Fluktuace **zaměstnanců na dělnických pozicích**

Veronika Bosáková

Bakalářská práce
2010

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Veronika BOSÁKOVÁ**
Studijní program:	**B 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor:	**Sociální pedagogika**
Téma práce:	**Fluktuace zaměstnanců na dělnických pozicích**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti pracovně právní.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvantitativního výzkumu.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ČERMÁK, J. Bezpečnost práce. Praha: Eurounino, 2006. ISBN 80-7317-051-5.
GALVAS, M.Pracovní právo do kapsy II. Šlapanice: ERA, 2001.ISBN 80-86517-06-3.
JAKUBKA, J.Nový zákoník práce včetně důvodové zprávy. Olomouc: ANAG, 2006. ISBN 80-7263-347-3.
JOUZA, L.MERITUM -Práce 2005. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-080-7.
KOUBEK, J.Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Štefan Chudý, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **21. ledna 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2010**

Ve Zlíně dne 21. ledna 2010

prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta humanitních studií
L.S.

Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1)];
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2)];
- podle § 60 [3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3)] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 6. 5. 2010 .....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problémy a důvody fluktuace v podnikatelské sféře. Teoretická část zahrnuje vysvětlení základních pojmů, dále se zaměřuje na motivaci, vzdělávání zaměstnanců, spokojenost, nemocnost, výkonnost, výběrové řízení, adaptační proces. Praktická část je zaměřena na vlastní výzkum. Cílem kvantitativního výzkumu je zjistit důvody fluktuace, stanovení návrhů a opatření pro její snížení, možnosti motivaci a odměňování zaměstnanců v praxi, jejich stabilizace a zajištění spokojenosti u zaměstnavatele.

Klíčová slova: fluktuace, motivace, odměňování, vzdělávání, spokojenost

ABSTRACT

This thesis deals with the problems and the reasons for fluctuations in business sphere. The theoretical part includes an explanation of concepts, focuses on motivation, training of staff, satisfaction, morbidity, performance management, selection, adaptation process. The practical part is focused on their own research. The aim of quantitative research is to identify the reasons for fluctuations, determination of proposals and measures for its reduction options motivation and staff in practice, their consolidation and ensure the satisfaction of the employer.

Keywords: economic fluctuations, motivation, remuneration, training, welfare

.

Motto: „Rozumný člověk se přizpůsobí světu, nerozumný trvá na tom, aby se svět přizpůsobil jemu. Veškerý pokrok tedy závisí na nerozumných lidech.“

George Bernard Shaw

Motto: „Zahálku nemůžeme pořádně vychutnat, nemáme-li spoustu práce.“

J.K.Jerome

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Štefanu Chudému, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl během zpracování této bakalářské práce.

Taktéž paní Mgr. Petře Kopecké za odborné poradenství a psychickou podporu.

Dále panu Petru Stojaspalovi s přípravou a zpracování grafické části, kolegům a spolupracovníkům za ochotu a pomoc při mém praktickém výzkumu.

V neposlední řadě rodině, hlavně manželovi, že to se mnou v průběhu studia a přípravě bakalářské práce vydržel a nerozhodl se opustit „potápějící se loď“.

OBSAH

ÚVOD **9**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 FIREMNÍ VÝZKUM **12**
2 FLUKTUACE **13**
3 NEZAMĚSTNANOST **19**
4 MOTIVACE **20**
5 VSTUP DO ZAMĚSTNÁNÍ **22**
5.1 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ 22
5.2 ADAPTAČNÍ PROCES 25
6 LIDSKÉ ZDROJE A VLIVY NA PRACOVNÍ POZICI **28**
6.1 VÝCHOVA A VZDĚLÁNÍ 29
6.2 NEMOCNOST 29
6.3 VÝKONNOST 30
6.4 PODNIKOVÁ KULTURA 30
7 SPOKOJENOST **31**
8 ODMĚŇOVÁNÍ **32**
9 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ **34**
9.1 VSTUPNÍ DATA 34
9.1.1. Popis pracovní pozice dle KZAM 34
9.1.2. Popis pozice strojírenský dělník konečné úpravy kovů 34
9.1.3. Popis pozice strojírenský dělník ve slévárně– odlévač, omílač, tavič, formíř 36
II PRAKTICKÁ ČÁST **37**
10 VÝZKUM **38**
10.1 CÍL VÝZKUMU 39
10.2 ČASOVÝ PLÁN A HARMONOGRAM VÝZKUMU 40
10.3 VÝZKUMNÁ METODA 40
10.4 VÝZKUMNÝ VZOREK 41
10.4.1 Název organizace 42
10.4.2 Zřizovatel a datum zřízení organizace 42
10.4.3 Popis a cíle organizace 42
10.4.4 Vznik a historie 43
10.4.5 Předmět podnikání 43
10.4.6 Majetkové poměry 44
10.4.7 Aktivity v oblasti výzkumu a vývoje 44
10.4.8 Aktivity v oblasti ochrany životního prostředí 44
10.4.9 Orgány společnosti 44

10.4.10 Nabídka poskytovaných služeb 45
10.4.11 Cílová skupina (případně kapacita) 45
10.4.12 Personální struktura 46
10.4.13 Přílohy 46
10.5 PŘEDPOKLÁDANÉ DŮVODY FLUKTUACE U MESIT & RÖDERS V.O.S. 47
10.6 DÍLČÍ VYHODNOCENÍ A PREZENTACE VÝZKUMU : 49
10.7 VYHODNOCENÍ A PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU 67
10.8. VÝZNAM A UPLATNĚNÍ PRO PRAXI 81
ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI 82
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 87
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 90
SEZNAM GRAFŮ 91
SEZNAM TABULEK 92
SEZNAM PŘÍLOH 94

ÚVOD

Téma své bakalářské práce jsem si vybrala z oblasti, ve které pracuji. Působím ve firmě Mesit & Röders v.o.s., jejíž činnost je zaměřena na výrobu hliníkových (dále jen AL) odlitků převážně do automobilového průmyslu. Pracuji dlouhodobě na pozici personalisty a vývoj společnosti sleduji téměř od jejího založení. Často jsem prostředníkem v komunikaci a při řešení problémů mezi podřízenými a nadřízenými zaměstnanci, proto mne zaujalo několik oblastí (témat), které se v průběhu let objevily. Závažným problémem v letech 2007-2008 se stala otázka fluktuace, motivace, odměňování a stabilizace pracovního kolektivu u dělnických profesích. Jelikož tyto problémy jsem považovala za zásadní nejen pro dobrý vývoj společnosti, ale i z osobního hlediska, započala jsem se „soukromým výzkumem“, který jsem následně uplatnila při psaní této bakalářské práce.

Jako cíl své bakalářské práce jsem si stanovila posoudit, zda příčinou fluktuace na dělnických pozicích je nízké finanční ohodnocení nebo věková struktura zaměstnanců. V souvislosti s tím se pokusím popsat na základě všeobecných poznatků z odborné literatury efekt odstranění fluktuace směrem ke změně postojů u vedení společnosti, vliv fluktuace na jedince, celý pracovní kolektiv a v kontextu řešení otázky stabilizace zaměstnanců ve firmě. S pomocí výsledku analýzy dokumentů (např. statistiky vzniku a ukončení pracovních poměrů, statistiky výběrových řízení, fluktuace dle jednotlivých středisek) a technik kvantitativního výzkumu (např. dotazníkové šetření, rozhovor „face to face“, pozorování) se chci pokusit o popis daného stavu.

Teoretická část práce je rozdělena do devíti hlavních kapitol. Záměrem teoretické části bylo popsat aspekty, které souvisí s problematikou následného výzkumu. V **první kapitole** se zaměřuji na vysvětlení základních pojmů firemního výzkumu, které jsou pro danou problematiku podstatné. Ve **druhé kapitole** popisuji aspekty fluktuace, její pozitiva a negativa, ovlivnění vnitřními a vnějšími faktory. Navazující **třetí kapitolu** jsem zaměřila na nezaměstnanost ze všeobecného pohledu. V **následující kapitole** zaměřené na motivaci bylo mým záměrem popsat, jak významná a důležitá je role motivace pro zaměstnance i zaměstnavatele. Podrobněji se věnuji motivaci pracovní a uvádím některé motivační typy lidí.

Pátá kapitola je zaměřena na vstup do zaměstnání, zmiňuji zde i důležitost adaptačního procesu. V **šesté kapitole** se zabývám otázkou lidských zdrojů a vlivů na pracovní pozici.

V **předposledních dvou kapitolách** se věnuji otázkám spokojenosti a odměňování. Poslední **devátá kapitola** je věnována popisu jednotlivých pracovních pozic.

V následné praktické části práce se zaměřuji na samotný výzkum. Popisuji zde hlavní i dílčí cíle výzkumu, zvolenou výzkumnou metodu, časový plán a harmonogram výzkumu a výzkumný vzorek. Vyhodnocení a prezentaci výsledků výzkumu interpretuji ve formě přehledových tabulek a grafické vizualizace (grafy).

Konečný název bakalářské práce vychází z původního zadání práce, ale vzhledem ke struktuře a řešení dané problematiky v mé práci je více konkretizován.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ VÝZKUM

Ve výzkumech se nedává zvláštní přednost určitým metodám a technikám. Mnohostranné a složité jevy v oblasti pracovně právní mohou být úspěšně a do hloubky prozkoumány jen za pomoci všech dosažitelných metod.

Podle cíle a rozsahu se výzkum člení na tři základní druhy :

a) **základní neboli teoretický výzkum**, který se zaměřuje na klíčové problémy, na studium obecných zákonitostí, principů a vzájemných souvislostí jevů a dějů v procesu. Objasňuje podstatu pracovně právních jevů, studuje jejich kategorie apod. Základním výzkumem se zabývá MPSV, Ministerstvo práce a obchodu apod.

b) **aplikovaný výzkum –** využívá nejnovější vědecké poznatky, principy a zákony objevené základním teoretickým výzkumem a aplikuje je v praxi se záměrem přispět ke zkvalitnění nebo inovaci podnikatelského procesu. Tento výzkum si většinou řídí jednotlivé firmy, koncerny, společnosti (TOYTA, VW, ŠKODA) a nezřídka jeho výsledky a poznatky využívají i ostatní podnikatelské subjekty.

c) **aplikovaný -individuální výzkum** – jako zvláštní druh výzkumné činnosti zjišťuje stav určitého jevu, získává a shromažďuje informace k vytvoření přehledu o jeho stavu u jednotlivé konkrétní firmy. Slouží pro řešení určitých jevů daného prostředí, které nemusí být dále aplikovatelné pro ostatní podnikatelské subjekty, neboť tyto jevy jsou aktuální pouze pro tuto jednu konkrétní společnost. Často si společnost výsledky individuální výzkumu nechávají jen pro sebe a nemají zájem o publikaci pro širokou veřejnost.

Vědecký výzkum rozeznáváme komplexní a dílčí. Komplexnost a parciálnost ve výzkumu jsou pojmy relativní. V současné době se jako komplexní chápe výzkum prováděný týmem odborníků z příbuzných oborů. Žádný vědecký výzkum se však neobejde bez úzké spolupráce s praxí. [1]

[1] WERTHER, W.,JR.; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

2 FLUKTUACE

Obecně se můžeme v různých zdrojích dopátrat hodnoty doporučované fluktuace, která se nejčastěji zmiňuje v rozsahu 5-7 % (přičemž průměrná míra fluktuace v ČR je na úrovni cca 15 % - dle oboru, regionu a dalších vlivů) . [2]

Co to vlastně znamená? Znamená to tedy, že ve sledovaném období (obvykle 1 rok) opustí firmu 5-7 (resp. 15) osob na každých 100 zaměstnanců této firmy. Proč je to právě tato hodnota? Proč vlastně není optimální 0% ? Protože fluktuace má také svá **negativa** a **pozitiva**, rizika a přínosy :

A) Negativa rostoucí fluktuace :

- ztráta zaškolených zaměstnanců
- možný únik citlivých informací a obchodních tajemství
- ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam)
- minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky
- možnost ztráty kreditů a důvěryhodnosti u dodavatelů
- zvýšená náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení
- snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání

---

[2] Fluktuace zaměstnanců. In: PersonAll. 2005 [online]. [cit. 2009-07-14].

URL: <http://firmy.publikuj.cz/personalista/index.php

B) Přínosy řízené fluktuace :

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

Abychom mohli skutečně zvážit všechny možné aspekty a dopady fluktuace, případně určit její optimální výši, musíme se zaměřit kromě standardních ekonomických a provozních výkazů na zjištění dalších, zpřesňujících informací a to **vnitřní** a **vnější** faktory :

A) Vnitřní faktory :

- historický vývoj fluktuace ve společnosti (je vhodné mít údaje min. 3-4 roky nazpět – pro určení příp. trendů a vyloučení náhodných vlivů)
- struktura fluktuace (z jakých důvodů zaměstnanci odcházejí, z jakých pozic, od kterých vedoucích, po jaké době trvání pracovního poměru, kam odcházejí, …)
- vazba vývoje fluktuace na jednotlivé fáze rozvoje firmy:
  - jaké jsou cíle společnosti pro nejbližší a vzdálenější období
  - v jaké fázi vývoje se společnost nachází
  - jaká je firemní kultura
  - jaká je zvolená firemní (příp. i personální) strategie – jednotlivým fázím vývoje firmy, její kultury a strategie lze přiřadit různou míru fluktuace, kterou je možno považovat za „normální" – jiná bude v období založení společnosti, kdy se jedná o tzv. rodinný podnik s několika málo nadšenými zaměstnanci a

neformálním vedením; jiná bude v okamžiku rozrůstání a tvrdé centralizace řízení; jiná v období zeštíhlování a zefektivňování procesů.

- firemní kultura, která je kromě otisku zakladatelů dána mj. stabilitou/rizikovostí konkurenčního prostředí a velikosti firmy, také ovlivňuje výši „normální míry fluktuace“ – a jistě bude jiná v kultuře „ostrých hochů“ a jiná v kultuře „jízdy na jistotu“.
- vyčíslení přímých i nepřímých ztrát způsobených odchody zaměstnanců (pokles obratu, zisku, ztráta zákazníků, dodavatelů, nutnost využít nové externí partnery, zvýšení nákladů na reklamu a informovanost zákazníků,…)
- vyčíslení nákladů na nábor, výběr, adaptaci a rozvoj nových zaměstnanců
- vyčíslení nákladů na odstupné a různé náhrady odcházejícím zaměstnancům
- vyčíslení nákladů na rostoucí požadavky stran péče o zaměstnance (sociální programy, specifické odměny, bonusy,…) a vyhodnocení jejich efektivity
- jaké jsou (a v minulosti byly) výsledky prováděných výzkumů spokojenosti zaměstnanců (příp. dalších průzkumů a šetření)-které jsou nejvýraznější, společné nebo opakované jmenovatele
- jaké jsou zdroje na sanaci problémů vzniklých z vysoké, resp. rostoucí fluktuace

  (peníze, čas, lidé, informace, IT a komunikační prostředky,…)
- jak funguje případná spolupráce s odborovou organizací (respektive Radou zaměstnanců) – posouzení možnosti spolupráce na řešení problémů fluktuace (možný partner pro přípravu a také prosazení optimalizačních změn).

Průměrná hodnota nákladů na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů se pohybuje kolem 17 000 kč, ale může dosahovat i 50 000 kč. Výše těchto nákladů souvisí i s délkou náboru.

Průměrný počet dní na obsazení pozice se pohybuje mezi 30 a 47 dny. [3]

[3] Fluktuace zaměstnanců. In: PersonAll. 2005 [online]. [cit. 2009-07-14].

B) Vnější faktory :

- v jakém stavu a fázi je obor daného podnikání-trh (jaký je výhledově potenciál odbytu produktů, služeb-očekává se stagnace, progrese, degrese?)
- jaká je hrozba vstupu konkurence, kdo je konkurence, jak se na trhu a také vůči svým zaměstnancům profiluje, jaké má standardy (posouzení možnosti odlivu zaměstnanců ke konkurenci)
- kolik stejných, resp. příbuzných atraktivních pracovních příležitostí se pro zaměstnance nabízí v blízkém regionu
- jaká je úroveň výše mezd a struktury zaměstnaneckých výhod v regionu a v oboru působení firmy
- jaký je předpoklad vývoje v oblasti hlavních externích faktorů-stručná SLEPT analýza (především vývoj nezaměstnanosti, ekonomické a úvěrové politiky, politické a legislativní situace, technologické rozvoje-faktory stability prostředí a podpory rozvoje).

Z pohledu zaměstnanců lze fluktuaci rozdělit na **dobrovolnou** a **nedobrovolnou**. V prvním pololetí roku 2009 převládala spíše fluktuace dobrovolná (8,5 %) nad nedobrovolnou

(5,8 %). [4]

[4] Fluktuace a retence zaměstnanců. In: Personalista. [online]. [cit. 2009-07-14].

URL: <http://personalista.cz/print.php?ID=33&basket=6383f0661ff8a2a82eb7bc5cec62...

Z možných důvodů pro **nedobrovolný odchod** zaměstnance představuje přitom jen nepatrnou část (0,4 %) propouštění pro porušení kázně či slabý pracovní výkon. To pravděpodobně souvisí s českou legislativou, která zaměstnavatelům poněkud znesnadňuje rychlé jednání v případě neuspokojivých pracovních výsledků zaměstnance.

Mezi další důvody, které se zahrnují do nedobrovolné fluktuace, patří např. odchod zaměstnance do důchodu, reorganizace, odchod ze zdravotních důvodů atd.

Z průzkumů vyplývá, že ze zaměstnanců, kteří společnost opustili **dobrovolně**, pracovalo téměř 60 % u firmy maximálně tři roky a necelá desetina odešla již ve zkušební době.

Vyšší míra dobrovolné fluktuace u nových zaměstnanců, zvláště ve zkušební době, signalizuje možný problém v náborovém procesu, kdy očekávání nově přijatých zaměstnanců mohou být odlišná od skutečné situace na pracovišti. [4]

Měření fluktuace :

Mnohé organizace sledují hrubou fluktuaci za různě zvolená období (každý měsíc, čtvrtletně, pololetně nebo každoročně), dle pracovních funkcí, středisek, pohlaví, vzdělání, věku, délky PP (pomáhá při identifikaci důvodů fluktuace), atd.

Hrubý počet fluktuací je používán každoročně především pro výroční zprávy (např. ve společnosti CIPD a CBI) . Jsou důležité pro efektivní srovnání cílů. Avšak jsou taky nezbytné pro výpočet dobrovolné fluktuace.

Vzorec je jednoduchý :

Míra fluktuace

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{rozvázané pracovní poměry x 100}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

Míru fluktuace tedy lze vypočíst jako celkový počet zaměstnanců, kteří rozvázali pracovní poměr (vč.odchodů partnerů) v daném období (roce), zahrnuje také zaměstnance, kteří

organizaci opustili nedobrovolně na základě výpovědi, snižování stavů pracovních sil, ze zdravotních důvodů (do výpočtu někdy nezahrnujeme odchody zaměstnanců na MD, do starobního nebo invalidního důchodu, k výkonu veřejných funkcí a podobně vynucené odchody) a je dále násoben koeficientem 100 a následně jako celek dělen průměrným počtem zaměstnanců (vč.partnerů) v daném období (roce). [4]

Míra stability :

= celkový počet zaměstnanců u firmy alespoň 1 rok x 100 / celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem.

Metody sledování příčin odchodů zaměstnanců :

Komplexní analýza umožňuje fluktuaci řídit, a optimalizovat tak proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví. Toto potvrzuje fakt, že 91 % účastníků studie prováděné společností PersonAll v roce 2005 používá alespoň jednu z níže uvedených metod pro pochopení důvodů fluktuace :

- rozhovor s nadřízeným – 82%
- rozhovor s personalistou – 67 %
- dotazník při odchodu – 36 %

Kromě tohoto společnosti také podnikají preventivní kroky pro minimalizace nežádoucí fluktuace např. tím, že cíleně sledují spokojenost a motivaci svých zaměstnanců, což jim pomůže včas rozpoznat klima panující ve společnosti a přijmout příslušná opatření. [3]

3 NEZAMĚSTNANOST

Ztráta či absence zaměstnání je období velmi náročné pro každého jedince, je spojeno se snížením sociální prestiže, se sociální izolací a někdy i pocitem psychické i fyzické degradace. Nezaměstnanost lze nejlépe vystihnout, jak uvádí Mareš (2002), ve vztazích: příjem z práce, možnost kdykoli tuto práci svobodně ukončit nebo být tohoto zaměstnání někým jiným zbaven. Předpokládá tedy jistou směsici svobody a závislosti.

Uchazeč o zaměstnání - jak napovídá původní význam slova - je člověk, který někam „chodí“, „dochází“, aby propagoval svou osobu, aby využil své znalosti a schopnosti. Je to způsob, jak se představit a prezentovat.

Důvody hledání nového zaměstnání jsou různé, mohou být buď **pozitivní** (úpadek zaměstnavatele, převzetí podniku konkurenční firmou, zastavení práce v podniku, přerušení práci pro vzdělávání, přeškolení či rekvalifikace) a nebo **negativní** (propuštění protože…, odnětí svobody…) a důvody těžko zařaditelné ani pozitivní ani negativní (pracovní neschopnost způsobená delší nemocí, úrazu, těhotenství, nezaměstnanost). Dále chtějí lidé prostě jen změnit zaměstnavatele, pracovat na jiném místě nebo v cizině, profesně povýšit, více vydělávat, získat zodpovědnější postavení, změnit povolání či profesi, nevyhovuje jim pracovní „ovzduší“ v podniku apod.

V současnosti se však velmi na výši nezaměstnanosti promítá recese na trhu, což vede k tomu, že současný zaměstnavatel nemá zakázky nebo se mu nevede, podniku hrozí zkrácení pracovní doby, dochází ke změnám ve vedení podniku, omezení či pozastavení výroby, často i ke konkurzu, krachu a zrušení podniku.

Výši nezaměstnanosti ovlivňují ještě další faktory zejména vzdělání, kvalifikace, zdravotní stav, věk, pohlaví, příslušnost k určité sociální skupině, u žen počet a věk dětí, jazyková a PC vybavenost apod.

A naopak nezaměstnaný má právo nabízenou práci z určitých osobních důvodů odmítnout např. zdravotních, směnnost neslučující se s péči o vyživované potomky, nevyhovující charakter práce, velká vzdálenost zaměstnavatele od bydliště, irelevantní vzdělání a kvalifikace apod.

Společnost však očekává, že její nezaměstnaní členové si budou práci hledat aktivně, nastupovat do PP co nejdříve a nebudou zbytečně dlouho požívat dávek sociální podpory.

4 MOTIVACE

Motivační vlastnosti, tj. potřeby, zájmy, cíle, ideály, hodnoty a city jsou zdrojem dynamiky každé osobnosti. Motivace, jako soubor vnitřních hnacích sil činnosti člověka, usměrňuje jeho poznání, prožívání a jednání.[5] K žádoucí úrovni jakéhokoliv výkonu přitom vede jen přiměřená, optimální motivace. Je-li člověk příliš „umanutý“ v dosažení určitého výsledku, obvykle to jeho aktivity, a tím i šance na úspěch snižuje. Není-li motivován vůbec, pak zpravidla nic nedělá, a ničeho také nedosáhne. Motivovanost člověka se formuje v důsledku řady zvenku působících vlivů, podnětů a působí buď živelně nebo záměrně jako stimulace. Každá činnost je uskutečňována nejen na základě vnějších stimulů, ale současně za spolupůsobení vnitřních popudů, tzv.motivů. Motivy jsou jednak zdroje motivace, ale i motivační vlastnosti (např. návyky, zájmy, ideály, hodnoty).

Velký význam při výběru a výkonu určité profese hrají velkou roli cílevědomost, systematičnost, rozhodnost, píle apod.

Pokud má člověk problémy s motivací, měl by si udělat jasno, co od života chce, promyslet si své priority – vytvořit a prověřit si svůj hodnotový žebříček.

S motivací pro dané pracovní místo souvisí i různé **zaměstnanecké výhody**: kompenzování výdajů na přestěhování, příspěvek na penzijní a životní připojištění, zvýšení počtu dnů dovolené, příspěvky na dopravu, používání firemního auta, mobilní telefon, příspěvek na rekreaci či volnočasové aktivity, poskytování osobních úvěrů a hypoték za zvýhodněné úroky, nákupy zboží a služeb se slevou, slevy na společenské akce. Někteří uchazeči vnímají jako velkou výhodu financování školení a kurzů, příspěvek na studium, které jim pomůže získat další kvalifikaci.

Dobře motivovaný jedinec často pracuje více, nad rámec svých povinností, neodradí jej překážky ani těžkosti v práci, má lepší systém vlastní sebekontroly, jeho pracovní výsledky jsou výrazné a v neposlední řadě je pro něj práce potěšením.

---

[5] HANZALÍKOVÁ, O.; PAUKNEROVÁ, D.; SOUŠKOVÁ, M. *Jak uspět v prvním zaměstnání*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0121-9, str. 13.

Naopak demotivovaná osoba pracuje nesvědomitě, nedbale, je povrchní a nestálá, často pracuje teprve pod přímým dohledem nebo pravidelnou kontrolou. Tento laxní přístup k pracovním povinnostem vede často k vyššímu nátlaku a kontrolám ze strany nadřízených pracovníků, přidělování méně odborných až jednodušších prací, případně snižování finančního ohodnocení. Což může vést ke zvyšování demotivovanosti a následné fluktuaci.

Velmi demotivovaná osoba častěji střídá různá zaměstnání, jen z těží dokáže překonat tuto bariéru a objevit novou motivaci pro udržení si pracovní pozice.

Příčin nedostatečné motivace může být řada:

- nevhodná volba povolání
- nízké finanční ohodnocení
- nedostatek seberealizace a sociálních kontaktů, izolovanost
- komunikační bariéry
- častá neakceptace snah a návrhů jedince
- nenaplnění původních cílů a ideálů apod.

Pracovníci mohou být děleni i na tzv. motivační typy:

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k nějakému výkonu či typu chování. Podle Plamínka (2003) existují tyto základní motivační typy lidí.

Objevovatelé – přitahuje přijímání výzev a zdolávání překážek, mají velké předpoklady pro vědeckou a kreativní práci. Neradi se cítí omezování, ke své práci potřebují velkou dávku svobody a jsou zdrojem nových myšlenek a nápadů.

Usměrňovatelé – rádi využívají svého vlivu na jiné lidi a jsou středem pozornosti, citlivě reagují na hierarchické uspořádání společnosti, uplatní se jako vůdci větších skupin lidí a dovedou přesvědčit. Mají vůli naslouchat a chápat, jsou samostatní, aktivní při řešení problémů, racionální a činnosti dotahují do konce.

Slaďovatelé – jsou vstřícní a vysoce empatičtí. Spoléhají se na pocity u sebe i u druhých.

Zpřesňovatelé – bývají pečliví, kritičtí, přísní na sebe i okolí, respektují autority, neradi riskují.

5 VSTUP DO ZAMĚSTNÁNÍ

5.1 Výběrové řízení

Konečnému rozhodnutí o změně zaměstnání předchází **vyhledání** vhodného typu pracovní pozice a to např. v novinových inzerátech v místních a nadregionálních denících, odborných časopisech, dotazování na Úřadu práce, kontaktováním pracovních agentur, rada přátel a známý, podání si individuálního inzerátu, zaměření se na firmy jež přijímají přihlášky, doporučení, „naslepo“, veletrhy pracovních příležitostí. Uchazeč si taktéž musí rozmyslet, koho oslovit ze zaměstnavatelů, zda v místě a blízkém okolí bydliště, na celém území republiky, firmy disponující pracovními příležitostmi v zahraničí nebo zcela specifické odvětví (např. chemický, automobilový či farmaceutický průmysl).

Velmi důležitá je uchazečova **žádost** o zaměstnání, která by měla obsahovat: profesní vývoj, schopnosti a dovednosti, osobní přednosti, zdůvodnění, proč se o zaměstnání uchází, životopis, fotografie, vysvědčení, reference, posudky, doporučení, ukázky práce- pokud je požadováno. Správně sestavená a dobře formulovaná uchazečova žádost často dokáže okamžitě vzbudit trvalý zájem. Právě zájem pak přiměje adresáta, aby si příznivě naladěn pročetl i ostatní přiložené podklady a posoudil je. Je již zcela samozřejmostí 21.století, že žádost nutno napsat na stoji, nikoliv rukou, neboť rukopis je často nečitelný.

Vyhlídky určitého uchazeče vždy závisejí na jeho osobní situaci. Významně se přitom uplatňují tato **kritéria**: uchazečova kvalifikace a vzdělání, cíl vytčené pracovní činnosti, po pracovní stránce naprostý začátečník či zkušený pracovník, zvláštní znalosti a schopnosti, momentální nezaměstnanost, návrat do pracovního života, situace na trhu práce, platové požadavky, zdravotní omezení, změna povolání.

Žadatele o práci můžeme rozdělit do několika **typů**:

- začátečníci: nemají dosud žádnou praxi a profesní zkušenosti (kromě absolventů, kteří vykonávali praxi jako součást studia)
- velmi malá profesní zkušenost: čerstvě po ukončení pracovního poměru a malé zkušenosti ze současného povolání
- mnohostranná a dlouholetá pracovní praxe: již velké vlastní schopnosti a dovednosti

- zvláštní kvalifikace: mimořádné druhy kvalifikace
- čerstvý vysokoškolák: charakteristika akademického vzdělání, v podstatě jako každý, kdo začíná pracovat
- vysokoškolsky vzdělaný uchazeč s profesní praxí
- lidé vracející se do pracovního procesu
- nezaměstnaní

Důvodů nepřijetí do zaměstnání může být několik:

- pohlaví uchazeče neodpovídá představám zaměstnavatele (Určité pracovní pozice jsou spíše vhodné pro muže z důvodu velké fyzické zátěže, např. přemisťování těžkých břemen, 3-směnné či nepřetržité provozy. Naopak práce žen je preferována při monotónních, přesnost vyžadujících, miniaturních druzích činnosti, dále např. při práci s dětmi, osobami nemocnými či jinak zdravotně znevýhodněnými.)
- profesní vývoj uchazeče není postačující (Nedostatečné zkušenosti pro daný typ pracovní pozice, které nelze získat zapracováním na pracovišti.)
- uchazeč je příliš starý nebo mladý (Většinou se jedná o typ práce náročné na fyzickou kondici pracovníka, ale i např. v IT oborech. Naopak „mládí“ je nevýhodou např. při vedení velkého pracovního kolektivu nebo u druhů činností vyžadující dlouholeté zkušenosti.)
- nadprůměrně stonal (Zde je vždy obava zaměstnavatele, že se situace bude opakovat a čas i finance vložené do takového uchazeče se nikdy nevrátí. Je nutné však posuzovat zcela individuálně důvody nadprůměrné nemoci, zcela jiná situace může být při léčení vážného úrazu a jiná při opakování „chřipkových onemocnění“. Novým trendem je dlouhodobá nemoc jako řešení nezaměstnanosti, tedy období, než si pracovník nalezne nové pro něj adekvátní zaměstnání.)
- delší dobu nezaměstnaný (Bohužel tento typ nepřijetí do PP je zcela častý. Důležitá je samozřejmě délka a důvody evidence na ÚP. Nutné je posoudit i aktuální stav na trhu práce, který je teď pro uchazeče o zaměstnání velmi nevýhodný, protože pracovních příležitostí je v současnosti nedostatek. Na druhou stranu dlouho

nezaměstnaný člověk postupně ztrácí motivaci k hledání nového zaměstnání, ztrácí naději a domnívá se, že to stejně nemá smysl. Dále u něj mohou vzniknout různé druhy zlozvyků, které se následně negativně promítnou v novém zaměstnání, např. docházení do práce na přesnou pracovní dobu a ukončení pracovní doby dle nařízení ne o 5 či 10 min dříve, dodržování „jen" 30 min obědové přestávky, přesných pracovních postupů a řádů atd. V době své nezaměstnanosti byl totiž „pánem svého času" a na tuto situaci si zvykl, takže při příchodu do zaměstnání většinou činí některým pracovníkům přesná pravidla jak časová tak i pracovní nemalé problémy.)

- místo neodpovídá jeho kvalifikaci (vyšší či nižší.)
- menší možnost výdělku než zaměstnání uchazeče (Uchazeč sice chce změnit původní zaměstnání, nová práce by se mu zamlouvala, ale protože je plat nižší než u původního zaměstnavatele, nabízenou pozici odmítne. Bohužel v dnešní složité době jsou finance „až" v první řadě a není se čemu divit.)

Výzkumy ukazují, že 55% prvního dojmu je založeno na vzhledu a chování, tedy na oblečení, postavě, řeči těla a výrazu obličeje, dalších 38% na způsobu mluvení, intonaci, artikulaci. Jen 7% závisí na tom, co říkáme. Znamená to tedy, že až 93% z prvního dojmu záleží na tom, jak vypadáme a jak mluvíme. [6]

[6] BAKOŠ, E.; BINEK, J.; PÓČ, D. *Lidské zdroje-procesy, struktury a dokumenty*. Plzeň: Vyd. a nakl. Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-7380-013-6.

.

5.2 Adaptační proces

Jedno americké přísloví praví: „První dojem je jen jeden.“ A právě proto je nástup do nového zaměstnání tak náročný. Uchazeč on zaměstnání zpravidla nezná podnik či instituci, které volné místo nabízejí, a neví, co ho čeká-natož aby měl představu, co bude požadováno od něho. Několik dní před nástupem do nového zaměstnání přepadne každého starost, že nezvládne dostatečně dobře a rychle svou práci, že se „znemožní“ a bude zažívat jednu trapnou situaci za druhou. Být tím „novým“ nebo tou „novou“ vyvolává u většiny lidí pocit stísněnosti a velkých obav. V zaměstnání nejde jen o odborné znalosti a pracovní výkony, ale také o „sociální kompetence“, vypořádat se se zadanými úkoly, vycházet s lidmi, prokazovat odborné kompetence, být přátelský a otevřený. První týdny na novém pracovišti jsou takovým balancováním mezi adaptací a profilací.

Téměř každý člověk, nevyjímaje absolventy, už má za sebou nějakou tu změnu zaměstnání a ví, že první den bývá enormně náročný. Důvody jsou zcela prosté: noví lidé, nová jména, nové úkoly, budova,ve které se musí nejprve vyznat, soustředění se na celou řadu věcí, které budou za několik týdnů probíhat takřka „automaticky“. Všichni však na tom byli ze začátku stejně a dalo by se říci: „Nástup do zaměstnání je experiment, při kterém nikdo nepřijde všemu na kloub.“

Ať se nám to zamlouvá nebo ne, budeme nejprve „začátečníky“ v oddělení, a protože nás musí někdo zapracovat, budeme pro kolegy dokonce během prvních týdnů více přítěží než (často naléhavě nutným) odlehčením. Ne každý přijímá nováčka s otevřenou náručí a někteří lidé mají zájem na tom, aby ho hned odkázali do příslušných mezí. V takových případech je třeba projevit jistou dávku tvrdosti, říci jasně, co považujete za své záležitosti a být neoblomní. Nenechat se zastrašit, s klidným, ale rozhodným jednáním lze pochodit vždy lépe.

Každá firma je zároveň komplexní sociální mechanismus s různými klikami, skupinami, přátelstvími, ale též animozitami a formálními i neformálními hierarchiemi. V oddělení se vykrystalizovaly jisté, pevně dané role. Personální změny pak vždy představují faktor nejistoty. Možná dojde k přerozdělení rolí. Právě ve zkušební době je „nováček“ odkázán na pomoc svých kolegů a lehkovážné promarnění jejich sympatií (či neutrality), by mohlo být nemalou komplikací. „Služebně starší“ spolupracovníci pochopitelně pociťují příliš

rázné vystupování někoho nového jako útok na svou vlastní pozici, při přednášení návrhů je tedy na místě trochu diplomacie.

Nevhodný průběh procesu adaptace, a to jak ze strany pracovníka, tak podniku, obvykle vede k předčasným a zbytečným odchodům. Podle odhadů končí 30-50% všech zkušebních dob neúspěchem, přičemž v 95 % případů byly výpovědi podány zaměstnavatelem a největší počet lidí odchází z podniků během prvního roku po přijetí.

Adaptační proces je tedy o informacích, ale i o pocitech a postojích, o postupné přeměně znalostí v dovednosti a získávání pracovních návyků. Ale i o trvalejších mezilidských vztazích.

Nejčastější důvody odchodu pracovníků ze zaměstnání:

- nesplnění počátečních očekávání
- nedostatek komunikace s pracovníky, nadřízenými, vedením
- nedostatek uznání
- chybí příležitost odborného rozvoje
- chybí výzva, lákavý úkol
- neodpovídající kultura práce zaměstnavatele

Adaptační proces by měl mít stanoveny následující body:

- konkrétní dobu adaptace
- určení poradce či rádce, který není bezprostředním nadřízeným
- specifikované cíle adaptačního procesu
- určení způsobu hodnocení a vyhodnocování procesu adaptace
- vymezení funkčních míst k rotaci
- definování „dolaďujících“ vzdělávacích aktivit

Hodnocení adaptačního procesu u zaměstnance a kontrola :

- konec prvního týdne – obdržení potřebného vybavení, informací o pracovních postupech a porozumění jim, vyznání se na svém pracovišti a pracovištích, kam bude docházet, základní vstupní zaškolení, seznámení s hlavními pracovními úkoly
- konec prvního měsíce – porozumění role, jakou jeho práce v organizaci obnáší, zhodnocení pokroku základních pracovních úkonů, určení oblastí nutných k doškolení a povzbuzení
- konec třetího měsíce – kontrola kvality a výkonu práce, začlenění do kolektivu, poskytnutí zpětné vazby
- konec šestého měsíce – zamyšlení nad uplynulým obdobím, zpětná vazba

6 LIDSKÉ ZDROJE A VLIVY NA PRACOVNÍ POZICI

Komplexní pohled na lidské zdroje nabízí teorie lidského potenciálu.[7] Lidským potenciálem rozumíme v jejím pojetí „předpoklady člověka k činnostem, které realizuje ve všech svých základních sociálně ekonomických funkcích, a to ve funkci občana, člena rodiny, pracovníka, spotřebitele i vlastníka“.

Teorie lidského potenciálu konkretizuje **lidský potenciál** těmito složkami:

- **potenciál zdraví**, který se projevuje v soustavě objektivních i subjektivních ukazatelů fyzického i psychického zdravotního stavu;
- **potenciál poznatkový a dovednostní**, který se projevuje soustavou osvojených teoretických znalostí a praktických dovedností;
- **potenciál hodnotově orientační,** který se projevuje škálou přijatých hodnot jednotlivce i celé společnosti;
- **potenciál sociálně participační**, který je určen mírou ochoty jedince podílet se na řešení úkolů a problémů druhého jedince i sociálních skupin, do nichž jedinec patří i nepatří;
- **potenciál individuálně integrativní a regulační**, též potenciál volní, který se projevuje mírou schopnosti ovládat sám sebe;
- **potenciál tvůrčí**, který je určen mírou schopnosti nacházet účinnější způsoby uspokojování potřeb.[8]

---

[7] Upraveno dle: STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. a kol.: *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Brno: Computer Press, 1998.

[8] BAKOŠ, E.; BINEK, J.; PÓČ, D. *Lidské zdroje-procesy, struktury a dokumenty*. Plzeň: Vyd. a nakl. Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-7380-013-6, str.14.

6.1 Výchova a vzdělání

Člověk se rodí nejen s konkrétními dispozicemi, ale i do konkrétní situace, která je určována faktory, na nichž je narozený jedinec závislý. Je to prostředí nejbližší i širší rodiny, města, etnické či státní příslušnosti apod. To vše se podílí na vývoji jedince a vede jej v celém dalším životě. Výchova začíná již v rodině, která v různé míře podporuje rozvoj schopností dítěte, buduje jeho motivační charakteristiky, určuje hodnotový systém, formuje jeho postoje a charakter. Rodiče tak fungují jako první stavební kámen budoucí profesní kariéry dítěte. Velkou roli hraje dále úroveň každé vzdělávací instituce a kvalita jejích pedagogů. Rozvoj znalostí a dovedností pokračuje v zaměstnání, vlivem vnějšího prostředí, působením celkové společensko-politické atmosféry v zemi apod.

I když teoretická příprava **absolventů** bývá poměrně na vysoké úrovni, jejich dosažené postavení ve společnostech je obvykle málokdy v souladu s představami jedince, kteří je zastávají. Je tomu tak i proto, že své předpoklady nedokáží vždy vhodně rozpoznat a využít, neumí na svém rozvoji v praxi vhodně pracovat. Značnou roli hrají i praktické návyky, které si absolventi do praxe přenášejí jev v malé míře, a jejich schopnost rychle se v dané situaci orientovat a přizpůsobit se jí. Dalším handicapem tedy mohou být i málo rozvinuté motivační charakteristiky mladého člověka tzn. málo rozvinuty zájmy, cíle, ideály. Často jim chybí potřebné volní vlastnosti-nejsou dost cílevědomí, vytrvalí podávat objektivně požadované pracovní výkony. Jejich nadřízeným pak nezbude, než aby je naučili pracovat, nebo se s některými, u nichž již není naděje na pozitivní změny, rozloučit

Investice do vzdělání a výcviku jsou považovány stejně jako investice do věcného kapitálu za opatření, která zvyšují individuální pracovní bohatství, produktivitu a důchod. Čímž se zvyšuje zájem o podnikové vzdělání. Z toho vyplývá, že vzdělání je do jisté míry určováno potřebou trhu.

6.2 Nemocnost

Ztráta zaměstnání a nezaměstnanost mají řadu důsledků jak somatických např. rozvoj kardiovaskulárních onemocnění, vysoký cholesterol a krevní tlak, tak i psychických jako deprese, poruchy chování, alkoholismus, sebevražedné pokusy apod.

Tak i na „pracující“ doléhají různé druhy onemocnění vyvolané stresem, příliš vysokým pracovním tempem a nasazením, fyzickou a psychickou zátěží organismu. Např. emoční

poruchy spánku, zvýšením srdečních onemocnění, vředových chorob žaludku a dvanáctníků, vysokým krevním tlakem. U tzv. pomáhajících profesí se často objevuje syndrom vyhoření = burnout, ztráta motivace a smysluplnosti. Před nástupem do nové pracovní pozice je zjišťován zdravotní stav uchazeče a jeho zdravotní způsobilost pro danou profesi. Toto zjištění provádí buď tzv. závodní lékař nebo obvodní lékař uchazeče.

6.3 Výkonnost

Od útlého věku jsou lidé vedeni a vychováváni k podávání výkonu, nejlepší příležitost nabízí zaměstnání. Svými dispozicemi k podávání výkonu se lidé značně liší, je to dáno duševními schopnostmi, motivovaností, ale i některými charakterovými vlastnostmi. Intelekt ovlivnit nemůžeme, je nám dán genetickou výbavou, ale ovlivnit můžeme např. pracovní morálku, motivovanost, ochotu pracovat a podávat vyšší pracovní výkony.

6.4 Podniková kultura

Pouze malé množství podniků však zatím pochopilo nezbytnost těsné spolupráce se školami jako s přirozeným zdrojem pracovníků. Všeobecně je známo, že řízené získávání zkušeností v průběhu pracovního výkonu je nejlepší způsob, jak postupně z nováčků vychovat pracovníky tzv. na míru a vytřídit ty, kteří pro získání zkušeností v daném směru nemají dostatečné předpoklady anebo nejsou schopni získat mj. i odpovídající dovednosti a žádoucí pracovní návyky. Záleží tedy jak na charakteru podniku, tak na jeho zaměření a dále na místě jeho působení. Toto vše ovlivňuje člověka při výběru pracovní pozice.

Každá firma má svou podobu a vykazuje ji navenek v nestejně silné míře záměrně vytvořeného obrazu o sobě, jejímž prostřednictvím je pak veřejností vnímána. Nejpozitivněji jsou posuzovány velké zahraniční podniky. Identita a image společnosti jsou přitom v největší míře záležitostí podnikové kultury. Ta představuje souhrn představ, mínění, hodnot, norem a pravidel, jakož i všech projevů podnikového dění, včetně chování jednotlivců, které na ně navazuje. Dokonce od toho, jak podnik vypadá již na první pohled se odvíjí spíše pocitově než racionálně, jak bude podnik pro daného uchazeče přitažlivý.

7 SPOKOJENOST

Je dlouhodobě známo, že **pracovní prostředí**, které tvoří především celkové uspořádání pracoviště, jeho světelné, zvukové, mikroklimatické a další podmínky, ovlivňuje prožívání člověka a jeho pracovní spokojenost. Nejvíce patrné je to ve výrobních podnicích, zejména v těch, které jsou vybaveny zastaralou technikou, v horkých nebo chladných provozech, dále hlukově, prachově či chemickými výpary exponované. V tomto případě mohou nepříznivé podmínky výrazně narušovat psychický i fyzický komfort pracovníků.

Spokojenost dále souvisí s **finančním ohodnocením**, kde lepší podmínky jsou uchazeči spíše vnímány u zahraničních podniků.

Významnou roli zastává i **spolupráce s kolegy a spolupracovníky**. Neshody a nedorozumění mezi kolegy jsou častým důvodem nespokojenosti v zaměstnání. Svého životního partnera je možno si svobodně vybrat, své kolegy však zpravidla ne. Je tedy potřeba naučit se s nimi vycházet a spolupracovat, ale když se to nedaří, může se sebeoblíbenější práce pro zaměstnance stát nakonec nepříjemnou povinností. Strach ze ztráty zaměstnání a neustále se zvyšující pracovní zátěž přispívají ke zhoršení prostředí v zaměstnání. Novým trendem na pracovištích je vzrůstající psychický teror tzv. šikanování, mobbing. Šikanovaní kolegové bývají odříznuti od jakýchkoliv informací, bývá jim přidělována méně hodnotná práce, jsou často veřejně kritizováni, provokováni, sexuálně obtěžováni apod. Nejednou vedoucí šikanuje zaměstnance proto, aby je zlomil a oni sami odešli, jedná se o tzv. bossing.

Velmi důležité pro spokojenost je i **pracovní rozvoj, zvyšování kvalifikace, kariérní růst, vzdělávání.**

Na celkové spokojenosti v zaměstnání má velký podíl zaměstnavatel, který by měl zajistit humánní pracovní podmínky, otevřenou informační politiku a komunikaci, dostatek vzdělávacích možností a podporovat týmovou spolupráci.

8 ODMĚŇOVÁNÍ

Zaměstnanec byl měl být ve skutečnosti odměňován za své pracovní výsledky a ne za své postavení nebo odpracované hodiny. Odměňovány mohou být celé skupiny např. tzv. kolektivní prémie, ale většinou je odměňován výkon jednotlivce.

V posledních letech spousta organizací z důvodů rostoucí konkurence přijala nové a netradiční formy odměňování aby, uvedla do souladu plat a pracovní výkon, produktivitu a kvalitu práce, snížila náklady na odměňování, zlepšila pracovní nasazení a zapojení zaměstnanců, pozvedla týmovou práci a posílila pocit sounáležitosti.[9] Příkladem jsou :

- úkolová práce – odměňování za každou vyprodukovanou jednotku
- výrobní příplatky – odměna, která se vyplácí za překročení určité úrovně výkonu doplňující pevnou mzdu
- provize – určité % prodejní ceny nebo předem stanovená částka za každou prodanou jednotku
- zvýšení mzdy dle zásluh – na základě hodnocení pracovního výkonu nadřízeným pracovníkem
- odměna za znalosti – za každou novou kvalifikaci nebo dovednost, která je osvojena
- nepeněžité odměny – medaile, upomínkové předměty, diplomy, udělení mimořádného volna nebo dovolené
- podíly – spíše pro vedoucí zaměstnance, závislé na ekonomickém výsledku firmy, jejichž hodnota je rozdělena formou příplatků
- spoluvlastnictví – konečná vývojová fáze v oblasti podílových systémů, nákup akcií své firmy
- podíl z výroby – příplatek za předem stanovenou vynikající úroveň produkce

[9] O´DELL, C., McADAMS, J. *The Revolution in Employee Rewards, Management Review*, březen 1987, s. 30.

- podíly ze zisku – rozdělení zisku organizace mezi její zaměstnance

Dalšími motivačními prvky v odměňování zaměstnanců mohou být:

- různé druhy pojištění – životní, penzijní, pracovní neschopnosti
- dovolená nad rámec stanovený zákonem
- úprava pracovní doby – kratší úvazky pro matky s malými dětmi apod.
- kratší pracovní týden – zhušťuje 40 pracovních hod. do menšího počtu dní
- pružná pracovní doba
- rozdělení práce – tutéž práci vykonávají dva nebo více zaměstnanců, ale nikdy ve stejnou dobu, tzn. mohou se střídat po směnách nebo i po týdnech
- vzdělání - hrazení školného
- finanční služby – různé slevy výrobků, nižší úroky z půjček a hypoték, nákup akcií své firmy
- sociální služby – poradenství při složitých životních situacích, firemní školky či jesle, pomoc při stěhování a hledání nového bydlení

Sociální výhody a služby, které poskytuje zaměstnavatel ve všech druzích odměňování se velmi rychle vyvíjejí. Jsou rozšiřovány za účelem předcházení pracovních nepokojů, reakcí na požadavky pracovníků a udržení konkurenceschopnosti na trhu. Zaměstnanci to vítají, neboť mohou uplatnit určité daňové zvýhodnění a částečně jsou chráněni před důsledkem inflace.

9 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

9.1 Vstupní data

9.1.1. Popis pracovní pozice dle KZAM

Dle klasifikace zaměstnání (KZAM-R) se ve společnosti Mesit & Röders v.o.s. uplatňují následující dělnické pozice :

81228 – slévárenský dělník (obsluha strojů a zařízení)

72118 – slévárenský dělník formíř a jádrař

81223 – tavič kovů

82239 – strojírenský dělník konečné úpravy kovů (obsluha strojů a zařízení)

Výzkum pro mou bakalářskou práci se bude týkat všech skupin, pro některé zásadní údaje jsem uvedené pracovní pozice rozdělila na:

a) dělnické pozice, které vykonávají převážně ženy: 82239 – ženy na ruční úpravě AL odlitků

b) dělnické pozice, které vykonávají jen muži: 81228,72118,81223 – všeobecně jako slévárenský dělník

9.1.2. Popis pozice strojírenský dělník konečné úpravy kovů

Tento druh pracovní činnosti u firmy Mesit & Röders v.o.s. vykonávají převážně ženy.

Jedná se o práci poměrně velmi fyzicky namáhavou, spojenou s velkou přesností a kontrolou často okem velmi špatně viditelných závad.

Závodním lékařem bylo určeno, že tato práce není vhodná pro pracovníky s invalidním důchodem, osobou znevýhodněnou nebo se ZTP či ZTP-T. Nedoporučuje se taktéž pro osoby, které trpí různými problémy se zády, krční páteří, horními končetinami a jsou alergické na hliníkový prach.

Práce spočívá v přivezení si paletovým vozíkem AL odlitky v ohrádkách o hmotnosti

400-600kg, které byly nejdříve odlity, ohraněny a omlety ve slévárně tlakového lití.

Dále následuje ruční pilování, broušení a odstraňování otřepů, závad a přebytečného materiálu. Jedná se převážně o ruční práci různými pilníčky, dlabátky, vrtáčky až v neposlední řadě po práci s Delta bruskami, případně vrtacími přístroji. Vše je spojeno s velmi náročnou vizuální kontrolou. Takto opracované odlitky se balí do krabic na palety nebo do železných gitrů = ohrádek. Nezbytné je zdůraznit, že takové krabice váží kolem 14kg, skládají se po 6 krabicích na 3 patra a celkem je v jedné paletě až 1000-1300 kusů odlitků. To se jedná o drobnější odlitky řádově o váze několik málo gramů. Jedna žena však za směnu, která činí 8,5 hod s 0,5hod pauzou na oběd, musí vyexpedovat takové palety až 4! Nemalou část času zabere i tzv. cyklopování palety a polepování tzv. avízy.

(Avízo je průvodní dokument každé krabice nebo palety s názvem odlitku, hmotností, číslem, označením dalších parametrů a hlavně datem s podpisem jednotlivých pracovnic.

Tento systém byl vytvořen pro zpětnou kontrolu v případě výskytu zmetků, adresného potrestání a vyloučení výskytu chybovosti.)

Negativem pracovního prostřední na ruční úpravě odlitků je neustálý výskyt prachu vznikajícího od broušení a pilování kusů, odlitky sami jsou částečně pokryty oleji či odmašťovacími emulzemi, často mají poměrně ostré otřepy, které nutí zaměstnankyně neustále nosit pracovní rukavice. Nedílnou součástí při práci jsou i ochranné pracovní brýle, které zabraňují vniknutí odlétávajících částeček do oka.

Velmi je namáhán pohybový aparát, tedy záda, krční páteř a ruce. Z vlastní zkušenosti mohu posoudit, neboť jsem několikrát v době přílišného přetlaku zakázek pracovala na dílně, že tato práce je skutečně velmi fyzicky namáhavá a nejvíce negativně působí na ruce (tzv.tenisový loket, křeče v zápěstí a prstů, záněty ramen apod.)

Hmotnost odlitků je rovněž různá od 28g po 1,5kg. Četnost opracovávaných míst na kusech je taktéž různá od 5 až po 18.

Veškerá práce je normována a všechny pracovnice jsou s těmito normami seznámeny.

Svou výkonností dle těchto norem ovlivňuje každá pracovnice individuálně výši své nezaručené složky mzdy tzv. „výkonností prémie“.

9.1.3. Popis pozice strojírenský dělník ve slévárně– odlévač, omílač, tavič, formíř

Tyto pracovní pozici vykonávají pouze muži, jelikož jsou velmi fyzicky náročné a ve třísměnném provozu.

A) Základní pracovní náplň je pro všechny stejná :

Dodržovat zásady bezpečnosti práce a nosit předepsané ochranné pomůcky. Obsluhovat všechny stroje a zařízení provozu slévárna a omílárna dle „Obecných pracovních pokynů“, podílet se na opravách a údržbě jednotlivých strojů, podílet se na zaškolování nových pracovníků, manipulovat s materiálem pomocí VZV a NZV, manipulace s tekutým kovem, správně označovat palety s tavbami, rozpracovanou výrobou a s vratným materiálem, provádět vzhledovou kontrolu odlitků a odkládat v předepsaných intervalech odlitky ke kontrole, dále odkládat a označovat vzorky taveb, opracovávat kontrolní odlitky, vykonávat i ostatní činnosti nařízené seřizovačem nebo mistrem kontroly.

B) Rozšířená pracovní náplň je například u :

a) odlévač – seřizovač: vést a organizovat práci pracovníků příslušné směny, evidovat odpracované hodiny na jednotlivých pracovních kartách pracovníků, zajišťovat a kontrolovat dodržování zásad bezpečnosti práce a používání ochranných pracovních pomůcek na jednotlivých pracovištích viz „Obecné pracovní pokyny“. Obsluhovat, seřizovat a opravovat jednotlivé stroje, upínat a opravovat nástroje. Zaškolovat nové pracovníky na jednotlivých strojích. Zajišťovat správný tok účetních dokladů výchozího materiálu i rozpracované výroby, kontrolovat správné označování jednotlivých palet s vratným materiálem, opracovávat kontrolní odlitky a kontrolovat odkládání kontrolních odlitků dle kontrolního plánu na odpolední a noční směně, RTG a vzhledová kontrola na odpolední a noční směně. Vykonávat i ostatní činnosti nařízené vedoucím provozu.

b) formíř: opravovat a udržovat formy v aktivním stavu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

10 VÝZKUM

Výzkum v této práci jsem pojala jako výzkumný popisný problém. Výstupem bude tedy popis stavu na základě získaných dat. Základní cíl výzkumu je zaměřen na to, zda příčinou fluktuace na dělnických pozicích je nízké finanční ohodnocení. Na tento hlavní cíl navazují dva dílčí cíle výzkumu sledující jednak výsledný efekt získaných informací a jejich následné využití v praxi.

Abych mohla oslovit dostatečné množství respondentů a získat potřebné množství dat, využila jsem:

- techniku **dotazníkového šetření** pro zaměstnance v rámci strategie kvantitativního výzkumu, který se ve firmě Mesit & Röders v.o.s. využívá 1x ročně v podobě

  tzv.**„ Dotazník spokojenosti zaměstnanců“**. Jelikož tuto techniku využívám již nejméně od roku 2004, většina zaměstnanců je obeznámena s účelem dotazníkového šetření.

- zaměstnanecká struktura ve firmě se však neustále mění, oslovila jsem proto znovu všechny zaměstnance na tzv.: „Výrobní poradě s provozy“ a vyzvala je k dobrovolnému vyplnění uvedeného dotazníku a vysvětlila jim účel tohoto dotazníkového šetření. V rámci **společného dialogu**, jsem zodpověděla případné dotazy a stanovila nejzazší termín pro odevzdání. Pro zvýšení četnosti odevzdávaných dotazníků, jsem několikrát zopakovala zaručení:

  - anonymnosti
  - zodpovědného přístupu vedení k jejich případným návrhům či změnám
  - a v neposlední řadě skutečný zájem vedení firmy znát jejich názory na dění ve společnosti se všemi pozitivními i negativními stránkami.

  Nebylo taktéž opomenuto sdělení, že toto dotazníkové šetření se uskutečňuje pro zaměstnance hlavně za účelem:

  - zlepšení pracovního prostředí
  - kultury ve společnosti
  - zvýšení spokojenosti jednotlivých zaměstnanců.

Ukázalo se již totiž v minulosti, že pozitivním přístupem ze strany vedení bylo zajištěno větší množství zodpovězených a odevzdaných dotazníků. Výsledky dotazníkového šetření popisuji v závěru praktické části.

- Na toto **dotazníkové šetření** navazuje i tzv.: **„Formulář pro hodnocení pracovníků“** – kde nadřízený jednotlivých pracovníků vyhodnocuje jejich kvalifikaci a předpoklady pro uvedený druh práce. Vyhodnocování probíhá vždy v podobě nejméně 2 nadřízených osob, aby byla zachována pokud možno co největší objektivita. V případě zjištění nedostatečné kvalifikace následuje dodatečné proškolení dané osoby a zvýšení její kvalifikace.
- Dále jsem využila individuálního, polostandardizovaného **rozhovoru „face to face“** při výstupu ze zaměstnání. Tento typ pohovoru byl u „odchozích zaměstnanců“ prvotně na zkoušku prováděn u jejich přímých nadřízeného, informace však nebyly zcela relevantní, neboť vypovídací hodnota z prvních rozhovorů byla téměř nulová (převážně zaměstnankyně neochotně a nerady zodpovídaly dotazy nadřízenému snad z respektu a obav, dále to pokládaly za zbytečnou záležitost a samotný nadřízený si z těchto rozhovorů poznamenal jen kusé a nedostačující informace). Rozhodla jsem se pro svůj výzkum využít pouze druhého rozhovoru přímo s mou osobou jako vedoucím personálního oddělení a vyvarovat se chyb, které se vyskytly při rozhovorech vedených v prvotní fázi.

10.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem kvantitativního výzkumu bylo ověření hypotézy, zda důvodem fluktuace na dělnických profesích je spíše nízké finanční ohodnocení než věková struktura skupiny. Dílčími cíli jsou:

- popsat výsledný efekt získaných informací pro vedení firmy
- zjistit, do jaké míry byly získané informace použity v praxi a jaká byla jejich úspěšnost

10.2 Časový plán a harmonogram výzkumu

Výzkum probíhal v období leden 2004 – srpen 2009 dle následujícího harmonogramu:

- Připravit vhodnou formu dotazníků : „Dotazník spokojenosti zaměstnanců“ a „Formulář pro hodnocení zaměstnanců“, otázek pro rozhovor „face to face“ a konkrétního zaměření pro přímé pozorování
- Zabezpečit výzkumný vzorek
- Provést výzkum
- Zpracovat výsledky výzkumu - březen 2010
- Ověřit uplatnění získaných informací v praxi

10.3 Výzkumná metoda

Zvolila jsem formu kvantitativního výzkumu s využitím techniky dotazníkového šetření,

rozhovor „face to face“ a pozorování.

Protože při formě dotazníkového šetření chybí přímý kontakt tazatele a respondenta, velmi záleží na výběru, formulování a pořadí otázek. V dotazníku je celkem 12 položek, převážně zaměřené na zkoumanou problematiku, pouze poslední otázka č.12 je zaměřena na osobní údaje. Kromě otázky č.1 a č.11 si respondent vybírá pouze jednu z uvedených možností. Otázku č.1 vyhodnocuje stupněm důležitosti od 1 do 4 (1=nejdůležitější, 4=nejméně důležitá). Otázka č.11 umožňuje otevřenou odpověď v podobě nespočetného množství odpovědí. Toto dotazníkové šetření umožňuje oslovit větší množství respondentů a výhodou je i jeho poměrně rychlá návratnost. Anonymní forma dotazníku se velmi osvědčila, neboť zabránila strachu za případné sankce ze strany firmy za tzv. „neoblíbené odpovědi pro zaměstnavatele“, odpovědi byly pravdivější a četnost se taktéž zvýšila. Jelikož jsem do dotazníku nedala téměř žádné otázky osobního charakteru, respondenti se neobávali úniku osobnějších informací.

Při „rozhovoru face to face“ jsem často narážela na neochotu vůbec tento rozhovor „uskutečňovat“, neboť pracovníci jej pokládaly za zcela zbytečný, když byly již ve výpovědní lhůtě. Po vysvětlení účelu – zlepšení pracovního prostředí a podmínek pro

stávající pracovnice, případně nově příchozí a vyvarování se ze současný chyb, se mi podařilo tento rozhovor dokončit se všemi.

Přímé a utajené pozorování probíhalo pouze v období cca 2 měsíců a přineslo jen částečné a kusé informace, které musely být dále ověřovány jinými metodami např. dotazníkovým šetřením a rozhovorem „face to face".

10.4 Výzkumný vzorek

Pracuji ve společnosti Mesit & Röders v.o.s. od září 2000. Začínala jsem na pozici výrobní referentky, kdy firma měla celkem 35 zaměstnanců. V současnosti jsem vedoucí personálního oddělení, společnost díky recesi snížila svůj stav zaměstnanců z původních 126 na 77 osob. V rámci stáže jsem se zúčastnila vyřizování § 209 odst. 3 zákona č. 262/ 2006 Sb. (zákoník práce) o možnosti vyplácení náhrady mzdy zaměstnancům ve výši 60% průměrného výdělku, aby společnost nemusela přistoupit k dalšímu propouštění z důvodu nedostatku odbytu svých výrobků, což týkalo převážně žen na dělnických profesích.

Dále jsem se účastnila zahájení a průběhu nového projektu „Vzdělávejte se!" ve spolupráci s Úřadem práce v Uherském Hradišti, který ještě nikdy nebyl u společnosti uskutečňován.

Celkem požádala společnost o dotaci z ESF – OP LZZ pro 15 svých projektů. (OP LZZ = Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je jedním ze tří programů pro realizaci podpory z Evropského sociálního fondu v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice na období 2007-2013. Je spolufinancován z ESF, přičemž celková alokace na tento program pro příští rozpočtové období činí zhruba 73,7 mld. Kč, což představuje 10 % z celkové sumy z fondů EU pro ČR. Řídícím orgánem OP LZZ je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a globálním cílem je „Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 10 nejlepších zemí EU.)[10]

[10] Více k tématu viz.: http://www.sturkturalni-fondy.cz/oplzz/operacni-program-lidske-zdroje-a-zamestnanost

V současné době bylo schváleno 9 projektů. Zbývající projekty nebyly uspokojeny z důvodu nedostatků financí. Lze však očekávat, že Úřad práce obdrží další dotace a naše společnost by mohla uskutečnit alespoň některé ze zbývajících projektů.

Tyto projekty byly realizovány formou vzdělávání vybraných zaměstnanců různými vzdělávacími institucemi např.: Česká společnost pro jakost o.p., Praha, MARLIN, s.r.o., Uherské Hradiště, Personallall a.s., Uh.Hradiště, Gopas, Praha, Mitutoy, Praha.

Měla jsem tedy možnost spolupracovat a poznat různé systémy vzdělávání. Dále nahlédnout do systému získávání dotací z EU, jejich uplatnění v praxi a kontrolu následné úspěšnosti vzdělávání.

Cílem tohoto projektu bylo vzdělávání pracovníků a zvýšení jejich konkurenceschopnosti

(uplatnění) na trhu práce. Z pohledu společnosti ušetření finančních nákladů a udržení stávajícího počtu zaměstnanců. V neposlední řadě však snížení fluktuace a udržení stávajícího kolektivu ve firmě.

Výzkumným vzorkem byly a jsou zaměstnanci pracující na dělnických profesích v provozu – ruční úprava AL odlitků a slévárna.

10.4.1 Název organizace

Mesit & Röders v.o.s.

10.4.2 Zřizovatel a datum zřízení organizace

Společnost Mesit & Röders v.o.s. se sídlem v Uherském Hradišti byla založena v souladu s §78 obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. na základě společenské smlouvy ze dne 27.11.1996.

Dne 17.března 1997 byla zapsána do obchodního rejstříku Krajského obchodního soudu v Brně, oddíl A, vložka 8091, IČ: 25330853.

10.4.3 Popis a cíle organizace

Tlaková slévárna Mesit & Röders v.o.s. v Uherském Hradišti byla postavena v roce 1998 na „zelené louce“ a vybavena technologií nejvyšší kvality. Od té doby se slévárně velmi rychle podařilo zaujmout významné místo mezi tlakovými slévárnami nejen v České

republice, ale i v Evropě. Mesit & Röders v.o.s. je jednou z nových úspěšných joint venture česko-německých podnikatelů.

Cílem společnosti Mesit & Röders je výroba kvalitních odlitků tlakového lití ve středních a velkých sériích od dvou kompetentních partnerů z jedné ruky převážně do automobilového průmyslu. Dále kvalitní práce zaručena získáním v lednu 2002 certifikátu o zavedení systému kvality podle normy kvality ISO/TS 16494, přesné dodržení termínů, přiměřené výrobní náklady a v neposlední řadě spokojenost nejen zákazníků, ale i zaměstnanců.

10.4.4 Vznik a historie

Společnost Mesit & Röders v.o.s. vytvořila předpoklady pro svoje podnikatelské aktivity výstavbou první výrobní haly, u níž byl zahájen zkušební provoz v létě 1998.

Postupně byl rozšiřován strojový park společnosti z počátečních 2 licích center a jedné přetavovací pece až na 5 licích center a 2 přetavovací pece. Tato výrobní kapacita se vzhledem k vývoji nových zakázek ukázala jako nedostatečná, a proto se rozhodlo vedení společnosti zrealizovat druhou etapu výstavby haly slévárny.

Po jejím dokončení na jaře 2003 je zajištěn další rozvoj výrobních kapacit až na celkových 11 licích center a 4 přetavovací pece.

V roce 2004 bylo zprovozněno 6-té licí centrum Bühler, 3-tí tavící pece Striko a tryskací zařízení Rösler.

V roce 2005 bylo zprovozněno 7-mé licí centrum Bühler, 4-tá tavící pec Striko a další tryskací zařízení Rösler.

V roce 2006 bylo zprovozněno 8-mé licí centrum Bühler.

10.4.5 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti Mesit & Röders v.o.s. je výroba a prodej Al tlakových odlitků a jejich následné ruční nebo strojní opracování a montáž, taktéž všech nástrojů

potřebných pro odlévání, ostřihování i opracování. Společnost je orientována převážně na automobilový průmysl.

Od roku 2006 byl předmět podnikání rozšířen o výrobu a prodej výlisků z plastů a jejich následné ruční nebo strojní opracování a montáž.

10.4.6 Majetkové poměry

Jmění společnosti k 31.12.2008 činilo 121.247.996,64 Kč. Vklad společníka Industrie Beteiligungs GmbH & Co. KG Soltau činil ke dni 31.12.2008 94.998.732,26 Kč včetně podílu na rezervním fondu 45.894.219,76 Kč. Vklad společníka MESIT TL spol s r.o. činil ke dne 31.12.2008 26.249.264,38 Kč včetně podílu na rezervním fondu 12.178.463,58 Kč.

10.4.7 Aktivity v oblasti výzkumu a vývoje

V oblasti výzkumu a vývoje nepodnikla společnost v roce 2008 a 2009 žádné aktivity.

10.4.8 Aktivity v oblasti ochrany životního prostředí

Společnost dodržuje platné normy ochrany životního prostředí.

10.4.9 Orgány společnosti

Společnost Mesit & Röders v.o.s byla založena dvěma společníky, a to společností Industrie Beteiligungs GmbH & Co.KG Soltau, SRN s obchodním podílem v r. 2001 ve výši 90% a společností MESIT TL spol. s r.o., 686 01 Uherské Hradiště, Sokolovská 573 s obchodním podílem v r. 2001 ve výši 10%. (Od roku 2002 do současnosti byly stanoveny obchodní podíly následovně: 78,4% : 21,6 %).

Z poměru obchodních podílů ve společnosti Mesit & Röders v.o.s vyplývá, že společnost Industrie Beteiligungs GmbH & Co.KG Soltau, SRN je ve společnosti Mesit & Röders

v.o.s ovládající osobou (tzv. „matkou“) a společnost Mesit & Röders v.o.s osobou ovládanou (tzv. „dceřinou společností“).

10.4.10 Nabídka poskytovaných služeb

Prioritními cíly a obchodní strategie společnosti Mesit & Röders v.o.s. jsou i nadále zejména trvalé zabezpečení plánovaných objemů zakázek výroby, dodržení požadovaných termínů dodávek a plnění kvalitativních požadavků dle všech kritérií.

Vzhledem k tomu, že charakter výroby je orientován zejména na automobilový průmysl, došlo ve třetím a čtvrtém kvartálu roku 2008 k prudkému poklesu zakázek, na který musela společnost reagovat úspornými opatřeními jak v oblasti personální, tak i v oblasti provozních a režijních nákladů. Od měsíce listopadu 2008 byla společnost nucena zredukovat provoz slévárny z třísměnného na dvousměnný a ve výstupní kontrole z dvousměnného na jednosměnný. Stanovení míry všech opatření nebylo jednoduchou záležitostí s ohledem na zachování připravenosti zareagovat na opětovný nárůst výroby.

Od srpna do prosince 2008 nastal oproti stejnému období 2007 pokles tržeb za jednotlivé měsíce v průměru o 50%. V celoročním porovnání činil pokles tržeb 31%.

Společnost je připravena na nelehkou situaci reagovat účinnými opatřeními s citlivým přístupem v personálních otázkách.

Zástupce společníka-pan Andreas Röders – podpořil v závěru roku zaměstnance zprávou o rozhodnutí překonat období hospodářského poklesu a vyčkat jeho růstu bez nutnosti zastavení výrobních provozů. Prohlášení je podpořeno intenzivní přípravou nových projektů.

10.4.11 Cílová skupina (případně kapacita)

Hlavní cílovou skupinou jsou zahraniční zákazníci, převážně v automobilovém odvětví, nejen v celé Evropě, společnost expanduje i do USA a Asie.

10.4.12 Personální struktura

V roce 2007 stoupla výroba o 14% oproti roku 2006 a zajištění plnění zakázek na rok 2008 bylo možné jen s pomocí externích personálních sil (agentur práce). A v průběhu června a července 2008 bylo využito 24 externích pracovníků (brigádníků-studentů).

Jelikož charakter výroby neumožňuje rychlou adaptaci na jiné odvětví průmyslu než automobilového, kde jeho recese tvrdě postihla výši zakázek společnosti Mesit & Röders v.o.s. od července roku 2008, bylo nutno přijmout úsporná opatření. Dne 15.10.2008 bylo rozhodnuto vedením společnosti zredukovat stav o cca 40 zaměstnanců (35%) napříč celou strukturou firmy. Zaměstnancům byly buď předány výpovědi nebo neprodlouženy smlouvy na dobu určitou. V roce 2009 nebylo přistoupeno k dalšímu propouštění zaměstnanců.

Od 6.listopadu 2008 do 31. srpna 2009 společnost požádala místní Úřad práce v Uherském Hradišti, neboť nemá odborovou organizaci, o možnosti vyplácení náhrady mzdy zaměstnancům ve výši 60% průměrného výdělku dle § 209 odst. 3 zákona č.262/2006 Sb.

(zákoník práce), což umožnilo ponechat stávající počet zaměstnanců a společnost nemusela přistoupit k dalšímu propouštění.

Dále díky neustálému nedostatečnému odbytu zakázek se společnost rozhodla zapojit do projektu „Vzdělávejte se!“ dotovaného ESF a ČR.

Komplexnější personální struktura je zobrazena v Příloze č. 3 - Organigramm 2010 Mesit & Röders v.o.s.

10.4.13 Přílohy

Informační materiál o firmě a prospekt.

10.5 Předpokládané důvody fluktuace u Mesit & Röders v.o.s.

Kromě základní výzkumné hypotézy, že hlavním důvodem fluktuace je nízké finanční ohodnocení než věková struktura zaměstnanců, můžeme předpokládat ještě další důvody :

Domněnek je několik :

A) na oddělení ruční úpravy AL odlitků

- malé finanční ohodnocení
- fyzická náročnost- velmi náročná práce na záda, ruce, klouby a pohybový aparát
- druh práce – dělnická profese + 2-směnný provoz
- kolektiv – pouze ženy a ve velkém počtu
- mistr – povaha mistra spíše neklidná a výbušná
- špatná komunikace – 1 mistr na 25 žen
- shon a spěch na dokončení zakázky z důvodu neustálého neplnění termínů
- vysoké pracovní tempo a normy
- prašné a poměrně nečisté prostředí
- hluk z ručních brusek a vrtaček
- špatná komunikace s vedením

B) na oddělení slévárny

- malé finanční ohodnocení
- fyzická náročnost- velmi náročná práce na záda, ruce, klouby a pohybový aparát
- druh práce – dělnická profese + 3-směnný provoz
- kolektiv – pouze muži a ve velkém počtu
- mistr – povaha mistra spíše flegmatická až laxní
- shon a spěch na dokončení zakázky z důvodu neustálého neplnění termínů
- vysoké pracovní tempo a normy

- prašné, horké a nečisté prostředí
- hluk, zápach, kouř
- špatná komunikace s vedením

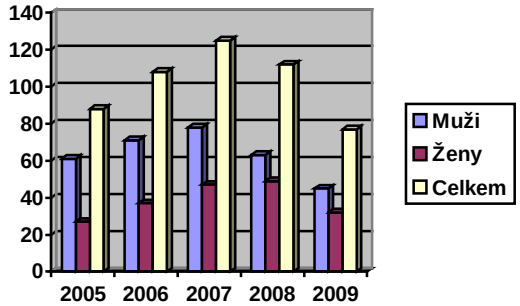
10.6 Dílčí vyhodnocení a prezentace výzkumu :

10.6.1 Věková struktura napříč společností

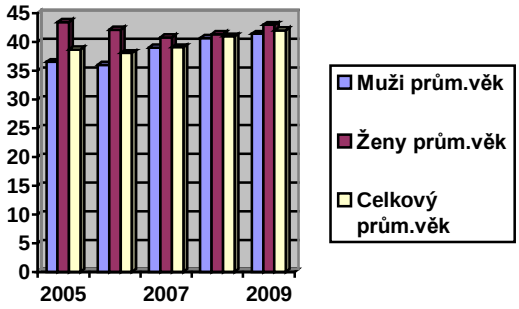
Tato tabulka vypovídá o věkové struktuře zaměstnanců společnosti dle jednotlivých pohlaví a celkově za společnost. Věková struktura žen zůstává poměrně stabilní, kdežto ve věkové skupině mužů je jednoznačně vidět postupné „stárnutí“ populace. Jak je patrné populace zaměstnanců za společnost jako celek postupně stárne, což znamená, že u firmy zůstávají jednak původní zaměstnanci a dále jsou přijímáni zaměstnanci spíše ve středním věku, kteří mají již nějaké pracovní zkušenosti a lze od nich čekávat vyšší uplatnění pro praxi.

Rok	Muži počet	Muži průměrný věk	Ženy počet	Ženy průměrný věk	Počet všech zaměstnanců	Věkový průměr všech zaměstnanců
2009	45	41,36	32	42,91	77	**42**
2008	63	40,63	49	41,29	112	**40,92**
2007	78	38,96	47	40,79	125	**39,65**
2006	71	35,96	37	42,08	108	**38,06**
2005	**61**	**36,49**	**27**	**43,44**	**88**	**38,63**

Tab. č. 1 Věková struktura zaměstnanců



Graf č. 1 Rozdělení pracovníků dle pohlaví

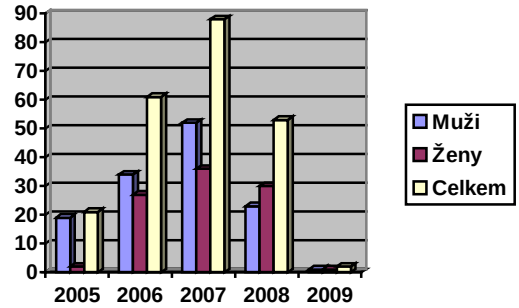


Graf č. 2 Věková struktura zaměstnanců

10.6.2 Vznik pracovních poměrů ve společnosti

Rok	Celkem	Muži	Ženy
2009	2	1	**1**
2008	53	23	**30**
2007	88	52	**36**
2006	61	34	**27**
2005	**21**	**19**	**2**

Tab. č. 2 Vznik pracovních poměrů



Graf č. 3 Vznik pracovních poměrů

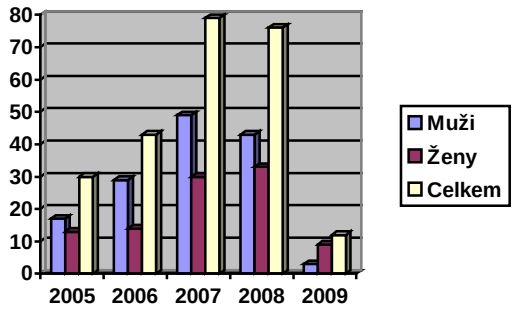
Jak je z tabulky patrné, oproti roku 2005 nastal v následujících letech 2006-2008 obrovský nárůst příjmu zaměstnanců 2-3 násobně. Tato situace byla způsobena rapidním rozmachem automobilového průmyslu, společnost získala velké množství zakázek a kontraktů. Naopak tabulka taktéž ukazuje, jak v roce 2008 (spíše ke konci roku) a hlavně v roce 2009 se do počtu nově uzavíraných pracovních poměrů promítla recese na trhu.

Lze říci, že v roce 2009 byl příjem zaměstnanců téměř zastaven, nové pracovní poměry byly uzavřeny jen u administrativních pracovníků a to: u žen jako zástup za nemocnou pracovnici, u mužů náhrada za odchozího pracovníka. Takže se jednalo spíše o nutné doplnění stavu pracovníků na původní počet, tedy nešlo o navyšování stavu.

10.6.3 Ukončení pracovních poměrů ve společnosti

Rok	Celkem	Muži	Ženy
2009	12	3	**9**
2008	76	43	**33**
2007	79	49	**30**
2006	43	29	**14**
2005	**30**	**17**	**13**

Tab. č. 3 Ukončení pracovních poměrů



Graf č. 4 Ukončení pracovních poměrů

Z uvedené tabulky vyplývá, že nejvíce ukončených pracovních poměrů bylo v letech 2007-2008, ač společnost byla ve velkém výrobním rozmachu. Což je nesrovnalost, kterou jsem se pokusila zjistit svým výzkumem Fluktuace v tomto období byla skutečně velmi vysoká.

Vliv na ni měla situace na trhu práce, kde byla velká poptávka po pracovních silách v dělnických profesích a zaměstnanec si mohl libovolně vybírat, případně mnohem častěji střídat zaměstnání, pokud se domníval, že pozice u jiného zaměstnavatele by pro něj byla výhodnější. Nemusel se obávat, že by zůstal bez pracovního místa, protože převládal přebytek pracovních pozic a nedostatek lidí, kteří by je vykonávali…

10.6.4 Porovnání vzniku a ukončení pracovních poměrů ve společnosti

Rok	Muži vznik PP	Muži ukončení PP	Ženy vznik PP	Ženy ukončení PP	Celkem vznik	Celkem ukončení
2009	1	3	1	9	2	**12**
2008	23	43	30	33	53	**76**
2007	52	49	36	30	88	**79**
2006	34	29	27	14	61	**43**
2005	**19**	**17**	**2**	**13**	**21**	**30**

Tab. č. 4 Porovnání vzniku a ukončení PP

Jak je z tabulky patrné v letech 2006-2007 bylo více vzniků PP než ukončení. Situace se však změnila v období 2008-2009, částečně z důvodu recese na trhu práce. Čísla nám však ukazují, že poměr mezi příjmem a propuštěním je zásadní a měl negativní vliv na vývoj společnosti (viz.tabulka fluktuace níže).

10.6.5 Fluktuace dle jednotlivých středisek v % .

Jak vyplývá z tabulky níže, byla nejvyšší míra fluktuace v letech 2007-2008 opět při největším rozmachu společnosti. Největší fluktuace byla během let zjištěna na středisku 103-ruční úprava kovů (slévárenská dělnice), dále na pozicích slévárenský dělník (odlévač, tavič, omílač) střediska 101,102,12,302.

Hodnoty na střediscích 104 a 202 jsou zkresleny vzhledem k celkovému počtu na těchto střediscích – 2 osoby, při odchodu jednoho pracovníka pak následně vychází 50% fluktuace.

Rok	**Celkem za společnost**	**101**	**102**	**103**	**104**	**11**	**12**	**201**	**202**	**302**
2009	3	1	0	6	14	0	0	12	0	**0**
2008	20	17	37	24	14	14	26	20	11	**16**
2007	20	14	0	27	50	16	31	8	52	**14**
2006	12	10	16	23	0	0	12	16	0	**20**
2005	7	4	0	30	0	0	25	16	0	**0**
2004	**9**	**3**	**0**	**45**	**0**	**0**	**0**	**0**	**14**	**0**

Tab. č. 5 Fluktuace dle jednotlivých středisek v %

1) Vysvětlení zkratek jednotlivých středisek:

101 – slévárna : slévárenský dělník odlévač

102 – slévárna : slévárenský dělník omílač

103 – ruční úprava kovů : slévárenská dělnice

104 – vstřikolisy : slévárenský dělník plastař

11 – THP : vedení společnosti, vedoucí jednotlivých odd., jakost a kvalita

12 – slévárna : slévárenský dělník tavič

201 – THP : skladové hospodářství

202 – THP : administrativa, ekonomické a personální odd.

302- slévárna : slévárenský dělník údržba forem

2) Vysvětlení zkratek jednotlivých středisek na dělnické a tzv. THP pozice:

101, 102, 12, 302 – dělnická pozice muži

103 – dělnická pozice ženy

11, 201, 202 – THP pozice

104 – kombinace dělnických i THP pozic, velmi nové pracoviště ve fázi zkušebního provozu

Rok	Celkem za společnost	101, 102, 12, 302 (muži)	103 (ženy)
2009	3	0,25	**6**
2008	20	24	**24**
2007	20	17,25	**27**
2006	12	14,5	**23**
2005	7	7,25	**30**
2004	**9**	**0,75**	**45**

Tab. č. 6 Fluktuace na dělnických pozicích dle mužů a žen v %

Jak vyplývá z následující tabulky fluktuace dělnických pozicích, byla nejvyšší fluktuace u mužů v letech 2006-2008 a v tomto období se stále zvyšovala. U žen byla nejvyšší v roce 2004, postupně sice klesala, ale hodnoty jsou příliš vysoké pro „zdravé“ fungování společnosti.

Rok 2009 je atypický díky stagnaci na trhu práce.

10.6.6 Odpracované roky v organizaci v %.

Rok	Do 3 m	Do 6 m	Do 9 m	Do 12 m	Do 18 m	Do 24 m	Nad 24 m
2009	0	2,63	0	1,32	2,63	1,32	**92,11**
2008	0,91	7,27	5,45	7,27	8,18	13,64	**57,27**
2007	13,22	7,44	11,57	7,44	4,13	9,92	**46,28**
2006	2,88	5,77	8,65	13,46	5,77	3,85	**59,62**
2005	**4,76**	**8,33**	**0**	**5,95**	**13,10**	**11,90**	**55,95**

Tab. č. 7 Odpracované roky v organizaci v %

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v letech 2005-2008 bylo více než 50% zaměstnanců u společnosti nad 24 měsíců. V roce 2009 již však 92 %, což znamená stabilizaci personálu.

Rok	Do 12 m	Do 24 m	Nad 24 m
2009	3,95	3,95	**92,11**
2008	20,9	21,82	**57,27**
2007	39,67	14,05	**46,28**

2006	30,76	9,62	**59,62**
2005	**19,04**	**25,00**	**55,95**

Tab. č. 8 Odpracované roky v organizaci v % do 1 a 2 let, nad 2 roky

Dle této tabulky vyplývá, že v roce 2008 bylo cca 20% zaměstnanců jak do 1 tak do 2 let, takže téměř 43 % zaměstnanců nebylo u společnosti déle než 2 roky.

V roce 2007 bylo do jednoho roku u firmy již cca 40% zaměstnanců a celkově nebylo cca 54% u společnosti déle než 2 roky.

V roce 2006 bylo do jednoho roku u firmy cca 31 % a celkově nebylo cca 40% u společnosti déle než 2 roky.

Celkově nebylo cca 44% u společnosti déle než 2 roky v období roku 2005.

10.6.7 Nemocnost v %.

Rok	Nemocnost za společnost v %
2009	**2,8 ?**
2008	**6,8**

2007	**8,2**
2006	**6,7**
2005	

Tab. č. 9 Nemocnost celé společnosti v %

Nejvyšší nemocnost byla u společnosti v roce 2007 a dále v letech 2008 a 2006.

V roce 2009 rapidně klesla na minimum. Důvodem byla změna legislativy při vyplácení nemocenských dávek a OČR (snížení náhrad), stabilizace personálu, recese na trhu práce, velká nezaměstnanost a s tím spojená obava ze ztráty zaměstnání při dlouhodobější nemoci.

V roce 2007 nemocnost byla způsobena i přístupem pracovníků ukončující své PP, neboť často využili možnosti být „práce neschopných" ještě v ochranné lhůtě a tímto způsobem si prozatímně zajistit jistý příjem a čas pro hledání jiného nového zaměstnání. Finanční zabezpečení od státu bylo v této době poměrně výhodné, a proto bylo ukončení PP tímto způsobem často takhle řešeno.

V roce 2008 nastala změna ve vyplácení „nemocenských dávek", a proto došlo ke snížení nemocnosti, protože tato skutečnost nebyla již tak finančně pro pracovníky výhodná.

Měsíc	**Celkem za společnost**	**101**	**102**	**103**	**104**	**11**	**12**	**201**	**202**	**302**
1	2,7	4,3	3,2	3,7	0	0	0	3	0	**0**
2	3,5	4,5	0	3,5	0	0	0	10,1	0	**0**
3	2,9	4,5	0	0	0	0	0	12	0	**0**
4	2,8	2,4	0	0	33,3	0	0	8,3	0	**0**
5	4,1	8,9	0	0	16,1	0	0	8,3	0	**0**

6	1,2	0	0	0	0	0	0	8,3	0	**0**
7	1,9	0	12,1	0	0	0	0	8,3	0	**0**
8	3,4	3,1	0	0	0	0	23,4	9,1	0	**0**
9	3,4	2,6	0	0	0	0	25,0	10,0	0	**0**
10	2,7	4,1	21,8	0	0	0	3,2	1,9	0	**0**
11	1,9	6,4	0	0	0	0	0	0	0	**0**
12										
Prum.	**2,8**	**3,7**	**3,4**	**0,7**	**4,5**	**0,0**	**4,7**	**7,2**	**0,0**	**0,0**

Tab. č. 10 Nemocnost v roce 2009 dle jednotlivých středisek a měsíců v %

Nejmenší nemocnost vykazují střediska, kde pracují tzv. THP pracovníci. Poměrně častá nemocnost je na stř. 101 v profesi slévárenský dělník. Na stř. 201 a 104 se jedná o nemocnost jednotlivce z důvodu vážnější choroby.

Měsíc	**Celkem za společnost**	**101**	**102**	**103**	**104**	**11**	**12**	**201**	**202**	**302**
1	3,9	2,0	0	10,9	0	0	0	0	0	**0**
2	7,7	6,3	16,7	13,3	0	11,2	0	3,4	4,0	**0**
3	6,2	6,8	0	11,9	0	0	0	0	0	**2,1**
4	5,7	6,1	0	10,9	0	10,8	0	0	0	**0**
5	4,7	4,5	0	9,6	0	0	0	3,0	0	**0**
6	5,5	3,1	0	14,8	0	0	0	1,8	0	**0**
7	5,5	8,4	0	9,4	0	0	0	0	0	**0**
8	7,0	6,9	7,5	12,5	0	0	0	3,4	0	**1,8**

9	7,7	6,6	3,3	16,5	0	0	0	4,4	0	**0**
10	9,9	11,9	32,3	16,1	0	0	9,3	0	0	**0**
11	8,9	9,7	33,3	11,9	0	0	22,8	0	2,2	**0**
12	9,2	6,8	20	12,9	0	0	17,5	8,2	15,8	**0,7**
Prum.	**6,8**	**6,6**	**9,4**	**12,6**	**0,0**	**1,8**	**4,1**	**2,0**	**1,8**	**0,4**

Tab. č. 11 Nemocnost v roce 2008 dle jednotlivých středisek a měsíců v %

Nejvyšší nemocnost byla zjištěna na stř. 103-ruční úprava kovů, slévárenská dělnice. Vyšší byla opět na dělnických profesích (stř. 101,102,12). Na vstřikolisech (stř. 104) nebyl v roce 2008 nikdo nemocen. Opět na THP pozicích byla nejmenší nemocnost.

Měsíc	**Celkem za společnost**	**101**	**102**	**103**	**104**	**11**	**12**	**201**	**202**	**302**
1	7,0	11,8	0	10,6	6,5	0	0	0	4,8	**0**
2	6,6	6,5	0	16,9	3,6	0	6,3	0	0	**0**
3	7,5	8,0	14,8	11,9	6,5	0	10,8	0	0	**0**
4	6,7	5,2	0	13,3	0	0	18,9	0	0	**0**
5	9,7	4,9	0	21,3	35,5	2,8	17,1	0	0	**0**
6	8,1	6,6	0	11,2	26,7	2,5	18,5	0	2,6	**0**
7	5,2	3,6	0	8,9	20,0	0,5	10,6	2,5	0	**0**
8	7,0	8,8	0	12,7	0	0	10,6	0	0	**0**
9	6,9	7,6	5,0	9,3	13,3	0	9,3	3,3	0	**0**
10	9,4	13,8	18,8	11,1	12,9	5,0	6,1	0	0	**0**

11	12,0	16,5	20,6	18,6	3,3	0	6,5	0	0	**0**
12	12,1	12,5	8,6	22,4	4,3	5,0	19,8	0	0	**0**
Prum.	**8,2**	**8,8**	**5,7**	**14,0**	**11,1**	**1,3**	**11,2**	**0,5**	**0,6**	**0,0**

Tab. č. 12 Nemocnost v roce 2007 dle jednotlivých středisek a měsíců v %

Nejvyšší nemocnost byla zjištěna na stř. 103-ruční úprava kovů, slévárenská dělnice. Vyšší byla opět na dělnických profesích (stř. 101,102,12). Na vstřikolisech (stř. 104) nastala v roce 2007 zvýšená nemocnost. Opět na THP pozicích byla nejmenší nemocnost.

Měsíc	**Celkem za společnost**	**101**	**102**	**103**	**104**	**11**	**12**	**201**	**202**	**302**
1	4,2	5,2	8,1	4,4	0	6,0	2,6	0	0	**1,3**
2	5,9	8,4	7,7	1,6	0	3,1	17,9	0	0	**12,0**
3	6,0	3,3	16,7	8,3	0	6,5	9,1	0	9,1	**4,0**
4	4,6	4,4	0	6,2	0	0	14,0	0	0	**0**
5	7,5	10,4	7,5	8,3	0	0	10,0	0	0	**0**
6	7,5	11,3	7,2	10,8	0	0	4,0	2,8	0	**0**
7	6,7	11,5	12,3	4,7	0	0	7,9	0	5,5	**0**
8	4,1	5,1	0	5,9	0	3,2	4,7	0	0	**0**
9	3,4	6,2	0	3,3	0	3,8	0	0	0	**0**
10	9,2	12,4	18,1	11,7	0	0	0	12,4	4,3	**0**
11	10,6	10,9	5,3	19,0	0	0	2,6	0	12,2	**10,0**

12	10,5	16,2	0	18,1	0	0	0	0	0	**0**
Prum.	**6,7**	**8,8**	**6,9**	**8,5**	**0,0**	**1,9**	**6,1**	**1,3**	**2,6**	**2,3**

Tab. č. 13 Nemocnost v roce 2006 dle jednotlivých středisek a měsíců v %

Nejvyšší nemocnost byla zjištěna na stř. 101-slévárna, slévárenský dělník. Velká nemocnost byla i na stř. 103-ruční úprava kovů, slévárenská dělnice. Na vstřikolisech (stř. 104) nebyl v roce 2006 nikdo nemocen. Opět na THP pozicích byla nejmenší nemocnost.

Zajímavé taktéž je, že nejvyšší nemocnost všech uvedených zkoumaných roků se vyskytuje vždy ke konci roku (listopad-prosinec), nejmenší naopak v období „teplejších měsíců“ a „letních prázdnin“ (červen-září).

Dále bohužel výši % nemocnosti ani příliš neovlivnila nově zavedená složka nezaručené mzdy, kdy pracovníci obdrží bonus 5 % (období 2005-2006) nebo 10 % (období 2007-dosud) za řádně odpracovaný měsíc, kdy nemají žádné absence, nemusí se přeorganizovávat výroba, odkládat termíny dodání zboží zákazníkům, nařizovat přesčasové hodiny stávajícím pracovníkům pro splnění zakázky apod. Zaměstnanci nepřicházejí o tento bonus v případě dárcovství krve a plazmy apod., vzdělávání, závažných rodinných událostí (pohřeb,svatba), dobrovolná činnost (hasiči), svědectví u soudů apod.

Vliv nemocnosti se částečně promítá i do dalšího typu nezaručené složky mzdy a to do tzv. 13-tého platu. Je to jen jedna z posuzovaných částí, ale na konečnou výši má taktéž určitý vliv.

10.6.8 Výběrová řízení 2008 – Statistika uchazečů o práci

Pro zajímavost jsem uskutečnila výzkum v oblasti výběrového řízení roku 2008. Jakým způsobem naši firmu kontaktovali uchazeči při žádosti o zaměstnání. Udělala jsem drobnou statistiku typů kontaktů a to telefonicky, e-mailem a fyzická návštěva. Od ledna do září 2008 bylo statistiku možno udělat bez větších komplikaci, ale poslední čtvrtletí roku 2008 je poněkud zkreslující, neboť se téměř žádní uchazeči o práci nezajímali, díky stavu na trhu práce.

Měsíc	Telefon	E-mail	Fyz.návštěva	Celkem
leden	1	2	17	**20**
únor	13	9	28	**50**
březen	6	0	15	**21**
duben	40	1	46	**87**
květen	14	1	25	**40**
červen	10	0	20	**30**

červenec	28	0	24	**52**
srpen	8	0	13	**21**
září	5	0	5	**10**
říjen				
listopad				
prosinec				
celkem	**125**	**13**	**193**	**331**

Tab. č. 14 Typy kontaktů uchazečů o pracovní pozici dle jednotlivých měsíců

Z uvedené tabulky vyplývá, že nejčastěji kontaktují uchazeči o práci společnost fyzickou návštěvou, jako druhý způsob preferují telefonický rozhovor a e-mailem až v poslední řadě. Tento způsob většinou upřednostňují uchazeči na THP pozice.

Čtvrtletí	Telefon	E-mail	Fyz.návštěva	Celkem
1.	20	11	60	**91**
2.	64	2	91	**157**
3.	41	0	42	**83**
4.				
celkem	**125**	**13**	**193**	**331**

Tab. č. 15 Typy kontaktů uchazečů o pracovní pozici dle čtvrtletí

Největší zájem o získání pracovního místa vykázali uchazeči ve 2. čtvrtletí roku 2008, tzn. v měsících duben-červen 2008, kdy byl nárůst až téměř jednonásobný. V 1. a 3.čtvrtletí byl stav poměrně vyrovnaný. Ke konci roku 2008 zájem uchazečů úplně klesl, nastalo období „vyčkávání“, co přinese rok 2009 a zda budou vznikat nové pracovní pozici. I tak je počet

331 uchazečů o práci poměrně vysoký a kladl na personální oddělení vysoké časové nároky.

10.6.9 Vzdělanostní struktura r. 2008 na dělnických profesích

Typy vzdělání	Stř. 101	Stř. 102	Stř. 12	Stř. 302	Stř. 101,102,12,302 (muži)	Stř. 103 (ženy)
VŠ	1	0	1	0	2	**0**
MATURITA	5	2	1	0	8	**4**
VÝUČNÍ LIST	16	3	5	5	29	**17**
ZÁKLADNÍ	6	0	0	0	6	**13**
celkem	**28**	**5**	**7**	**5**	**45**	**34**

Tab. č. 16 Vzdělanostní struktura r.2008 na dělnických profesích

U slévárenských dělníků (mužů) převažuje středoškolské vzdělání ukončeno výučním listem. U slévárenských dělnic je statistika vzdělanosti výučním listem a základním vzděláním poměrně vyrovnaná.

Typy vzdělání	Muži	Muži %	Ženy	Ženy %	Muži a ženy %

VŠ	2	4,44 %	0	0 %	**4,44 %**
MATURITA	8	17,78 %	4	11,76 %	**14,77 %**
VÝUČNÍ LIST	29	64,44 %	17	50,0 %	**57,22 %**
ZÁKLADNÍ	6	13,33 %	13	38,24 %	**25,79 %**
celkem	**45**		**34**		

Tab. č. 17 Vzdělanostní struktura r.2008 na dělnických profesích dle pohlaví v %

Jak je z tabulky patrné vyšší vzdělanost vykazují slévárenští dělníci. U slévárenských dělnic je nižší vzdělání podmíněno i druhem pracovní pozice, kterou vykonávají, neboť požadavek na tuto pozici je základní vzdělání případně středoškolské s výučním listem. Na pozicích slévárenského dělníka se požaduje převážně minimálně středoškolské vzdělání s výučním listem, lépe však s maturitou. Vysokoškolské vzdělání není požadováno, je výjimkou a pracovníci byli přijati do PP na základě jejich opětovné žádosti, neboť ve svém oboru a díky „vyššímu“ věku nemohli najít práci adekvátní jejich vzdělání. Pracovníci na tuto pozici se základním vzděláním byli přijati díky jejich velkých pracovním zkušenostem a adaptabilnosti na různé druhy pracovních činností.

Za dělnické profese komplexně převažuje vzdělání středoškolské s výučním listem, poměrně hodně je zastoupeno pouze základní vzdělání. Maturitní zkoušku mají většinou pracovníci vykonávající vyšší pozice v dělnických profesích např. vedoucí směny, vedoucí seřizovač, „předačka“ apod.

10.6.10 Vliv počtu dětí u dělnických profesí r.2008

Počet dětí	Muži	Muži %	Ženy	Ženy %	Muži a ženy %
0	4	17,39 %	7	30,43 %	**23,91 %**
1	6	26,09 %	9	39,13 %	**32,61 %**
2	10	43,48 %	7	43,48 %	**36,96 %**
3 a více	3	13,04 %	0	0 %	**6,52 %**
celkem	**23**		**23**		

Tab. č. 18 Vliv počtu dětí na dělnických profesích r.2008 v %

Tabulka popisuje vliv počtu dětí u dělnických profesí mužů (str. 101,102,12,302) i žen (str. 103). Hodnota 0 neznamená, že pracovníci jsou bezdětní, ale do počtu dětí jsou zpracovávány jen potomci jako „vyživované osoby“ ve věku 0-26let. Vyplývá tedy, že cca 24 % pracovníků má děti již „zaopatřeny“, ale téměř cca 70% pracovníků má stále ještě vyživovací povinnost k jednomu či dvěma dětem. Jen 6,5% pracovníků má 3 a více dětí.

Hlavně u žen byla tato statistika velmi důležitá při příjmu do PP. Neboť právě ženy se často odkazovaly na nemožnost pracovat ve 2-směnném provozu právě kvůli dětem, jejich péči a výchově. Po zjištění těchto důvodů byl zaveden převážně 1-směnný provoz

s výjimečnými odpoledními směnami, založenými na dobrovolnosti. O víkendu ženy tedy z těchto důvodů přesčasovou prací nebyly zatěžovány.

10.7 Vyhodnocení a prezentace výsledků výzkumu

Vyhodnocení výsledků výzkumu dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců jsem provedla statisticky i graficky, ve formě absolutních a relativních četností a tyto výsledky interpretuji ve formě přehledových tabulek a grafické vizualizace – graf. V tabulkách jsou uvedeny absolutní a relativní četnosti odpovědí, tyto odpovědi jsou zaokrouhleny na celá čísla.

Otázka č. 1: **Seřaďte skupiny níže uvedené podle Vámi vnímaného pořadí důležitosti**

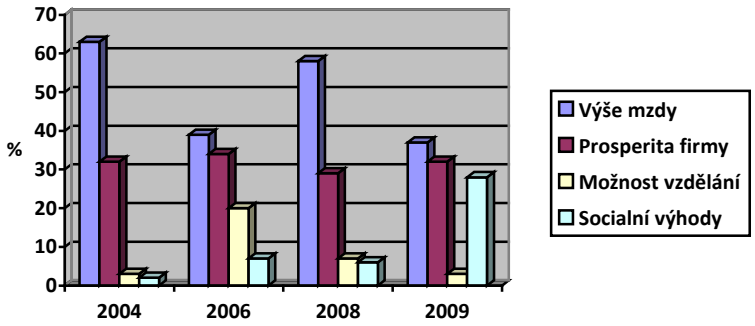
Komentář – cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají důležitost jednotlivých skupin a která je pro ně nejdůležitější.

Interpretace – v roce 2004 byla pro respondenty výše mzdy 2x více důležitá než prosperita firmy, ale již v roce 2006 byly obě skupiny vnímání téměř jako stejně důležité. Ve zhodnocení období 2008-2009 se situace opakovala. Tato situace souvisí s vývojem na trhu práce a promítaní se jeho stagnace (2006,2009) či expanze (2004, 2008). V období ekonomické krize si pracovníci více uvědomovali, že je pro ně důležité mít na prvním místě práci a k tomu je zapotřebí udržení firmy na trhu společně s její prosperitou..

Důležitost skupiny vzdělávání se enormně zvýšila v roce 2006 oproti ostatním rokům opět díky trhu práce. Nové pracovní pozice se jen velmi těžce získávaly a rozhodující vliv pro jejich dosažení hrálo vzdělání a kvalifikace.

Tab. č. 19 Důležitost skupin

Rok / Dotaz	*2004*	*2006*	*2008*	*2009*
Výše mzdy	***63%***	***39%***	***58%***	***37%***
Prosperita firmy	***32%***	***34%***	***29%***	***32%***
Možnost vzdělání	***3%***	***20%***	***7%***	***3%***
Sociální výhody	***2%***	***7%***	***6%***	***28%***



Graf č. 5 Důležitost skupin

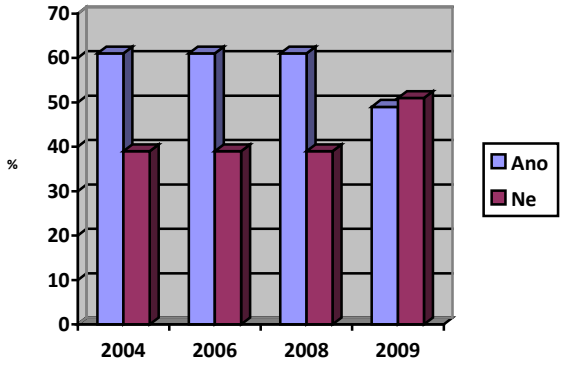
Otázka č. 2: Myslíte si, že potřebujete pro svou práci zvýšit kvalifikaci?

Komentář – cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci pro svou práci potřebují zvýšit kvalifikaci..

Interpretace – jednotlivá období jsou poměrně vyrovnaná ve prospěch zvýšení kvalifikace, pouze v roce 2009 je stav vyrovnaný. V tomto roce již byly uskutečněny úsporná opatření z důvodu krize a u zaměstnavatele zůstali převážně dlouholetí pracovníci, kteří pokládali další vzdělávání ve své profesi spíše za zbytečné, neboť dosáhli již požadované kvalifikace.

Tab. č. 20 Zvýšení kvalifikace

Rok / Dotaz	*2004*	*2006*	*2008*	*2009*
Ano	***61%***	***61%***	***61%***	***49%***
Ne	***39%***	***39%***	***39%***	***51%***



Graf č. 6 Zvýšení kvalifikace

Otázka č. 3: Myslíte si, že vyhlídky naší firmy jsou do budoucnosti:

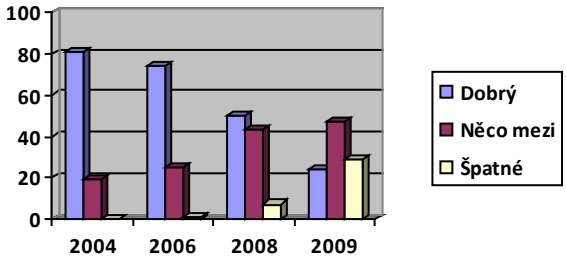
Komentář – cílem bylo zjistit, jak vnímají zaměstnanci budoucnost firmy..

Interpretace – v letech 2004 a 2006 převažoval názor dobré budoucnosti firmy, ale v roce 2008 byl stav již celkem vyrovnaný a v roce 2009 převažoval spíše názor negativní, strach z budoucnosti firmy. Opět to byl vliv situace na trhu.

Tab. č. 21 Vyhlídky firmy do budoucnosti

Rok / Dotaz	*2004*	*2006*	*2008*	*2009*
Dobré	***81%***	***74%***	***50%***	***24%***

Něco mezi	***19%***	***25%***	***43%***	***47%***
Špatné	***0%***	***1%***	***7%***	***29%***



Graf č. 7 Vyhlídky firmy do budoucnosti

Otázka č. 4: Myslíte si, že v jiné firmě, než nyní pracujete jsou pracovní podmínky:

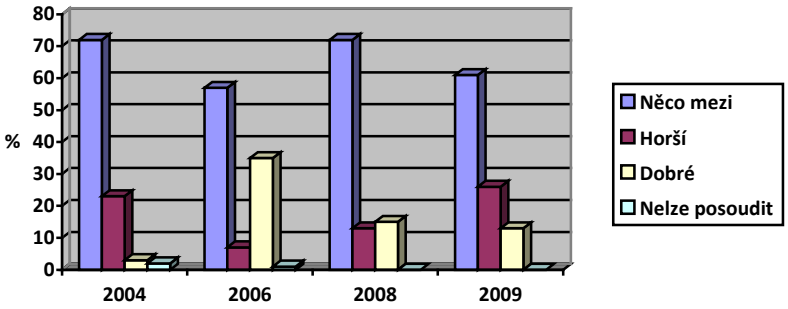
Komentář – cílem bylo zjistit, jak vnímají zaměstnanci pracovní podmínky u jiných firem.

Interpretace – vyhodnocení je poměrně vyrovnané, respondenti vnímají podmínky u jiných firem spíše neutrálně, jen v roce 2006 se dvojnásobně zvýšila četnost odpovědí – dobré. Z této statistiky vyplývá, že pracovní podmínky v naší společnosti jsou oproti ostatním společnostem vnímány převážně pozitivně.

Tab. č. 22 Pracovní podmínky u jiné firmy

Rok / Dotaz	*2004*	*2006*	*2008*	*2009*
Něco mezi	***72%***	***57%***	***72%***	***61%***
Horší	***23%***	***7%***	***13%***	***26%***
Dobré	***3%***	***35%***	***15%***	***13%***

Nelze posoudit	***2%***	***1%***	***0%***	***0%***



Graf č. 8 Pracovní podmínky u jiné firmy

Otázka č. 5: Změnit v současné době zaměstnání je podle Vašeho názoru:

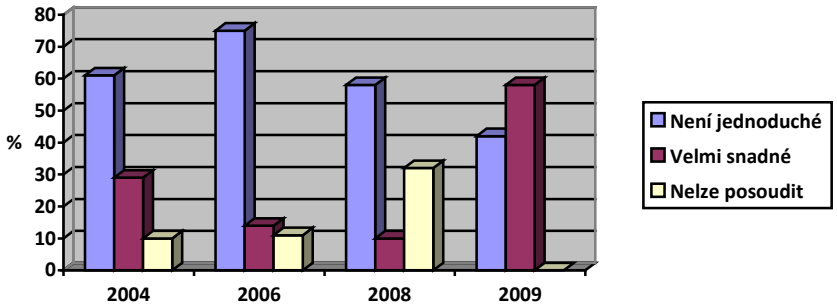
Komentář – cílem bylo zjistit, jak vnímají zaměstnanci možnost změny zaměstnání..

Interpretace – v letech 2004-2008 je stav poměrně vyrovnaný a respondenti nejčetněji uvádějí, že změnit zaměstnání není jednoduché. V roce 2009 se rapidně zvýšila odpověď velice snadné změny zaměstnání, ale tato situace byla relevantní pouze do 1.pol. roku 2009, neboť od měsíce srpna 2009 se začaly promítat první následky krize. Vypovídací hodnota tohoto údaje je tedy zkreslená dle časového období, výzkum byl prováděn v dubnu roku 2009, tedy před začátkem projevů krize.

Tab. č. 23 Změna zaměstnání

Rok / Dotaz	*2004*	*2006*	*2008*	*2009*
Není jednoduché	***61%***	***75%***	***58%***	***42%***
Velice snadné	***29%***	***14%***	***10%***	***58%***

Nelze posoudit	***10%***	***11%***	***32%***	***0%***



Graf č. 9 Změna zaměstnání

Otázka č. 6: Myslíte, že Vaši nadřízení jsou s Vaší prací:

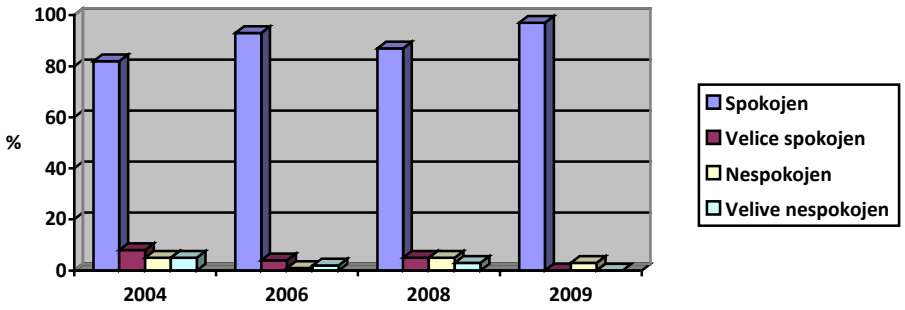
Komentář – cílem bylo zjistit, jak vnímají zaměstnanci kvalitu své práce z pohledu jejich nadřízených..

Interpretace – většina respondentů se domnívá, že jejich vedoucí jsou s nimi spokojeni nebo dokonce velmi spokojeni. Jen velmi malé procento uvádí nespokojenost nebo velkou nespokojenost. Zde je velmi těžké hodnotit výsledky šetření, neboť každý člověk má jiné sebevědomí, mínění o kvalitě práce, výkonnosti a schopnost objektivní sebekritičnosti..Jsou zde tedy prezentovány pouze o subjektivní názory.

Tab. č. 24 Spokojenost nadřízených s odvedenou prací

Rok / Dotaz	*2004*	*2006*	*2008*	*2009*
Spokojen	***82%***	***93%***	***87%***	***97%***
Velice spokojen	***8%***	***4%***	***5%***	***0%***
Nespokojen	***5%***	***1%***	***5%***	***3%***

Velice nespokojen	***5%***	***2%***	***3%***	***0%***



Graf č. 10 Spokojenost nadřízených s odvedenou prací

Otázka č. 7: Myslíte, že současný systém odměňování za práci ve firmě je spravedlivý:

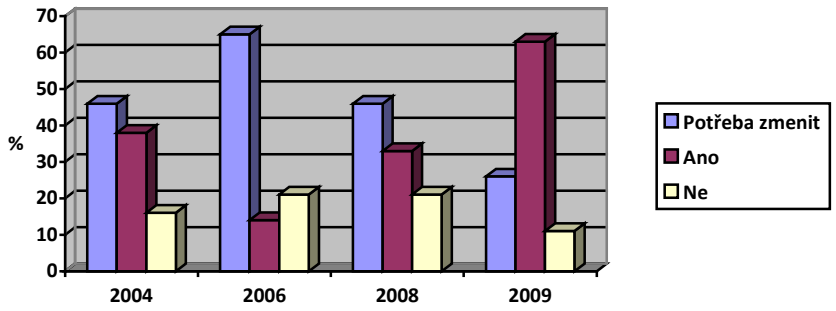
Komentář – cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování za práci.

Interpretace – V období 2004-2008 převažuje názor, že je potřeba tento stávající systém odměňování za práci změnit, na což zareagovalo vedení společnosti na počátku roku 2008 jiným odměňovacím systémem založeným na více druzích složek mezd (prémií) a přidáním různých benefitů. Tato změna se definitivně promítla do hodnocení spokojenosti až v roce 2009.

Tab. č. 25 Systém odměňování

Rok / Dotaz	*2004*	*2006*	*2008*	*2009*
Potřeba změnit	***46%***	***65%***	***46%***	***26%***
Ano	***38%***	***14%***	***33%***	***63%***

NE	***16%***	***21%***	***21%***	***11%***



Graf č. 11 Systém odměňování

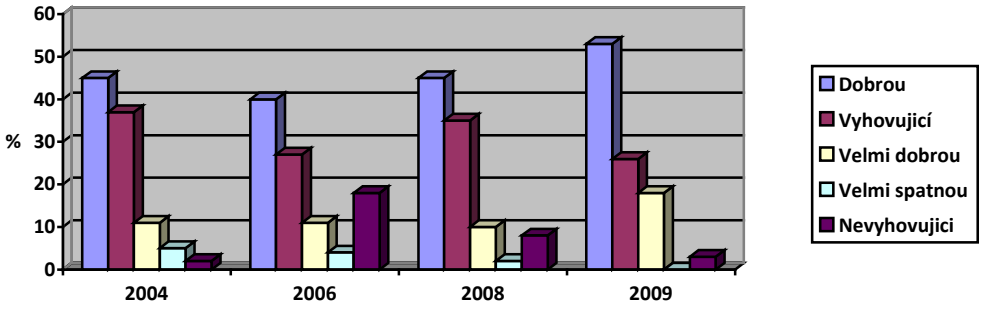
Otázka č. 8: Spolupráci na pracovišti pokládáte za:

Komentář – cílem bylo zjistit, jak vnímají zaměstnanci vzájemnou spolupráci na pracovišti.

Interpretace – spolupráce na pracovišti byla v uvedených letech vnímána převážně pozitivně, jedinou výjimkou byl rok 2006, kdy se 2x zvýšila hodnota nespokojenosti. Dalším mým šetřením na základě rozhovorů byl problém diagnostikován na dílně ručního opracování AL odlitků a souvisel s příchodem nového mistra, s jeho organizací práce, vystupováním, komunikací a jednáním s pracovnicemi. S tímto mistrem byl uskutečněn diagnostický a motivační pohovor, vyhrocená situace se uklidnila, vytýkané objektivní nedostatky a připomínky byly odstraněny. Vzájemná pozitivní spolupráce bez dalších komplikací s tímto vedoucím pracovníkem pokračovala až do roku 2009.

Tab. č. 26 Spolupráce na pracovišti

Rok / Dotaz	*2004*	*2006*	*2008*	*2009*
Dobrou	***45%***	***40%***	***45%***	***53%***
Vyhovující	***37%***	***27%***	***35%***	***26%***
Velmi dobrou	***11%***	***11%***	***10%***	***18%***
Velmi špatnou	***5%***	***4%***	***2%***	***0%***
Nevyhovující	***2%***	***18%***	***8%***	***3%***



Graf č. 12 Spolupráce na pracovišti

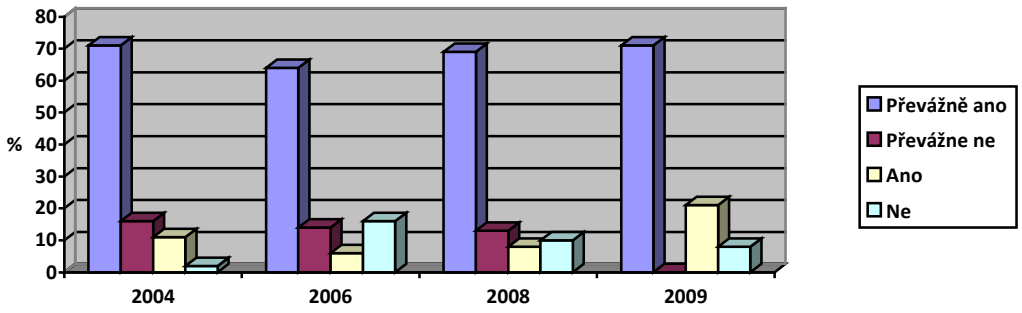
Otázka č. 9: Myslíte si, že vedení naší firmy pracuje vždy ve prospěch všech zaměstnanců?

Komentář – cílem bylo zjistit, jak vnímají zaměstnanci angažovanost firmy ve prospěch zaměstnanců..

Interpretace – Ve sledovaných obdobích převažuje pozitivní názor respondentů, že vedení firmy pracuje převážně ve prospěch zaměstnanců.

Tab. č. 27 Činnost vedení ve prospěch zaměstnanců

Rok / Dotaz	*2004*	*2006*	*2008*	*2009*
Převážně ano	***71%***	***64%***	***69%***	***71%***
Převážně ne	***16%***	***14%***	***13%***	***0%***
Ano	***11%***	***6%***	***8%***	***21%***
Ne	***2%***	***16%***	***10%***	***8%***



Graf č. 13 Činnost vedení ve prospěch zaměstnanců

Otázka č. 10: Úkoly, které Vám na pracovišti zadává Váš nadřízený, jsou:

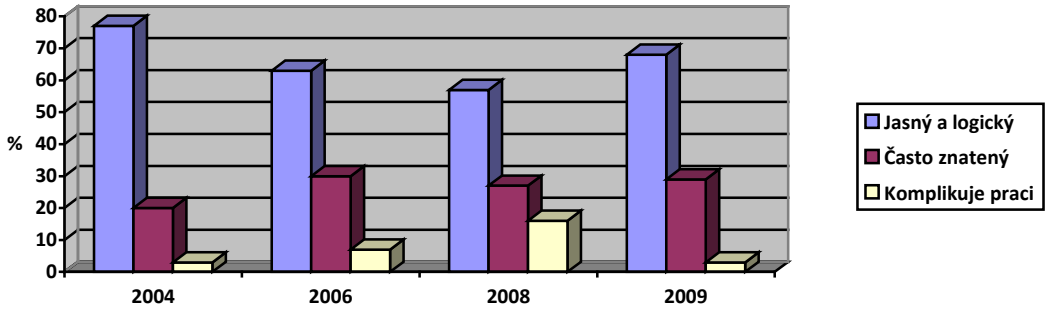
Komentář – cílem bylo zjistit, jak vnímají zaměstnanci úkoly zadávané nadřízenými.

Interpretace – Ve sledovaném období převažuje názor o jasnosti a logičnosti zadávaných úkolů. Jen v roce 2008 se zvýšila četnost odpovědí – komplikující práci. V tomto období

nebyla obsazena pozice vedoucího slévárny, předchozí pracovník odcházel za komplikovaných okolností a dlouhou dobu trvalo, než bylo dosaženo adekvátní náhrady. Toto kritické období bylo překonáváno řízením přímo ze strany ředitele společnosti, případně jeho zástupce, kteří neměli dostatek času pro komplexní, každodenní a zásadní řízení. Po příchodu nového pracovníka se situace uklidnila, což dokazuje statistika v následujícím roce 2009.

Tab. č. 28 Zadávání úkolů na pracovišti

Rok / Dotaz	*2004*	*2006*	*2008*	*2009*
Jasný a logický	***77%***	***63%***	***57%***	***68%***
Často zmatený	***20%***	***30%***	***27%***	***29%***
Komplikuje práci	***3%***	***7%***	***16%***	***3%***



Graf č. 14 Zadávání úkolů na pracovišti

Otázka č. 11: Co by se dalo podle Vašeho názoru udělat pro zlepšení pracovního prostředí?

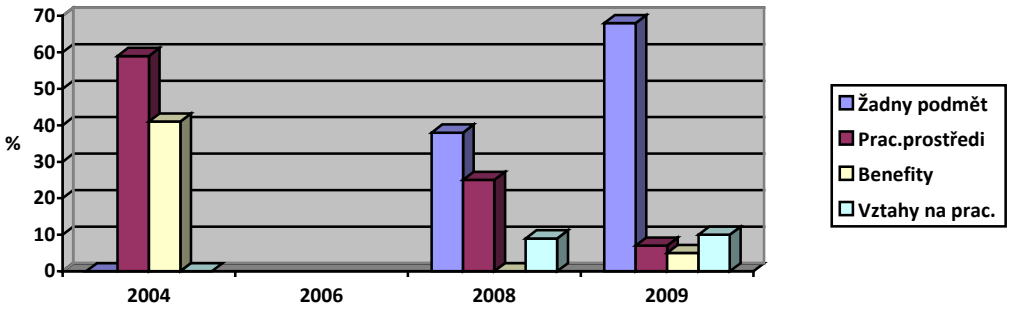
Komentář – cílem bylo zjistit, jaké mají zaměstnanci požadavky na pracovní prostředí, co by chtěli vylepšit nebo změnit.

Interpretace – vyhodnocení této otázky je velmi problematické, protože se jedná o otevřenou otázku a počet různých odpovědí byl obrovský. Proto byly stanoveny 4 základní kategorie: 1) žádný podmět- pracovníci jsou spokojeni a nechtějí nic zlepšovat, 2) pracovní prostředí – sem spadají otázky čistoty ovzduší na pracovišti slévárny, doplnění různých drobných pracovních strojů a zařízení na jednotlivá pracoviště, klimatizace a odvětrávání, osvětlení, výrobní záležitosti – technologické postupy atd., 3) benefity – stravování, iontové a energetické nápoje, nárůst mezd, důchodové nebo životní pojištění, příspěvek na sportovní, kulturní a rekreační aktivity, specializované lékařské prohlídky, 4) vztahy na pracovišti – zlepšení organizace práce a komunikace s nadřízenými, negativní ohlas na mistra na dílně ruční úpravy AL odlitků, návrh na založení odborové organizace, obnovit neformální setkání, vyšší podpora, účast a kontakt s majiteli atd.

Tab. č. 29 Zlepšení pracovních podmínek

Rok / Dotaz	*2004*	*2006*	*2008*	*2009*
Žádný podmět	***0%***		***38%***	***68%***
Pracovní prostředí	***59%***		***25%***	***7%***
Benefity	***41%***		***0%***	***5%***
Vztahy na	***0%***		***9%***	***10%***

pracovišti				



Graf č. 15 Zlepšení pracovních podmínek

Otázka č. 12: Váš věk:

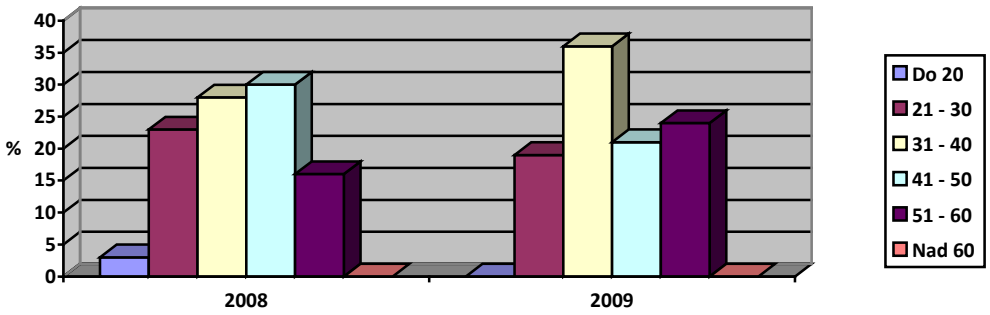
Komentář – cílem bylo zjistit věkovou strukturu zaměstnanců.

Interpretace – V letech 2004 a 2006 zaměstnanci tuto kolonku nevyplňovali, ponechávala se jim svobodná vůle v rozhodování, zda ji vyplní či nikoliv. Skutečně zajímavé bylo zjištění, že téměř většina ji nevyplnila, takže hodnoty by byly zcela zkresleny. V následujících obdobích roku 2008 a 2009 jsme změnily podmínky vyplňování a požádali pracovníky, aby tuto kolonku pokud možno svědomitě vyplnily. Kupodivu všichni poctivě svůj věk zaznačili.

V roce 2008 věková struktura co do početnosti byla v skupinách 21-30 let, 31-40 let a 41-50 let poměrně vyrovnaná. Více než polovina pracovníků byla tedy ve věku 31-50 let. V roce 2009 byla věková struktura nejpočetnější ve skupině 31-40let. Lze tedy konstatovat, že věková struktura u společnosti se postupně zvyšuje.

Tab. č. 30 Věková struktura

Rok / Dotaz	*2004*	*2006*	*2008*	*2009*
Do 20			***3%***	***0%***
21 – 30			***23%***	***19%***
31 – 40			***28%***	***36%***
41 – 50			***30%***	***21%***
51 – 60			***16%***	***24%***
Nad 60			***0%***	***0%***



Graf č. 16 Věková struktura

10.8. Význam a uplatnění pro praxi

Uvedený výzkum slouží hlavně pro uplatnění v praxi a to :

- snížení negativní fluktuace
- odstranění důvodů fluktuace
- snížení finančních nákladů pro hledání stále nových pracovníků (inzeráty, výběrová řízení, školení, zaučení na pracovišti…)
- větší spokojenost nových zaměstnanců a stávajícího kolektivu
- větší spokojenost a časová rezerva pro mistry (ztráty neustálým zaškolováním a kontrolou nových pracovníků)
- odstranění nebo alespoň snížení počtu reklamací vadných kusů způsobených „nezkušeností“ a malou praxí nových pracovníků
- snížení finančních sankcí od zákazníka za vadné kusy a reklamace
- snížení nákladů na dopravu (při nedodržení termínu zakázky je neúplná zakázka zasílána na více dodávek oproti původně plánované jedné dodávce zboží)
- splnění termínů dodávek pro zákazníky
- pozitivnější hodnocení spokojenosti dodavatele od zákazníka
- zlepšení „firemního jména“ u veřejnosti
- zvýšení firemní kultury

ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI

V závěru praktické části bych se chtěla zaměřit na celkový popis výsledků výzkumu.

Asi nejkomplikovanější bylo pro mne samotné zavedení **dotazníkového šetření** spokojenosti (viz. Příloha č.4-Dotazník spokojenosti zaměstnanců) v roce 2004. Narážela jsem na nedůvěru ze strany zaměstnanců, proč se něco takového zavádí, jaké budou z toho postihy a sankce, zda vyhodnocení bude mít nějaký reálný význam. Po důkladném vysvětlení hlavně pozitivních stránek tohoto dotazníku, byla návratnost poměrně vysoká- 95%. Původně se stanovil termín periodizace 1 x za 2 roky, což standardně probíhalo v letech 2006 a 2008. Z důvodu nárůstu fluktuace, zvyšováním výroby a nových pracovních pozic, bylo dotazníkové šetření provedeno mimořádně v roce 2009. K vyplnění během uvedených let přistupovali zaměstnanci převážně svědomitě, pokud se domnívali, že něco nepochopili správně, následně mě nebo svého nadřízeného ještě kontaktovali před samotným vyplněním.

Samotné dotazníkové šetření však nestačilo k objektivnímu a průkaznému posouzení důvodů zvýšení fluktuace zaměstnanců. A proto jsem přistoupila k záměrnému i skrytému

pozorování, což mi však poskytlo opět jen částečné informace. Bylo ovlivněno přítomností mé osoby na pracovišti, kdy někteří pracovníci reagovali zcela pozitivně a řešily různé problémy bez zábran, druhá skupina však vykazovala určitý negativní respekt, nedůvěru a distanc, takže získané informace nebyly ucelené.

V období konfliktů zaměstnanců s mistrem na pracovišti ruční úpravy kovů, jsem pozorování zajistila pomocí cizí osoby, která byla přímo součástí pracovního kolektivu. Nikdo o její funkci pozorovatele a hodnotitele nevěděl, získané informace byly často nečekané a zásadní.

Jako poslední formu pro ucelený pohled dané situace jsem použila polostandardizovaný **rozhovor „face to face“** (viz. Příloha č.6-Otázky k osobnímu pohovoru), který původně zajišťovali vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Často jsem však narážela na špatné vedení rozhovoru, komunikační bariéru atd. Proto jsem se rozhodla tento řízený rozhovor při výstupu pracovníka ze zaměstnání uskutečňovat osobně z pozice vedoucí personálního oddělení. Zde se projevilo spoustu „spících“ problémů, nízké finanční hodnocení, nedostatečný adaptační proces, včetně konfliktů na pracovišti s mistrem.

Jelikož **nedostatečný adaptační proces** byl tímto způsobem zjištěn hlavně na oddělení ruční úpravy kovů, byl zaveden nový systém, který se později v praxi velmi osvědčil. Novým pracovnicím bylo věnováno více času na zapracování, byly přiděleny ke zkušené pracovnici tzv. „předačce“, jež se jim pravidelně věnovala a byla v průběhu pracovního procesu neustále k dispozici. Taktéž po dobu adaptačního procesu, který byl stanoven na období 3 měsíců, nebyly pracovnicím vypláceny úkolové výkonnostní prémie dle skutečně odpracovaného výkonu, jež byl díky malé zkušenosti a nezapracovanosti velmi nízký, ale v průměrné výši jako motivační a stabilizující prvek. Taktéž byl zaveden systém pravidelného hodnocení nových pracovnic (viz. Příloha č.5-Formulář pro hodnocení pracovníků) ve lhůtách za 1, 2, 3 a 6 měsíců, který uskutečňuje jejich přímý nadřízený, neboť je s nimi v každodenním kontaktu a může je tedy posoudit nejobjektivněji. Stejný systém hodnocení pracovníků se používá i pro ostatní oddělení společnosti. Tam však nebyly zjištěny takové zásadní problémy při adaptačním procesu, ale tento systém má sloužit jako prevence, abychom se následným problémům předem vyhnuly.

Nízké finanční ohodnocení bylo zjištěno jednak při dotazníkovém šetření, ale i při rozhovorech „face to face“ a proto byla na začátku roku 2008 zásadním způsobem změněna struktura odměňování ve společnosti. Kromě navýšení základní sazby na hodinu cca o

3-5% vznikla řada přídavných složek např. fond pracovní doby, výkonnostní prémie, roční a věrnostní odměna.

Fond pracovní doby je vyplácen ve výši 10% pokud zaměstnanec v období celého měsíce odpracuje stanovený měsíční fond hodin. V případě různé absence o tuto složku přichází. Účinek byl velmi pozitivní, rapidním způsobem se snížila nemocnost ve společnosti a různé pochůzky u lékařů.

Výkonnostní prémie byly pouze upraveny ve prospěch zaměstnanců tak, že byla zrušena hranice maximální výše prémií, která byla demotivačním prvkem pro výkonnější pracovníky. Ti původně po dosažení max.výše prémií stanovených pro daný pracovní výkon dále již nepracovali, hledali si náhradní činnost, bloumaly po pracovišti. Zrušením této hranice se zvýšila výkonnost i u jiných pracovníků a navýšení výkonnosti se projevilo globálně na všech střediscích společnosti.

Roční odměna (tzv. 13-tý plat) byla upravena ve prospěch nově příchozích zaměstnanců v průběhu roku, kteří dříve na tuto odměnu neměli nárok, neboť neodpracovali u společnosti celý kalendářní rok. Nyní se tento bonus vyplácí všem v poměru k odpracovaným měsícům. Naopak se nově krátí v návaznosti na nemocnost, kázeň, neomluvené absence apod.

Nově byly zavedeny věrnostní prémie po 3 a 5 odpracovaných letech, kdy se původní mzda navýší o 5,-kč na hodinu a následně po 5 letech o 10,-kč na hodinu. Což byl velký stabilizační prvek, který částečně zabránil fluktuaci již zaškolených pracovníků. Neboť navýšení mzdy se u společnosti původně uskutečňovalo po 1 roce a pak každý následující rok jen na dorovnání inflace většinou maximálně ve výši 2-3%.

Jelikož se počet odpracovaných let u zaměstnavatele zvyšoval, byla stanovena další věrnostní prémie po 10 letech, kdy pracovník jako poděkování za dobře odvedenou práci obdrží jednorázový finanční příspěvek 3500,-kč a kytici.

ZÁVĚR

Svou bakalářskou práci jsem zaměřila na problémy a otázky, které mne nejvíce zajímaly, a které vycházejí i z mé pracovní problematiky. Prvotní výzkum jsem začala zcela individuálně bez iniciativy ze strany společnosti, protože ta původně tuto situaci pokládala za standardní a neměla v úmyslu se jí zabývat. Já jsem však měla opačný názor, fluktuace se mi jevila příliš vysoká až patologická a další problémy spojené s touto situací, dle mého názoru, taktéž nešlo brát na lehkou váhu. Asi bylo mé vnímání této situace ovlivněno i tím, že jsem byla v bezprostřední blízkosti těchto „událostí" a způsobovaly mi nemalé komplikace.

V teoretické části jsem se zaměřila na problematiku související s daným tématem, tedy aspekty které ovlivňují fluktuaci, motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Jako hlavní výzkumný problém jsem si stanovila objasnit, zda důvodem fluktuace pracovníků na dělnických profesích je nízké finanční ohodnocení nebo věková struktura skupiny. Výsledky však ukazují, že odpověď není zcela jednoznačná ač výzkumem bylo potvrzeno, že finanční ohodnocení bylo skutečně prioritním důvodem fluktuace. Ale byly zjištěny i další aspekty nespokojenosti, které vedly k následné fluktuaci a to u dělnických profesí - žen např. pracovní doba tzn. směnnost, nedostatek komunikace, příliš velká fyzická zátěž. U dělnických profesí - mužů to bylo např. příliš nečisté a hlučné prostředí, velká tepelná a fyzická zátěž, opět nedostatek komunikace.

Závěrem lze tedy říci, že důvodem fluktuace byl komplex několika zásadních podnětů, které se vzájemně sčítaly a vedly k negativnímu obrazu společnosti, respektive nabízených jednotlivých pracovních pozic na dělnických profesích.

Pozitivem však je, že společnost po předložení výsledků výzkumu zareagovala kladně a chtěla danou situaci řešit. Zavedla několik nápravných opatření, které se projevily ihned a u některých se pozitivní odezva teprve očekává, neboť je potřeba většího časového odstupu.

Danou situaci jsem pak následně konzultovala i s auditorem panem Ing. Myškou z firmy SGS, Mladá Boleslav, který u nás v listopadu 2009 prováděl recertifikační audit ISO/ TS 16 949. Můj provedený výzkum považoval za velký pokrok kupředu v oblasti řízení lidských zdrojů a potvrzení teorií, které se v praxi odvážilo prozkoumat jen malé množství firem. Většina zaměstnavatelů si bohužel nechce přiznat, že by mohli něco dělat špatně a u většiny podnikatelské sféry se problémy a otázky s „lidskými zdroji" řeší až na posledním

místě, daleko po zisku a prosperitě firmy. Dosud spousta z nich nechápe, že se jedná o propojená nádoby, kdy spokojený zaměstnance odvádí dobrou a kvalitní práci s vysokým výkonem. Kdežto „opomíjený“ zaměstnanec si odpracuje jen to nejnutnější, případně průměr a již se o další náležitosti společnosti nezajímají.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAKOŠ, E.; BINEK, J.; PÓČ, D. *Lidské zdroje-procesy, struktury a dokumenty*. Plzeň: Vyd. a nakl. Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-7380-013-6.

BEGEMANN, P. *Jak přežít zkušební dobu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1680-1.

BELZ, H.; SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BELDING, S. *Jak ve zdraví přežít nesnesitelného šéfa*. Praha: Managment Press, 2009. ISBN 978-80-7261-194-2.

BERNSTEIN, A.; ROZEN, S. *Neandrtálci v práci aneb jak se nezbláznit z lidí na pracovišti*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-31-7.

BUCHTOVÁ, B. a kol. *Nezaměstnanost-psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-9006-8.

CORFIELD, R. *Přijímací pohovor*. Gliwice: Helion S.A., 2005. ISBN 83-7361-987-9.

ČERMÁK, J. *Bezpečnost práce*. Praha : Eurounino, 2006. ISBN 80-7317-051-5.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance-základní znalosti personalisty.* Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251- 1522-0.

DELIVRÉ, F. *Buďte pány svého času*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-577-6.

FARDA, D. *Jak se úspěšně ucházet o zaměstnání*. Praha: Ivo Železný nakladatelství a vydavatelství, 1996. ISBN 80-237- 2205-0.

FRITZ, H. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367- 113-1.

GALVAS, M. *Pracovní právo do kapsy II*. Šlapanice : ERA, 2001. ISBN 80-86517-06-3.

GARDNER, H. *Dimenze myšlení*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-279-3.

GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48.

HANZALÍKOVÁ, O.; PAUKNEROVÁ, D.; SOUŠKOVÁ, M. *Jak uspět v prvním zaměstnání*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0121-9.

HARTL, P.; HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HOOVER, J. *Jak pracovat pro idiota*. Gliwice: Helion S.A., 2006. ISBN 87-7361-981-X.

JAKUBKA, J.*Nový zákoník práce včetně důvodové zprávy.* Olomouc : ANAG, 2006.

ISBN 80-7263-347-3.

JOUZA, L. *Meritum -Práce 2005*. Praha : ASPI, 2005. ISBN 80-7357-080-7.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

MACHAČ, M.; MACHAČOVÁ, H.; HOSKOVEC, J. *Emoce a výkonnost*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1985. ISBN 14-467-85.

MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha: Sociologické nakladatelství,

3. vyd., 2002. ISBN 80-86429-08-3.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 2. vyd., 2003. ISBN 80-200-0625-7.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, J. *Sebeřízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0671-7.

WERTHER, W.,JR.; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Časopisy :

Firemní partner (informace pro podnikání ve zlínském kraji)- ročník III, č. 1 + 3,

Zlín : HEXXA komunikační agentura s.r.o. 2007, neprodejné, Registrace MK ČR E 16333.

Mzdy a personalistika vtipně a netradičně 1/08- leden 2008, Praha : Verlag Dashöfer 2008, ISSN: 1802-9396, Registrace MK ČR E 18029.

Internetové zdroje:

Fluktuace zaměstnanců. In: PersonAll. 2005 [online]. [cit. 2009-07-14]. URL:<http://firmy.publikuj.cz/personalista/index.phphttp://firmy.publikuj.cz/personalista/index.php

URL:< http://www.rovneprilezitosti.cz/

URL:<http://www.sturkturalni-fondy.cz/oplzz/operacni-program-lidske-zdroje-a-zamestnanost

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné, a jinde, a jindy
Al	alumínium, hliník, hliníkové
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
EU	European Union - Evropská unie
ESF	Evropské sociální fondy
g	gram
Kč	korun českých
kg	kilogram
popř.	popřípadě
r.	roku, rok
spol	společnost
stř.	středisko
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně
viz.	podobně, jako
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Věková struktura zaměstnanců 49
Graf. č. 2 Vznik pracovních poměrů 50
Graf. č. 3 Ukončení pracovních poměrů 50
Graf. č. 4 Porovnání vzniku a ukončení PP 51
Graf č. 5 Důležitost skupin……...68
Graf č. 6 Zvýšení kvalifikace……69
Graf č. 7 Vyhlídky firmy do budoucnosti……..70
Graf č. 8 Pracovní podmínky u jiné firmy……...71
Graf č. 9 Změna zaměstnání……72
Graf č. 10 Spokojenost nadřízených s odvedenou prací…….73
Graf č. 11 Systém odměňování……74
Graf č. 12 Spolupráce na pracovišti…….75
Graf č. 13 Činnost vedení ve prospěch zaměstnanců……...76
Graf č. 14 Zadávání úkolů na pracovišti……..77
Graf č. 15 Zlepšení pracovních podmínek……79
Graf č. 16 Věková struktura…….80

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 Věková struktura zaměstnanců 49
Tab. č. 2 Vznik pracovních poměrů 50
Tab. č. 3 Ukončení pracovních poměrů 51
Tab. č. 4 Porovnání vzniku a ukončení PP 52
Tab. č. 5 Fluktuace dle středisek……..53
Tab. č. 6 Fluktuace dle pozic a pohlaví (muži a ženy)…….54
Tab. č. 7 Odpracované roky u zaměstnavatele…….55
Tab. č. 8 Odpracované roky : 1 a 2 roky, nad 2 roky……56
Tab. č. 9 Celková nemocnost společnosti……57
Tab.č. 10 Nemocnost 2009 dle středisek……..58
Tab. č. 11 Nemocnost 2008 dle středisek…….59
Tab. č. 12 Nemocnost 2007 dle středisek…….60
Tab. č. 13 Nemocnost 2006 dle středisek…….61
Tab. č. 14 Typy kontaktů uchazečů o pracovní pozici dle jednotlivých měsíců…….....63
Tab. č. 15 Typy kontaktů uchazečů o pracovní pozici dle čtvrtletí……..63
Tab. č. 16 Vzdělanostní struktura r.2008 na dělnických profesích…….....64
Tab. č. 17 Vzdělanostní struktura r.2008 na dělnických profesích dle pohlaví v %.....65
Tab. č. 18 Vliv počtu dětí na dělnických profesích r.2008 v %.....66
Tab. č. 19 Důležitost skupin…….68
Tab. č. 20 Zvýšení kvalifikace……..69
Tab. č. 21 Vyhlídky firmy do budoucnosti…….69
Tab. č. 22 Pracovní podmínky u jiné firmy…….70
Tab. č. 23 Změna zaměstnání……..71
Tab. č. 24 Spokojenost nadřízených s odvedenou prací…….72
Tab. č. 25 Systém odměňování……...73

Tab. č. 26 Spolupráce na pracovišti……75

Tab. č. 27 Činnost vedení ve prospěch zaměstnanců……..76

Tab. č. 28 Zadávání úkolů na pracovišti……..77

Tab. č. 29 Zlepšení pracovních podmínek……...78

Tab. č. 30 Věková struktura……80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Prospekt firmy

Příloha č. 2 Informační materiál o firmě

Příloha č. 3 Organigramm 2010 Mesit & Röders v.o.s.

Příloha č. 4 Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Příloha č. 5 Formulář pro hodnocení pracovníků

Příloha č. 6 Otázky k osobnímu rozhovoru

PŘÍLOHA Č. 1

MESIT & RÖDERS

Nabídkové řízení

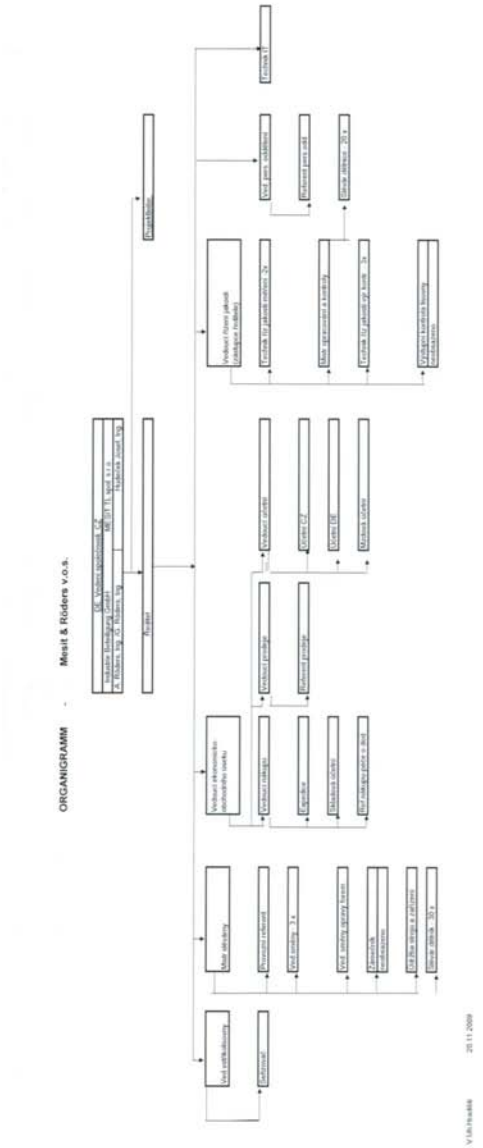
V případě vašeho zájmu pro vás rádi vypracujeme nabídku jak na výrobu speciálních nástrojů, tak na odlitky včetně následného opracování resp. povrchových úprav. Tímto způsobem jste schopni získat z jedné ruky výrobek určený pro montáž ve vašem odniku. Další popisy strojů a firem vám velmi rádi zašleme.

Vyzvěte nás již dnes.

MESIT & RÖDERS v.o.s.
Sokolovská 573
686 01 Uherské Hradiště
Česká republika
Telefon: 0632/522 960, Telefax: 0632/522 961
E-mail: roeders@roeders.mesit.cz

PŘÍLOHA Č. 2

PŘÍLOHA Č. 3



PŘÍLOHA Č. 4

MESIT & RÖDERS v.o.s.

Vyplněný dotazník vrátit mistrovi do

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Vážená spolupracovnice, vážený spolupracovníku,

pracujete ve firmě, která využívá k řízení systém předepsaný normou ČSN EN ISO 9001 : 2001 a specifikací pro automobilový průmysl ISO/TS 16949 : 2002
Máme zájem znát Váš názor na firmu, ve které pracujete. Vyhodnocení Vašich odpovědí nám pomůže ukázat na to, s čím jste jako zaměstnanec firmy spokojen(a) a také na to, kde se musíme pokusit situaci zlepšit.
Rádi bychom Vás požádali, o zodpovězení níže uvedených otázek a o seriozní přístup k celé akci. Vyhodnocení celé akce je anonymní.

vedení firmy

1. Seřaďte prosím skupiny níže uvedené podle Vámi vnímaného pořadí důležitosti
(1 = nejdůležitější, 4 = nejméně důležité, více skupin může dostat stejnou důležitost)

výše mzdy	prosperita firmy	možnost vzdělávání se	sociální výhody
☐	☐	☐	☐

U dalších odpovědí zaškrtněte zvolenou odpověď!

2.Myslíte si, že potřebujete pro svou práci zvýšit kvalifikaci ? ano ☐ ne ☐

3. Myslíte si, že vyhlídky naší firmy jsou do budoucnosti:

horší ☐ něco mezi tím ☐ dobré ☐

4. Myslíte si, že v jiné firmě, než nyní pracujete jsou pracovní podmínky:

horší ☐ něco mezi tím ☐ lepší ☐

5. Změnit v současné době zaměstnání je podle Vašeho názoru :

velice nesnadné ☐ není jednoduché ☐ snadné ☐

6. Myslíte, že Vaši nadřízení jsou s Vaší prací:

velice spokojeni	spokojeni	nespokojeni	velice nespokojeni
☐	☐	☐	☐

7. Myslíte, že současný systém odměňování za práci ve firmě je spravedlivý:

ano	ne	je potřeba jej změnit
☐	☐	☐

8. Spolupráci na pracovišti pokládáte za

velmi dobrou	dobrou	vyhovující	nevyhovující	velmi špatnou
☐	☐	☐	☐	☐

9.Myslíte si, že vedení naší firmy pracuje vždy ve prospěch všech zaměstnanců ?

ano ☐ převážně ano ☐ převážně ne ☐ ne ☐

10. Úkoly, které Vám na pracovišti zadává Váš nadřízený, jsou

jasné a logické ☐ často zmatené ☐ komplikující práci ☐

11. Co by se dalo podle Vašeho názoru udělat pro zlepšení pracovního prostředí ?

12. Váš věk:

do 20 let ☐	do 35 let ☐	do 50 let ☐
do 25 let ☐	do 40 let ☐	do 55 let ☐
do 30 let ☐	do 45 let ☐	do 60 let ☐

PŘÍLOHA Č. 5

Formulář pro hodnocení pracovníků pomocí stupnice a jeho použití k analýze výkonu pracovníka (vybraná kritéria) :

Příjmení a jméno pracovníka :

Pracovní zařazení:

Útvar:

Příjmení a jméno hodnotitele:

Hodnocení proběhlo ve dnech :

1) Množství práce : množství práce vykonané pracovníkem v průběhu pracovního dne

- Neplní minimální požadavky
- Pracuje jen tak, aby obstál
- Množství práce je uspokojivé
- Velmi pracovitý, dělá více, než se požaduje
- Špičkové množství vykonané práce

2) Přítomnost v práci : poctivost v docházce a v dodržování pracovní doby

- Časté neomluvené absence, pozdní příchody či obojí
- Nedbalý v docházce, dochvilnosti či obojím
- Obvykle přítomen a včas
- Velmi přesný v dodržování pracovní doby a s pravidelnou docházkou
- Vždy přítomen a přesný v dodržování pracovní doby, ochotný pracovat přesčas

3) Ochota ke spolupráci : ochota pomáhat spolupracovníkům, zapojit se do společného úkolu

- Odmítá pomáhat jiným, separuje se od nich, „hraje si jen na svém písečku“
- Jen neochotně poskytuje pomoc a vždy až po delším naléhání
- Poskytuje pomoc a zapojuje se do společného úkolu, je-li o to požádán, ale nevyvíjí v tomto smyslu žádnou iniciativu
- Ochotně pomáhá spolupracovníkům a zapojuje se do plnění společného úkolu a občas je v tomto směru iniciativní
- Je aktivní v nabízení pomoci spolupracovníkům a vždy je k pomoci připraven, aktivně se zapojuje do plnění společného úkolu a řešení problémů

4) Znalost práce: informovanosti o pracovních povinnostech, kterou by měl pracovník mít, aby podával dostatečný výkon

- Špatně informován o pracovních povinnostech
- Nedostatečná znalost některých fází práce
- Středně informován, je schopen zodpovědět většinu otázek o práci
- Rozumí všem fázím práce
- Mistrovsky zvládá všechny fáze práce

PŘÍLOHA Č. 6

Otázky k osobnímu pohovoru při výstupu pracovníka ze zaměstnání :

- Co vás vede k rozvázání pracovního poměru?
- Kdy chcete skončit PP?
- Co se Vám ve firmě líbilo?
- Co by jste změnil nebo inovoval?
- Co bylo pro Vás na začátku pracovního procesu nejtěžší či nejproblematičtější?
- Byl jste dostatečně proškolen a seznámen s danou prací?
- Zdá se Vám práce náročná ?
- Myslíte si, že se Vám Váš nadřízený dostatečně věnoval?
- Myslíte si, že odměňování bylo dostatečné?
- Byl jste spokojen s :
    - kolektivem
    - pracovním prostředím
    - komunikací na pracovišti
    - nadřízeným
    - kulturou ve firmě
    - firemními bonusy
- Jaký je Váš celkový dojem z firmy Mesit & Röders v.o.s. ?
- Co by Vás motivovalo k tomu, aby jste ve firmě zůstal i nadále ?