovat.

1.2.1 Index stability

Index stability zobrazuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v organizaci, tedy míru kontinuity zaměstnání (Armstrong, 2007, s. 302–303).

$$\text{INDEX STABILITY} = \frac{\text{počet osob s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet osob zaměstnaných před rokem}} * 100$$

Obrázek 1: Index stability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2007, s. 302–303)

Tato metoda může být částečně zavádějící, protože neodhaluje výrazné odlišné situace, existující v organizacích nebo v jejich útvarech s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků, v porovnání s organizacemi nebo útvary, kde má běžně většina pracovníků krátkou dobu zaměstnání (Armstrong, 2007, s. 302–303).

1.2.2 Míra přežití

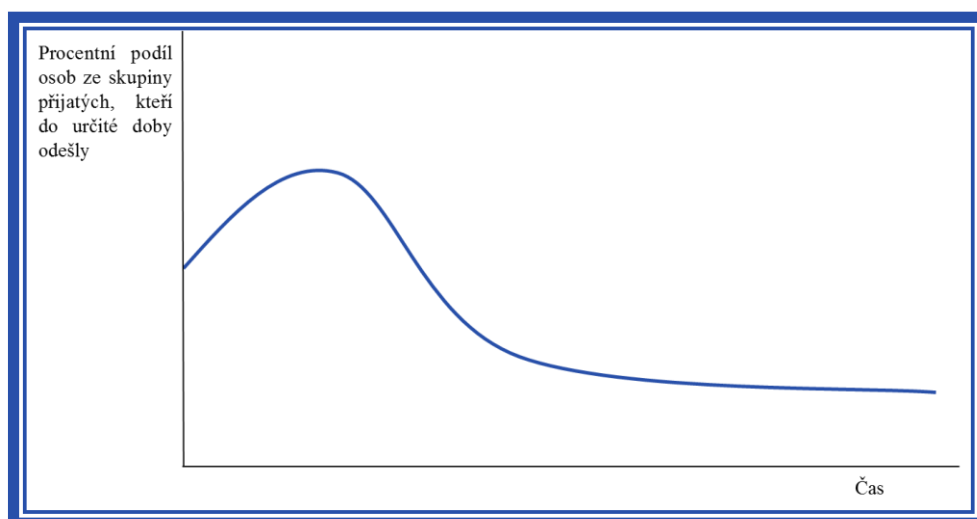
Další významnou metodou je míra přežití. Jde o podíl počtu pracovníků, kteří jsou v organizaci zaměstnání ještě po určitém počtu let a těch, kteří byli získáni v určitém období. Například analýza skupiny 20 nových pracovníků může ukázat, že po 1 roce je v organizaci zaměstnáno ještě 10 z nich, tedy že míra přežití této skupiny je 50 % (Armstrong, 2007, s. 302–303).

$$\text{MÍRA PŘEŽITÍ} = \frac{\text{počet osob, který zůstal po určitém počtu let}}{\text{počet osob získaných v určitém období}} * 100$$

Obrázek 2: Míra přežití

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2007, s. 302–303)

Rozložení ztrát pro každou skupinu je možné znázornit pomocí křivky přežití. Ačkoli je tvar této křivky v mnoha případech podobný, její vrchol se může z hlediska časové osy posouvat nebo může být v případě kvalifikovanějších a vzdělanějších skupin nižší (Armstrong, 2007, s. 302–303).



Obrázek 3: Křivka přežití

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

Míra přežití může být vyjádřena také pomocí analýzy zanesené do tabulky. Níže je uveden příklad, který společnosti ukazuje, že polovina osob získaná v určitém roce pravděpodobně během následujících pěti let odejde, pokud nebudou přijata vhodná opatření, která zabrání zbytečným ztrátám zaměstnanců (Armstrong, 2007, s. 302–303).

Tabulka 1: Analýza míry přežití

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong a Taylor, 2015, s. 303)

VSTUPNÍ SKUPINA	PŮVODNÍ VELIKOST	POČTY ZŮSTÁVAJÍCÍCH PO PŘIJETÍ DO ZAMĚSTNÁNÍ				
		ROK 1	ROK 2	ROK 3	ROK 4	ROK 5
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	17
C	48	39	33	30	25	23
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
CELKEM	200	167	142	125	110	100
MÍRA PŘEŽITÍ	100%	83%	71%	62%	55%	50%

Míra přežití je užitečným nástrojem pro sledování skupin nových zaměstnanců i nástrojem pro posuzování efektivnosti politiky získávání a stabilizace zaměstnanců. Má však jednu slabinu, a tou je nereálnost určit míru odchodů všech pracovníků, díky níž by bylo možné předpovědět budoucí ztráty a pokrýt tak budoucí potřeby pracovních sil (Armstrong, 2007, s. 302–303).

1.2.3 Míra fluktuace

Pro výpočet samotné fluktuace se nejčastěji využívá relativně jednoduchý vzorec, který je jak snadno proveditelný, tak i lehce pochopitelný. Jedná se o výpočet míry fluktuace, který je někdy nazýván také jako míra odchodů. Výsledek se vyjadřuje v procentech a je dán podílem celkového počtu rozvázaných pracovních poměrů v daném období a průměrného počtu zaměstnanců ve stejném období. Díky této metodě lze sledovat fluktuaci celkovou (celopodnikovou), ale i fluktuaci na jednotlivých pracovních pozicích, organizačních střediscích atd. Zde je vhodné sledovat strukturu odcházejících pracovníků, která může napomoci při identifikaci důvodů fluktuace (Vnoučková, 2013, s. 26).

$$\text{MÍRA FLUKTUACE} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} * 100$$

Obrázek 4: Míra fluktuace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vnoučková, 2013, s. 26)

Do výpočtu je doporučeno nezahrnovat odchody zaměstnanců ze zdravotních důvodů, odchody na mateřskou dovolenou, do starobního a invalidního důchodu atd. Tyto odchody jsou nazývány jako přirozené (Vnoučková, 2013, s. 26).

Stejně jako ukazatel indexu stability může být i tato metoda v některých případech zavádějící. Výsledek, jenž z ní plyne, může být nadhodnocen v důsledku značného pohybu relativně malého podílu pracovních sil. Příkladem může být organizace zaměstnávající 500 pracovníků s mírou fluktuace 10 %. Vypočtená míra značí, že se během roku uvolnilo 50 pracovních míst. Jenže se tato skutečnost může týkat jak různých míst v celé společnosti, tak i pouze pěti stejných míst, které byly během roku desetkrát obsazeny. Toto jsou dvě odlišné situace, kdy pokud není výsledek detailně analyzován a správně interpretován, předpovědi budoucí potřeby zaměstnanců mohou být zkreslené a tím pádem by mohly být podniknuty nevhodné kroky k řešení vzniklých problémů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 301).

1.2.4 Analýza délky zaměstnání odcházejících pracovníků

Velkou vypovídající hodnotu má i analýza délky zaměstnání, která se provádí u odcházejících zaměstnanců. Pracovníci se rozdělí podle profesí či útvarů a zaznamená se, kolik jich odešlo do 3 měsíců, do půl roku, jednoho roku, dvou let atd. Analýzou mohou být zjištěny problematické profese či organizační útvary, kde mnoho pracovníků odchází po krátké době. Právě na ně by se měla společnost zaměřit a pokusit se objasnit důvody jejich odchodů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 303).

1.2.5 Analýza faktorů daných charakteristikami pracovníků

Při analýze fluktuace by se mělo přihlédnout i k faktorům, které mají vliv na tendenci k fluktuaci pracovníků:

- **pohlaví** – muži mají obecně vyšší tendenci fluktuovat než ženy,

- **věk** – u mladých pracovníků je vyšší tendence odchodu než u starších, protože starší zaměstnanci většinou už hodně investovali do svojí práce, zatímco mladší stále ještě zkoumají možnosti zaměstnání,
- **rodinný stav** – vyšší tendence u svobodných pracovníků než u těch, kteří žijí rodinným životem,
- **počet dětí v rodině** – bezdětní pracovníci mění zaměstnání častěji, než pracovníci mající děti,
- **vzdělání** – při stoupající úrovni vzdělání tendence klesají,
- **profese** – vyšší fluktuace se objevuje více u dělníků (zvláště nekvalifikovaných), než u administrativních pracovníků,
- **praxe v organizaci** – s rostoucí délkou praxe v jedné společnosti tendence klesají (Nový, Surynek a kol., 2006, s. 133).

1.2.6 Analýza trhu práce ve vztahu k fluktuaci

Je pochopitelné, že přístup organizace k zaměstnancům se bude měnit v závislosti na změnách trhu práce. Proto je také snazší pochopit, proč se vrcholové vedení či manažeři přestanou obávat fluktuace, když na trhu práce je taková situace, kdy si mohou vybírat ze zástupů nezaměstnaných uchazečů o práci (Branham, 2009, s. 21).

Nejvyšší počet pracovníků, který často mění svá zaměstnání, je v místech s nejnižší nezaměstnaností a v místech, kde není problém najít vhodné pracovní místo v jiné společnosti. Stupeň fluktuace se tedy odvíjí také od regionu, ve kterém daná společnost vykonává svoji činnost (Vnoučková, 2013, s. 22).

1.2.7 Volba vhodného ukazatele

Ačkoli se jako nejvhodnější volbou jeví míra fluktuace, která je brána jako nejjednodušší a nejznámější ukazatel, je potřeba ji doplnit o další ukazatel stability (index stability, míra přežití), aby bylo možné identifikovat problémy získávání a stabilizace zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015, s. 303).

1.2.8 Optimální výše fluktuace

V praxi nebyla nikdy definována hranice, která by určovala, od jaké výše je fluktuace pro organizaci škodlivá. Vždy záleží na dané společnosti, na odvětví, ve kterém realizuje svoje činnosti a na situaci na trhu práce. Pokud lze snadno a rychle najít a proškolit pracovníky za minimální náklady, není potřeba věnovat aktuální fluktuaci zvýšenou pozornost. Avšak pokud je nábor pracovníků nákladný, problematický a obsazení volných pracovních pozic trvá měsíce, pak je naopak nutné věnovat fluktuaci pozornost značnou (Vnoučková, 2013, s. 21–22).

„Střední hodnota fluktuace je v ČR 14,8 %, ale u některých firem dosahuje i 25 %“
(ČTK, © 2007–2018).

Míra fluktuace, která je považována za doporučenou, se pohybuje mezi 5 a 10 %. Ta se ale může lišit podle jednotlivých profesí zaměstnanců. Například u pracovníků ve službách se vykazuje fluktuace vyšší kvůli snadnému přechodu a větším možnostem na trhu práce. Důležité je stav pracovníků monitorovat, aby se zjistilo, zda nedochází k výrazným výkyvům, které by mohly zapříčinit problematické dosazování pracovníků na volná pracovní místa (Vnoučková, 2013, s. 21–22).

Míra fluktuace je také dobře použitelná pro srovnávání personální práce na jednotlivých odděleních společnosti. Míra jednoho oddělení vybočující od ostatních může poukázat na nevhodný přístup řízení vedoucího pracovníka nebo na jiné problémy, jako nevhodně nastavený systém hodnocení, odměňování a zacházení se zaměstnanci (Vnoučková, 2013, s. 14).

1.3 Důvody fluktuace

Pokud chce společnost fluktuaci analyzovat a řešit, měla by jí nejdříve porozumět. Častou odpovědí na otázku „Proč odcházíte?“ bývá, zvláště u méně kvalifikovaných pracovníků, „jdu za vyšším výdělkem“. Zaměstnanci mohou sice hovořit o penězích, ale přitom jim může chybět něco úplně jiného. Důvodem je, že peníze představují přirozenou a očekávanou odpověď. Je nejlépe sdělitelná, nejsnáze se obhájí a je společensky přijatelná. Je jednodušší říct „odcházím za vyšším platem“ než říct „jdu za lepším prostředím“ nebo „jdu za lepším vedoucím“. Je proto nezbytné

porozumět, co vede pracovníky ke změně zaměstnání a proč i lidé, kteří se zdají, že jsou společnosti věrní, na ni nebo na své pracovní místo změni názor. Často za jejich odchod totiž nemůže ani tak nespokojenost s finanční odměnou, jako spíše ona společnost, styl vedení a řízení nebo chování vedoucích pracovníků (Bednář, 2018, s. 14).

Zde je na místě citát Mitchella Thalla, prezidenta organizace Epicure: „*Lidé dnes hledají víc než pouhý šek s výplatou. Chtějí, aby se s nimi zacházelo jako s lidskými bytostmi. Může to znít jako samozřejmost, ale mnoha zaměstnavatelům to ještě nedošlo*“ (Nelson, 2009, s. 13).

Podle Branham (2009, s. 43–194) existuje **7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci opouštějí společnost:**

- **Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání** – nesplněným očekáváním může být výše platu, nabídka bonusů, délka pracovní doby nebo popis pracovního místa, které byly při přijímacím pohovoru pracovníkovi prezentovány odlišně, než jaká byla realita po jeho nástupu. Může jít také o nesplněné sliby týkající se povýšení či nespokojenost s nedostatečným školením.
- **Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem** – pracovníci mají pocit, že jejich přednosti jsou nevyužity. Příkladem mohou být nudné a monotónní úkoly či náplň práce, která pro pracovníka není výzvou, práce bez pravomocí, bez zodpovědnosti atd.
- **Velmi málo koučování a zpětné vazby** – pracovníkům chybí zpětná vazba týkající se výkonu práce. Manažeři kladou příliš velký důraz na kritiku, ale žádný na chválu. Používají zpětnou vazbu jen při chybně odvedené práci, dostatečně se zaměstnancům nevěnují a na jejich hodnocení a koučování si neudělají čas.
- **Příliš málo příležitostí k růstu** – pracovníci nemají možnost, jak se posunout dál, a tak zůstávají na stejné pozici, která se pro ně po čase může stát neuspokojující. V organizaci dochází k nespravedlivému a neefektivnímu procesu zveřejňování volných pracovních pozic, k protekci nebo nespravedlivému povyšování.
- **Pocit nedoceníení a neuznání** – zaměstnancům chybí obyčejné uznání, cítí se neviditelní, nedůležití a finančně nedoceníení. Společnost klade příliš velký důraz na čísla, ale žádný na lidi.

- **Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem** – v mnoha organizacích se pracovníci potýkají se stresem, jehož příčinami jsou přepracovanost, nucené přesčasy, pomluvy, obtěžování, neflexibilní pracovní doba, dlouhé dojíždění, práce do noci a jiné situace, které nejsou slučitelné například s rodinným životem a péčí o děti.
- **Ztráta důvěry v nejvyšší vedení** – nesplnění slibů ze strany vedení, utajování informací před zaměstnanci, nevědomost vedení o procesech a lidech v organizaci, nedostatek důvěry a respektu vůči zaměstnancům, špatná nebo žádná komunikace. To jsou příčiny, díky kterým zaměstnanci ztratí důvěru v nejvyšší vedení.

Důvody odchodů, včetně počtu odpovědí vyjádřených v procentech, které uvedli zaměstnanci **při výstupních pohovorech** prováděných nezávislou agenturou, jsou:

- nemožnost kariérního růstu a povýšení (16 %),
- nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného (13 %),
- nespokojenost s odměňováním (12 %),
- pracovní náplň nebo povinnosti byly nudné a přestaly být výzvou (11 %),
- nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného pracovníka (9 %),
- nespokojenost s pracovní dobou (6 %),
- nevyhnutelné důvody (5 %),
- nedostatek uznání (4 %),
- nadřízený nadřžoval některým pracovníkům (4 %),
- špatné vztahy s nadřízeným (4 %),
- špatné pracovní podmínky (3 %),
- nedostatečná nabídka školení nebo neumožnění školení (3 %),
- neschopnost nadřízeného (2 %),
- špatná úroveň nejvyššího managementu (2 %),
- nedostatečná úroveň technických schopností nadřízeného (1 %),
- diskriminace (1 %),
- obtěžování (1 %),
- neuspokojivé benefity (1 %),
- problémy ve vztazích se spolupracovníky (1%) (Branham, 2009, s. 33).

Dle knihy Jak si udržet nejlepší zaměstnance jsou **nejčastější důvody, proč kvalitní pracovníci odcházejí**, tyto:

- žádná spojitost mezi svým výkonem a odměnou,
- neexistence příležitosti k růstu nebo postupu,
- pracovník svoji práci nepovažuje za důležitou nebo není oceňována druhými,
- není dána příležitost k využití přirozeného talentu,
- nerealistická očekávání nebo nejasná představa o tom, co lze očekávat,
- nepříjemný manažer a neshody s ním,
- zdraví škodlivé pracovní prostředí (Branham, 2004, s. 15–17).

Výsledky dotazování zaměřeného na faktory, které vedou zaměstnance v České republice k rozhodnutí o odchodu, jsou uvedeny v tabulce (Vnoučková, 2013, s. 100).

Tabulka 2: Faktory vedoucí k rozhodnutí o odchodu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vnoučková, 2013, s. 125)

FAKTORY VEDOUcí K ROZHODNUTí O ODCHODU	MALÉ ORGANIZACE	VELKÉ ORGANIZACE
Očekávání	7%	7%
Vztahy	16%	26%
Kultura	12%	6%
Odměňování	23%	19%
Uznání	14%	10%
Komunikace	10%	16%
Jistota	18%	16%

Aby výsledky dotazování přinášely informace o všech oblastech, dotazovanými byli zaměstnanci všech oborů a oblastí podnikání, odlišných věkových kategorií a odlišného vzdělání. Pro potlačení možnosti zkreslených výstupů bylo dotazování prováděno opakovaně (Vnoučková, 2013, s. 100).

Z výsledků dotazování je patrné, že nejčastějším důvodem odchodu bylo nevyhovující odměňování. Je možné, že mzda je v podmínkách České republiky stále nejdůležitější položkou a motivátorem pracovníků (Vnoučková, 2013, s. 123).

Když společnost hledá důvody, proč pracovníci odcházejí, musí také zjistit, co je v práci drží. Obecně řečeno, lidé chodí do práce kvůli potřebě prostředků pro svoji existenci (peněžní kompenzace), protože chtějí být s lidmi, s nimiž se jim dobře pracuje, v prostředí, které jim vyhovuje, ve společnosti, ve které se cítí užiteční, a chtějí dělat práci, která pro ně má smysl a přináší jim prospěch (Bednář, 2018, s. 15).

Otázka peněz není hlavním důvodem k setrvání zaměstnanců v organizaci, ale jsou to především jejich hodnoty, potřeby a motivy práce. Právě kvůli nim jsou pracovníci ochotni zůstat na pracovní pozici i přes její rozdílné platové ohodnocení ve srovnání s konkurencí. Pokud je pracovník se svou pozicí a mezi kolegy spokojený, odmítá nabídky konkurence, které jsou dokonce o 20–25 % vyšší, než jeho současný plat. Naopak pokud se zaměstnanec necítí z nějakého důvodu ve společnosti spokojen, přijme nabídku, která jeho plat zvýší pouze o 2–5 % (Vnoučková, 2013, s. 72–73).

1.4 Procesy práce se zaměstnanci

Walt Disney jednou řekl: „*Můžeme snít, tvořit, vymýšlet a budovat to nejkrásnější místo na světě..., ale vyžaduje to lidi, kteří udělají z tohoto snu skutečnost*“ (Nelson, 2009, s. 60).

A měl pravdu, protože právě kvalitní zaměstnanci jsou pro organizaci klíčovým faktorem k úspěchu. Je proto nutné pečovat o ně od samého začátku, kdy do společnosti nastoupí, až do konce, kdy ji opouštějí. Manažeři musí znát současné trendy v personálním managementu a musí vnímat potřeby svých podřízených. Moderní personální management by měl mít schopnost nabídnout každému jedinci individualizované personální plány a programy (Vnoučková, 2013, s. 29–30).

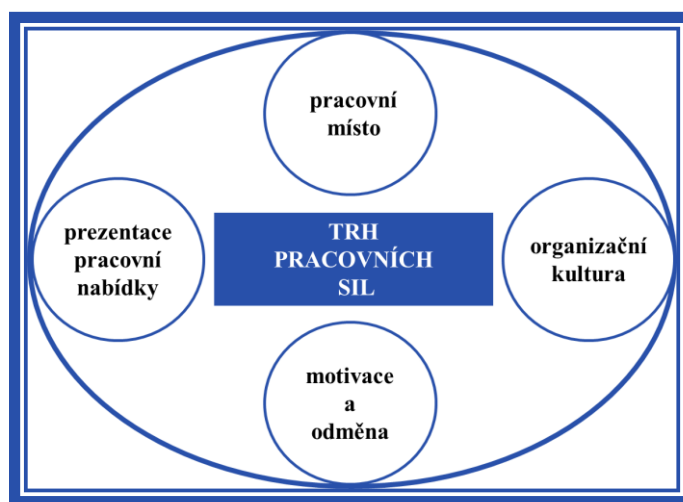
Pro snižování nežádoucí fluktuace je nutné věnovat pozornost jednotlivým **procesům, kterými pracovník prochází:**

- výběr a získávání zaměstnanců,
- adaptace zaměstnanců,
- průběh zaměstnání,
- odchody zaměstnanců (Vnoučková, 2013, s. 46).

1.4.1 Výběr a získávání zaměstnanců

Nalezení vhodných uchazečů na volná pracovní místa tak, aby nastala shoda mezi očekáváním organizace a očekáváním pracovníka, zajišťuje proces získávání pracovníků. V něm jde o rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních sil, informování o volných pracovních místech a nabízení těchto míst, jednání s uchazeči a získávání informací o jejich osobě. Právě najmutí vhodných pracovníků je jedním z hlavních faktorů ovlivňující následnou fluktuaci. Je nutné klást důraz na vhodnost uchazeče na dané pracovní místo z pohledu náplně práce, kolektivu i kultury společnosti. Náklady, které souvisí s výběrem pracovníka, nejsou zanedbatelné, proto je potřeba procesu získávání věnovat dostatečnou pozornost a zajistit, aby nově přijatí zaměstnanci měli reálnou představu o tom, co pracovní místo obnáší a zůstali ve společnosti co nejdéle (Vnoučková, 2013, s. 46–48).

Za základní kameny pro úspěšnou prezentaci nabídky pracovního místa je považován marketingový mix v řízení lidských zdrojů (Vnoučková, 2013, s. 49).



Obrázek 5: Marketingový mix v řízení lidských zdrojů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vnoučková, 2013, s. 49)

Pro trh pracovních sil je třeba pracovní místo dostatečně popsat, včetně jeho zařazení do firemní kultury a struktury, a prezentovat formu motivace a odměny na pracovní pozici tak, aby upoutala pozornost těch zaměstnanců, kteří budou vhodní nejen svojí kvalifikací a praxí, ale i osobností, hodnotami a přístupem. Tento způsob nejenže přiláká vhodné uchazeče, ale lze předpokládat i jejich následné dlouhodobé setrvání ve společnosti (Vnoučková, 2013, s. 49).

1.4.2 Adaptace zaměstnanců

Adaptace představuje proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Pokud jde o adaptaci v souvislosti s nástupem na nové pracovní místo, probíhá adaptační proces ve dvou rovinách:

- **Pracovní adaptace** – proces, kdy dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zahrnuje průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti.
- **Sociální adaptace** – proces, kdy se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny, a do celého sociálního systému dané společnosti. Nastává i tehdy, když dochází ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině, například při postupu do funkce vedoucího (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 162–163).

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají a nelze je od sebe odloučit. Aby byl průběh adaptačního procesu úspěšný, musí pracovník zvládnout obě tyto roviny (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 162–163).

Úspěšná adaptace pracovníků má čtyři cíle:

- poskytnutí pomoci pracovníkovi, aby překonal počáteční fáze po nástupu, kdy se vše zdá být neobvyklé a neznámé,
- příznivé ovlivnění postoje a vztahu k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosažení žádoucích pracovních výkonů v co nejkratším čase po nástupu,
- snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu pracovníka (Kocianová, 2010, s. 131).

Adaptační proces z pohledu pracovníka je členěn do 3 fází:

- 1. přednástupní fáze** – zkušenosti získané před nástupem, vyjadřující vnitřní hodnoty a postoje člověka a rozhodnutí se pro nové pracovní místo,
- 2. nástupní fáze** – pracovník nastupuje do nového zaměstnání, konfrontují se očekávání pracovníka a organizace,
- 3. integrační fáze** – překonání odborné a sociální integrace (Kocianová, 2010, s. 132).

Nástup do nového zaměstnání je jednou z nejvíce stresujících situací v životě člověka a řízená adaptace může toto obtížné období ulehčit. Nejdůležitější je dojem pracovníka z prvních 4 týdnů zaměstnání, ale ještě půl roku od nástupu je velké riziko jeho odchodu. Samotná doba adaptace může být různá a odvíjí se od pracovní pozice. Na nekvalifikovaných pozicích, které vyžadují pouze základní zaškolení, může být adaptace velmi krátká. Naopak u manažerských a specializovaných pozic může trvat i půl roku (Kocianová, 2010, s. 131–135).

Významnou podporou adaptace jsou **informační materiály** pro nové zaměstnance, které zpravidla obsahují:

- informace o činnosti společnosti, jejím postavení na trhu, tradicích a vizích,
- organizační strukturu,
- kontakty na pracovníky a pravidla komunikace v organizaci,
- základní organizační normy a pracovní podmínky,
- informace o odměňování, zaměstnaneckých výhodách a možnostech vzdělávání,
- informace o cestovních náhradách a dietách,
- vzory formulářů,
- informace o odborových záležitostech a jiné (Kocianová, 2010, s. 133–134).

Odpovědnost za průběh adaptace mají:

- nastupující pracovník,
- přímý nadřízený, který poskytuje pracovníkovi podporu, řeší případné problémy, kontroluje a vyhodnocuje průběh adaptace,
- personalisté, jejichž úkolem je vytváření a specifikace plánů adaptace,
- mentor nebo patron, jenž věnuje novému zaměstnanci zvýšenou pozornost, radí mu, zaškoluje a pomáhá s adaptací,
- spolupracovníci (Kocianová, 2010, s. 135).

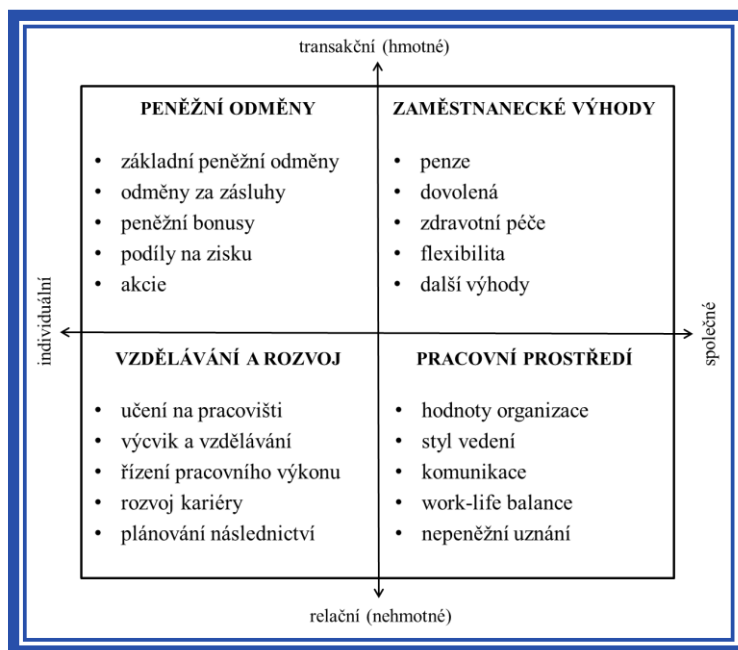
1.4.3 Průběh zaměstnání

Tento proces probíhá v období, kdy je pracovník v organizaci již zaměstnán a prošel adaptačním procesem. Nyní je pro něj důležité uznání, způsob odměňování, ocenění vynaloženého úsilí, řízení jeho pracovního výkonu, rozvoj, možnosti vzdělávání a vztahy s lidmi v zaměstnání (Vnoučková, 2013, s. 51–84).

Jinými slovy, chce být odměňován. Odměňování v pojetí dnešního moderního světa ale neznamená pouze mzdu, plat či jiné formy peněžní odměny, které organizace svým zaměstnancům poskytuje jako kompenzaci za vykonávanou práci. Jde o mnohem více, o širší pojetí, které zahrnuje možnost povýšení, uznání, zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí, spokojenost s vykonávanou prací, pocit užitečnosti a úspěšnosti, vzdělávání, vztahy na pracovišti a mnoho dalšího. Mimo peněžní odměny je pro pracovníka důležitá, a v mnoha případech i důležitější, odměna nepeněžní, která koresponduje s osobností člověka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami (Koubek, 2015, s. 283–284).

Velice rozšířený pojem, který se pojí s odměňováním pracovníků, je **model celkové odměny**. Zahrnuje v sobě všechny výše zmiňované typy odměn – přímé, nepřímé, vnitřní i vnější. Tento model tvoří 4 kvadranty, rozdělené do 2 skupin:

- **Transakční (hmatatelné, hmotné) odměny** – dělí se na peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Mají peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci zaměstnanců, ale mohou být snadno napodobeny konkurencí.
- **Relační (vztahové, nehmotné) odměny** – patří do nich vzdělání, rozvoj a pracovní prostředí. Jsou důležité pro zvyšování hodnoty transakční odměny a organizace se jimi může odlišit od konkurence (Armstrong, 2009, s. 42).



Obrázek 6: Model celkové odměny

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong a Taylor, 2015, s. 424)

1.4.3.1 Peněžní odměny

Jedno z nejvýznamnějších rozhodnutí, které musejí udělat osoby zabývající se řízením odměňování, je rozhodnutí o výši peněžní odměny. Je nutné uvědomit si řadu faktorů, které výši odměny ovlivňují, včetně ekonomických teorií, které tyto faktory vysvětlují. Hodnota uvědomění spočívá ve znalosti role, kterou při vytváření mzdových struktur hrají hodnocení, mzdová šetření na trhu práce, vyjednávání s odbory, stanovování výši peněžních odměn a používání tržních příplatků. To všechno lze uplatňovat při vytváření spravedlivých a konkurenceschopných systémů peněžního odměňování (Armstrong, 2009, s. 100).

V praxi se nejčastěji používají tyto formy **základní peněžní odměny**:

- **časová mzda** – její výše závisí na odpracovaném čase a na stanoveném tarifu, který může být hodinový, týdenní nebo měsíční,
- **úkolová mzda** – používá se zejména u dělnických profesí, závisí na skutečném množství vykonané práce,
- **podílová mzda** – především v obchodních činnostech nebo službách, stanovuje se určením procenta na dosaženém výsledku,
- **smíšená mzda** – kombinace časové a úkolové nebo podílové mzdy (Sakslová a Šimková, 2013, s. 107–108).

Zásluhová odměna se vztahuje k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu nebo zkušenostem. Důvodem zavedení zásluhové mzdy je fakt, že pracovníci, kteří přinášejí více, by měli i více dostávat. Úskalím může být její problematické nastavení a v některých případech mohou plodit více nespokojenosti než spokojenosti (Armstrong, 2009, s. 286–287).

Peněžní bonus poskytuje zaměstnancům peněžní výplaty, které se váží k výkonům společnosti, jejich týmu nebo jich samotných. Často jsou nazývány také jako proměnlivé peněžní odměny nebo rizikové odměny. Jejich cílem je umožnit lidem podílet se na úspěšnosti organizace, a tím zvýšit jejich oddanost a loajálnost vůči ní (Armstrong, 2009, s. 307).

Podíl na zisku a darování akcie znamená program, na jehož základě organizace vyplácí pracovníkům finanční částky odvozené od zisku společnosti v podobě příplatku

k normálním odměnám. Výše je určována buď na základě stanoveného vzorce, nebo dle rozhodnutí managementu. Podíly na zisku lze předat zaměstnanci ve formě peněz nebo formou akcií (Armstrong, 2009, s. 322).

1.4.3.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování pracovníků, ale oproti peněžním odměnám za odpracovanou dobu, výkon nebo schopnosti, se většinou poskytují pracovníkům pouze za to, že jsou ve společnosti zaměstnáni. Jsou poskytnuty zpravidla plošně, ale v některých případech se váží na funkci, postavení, či na dobu setrvání pracovníka ve společnosti a na jeho zásluhy. Touto formou se zaměstnavatelé snaží udržet krok s konkurencí a zvýšit spokojenost svých zaměstnanců. Benefity, jak se také zaměstnaneckým výhodám často říká, jsou ve světě velice rozšířené a vyskytují se v různých formách a množstvích (Koubek, 2011, s. 185).

Některé společnosti nabízejí svým pracovníkům možnost zvolit si sám výhodu nebo kombinaci výhod, které mu nejvíce vyhovují. Tento způsob se nazývá **systém caterie**. Pracovníkovi je sděleno, které odměny v rámci stanoveného limitu z firemní nabídky může čerpat a sám si z ní vybírá. Nevýhodou tohoto systému je vysoká náročnost administrativní práce při zpracovávání dokladů (Sakslová a Šimková, 2013, s. 114).

Zaměstnanecké výhody mají mnoho možností členění, například:

- **rozvoj a vzdělávání zaměstnanců** – odborný rozvoj, rekvalifikace, příspěvek na vzdělávání atd.,
- **péče o zdraví** – příspěvek na vitamínové prostředky, očkování zaměstnanců, rehabilitace atd.,
- **pojištění a jiné finanční benefity** – příspěvek na penzijní připojištění, které hraří zcela nebo zčásti zaměstnavatel, doplňkové penzijní spoření, soukromé životní pojištění a jiná připojištění,
- **rekreace, sport a kultura** – příspěvky na rekreace, dětské tábory, ozdravné pobyty, příspěvek na nákup lístků do kina, divadla, sportovní akce a na koncerty, možnost účastnit se firemních plesů, setkání zaměstnanců, využívání bazénů nebo různých sportovišť, fitness center atd.,

- **stravování** – zvýhodněné stravování ve vlastním zařízení, stravenky, peněžní příspěvek na stravování,
- **doprava do a ze zaměstnání** – doprava zajišťovaná společností, příspěvky na dopravu,
- **benefity ke sladování profesního a rodinného života** – provoz firemní školky, příspěvky na hlídání dětí, příspěvky na péči jiné osoby,
- **bydlení** – příspěvky na přechodné ubytování mimo trvalé bydliště, příspěvky na bydlení,
- **využívání firemních dopravních prostředků pro soukromé účely** – bezplatně či za nižší sazbu ceny pohonných hmot,
- **prodej výrobků a služeb** – prodej za nižší než obvyklé ceny, slevy na výrobky a služby,
- **odstupné a dovolená** – odstupné při skončení pracovního poměru nad rámec zákoníku práce, dovolená nad rámec základní výměry,
- **dary a sociální výpomoci** – sociální výpomoci k překlenutí mimořádně obtížných poměrů vzniklých v důsledku živelné pohromy, výpomoci poskytované při řešení mimořádně finančně tíživých situací,
- **zápůjčky** – zápůjčky s nízkým úrokem,
- **pracovní podmínky** – ochranné nápoje nad rámec zákoníku práce, pitná voda a nealkoholické nápoje, lékařská vyšetření,
- **jiné benefity** – stabilizační a věrnostní odměny, odměny při životních a pracovních jubileích, odměny při odchodu do důchodu atd. (d'Ambrosiová a kol., 2015, s. 216–243).

1.4.3.3 Vzdělávání a rozvoj

Základním úkolem vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti je vytvoření takového prostředí, které umožňuje pracovníkům neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu znalostí, získávat specifické dovednosti a realizovat plány osobního rozvoje (Cimbálníková, 2013, s. 89).

Vzdělávání a rozvoj může mít mnoho **výhod**, z nichž nejvýznamnější jsou:

- **Lepší využití potenciálu zaměstnanců** – pracovníci se stávají flexibilnější, přizpůsobivější a schopnější plnit požadavky týkající se zvyšování výkonu.

- **Lepší využití zařízení a systémů** – aby byli pracovníci schopni vytěžit z používaných technologií maximum, musejí s nimi být dobře obeznámeni. Často se stává, že společnost investuje velkou část finančních prostředků do technologických zařízení, aniž by brala v úvahu problémy, které mají lidé, kteří s nimi pracují a udržují je.
- **Snížení fluktuace** – zaměstnanci většinou pozitivně reagují na možnost vzdělávání a rozvoje. Tento přístup organizace zlepšuje její pověst, přitahuje pracovníky s vyšší kvalifikací a zvyšuje pravděpodobnost, že od ní neodejdou (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 150–151).

Učení na pracovišti je každodenní součástí práce. Pracovníci rozvíjejí dovednosti, znalosti a jejich chápání tím, že se zabývají problémy a výzvami, které před ně staví jejich pracovní role (Armstrong, 2009, s. 45).

Přístup ke vzdělávání a výcviku mnoho lidí v současnosti považuje za klíčový faktor celkového souboru odměn. Možnost učení se, vzdělávání a výběr jedinců do vysoce prestižních kurzů a programů může působit jako silný motivační přístup (Armstrong, 2009, s. 45).

Řízení pracovního výkonu je proces, jehož cílem je efektivně řídit jednotlivce i týmy za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti společnosti. Efektivní řízení výkonu přináší pro zaměstnance výhodu ve smyslu lepšího pochopení své role, úkolů, cílů, svojí odpovědnosti a pravomoci. Díky tomu mohou svobodněji a samostatněji jednat, což pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost s prací i vztah ke společnosti (Bláha a kol., 2013, s. 38–44).

Rozvoj a řízení kariéry je možno chápat jako měření pracovních úspěchů, množství vykonaných funkcí, pracovní zařazení a společenské postavení. Z hlediska pracovníků jsou cíle politiky rozvoje a řízení kariéry především poskytnutí podpory, vedení a povzbuzení, které lidé potřebují, pokud mají realizovat svůj potenciál a dosáhnout tak úspěšné kariéry, a poskytnutí příslibu určitého sledu vzdělávání a získávání zkušeností, které pracovníky vybaví znalostmi a dovednostmi pro jakoukoli úroveň odpovědnosti a pravomoci, kterých mohou dosáhnout (Kocianová, 2010, s. 174–177).

Úlohou **plánování následnictví** je zabezpečit, aby byli k dispozici vhodní lidé pro pokrytí volných pracovních míst vytvořených povýšením, odchodem do důchodu, odchodem z organizace nebo převedením na jinou práci (Kocianová, 2010, s. 176).

1.4.3.4 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí patří mezi stále řešené otázky v rámci psychologie práce a organizace, protože má vliv na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků (Pauknerová a kol., 2012, s. 114).

Každý jednatel i společnost mají své vlastní **hodnotové systémy**. Hodnoty společnosti jsou obsaženy v její organizační kultuře a ve východiscích, ze kterých se vytvářejí firemní cíle, standardy chování a jiné. Představují to, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku, co si členové organizace myslí, že by se mělo dělat, protože to považují za správné a důležité. Tyto hodnoty obvykle zahrnuje etický kodex či poslání. Jedinec se v jisté míře identifikuje jak s organizací, tak se svojí profesí. Tuto míru identifikace udává mnoho faktorů. Může jít jak o charakteristiky osobnosti jedince, jeho hodnoty a vlastnosti, tak o charakteristiky profese, faktory a hodnoty organizace, způsob prosazování hodnot a celkový přístup k zaměstnancům (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 141–142).

Existuje velká řada **stylů vedení** lidí, ale žádný nemusí být nutně lepší než ostatní. Ve skutečnosti žádný ideální styl neexistuje, vše se odvíjí od okolností a dané situace. Dobří lídři mohou měnit svůj styl vedení dle charakteristik jednotlivců (Armstrong a Taylor, 2015, s. 720–721).

Mezi nejznámější styly vedení lidí patří:

- nátlakový – chce okamžité splnění úkolů,
 - autoritativní – mobilizuje pracovníky, přináší nové vize,
 - spojenecký – snaží se vytvářet harmonii, řeší spory,
 - demokratický – podporuje dosažení shody, uzavírá dohody,
 - udávající tempo – nastavuje vysoké standardy,
 - založený na koučování – snaží se o rozvoj lidí a zlepšení pracovního výkonu
- (Armstrong a Taylor, 2015, s. 720–721).

Komunikace v organizaci slouží k upevňování spolupráce na základě porozumění, k překonávání rozporů v názorech a postojích, k vysvětlování nejasností a k oběhu informací, námětů a nápadů. Každá společnost, která se skládá ze skupiny více lidí, se opírá o víceméně přesně stanovenou dělbu činností, o vymezené formy spolupráce mezi jednotlivými pracovníky nebo skupinami, o odlišnosti sociálních rolí a také o vymezení vzájemné odpovědnosti vyplývající ze vztahů nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. To vše vyžaduje především vzájemné a intenzivní kontakty mezi lidmi, kdy je důležitá výměna informací. V případě, kdy komunikace neprobíhá, jak by měla, může dojít k poklesu pracovní výkonnosti, nežádoucímu vývoji změny osobnosti pracovníka a k poklesu spokojenosti, který může vyústit až v jeho odchod ze společnosti (Pauknerová a kol., 2012, s. 204–206).

Work-life balance znamená rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem. Měla by vyjadřovat záměr organizace umožňovat zaměstnancům flexibilní úpravu jejich pracovního režimu, aby mohli dosahovat uspokojivé rovnováhy mezi svými aktivitami v práci i mimo ni. Tato rovnováha by měla zdůrazňovat, že počet odpracovaných hodin nesmí být kritériem hodnocení pracovního výkonu, měla by vymezit pravidla pro specifickou úpravu pracovního režimu, jako je pružná pracovní doba, zkrácený pracovní týden, práce z domova, zvláštní dovolená pro rodiče a další (Armstrong a Taylor, 2015, s. 584).

Nepeněžní uznání v rámci celkové odměny znamená možnost vyjádřit jednotlivcům uznání za odvedenou práci a za dosažené výsledky. Uznání může proběhnout buď neformálně, během každodenních setkání, nebo formálně, při zvláštních příležitostech. Ocenění bývá obvykle nepeněžní, kdy nadřízený podřízenému poděkuje za dobře odvedenou práci, ale může být i ve formě peněžní odměny nebo daru (Armstrong a Taylor, 2015, s. 442).

1.4.3.5 Funkce a výhody celkové odměny

Pracovníci potřebují mít pocit, že jsou placeni způsobem, který odpovídá jejich schopnostem a že jejich mzda koresponduje se mzdou těch, kteří vykonávají stejnou profesi v daném oboru, a to ať ve stejné společnosti nebo v jiné. Jestliže má jedinec pocit, že je spravedlivě finančně hodnocen, jeho práce je pro něj zajímavá a smysluplná, prováděná v prostředí i kolektivu, který mu vyhovuje, potom ho nezlákají nabídky na o něco málo vyšší výdělek u jiné společnosti, kde si nemůže být jist tak dobrými pracovními podmínkami. Pokud je tedy pracovník spokojen s celkovou odměnou, ve smyslu jak zde byla popsána, dá se předpokládat, že se bude v organizaci cítit dobře a nebude o odchodu uvažovat (Branham, 2004, s. 11–12).

Systém odměňování není jen nástrojem kompenzace za provedenou práci nebo za činnost ve společnosti, ale **musí plnit řadu dalších funkcí:**

- přilákávání potřebného množství a kvality uchazečů o zaměstnání,
- stabilizování pracovníků, které společnost potřebuje,
- odměňování pracovníků podle významu a složitosti vykonávané práce,
- odměňování pracovníků za vše, co do společnosti přinášejí (úsilí, výsledky),
- přispívání k dosažení konkurenceschopnosti organizace na trhu práce,
- stimulace zlepšování kvalifikace a schopností (Koubek, 2011, s. 158).

Výhody celkové odměny jsou:

- **větší vliv** – efekt různých druhů odměn má hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost pracovníků,
- **zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – vztahy vytvářené díky koncepci celkové odměny vedou k optimálnímu využívání vztahových i transakčních odměn, a tím pozitivně ovlivňují pracovníky,
- **flexibilita při uspokojování individuálních potřeb** – odměny mohou pracovníky více připoutat k organizaci, protože mohou odpovídat jejich zvláštním individuálním potřebám,
- **úspěch v boji o klíčové pracovníky** – vztahové odměny mohou na trhu práce sloužit jako něco, co odliší společnost od konkurence, a co je mnohem obtížnější napodobovat, než je tomu u peněžní odměny (Armstrong, 2009, s. 43).

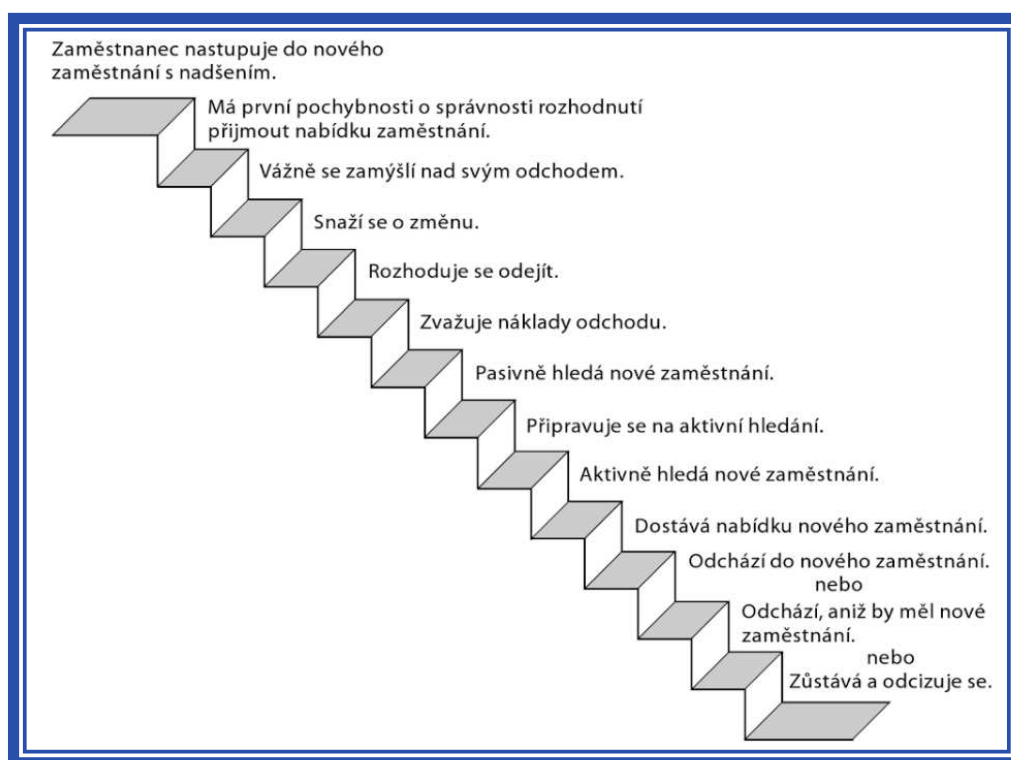
1.4.4 Odchody zaměstnanců

Odchod pracovníka není pouze jednorázové rozhodnutí, ale jde o postupný vývoj v čase. Zaměstnanec nejdříve prochází procesem odcizení, pak procesem uvažování o odchodu, až nakonec ukončí pracovní poměr a zaměstnavatele opustí (Vnoučková, 2013, s. 85).

Pokud se pracovníka nepodaří ve společnosti udržet a je rozhodnut odejít, ani za této situace by zaměstnavatel neměl vůči němu měnit své chování, protože kladný vztah s ním může přinést i určité výhody do budoucna. Podstatné také je provést s tímto pracovníkem výstupní pohovor, aby byly známy přesné příčiny jeho odchodu (Branham, 2009, s. 72–76).

1.4.4.1 Proces odcizení

Existuje 13 postupných a předvídatelných kroků, které na sebe na cestě pracovníka od odcizení po samotný odchod navazují. Tyto kroky, které jsou vyobrazeny jako schodiště, popisuje následující obrázek (Branham, 2009, s. 24–27).



Obrázek 7: Proces od odcizení po odchod zaměstnance

(Zdroj: Branham, 2009, s. 24–27)

Fluktuace není pouze jednorázovou událostí, ale jde o celý proces, ve které se pracovník postupně odcizuje. Může trvat dny, týdny, někdy i roky, než se pracovník zcela rozhodne odejít. Pokud manažeři dokáží rozpoznat, že pracovník prochází procesem odcizení, mohou ho narušit a získat zaměstnance zpět (Branham, 2009, s. 24–27).

Mnoho manažerů si ani nevšimne, že pracovník právě na některém ze schodků stojí. Pokud už si všimnou zřejmých náznaků odcizení, bývá příliš pozdě s tím cokoli udělat. Převzetí iniciativy v tomto procesu není však jen zodpovědností manažerů, ale i zaměstnanci by měli pochopit, že mají vlastní zodpovědnost za hledání způsobů řešení svých problémů a znovuzískání motivace na současné pracovní pozici (Branham, 2009, s. 24–27).

Zřejmými signály odcizení, kdy by manažeři měli upozornět a začít situaci řešit, mohou být vysoké absence, nedochvilnost, negativní nebo lhostejné chování. Tyto náznaky se často objevují po určité zlomové události, která pracovníka přiměla zamyslet se nad svým postavením ve společnosti (Branham, 2009, s. 24–27).

Události, které mohou spustit proces odcizení, bývají často nazývány jako „poslední kapka“ nebo „šokující událost“. Lze do nich zařadit:

- opomenutí při povyšování,
- uvědomění si, že práce neodpovídá tomu, co bylo přislíbeno,
- nahrazení vedoucího jiným vedoucím, se kterým si pracovník nerozumí,
- zjištění, že se organizace chová neeticky nebo neetické chování vyžaduje,
- setkání se sexuálním obtěžováním nebo rasovou či jinou diskriminací,
- zjištění, že je společnost na prodej nebo již byla prodána,
- uvědomění si, že šance na povýšení, ve které pracovník doufal, je velice malá,
- zjištění, že pracovníci vykonávající stejnou práci pobírají vyšší mzdu,
- náhlé zbohatnutí nebo dosažení úspor, které pracovníkovi umožní nezávislost,
- nízké nebo žádné navýšení platu,
- přidělení úkolů, které jsou pro pracovníka ponižující,
- odchod nebo propuštění blízkých kolegů,
- spory s vedoucím nebo konflikty se spolupracovníky (Branham, 2009, s. 24–27).

1.4.4.2 Proces uvažování o odchodu

V procesu, kdy pracovník uvažuje o odchodu, existují dvě období:

- **Doba mezi prvními úvahami o odchodu a rozhodnutím se odejít** – může jít o případ, kdy se pracovník po fúzi společnosti rozhodl počkat rok, aby viděl, jak se bude situace nadále vyvíjet. Ač se na tuto situaci snažil dívat pozitivně, nic se nezměnilo, a tak se rozhodl odejít. V tomto období mají manažeři větší šance na udržení si pracovníka než v období následujícím.
- **Doba mezi rozhodnutím se odejít a skutečným odchodem** – zde je šance manažerů na udržení zaměstnance podstatně nižší. Proto je nutné, aby byli vnímaví k prvním náznakům odcizení zaměstnance a všimli si jich, dokud je čas něco udělat (Branham, 2009, s. 27–28).

Není snadné se orientovat v pocitech zaměstnanců jen na základě výrazu jejich tváří, proto je více než vhodné pracovníkům položit otázku: „Jak jste u nás spokojeni?“. Tato a další podobné a jednoduché otázky, které vyjadřují zájem manažera o zaměstnance, mohou dopomoci zabránit fluktuaci. Otevírají prostor k diskuzi, která může vést k vyřešení nespokojenosti zaměstnance již v počátku (Branham, 2009, s. 27–28).

1.4.4.3 Proces ukončení pracovního poměru

Ve chvíli, kdy odchází dobrý pracovník, existují dva způsoby, jak se k této situaci společnost postaví:

- **bere fluktuaci jako přijatelnou daň za podnikání** – místo hledání základních příčin raději investuje do náboru nových zaměstnanců,
- **každý případ fluktuace bere jako neuspokojivé selhání** – snaží se ji analyzovat stejně, jako by šlo o ztrátu hlavního zákazníka (Branham, 2004, s. 71).

Je nejspíše nereálné, aby si společnosti udržely všechny dobré zaměstnance navěky, proto se ty prozíravější z nich chovají k odcházejícím zaměstnancům s úctou a chtějí s nimi zůstat dále ve spojení. Důvodem je, že **dobrý vztah s bývalým zaměstnancem může přinést jisté výhody:**

- doporučit vhodné zaměstnance či obchodní transakce,
- poskytovat kladné reference společnosti ve svém okolí,

- vypomoci v případě potřeby,
- mohou se z nich stát klienti či zákazníci,
- později se může chtít do společnosti vrátit (Branham, 2004, s. 76).

Aby společnost porozuměla příčinám fluktuace, měla by provádět **analýzu příčin odchodů** odvozenou z rozhovorů s odcházejícími pracovníky. Ačkoli výstupní pohovory velká řada organizací provádí, ne každá už s nimi dále pracuje. Je podstatné, aby získané informace byly shromážděny, analyzovány a výsledky byly předány ostatním vedoucím pracovníkům, aby se z nich mohli poučit, a aby tak přijali opatření na nápravu problémů, které zvýší úspěšnost udržování dalších zaměstnanců (Branham, 2004, s. 72–73).

1.5 Náklady fluktuace

Velká část společností se nezavazuje ke snížení nechtěné fluktuace, protože si uvědomuje, jakou cenu by musela zaplatit. Tou je hlavně čas, který by musely investovat do vedení rozvoje, motivace a naslouchání lidem. V posledních letech ale stále více manažerů zjišťuje, že náklady na náhradu za odcházející pracovníky jsou mnohem vyšší, než náklady na činnosti spojené s udržení klíčových zaměstnanců (Branham, 2004, s. 13).

Důvodem oceňování nákladů fluktuace jsou podklady, které mají přesvědčit management, že je potřeba více investovat do zaměstnanců, kteří ve společnosti zůstávají. Vedení společnosti si často neuvědomuje, jak velký dosah má odchod zaměstnance z jeho pracovní pozice (Vnoučková, 2013, s. 22–24).

Důsledkové náklady fluktuace mohou být tyto:

- **náklady před odchodem zaměstnance** – pracovníci pracují pomaleji, nepřinášejí nové nápady a inovace, bývají v průměru častěji nemocní,
- **náklady na okamžité výpovědi** – odstupné, právní spory,
- **náklady na výstupní pohovory**,
- **náklady na volné místo** – práce je odkládána nebo nemůže být provedena, ostatní pracovníci jsou více vytěžováni, může dojít ke zpomalení činností, které na sebe navazují, a tím může vzniknout zpoždění celkového procesu,

- **náklady na přijímání zaměstnanců** – náklady na výběr nového zaměstnance (inzerce, přijímací pohovory),
- **náklady na školení a adaptaci** – nový zaměstnanec musí být zaškolen, potřebuje čas na osvojení si dovedností nutných k jeho novému umístění,
- **náklady na neplnění norem** – pracovník, který je ve stádiu odcizení nebo ve výpovědní době, většinou neplní zadané normy,
- **náklady ztracených tržeb a efektivity práce** – po dobu zapracování nového pracovníka může společnost přicházet o tržby,
- **ztráty** – způsobeny odchodem zaměstnance dříve, než byl nalezen jeho náhradník, ztráty produkce, prodeje, zákazníků atd. (Vnoučková, 2013, s. 22–24).

Jako příklad slouží tabulka sumarizace nákladů fluktuace rozdělených dle jednotlivých nákladových položek – náklady na podpůrné procesy, přímé, nepřímé a režijní náklady.

Tabulka 3: Sumarizace nákladů fluktuace

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vnoučková, 2013, s. 209)

NÁKLADY NA PODPŮRNÉ PROCESY (NA PRÁCI MANAŽERŮ A PERSONALISTŮ)	
Plánování zaměstnanců (změny v organizaci, soulad se strategií)	
Sledování mobility (výpočet fluktuace, její vývoj, důvody odchodu, struktura)	
Vypisování inzerátů, přilákání uchazečů	
Příprava na pohovory, samotné pohovory a testování	
Výběr, konzultace	
Školení, uvedení zaměstnance	
Orientace v kolektivu, osvojení pracovních návyků	
Hodnocení zaměstnance, motivace a poradenství	
PŘÍMÉ NÁKLADY SPOJENÉ S ODCHODEM	
Mzdové náklady odcházejícího zaměstnance (v případě dobrovolného odchodu)	
Vstupní kurzy, školení nového zaměstnance, materiál (poskytované brožury atd.)	
Ztráty způsobené předčasným odchodem (vyšší sazba za přesčasy zaměstnanců, kteří přebírali dočasnou odpovědnost, ztráta produkce, prodeje, zákazníků)	
NEPŘÍMÉ NÁKLADY SPOJENÉ S ODCHODEM	
Školení, motivační programy, teambuildingy apod., které odcházející zaměstnanec absolvoval v průběhu posledního roku	
Snížený výkon nových zaměstnanců než se zapracují	
Odliv znalostí	
Přenos znalostí nebo důvěrných informací ke konkurenci	
Snížení pracovní výkonnosti po dobu odcizení	
ADMINISTRATIVNÍ (REŽIJNÍ) NÁKLADY PERSONÁLNÍ PRÁCE	
Evidence zaměstnanců	
Zápočtové listy	
Úprava mzdových agend	

Celkové náklady na jednoho zaměstnance se liší dle mnoha kritérií, kterými jsou profese, nutná kvalifikace na volné pracovní místo, délka náborů, délka zapracování nového pracovníka a jiné. Důležitou roli zde hraje i to, které náklady společnost spojuje s odchodem pracovníka (Vnoučková, 2013, s. 22–24).

Zde je **soupis průměrných hodnot nákladů**, které vybraní autoři uvedli ve svých publikacích:

- **Čabelová** – náklady se pohybují kolem 17 000 Kč, ale mohou dosahovat i 50 000 Kč, především pokud se jedná o manažerské pozice.
- **Ertl** – u obchodního zástupce činí náklady způsobené jeho odchodem přibližně 600 000 až 800 000 Kč a náklady na výběr a zapracování jeho nástupce asi 300 000 Kč. Celkové náklady tedy dle autora činí i 1 milion korun.
- **Bowes** – cena za odchod manažera jsou tři měsíční platy dané osoby. Odhad v sobě nezahrnuje snížení produktivity před zapracováním nového pracovníka nebo snížení tržeb během této doby.
- **CIPD** – dle průzkumu této organizace dělaly průměrné náklady na jednoho odcházejícího pracovníka cca 138 000 Kč.
- **Somaya a Williamson** – díky zvýšeným nákladům spojených se získáváním nových pracovníků odhadují náklady na 100–150 % platu špičkového zaměstnance.
- **Katcher a Snyder** – odhad ztráty při odchodu zaškoleného pracovníka je přibližně 150 % jeho ročního platu (Vnoučková, 2013, s. 24–26).

Ačkoli se hodnoty i výpočty nákladů dle jednotlivých autorů liší, je jisté, že náklady vyvolané odchody pracovníků vedou k alarmující částce v případech, kdy jde o velké množství odchodů, a také když se odchody týkají vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Informace o předpokládaných nebo skutečných nákladech by měla být využita jako závažný argument pro podporu změn politiky zaměstnávání i odměňování pracovníků (Vnoučková, 2013, s. 24–26).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část této práce zpočátku charakterizuje vybranou výrobní společnost, její historii, produkci, organizační strukturu, vývoj ekonomických ukazatelů i vývoj struktury zaměstnanců podle různých kritérií. Nejdůležitější je však analýza fluktuace z různých hledisek. Jde o výpočet indexu stability, míry přežití a především míry fluktuace, a to jak pro celou společnost, tak pro její jednotlivé skupiny a některé pracovní pozice. Profese nejvíce ohrožené fluktuací jsou podrobněji analyzovány. Velká pozornost je věnována důvodům odchodu, u kterých je také hodnoceno, zda jsou opravdu opodstatněné. Téma fluktuace bylo projednáno se zástupcem managementu vybrané společnosti.

2.1 Charakteristika společnosti

Akciová společnost KRÁLOVOPOLSKÁ je jedním z předních dodavatelů jeřábů, aparátů pro chemický a petrochemický průmysl, zařízení pro energetický průmysl, speciálních velkorozměrových svařenců a ocelových konstrukcí, jak na českém, tak i na zahraničním trhu. Svoji produkci zaměřuje především na kusovou výrobu, kdy každý produkt je originál, vytvořený na míru podle přání zákazníka (Výroční zpráva 2016, 2017).

- **Obchodní jméno:** KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s.
- **Právní forma:** akciová společnost.
- **Sídlo společnosti:** Křižíkova 2989/68a, Královo Pole, 612 00 Brno.
- **Identifikační číslo:** 46347267.
- **Zápis do OR:** 01. 05. 1992, Krajský soud v Brně, oddíl B, vložka 771.
- **Základní kapitál:** 401 320 000 Kč, splacen v plné výši.
- **Majitelé akcií:** Ing. Miroslav Jucha (podíl 92,25 %),
KRÁLOVOPOLSKÁ STEEL, s.r.o. (podíl 7,75 %).
- **Dceřiné společnosti:** KRÁLOVOPOLSKÁ KOVÁRNA, s.r.o.,
AB KOMPONENTY s.r.o.,
Organizačná zložka Slovensko,
Královopolská Italia, S.R.L. (Výroční zpráva 2016, 2017).

- **Kódy CZ-NACE:** 28.22 – výroba zdvihacích a manipulačních zařízení,
25.11 – výroba kovových konstrukcí a jejich dílů,
25.30 – výroba parních kotlů, kromě kotlů pro ústřední topení (Halasová, 2018a).
- **Obrat v roce 2016:** 551 000 000 Kč (Výroční zpráva 2016, 2017).
- **Počet zaměstnanců:** 375 – v roce 2017 (Vema, © 2011).

2.1.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ, je:

- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- opravy silničních vozidel,
- distribuce elektřiny, obchod s elektřinou,
- distribuce plynu, obchod s plynem,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- kovářství, podkovářství,
- obráběčství,
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- zámečnictví, nástrojářství,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení (Výroční zpráva 2016, 2017).

2.1.2 Historie

Společnost KRÁLOVOPOLSKÁ má velmi bohatou historii. Vše začalo v roce **1889**, kdy se Brno, díky svojí příznivé poloze i rostoucímu průmyslu, rozvíjelo velmi rychlým tempem. Působením vlivu této doby se Ing. Filip Porges, za finanční podpory Augusta Lederera, rozhodl na místě bývalého Baueroва cukrovaru v Králově Poli založit novou strojírenskou společnost. Stavba závodu začala v září 1889 a 9. 2. 1890 byla společnost zapsána pod názvem Brünn-Königsfelder Maschinenfabrik Lederer & Porges.

Jejím prvotním předmětem podnikání bylo mimo jiné provozování kovodělné a strojírenské výroby. Tehdy, stejně jako dnes, vycházela společnost z výroby náročné na dovednosti řemeslníků (Výroční zpráva 2008, 2009).

Od roku 1890 do současnosti prošla KRÁLOVOPOLSKÁ mnoha změnami, ať už v souvislosti se zaměřením výroby nebo v souvislosti s vlastnickou strukturou.

Proto byly dále vybrány pouze **nejdůležitější mezníky**:

- **1891** – zahájení výroby zařízení pro petrochemický průmysl,
- **1920** – zahájení výroby jeřábů,
- **1950** – obrovský rozvoj výroby chemických zařízení,
- **1992** – vznik samostatné akciové společnosti,
- **1995** – majoritním vlastníkem KENAP Královopolská Group, spol. s r.o.,
- **1997** – společnost v rukou státu (Výroční zpráva 2008, 2009),
- **2004** – vlastníkem akcií společnosti se stává BRASS, s.r.o. (společníci Ing. Jucha a Ing. Hofírek),
- **2009** – úmrtí Ing. Hofírka, jednoho ze společníků BRASS, s.r.o.,
- **2010** – fúze zanikající společnosti BRASS, s.r.o. a nástupnické společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ HOLDING, s.r.o.,
- **2011** – sloučení KRÁLOVOPOLSKÁ HOLDING, s.r.o. a KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s., která se tak stává nástupnickou společností (Halasová, 2018a).

Od roku 1927 označuje společnost výrobky svým logem a zároveň symbolem, kterým je ozubené kolo s nápisem Královopolská Brno (Výroční zpráva 2008, 2009).



Obrázek 8: Symbol společnosti
(Zdroj: O společnosti, © 2018)

2.2 Výrobky a služby

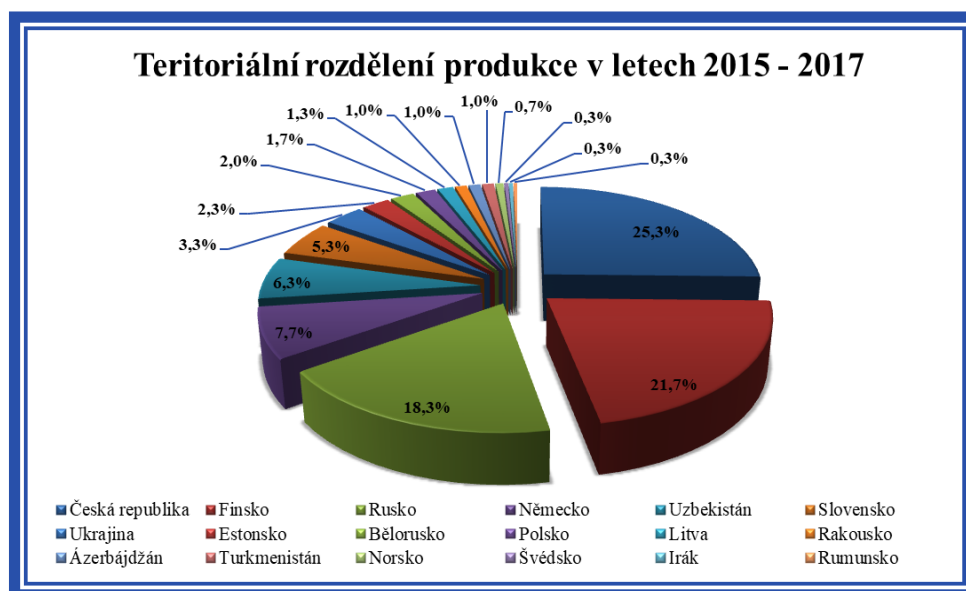
Výrobní program společnosti nabízí investiční celky nebo strojní dílce pro chemický, petrochemický a strojírenský průmysl. Organizace má vlastní projektovou, konstrukční a technologickou kancelář, které jsou schopny zpracovat jak dílčí, tak kompletní výkresové dokumentace a podklady k výrobě. Ačkoli je její hlavní činností výroba, KRÁLOVOPOLSKÁ nabízí také služby v oblasti pronájmů, energetiky, montáží, slévárenství atd. (Výroční zpráva 2016, 2017).

Společnost má k dispozici výrobní plochy o celkové velikosti 36 900 m², z níž většinu tvoří 2 výrobní haly, nazvané jako Chemie II (18 000 m²) a Mostárna (14 000 m²). Zbytek plochy se využívá ke speciálním procesům (4 900 m²), kterými jsou tryskání, tepelné zpracování, nátěry a dělení materiálu (Produkty a služby, © 2018).

2.2.1 Výrobky společnosti

Výrobky společnosti jsou rozděleny do 3 hlavních skupin:

- ocelové konstrukce,
- jeřáby a zdvihací zařízení,
- zařízení pro chemii a petrochemii (Produkty a služby, © 2018).



Graf 1: Teritoriální rozdělení produkce v letech 2015–2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Altsternová, 2018)

Produkce směřuje nejen na území České republiky, ale také do zahraničí. Graf zobrazuje země, ve kterých organizace v letech 2015–2017 realizovala své zakázky. Zatímco čtvrtina výroby zůstala v České republice, 21,7 % se vyvážela do Finska, 18,3 % do Ruska a zhruba 7 % do Německa a Uzbekistánu. Další zakázky byly dodávány na Slovensko, do Ukrajiny, Rakouska, Polska, Iráku a do dalších zemí.

2.2.1.1 Zařízení pro chemii a petrochemii

Společnost zajišťuje komplexní služby v oblasti dodávek aparátů pro chemický a petrochemický průmyslu v celém rozsahu jakostí materiálů. Na obrázku jsou zobrazeny hlavní druhy výrobků této oblasti, mezi které se řadí přípravky pro tlakovou zkoušku, výměníky, tlakové nádoby, reaktory, nadzemní uskladňovací nádrže a kolony. Zárukou kvality jsou zvládnuté výrobní technologie, výrobní procesy a vysoce kvalifikovaný personál, který je připraven řešit požadavky a problémy zákazníků (Produkty a služby, © 2018).



Obrázek 9: Výrobky z oblasti chemie a petrochemie
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Produkty a služby, © 2018)

2.2.1.2 Ocelové konstrukce

Vybavení dílen umožňuje výrobu složitých a velmi těžkých konstrukcí jako jsou ocelové konstrukce, plošiny, železniční i silniční mosty a lávky. Pro jejich výrobu jsou používány moderní svařovací metody. Společnost kladе důraz především na kvalitní antikorozi povrchovou úpravu, která se provádí na přání zákazníka nástřikem nátěrových hmot na otryskaný povrch (Produkty a služby, © 2018).



Obrázek 10: Železniční most

(Zdroj: Produkty a služby, © 2018)

2.2.1.3 Jeřáby a zdvihací zařízení

Z hlediska sortimentu i rozsahu dodávek je KRÁLOVOPOLSKÁ jedním z největších výrobců jeřábů v České republice. Standardně dodává mostové jeřáby, určené pro dílenské nebo skladovací provozy v energetice, kovárnách, ocelárnách atd. Mimoto společnost provádí také modernizaci jeřábů a jeřábových drah (Produkty a služby, © 2018).



Obrázek 11: Jeřáb

(Zdroj: Produkty a služby, © 2018)

2.2.2 Služby

Společnost nabízí komplexní služby v oblasti zpracování kovů, jako jsou zámečnické práce, svařování, dělení a tváření materiálu, strojní obrábění kovů a povrchová úprava. Své výrobní kapacity nabízí také formou kooperace jiným společnostem, které vzhledem k náročnosti provozu a objemu výroby, nejsou schopny realizovat své zakázky na vlastních zařízeních (Produkty a služby, © 2018).

Další služby, jejichž tržby se významně podílí na chodu společnosti:

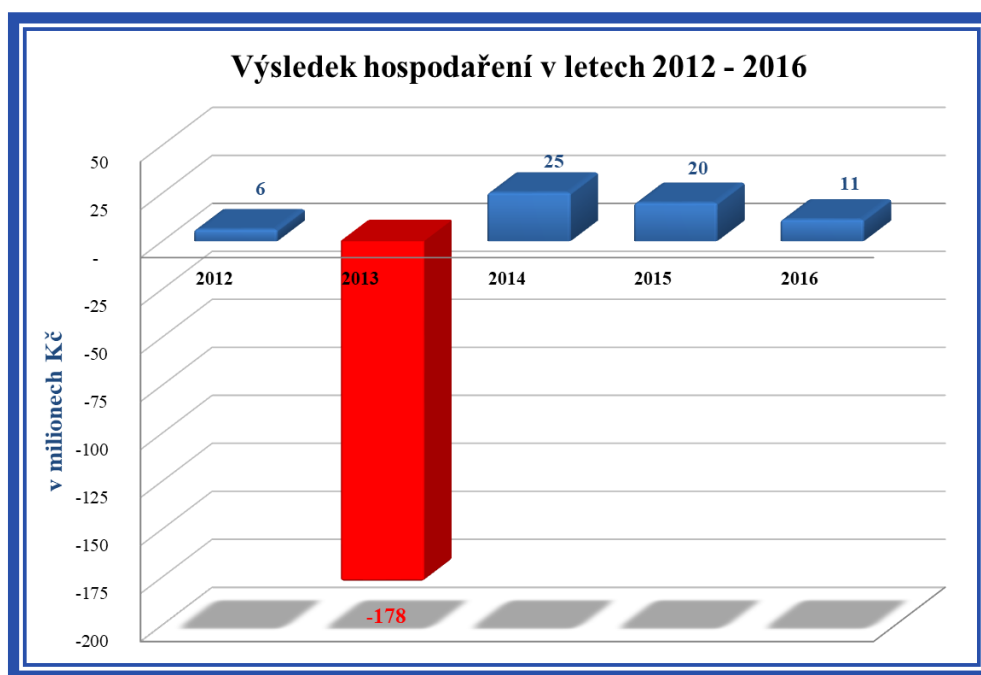
- **Montáže** – tuzemské i zahraniční montáže jeřábů, strojních zařízení, chemických a petrochemických aparátů z vlastního výrobního programu.
- **Pronájmy komerčních prostor** – především výrobní haly, skladové objekty, venkovní skladové plochy a kanceláře.
- **Energetika** – komplexní dodávky energií, vody a služeb souvisejících s energetikou na území průmyslového areálu.
- **Destruktivní a nedestruktivní zkoušky** – zaměstnanci mechanických laboratoří a NDE zkušeben provádí mechanické i nedestruktivní zkoušky použitých materiálů a svarových spojů.
- **Slévárna neželezných kovů** – největší uplatnění má v oblasti vodoinstalace, pro regulační soustavy, ventily řídicích jednotek, v oblasti elektrotechnického průmyslu a všeobecného strojírenství. Zajišťuje i umělecké odlitky atd.
- **Svářečská škola** – slouží jak pro školení interních svářečských pracovníků, tak i pro externí zákazníky (Produkty a služby, © 2018).

2.3 Vývoj ekonomických ukazatelů

Tato kapitola se zabývá významnými ekonomickými ukazateli, mezi které patří tržby, výsledek hospodaření a celkové náklady, které jsou vzhledem k tématu práce zaměřeny i na náklady mzdové.

Sledován je jejich vývoj v rozmezí let 2012–2016. Vzhledem k tomu, že společnost má zákonem stanovenou povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem, a tedy podává daňové přiznání do 6 měsíců po uplynutí zdaňovacího období, není možné ekonomické ukazatele pro rok 2017 hodnotit.

2.3.1 Vývoj výsledku hospodaření



Graf 2: Výsledek hospodaření v letech 2012–2016

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva 2013, 2014; Výroční zpráva 2015, 2016; Výroční zpráva 2016, 2017)

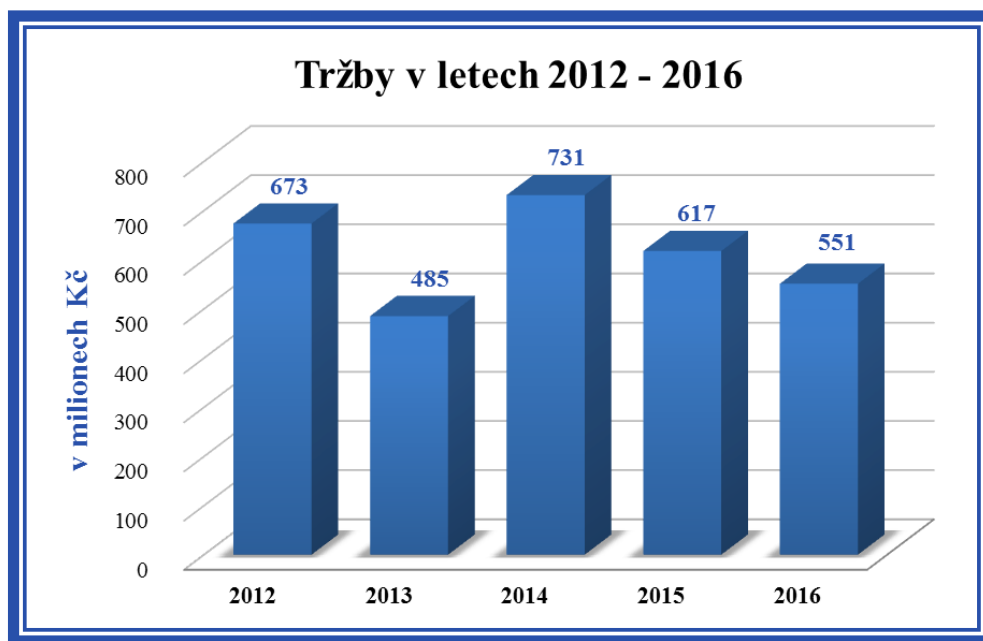
Hospodářský výsledek měl v prvním sledovaném roce hodnotu 6 milionů korun. O rok později však klesl do značné mínusové částky 178 milionů a společnost se tak dostala do nepříznivé finanční situace. Příčinou byly důsledky měnového rozhodnutí bankovní rady ČNB o oslabení kursu české koruny a také důsledky celosvětové krize, které měly dopad na zakázkovou náplň (Výroční zpráva 2013, 2014).

KRÁLOVOPOLSKÁ se musela opět dostat do kladných čísel, a tak uzavřela v polovině roku 2014 stabilizační dohodu o společném postupu při řešení úvěrové angažovanosti s Komerční bankou, Československou obchodní bankou, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia a ING Bank. Aby tato dohoda mohla umožnit financování nových výrobních zakázek a úhradu splatných závazků, musela společnost projít restrukturalizací (Výroční zpráva 2016, 2017). Výsledkem byl zisk následujícího roku 25 milionů.

Ačkoli měl hospodářský výsledek po roce 2014 stále klesající tendenci, byla další dvě období úspěšná, protože zásadní priority společnosti byly splněny. V roce 2015 byl sice výsledek hospodaření o 20 % nižší než v roce předešlém, ale oproti prvnímu

sledovanému roku byl více než trojnásobný. Začátkem roku 2016 došlo k dohodě všech stran ve smyslu předčasného vypořádání části úvěrové angažovanosti. Zároveň bylo ukončeno fungování bankovního klubu s návratem k dvoustranným vztahům se stávajícími bankami (Výroční zpráva 2016, 2017). V posledním sledovaném roce byl hospodářský výsledek o 45 % nižší než v roce předcházejícím a činil 11 milionů.

2.3.2 Vývoj tržeb



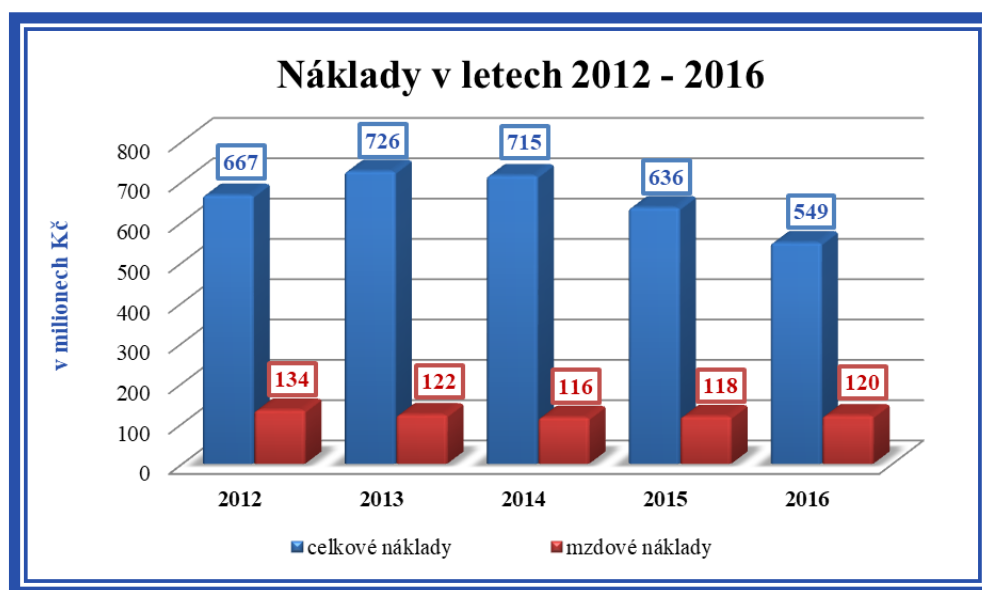
Graf 3: Tržby v letech 2012–2016

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva 2013, 2014;
Výroční zpráva 2015, 2016; Výroční zpráva 2016, 2017)

V roce 2012 dosahovaly tržby 673 milionů korun. Další rok však z důvodu celosvětové recese a přístupu České národní banky k ovlivňování kurzu české koruny, nastal pokles o 28 % (Výroční zpráva 2014, 2015).

V roce 2014 se společnosti podařilo tržby o 51 % navýšit, a to na částku 731 milionů korun. Šlo o nejvyšší částku tržeb ve všech sledovaných obdobích. Roku 2015 klesly tržby o necelých 16 %, tedy na hodnotu 617 milionů korun. O rok později se tržby snížily o 33 milionů (11 %), ale stále se držely nad hranicí 550 milionů korun.

2.3.3 Vývoj nákladů



Graf 4: Náklady v letech 2012–2016

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva 2013, 2014; Výroční zpráva 2015, 2016; Výroční zpráva 2016, 2017)

V grafu jsou znázorněny náklady jak celkové, tak mzdové, v letech 2012–2016. Od roku 2013 do současnosti celkové náklady čím dál více klesají. Zatímco v roce 2014 klesly pouze o 1,5 %, v roce následujícím šlo už o 11 %. V roce 2016 se celkové náklady snížily dokonce o více než 13,5 %, tedy, na hodnotu 549 milionů korun, což je nejméně ze všech vybraných období.

Co se týká mzdových nákladů, jejich hodnota se v roce 2013 oproti roku 2012 snížila o 8,6 % a v roce následujícím o 5,4 %. Od roku 2014 se mzdové náklady začaly naopak zvyšovat, a to i při každoročním poklesu počtu zaměstnanců.

Tabulka 4: Vývoj mzdových nákladů v letech 2012–2016

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva 2013, 2014; Výroční zpráva 2015, 2016; Výroční zpráva 2016, 2017)

	POČET ZAMĚSTNANCŮ	MZDOVÉ NÁKLADY	PRŮMĚRNÝ MĚSÍČNÍ MZDOVÝ NÁKLAD NA JEDNOHO PRACOVNÍKA
2012	526	133 784 000 Kč	21 195 Kč
2013	496	122 261 000 Kč	20 541 Kč
2014	431	115 710 000 Kč	22 372 Kč
2015	410	118 153 000 Kč	24 015 Kč
2016	393	120 101 000 Kč	25 467 Kč

Jestliže se vezmou v úvahu celkové počty pracovníků, které mají dle dat v předchozí tabulce klesající charakter, je možné určit průměrný měsíční mzdový náklad na jednoho pracovníka. Tento náklad se od roku 2014 každým rokem zvyšuje v průměru o 7 % ročně. V posledním roce dosahuje průměrný měsíční náklad na jednoho zaměstnance částky 25 467 Kč.

2.4 Organizační struktura a struktura zaměstnanců

Společnost si zvolila dualistický systém vnitřní struktury, kdy jsou klíčové funkce rozděleny mezi představenstvo a dozorčí radu. **Předsedou představenstva** a generálním ředitelem v jedné osobě je Ing. Miroslav Jucha, který jako jediný jedná jménem společnosti, pokud k tomu nepověří jinou osobu (Stanovy společnosti, 2017).

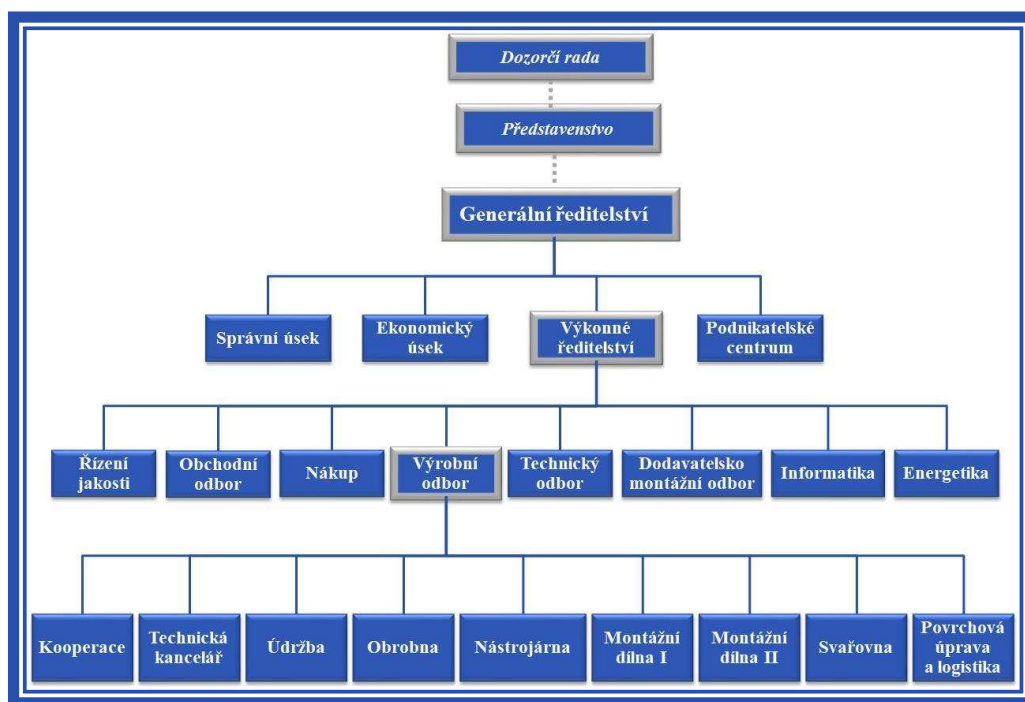
Kontrolní moc nad představenstvem má v rukou **dozorčí rada**, která je tvořena třemi osobami:

- Předsedkyně – JUDr. Hana Halasová.
- Místopředseda – Ing. Pavel Trávníček.
- Člen – Aleš Richter (Výroční zpráva 2016, 2017).

Ve společnosti působí **odborová organizace**, se kterou v roce 2017 uzavřela KRÁLOVOPOLSKÁ novou kolektivní smlouvu. Jejím obsahem jsou témata týkající se odměňování pracovníků, pracovněprávních vztahů, sociální oblasti, životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Kolektivní smlouva, 2017).

Organizační strukturu společnosti je možné rozdělit na **3 hlavní skupiny**:

- **úseky podřízené Generálnímu ředitelství (1. skupina):** Správní úsek, Ekonomický úsek, Výkonné ředitelství a Podnikatelské centrum (Slévárna),
- **odbory, oddělení a pracoviště spadající pod Výkonné ředitelství (2. skupina):** Řízení jakosti, Obchodní odbor, Nákup, Výrobní odbor, Technický odbor, Dodavatelsko-montážní odbor, Informatika, Energetika,
- **organizační jednotky podřízeny Výrobnímu odboru (3. skupina):** Kooperace, Technická kancelář, Údržba, Obrobna, Nástrojárna, Montážní dílna I, Montážní dílna II, Svařovna, Povrchová úprava a logistika (Organizační řád, 2007).



Obrázek 12: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

Rozložení zaměstnanců v jednotlivých odborech a úsecích organizační struktury v roce 2017 ukazuje následující tabulka.

Tabulka 5: Struktura zaměstnanců v jednotlivých úsecích v roce 2017

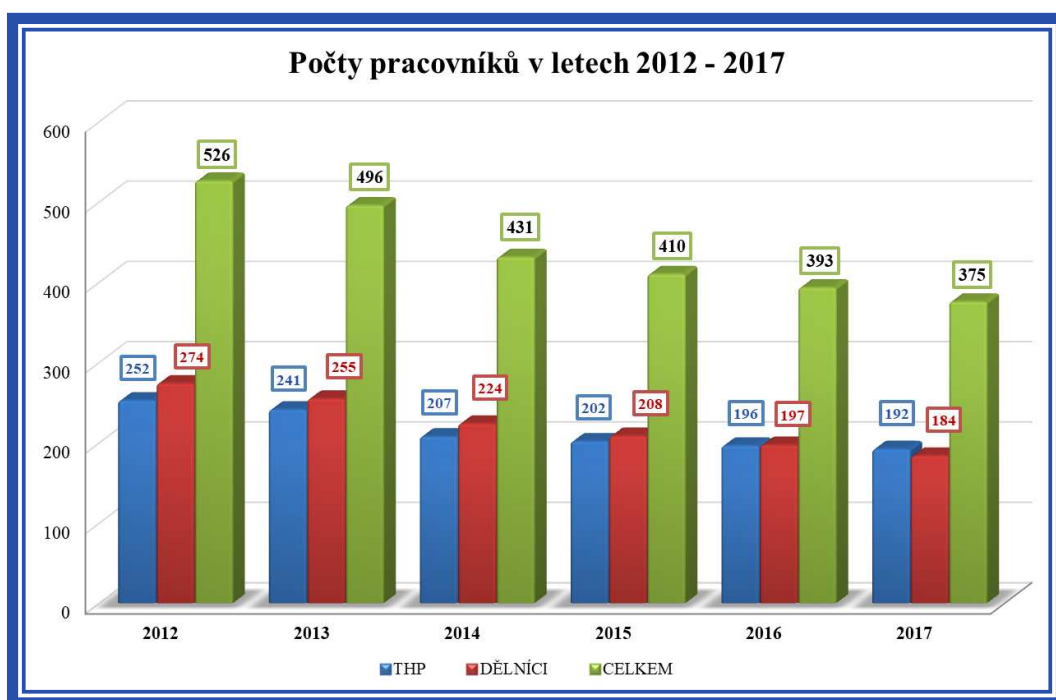
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

ÚSEKY, ODBORY	PRŮMĚRNÉ POČTY	PROCENTNÍ VYJÁDRĚNÍ	SKUPINA
Generální ředitelství	5	1,33%	1. SKUPINA
Správní úsek	20	5,36%	
Ekonomický úsek	10	2,75%	
Výkonné ředitelství	1	0,36%	
Podnikatelské centrum	10	2,71%	
Řízení jakosti	36	9,51%	2. SKUPINA
Obchodní odbor	13	3,54%	
Nákup	22	5,93%	
Výrobní odbor	5	1,38%	
Technický odbor	56	14,80%	
Dodavatelsko-montážní odbor	11	3,02%	
Informatika	4	1,07%	
Energetika	27	7,16%	
Kooperace	2	0,53%	3. SKUPINA
Technická kancelář	8	2,10%	
Údržba	14	3,79%	
Obrobna	22	5,84%	
Nástrojárna	16	4,14%	
Montážní dílna I	33	8,92%	
Montážní dílna II	24	6,34%	
Povrchová úprava a logistika	21	5,61%	
Svařovna	14	3,85%	
CELKEM	375	100%	

2.5 Analýza zaměstnanců

V této kapitole je možné nalézt analýzu struktury zaměstnanců z více pohledů. Kromě zhodnocení vývoje celkového počtu zaměstnanců v letech 2012–2017 a vývoje počtu TH pracovníků a dělníků za stejné období, je zde provedena analýza současných pracovníků (pro rok 2017) z hlediska pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání, věku a délky setrvání ve společnosti.

2.5.1 Analýza vývoje počtu zaměstnanců



Graf 5: Počty zaměstnanců v letech 2012–2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

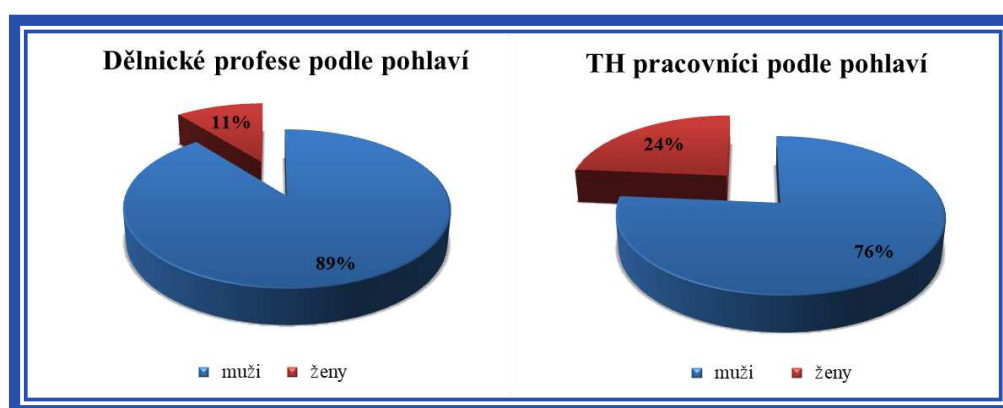
Pracovníci všech úseků, odborů, oddělení a organizačních jednotek jsou rozdělení na technickohospodářské pracovníky a dělníky (Kolektivní smlouva, 2017). V grafu je zachycen jejich vývoj v letech 2012–2017.

Je patrné, že počty všech pracovníků se rok od roku snižují. V průběhu 6 let klesl celkový počet zaměstnanců o 151 osob, což je téměř o 30 % méně než v prvním sledovaném roce.

Počet **technickohospodářských pracovníků** od roku 2012 do roku 2017 klesl o necelých 24 %. Největší pokles THP, kdy opustilo společnost 34 těchto pracovníků (14 %), byl zaznamenán v roce 2014, kdy se společnost ocitla v nepříznivé finanční situaci a musela tak přistoupit k restrukturalizačnímu plánu, do kterého mimo jiné patřila i optimalizace pracovních míst (Výroční zpráva 2014, 2015). Po roce 2014 se počet technickohospodářských pracovníků sice snižuje, ale v průměru se jedná pouze o 5 osob ročně.

Co se týká **dělnických profesí**, jejich počet klesl za 6 sledovaných období o celých 33 % (90 dělníků). Počet těchto pracovníků se snižuje v průměru o 19 dělníků ročně. Tento neustálý pokles zaměstnanců v dělnických profesích by v korporaci zaměřené zejména na výrobní procesy mohl způsobit problémy s plněním zakázkové náplně.

2.5.2 Analýza zaměstnanců podle pohlaví

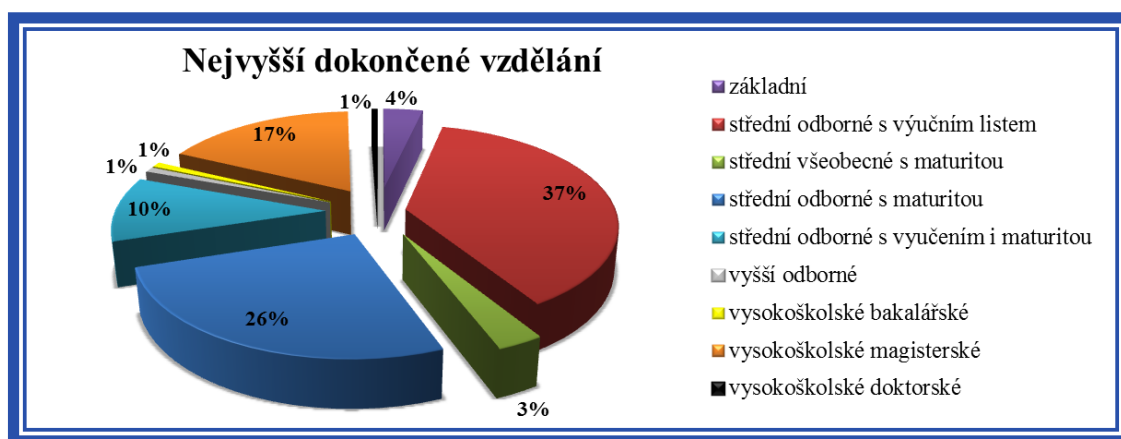


Graf 6: Rozdělení dělníků a THP podle pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

Ve společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ převažují v drtivé většině pracovníci mužského pohlaví. V dělnických profesích pracuje pouze 11 % žen, u TH pracovníků je žen necelá čtvrtina. Vzhledem k tomu, že převážná část dělnických pracovních míst je fyzicky náročná, není tak vysoké procento mužů nic neobvyklého. U TH pracovníků je tento nepoměr mužů a žen méně obvyklý, ale protože se jedná o korporaci působící v těžkém strojírenství, kde většinu TH pracovníků tvoří projektanti, konstruktéři, technici, obchodníci, kontrolori jakosti a mistři ve výrobě, u kterých se alespoň částečná znalost strojírenské výroby očekává, je nepochybné, že tyto aspekty přitahují více muže než ženy.

2.5.3 Analýza zaměstnanců podle vzdělání



Graf 7: Rozdělení pracovníků podle nejvyššího dokončeného vzdělání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

V akciové společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ nejvíce pracovníků (37 %) dosahuje středního odborného vzdělání s výučním listem. O 11 % méně dokončilo střední odborné vzdělání s maturitou a třetí nejpočetnější skupinu (17 %) tvoří pracovníci s vysokoškolským magisterským titulem. Dosažené vzdělání koresponduje s počtem THP a dělníků. Dělnické profese tvoří 51 % celkových pracovníků a ve většině případů se od nich očekává výuční list, u některých stačí i základní vzdělání (Tomašovič, 2018).

Dle grafu je vidět, že právě osoby se základním vzděláním, středoškolským vzděláním s výučním listem, popřípadě i s maturitou, tvoří přibližně polovinu celkových pracovníků. Pracovníci, kteří dosáhli maturity nebo vysokoškolského titulu, tvoří druhou polovinu a jde v drtivé většině o TH pracovníky.

2.5.4 Analýza zaměstnanců podle věku



Graf 8: Rozdělení pracovníků podle věku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

V grafu je uvedena struktura zaměstnanců podle věkových skupin. Na první pohled je zřejmé, že se společnost potýká s nedostatkem mladých pracovníků do 34 let, kterých je pouze 13 %. Nejvíce zaměstnancům je mezi 45 a 55 lety (27 %), což může být pro společnost velice prospěšné. Tato věková kategorie totiž do společnosti vnáší velké životní i pracovní zkušenosti, loajálnost, zodpovědnost a do starobního důchodu neodejde dříve než za 11 let. Druhou nejpočetnější skupinu (21 %) tvoří pracovníci ve věku 55–59 let.

Alarmující je skutečnost, že téměř jedna pětina (18 %) pracovníků dosahuje věku od 60 do 64 let. Společnost tak musí počítat s tím, že toto procento může v následujících maximálně 4 letech (počínaje roku 2017 a konče 2022) odejít do starobního důchodu. Za zmínku stojí také 4 % zaměstnanců, jejichž věk přesahuje 65 let. U zmíněné skupiny musí organizace počítat s odchodem do důchodu během velice krátké doby.

Vzhledem k nízkému počtu mladých pracovníků a vysokému počtu starších zaměstnanců se společnost může v budoucnu potýkat s problémem, kdy zkušení pracovníci jdoucí do důchodu nebudou mít komu předat své know-how a zkušenosti nabyté prací v této společnosti.

2.5.5 Analýza pracovníků podle délky zaměstnání ve společnosti

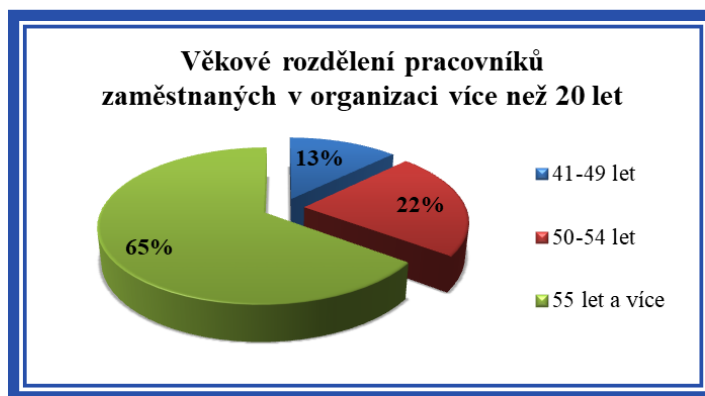


Graf 9: Rozdělení pracovníků podle délky zaměstnání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

Při pohledu na graf délky zaměstnání současných pracovníků je na první pohled vidět, že téměř tři čtvrtiny jsou ve společnosti zaměstnání již 5 a více let. Dokonce celých 27 % zůstává k organizaci loajální více než 20 let. 12 % je v KRÁLOVOPOLSKÉ zaměstnáno prozatím méně než rok a 16 % tvoří zaměstnanci, kteří do organizace nastoupili před 1 až 5 lety.

Ačkoli se může zdát, vzhledem k délce trvání pracovních poměrů, že společnost nemá problém s fluktuací, je vhodné podívat se na věkovou skupinu této pracovní síly.



Graf 10: Věk pracovníků zaměstnaných více než 20 let

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

87 % pracovníků, kteří jsou ve společnosti zaměstnání alespoň 20 let, patří do skupiny všeobecně nazývané jako 50+. Svoje 55. narozeniny oslavilo dokonce 65 %. Tito zaměstnanci mohou zůstat z důvodu spokojenosti a loajálnosti, ale důvodem také mohou být obavy ze změny zaměstnání kvůli jejich věku.

Jedná se totiž o skupinu osob, která je obecně nejvíce ohrožena dlouhodobou nezaměstnaností. Přestože se zvyšuje doba dožití a věková hranice pro odchod do starobního důchodu se prodlužuje, ve světě stále existují předsudky a obavy zaměstnavatelů, že mladší zaměstnanci jsou výkonnější než ti starší. Jejich obavy pramení z obecného názoru, že starší ročníky se mnohem hůře učí novým věcem, hůře se adaptují na změny, jsou pomalejší a nezvládají udržet krok s technologickým vývojem (Eurozprávy, 2014).

2.6 Analýza fluktuace v letech 2012–2017

V teoretické části byly vysvětleny jednotlivé metody výpočtů fluktuace. Tyto teoretické poznatky budou v následujících podkapitolách využity pro analýzu fluktuace vybrané společnosti. Hodnotit se bude index stability, míra přežití a míra fluktuace jak celé společnosti, tak i jednotlivých skupin pracovníků.

2.6.1 Index stability

Pro výpočet tendence dlouhodobějších zaměstnanců zůstat ve společnosti byl použit vzorec pro výpočet indexu stability.

Tabulka 6: Index stability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
POČET OSOB S 1 A VÍCE ROKY ZAMĚSTNÁNÍ V ORGANIZACI	442	415	370	369	363	331
POČET OSOB ZAMĚSTNANÝCH PŘED ROKEM	523	525	496	431	410	393
INDEX STABILITY	84%	79%	75%	86%	89%	84%

Dle této metody si společnost stojí velice dobře. V žádném ze sledovaných let neklesl index pod 75 %. Kromě let 2013 a 2014, kdy stabilita činila 79 a 75 %, což mohlo být zapříčiněno restrukturalizací, se hodnota indexu stability držela nad 84 %. Tento výsledek značí velmi vysokou kontinuitu zaměstnání.

2.6.2 Míra přežití

Míra přežití je velice užitečný nástroj pro sledování nových zaměstnanců a pro posouzení jejich stabilizace ve společnosti. V tabulce jsou uvedeny počty nástupů v jednotlivých letech, kdy míra přežití činí vždy 100 %. Dále jsou v jednotlivých sloupcích, rozdělených na časové úseky od roku nástupu, počty pracovníků, kteří z původní skupiny nastupujících ve společnosti zůstali. Pro určení míry přežití je tento počet vyjádřen také v procentech.

Tabulka 7: Míra přežití

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

	POČET NÁSTUPŮ	POČTY ZŮSTAVAJÍCÍCH PO PŘIJETÍ DO ZAMĚSTNÁNÍ						
		3 měsíce	0,5 roku	1 rok	2 roky	3 roky	4 roky	5 let
2012	84	61	54	38	17	15	13	13
MÍRA PŘEŽITÍ	100%	73%	64%	45%	20%	18%	15%	15%
2013	54	40	32	27	20	19	16	13
MÍRA PŘEŽITÍ	100%	74%	59%	50%	37%	35%	30%	24%
2014	48	35	33	30	25	21	20	-
MÍRA PŘEŽITÍ	100%	73%	69%	63%	52%	44%	42%	-
2015	47	32	28	23	13	12	-	-
MÍRA PŘEŽITÍ	100%	68%	60%	49%	28%	26%	-	-
2016	34	23	20	18	15	-	-	-
MÍRA PŘEŽITÍ	100%	68%	59%	53%	44%	-	-	-
2017	44	34	25	24	-	-	-	-
MÍRA PŘEŽITÍ	100%	77%	57%	55%	-	-	-	-

Míra přežití má ve všech letech vcelku nevyhovující charakter. Pouze 15 % pracovníků nastupujících v roce 2012 vydrželo ve společnosti déle než 4 roky. V roce 2013 to bylo o něco více, po 5 letech zaměstnání setrvalo v organizaci 24 %. Nejhorší se zdá být rok 2015, kdy již do 3 měsíců opustilo organizaci 32 % a po prvním roce dokonce více než polovina.

Z celkového počtu nastupujících v roce 2016, který dělal 34 osob, jich do 2 let odešlo 19. Pro poslední rok nejsou hodnoty také příliš optimální. Ze 44 zaměstnanců, kteří ve společnosti začali toho roku pracovat, jich 45 % (20 osob) odešlo dříve, než zde dosáhli jednoho roku zaměstnání.

V průměru za všechny sledované roky opustilo společnost ze skupiny nově nastupujících 28 % do 3 měsíců, tedy ještě ve zkušební době. Půl roku setrvalo

ve společnosti průměrně 61 %. Kritické je zjištění, že polovina nastupujících pracovníků odešla ze zaměstnání již po prvním roce. Společnost se tak potýká s problémem udržet si nově nastupující zaměstnance.

Tato analýza společnosti ukazuje, že pokud bude situace stejná, přibližně polovina nových pracovníků nevydrží ve společnosti déle než 1,5 roku. Měla by se tak na tuto skupinu zaměřit a přijmout vhodná opatření, která napomohou zabránit ztrátám těchto zaměstnanců.

2.6.3 Míra fluktuace

V tabulce jsou uvedeny počty odchozích pracovníků, průměrné počty zaměstnanců a celková míra fluktuace za posledních 6 let. Míra fluktuace je zde vypočítána jako podíl celkového počtu rozvázaných pracovních poměrů v jednom roce a průměrného počtu zaměstnanců ve stejném roce. Celý výpočet je pak pro vyjádření v procentech vynásoben stem (Vnoučková, 2013, s. 26).

Tabulka 8: Celková míra fluktuace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
POČET ODCHODŮ	93	109	91	63	51	65
PRŮMĚRNÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ	526	496	431	410	393	375
CELKOVÁ MÍRA FLUKTUACE	18%	22%	21%	15%	13%	17%

Celková fluktuace se od roku 2012 do roku 2017 pohybuje v rozmezí 13–22 %. Nejvyšší ze všech zvolených období byla v letech 2013 a 2014, kdy mohlo jít o následky již zmiňované restrukturalizace. V roce 2015 se fluktuace snížila na 15 % a rok následující klesla na 13 %. V posledním sledovaném roce lehce vzrostla a její hodnota činila 17 %. Od střední hodnoty v České republice ji v roce 2017 dělí pouze 2,5 % a ve srovnání s doporučenou mírou je o 7 % vyšší než její horní hranice.

Dle Vnoučkové (2013, s. 13–26) je doporučeno do výpočtu nezahrnovat odchody zaměstnanců ze zdravotních důvodů, odchody na mateřskou dovolenou, do starobního i invalidního důchodu, z důvodu úmrtí a podobné typy odchodů, které jsou nazývány jako přirozené.

Proto je níže uveden **nový výpočet** celkové míry fluktuace, kde jsou z počtu odchodů **vyloučeny odchody přirozené**.

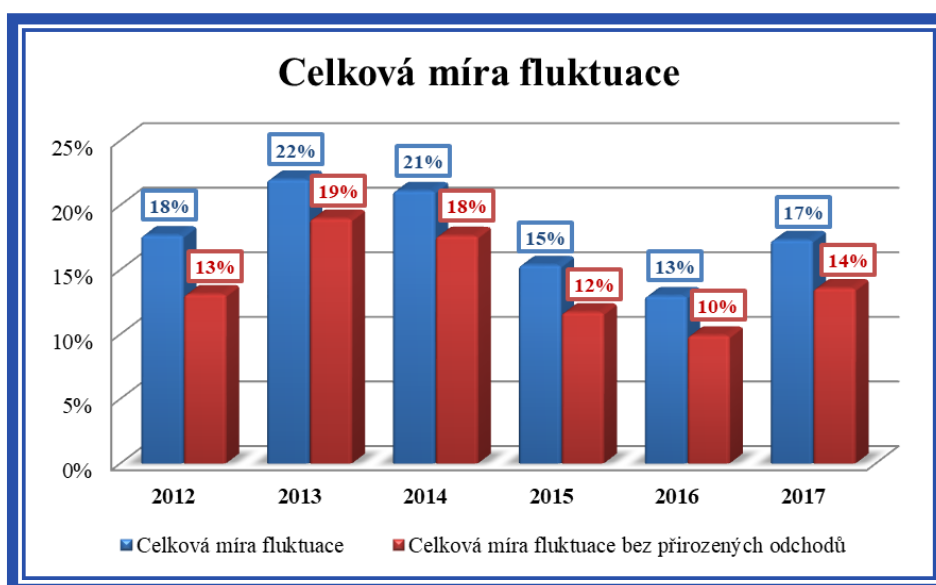
Tabulka 9: Celková míra fluktuace očištěná o přirozené odchody

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
POČET ODCHODŮ PO ODEČTENÍ PŘIROZENÝCH ODCHODŮ	69	94	76	48	39	51
PRŮMĚRNÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ	526	496	431	410	393	375
CELKOVÁ MÍRA FLUKTUACE	13%	19%	18%	12%	10%	14%

Z údajů v tabulkách 3 a 4 lze vyčíslit, že ve sledovaných letech bylo v průměru 21 % odchodů zapříčiněno odchodem do důchodu, na mateřskou dovolenou, ze zdravotních důvodů, z důvodu úmrtí apod. Z přirozených důvodů tedy opouští společnost okolo 14 osob ročně.

Do následujícího grafu je zanesena celková fluktuace od roku 2012 do 2017. Modré sloupce znázorňují celkovou míru fluktuace, kde jsou odchody chápány jako všechna ukončení pracovních poměrů, a ke tvorbě červených sloupců byly použity hodnoty odchodů očištěné o ty přirozené.



Graf 11: Celková míra fluktuace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

Celková míra fluktuace je sice vyšší než doporučená, a zároveň vyšší než střední hodnota v České republice, ale nejedná se o kritický stav.

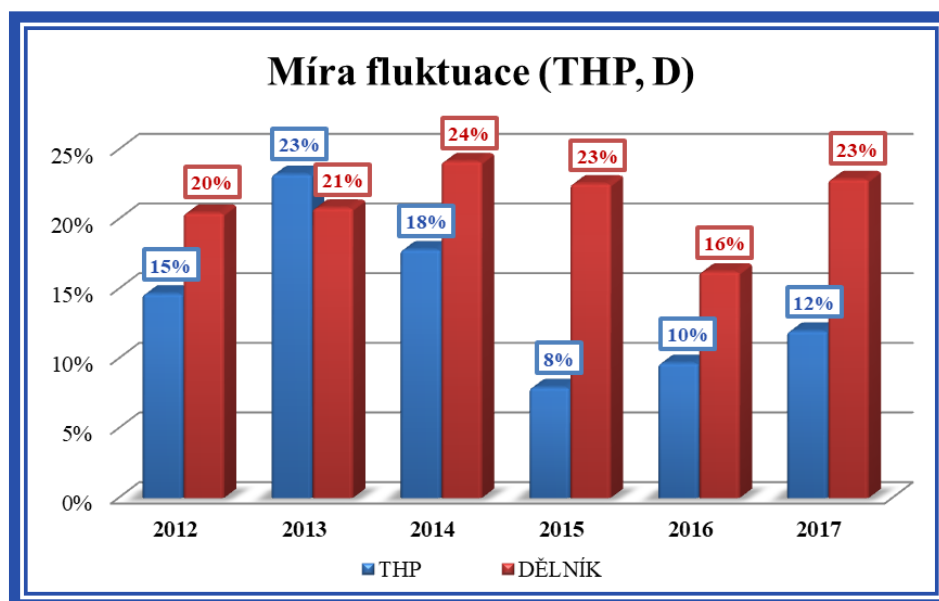
Metodu výpočtu míry fluktuace lze využít nejen na výpočet celopodnikové míry, ale je doporučeno ji aplikovat také na jednotlivé skupiny zaměstnanců. Jen tak je možné zjistit, zda má organizace problém s fluktuací celkově nebo zda fluktuace probíhá pouze v jejích částech (na určitých pozicích, odděleních) a toto zjištění může pomoci při snaze identifikovat důvody odchodů a vyvarovat se jim (Vnoučková, 2013, s. 26).

Pro bližší zjištění problémových oblastí je dále **míra fluktuace vypočítána zvlášť pro:**

- TH pracovníky a dělníky,
- každou ze tří skupin popsanou v organizační struktuře.

Aby měl výsledek větší vypovídající hodnotu, nejsou již v obou případech do výpočtu míry fluktuace zahrnuty odchody zaměstnanců z přirozených důvodů.

2.6.3.1 Míra fluktuace TH pracovníků a dělníků



Graf 12: Míra fluktuace THP a dělníků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

Fluktuace TH pracovníků se za poslední 3 roky drží ve velmi nízkých číslech. V roce 2013 a 2014 činila 23 a 18 %, což mohlo být zapříčiněno restrukturalizací

společnosti. Hodnota roku 2015 je mezi doporučenými, představovala pouhých 8 %. Další 2 roky mírně stoupá, avšak stále se drží pod střední hodnotou v České republice.

U dělnických profesí je fluktuace už více patrná. Ve většině let se pohybuje nad 20%, což je jednou tolik než horní hranice doporučené míry. V roce 2016 se podařilo míru fluktuace snížit na 16 %, avšak v roce následujícím se opět zvýšila na 23 %.

Při srovnání THP a dělníků je vidět, že pracovníci dělnických profesí mají vyšší míru fluktuace. V posledním roce se jedná dokonce o necelý dvojnásobek. Společnost by se měla zaměřit především na opatření k udržení si těchto pracovníků.

2.6.3.2 Míra fluktuace jednotlivých organizačních skupin

V kapitole Organizační struktura bylo uvedeno, že společnost je možné rozdělit do tří organizačních skupin a tyto skupiny budou dále využity pro výpočet míry fluktuace. Výsledky jsou zaznamenány do tabulky, kde je červenou barvou označena ta skupina, která si v daném roce vedla v souvislosti s fluktuací nejhůře.

Tabulka 10: Míra fluktuace jednotlivých skupin v letech 2012–2017

Zdroj: (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

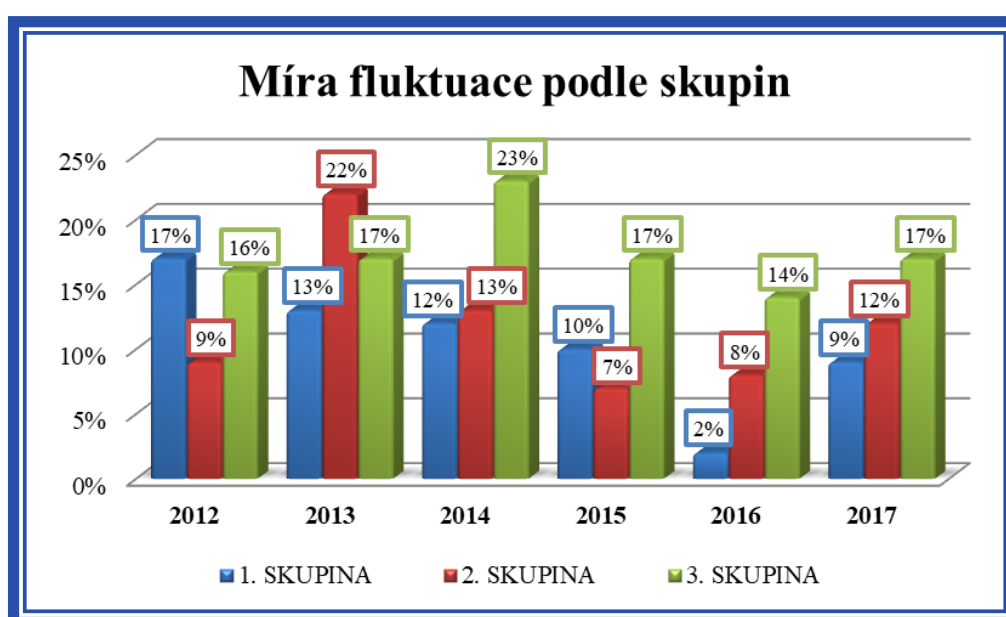
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. SKUPINA	17%	13%	12%	10%	2%	9%
2. SKUPINA	9%	22%	13%	7%	8%	12%
3. SKUPINA	16%	17%	23%	17%	14%	17%

Výsledky **první skupiny (úseky podřízené Generálnímu ředitelství)** vycházejí velice dobře. Míra fluktuace se drží ve všech obdobích kromě roku 2013 pod střední hodnotou a v posledních 3 letech se nachází mezi doporučenými hodnotami.

Míra fluktuace **druhé skupiny (odborníky, oddělení a pracoviště spadající pod Výkonné ředitelství)** dosahuje také velice dobrých výsledků. Kromě roku 2013, který mohl být ovlivněn již zmiňovanou restrukturalizací, se hodnoty fluktuace pohybují mezi 7 a 13 %. Jsou tedy nižší než střední hodnota a velice se blíží doporučené míře.

Třetí skupina (organizační jednotky podřízeny Výrobnímu odboru) přesahuje ve všech sledovaných letech doporučenou míru fluktuace, a kromě roku 2016, i střední hodnotu. Od roku 2012 se míra postupně zvyšovala, až v roce 2014 dosáhla dokonce 23 %. Rok poté klesla o 6 % a další rok už jen o 3 %. V posledním sledovaném roce fluktuace opět vzrostla, a to na 17 %.

Většinu pracovníků poslední zmíněné skupiny tvoří dělnické profese. Tím se potvrzuje výsledek předešlé analýzy fluktuace THP a dělníků, kde dělnické profese vycházely v porovnání s THP o poznání hůře. Výsledky fluktuace jednotlivých skupin pro roky 2012–2017 jsou graficky znázorněny v grafu.



Graf 13: Míra fluktuace jednotlivých organizačních skupin

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

2.6.3.3 Míra fluktuace dělnických pracovníků Výrobního odboru

V předešlých kapitolách bylo zjištěno, že fluktuace nejvíce ohrožuje pracovníky dělnických pozic spadající pod Výrobní odbor. Do této skupiny pracovníků patří 12 typů pracovních pozic. Pro učinění správných kroků ke snížení fluktuace je vhodné přesně zjistit, které pracovní pozice jsou fluktuací sužovány.

V následující tabulce je uvedeno všech 12 pracovních zařazení a jejich míry fluktuace, pro jejichž výpočet byly použity odchody očištěné o přirozené. Pro lepší představu o tom, kolik pracovníků je přibližně na daných pozicích, obsahuje tabulka také jejich průměrný roční počet.

Tabulka 11: Míra fluktuace jednotlivých dělnických pozic v letech 2012–2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	průměrný roční počet zaměstnanců
pozice s nulovou nebo nízkou fluktuací	kováři	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1
	švadleny	0%	0%	147%	0%	0%	0%	1
	brusiči nástrojů	0%	0%	0%	59%	0%	0%	2
	manipulační dělníci	0%	17%	0%	0%	21%	0%	5
	provozní údržbáři/elektrikáři	19%	11%	31%	8%	0%	8%	15
	obráběči	5%	5%	9%	13%	10%	10%	37
	pracovníci povrchové úpravy	5%	26%	51%	17%	6%	10%	17
pozice s vyšší fluktuací	skladoví pracovníci	6%	0%	21%	16%	20%	37%	13
	jeřábníci	10%	23%	21%	7%	22%	17%	15
	rýsovači kovů	0%	0%	0%	23%	20%	20%	5
	strojní zámečníci	24%	25%	19%	23%	12%	23%	44
	svářeči kovů	39%	61%	28%	37%	10%	21%	12

Pozice s nulovou nebo nízkou fluktuací:

- **Kováři** – v žádném ze sledovaných let nedošlo k odchodu pracovníka.
- **Švadleny** – roku 2014 byla pozice švadleny zrušena, a tak byl jediný pracovník ukončen pracovní poměr z důvodu nadbytečnosti.
- **Brusiči nástrojů** – fluktuace byla v prvních 3 obdobích nulová, ale roku 2015 se vyhoupla na 59 %. Tato odchylka byla způsobena odchodem jednoho z celkem 2 pracovníků. Následující roky opět představovala 0 %.

- **Manipulační dělníci** – fluktuace byla nulová ve většině období, pouze v letech 2013 a 2016 se vyšplhala na 17 a 21 %. Výkyv roku 2013 způsobila výpověď z důvodu nadbytečnosti, a roku 2016 došlo k odchodu jednoho pracovníka, který byl v krátké době nahrazen jiným (Vema, © 2011).
- **Provozní údržbáři (elektrikáři)** – míra se drží v posledních 3 letech mezi doporučenými hodnotami.
- **Obráběči** – mimo jednoho roku (2015) se jedná o doporučenou fluktuaci.
- **Pracovníci povrchové úpravy** – ačkoli byla míra fluktuace v letech 2013–2015 vyšší než doporučená, poslední 2 roky se podařilo ji snížit na rozmezí doporučených hodnot.

Pozice s vyšší než doporučenou fluktuací:

- **Skladoví pracovníci** – ačkoli se první 2 roky míra fluktuace držela ve velice nízkých hodnotách, další analyzované roky se rapidně zvýšila, kdy v posledním období vystoupala až na 37 %.
- **Jeřábníci** – míra fluktuace byla velice proměnlivá, kdy první a čtvrtý rok dosahovala doporučených hodnot, ale ostatní období se pohybovala kolem 20 %.
- **Rýsovači kovů** – v první polovině sledovaného období byla fluktuace nulová. Změna nastala roku 2015, kdy odešel jeden pracovník a ve dvou dalších letech ho následovali dva další. To zapříčinilo nárůst fluktuace v letech 2012–2017 na přibližně 20 %.
- **Strojní zámečníci** – fluktuace je znepokojivá ve všech letech, kromě roku 2016, kdy dosahovala 12 %. Všechna ostatní období se pohybovala kolem 23 %.
- **Svářeči kovů** – jediným rokem, kdy byla fluktuace v doporučených hodnotách, byl rok 2016. Všechny ostatní roky vykazují vysokou míru fluktuace.

U těchto pracovních pozic, kdy se fluktuace drží po delší dobu ve vyšších hodnotách, je namístě odchody pracovníků analyzovat a řešit.

2.7 Charakteristika nejvíce fluktuujících pozic

Pozice, které mají problém s vyšší fluktuací, jsou podle předešlých analýz skladoví pracovníci, jeřábníci, rýsovači kovů, strojní zámečníci a svářeči, a proto je další část analýz věnována pouze jim. Zabývat se bude způsoby ukončení pracovního poměru, věkovými skupinami, délkou jejich zaměstnání v organizaci a především důvody jejich odchodu. Nebude chybět ani analýza trhu práce v souvislosti s vybranými profesemi, porovnání odchodů s nástupy v jednotlivých letech a vyčíslení nákladů fluktuace.

2.7.1 Způsob ukončení pracovního poměru

Kromě samotné míry fluktuace je důležité rozlišit, kdo byl iniciátorem odchodu, zda zaměstnanec či zaměstnavatel.

Tabulka 12: Způsob ukončení pracovního poměru v letech 2012–2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

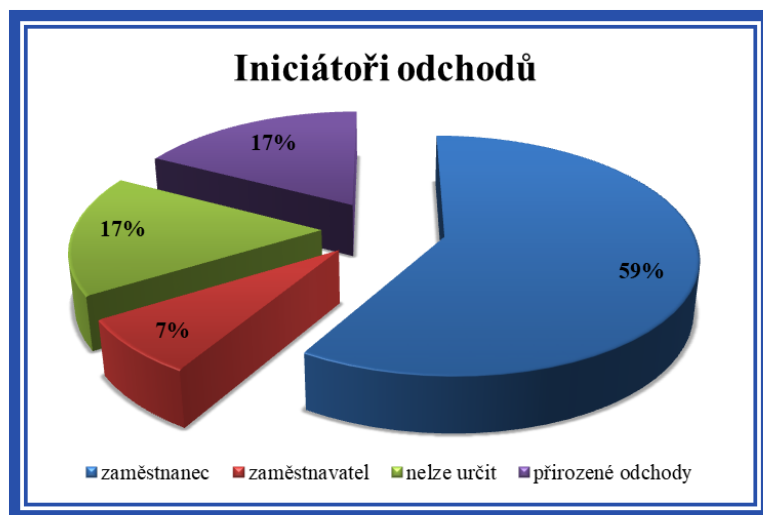
ZPŮSOB UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	POČET UKONČENÝCH PRACOVNÍCH POMĚRŮ
ODCHODY INICIOVANÉ ZE STRANY ZAMĚSTNANCE	78
- dohoda o rozvázání pracovního poměru, kterou navrhl zaměstnanec	28
- výpověď	23
- zrušení pracovního poměru ve zkušební době zaměstnancem	27
ODCHODY INICIOVANÉ ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE	10
- výpověď z důvodu nadbytečnosti	3
- okamžité zrušení pracovního poměru	1
- zrušení pracovního poměru ve zkušební době zaměstnavatelem	6
INICIÁTORA NELZE URČIT	22
- skončení pracovního poměru uplynutím sjednané doby	11
- dohoda o rozvázání pracovního poměru	11
PŘIROZENÉ ODCHODY	23
CELKOVÝ POČET ODCHODŮ V LETECH 2012 - 2017	133

Je patrné, že nejvíce bylo **dobrovolných odchodů**, kdy iniciátorem byl sám zaměstnanec. Více než jednu třetinu (35 %) z nich tvoří pracovníci, kteří odešli ještě ve zkušební době. Další část (29 %) tvoří zaměstnanci, kteří ukončili pracovní poměr výpovědí, a 36 % odešlo na dohodu o rozvázání pracovního poměru, se kterou přišli za zaměstnavatelem jako první a ten jim vyhověl.

Nedobrovolných odchodů bylo téměř osmkrát méně než dobrovolných. Výpověď z důvodů nadbytečnosti dostaly celkem 3 osoby a jednomu pracovníkovi byl okamžitě zrušen pracovní poměr z některého z důvodů uvedených v Zákoníku práce. Z počtu nedobrovolných odchodů bylo 60 % (6 osob) tvořeno odchody, kdy zaměstnavatel zrušil pracovní poměr ve zkušební době. Šlo především o situace, kdy zaměstnanci přestali chodit do práce, neustále se neřídili pokyny jejich vedoucích či vzhledem k náročnosti práce nezvládali plnit svoji pracovní náplň (Kráčmarová, 2018a).

V některých případech **nelze zjistit**, kdo byl **prvotním iniciátorem** ukončení pracovního poměru. Jedním z těchto případů je skončení uplynutím sjednané doby, kdy není možné jednoznačně říci, zda byl pracovní úvazek dopředu dohodnut pouze na určitou dobu nebo zda jedna ze stran nechtěla po skončení doby určité ve smluvním vztahu již dále pokračovat. Druhým případem je dohoda o rozvázání pracovního poměru, kdy se na odchodu obě strany dohodly. Tyto dva zmíněné způsoby ukončení pracovního poměru tvořily v letech 2012–2017 necelých 17 % z celkových odchodů.

Stejně procento tvořily i **odchody přirozené** (17 %), kde šlo v drtivé většině o odchod do důchodu (Vema, © 2011).



Graf 14: Iniciátoři odchodů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

Celkově lze shrnout, že 59 % odchodů představovalo odchody z iniciativy zaměstnance, pouhých 7 % bylo z iniciativy zaměstnavatele, 17 % tvořily odchody přirozené a u 17 % nelze přesná iniciativa ukončení pracovního poměru určit.

2.7.2 Věková struktura odcházejících zaměstnanců

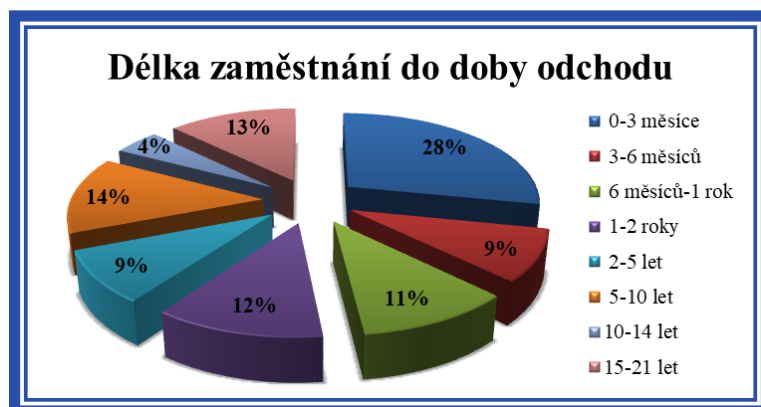


Graf 15: Věková struktura v letech 2012–2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

Z celkového počtu vybraných zaměstnanců, kteří v letech 2012–2017 opustili společnost, představovala jedna třetina (34 %) pracovníky ve věku mezi 18 a 34 roky. 16 % tvořili pracovníci, kterým bylo 35–44 let. Více než jedna čtvrtina spadala do skupiny 45–54 let a do poslední čtvrtiny patří zaměstnanci, kterým v době jejich odchodu bylo dokonce více než 55 let. Do této analýzy nebyli zahrnuti pracovníci, kteří opustili společnost z přirozených důvodů.

2.7.3 Délka zaměstnání odcházejících zaměstnanců



Graf 16: Délka zaměstnání v letech 2012–2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

Analýza doby, po kterou nyní již bývalí zaměstnanci pracovali pro společnost, ukázala, že bezmála polovina nesetřvala ve společnosti ani **jeden rok** a 28 % odešlo dokonce ještě před koncem **zkušební doby**. Toto zjištění potvrzuje i výpočet míry přežití pro celou společnost v kapitole 2.6.2, kdy bylo zjištěno, že 28 % z nově nastupujících

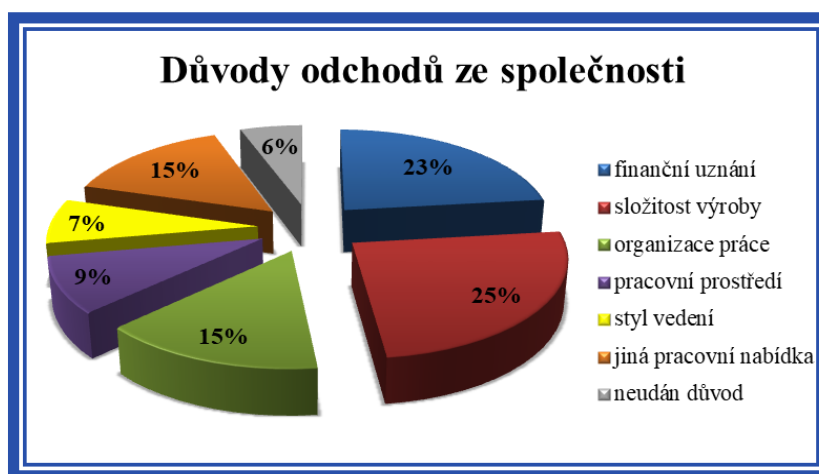
v letech 2012–2017 opustilo organizaci ve zkušební době a 50 % do jednoho roku. Problém odchodu v tak brzké době od nástupu mohl nastat již ve fázi získávání zaměstnanců, kdy nemuseli být najati nejvhodnější pracovníci nebo ve špatně nastaveném adaptačním procesu. Organizace by se měla na tuto skupinu zaměřit, zjistit důvody častých odchodů a zavést opatření, aby k nim v budoucnu nedocházelo.

Mezi prvním a druhým rokem zaměstnání odešlo 12 % z vybraných zaměstnanců. Pracovní poměr **delší než 2 roky a kratší než 10 let** mělo ve společnosti 23 %. Zvláštností je, že 17 % pracovníků odešlo ze společnosti i přesto, že zde pracovali více než 10 let. Organizace by si měla položit otázku, co zapříčinilo odchod zaměstnanců, kteří byli ke společnosti loajální po tak dlouhou dobu. Co vedlo k jejich odcizení?

2.7.4 Důvody odchodů

Pracovníci Personálního odboru vedou s odcházejícím zaměstnancem rozhovor, jehož cílem je zjistit pravdivé důvody jeho odchodu. Ty jsou zaznamenávány do Výstupního listu, který je pak uložen do spisu zaměstnance a zároveň naskenován do personálního programu. S příčinou odchodu je poté obeznámen jak přímý nadřízený, tak i vrcholový management (Kráčmarová, 2018a).

Důvody odchodů pracovníků pěti vybraných profesí, kteří společnost opustili z vlastní iniciativy, jsou uvedeny v grafu. Někteří neuvedli pouze jeden důvod, ale 2 až 3 a tyto všechny jsou do grafu zahrnuty.



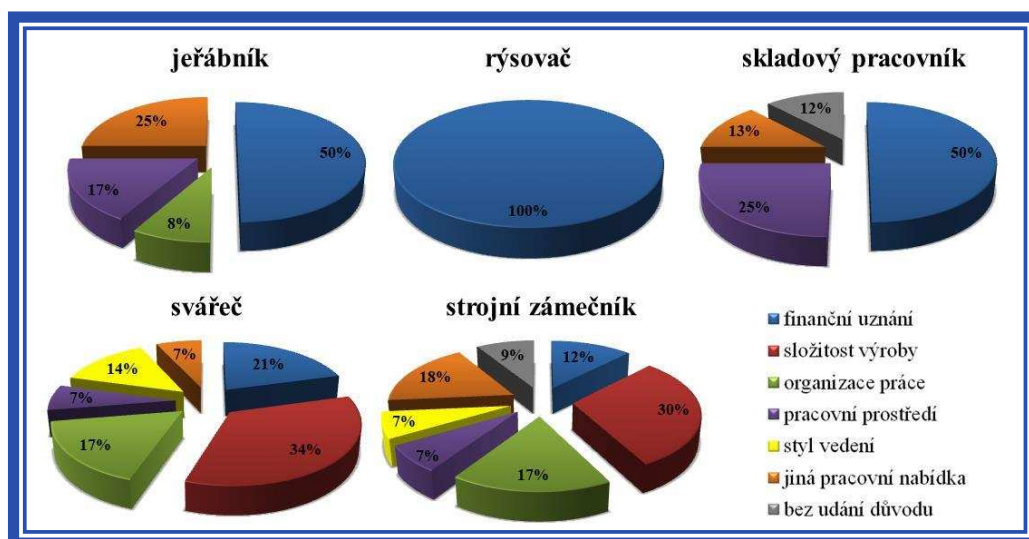
Graf 17: Důvody odchodů v letech 2012–2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výstupní listy, 2012–2017)

Z analýzy Výstupních listů bylo zjištěno 7 typů důvodů, které byly blíže specifikovány pracovníci Personálního odboru:

- **Finanční uznání** – jedná se především o mzdu, ale může zahrnovat také zaměstnanecké výhody. Jde o druhý nejčastěji udávaný důvod (23 %).
- **Složitost výroby** – vzhledem k tomu, že se společnost zabývá velice složitou kusovou a nikoli sériovou produkcí, vyžaduje práce ve výrobě především znalosti a zkušenosti. Nově nastupující pracovníci si s takto složitou výrobou neporadí, nezvládají pracovní úkoly, práce je pro ně příliš náročná nebo neumějí pracovat s některými agregáty (např. svařovacími), které se ve společnosti používají (Kráčmarová, 2018a). Podle analýzy uvedla jako důvod k odchodu složitost výroby celá čtvrtina dotazovaných.
- **Organizace práce** – jde o návaznost jednotlivých procesů a činností. Tento důvod udalo 15 % (Kráčmarová, 2018a).
- **Pracovní prostředí** – pro 9 % jsou důvodem k odchodu svařovací dýmy a hluk ve výrobních halách. Skladoví pracovníci spatřují problém také při práci ve venkovních skladech bez ohledu na roční období (Kráčmarová, 2018a).
- **Styl vedení** – problémy s přímým nadřízeným a nesoulad s jeho stylem vedení uvedlo 7 %.
- **Jiná pracovní nabídka** – 15 % sdělilo jako důvod pouze jinou pracovní nabídku. Blíže už nechtěli specifikovat, zda se jedná o lepší nabídku vzhledem ke mzdě, prostředí, výrobě nebo kvůli jinému faktoru.
- **Bez udání důvodů** – 6 % nechtělo říci, co je k opuštění společnosti vedlo.

Důvody nemusí být u jednotlivých profesí stejné, a proto jsou také rozděleny pro každou pozici samostatně.



Graf 18: Důvody odchodů jednotlivých pozic v letech 2012–2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výstupní listy, 2012–2018)

Polovina **jeřábíků** udala jako důvod odchodu finanční uznání, čtvrtina šla za lepší, blíže nespecifikovanou, pracovní nabídkou a 17 % odešlo kvůli pracovnímu prostředí. Zbýlých 8 % nebylo spokojeno s organizací práce.

Z pohledu **rýsovače** byl důvod jasný – mzda. Nutno podotknout, že šlo pouze o 2 odchozí pracovníky.

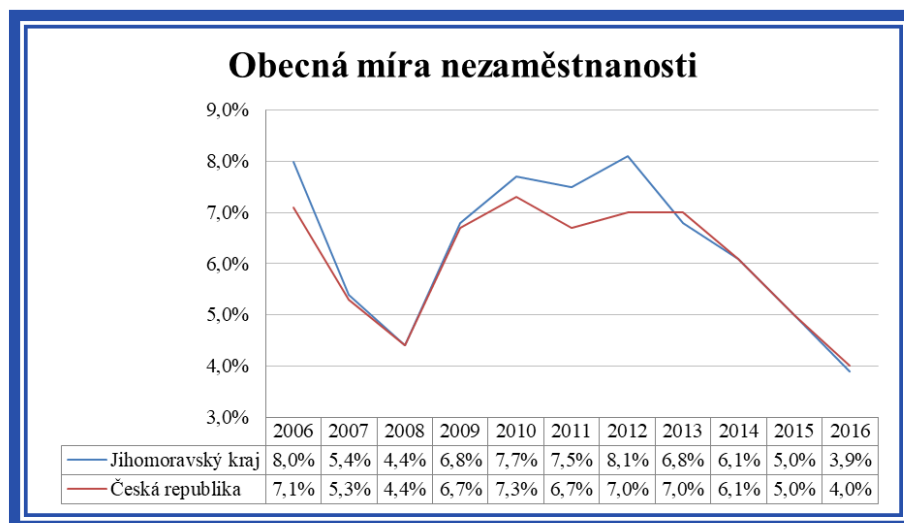
Stejně jako u jeřábíků, odešla polovina **skladových pracovníků** kvůli nespokojenosti s finančním ohodnocením. Jedna čtvrtina těchto zaměstnanců udala odchody spojované s pracovním prostředím, druhá čtvrtina důvod uvést nechtěla.

Zatímco u jeřábíků, skladových pracovníků a rýsovačů kovů jasně vede finanční uznání, u svářečů a strojních zámečníků tomu tak není. U **svářečských pracovníků** je hlavním důvodem složitost výroby, kvůli níž odešlo 34 %. Druhým nejvíce udávaným důvodem bylo finanční uznání (21 %). 17 % nebylo spokojeno s organizací práce, 7 % s pracovním prostředím a 14 % se stylem vedení svých nadřízených. Kvůli jiné pracovní nabídce odešlo 7 % svářečů.

Největší roli u **strojních zámečníků** hrála, stejně jako u svářečů, složitost výroby (30 %). S organizací práce nesouhlasilo 17 %, dalších 7 % volilo jako důvod pracovní prostředí a stejné procento styl vedení. 27 % důvod neuvedlo, nebo uvedlo pouze odchod za lepší nabídkou. Nespokojenost se mzdou způsobila odchod 12 % zámečníků.

2.7.5 Vybrané profese na trhu práce

Jak vážné jsou pro organizaci následky vysoké fluktuace, určuje také situace na trhu práce. V případě, kdy je na trhu velké množství pracovníků s potřebnou kvalifikací, neberou společnosti fluktuaci jako velký problém, protože mají kde získat novou pracovní sílu.



Graf 19: Obecná míra nezaměstnanosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2018a)

Obecná míra nezaměstnanosti Jihomoravského kraje se od roku 2006 do roku 2008 snížila ze 7,1 % na 4,4 %. Od roku 2009, kdy činila 6,8 %, se lehce zvyšovala a do roku 2013 kolísala okolo 7 %. Od následujícího roku se míra nezaměstnanosti neustále snižuje a poslední rok, rok 2016, dosahuje hodnoty 4 %. Obecná míra nezaměstnanosti v České republice má téměř stejný průběh jako míra v Jihomoravském kraji.

Nadbytek uchazečů o práci není problémem dnešní doby, alespoň co se České republiky či Jihomoravského kraje týká. Česká ekonomika se pravděpodobně nachází na své přirozené míře nezaměstnanosti a výhled je spíše takový, že volná pracovní síla není a v dohledné době ani nebude (Bureš, 2017).

Navíc pracovní pozice, které jsou ve společnosti nejvíce ohrožovány fluktuací, nevyžadují jakéhokoli pracovníka, ale pracovníka s potřebnou kvalifikací. Ministerstvo práce a sociálních věcí vede měsíční statistiku o uchazečích registrovaných na úřadu práce podle klasifikace CZ-ISCO za poslední 4 roky. Ačkoli statistika neobsahuje přesnou kategorii zaměstnání uchazečů, ale pouze podskupinu tvořenou čtyřmístným

číselným kódem, i tak je možné alespoň orientačně zjistit, kolik volných pracovníků s potřebnou kvalifikací každý okres nabízí (MPSV, © 2002–2018a). Měsíční počty uchazečů s daným pracovním zaměřením v okrese Brno-město a Brno-venkov byly přepočítány na roční a zapsány do tabulky.

Tabulka 13: Struktura nezaměstnanosti v okrese podle podskupiny zaměstnání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPSV, © 2002–2018a)

podskupina zaměstnání	kategorie zaměstnání	profese	okres	2014	2015	2016	2017
8343 obsluha jeřábů, zdvihacích a podobných manipulačních zařízení	83431	jeřábník	Brno - město	11	12	10	8
			Brno - venkov	7	5	6	4
			celkem	18	16	16	13
8344 obsluha vysokozdvíhacích a jiných vozíků a skladníci	83443	skladový pracovník	Brno - město	210	187	197	169
			Brno - venkov	150	140	118	108
			celkem	360	328	316	277
7212 svářeči, řezači plamenem a páječi	72121	svářeč	Brno - město	76	73	74	58
			Brno - venkov	26	21	28	20
			celkem	103	95	102	77
7222 nástrojaři a příbuzní pracovníci	72222, 72229	strojní zámečnický, rýsovač kovů	Brno - město	341	309	282	215
			Brno - venkov	139	104	89	63
			celkem	479	413	371	278

Na trhu práce v Brně a jeho okolí bylo nejméně pozic klasifikovaných jako **jeřábníci**. V roce 2014 dělal jejich počet pouze 18, další 2 roky se snížil počet uchazečů na 16 a roku 2017 klesl na 13.

Skladových pracovníků se na trhu nacházelo mnohem více, ale jejich množství se každoročně snižovalo. Zatímco v roce 2014 se ucházelo o místo 360 skladníků, o 3 roky později se jejich počet snížil o 23 % (277 osob).

Registrovaných uchazečů, vedených jako **svářeči**, řezači plamenem a páječi, bylo v prvním sledovaném roce celkem 103. Následujícího roku se jejich počet o 8 osob snížil a rok poté se opět zvýšil na 102 uchazečů. V roce 2017 klesl o necelou čtvrtinu.

Strojní zámečníci patří do podskupiny nástrojařů a příbuzných pracovníků, stejně jako **rýsovači kovů**. Dále do podskupiny patří nástrojaři, provozní zámečníci, údržbáři, strojírenští kovodělníci, rytci kovů, puškaři a ostatní pracovníci příbuzní nástrojařům. Nezaměstnaných v této podskupině bylo v roce 2014 celkem 479 a každým dalším

rokem jejich počet rapidně klesal. V posledním roce dosahoval hodnoty 278, což je o 42 % méně než v roce prvním.

Mimo počtů uchazečů o práci je důležité znát poptávku a nabídku pracovní síly. Na konci roku 2017 byla situace taková, že do třídy zaměstnání s kódem 83, kam spadají i **jeřábčníci a skladoví pracovníci**, bylo o něco více uchazečů, než volných pracovních míst. Počet uchazečů na jedno volné pracovní místo činil 1,29.

U kovodělníků, strojírenských dělníků a pracovníků v příbuzných oborech, mezi které patří i **rýsovači, strojní zámečníci a svářeči**, byla situace opačná. Poptávka po pracovní síle převyšovala nabídku skoro o polovinu a na jedno volné pracovní místo tak připadalo pouze 0,55 uchazeče.

Tabulka 14: Nabídka a poptávka pracovních sil v Brně a okolí k 31. 12. 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPSV, © 2002–2018a)

kód profese (CZ-ISCO)	profese (CZ-ISCO)	okres	poptávka po pracovní síle (volná pracovní místa)	nabídka pracovní síly (uchazeči o zaměstnání)	počet uchazečů na jedno volné pracovní místo
83	Řidiči a obsluha pojezdových zařízení	Brno - město	516	766	1,48
		Brno - venkov	337	336	1,00
		celkem	853	1102	1,29
72	Kovodělníci, strojírenští dělníci a pracovníci v příbuzných oborech	Brno - město	550	285	0,52
		Brno - venkov	292	180	0,62
		celkem	842	465	0,55

Dle tohoto zjištění se společnost KRÁLOVOPOLSKÁ nemůže spoléhat na to, že potenciálních zaměstnanců je na volném trhu dostatek, protože realita tomu neodpovídá. Právě naopak, profese jako svářeč, rýsovač nebo strojní zámečník je velice nedostatkovou pracovní silou. Společnost by se o to více měla fluktuace obávat, protože její zaměstnanci jsou v pozici, kdy si mohou vybírat z mnoha konkurenčních nabídek pracovních míst. Proto by měla stávajícím i potenciálním zaměstnancům nabídnout více, než jim nabízí konkurence, jinak o ně mohou přijít. Tato nabídka může být jak v podobě mezd a benefitů, tak v podobě přátelského kolektivu a firemní kultury.

2.7.6 Srovnání počtů odchodů s počty nástupů vybraných profesí

O nedostatku pracovních sil svědčí také tabulka nástupů a odchodů pracovníků vybraných profesí v letech 2012–2017.

Tabulka 15: Nástupy a odchody vybraných profesí v jednotlivých letech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

		jeřábník	rýsovač	skladový pracovník	svářeč	strojní zámečník
2012	nástupy	1	0	1	8	9
	odchody	2	0	2	6	14
	rozdíl	-1	0	-1	2	-5
2013	nástupy	0	0	0	3	19
	odchody	4	0	0	9	17
	rozdíl	-4	0	0	-6	2
2014	nástupy	3	0	0	3	2
	odchody	3	0	3	3	15
	rozdíl	0	0	-3	0	-13
2015	nástupy	1	0	2	2	7
	odchody	1	1	4	4	12
	rozdíl	0	-1	-2	-2	-5
2016	nástupy	1	2	0	1	2
	odchody	4	1	4	1	5
	rozdíl	-3	1	-4	0	-3
2017	nástupy	0	0	2	3	2
	odchody	2	1	3	3	9
	rozdíl	-2	-1	-1	0	-7
celkem		-10	-1	-11	-6	-31

U **jeřábníků** a **skladových pracovníků** se společnosti ve sledovaných letech nepodařilo srovnat počty odchodů a nastupujících zaměstnanců. Vždy, když pracovníci těchto dvou profesí odešli, společnost zaměstnala v tomtéž roce buď stejný, nebo nižší počet pracovníků. Výsledek rozdílu mezi nástupy a výstupy byl souhrnně pro roky 2012–2017 záporný. Odchodů jeřábníků bylo o 10 méně než nástupů a o 11 méně tomu bylo u skladových pracovníků.

I když první 3 roky žádný **rýsovač kovů** ze společnosti neodešel, ani do ní nenastoupil, od roku 2015 se situace změnila a každý další rok odešel jeden pracovník. Roku 2015 se společnosti chybějícího pracovníka nahradit nepodařilo, zato další rok nastoupili dva a počet tak byl srovnán, dokud roku 2017 opět jeden z nich odešel.

Ani v případě **svářečů** na tom KRÁLOVOPOLSKÁ nebyla lépe. První rok se jí podařilo získat 8 z nich, ale 6 odešlo. Další roky buď počet nástupu a výstupů společnost srovnala nebo bylo více odchodů než nových pracovních sil. Za všechna období převyšují počty odchodů počty nástupů o 6 svářečských pracovníků.

Pozice **strojního zámečníka** dopadla vůbec nejhůře ze všech profesí. Kromě roku 2013 byly všechny počty nástupů nižší než počty odchodů. Celkově za všech 6 let počet odchodících strojních zámečníků převýšil o 31 osob nově nastupující zámečníky.

Celkově od roku 2012 do roku 2017 společnost získala 74 zaměstnanců na vybraná pracovní místa, ale 133 jich za stejné období společnost opustilo.

2.7.7 Náklady fluktuace vybraných pozic

Náklady fluktuace je možné rozdělit na 4 skupiny – náklady na podpůrné procesy, přímé, nepřímé a režijní náklady (Vnoučková, 2013, s. 209). K těmto skupinám jsou popsány a vykalkulovány jednotlivé nákladové položky, které souvisejí s vybranými profesemi. Náklady fluktuace se pro jednotlivé pozice v některých položkách mohou lišit, a proto jsou vypočítány na každou pracovní pozici zvlášť.

Vzhledem k tomu, že do těchto nákladů patří i náklady v podobě času personalistů a vedoucích pracovníků (v případě vybraných profesí jde o mistry), je zapotřebí znát alespoň přibližně jejich průměrné hrubé hodinové mzdy. Ty byly stanoveny na základě konzultace s personálním ředitelem a navýšeny o sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele takto:

- náklady na hodinovou mzdu personalisty – 268 Kč,
- náklady na hodinovou mzdu mistra – 362 Kč (Výstup, 2018).

2.7.7.1 Náklady na podpůrné procesy

Do nákladů na podpůrné procesy patří vstupní pracovně-lékařská prohlídka, vypisování inzerátů, přilákání uchazečů, nábor, příprava na pohovory, samotné pohovory a výběr, vstupní školení BOZP a PO, vstupní školení na pracovišti, celkové zaškolení, zvýšený dohled vedoucího a hodnocení pracovníka.

Vstupní pracovně-lékařskou prohlídku zajišťuje a hradí zaměstnavatel. Její cena se liší dle rizikových faktorů, která daná pozice obnáší. Pro vybrané profese jsou ceny vstupních prohlídek včetně výpisu ze zdravotní dokumentace:

- jeřábík, skladový pracovník a rýsovač – 550 Kč,
- svářeč – 1 650 Kč,
- strojní zámečnick – 2 430 Kč (Výstup, 2018).

Vypisování inzerátů, přilákání uchazečů a nábor je pro všechny zvolené profese přibližně stejný. Jde o průměrnou cenu za inzerci na jednu pracovní pozici (v průměru 4 500 Kč) a čas personalisty strávený nad vytvořením inzerátu, výběrem uchazečů a jejich pozvání na pohovor, který se odhaduje na 3 hodiny (804 Kč). Předpokládané náklady na inzerci a nábor jednoho pracovníka jsou 5 304 Kč (Výstup, 2018).

Náklady na přípravu pohovorů, na samotné pohovory a volbu zaměstnance nejsou u dělnických profesí tak nákladné, jako u TH pracovníků. Jde pouze o čas personalisty a mistra, kteří se s uchazeči setkají, vysvětlí jim, co práce obnáší a ukáží jim pracoviště. V průměru jde o 2 hodiny obou pracovníků, které tvoří náklad v hodnotě 1 260 Kč. Tato nákladová položka je pro všech 5 analyzovaných pozic stejná (Výstup, 2018).

Vstupní školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení požární ochrany vykonává personalista pro všechny pracovní pozice stejně a zabere přibližně 1 hodinu, která stojí zaměstnavatele 268 Kč (Výstup, 2018).

Vstupní školení na pracovišti, celkové zaškolení, včetně zvýšené kontroly a hodnocení práce nového zaměstnance jsou v rukou přímého nadřízeného (mistra). Přestože každá profese má svého mistra, na zaškolení a seznámení se s pracovištěm je odhadován čas stejný, a to 16 hodin, který je vyčíslen na 5 792 Kč (Výstup, 2018).

2.7.7.2 Přímé náklady spojené s odchodem

Do této skupiny patří ztráty způsobené předčasným odchodem, vstupní kurzy nového zaměstnance a materiál.

Ztráty způsobené předčasným odchodem jsou velice individuální a těžko vyčíslitelné, protože záleží na více faktorech. Mění se v závislosti na množství zakázek

a na délce doby, než se společnosti podaří najít náhradu za odchozího pracovníka. Tyto náklady tvoří především příplatky za přesčasové hodiny a za práci o víkendech, které vznikají jiným pracovníkům, aby byla zakázka v termínu dokončena. Také jsou kontaktováni bývalí zaměstnanci a je jim nabídnut přivýdělek na dohodu o provedení práce za vyšší než obvyklou sazbu. V krajní nouzi je společnost nucena kooperovat nebo outsourcovat. Čistě orientační odhad nákladů na ztráty způsobené předčasným odchodem jsou:

- jeřábík – 17 000 Kč,
- skladový pracovník – 13 000 Kč,
- rýsovač – 26 000 Kč,
- svářeč – 40 000 Kč,
- strojní zámečník – 30 000 Kč (Výstup, 2018).

Vstupní kurzy nového zaměstnance jsou u každé pozice jiné:

- jeřábík – zaškolení pro jeřábnické práce (600 Kč),
- skladový pracovník – nový kurz obsluhy motorových vozíků činí 1 500 Kč,
- rýsovač – žádné vstupní kurzy neabsolvuje,
- svářeč – při nástupu se předpokládá platné oprávnění,
- strojní zámečník – stejně jako u svářeče se při nástupu předpokládá platné svářečské oprávnění (Výstup, 2018).

Materiálem jsou myšleny čipové karty, které pracovníci dostanou při nástupu k zaznamenávání docházky (70 Kč) nástupní informační materiály, které mají pomoci se v nové společnosti lépe zorientovat a dovědět se nejnutnější informace (50 Kč) a osobní ochranné pracovní prostředky (obuv, oděv, ochranné brýle), které jsou vyčísleny na 2 000 Kč za osobu (Výstup, 2018).

2.7.7.3 Nepřímé náklady spojené s odchodem

Do nepřímých nákladů se řadí školení a motivační programy, které odcházející zaměstnanec absolvoval v průběhu posledního roku, snížený výkon nového zaměstnance než se zapracuje a snížení pracovní výkonnosti po dobu odcizení.

Školení, která odcházející zaměstnanec absolvoval **v průběhu posledního roku**, se liší pro každou pracovní pozici:

- Jeřábík – opakované školení pro jeřábnické práce jedenkrát za rok (600 Kč).
- Skladový pracovník – opakované školení se realizuje 1x ročně, a proto jsou náklady odcházejícího zaměstnance cenou celého školení (250 Kč).
- Rýsovač – školení se neprování.
- Svářeč – cena školení se odvíjí od metod, kterými pracovník svařuje a od množství certifikátů, které ke své práci potřebuje. Odhadem jde o částku 37 000 Kč na jednoho pracovníka. Periodicita kurzů a zkoušek svářečů je 3 roky, proto se pro vyčíslení nákladů použije třetina odhadnuté částky (12 334 Kč).
- Strojní zámečnick – cena školení se odvíjí od oprávnění, které zámečnick potřebuje k výkonu své práce. Náklady na školení odcházejícího zaměstnance, které absolvoval v průběhu posledního roku, jsou odhadnuty na 3 500 Kč (Výstup, 2018).

Snížený výkon nového zaměstnance než se zapracuje, je stanoven na 80 % v prvních 3 měsících. Zbýlých 20 % musí zajistit ostatní pracovníci například v rámci přesčasových hodin. U jednotlivých profesí jde o částky:

- jeřábík – 13 000 Kč,
- skladový pracovník – 16 000 Kč,
- rýsovač – 17 000 Kč,
- svářeč – 26 000 Kč,
- strojní zámečnick – 24 000 Kč (Výstup, 2018).

Snížení pracovní výkonnosti od doby odcizení do samotného odchodu, se ne vždy musí dostavit. Někteří pracovníci nesníží svoji produktivitu, i přestože ví, že jsou například ve výpovědní době. Odhadem může jít o:

- Jeřábík, skladový pracovník a rýsovač – těžko měřitelné, svoji práci musí provést, protože je vázána na další úkony.
- Svářeč a zámečnick – je placen od normohodiny, tedy od skutečně vykonané práce. Snížením jeho produktivity sníží svoji mzdu a náklady zaměstnavateli vzniknou pouze v podobě přesčasů, které konají ostatní pracovníci, aby byla práce odvedena včas. Pouhým odhadem jde o 10 000 Kč (Výstup, 2018).

2.7.7.4 Administrativní (režijní) náklady personální práce

Evidence zaměstnanců, zápočtové listy, úprava mzdových agend, zajištění pracovních smluv a jiná administrativa je vykalkulována na 2 000 Kč (Výstup, 2018).

2.7.7.5 Sumarizace nákladů fluktuace vybraných pozic

Náklady fluktuace jsou nejvyšší u svářeče, kdy se blíží hodnotě 107 tisíc Kč. U strojního zámečníka jsou náklady o bezmála 20 tisíc menší a u rýsovače činí přibližně 60 tisíc korun. Náklady fluktuace na pracovní místo jeřábníka a skladového pracovníka jsou téměř srovnatelné, jejich výše se odhaduje na 48 tisíc korun.

Tabulka 16: Sumarizace nákladů fluktuace vybraných pracovních pozic

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výstup, 2018; Vnoučková, 2013, s. 209)

	JEŘÁBNÍK	SKLADOVÝ PRACOVNÍK	ŘÝSOVAČ KOVŮ	SVÁŘEČ	STROJNÍ ZÁMEČNÍK
NÁKLADY NA PODPŮRNÉ PROCESY					
Vstupní pracovně-lékařská prohlídka	550 Kč	550 Kč	550 Kč	1 650 Kč	2 430 Kč
Vypisování inzerátů, přilákání uchazečů, nábor	5 304 Kč	5 304 Kč	5 304 Kč	5 304 Kč	5 304 Kč
Příprava na pohovory, samotné pohovory a výběr	1 260 Kč	1 260 Kč	1 260 Kč	1 260 Kč	1 260 Kč
Vstupní školení BOZP a PO	268 Kč	268 Kč	268 Kč	268 Kč	268 Kč
Celkové zaškolení, zvýšený dohled a hodnocení	5 792 Kč	5 792 Kč	5 792 Kč	5 792 Kč	5 792 Kč
PŘÍMÉ NÁKLADY SPOJENÉ S ODCHODEM					
Ztráty způsobené předčasným odchodem	17 000 Kč	13 000 Kč	26 000 Kč	40 000 Kč	30 000 Kč
Vstupní kurzy nového zaměstnance	600 Kč	1 500 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Materiál (brožury, čipová karta, OOPP)	2 120 Kč	2 120 Kč	2 120 Kč	2 120 Kč	2 120 Kč
NEPŘÍMÉ NÁKLADY SPOJENÉ S ODCHODEM					
Školení, atd. absolvované v posledním roce	600 Kč	250 Kč	0 Kč	12 334 Kč	3 500 Kč
Snížený výkon nového zaměstnance	13 000 Kč	16 000 Kč	17 000 Kč	26 000 Kč	24 000 Kč
Snížení pracovní výkonnosti po dobu odcizení	0 Kč	0 Kč	0 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
ADMINISTRATIVNÍ (REŽIJNÍ) NÁKLADY					
Evidence, zápočtové listy, smlouvy atd.	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
NÁKLADY NA JEDNOHO PRACOVNÍKA	48 494 Kč	48 044 Kč	60 294 Kč	106 728 Kč	86 674 Kč

V další tabulce jsou uvedeny náklady fluktuace vybraných pracovníků v posledním roce (2017), kdy opustilo společnost 19 z nich. Tyto náklady se odhadují na částku 1,426 milionu korun.

Tabulka 17: Sumarizace nákladů fluktuace vybraných pracovních pozic

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výstup, 2018)

	JEŘÁBNÍK	SKLADOVÝ PRACOVNÍK	ŘÝSOVAČ KOVŮ	SVÁŘEČ	STROJNÍ ZÁMEČNÍK
počet odchodů v roce 2017	2	1	3	3	9
náklady fluktuace v roce 2017	96 988 Kč	48 044 Kč	180 882 Kč	320 184 Kč	780 066 Kč
NÁKLADY FLUKTUACE PRO ROK 2017 CELKEM	1 426 164 Kč				

2.8 Rozhovor se zástupcem managementu společnosti

Pro ujasnění, jak na fluktuaci pohlíží management a zda si je problému s fluktuací vědom, byl dne 13. 4. 2018 v prostorách společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. proveden rozhovor s členkou dozorčí rady a zároveň ředitelkou Správního úseku JUDr. Hanou Halasovou.

2.8.1 Průběh rozhovoru

Posledních 6 let (2012–2017) se snižují počty TH pracovníků i dělníků. Jde o úmyslné snižování stavů?

„Snižování počtu THP je řízené. Jsme výrobní společnost a naše snaha je vyrábět kvalitně, v termínu a za konkurenceschopné ceny na trhu. Investice směřují předně do výroby a snižování administrativy je z těchto důvodů nevyhnutelné. Velkou roli zde hrají i nové informační technologie, které práci THP velice zjednodušují a urychlují. U výrobních dělníků se v žádném případě nejedná o úmyslné snižování. Situace na personálním trhu je taková, že v posledním období je silný nedostatek kvalifikovaných dělnických profesí. Zkušení pracovníci již odcházejí do důchodu, a v učebních oborech profese, které ve společnosti potřebujeme, po dlouhou dobu nebyly naplněny, a tedy chybí celá generace odborných dělníků. Tyto problémy postihují všechny firmy a dochází tedy i k tzv. přetahování zaměstnanců jinými firmami. Dělníci nám tak odcházejí ke konkurenci např. z důvodů lepšího pracovního prostředí, jednodušší práce nebo bližší vzdálenosti z bydliště“ (Halasová, 2018b).

Jaká byla podle Vás celková fluktuace v roce 2017? Fluktuaci chápejte jako podíl všech odchodů a celkového počtu zaměstnanců.

„V loňském roce se fluktuace pohybovala okolo 17 %. V tomto směru se jedná převážně o odchod zaměstnanců do důchodu a jejich problematické nahrazování novými zaměstnanci. Svoji roli hrají i odchody zaměstnanců ve zkušební době z důvodu složité výroby, kterou nemohou nebo nechtějí zvládnout“ (Halasová, 2018b).

Kolik procent odchodů podle Vás činí přirozené odchody? Přirozené odchody chápejte jako odchod do starobního a invalidního důchodu, odchody na mateřskou dovolenou, z důvodu úmrtí atd.

„Přirozené odchody se v loňském roce pohybovaly okolo 20 %. Tyto odchody zaměstnanců jsou pro nás nejproblematictější, neboť s nimi odchází i mnohaleté zkušenosti a know how“ (Halasová, 2018b).

Za předpokladu, že je bráno v úvahu pouze období 2012–2017, v kterém roce myslíte, že byla fluktuace nejvyšší?

„Předpokládám, že se jedná o roky 2013–2014, tedy období, kdy společnost měla problémy v souvislosti s intervencí ČNB ve věci kurzu eura a docházelo ke snižování zaměstnanecké základny na úrovni THP“ (Halasová, 2018b).

Myslíte si, že fluktuace v jednotlivých letech klesá, stoupá nebo zůstává stejná?

„Kromě popsaného důvodu v problematických letech se jedná převážně o úbytek zaměstnanců odcházejících do důchodu. V posledním období k odchodu zaměstnanců přispívá i ekonomická konjunktura, která navyšuje potřebu zaměstnanců a jejich tzv. „přeplácení a přetahování“ jinými firmami. Největší fluktuace bez přirozených odchodů byla v letech 2013 a 2014 v souvislosti s problematickým obdobím společnosti. Pak se fluktuace snížila a nyní sledujeme pozvolný nárůst z uvedených důvodů“ (Halasová, 2018b).

Je podle Vás vyšší fluktuace u dělníků nebo THP?

„Samozřejmě, že v posledním období u dělnických profesí“ (Halasová, 2018b).

Kterých profesí se vyšší fluktuace nejvíce dotýká?

Nedostatek odborných profesí na personálním trhu a jejich přetahování se v případě společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. nejvíce dotýká profesí svářeč, zámečník a skladník“ (Halasová, 2018b).

Jak těžce/lehce se tyto profese shání?

„Vzhledem k tomu, že programem společnosti je kusová výroba složitých zařízení, a co zakázka, to originál, jsou na naše zaměstnance kladeny vysoké odborné požadavky. Je potřeba zkušených, odborně zdatných, zručných pracovníků, kteří na trhu nejsou. Nejhorší situace je u dělnických profesí jako zámečnická a svářečská“ (Halasová, 2018b).

Jak dlouho běžně trvá, než jsou volná místa na tyto pracovní pozice obsazena?

„Jde o neustálý, nikdy nekončící proces. Požadavky na tyto profese a jejich nedostatek máme neustále. Absence určitých profesí na trhu je také způsobena výpadkem učňovského školství v předemětných profesích po několik let a tyto pracovníci k dispozici prostě nejsou“ (Halasová, 2018b).

Jak důležité jsou tyto profese pro společnost? Pokud je jejich nedostatek, jaké problémy to působí?

„Jedná se o stěžejní pracovníky, bez kterých není možné zakázky realizovat. Jejich nedostatek řešíme kooperací, outsourcingem, přesčas, prací o víkendech, spoluprací s Regionální hospodářskou komorou v náboru zahraničních zaměstnanců apod.“ (Halasová, 2018b).

Jaké jsou podle Vás hlavní důvody odchodů těchto pracovníků?

„V dřívějších dobách byla hlavním důvodem odchodu zaměstnanců mzda. Nyní převažuje složitost výroby, prostředí těžkého průmyslu a samozřejmě stále výše mzdy. Pracovníky nám lánáří ostatní průmyslové firmy s jednodušší sériovou výrobou a automotive, v případě skladníků zase obchodní řetězce. Někteří zaměstnanci odcházejí za výdělkem i do zahraničí, jiní také z důvodu stěhování nebo získání zaměstnání blíže k trvalému bydlišti.“ (Halasová, 2018b).

Dělá společnost opatření, aby k odchodům nedocházelo? Zjišťuje, zda je důvod odchodu oprávněný?

„Statistiku s důvody odchodu zaměstnanců vedeme, vyhodnocujeme a činíme opatření. Jednání o motivaci, úpravách mezd a stabilizaci zaměstnanců řešíme na pravidelných, každotýdenních mítincích. Kromě úpravy mezd, motivačních opatření a rozšiřování benefitů se i snažíme ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně“ (Halasová, 2018b).

Co je podle Vás největší problém KRÁLOVOPOLSKÉ v souvislosti s odchody zaměstnanců?

„Splnit zakázky v termínu a kvalitě“ (Halasová, 2018b).

Co je podle Vás slabou stránkou společnosti v souvislosti s lidskou pracovní silou?

„Z již uvedeného to vyplývá. Jedná se o složitou výrobu v podmínkách těžkého strojírenství. Výroba společnosti klade důraz na zkušenosti, odbornou znalost, zručnost pracovníků a značnou flexibilitu. Mnoho operací probíhá na technologii, která není automatizovaná a vyžaduje odborný, profesionální přístup zaměstnance“ (Halasová, 2018b).

A v čem naopak spatřujete přednosti společnosti?

„Ve snaze motivovat zaměstnance, v individuálním přístupu, ale také v sounáležitosti při vytváření složitých a monumentálních výrobků. V poslední době došlo i k rapidnímu nárůstu mezd a k uvolňování dalších benefitů. Mohu říci, že pracovat ve společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. je výzva v tom dobrém slova smyslu“ (Halasová, 2018b).

2.8.2 Shrnutí rozhovoru

Management společnosti si je vědom problému s nahrazováním odcházejících zaměstnanců novými, především co se výrobních dělníků týká. Dobře si uvědomuje nedostatek pracovních sil na trhu, který zapříčiňuje snahy o odlákání zaměstnanců ke konkurenci nabídnutím vyšších mezd. Vedení má dobrý přehled o tom, co bývá hlavními důvody k odchodu stěžejních pracovníků – především složitost výroby a mzda. Společnost klade velký důraz na zkušenosti, odbornou znalost, zručnost a flexibilitu pracovníků. Důvody odchodů diskutuje, prověřuje, vyhodnocuje a snaží se provádět možná opatření.

2.9 Zhodnocení důvodů odchodů

Nejčastěji udávanými důvody odchodu vybraných pracovníků společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ byly:

- složitost výroby (25 %),
- finanční uznání (23 %),
- organizace práce (15 %),
- pracovní prostředí (9 %),
- styl vedení (7 %).

Zda byly tyto příčiny oprávněné, a zda jde vážně o problémové oblasti, vyhodnotí tato kapitola.

U 15 % pracovníků je známo pouze to, že odešly za lepší pracovní nabídkou a zbývajících 6 % neudalo žádný důvod odchodu. Proto není možné s těmito daty dále pracovat.

2.9.1 Finanční uznání

Mzda se u jednotlivých pracovních pozic liší, a proto se bude hodnotit pro každou z nich samostatně. Mzdu jako důvod odchodu neudali pouze zaměstnanci, ale i vedení si je vědomo toho, že slouží jako nástroj nalákání pracovníků k přestupu ke konkurenčním společnostem.

U každé vybrané profese je uvedena průměrná mzda v KRÁLOVOPOLSKÉ bez příplatků i s příplatky:

- **Hrubá měsíční mzda bez příplatků** – nezahrnuje příplatky poskytované za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí ani jiné příplatky.
- **Průměrná mzda** – zahrnuje jak příplatky za práci ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách, tak příplatky za občasné přesčasy, práci o víkendech, noční práce atd. Je vypočítána jako průměr skutečných hrubých mezd, které KRÁLOVOPOLSKÁ vyplatila v roce 2017 (Vema, © 2011).

Benefity, stejně jako mzdy, mohou motivovat uchazeče k nástupu do společnosti nebo současné zaměstnance k jejich setrvání. Zaměstnanecké výhody, které KRÁLOVOPOLSKÁ poskytuje svým zaměstnancům, jsou:

- 1 týden dovolené navíc oproti zákoníku práce,
- odměny při významných pracovních a životních jubileích:
 - životní výročí 50 let – za každý odpracovaný rok ve společnosti náleží zaměstnanci částka 150 Kč, ale pouze v případě, že zde odpracoval alespoň 10 let,
 - odchod do důchodu – při nabytí nároku na odchod do důchodu za každý odpracovaný rok náleží 250 Kč, ale pouze v případě, že zde odpracoval alespoň 15 let,
- příspěvek na závodní stravování ve výši 45–55 %, kdy zaměstnavatel přispívá částkou od 31 do 43 Kč, podle ceny menu,
- pružná pracovní doba pro kategorie THP (Kolektivní smlouva, 2017),
- příspěvek na ubytování u vybraných profesí 3 000 Kč (svářeč, strojní zámečník),
- odměna za přivedení nového zaměstnance (týká se pouze vybraných pracovních pozic – svářeč, strojní zámečník) v hodnotě 10 000 Kč (Kráčmarová, 2018a).

V Kolektivní smlouvě (2017) je také dohodnut mzdový vývoj, který znamená každoroční navýšení průměrné reálné mzdy společnosti o 1 %.

Vyhodnocení finančního uznání bude probíhat mzdovým šetřením u organizací, které nabízejí práci profesím s přibližně stejnou kvalifikací a stejnými požadavky na pracovní místo v Brně a jeho okolí. Uvedeny budou jen ty konkurenční společnosti, které nabízejí podobnou či vyšší mzdu, aby se zjistilo, zda opravdu může hrozit přestup zaměstnanců ke konkurenci. Kromě mzdy budou hodnoceny také benefity jednotlivých konkurentů. Po zjištění toho, jak si KRÁLOVOPOLSKÁ stojí oproti konkurenci, budou její mzdy a benefity srovnány s tržními.

2.9.1.1 Jeřábník

Pozice jeřábníka v KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. vyžaduje platný jeřábnický průkaz a praxi na obdobné pozici. Hrubou měsíční mzdu bez příplatků společnost stanovila na 15 000 Kč (Tomašovič, 2018). Průměrná mzda za rok 2017 včetně všech příplatků činí o 3 500 korun více, tedy 18 500 Kč (Vema, © 2011).

Tabulka 18: Konkurenční nabídky volných pracovních míst – jeřábník

(MPSV, © 2002–2018b)

NÁZEV SPOLEČNOSTI	NABÍZENÁ MĚSÍČNÍ MZDA	FIREMNÍ BENEFITY
ČKD Blansko Holding, a.s.	od 15 000 Kč	dotované podnikové stravování
ZETOR KOVÁRNA, s.r.o.	od 15 000 Kč	dovolená navíc, stravenky, odměna za hospodářský výsledek, příspěvky na dovolenou, výhodné mobilní tarify
Senergos, a.s.	18 000 – 19 000 Kč	neuvedeno

Dle volných pracovních míst na trhu práce v Brně a okolí byly nalezeny pouze 3 společnosti, které hledají jeřábníky za podobnou mzdu a pouze jedna z nich má více benefitů, než společnost KRÁLOVOPOLSKÁ. Konkurence zde tedy není vysoká. Důvodem nízké poptávky může být nahrazování těžko dostupné lidské pracovní síly (jeřábníci) novými technologiemi. Jde o možnost ovládat jeřáb ze země pomocí rádiového dálkového ovládání (Tomašovič, 2018).

2.9.1.2 Skladový pracovník

Pozice skladového pracovníka v KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. vyžaduje uživatelskou znalost práce na PC, vzdělání strojírenského směru, praxi na obdobné pozici a výhodou je oprávnění k užívání vysokozdvizného vozíku. Tato společnost nabízí uchazečům o pozici skladníka mzdu 18 až 20 tisíc Kč (Práce, © 1996–2018). Nástupní i průměrná mzda (19 000 Kč) se neliší, protože se nejedná o rizikovou práci s příplatky a ani přesčasové hodiny či práce v noci a o víkendech zde není obvyklá (Vema, © 2011).

Tabulka 19: Konkurenční nabídky volných pracovních míst – skladový pracovník

(MPSV, © 2002–2018b)

NÁZEV SPOLEČNOSTI	NABÍZENÁ MĚSÍČNÍ MZDA	FIREMNÍ BENEFITY
LD seating s.r.o.	17 900 – 22 000 Kč	zvláštní prémie, příspěvek na oběd
MIRAI INTEX s.r.o.	20 000 – 25 000 Kč	neuvedeno
BeF Home, s.r.o.	19 000 – 21 000 Kč	příspěvek na závodní stravování
KOVOLIT Česká, spol. s r.o.	od 17 000 Kč	příspěvek na obědy, finanční a právní poradenství, zvýhodněný telefonní a datový tarif pro blízké, odměny při životních a pracovních výročích, odměny za doporučení nového zaměstnance, příspěvek na penzijní připojištění, firemní akce
AGROAD, s.r.o.	18 000 – 30 000 Kč	firemní benefity, měsíční prémie, 13.plat, věrnostní odměny
s. n. o. p. cz a.s.	19 000 – 21 500 Kč	1 týden dovolené navíc, příplatky minimálně 4500 Kč měsíčně, 13. mzda, příspěvek na penzijní a životní pojištění (od 1200 Kč měsíčně), cafeterie - příspěvky na rekreaci, sport, zdraví a kulturu (minimálně 4000 Kč ročně), příspěvek na stravování
MAKA THERM CZ s.r.o.	19 000 – 22 000 Kč	příspěvek na stravování

Na trhu je obrovské množství společností, které hledají skladové pracovníky. Vybráno bylo 7 z nich, kteří nabízejí obdobnou nebo vyšší mzdu než společnost KRÁLOVOPOLSKÁ. Dva konkurenti dokonce nabízejí i větší sortiment benefitů v podobě finančního a právního poradenství, telefonních a datových tarifů pro blízké, firemní akce, příspěvek na životní a penzijní pojištění i systém cafeterie.

2.9.1.3 Rýsovač

Pozice rýsovače v KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. vyžaduje vyučení v oboru nástrojář nebo obráběč kovů, znalost čtení výkresové dokumentace a schopnost parametry přerýsovat na obrobek. KRÁLOVOPOLSKÁ nabízí hrubou nástupní měsíční mzdu 21 000 Kč (MPSV, © 2002–2018b), průměrně si zde rýsovač vydělá 26 000 Kč (Vema, © 2011).

Tabulka 20: Konkurenční nabídky volných pracovních míst – rýsovač

(MPSV, © 2002–2018b)

NÁZEV SPOLEČNOSTI	NABÍZENÁ MĚSÍČNÍ MZDA	FIREMNÍ BENEFITY
Šmeral Brno a.s.	od 21 000 Kč	týden dovolené navíc, závodní stravování, rekreace, pojištění, odměna za pracovní výročí, životní jubileum a při odchodu do důchodu, bezplatné očkování proti chřipce
ESB Rozvaděče, a.s.	19 000 – 23 000 Kč	neuvedeno
Dendera a.s.	20 160 – 22 680 Kč	stravenky, příplatek na dopravu nad 20 km, věrnostní příplatek, osobní odměny
IMPACT INDUSTRY BRNO, a.s.	20 000 – 25 000 Kč	dotované stravování v areálu společnosti, příspěvek na ubytování a dojíždění

Konkurence nabízí spíše nižší mzdy, než jaká je průměrná mzda tohoto pracovního zařazení v KRÁLOVOPOLSKÉ. Profese rýsovače však není velmi častá, využívají ji pouze strojírenské výrobní společnosti. Pracovník, který splňuje požadavky na rýsovače, může v mnoha společnostech pracovat i jako obráběč nebo při doplnění svářečských oprávnění také jako strojní zámečník. Tyto pozice mají obecně vyšší finanční ohodnocení, a proto u schopných pracovníků hrozí přesun ke konkurenci například na pozici obráběč nebo strojní zámečník (MPSV, © 2002–2018b). Sortiment benefitů u konkurence je oproti KRÁLOVOPOLSKÉ rozšířen o příspěvek na dopravu a rekreaci, očkování a dojíždění.

2.9.1.4 Svářeč

Pozice svářeče v KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. vyžaduje vyučení ve strojírenském oboru, praxi ve svařování a úřední zkoušky svařování (certifikace). Hrubá nástupní měsíční mzda v KRÁLOVOPOLSKÉ je stanovena mezi hodnotami 21 200 Kč a 27 700 Kč (MPSV, © 2002–2018b) a průměrná se pohybuje kolem 31 000 Kč. U této profese velice záleží na výkonu každého jednotlivce, protože svářeč je odměňován dle normohodin a dle metod, kterými svařuje (Vema, © 2011).

Tabulka 21: Konkurenční nabídky volných pracovních míst – svářeč

(MPSV, © 2002–2018b)

NÁZEV SPOLEČNOSTI	NABÍZENÁ MĚSÍČNÍ MZDA	FIREMNÍ BENEFITY
BAUMÜLLER BRNO, s.r.o.	20 000 – 30 000 Kč	týden dovolené navíc, vánoční a letní prémie, závodní stravování, penzijní připojištění, věrnostní odměna, kulturní a sportovní akce pořádané zaměstnavatelem
TENZA, a.s.	20 000 – 28 000 Kč	týden dovolené navíc, zdravotní volno, stravenky, příspěvek na dojíždění
Eden Europe, s.r.o.	22 000 – 26 000 Kč	podnikové stravování, finanční bonus za 100% docházku
ZELTWANGER AMT s.r.o.	26 000 – 39 000 Kč	stravenky, multisport karta, jazykové kurzy, prémie
BeF Home, s.r.o.	27 000 – 33 000 Kč	závodní stravování s příspěvkem zaměstnavatele
JUNKER Industrial Equipment s.r.o.	od 22 000 Kč	penzijní připojištění, stravenky, 1 týden dovolené navíc, 13. plat (podíl na VH), osobní ohodnocení (až 30% mzdy)
MERTASTAV s.r.o.	22 000 – 27 000 Kč	firemní akce, příspěvek na penzijní připojištění
BPP Energy, s.r.o.	33 000 – 37 000 Kč	neuvedeno
AB - KOVO, s.r.o.	od 28 000 Kč	náborový příspěvek ve výši 15000 Kč
IK Engineering, s.r.o.	22 000 – 30 000 Kč	příspěvek na stravování

Svářeči jsou velmi nedostatkovou pracovní silou. Úřad práce eviduje mnoho nabídek na toto pracovní místo. Bylo nalezeno 10 společností, které poptávají tuto profesi

za obdobnou mzdu jako KRÁLOVOPOLSKÁ, ale pouze 3 mají horní nabízenou hranici vyšší, než je průměrná mzda svářeče v KRÁLOVOPOLSKÉ. Benefity, které konkurence nabízí navíc, jsou například vánoční a letní prémie, penzijní připojištění, kulturní a sportovní akce, zdravotní volno, 13. plat a jazykové kurzy.

2.9.1.5 Strojní zámečník

Pozice strojního zámečníka v KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. vyžaduje vyučení v oboru, svářečský průkaz a znalost čtení výkresové dokumentace. Tato společnost nabízí nově nastupujícím zaměstnancům hrubou měsíční mzdu v rozsahu 21 200 až 24 500 Kč (MPSV, © 2002–2018b). Pokud je pracovník schopný, může si vydělat mnohem více, protože každý strojní zámečník je finančně hodnocen podle úkolu (normohodin). Průměrná mzda strojního zámečníka v KRÁLOVOPOLSKÉ činí 26 600 Kč (Vema, © 2011).

Tabulka 22: Konkurenční nabídky volných pracovních míst – strojní zámečník

(MPSV, © 2002–2018b)

NÁZEV SPOLEČNOSTI	NABÍZENÁ MĚSÍČNÍ MZDA	FIREMNÍ BENEFITY
CRANESERVICE BRNO, s.r.o.	25 000 – 38 000 Kč	neuvedeno
HK auto s.r.o.	20 000 – 30 000 Kč	stravenky
Vodňanská drůbež, a.s.	25 000 – 28 000 Kč	závodní stravování, dovolená navíc, příspěvek na dopravu, příspěvek na penzijní připojištění, požitky dle zaměstnaneckého fondu, zvýhodněné volnočasové aktivity
SW-MOTECH s.r.o.	21 000 – 26 000 Kč	stravenky, týden dovolené navíc
NESTSERVICE s.r.o.	od 29 000 Kč	příspěvek na stravování
ERGOZET s.r.o.	25 000 – 30 000 Kč	neuvedeno
HR METAL spol. s.r.o.	23 000 – 33 000 Kč	závodní stravování, příspěvek na dopravu, finanční bonusy
M D Let s.r.o.	od 28 000 Kč	13. a 14. plat, 1 týden dovolené navíc, dotované závodní stravování
GAMARTIS TRADE s.r.o.	od 23 000 Kč	měsíční prémie, stravenky
Dendera a.s.	22 785 – 26 953 Kč	stravenky, příplatek na dopravu nad 20 km, vědomostní příplatek, osobní odměny

Stejně jako svářečů, tak i strojních zámečníků, je na trhu obrovský nedostatek. Bylo nalezeno alespoň 10 konkurenčních firem, které nabízejí podobnou mzdu jako KRÁLOVOPOLSKÁ. Od její průměrné mzdy se ale nabídky příliš neliší. Je jen málo společností, které nabízí vyšší mzdu. Benefity, které nabízí konkurence navíc oproti KRÁLOVOPOLSKÉ, jsou například 13. a 14. plat, příplatek na dopravu, příspěvek na penzijní pojištění a zvýhodněné volnočasové aktivity.

2.9.1.6 Analýza tržních mezd

Pro zjištění, jak si KRÁLOVOPOLSKÁ vede ve srovnání s tržními mzdami, byla průměrná mzda organizace srovnána s průměrnou mzdou Jihomoravského kraje i s oborem podle CZ-NACE, kterým je v tomto případě zpracovatelský průmysl. Stejně tak byly porovnány průměrné mzdy pěti vybraných profesí ve jmenované společnosti s tržními.

Tabulka 23: Analýza tržních průměrných mezd podle různých kritérií

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2018b; ČSÚ, 2018c; Profesia CZ, © 1997–2018; Vema, © 2011)

PRŮMĚRNÁ TRŽNÍ MZDA PODLE KRITÉRIÍ		PRŮMĚRNÁ MZDA V KRÁLOVOPOLSKÉ, a.s.	
Jihomoravský kraj	28 549 Kč	průměrná mzda	27 022 Kč
CZ-NACE (zpracovatelský průmysl)	29 525 Kč	profese jeřábík	18 500 Kč
profese jeřábík	21 307 Kč	profese skladový pracovník	19 000 Kč
profese skladový pracovník	21 383 Kč	profese rýsovač	26 000 Kč
profese nástrojaři a příbuzní pracovníci (rýsovač)	26 752 Kč	profese svářeč	31 000 Kč
profese svářeč	26 056 Kč	profese strojní zámečnick	26 600 Kč
profese strojní zámečnick	23 562 Kč		

Průměrná mzda Jihomoravského kraje je o necelých 6 % (1 527 Kč) vyšší než průměrná mzda v KRÁLOVOPOLSKÉ. Stejně tak mzda podle CZ-NACE (zpracovatelský průmysl) ji převyšuje o 9 %, tedy o částku 2 503 Kč. Analyzovaná společnost se nachází v obou případech srovnání pod průměrem.

Profese **jeřábíka a skladníka** jsou v KRÁLOVOPOLSKÉ také pod průměrnou hodnotou. U jeřábíka se jedná o 13 %, u skladníka o 11 % nižší průměrnou mzdu než jaká je stanovena trhem.

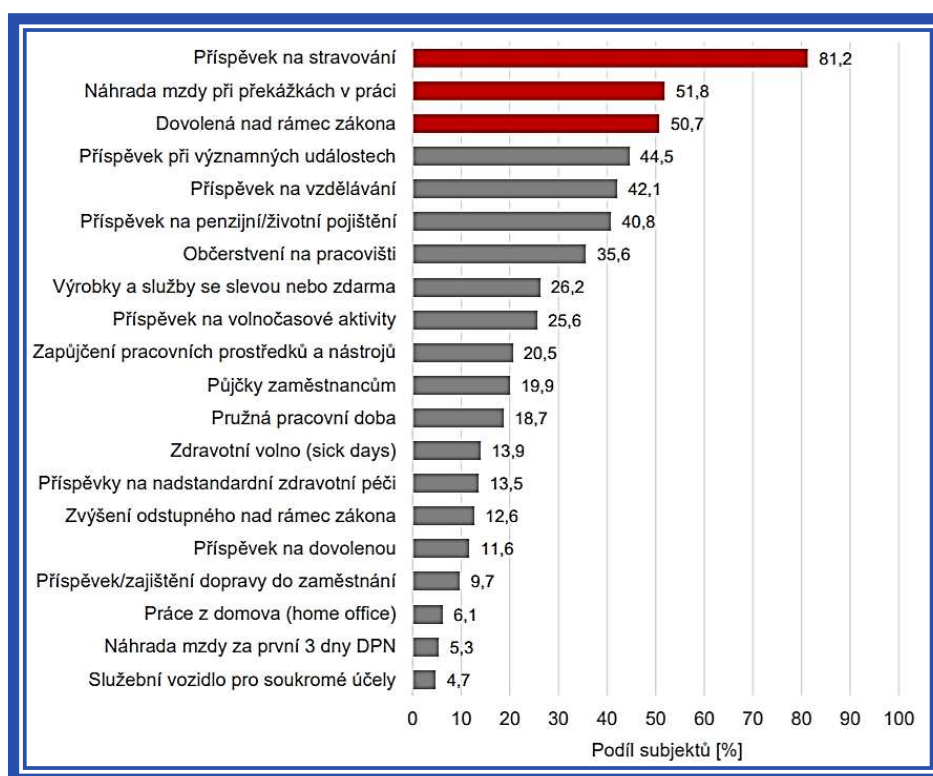
Profese **rýsovače** jako taková není evidována, ale spadá do skupiny nástrojářů a příbuzných pracovníků. Průměrná mzda této skupiny činí 26 752 Kč, což je o necelá 3 % více než mzda rýsovačů v analyzované společnosti.

Průměrné mzdy **svářečů a strojních zámečníků** v KRÁLOVOPOLSKÉ jsou vyšší než tržní průměrné mzdy. Mzda svářeče převyšuje mzdu tržní o 19 % a mzdu strojního zámečníka o 13 %.

2.9.1.7 Analýza tržních benefitů

U většiny společností je poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů) bráno jako standardní záležitost. Benefity slouží jako motivátor zaměstnanců a nástroj k upevnění loajality vůči zaměstnavateli. Ač je mzda nejdůležitější složkou odměňování, někdy slouží benefity jako kompenzace mzdy. Zaměstnanci tak mají pocit, že pro ně jejich zaměstnavatel koná něco navíc. Stejně tak pro člověka, který se rozhoduje mezi několika pracovními nabídkami, mohou benefity být tím rozhodujícím faktorem ke zvolení nového zaměstnavatele (Business Info, 2017).

Českomoravská konfederace odborových svazů (2016) uvedla 20 benefitů, které byly v roce 2016 nejvíce využívány. Jako zdroj šetření o benefitech zvolila dotazník, který byl vyplněn 1 013 společnostmi z celé České republiky. Tyto benefity, včetně podílu zaměstnavatelů poskytujících benefit plošně, jsou uvedeny na obrázku níže. Dotazované společnosti poskytovaly v roce 2016 v průměru 8 benefitů. Nabídku v rozsahu 5–10 benefitů mělo 52 % organizací.



Obrázek 13: Žebříček benefitů a podíl zaměstnavatelů poskytujících benefity
(Zdroj: ČMKOS, 2016)

Více než polovina společností, která se podrobila setření, užívá jako benefit příspěvek na stravování, náhradu mzdy při překážkách v práci a dovolenou nad rámec zákona.

Nejžádanější benefity z pohledu zaměstnanců jsou 13. nebo i 14. plat, příspěvek na bydlení, služební vůz k soukromým účelům a další, které jsou uvedeny v tabulce (Hovorková, 2017).

Tabulka 24: Nejžádanější benefity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hovorková, 2017)

NEJŽÁDANĚJŠÍ BENEFITY	
13. nebo 14. plat	Příspěvek na dopravu
Příspěvek na bydlení	Osobní kouč
Služební vůz i k soukromým účelům	Jazykové vzdělávání
Placená krátkodobá nemoc, sick days	Pružná pracovní doba
Placená dovolená nad rámec zákona	Příspěvek na volnočasové aktivity

Dle personalistů jsou na vzestupu především příspěvky na volnočasové aktivity a jazykové kurzy. Velkým hitem současnosti je také systém cafeterie, kdy si zaměstnanec podle osobních preferencí a potřeb volí typ benefitu, který mu nejvíce vyhovuje. Může jít o příspěvek na zájezd, vstupenky do divadla, masáž nebo nákup v lékárně (Business Info, 2017).

2.9.1.8 Shrnutí nedostatečného finančního uznání jako důvod odchodu

Dle analýzy mezd nabízených konkurencí i dle mzdového šetření trhu bylo zjištěno, že mzda může být opravdu důvodem k odchodu, a to především u profesí jeřábník a skladník, jejichž mzdy se u KRÁLOVOPOLSKÉ pohybují jak pod průměrnou tržní, tak pod konkurencí nabízenou, mzdou.

U pozice rýsovač hrozí přechod na jinou profesi, kterou se svojí kvalifikací může vykonávat, a která je obecně lépe placena.

Mzda svářeče a strojního zámečníka je naopak v KRÁLOVOPOLSKÉ nad průměrem trhu, a ačkoli je této pracovní síly obecně nedostatek, v konkurenčním boji si stojí zmíněná společnost velmi dobře.

U analýzy tržní mzdy vyšlo také najevo, že průměrná mzda v KRÁLOVOPOLSKÉ je pod průměrnou mzdou v Jihomoravském kraji i pod oborovou podle CZ-NACE.

Benefits, které nabízejí některé organizace navíc oproti analyzované společnosti, jsou například 13. plat, příspěvek na dopravu, příspěvek na životní a penzijní připojištění, zvýhodněné volnočasové aktivity, firemní akce a systém cafeterie.

2.9.2 Složitost výroby

Jak uvedla pracovnice personálního odboru a také ředitelka správního úseku, výroba ve společnosti je opravdu náročná a složitá. Hlavní činností společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ je výroba jeřábů, ocelových konstrukcí a chemických aparátů, u které lze náročnost výroby očekávat. Je tedy zřejmé, že se na tak složitou produkci velmi těžko shání pracovníci s vhodnou kvalifikací, navíc za situace, kdy je na trhu práce nedostatek pracovních sil. Tento důvod odchodu je jeví jako relevantní.

2.9.3 Organizace práce

K výrobě je potřeba mít k dispozici především kvalifikované zaměstnance, technologické postupy a materiál. Celá výroba je tak závislá na dodavatelích, kooperačních akcích, dodávkách materiálu, jeho přichystání, dodání postupů a mnoho dalšího. Pokud se zpozdí jeden proces, zpozdí se i ostatní a hrozí, že zakázka nebude vyrobena v požadovaném termínu. Vzhledem k velké náročnosti výroby a množství procesů, kterými musí výrobek společnosti projít, je velmi problematické zajistit, aby tyto procesy na sebe navazovaly přesně podle plánu. Pracovníci se tak mohou cítit pod tlakem a ve stresu, protože se snaží, aby byly výrobky dokončeny v termínu. Pro spokojenost jak zaměstnanců, tak vedoucích, je nutné organizaci práce lépe naplánovat.

2.9.4 Pracovní prostředí

V prostředí výrobních hal, kde vybrané profese provádí své pracovní úkoly, je velký hluk a smog ze svařování. Přestože jsou haly odvětrávané a hluk eliminují ucpávky do uší, které zaměstnanci od zaměstnavatele dostávají, nedá se tento problém jinak řešit. Stejně tak u skladových pracovníků, kterým může být nepříjemná práce ve venkovních

skladech, kde se například expeduje nebo přebírá dovezené zboží a materiál, nelze tento problém odbourat. Výroba nebo vyexpedování výrobku se kvůli nepříznivému vlivu počasí nemůže zastavit.

2.9.5 Styl vedení

Každý vedoucí pracovník má svůj styl vedení, který nejvíce odpovídá jeho charakteru. Právě se stylem vedení nebo osobností nadřízeného se podřízený pracovník nemusí vždy ztotožnit. Každý člověk je jedinečný, a to platí jak v osobním životě, tak v tom pracovním. Důležité je najít kompromis vhodný pro obě strany. V situaci, kdy je mnohokrát udáván jako důvod odchodu styl vedení nebo nesoulad s vedoucím, je namístě tento problém řešit. V analýze důvodů byl styl vedení udáván 7 %. Přestože se nejedná o vysoké číslo, bude styl vedení řešen v návrhové části, protože vztah mezi nadřízeným a podřízeným je pro pracovní spokojenost velice důležitým faktorem.

2.9.6 Nastavení současného adaptačního procesu

Se složitostí výroby, organizací práce, pracovním prostředím i stylem vedení souvisí **proces adaptace zaměstnanců**. Vzhledem k tomu, že polovina nově nastupujících pracovníků opouští společnost do 1,5 roku doby zaměstnání, špatně nastavený adaptační proces by toho mohl být hlavní příčinou. Je proto potřebné analyzovat jeho současný stav.

2.9.6.1 Současný adaptační proces

Pokud se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodnou na nástupu, prvotně vyšle personální odbor potenciálního pracovníka na pracovně-lékařskou prohlídku. V případě že je pracovník uschopněn vykonávat smlouvenou pracovní pozici, personalista s ním sepiše pracovní smlouvu, vytvoří mzdový výměr, převezme od něj potřebné dokumenty, předá mu informační materiál pro nového zaměstnance (obsahuje stručnou historii společnosti, její hlavní činnosti, organizační strukturu, přehled benefitů, pracovní dobu, plánek společnosti, a další), provede s ním školení BOZP a PO a vysvětlí mu používání čipových karet k zaznamenávání docházky. V den nástupu se každý pracovník dostaví ve sjednanou dobu na personální odbor, kde je uvítán do společnosti ředitelem tohoto odboru. Personalista jej poté odvede na jeho nové pracoviště, kde ho předá přímému

nadřízenému. Tento počáteční proces je u všech zaměstnanců stejný nezávisle na tom, zda jde o TH pracovníka nebo o dělníka (Kráčmarová, 2018b).

Dále už je adaptační proces na vedoucím. Společnost nemá oficiálně vydanou směrnici či normu, která by proces adaptace blíže specifikovala. V případě vybraných profesí, které byly v této práci analyzovány kvůli jejich vysoké fluktuaci, jsou přímými nadřízenými mistři jednotlivých pracovišť. Ti vždy seznámí pracovníka s prostředím výrobní haly, ukáží mu pracovní místo a seznámí ho s náplní jeho práce. Vzhledem k tomu, že mají mistři na starosti velké množství pracovních úkolů a především řídí a kontrolují výrobní procesy, nemohou se novým pracovníkům příliš věnovat. Proto je nastupující pracovník odkázán také na kolegy, kteří ač se mu snaží v počátcích pomoci, mají svojí pracovní náplň, kterou musí plnit (Kráčmarová, 2018b).

Jeřábníci, skladníci a rýsovači jsou placeni podle odpracovaných hodin, takže nového pracovníka zpočátku zaučují ve své pracovní době. Svářeči a strojní zámečníci jsou placeni úkolově podle normohodin, tudíž doba, kterou tráví s novým pracovníkem, částečně snižuje jejich výkonnost (Kráčmarová, 2018b).

Mistr před ukončením zkušební doby (3 měsíce) provede hodnocení na hodnotící formulář a uvede, zda s pracovníkem nadále spolupracovat nebo zda navrhuje ukončit pracovní poměr. Stejné hodnocení se provede i před ukončením sjednané doby pracovního úvazku, který je ve většině případů 6 měsíců. Při tomto druhém hodnocení mistr opět uvede, zda s pracovníkem uzavřít dodatek ke smlouvě, který stanoví nové období pracovního vztahu (doba neurčitá či jiné období) nebo zda ukončit pracovní poměr uplynutím sjednané doby (Kráčmarová, 2018b).

Je očividné, že je pouze na přístupu daného mistra a na kolektivu, jak pracovníkovi usnadní jeho nástup. Novému zaměstnanci se někdo musí věnovat, aby zvládl pracovní i sociální adaptaci. Pokud není stanoven přesný postup, může adaptace probíhat nahodile, bez stanovených cílů, pracovník se tak nemusí cítit dobře a začne uvažovat o odchodu. Po adaptaci také nezvládá svoji práci, protože mu nebyl věnován dodatečný čas a úsilí, které mu náleželo.

2.10 Shrnutí analytické části

Společnost KRÁPOLOVOPOLSKÁ, jejíž hlavní činnost je zaměřena na výrobu ve strojírenství, zaměstnává stovky pracovníků. Největší část z nich tvoří pracovníci mezi 45 a 55 roky. Společnost se potýká s **nedostatkem mladých pracovních sil**, kdy pouze 3 % jsou mladší 24 let a 10 % je ve věku 25–34 let. 4 % zaměstnanců jsou již důchodového věku a 18 % dosáhlo 60 let. Za stejné situace se v budoucnu může společnost dostat do velkých problémů, kdy odcházející pracovníky do důchodu nebude mít kdo nahradit.

To, co KRÁLOVOPOLSKÉ rozhodně nechybí, jsou **loajální zaměstnanci**. Analýza délky zaměstnání ukázala, že téměř tři čtvrtiny jsou zde zaměstnání více než 5 let, 27 % dokonce více než 20 let. Stejněho výsledku se dobralo i výpočtem indexu stability, který ukázal vysokou tendenci dlouhodobějších zaměstnanců zůstat v organizaci.

Jako nevyhovující se ukázala **míra přežití**, která udává, po jak dlouhé době nově nastupující zaměstnanec společnost opustí. Více než čtvrtina nových pracovníků odchází ještě ve zkušební době, polovina do 1,5 roku.

Výpočty míry fluktuace odhalily profese, které se s fluktuací nejvíce potýkají. Šlo o **jeřábníky, skladové pracovníky, rýsovače, svářeče a strojní zámečníky**. Vzhledem k povaze výrobního programu se jedná o klíčové zaměstnance, bez kterých by Výrobní odbor jen těžko zajišťoval plnění zakázek. Jejich důvody k odchodu byly z velké části zapříčiněny složitostí a náročností výroby, nespokojeností s finančním uznáním včetně benefitů, organizací práce, a z menší části pak pracovním prostředím a stylem vedení. Kromě finančního uznání souvisí všechny faktory odchodů s **adaptací** pracovníků, která ve společnosti není přesně stanovena.

O hlavních důvodech, které zapříčiňují opuštění společnosti, má management KRÁLOVOPOLSKÉ dobrý přehled, a stejně tak o problematice obsazování pracovních míst. O tom, že na trhu práce tyto **profese opravdu nejsou**, vypovídá i analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovních sil v Brně a jeho okolí.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část je rozdělena do pěti oblastí:

- efektivní získávání zaměstnanců,
- zavedení adaptačního procesu,
- navýšení finančního uznání,
- zkvalitnění stylu vedení a organizace práce,
- zlepšení procesů v personálním řízení.

Většina návrhů ke zlepšení současné situace se vztahuje na všechny zaměstnance, ale některé jsou vybrány pouze pro skupiny dělnických pracovníků, které byly v analytické části odhaleny jako nejvíce fluktuující (jeřábníci, skladoví pracovníci, rýsovači, svářeči, strojní zámečníci). Všechny návrhy jsou sestaveny tak, aby přispěli ke snížení fluktuace a zvýšení spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců v celé společnosti.

3.1 Efektivní získávání zaměstnanců

Problémová oblast: Společnost má značný problém s obsazováním některých volných pracovních míst, především se jedná o dělnické profese typu jeřábník, skladník, rýsovač, svářeč a strojní zámečník. Tyto profese se na volném trhu příliš neobjevují, a když už ano, nemají potřebnou kvalifikaci či zkušenosti.

Řešení: Najímání pracovníků, kteří sice přesně nesplňují požadovanou kvalifikaci a zkušenosti, ale kteří mají potenciál je získat.

Návrh řešení: S uchazečem prvotně přichází do kontaktu personalista, který by neměl být opomenut, protože při výběru zaměstnanců hraje významnou roli. Personalista by měl být vyškolen tak, aby byl schopen určit nebo alespoň odhadnout, zda má uchazeč snahu a ambice se novým věcem učit a zdokonalovat se. K nabytí této dovednosti personalistovi poslouží různé kurzy a vzdělávací programy. Dva pracovníci personálního odboru budou vysláni na kurzy psychologie pro personalisty zaměřené na personální výběr, psychodiagnostiku v personalistice, diagnostiku pracovních charakteristik a obchodních dovedností, na analýzu a rozvoj potenciálu zaměstnanců a na adaptační proces. Tyto kurzy nabízí společnost ICT Pro s. r. o. (© 2011–2017).

Díky nově nabytým dovednostem budou personalisté schopni lépe odhadnout vhodnost uchazeče pro danou pozici i pro společnost.

Náklady návrhu: Náklady jsou tvořeny cenami kurzů pro 2 personalisty. Protože se jedná o výdaj v souvislosti s odborným rozvojem zaměstnanců, jde o daňově uznatelný náklad, a proto bude jako náklad návrhu použita cena bez DPH, která je v případě dvou účastníků kurzů 46 768 Kč.

Tabulka 25: Náklady na návrh efektivního získávání zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ICT Pro, © 2011–2017)

NÁZEV KURZU	POČET HODIN KURZU	POPIS KURZU	CENA KURZU (bez DPH)
Personální výběr	16	stanovení vhodně definovaných kompetencí pracovních pozic, minimalizace rizik spojených s nekompatibilitou uchazeče a pracovní pozice	4 977 Kč
Psychodiagnostika v personalistice	16	zaměření na jednotlivé pracovní charakteristiky uchazečů, dostupné vypovídající způsoby jejich zjištění, seznámení s efektivními diagnostickými metodami, výhodami a riziky	4 977 Kč
Diagnostika pracovních charakteristik a obchodních dovedností	16	efektivní a objektivní zjišťování a vyhodnocení pracovních kompetencí uchazečů, možnosti testování, proces testování a zpracování výstupů, zkrslování úsudku o uchazečích	4 977 Kč
Analýza a rozvoj potenciálu zaměstnanců	16	analýza a rozvoj potenciálu zaměstnanců, Development Centra, metody, způsoby, vyhodnocení, využití analýzy rozvojových potřeb zaměstnanců	5 609 Kč
Adaptační proces nového zaměstnance	8	zásadní informace z oblasti adaptace nového pracovníka, jeho podílu na hodnotách společnosti, zahájení práce, vytvoření sounáležitosti s pracovní pozicí, kolegy a nadřízenými	2 844 Kč
CENA VŠECH KURZŮ CELKEM			23 384 Kč
NÁKLADY V PŘÍPADĚ ÚČASTI 2 PERSONALISTŮ NA VŠECH KURZECH			46 768 Kč

3.2 Zavedení adaptačního procesu

Problémová oblast: Společnost se potýká s častými odchody nově nastupujících pracovníků. Ve zkušební době jich v letech 2012–2017 odešlo 28 % a téměř polovina odešla do 1 roku od nástupu do společnosti. Stejný výsledek vyšel i u analýzy vybraných dělnických pozic pro rok 2017, kdy nejčastěji udávaný důvodem odchodu byla složitost výroby a mimo finančního uznání, které bude řešeno v dalším návrhu, také organizace práce, styl vedení a pracovní prostředí. Tyto faktory souvisejí s adaptačním procesem, který však ve společnosti není oficiálně definován.

Řešení: Vytvořit obecnou směrnici zaměřenou na adaptaci nových pracovníků, seznámit s ní všechny vedoucí zaměstnance, vytvořit individuální plány adaptace, stanovit mentory, provést školení mentoringu, kterého se zúčastní personalisté, mentoři a vedoucí pracovníci, kontrolovat a vyhodnocovat dodržování nově vydané směrnice.

Návrh řešení: Společnost vytvoří standardizovanou směrnici, která bude schválena generálním ředitelem a posléze vydána. Návrh celé této směrnice je vypracován níže. Personální odbor zajistí setkání se všemi vedoucími pracovníky, na kterém jim směrnici představí, vysvětlí problematiku adaptace a zdůrazní jim potřebu seznámit také všechny ostatní zaměstnance s obsahem směrnice.

Důležitou součástí nově navrženého adaptačního procesu ukotveného ve směrnici je volba mentora, který společně se dvěma personalisty a vedoucími pracovníky absolvují kurz mentoringu s názvem Mentoring a jeho nácvik: proč, kdy, jak a koho. (Brněnská personalistika, © 2018).

Cílem kurzu je získat schopnost využít metodu mentoringu a schopnost přizpůsobit se osobnostním i profesním kompetencím mentorovaných pracovníků, posílit jejich efektivitu práce a zvýšit angažovanost, maximalizovat vlastní manažerské kompetence a posílit verbální dovednosti. Účastníci se také dozvědí, co musí mentor znát a umět, projdou s lektorem celý mentorující proces, vyslechnou si nejčastější chyby v mentoringu a rady, jak se jim vyhnout (Brněnská personalistika, © 2018).

Pokud po zavedení standardizovaného adaptačního procesu nastane situace, kdy jakýkoliv pracovník podá výpověď do půl roku zaměstnání, provede s ním Personální odbor detailní rozhovor, který by mohl odhalit nedostatky v nově nastaveném adaptačním procesu nebo jeho nefunkčnost na některém z pracovišť. Následně musí být vyvinuto úsilí o odstranění těchto nedostatků v co nejkratším čase.

Platnost směrnice: dnem schválení

Účinnost směrnice: od 1. 1. 2019

Adaptační proces zaměstnanců

Po nástupu nového zaměstnance je nutné jej adaptovat jak po pracovní, tak sociální stránce, kdy samotná **adaptace předpokládá:**

- **Výběr mentora** na každé pracoviště, který bude novým zaměstnancům ulehčovat nástup a pomůže jim se zaučením na novou pozici. Od charakteristik mentora se očekávají odborné znalosti a zkušenosti dané pozice (půjde tedy o zaměstnance na stejné nebo obdobné pozici), komunikativnost, přátelský přístup, korektnost, loajalitu a dobu působení ve společnosti alespoň 5 let. Mentor bude vybrán na základě rozhodnutí vedoucího pracovníka, za bezprostřední účasti Personálního odboru. V případě nepřítomnosti mentora na pracovní směně v době adaptace nového pracovníka jej zastoupí proškolený vedoucí. Mentor adaptuje nového pracovníka po dobu maximálně 2 měsíců od jeho nástupu. V případě, kdy je mentor placen dle odpracovaných hodin, bude mu navíc k jeho mzdě náležet odměna za mentorství v hodnotě 3 000 Kč za měsíc. Pokud je nově nastupujícím svářeč či strojní zámečnick, je prvotně proškolen v útvaru svářečská škola, kde roli mentora přebírá mistr odborného výcviku. Ten jej seznámí se složitostí výroby a odzkouší si pracovníkovu zdatnost ve svařování, popřípadě mu pomůže se v ní zlepšit. Toto zaučení potrvá 2–10 pracovních dnů, podle kvalit pracovníka ve vztahu k požadavkům Výrobního odboru. Poté je nový svářeč nebo strojní zámečnick předán mentorovi (také svářeči či zámečnickovi), který má na starosti jeho adaptaci po dobu jednoho měsíce. Mentorovi v tomto případě bude kromě vyplacené odměny za mentorství v hodnotě 1 500 Kč za měsíc dorovnána také mzda na jeho

průměr, pokud ho díky mentorství nebyl schopen dosáhnout. Důvodem je odměňování těchto pracovníků na základě pracovního výkonu. Dorovnání bude maximálně 10 normohodin, protože po zaškolení ve svářečské škole by měl být pracovník schopen samotnou práci vykonávat a je potřeba ho pouze seznámit s pracovištěm a postarat se o jeho sociální adaptaci. Doba adaptace může být prodloužena pouze na základě rozhodnutí vedoucího odboru.

- **Proškolení v oblasti mentoringu**, kterého se zúčastní 2 personalisté, všichni pracovníci pověřeni vedením lidí a mentoři. Termín a způsob proškolení sdělí Personální odbor.
- **Vytvoření individuálního adaptačního plánu** pro každou pracovní pozici, který bude určovat jednotlivé úkoly a činnosti, se kterými se pracovník musí seznámit, a které se vztahují ke konkrétní pracovní pozici, včetně časového harmonogramu. Tento plán bude vytvořen vedoucím pracovníkem ve spolupráci s Personálním odborem a bude uložen na příslušném pracovišti.

Adaptační proces společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ se skládá ze 3 fází:

- 1. fáze (přednástupní) – probíhá v den nástupu, případně několik dní před nástupem, na Personálním odboru,
- 2. fáze (nástupní) – zapracování nového pracovníka přímým nadřízeným a mentorem, sociální a pracovní adaptace, hodnocení pracovníka,
- 3. fáze (integrační) – pracovník začíná pracovat samostatně, probíhá vyhodnocování úspěšnosti adaptace.

Přednástupní fáze

Odpovědnost za 1. fázi nese Personální odbor.

Začíná na Personálním odboru, kde je nutné provést tyto činnosti:

- seznámení se zněním pracovní smlouvy a mzdového výměru, jejich podepsání (může proběhnout před dnem nástupu),

- převzetí dokumentů nutných k výkonu práce (doklad o ukončeném vzdělání, certifikace, zápočtový list z minulého zaměstnání atd.),
- krátké představení společnosti,
- předání informačního materiálu, který obsahuje nejnutnější informace,
- seznámení s kolektivní smlouvou, pracovním řádem, způsobem odměňování, seznamem zaměstnaneckých výhod a pracovní dobou,
- provedení školení BOZP a PO,
- předání čipové karty pro zaznamenávání docházky a vysvětlení jejího použití, systém hlášení pracovní neschopnosti či absence,
- ujištění, že v případě problémů, se kterými si mentor či nadřízený neporadí, případně při problému s některým z nich, se může bez obav obrátit na Personální odbor,
- zodpovězení pracovníkových dotazů,
- přivítání ve společnosti ředitelem Personálního odboru,
- odvedení pracovníka na místo jeho pracoviště a představení přímého nadřízeného.

Nástupní fáze

Odpovědnost za 2. fázi nese přímý nadřízený a mentor.

Začíná převzetím nového pracovníka od personalisty a končí jeho zaučením na danou pracovní pozici.

Úkolem přímého nadřízeného je:

- provedení úvodního rozhovoru pro objasnění oboustranných očekávání, který zaměstnanci ukáže zájem a připravenost společnosti na jeho nástup,
- vysvětlení individuálního adaptačního plánu,
- seznámení s pracovištěm a pracovní náplní, seznámení s mentorem,
- 1 x za dva týdny provedení rozhovoru s novým zaměstnancem, zaměřený na jeho spokojenost s kolektivem, společností a s pracovním místem,
- kontrola průběhu adaptace.

Mentor má za úkol:

- seznámení s pracovním kolektivem,
- vysvětlení systému informačních a materiálových toků,
- objasnění systému komunikace mezi jednotlivými středisky,
- zajištění pracovních nástrojů atd.,
- vysvětlení pracovních postupů a úkolů,
- prohlubování znalostí a dovedností souvisejících s výkonem dané pozice,
- zajištění dodržování individuálního adaptačního plánu.

Nástupní fáze končí nejpozději uplynutím 2 měsíců od nástupu, pokud vedoucí odboru nerozhodne jinak. Při ukončení této druhé fáze provede přímý nadřízený ve spolupráci s mentorem hodnocení nového pracovníka v procesu adaptace a odevzdá jej na Personální odbor.

Integrační fáze

Odpovědnost za 3. fázi nese přímý nadřízený.

Pracovník pracuje samostatně, v případě potřeby ujasnění nesrovnalostí kontaktuje mentora či přímého nadřízeného. Ten jeho práci hodnotí a kontroluje v častějších intervalech, než je tomu u ostatních pracovníků. Nejpozději 10 dnů před koncem zkušební doby nadřízený pracovník vypracuje hodnocení, jehož výsledkem je finální stanovisko k dalšímu působení pracovníka ve společnosti, včetně odůvodnění.

Schválil dne:

.....

Ing. Miroslav Jucha

generální ředitel

Náklady návrhu: První nákladovou položkou je cena za školení mentoringu, která předpokládá 54 účastníků v podobě 2 personalistů, 22 vedoucích pracovníků a 30 mentorů (Vema, © 2011).

Tabulka 26: Náklady na školení mentoringu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Brněnská personalistika, © 2018)

NÁZEV KURZU	POČET HODIN KURZU	CENA KURZU (bez DPH)
Mentoring a jeho nácvik: proč, kdy, jak a koho	7	4 500 Kč
NÁKLADY V PŘÍPADĚ 54 ÚČASTNÍKŮ		243 000 Kč

Další položkou jsou náklady na odměny mentorům, jejichž výše se odvíjí od počtu nastupujících zaměstnanců a které musí být navýšeny o zdravotní a sociální pojištění za zaměstnavatele. V tabulce jsou uvedeny částky poskytnuté za mentoring jednoho pracovníka.

Tabulka 27: Náklady na odměny mentorům

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ROZDĚLENÍ MENTORŮ	ODMĚNA ZA MENTORSTVÍ	NÁKLAD PRO ZAMĚSTNAVATELE (včetně ZP a SP)
mentor pro všechny profese kromě svářečů a strojních zámečníků	maximálně 6000 Kč	maximálně 8040 Kč
mentor pro svářeče a strojní zámečníky	maximálně 1500 Kč	maximálně 2010 Kč

3.3 Navýšení finančního uznání

Problémová oblast: Z pěti vybraných pozic uvedlo 23% jako důvod k odchodu finanční uznání. Jeřábníci a skladoví pracovníci mají opravdu nižší mzdy než je průměr jejich profese nebo než nabízí konkurence. U zařazení svářeče a strojního zámečníka nevyšla mzda jako relevantní důvod k odchodu, protože konkurence i trh nabízí méně nebo v průměru stejně jako společnost KRÁLOVOPOLSKÁ. Pozici rýsovače je problematické obsadit, protože s kvalifikací, kterou pracovník potřebuje pro práci jako rýsovač, může získat pracovní místo i jako nástrojař, na kterém je obecně nabízena

vyšší mzda. Celková průměrná mzda této společnosti je pod průměrem Jihomoravského kraje i pod oborem zpracovatelského průmyslu. Obecně stoupá zájem o benefity a některé konkurenční společnosti jich nabízejí více než KRÁLOVOPOLSKÁ.

Řešení: Srovnání mezd jeřábníka, skladníka a rýsovače s konkurenční nabídkou, případně s tržní mzdou. Každoroční plošné navýšení mezd o 1,5 % plus procento inflace minulého období. Navýšení sortimentu benefitů o příspěvek na penzijní připojištění. Provedení průzkumu mezi zaměstnanci s cílem zjistit, o které další benefity by jevíli zájem a zavedení těchto benefitů pomocí systému cafeterie.

1. návrh řešení: Navýšení mezd vybraných profesí:

- Jeřábník – navýšení průměrné mzdy o 2 500 Kč na částku 21 000 Kč, aby se mzda přiblížila tržní.
- Skladový pracovník – navýšení průměrné mzdy o 3 000 Kč na částku 22 000 Kč, protože konkurence je příliš vysoká, a to jak ve strojírenství, tak v obchodní sféře, kam skladníci společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ mohou přestoupit. Tržní mzda se pohybuje nad 21 000 Kč, a pokud si chce společnost skladové pracovníky udržet, musí mzdu s trhem vyrovnat.
- Rýsovač – navýšení průměrné mzdy o 1 000 Kč na částku 27 000 Kč, aby se dostala lehce nad tržní průměr mzdy nástrojaře a byla tak možnost pracovní místo obsadit a zároveň si udržet stávající rýsovače kovů.

Srovnání mezd s konkurencí a trhem nejen že může stabilizovat současné pracovníky, ale může přilákat taky nové uchazeče.

2. návrh řešení: Společnost se v kolektivní smlouvě zavázala ke každoročnímu zvýšení průměrné reálné mzdy o 1 % (Kolektivní smlouva, 2017). V praxi se jedná o každoroční navýšení objemu mzdových prostředků o 1 %, kdy nezáleží na tom, jak bude mezi zaměstnance rozděleno. Návrhem snížení fluktuace je každoroční navýšení mezd zaměstnanců na součet 1,5 % a procenta inflace minulého roku a toto navýšení poskytovat **plošně**. Pracovníci získají jistotu, že jejich mzda nebude stagnovat, a že nebudou tolik ohroženi inflací. Společnost tím získá loajálnější a spokojenější zaměstnance. Navíc se tímto návrhem bude zvyšovat i průměrná mzda společnosti,

která se začne více přibližovat průměrné mzdě Jihomoravského kraje a odvětví zpracovatelského průmyslu.

3. návrh řešení: Dalším návrhem této problematiky je navýšení sortimentu benefitů o příspěvek v hodnotě 500 Kč na důchodové připojištění se státním příspěvkem. Důvodem výběru tohoto benefitu je skutečnost, že společnost KRÁLOVOPOLSKÁ zaměstnává nejvíce pracovníků ve věku 45–55 let (27 %) a 55–59 let (21 %), u kterých je předpoklad, že si již toto pojištění zřídili nebo o něm uvažují.

Zájem zaměstnavatelů přispívat na penzijní připojištění výrazně roste, protože patří k nejoblíbenějším způsobům, jimiž se organizace snaží získat nové pracovníky či udržet dosavadní. Tento příspěvek od zaměstnavatele na konci roku 2017 využívalo téměř 1,423 milionu Čechů (Skalková, 2018).

Velkou výhodou je daňová stránka z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. Benefit lze totiž zahrnout do daňových výdajů zaměstnavatele, a je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob, pokud roční platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu nepřevyší 50 000 Kč (Marková, 2018, s. 15).

Výběr této zaměstnanecké výhody je nutné projednat s odbory a zahrnout jej do kolektivní smlouvy. Podmínkou k získání benefitu ve formě příspěvku na penzijní připojištění bude prokázání se platnou smlouvou mezi zaměstnancem a penzijní společností. Zaměstnavatel poté příspěvek v hodnotě 500 Kč každý měsíc poukáže na účty k tomuto účelu určené.

4. návrh řešení: Provést velmi krátké dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit, o které benefity mají zaměstnanci největší zájem. Návrh dotazníku je na následujícím obrázku. Vyplněné dotazníky budou pracovníci vhazovat do schránky, která bude zřízena také pro sběr anonymních dotazníků spokojenosti zmíněných v poslední části návrhu. Tento průzkum by mohl v zaměstnancích vzbudit dojem, že o jejich názor společnost stojí, a že mohou být součástí rozhodovacího procesu. Po vyhodnocení průzkumu je velice důležité informovat zaměstnance o jeho výsledcích a nový benefit opravdu zavést. V opačném případě by naopak došlo ke snížení důvěry v management společnosti.

ZÁJEM O BENEFITY

VE SPOLEČNOSTI KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s.

Vážení pracovníci, společnost KRÁLOVOPOLSKÁ zvažuje zavedení nových zaměstnaneckých výhod. Vzhledem k odlišným preferencím a zájmům každého z Vás máte šanci výběr benefitu ovlivnit. Vyberte ze seznamu ty, které by Vám nejvíce vyhovovaly, zakřížkujte je, a vložte tento dotazník do připravené schránky u hlavního vchodu společnosti. Buďte součástí rozhodování o motivátoru ve formě zaměstnaneckého benefitu.

Děkujeme za Vaši spolupráci.

Odpovědi prosím zakřížkujte:

☐ příspěvek v oblasti zdraví	☐ příspěvek na mateřskou školu
☐ příspěvek v oblasti sportu	☐ příspěvek na dopravu
☐ příspěvek v oblasti kultury	☐ sick days (zdravotní volno)
☐ příspěvek v oblasti rekreace	☐ osobní kouč
☐ příspěvek v oblasti vzdělávání	
☐ jiný benefit, prosím vypište:	

Obrázek 14: Návrh dotazníku na téma zájem o benefity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednotliví pracovníci mají odlišné priority a zájmy a proto se očekává i různorodost odpovědí. Nejlepším řešením bude zavedení systému caterie, kde si zaměstnanci mohou z nabízených benefitů vybrat právě ty, které jejich životnímu stylu nejvíce vyhovují (Business Info, 2017).

Na základě odpovědí zaměstnanců by KRÁLOVOPOLSKÁ udělala průzkum společností, které vybrané benefity v jejich systémech caterie poskytují. Důvodem outsourcingu je náročnost podpůrného systému a jeho správy, zajišťování dodavatelů benefitů, objednávek, dodávek a podobně (Zikmund, 2010).

Celý systém bude nastaven tak, že zaměstnavatel měsíčně poskytne určitou částku každému zaměstnanci, která se načte na jeho zabezpečený benefitní účet u outsourcingové společnosti ve formě bodů. Zaměstnanec s nimi bude moci hospodařit a vybírat za ně benefity z katalogu odměn (Benefity, © 2018).

Navíc systém hlídá také daňové hledisko, kdy jsou při výběru benefitu body přepočítány dle koeficientu výhodnosti bonusu. Například zaměstnanci, který koupí přes systém caterie dovolenou v hodnotě 6 000 korun, bude odečteno více než 6 000 bodů, v závislosti na použitém koeficientu, protože systém započítává i daňovou uznatelnost/neuznatelnost nákladů pro zaměstnavatele (Hovorková, 2018).

Návrhem je částku provázat s dobou zaměstnání ve společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ, kdy nárok na tento benefit by vznikl až po uplynutí 3 měsíců od data nástupu. Částky poskytované za dobu setrvání jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 28: Benefit podle doby setrvání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

DOBA SETRVÁNÍ	MĚSÍČNÍ ČÁSTKA
3 měsíce – 1 rok	300 Kč
1 rok – 2 roky	400 Kč
2 roky – 5 let	500 Kč
5 let – 10 let	600 Kč
10 let a více	700 Kč

Do budoucna by KRÁLOVOPOLSKÁ mohla tento systém využít také jako motivační prvek, kdy by přidělení dalších bodů bylo svázáno s jejich pracovním výkonem.

Náklady návrhů: Náklady této oblasti obsahují:

- Náklady na navýšení mezd vybraných profesí, kdy je každé navýšení vynásobeno průměrným počtem zaměstnanců na dané pozici v roce 2017 a ke kterému je přičtena částka sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnavatele.
- Náklady na každoroční navýšování všech mezd o 1,5 % a o míru inflace minulého období (pro výpočet byl použit rok 2016), která činila 0,7 % (ČSÚ, 2018d). Navýšení bude probíhat plošně, proto se pro výpočet použije počet zaměstnanců v roce 2017. Společnost je v současnosti zavázána kolektivní smlouvou navýšovat průměrnou mzdu o 1 % a inflaci, proto je nákladem tohoto návrhu pouze rozdíl mezi původním a novým navýšením, který činí 0,5 %. K výsledku je připočteno sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele.

- Náklady na poskytování příspěvku na důchodové připojištění v hodnotě 500 Kč za měsíc. Tyto náklady jsou rovněž vynásobeny počtem zaměstnanců v roce 2017. Benefit lze zahrnout do daňových výdajů zaměstnavatele, a jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob, protože roční platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu nepřevyšuje 50 000 Kč (Marková, 2018, s. 15).
- Náklady na poskytnutí dalšího benefitu dle výběru zpočátku zahrnují administrativní náklady na dotazník, které odhadem činí 300 Kč bez DPH. Po zjištění zájmu o benefity narostou náklady o částku implementace a správy systému cafeterie, která se bude odvíjet od výběru outsourcingové společnosti. Dokud ale nebudou známy preference zaměstnanců a dokud nebude podán závazný požadavek na systém, nelze tyto náklady vyčíslit. Hlavním nákladem budou příspěvky od zaměstnavatele, které budou poskytovány na benefitní konta zaměstnanců. Vzhledem k provázanosti částky s délkou zaměstnání, jsou tyto náklady odhadnuty dle roku 2017.

Tabulka 29: Náklady na návrhy v oblasti finančního uznání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vema, © 2011)

	NAVÝŠENÍ	POČET PRACOVNÍKŮ (v roce 2017)	CELKEM ZA ROK	CELKEM ZA ROK (včetně ZP, SP)
NAVÝŠENÍ MEZD VYBRANÝCH PROFESÍ				
jeřábník	2 500 Kč	15	450 000 Kč	603 000 Kč
skladový pracovník	3 000 Kč	13	468 000 Kč	627 120 Kč
rýsovač	1 000 Kč	5	60 000 Kč	80 400 Kč
KAŽDOROČNÍ NAVÝŠENÍ VŠECH MEZD				
všichni zaměstnanci	1,5 % + 0,7 % inlace roku 2016 (rozdíl mezi současným a navrženým navýšením je 0,5 %)	375	(0,5 % navýšení) 50 666 Kč	67 893 Kč
ZAVEDENÍ BENEFITU				
všichni zaměstnanci	500 Kč	375	2 250 000 Kč	2 250 000 Kč
NOVĚ PŘIPRAVOVANÝ BENEFIT (SYSTÉM CAFETERIE)				
administrativa	300 Kč	-	300 Kč	300 Kč
systém cafeterie (implementace a správa)	nelze vyčíslit	375	nelze vyčíslit	nelze vyčíslit
příspěvek do systému cafeterie (podle délky zaměstnání)	do 1 roku = 300 Kč	44	2 674 800 Kč	2 674 800 Kč (systém odečítá daňové hledisko z konta zaměstnance)
	1 - 2 roky = 400 Kč	14		
	2 - 5 let = 500 Kč	45		
	5 - 10 let = 600 Kč	88		
	10 a více = 700 Kč	184		

3.4 Zkvalitnění stylu vedení a organizace práce

Problémová oblast: Jako důvod odchodu uvedlo 15 % vybraných pracovníků organizaci práce a 7 % nespokojenost se stylem vedení. Přestože se nejedná o vysoká procenta, jde o faktory, které by vzhledem ke složitosti výroby měly fungovat co možná nejlépe. Jednotlivé výrobní procesy na sebe navazují a v případě špatné organizace práce nebo stylu vedení může docházet k prostojům a posléze ke snaze dohnat ztracený čas, aby byla zakázka včas vyrobena. To však vede k tomu, že se pracovníci i mistři začínou cítit pod tlakem a pokud se tak děje často, mohou začít přemýšlet o odchodu.

Řešení: Proškolení mistrů Výrobního odboru.

Návrhy řešení: Je potřeba zajistit školení pro mistry, kteří měli na starosti zaměstnance, u kterých byla provedena analýza odchodů.

Společnost Gradua-CEGOS, s.r.o. (© 2015) nabízí kurz pro mistry, jehož cílem je naučit se nekonfliktně řídit interpersonální vztahy, efektivně komunikovat, využívat komunikaci jako nástroj řízení, zvládnout proces řízení, hodnocení a motivaci pracovníků, zlepšovat výrobní procesy a prohloubit znalosti pracovněprávních norem související s prací mistra.

Další vybraný kurz má název řízení výroby. Jeho cílem je poukázat na časté rezervy v rámci řízení výroby, nastínit jejich využití ve prospěch zvýšení efektivity celého výrobního systému a odstranit nedostatky procesů (Gradua-CEGOS, © 2015).

Náklady návrhů: Náklady jsou tvořeny cenami kurzů pro mistry. Protože se jedná o výdaj v souvislosti s odborným rozvojem zaměstnanců, jedná se o daňově uznatelný náklad, a proto bude jako náklad návrhu použita cena bez DPH. Průměrný počet mistrů (vedoucích pracovníků ve výrobě) v roce 2017 se pohyboval okolo 13, proto bude tento výpočet použit i do výpočtu (Vema, © 2011).

Tabulka 30: Náklady na návrh zkvalitnění stylu vedení a organizace práce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Gradua-CEGOS, © 2015)

NÁZEV KURZU	POČET HODIN KURZU	CENA KURZU (bez DPH)
Mistr	28	12 618 Kč
Řízení výroby	14	7 074 Kč
CENA VŠECH KURZŮ CELKEM		19 692 Kč
NÁKLADY V PŘÍPADĚ 13 MISTRŮ		255 990 Kč

3.5 Zlepšení procesů v personálním řízení

Problémová oblast: Společnost neprovádí dotazování současných zaměstnanců na téma spokojenost v organizaci.

Řešení: Zavedení krátkých průběžných průzkumů spokojenosti zaměstnanců.

Návrh řešení: Personální odbor vytvoří dotazník na téma spokojenosti zaměstnanců, který schválí management společnosti. Dotazník bude předán všem zaměstnancům, a to prostřednictvím vedoucích pracovníků. Jeho vyplnění je anonymní a dobrovolné, ale je zapotřebí apelovat na zaměstnance, že vyplnění pro ně může mít pozitivní dopad. Důležité je sdělení, že průzkum má sloužit ke zvýšení jejich spokojenosti, díky čemuž budou pracovníci ochotnější spolupracovat.

Aby byl eliminován strach ze zjištění tazatele a postihu například za nelichotivý názor na zaměstnavatele, bude pro odevzdání dotazníků sloužit schránka, kam mohou vyplněný dotazník kdykoli vhodit. Průzkum bude probíhat 1x ročně, aby mohl být sledován vývoj názorů a postojů zaměstnanců v čase. Výsledky je nutné prezentovat i zaměstnancům, aby získali pocit, že vyplnění dotazníků mělo smysl a že se o ně organizace zajímá.

Návrh takového dotazníku je vložen na konec této práce jako **příloha č. 1**. Jeho první část obsahuje otázky týkající se pracovního zařazení – zda je respondent TH pracovník či dělník, jak dlouho je ve společnosti zaměstnán a do kterého odboru spadá. Další částí je tabulka s faktory, u nichž má pracovník zhodnotit úroveň svojí spokojenosti. Vybrané

faktory jsou pracovní prostředí, vztahy mezi pracovníky na pracovišti, vztahy s přímým nadřízeným, zpětná vazba o odvedené práci, organizace práce na pracovišti, finanční ohodnocení, náplň práce a dostupnost pracovních prostředků potřebných k výkonu práce. Na všechny uvedené otázky je možné odpovědět zakřížkováním odpovědi, se kterou se zaměstnanec nejvíce ztotožňuje.

Další otázky jsou otevřené a slouží k přesnému vyjádření názorů pracovníků, týkajících se celkového hodnocení spokojenosti ve společnosti, nedostatků a možných návrhů na řešení. Poslední otázka byla zaměřena naopak na to, s čím jsou pracovníci ve společnosti spokojeni, v čem spatřují silnou stránku organizace. V dotazníku je i prostor pro vyjádření čehokoli, co by si pracovníci přáli sdělit.

Náklady návrhů: Vypracování dotazníku, rozmístění mezi pracovníky společnosti a vyhodnocení výsledků průzkumu bude probíhat v pracovní době, proto návrhem nebudou zvýšeny mzdové náklady. Půjde pouze o administrativní náklady za tvorbu dotazníku, které mohou pro 375 zaměstnanců (dle roku 2017) odhadem činit 300 Kč.

Dalším nákladem bude pořízení schránky pro anonymní sběr dotazníků v hodnotě přibližně 700 Kč. U obou položek se jedná o daňově uznatelný náklad, proto je použita cena bez DPH.

Tabulka 31: Náklady na návrh v oblasti zlepšení personálního řízení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Gradua-CEGOS, © 2015)

POLOŽKA	CENA (bez DPH)
administrativní náklady	300 Kč
schránka na dotazníky	700 Kč
NÁKLADY NÁVRHU CELKEM	1 000 Kč

3.6 Harmonogram navržených změn

Většina návrhů se bude realizovat od července 2018 do konce roku 2019. Pro zaměstnance to bude znamenat mnoho změn, a tak je vhodné je rozložit na delší časové období. Z tohoto důvodu a také z důvodu potřeby delší přípravy, bude systém cafeterie spuštěn až od roku 2020. V následujících harmonogramech jsou uvedeny termíny, činnosti a odpovědnosti všech návrhů.

Tabulka 32: Harmonogram navržených změn pro rok 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2018		
TERMÍN	ČINNOST	ODPOVĚDNOST
červenec	schválení a vydání směrnice "Adaptační proces zaměstnanců"	personální odbor
červenec	projednání návrhu každoročního plošného navýšení mezd a poskytování příspěvku na penzijní připojištění s odbory	personální odbor
červenec	schválení a distribuce dotazníků týkajících se spokojenosti zaměstnanců	personální odbor, vedoucí pracovníci
červenec	pořízení a umístění schránky pro sběr anonymního dotazování	personální odbor
červenec - srpen	absolvování 5 vybraných kurzů pro personalisty <i>účastníci: personalisté</i>	personální odbor
červenec - srpen	absolvování 2 vybraných kurzů pro mistry <i>účastníci: mistři</i>	personální odbor
srpen	navýšení mezd jeřábníkům, skladovým pracovníkům a rýsovačům	ekonomický úsek
srpen	zahnutí každoročního plošného navýšování mezd a poskytování příspěvku na penzijní připojištění do kolektivní smlouvy	personální odbor
srpen	seznámení všech vedoucích pracovníků se směrnicí "Adaptační proces zaměstnanců"	personální odbor
srpen - září	sběr dotazníků týkajících se spokojenosti zaměstnanců	personální odbor
září	seznámení všech zaměstnanců se směrnicí "Adaptační proces zaměstnanců"	vedoucí pracovníci
září	volba mentora na každé pracoviště	personální odbor, vedoucí pracovníci
září	seznámení pracovníků se změnami v kolektivní smlouvě (každoroční plošné navýšení mezd a poskytování příspěvku na penzijní připojištění)	vedoucí pracovníci
září - prosinec	vytvoření individuálního adaptačního plánu pro každé pracoviště	personální odbor, vedoucí pracovníci
říjen	absolvování kurzu mentoringu <i>účastníci: vedoucí pracovníci, mentoři, personalisté</i>	personální odbor
říjen - listopad	vyhodnocení průzkumu zabývajících se spokojeností zaměstnanců, v případě nespokojenosti se pokusit odstranit uvedené nedostatky	personální odbor
říjen - prosinec	předkládání smluv zaměstnanců s penzijními společnostmi ekonomickému úseku	každý zaměstnanec

Tabulka 33: Harmonogram navržených změn pro rok 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2019		
TERMÍN	ČINNOST	ODPOVĚDNOST
leden	počátek účinnosti směrnice Adaptační proces zaměstnanců a její dodržování	personální odbor, vedoucí pracovníci
leden	zavedení měsíčních příspěvků na penzijní připojištění	ekonomický úsek
duben	plošné navýšení mezd roku 2019	ekonomický úsek
květen	schválení a distribuce dotazníků týkajících se zájmu o benefity	personální odbor, vedoucí pracovníci
květen - červen	sběr dotazníků týkajících se zájmu o benefity	personální odbor
červenec	vyhodnocení průzkumu zabývajícího se zájmem o benefity	personální odbor
srpen	seznámení zaměstnanců s výsledky průzkumu	vedoucí pracovníci
srpen - září	průzkum společností poskytujících systém cafeterie	personální odbor
září	projednání zavedení systému cafeterie s odbory	personální odbor
září	výběr outsourcingové společnosti pro poskytování systému cafeterie	management společnosti
říjen	implementace systému cafeterie po technické stránce	personální odbor (spolupráce s externí společností)
listopad	zahnutí systému cafeterie do kolektivní smlouvy	personální odbor
listopad	seznámení pracovníků se změnami v kolektivní smlouvě (systém cafeterie) a s postupem využívání tohoto benefitu	personální odbor (spolupráce s externí společností)

Tabulka 34: Harmonogram navržených změn pro rok 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2020		
TERMÍN	ČINNOST	ODPOVĚDNOST
leden	zavedení měsíčních příspěvků na systém cafeterie	ekonomický úsek

3.7 Celkové ekonomické zhodnocení návrhů

Tato kapitola obsahuje vyhodnocení nákladů a přínosů, které plynou ze zavedení navržených řešení pro snížení fluktuace ve společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ.

3.7.1 Náklady navržených řešení

Pro lepší přehlednost byly náklady včetně jejich vysvětlení, uvedeny samostatně ke každému návrhu. Celkové náklady na všechny návrhy jsou shrnuty v následující tabulce. K jejich vyčíslení byly použity počty zaměstnanců v roce 2017. Stejný rok byl použit i pro výpočet odměn mentorům, kdy celkový počet nástupů činil 45 osob, mezi kterými byli 3 svářeči a 2 strojní zámečníci (Vema, © 2011).

Tabulka 35: Sumarizace celkových nákladů na navržená řešení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

NÁKLADY ROKU 2018		
OBLAST NÁVRHU	POPIS NÁKLADŮ	NÁKLADY
JEDNORÁZOVÉ NÁKLADY		
získávání zaměstnanců	kurzy pro personalisty	46 768 Kč
adaptační proces	kurz mentoringu pro vedoucí zaměstnance, mentory a personalisty	243 000 Kč
styl vedení a organizace	kurzy pro mistry	255 990 Kč
procesy v personálním řízení	pořízení schránky na sběr dotazníků	700 Kč
PRŮBĚŽNÉ NÁKLADY (ROČNÍ)		
finanční uznání	navýšení mezd vybraných profesí včetně ZP a SP (od 1. 8. 2018)	546 050 Kč
procesy v personálním řízení	administrativní náklady na opakující se dotazníkové šetření (spokojenost zaměstnanců)	300 Kč
JEDNORÁZOVÉ NÁKLADY CELKEM		546 458 Kč
PRŮBĚŽNÉ NÁKLADY CELKEM		546 350 Kč
NÁKLADY ROKU 2019		
OBLAST NÁVRHU	POPIS NÁKLADŮ	NÁKLADY
JEDNORÁZOVÉ NÁKLADY		
finanční uznání	implementace systému cafeterie	nelze vyčíslit
finanční uznání	administrativní náklady k dotazníkovému šetření (zájem o benefity)	300 Kč
PRŮBĚŽNÉ NÁKLADY (ROČNÍ)		
finanční uznání	navýšení mezd vybraných profesí včetně ZP a SP	1 310 520 Kč
finanční uznání	plošné navýšování mezd 1,5 % + inflace zavedení (od 1. 4. 2019) (pouze rozdíl mezi návrhem a současným stavem)	50 920 Kč
finanční uznání	příspěvek na penzijní připojištění	2 250 000 Kč
adaptační proces	mentor pro všechny profese kromě svářečů a strojních zámečnicků	321 600 Kč
adaptační proces	odměna mentora při nástupu svářeče a strojního zámečnicka	10 050 Kč
procesy v personálním řízení	administrativní náklady na opakující se dotazníkové šetření (spokojenost zaměstnanců)	300 Kč
JEDNORÁZOVÉ NÁKLADY CELKEM		300 Kč
PRŮBĚŽNÉ NÁKLADY CELKEM		3 943 390 Kč

V roce **2020** se předpokládá **nárůst nákladů** o správu systému cafeterie, který nelze vyčíslit a příspěvku zaměstnavatele do tohoto systému. Za použití údajů (počet zaměstnanců a délka jejich zaměstnání) z roku 2017 se příspěvek zaměstnavatele do systému cafeterie odhaduje na 2 674 800 Kč.

Lze usoudit, že průběžné náklady v dalších obdobích (od roku 2010) budou činit přibližně **6,618 milionů korun**. Jedná se pouze o hrubý odhad, protože není možné zjistit celkový počet zaměstnanců, počet nastupujících pracovníků, inflaci ani mzdové náklady pro nadcházející roky. Při přepočtu na jednoho pracovníka jsou průměrné náklady návrhů dalších let odhadnuty na částku 17 648 Kč ročně.

Ačkoli se tato částka může zdát vysoká, je nutné podotknout, že náklady fluktuace vybraných dělnických pracovníků, které byly vypočítány v analytické části této práce, činily od 48 044 Kč do 106 728 Kč.

Z toho jednoznačně vyplývá, že průměrné náklady fluktuace na jednoho pracovníka jsou podstatně vyšší, než průběžné průměrné náklady na činnosti spojené s udržením zaměstnanců.

3.7.2 Přínosy navržených řešení

Přínosy, které z návrhů plynou, jsou spíše obecného charakteru. Jejich vyhodnocení bude možné realizovat teprve po jejich zavedení. Předpokládané přínosy navržených řešení jsou:

- **Efektivnější získávání zaměstnanců** – díky zvýšení dovedností personalistů bude možné u uchazeče o zaměstnání lépe odhadnout, zda má potenciál učit se novým věcem a zda zamýšlí ve společnosti setrvat delší období.
- **Snížení počtů odchodů krátce po nástupu do společnosti** – navržením adaptačního systému a kontrolou jeho dodržování je možné snížit počet zaměstnanců, kteří společnost opouští ve zkušební době, případně krátce po ní. Proces jim usnadní nástup do nového zaměstnání jak po pracovní, tak po sociální stránce.

- **Zvýšení počtů uchazečů o práci a nových nástupů** – navýšením mezd vybraných profesí a navýšením sortimentu benefitů, včetně každoroční valorizace všech mezd, získá společnost vyšší šanci na získání nových pracovníků.
- **Zvýšení spokojenosti, loajálnosti a stability zaměstnanců** – zásluhou zavedení nových benefitů, práva podílet se na výběru jednoho z nich, plošného navýšování mezd a možnosti vyjádřit se pomocí dotazníků, se dá předpokládat zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Vzroste také jejich loajálnost vůči zaměstnavateli a pracovníci tak nebudou mít potřebu společnost opouštět.
- **Snížení nákladů na fluktuaci** – kvůli zavedeným změnám dojde ke snižování fluktuace, a tím i k poklesu nákladů, které s ní souvisí.
- **Zkvalitnění stylu vedení a organizace práce** – mistři výroby zvýší své dovednosti a znalosti pomocí kurzů, které je naučí nekonfliktně řídit vztahy na pracovišti, efektivně komunikovat a zvládat proces řízení a organizace práce.
- **snížení fluktuace vybraných dělnických profesí** – navržené zaměstnanecké výhody a především srovnání mezd vybraných dělnických pozic s konkurencí a trhem, zajistí jejich setrvání ve společnosti.
- **snížení celkové fluktuace ve společnosti** – při tvorbě všech návrhů bylo hlavním cílem snížení fluktuace.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo snížení fluktuace zaměstnanců pomocí vlastních návrhů řešení ve vybrané společnosti. Touto společností byla KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s., která se zabývá kusovou výrobou v oboru zpracovatelského průmyslu.

Než však bylo možné navrhnout změny ke snížení fluktuace, musela být nejdříve popsána teoretická východiska. Jejich obsahem byla především témata spojená s fluktuací, jako například její členění, negativa a pozitiva, možnosti jejího měření a nejčastější důvody odchodů zaměstnanců. Byly popsány procesy, kterými zaměstnanec ve společnosti prochází, mezi které patří samotný výběr, sociální a pracovní adaptace, průběh zaměstnání a odchod ze zaměstnání. Aby mohla být kapitola týkající se teoretické oblasti uzavřena, bylo nutné podívat se také na náklady, které fluktuace vytváří.

Získané znalosti z teoretické části této práce byly použity k vytvoření části analytické. Ta byla z počátku zaměřena na charakteristiku společnosti, předmět podnikání, velmi bohatou historii, její produkci a na vývoj výsledku hospodaření, tržeb a nákladů. Poté následovala řada analýz zaměstnanců, jejichž výsledkem bylo zjištění problémových oblastí. Dle analýz se společnost potýká s úbytkem mladých pracovníků, pracovníků zaměstnaných u společnosti méně než 1 rok, a také s úbytkem některých dělnických profesí.

Aby se častým odchodům pracovníků ze společnosti zabránilo, byly vytvořeny návrhy řešení, rozdělené do pěti oblastí – efektivní získávání zaměstnanců, zavedení adaptačního procesu, navýšení finančního uznání, zkvalitnění stylu vedení a organizace práce a zlepšení procesů v personálním řízení. Jedním z hlavních návrhů bylo vytvoření standardizovaného adaptačního procesu, který ve společnosti chyběl. Jeho zavedení s sebou nese i jisté úkoly, jako volbu mentora, proškolení v mentoringu a vytvoření individuálního adaptačního plánu pro všechna pracoviště. Další návrhy byly například zavedení každoročního plošného navyšování mezd, zavedení benefitů ve formě příspěvku na penzijní připojištění a průzkum spokojenost zaměstnanců.

Ke každému návrhu dané oblasti byly přiřazeny náklady, které musí společnost vynaložit, aby mohly být provedeny. Tyto náklady byly také sumarizovány v poslední kapitole. Mimoto byl vytvořen harmonogram, který obsahuje termíny zavedení každého návrhu a činnosti s tím související.

Přínosem navržených řešení je kromě snížení fluktuace také efektivnější způsob získávání zaměstnanců, zkvalitnění stylu vedení a organizace práce, zvýšení počtů uchazečů o práci a především rostoucí spokojenost, loajálnost a stabilita zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ALTSTERNOVÁ, Dana, 2018. *Re: Dotaz na teritoriální rozdělení produkce za poslední tři roky* [e-mailová komunikace]. 8. 2. 2018. 12:34 [cit. 2018-02-10].

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

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

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

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BENEFITY, © 2018. Cafeterie Benefity. Benefit.cz [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.benefit.cz/cz/pro-zamestnavatele/cafeterie-benefit.html>

BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-7.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing. Management. ISBN 978-80-247-2903-9.

BRNĚNSKÁ PERSONALISTIKA, © 2018. Mentoring a jeho nácvik: proč, kdy jak a koho. *Brněnská personalistika* [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.bp.cz/cz/vzdelavani/otevrene-seminare/mentoring-a-jeho-nacvik-proc,-kdy-jak-a-koho>

BUREŠ, Michal, 2017. Nezaměstnanost nejnižší za 19 let, ČR premiantem EU. In: Finance.cz [online]. Mladá fronta, 13. 07. 2017 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/494338-nezamestnanost-v-cr-v-cervnu-2017/>

BUSINESSINFO, 2009. Techniky a metody finanční analýzy. Businessinfo.cz [online]. CzechTrade. 11. 6. 2009 [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>

BUSINESSINFO, 2017. Zaměstnanecké benefity a daně. Businessinfo.cz [online]. CzechTrade. 15. 8. 2017 [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3288-5.

ČMKOS, 2016. Výsledky průzkumu "Benefity". Českomoravská konfederace odborových svazů [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/obsah/754/vysledky-pruzkumu-benefity/17805>

ČSÚ, 2018a. Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích. Czso.cz [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&ds=ds162&z=T&f=TABULKA&pvo=ZAM06&katalog=30853&c=v3~8__RP2016&str=v95#w=

ČSÚ, 2018b. Průměrná mzda ve 4. čtvrtletí 2017 a za rok 2017. Czso.cz [online]. [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-ve-4-ctvrtleti-2017-a-za-rok-2017>

ČSÚ, 2018c. Mzdy, náklady práce – časové řady. Czso.cz [online]. [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

ČSÚ, 2018d. Průměrná roční míra inflace v roce 2016 byla 0,7 %. Czso.cz [online]. [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-roce-2016-byla-07->

ČTK, © 2007–2018. České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. In: Podnikatel.cz [online]. Internet Info [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

D'AMBROSOVÁ, Hana a kol., 2015. *Abeceda personalisty 2015*. 6., aktualizované vydání. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-934-2.

DYTRT, Zdeněk a kol., 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1589-9.

EUROZPRÁVY, 2014. Je vám nad 50 let a nemůžete sehnat práci? Čtěte. Eurozpravy.cz [online]. Incorp, 26. 3. 2014 [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <http://domaci.eurozpravy.cz/duchody/90114-je-vam-nad-50-let-a-nemuzete-sehnat-praci-ctete/>

GRADUA-CEGOS, © 2015. Katalog kurzů: výroba. Gradua.cz [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vyroba.html>

HALASOVÁ, Hana, 2018a. *Doplnění informací o společnosti* [ústní sdělení]. Královopolská. Křižíkova 2989/68a, Brno. 11. 4. 2018.

HALASOVÁ, Hana, 2018b. *Rozhovor se zástupcem managementu společnosti* [ústní sdělení]. Královopolská. Křižíkova 2989/68a, Brno. 13. 4. 2018.

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2017. Tradiční benefity netáhnou, lidé chtějí příspěvek na bydlení nebo relax. In: iDNES.cz [online]. Mafra, 12. 10. 2017 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/zamestnani-odmena-benefity-sport-vzdelavani-fn1-/podnikani.aspx?c=A171011_123524_podnikani_kho

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2018. Přehledně: Které benefity jsou nejvýhodnější a na které se doplácí. In: iDNES.cz [online]. Mafra, 21. 2. 2018 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/zamestnani-benefity-bonusy-dane-dar-pwc-zamestnavatel-p1n-/podnikani.aspx?c=A180219_213920_podnikani_kho

ICT PRO, © 2011-2017. Školení personalistika a psychologie. Ictpro.cz [online].
[cit. 2018-05-06]. Dostupné z:
<https://www.skoleni-softskills.cz/kategorie/Personalistika-a-psychologie-PRS.aspx>

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*.
Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

Kolektivní smlouva, 2017. Brno: Královopolská.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*.
4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing.
ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*.
5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRÁČMAROVÁ, Marie, 2018a. *Vysvětlení problematik spojených s odchody, nabízené benefity* [ústní sdělení]. Královopolská. Křižíkova 2989/68a, Brno. 9. 4. 2018.

KRÁČMAROVÁ, Marie, 2018b. *Objasnění současného adaptačního procesu* [ústní sdělení]. Královopolská. Křižíkova 2989/68a, Brno. 4. 5. 2018.

MARKOVÁ, Hana, 2018. *Daňové zákony 2018*. 28. vydání. Praha: Grada Publishing.
ISBN 978-80-271-0766-7.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2010. *Přesvědčivá prezentace: špičkové rady, tipy a příklady*. 2.,
aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3455-2.

MPSV, © 2002–2018a. Nabídka a poptávka na trhu práce. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z:
<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh/>

MPSV, © 2002–2018b. Hledání volných míst. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z:
<https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno>

NELSON, Bob, 2009. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma. ISBN 978-80-7205-776-4.

NOVÝ, Ivan, Alois SURYNEK a kol., 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1705-0.

O společnosti. *Královopolská* [online]. Brno: Královopolská, © 2018 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://www.kralovopolska.cz/produkty-a-sluzby/zarizeni-pro-chemii-a-petrochemii>

Organizační řád, 2007. Brno: Královopolská.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3.

PRÁCE, © 1996–2018. Práce a brigády. Prace.cz [online]. LMC [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/nabidka/1230489779/?rps=77>

Produkty a služby. *Královopolská* [online]. Brno: Královopolská, © 2018 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://www.kralovopolska.cz/produkty-a-sluzby/zarizeni-pro-chemii-a-petrochemii>

PROFESIA CZ, © 1997–2018. Platy na pozicích. Platy.cz [online]. [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy>

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

SKALKOVÁ, Olga, 2018. Příspěvek ke spoření na penzi dostává od firmy stále víc lidí. Fondům ale dál ubývají klienti. In: *Aktuálně.cz* [online]. 19. 2. 2018 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/prispevek-zamestnavatele-penzijni-pripojisti/r~8a70a692132411e89509ac1f6b220ee8/>

Stanovy společnosti, 2017. Brno: Královopolská. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=51530622&subjektId=706347&spis=683128>

TOMAŠOVIČ, Štefan, 2018. *Požadavky na dělnické profese a budoucnost jeřábníků* [ústní sdělení]. Královopolská. Křižíkova 2989/68a, Brno. 5. 4. 2018.

VEMA, © 2011. *Informační systémy pro řízení lidských zdrojů, ekonomiky a logistiky* [software]. [přístup 2018-02-11].

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. ISBN 978-80-904645-9-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1904-7.

Výroční zpráva 2008, 2009. Brno: Královopolská. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15444584&subjektId=706347&spis=683128>

Výroční zpráva 2013, 2014. Brno: Královopolská. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20434615&subjektId=706347&spis=683128>

Výroční zpráva 2014, 2015. Brno: Královopolská. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40256631&subjektId=706347&spis=683128>

Výroční zpráva 2015, 2016. Brno: Královopolská. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43871838&subjektId=706347&spis=683128>

Výroční zpráva 2016, 2017. Brno: Královopolská. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49865308&subjektId=706347&spis=683128>

VÝSTUP, Tomáš, 2018. *Náklady fluktuace* [ústní sdělení]. Královopolská. Křižíkova 2989/68a, Brno. 16. 4. 2018.

Výstupní listy, 2012–2018. Brno: Královopolská.

WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0449-8.

ZIKMUND, Martin, 2010. Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. In: Businessvize.cz [online]. Nitana, 22. 2. 2010 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Index stability.....	15
Obrázek 2: Míra přežití.....	16
Obrázek 3: Křivka přežití	16
Obrázek 4: Míra fluktuace	18
Obrázek 5: Marketingový mix v řízení lidských zdrojů	25
Obrázek 6: Model celkové odměny	28
Obrázek 7: Proces od odcizení po odchod zaměstnance	36
Obrázek 8: Symbol společnosti	44
Obrázek 9: Výrobky z oblasti chemie a petrochemie	46
Obrázek 10: Železniční most	47
Obrázek 11: Jeřáb	47
Obrázek 12: Organizační struktura společnosti	53
Obrázek 13: Žebříček benefitů a podíl zaměstnavatelů poskytujících benefity	94
Obrázek 14: Návrh dotazníku na téma zájem o benefity	110

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Analýza míry přežití	17
Tabulka 2: Faktory vedoucí k rozhodnutí o odchodu	23
Tabulka 3: Sumarizace nákladů fluktuace	40
Tabulka 4: Vývoj mzdových nákladů v letech 2012–2016	51
Tabulka 5: Struktura zaměstnanců v jednotlivých úsecích v roce 2017	53
Tabulka 6: Index stability	59
Tabulka 7: Míra přežití	60
Tabulka 8: Celková míra fluktuace	61
Tabulka 9: Celková míra fluktuace očištěná o přirozené odchody	62
Tabulka 10: Míra fluktuace jednotlivých skupin v letech 2012–2017	64
Tabulka 11: Míra fluktuace jednotlivých dělnických pozic v letech 2012–2017	66
Tabulka 12: Způsob ukončení pracovního poměru v letech 2012–2017	68
Tabulka 13: Struktura nezaměstnanosti v okrese podle podskupiny zaměstnání	75
Tabulka 14: Nabídka a poptávka pracovních sil v Brně a okolí k 31. 12. 2017	76
Tabulka 15: Nástupy a odchody vybraných profesí v jednotlivých letech	77
Tabulka 16: Sumarizace nákladů fluktuace vybraných pracovních pozic	82
Tabulka 17: Sumarizace nákladů fluktuace vybraných pracovních pozic	82
Tabulka 18: Konkurenční nabídky volných pracovních míst – jeřábík	89
Tabulka 19: Konkurenční nabídky volných pracovních míst – skladový pracovník	90
Tabulka 20: Konkurenční nabídky volných pracovních míst – rýsovač	90
Tabulka 21: Konkurenční nabídky volných pracovních míst – svářeč	91
Tabulka 22: Konkurenční nabídky volných pracovních míst – strojní zámečnick	92
Tabulka 23: Analýza tržních průměrných mezd podle různých kritérií	93
Tabulka 24: Nejžádanější benefity	95
Tabulka 25: Náklady na návrh efektivního získávání zaměstnanců	101
Tabulka 26: Náklady na školení mentoringu	107
Tabulka 27: Náklady na odměny mentorům	107
Tabulka 28: Benefit podle doby setrvání	111
Tabulka 29: Náklady na návrhy v oblasti finančního uznání	112
Tabulka 30: Náklady na návrh zkvalitnění stylu vedení a organizace práce	114
Tabulka 31: Náklady na návrh v oblasti zlepšení personálního řízení	115

Tabulka 32: Harmonogram navržených změn pro rok 2018	116
Tabulka 33: Harmonogram navržených změn pro rok 2019	117
Tabulka 34: Harmonogram navržených změn pro rok 2020	117
Tabulka 35: Sumarizace celkových nákladů na navržená řešení.....	118

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Teritoriální rozdělení produkce v letech 2015–2017	45
Graf 2: Výsledek hospodaření v letech 2012–2016.....	49
Graf 3: Tržby v letech 2012–2016.....	50
Graf 4: Náklady v letech 2012–2016.....	51
Graf 5: Počty zaměstnanců v letech 2012–2017.....	54
Graf 6: Rozdělení dělníků a THP podle pohlaví.....	55
Graf 7: Rozdělení pracovníků podle nejvyššího dokončeného vzdělání.....	56
Graf 8: Rozdělení pracovníků podle věku	57
Graf 9: Rozdělení pracovníků podle délky zaměstnání	58
Graf 10: Věk pracovníků zaměstnaných více než 20 let	58
Graf 11: Celková míra fluktuace	62
Graf 12: Míra fluktuace THP a dělníků	63
Graf 13: Míra fluktuace jednotlivých organizačních skupin	65
Graf 14: Iniciátoři odchodů.....	69
Graf 15: Věková struktura v letech 2012–2017	70
Graf 16: Délka zaměstnání v letech 2012–2017	70
Graf 17: Důvody odchodů v letech 2012–2017	71
Graf 18: Důvody odchodů jednotlivých pozic v letech 2012–2017	73
Graf 19: Obecná míra nezaměstnanosti	74

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA č. 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců	I–III
---	-------

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s.

Vážení pracovníci, dostal se Vám do rukou dotazník, jehož cílem je umožnit Vám anonymně vyjádřit své pocity, postoje a názory, které mohou pomoci managementu společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ získat pohled na Vaši spokojenost s prací i se samotnou společností, a bude-li to v jejich silách, pokusit se Vaši spokojenost ještě zvýšit. Průzkum je zcela anonymní, proto Vás prosím o pravdivé a upřímné odpovědi. S dotazníky bude pracovat pouze úzký okruh pracovníků Personálního odboru a management společnosti. Vyplněný dotazník prosím vložte do připravené schránky u hlavního vchodu organizace. S výsledky celého průzkumu Vás seznámí Vaši přímí nadřízení. Mnohokrát Vám děkuji za Vaši spolupráci.

Odpovědi prosím zakřížkujte:

Vaše pracovní zařazení:

- ☐ THP
- ☐ dělník

Pro tuto společnost pracujete:

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1–2 roky
- ☐ 3–5 let
- ☐ 6–10 let
- ☐ více než 10 let

Odbor, do kterého spadáte:

- | | |
|--|--|
| ☐ Správní úsek | ☐ Nákup |
| ☐ Ekonomický úsek | ☐ Výrobní odbor |
| ☐ Výkonné ředitelství | ☐ Technický odbor |
| ☐ Podnikatelské centrum | ☐ Dodavatelsko-montážní odbor |
| ☐ Řízení jakosti | ☐ Informatika |
| ☐ Obchodní odbor | ☐ Energetika |

Jaká je vaše spokojenost či nespokojenost s následujícími faktory:

faktory	zcela spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	zcela nespokojen
pracovní prostředí	☐	☐	☐	☐
vztahy mezi pracovníky na Vašem pracovišti	☐	☐	☐	☐
vztahy s Vaším nadřízeným	☐	☐	☐	☐
zpětná vazba o Vaší odvedené práci	☐	☐	☐	☐
organizace práce na Vašem pracovišti	☐	☐	☐	☐
Vaše finanční ohodnocení	☐	☐	☐	☐
náplň Vaší práce	☐	☐	☐	☐
dostupnost pracovních prostředků potřebných k výkonu Vaší práce	☐	☐	☐	☐

Odpovědi prosím vyplňte:

**Jak celkově hodnotíte Vaši spokojenost ve společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ?
Prosím uveďte procento Vaší spokojenosti (100 % - maximální spokojenost,
0 % - maximální nespokojenost):**

..... %

**V čem spatřujete nedostatky společnosti, co Vás ve společnosti znepokojuje
a co zde postrádáte?**

.....

.....

.....

.....

.....

Pokud máte návrhy, jak tyto nedostatky odstranit, jaké to jsou:

.....

.....

.....

.....

.....

Co vidíte jako silnou stránkou společnosti, s čím jste zde spokojen:

.....

.....

.....

.....

.....

Pokud je něco dalšího, co chcete sdělit, prosím запиšte zde:

.....

.....

.....

.....

.....

.....