Projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě

Bc. Božena Bušková

Diplomová práce

2019

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Božena Bušková**
Osobní číslo:	**M17410**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- **Zpracujte teoretické poznatky na téma fluktuace zaměstnanců.**

II. Praktická část

- **Analyzujte současný stav fluktuace zaměstnanců ve vybrané firmě.**
- **Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt snížení fluktuace zaměstnanců ve vybrané firmě.**
- **Zhodnoťte ekonomický přínos navržených opatření.**

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management. 4th edition. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.
BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 2018, 105 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Božena Bušková

…….

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce byla zacílena na navržení projektu, jehož prostřednictvím se podaří vybrané firmě snížit fluktuaci zaměstnanců, u které zaznamenala v posledních dvou letech výrazný nárůst, což má negativní vliv na hospodářský výsledek. V rámci řešení bylo využito dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců a analýz vybraných ukazatelů z oblasti řízení lidských zdrojů, analýz fluktuace a možných příčin fluktuace. Bylo zjištěno, že více než třetina zaměstnanců společnosti uvažuje o odchodu. Nejvýznamnějšími faktory ovlivňujícími fluktuaci ve společnosti jsou dle zaměstnanců výše finančního ohodnocení, úroveň pracovních vztahů, pracovního prostředí a podmínek. Navržené řešení představuje seznam klíčových aktivit z oblasti finančního odměňování, motivačního systému podniku a oblasti slaďování práce a soukromí, jejichž realizace může snížit míru fluktuace na požadovanou hodnotu a celkově tak přispět ke stabilizaci zaměstnanců ve společnosti. Realizace navržených opatření se pozitivně odrazí na hospodaření společnosti, což dokazuje vyčíslení ekonomického přínosu celého projektu.

Klíčová slova: fluktuace, snížení fluktuace, příčiny fluktuace, náklady fluktuace, míra fluktuace, spokojenost zaměstnanců

ABSTRACT

The diploma thesis was aimed at proposing a project, which will help the selected company to reduce the employees´ turnover, which has seen a signifiant increase over the past two years, and has a negative impact on the company´s profit. As part of the solution, a questionnaire survey of employee satisfaction and analyses of selected indicators from the area of human resources management, turnover analyses and possible causes of turnover. It has been found that more than a third of the company's employees are considering to leave. According to the employees, the most significant factors influencing the turnover in the company are the amount of financial valuation, the level of labor relations, the level of working environment and conditions. The proposed solution is a list of key activities whose implementation can decrease turnover to the required level and thus contribute to the stabilization of employees in the company. The implementation of the proposed measures will be positively reflected in the company's performance, which proves the quantification of the economic benefits of the entire project.

Keywords: turnover, turnover reducing, turnover causes, turnover costs, turnover rate, employees´satisfaction

Ráda bych touto cestou poděkovala především své vedoucí diplomové práce, paní Ing. Janě Matoškové, Ph.D., za její cenné odborné rady, připomínky a zejména její skvělý a ochotný přístup. Další díky patří všem mým blízkým a přátelům, kteří mne po dobu celého mého studia podporovali.

OBSAH

ÚVOD **10**

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **11**

I TEORETICKÁ ČÁST **13**

1 FLUKTUACE **14**

1.1 PŘÍČINY FLUKTUACE 15

2 MĚŘENÍ FLUKTUACE **17**

2.1 NÁKLADY FLUKTUACE 19

2.1.1 Výpočet ročních nákladů na obrat zaměstnance 20

3 FLUKTUACE V ČR **22**

4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **23**

4.1 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ 24

5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SETRVÁNÍ V ZAMĚSTNÁNÍ **25**

5.1.1 Mzda/plat 26

5.1.2 Zaměstnanecké benefity 27

5.1.3 Personální politika a rozvoj zaměstnanců 29

5.1.3.1 Péče o zaměstnance 30

6 WORK-LIFE BALANCE **32**

6.1 DEFINICE WLB 32

6.2 PŘÍNOSY WLB 33

6.3 OPATŘENÍ WLB 34

6.3.1 Flexibilní formy pracovních úvazků 35

6.3.1.1 Průzkumy využívání flexibilních forem práce 36

6.3.2 Zavádění opatření WLB 37

7 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI **38**

II PRAKTICKÁ ČÁST **39**

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI **40**

8.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 41
8.2 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ 41
8.3 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ 43
8.4 ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZATELŮ Z OBLASTI ŘLZ 43
9 ANALÝZA FLUKTUACE 46
9.1 MÍRA FLUKTUACE 46
9.2 INDEX STABILITY 48
9.3 MÍRA PŘEŽITÍ 49
9.4 ANALÝZA PŘÍČIN FLUKTUACE 50
9.5 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOJENÝCH S FLUKTUACÍ 52
9.6 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ 54
9.6.1 Prémie a odměny 55
9.7 ANALÝZA POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ 55
9.8 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A PODMÍNKY 60
9.9 PRACOVNÍ REŽIM 61
9.10 PRACOVNÍ VZTAHY 62
9.11 DOPLŇUJÍCÍ ANALÝZA 63
10 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI 66
11 PROJEKT SNÍŽENÍ FLUKTUACE 67
11.1 CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU 67
11.2 KLÍČOVÉ AKTIVITY 68
11.2.1 Zvýšení úrovně závodního stravování 69
11.2.2 Větší zpřístupnění podnikových výrobků zaměstnancům 70
11.2.3 Větší propagace Cafeteria systému 71
11.2.4 Dny zdravotního volna – sick days 71
11.2.5 Mzdové příplatky za senioritu 73
11.2.6 Odměny za mentoring 74
11.2.7 Home office jako benefit 74
11.2.8 Podnikové zájezdy 75
11.2.9 Průzkumy spokojenosti zaměstnanců 77
11.2.10 Výstupní pohovory 78

11.3 MATICE ODPOVĚDNOSTI 78
11.4 ROZPOČET PROJEKTU 79
11.4.1 Ekonomický přínos projektu 82
11.5 ČASOVÝ HARMONOGRAM 83
11.6 RIZIKOVÁ ANALÝZA 84
12 SHRNUTÍ PROJEKTU 87
ZÁVĚR 88
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 89
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 94
SEZNAM OBRÁZKŮ 95
SEZNAM TABULEK 96
SEZNAM PŘÍLOH 97

ÚVOD

Lidský kapitál je bezesporu jedním ze základních pilířů, na kterém stojí úspěch každého podniku. Pouze s pomocí kvalitního a výkonného personálu mohou podniky dosahovat svých cílů, růst a prosperovat. Pokud si však členové top managementů společností tento fakt neuvědomují a nevěnují zaměstnancům dostatečnou péči, nenaslouchají a nesnaží jim vytvořit na pracovišti dostatečně vyhovující podmínky, může nastat situace, že zaměstnanci začnou odcházet a noví se za ně budou hledat jen stěží.

Faktorů, které způsobují dobrovolné odchody zaměstnanců od svých zaměstnavatelů, je celá řada. Proto by mělo být každodenním úkolem nejen personalistů společností, ale zejména manažerů samotných, tyto faktory mapovat a hledat způsoby, kterými lze odchodům kvalitních, loajálních a výkonných zaměstnanců zabránit.

Vybraná společnost se zejména v posledních letech potýká s obrovským nárůstem dobrovolné fluktuace svých zaměstnanců a začíná pociťovat negativní dopad této skutečnosti na hospodářský výsledek. Proto je cílem této práce navrhnout takový projekt, který míru fluktuace v podniku sníží.

Teoretická část práce je věnována základním informacím týkajícím se fluktuace, jejích příčin, způsobům měření, a nákladům, které s sebou fluktuace nese. Je zde zdůrazněn vliv spokojenosti zaměstnanců a uvedeny faktory, které naopak vedou zaměstnance k jejich setrvání v dosavadním zaměstnání. Závěr teoretické části se týká personální politiky Work-Life Balance, která je novým trendem v oblasti řízení lidských zdrojů a nachází v současnosti velké uplatnění svou podstatou snahy sladit pracovní život se soukromím.

V analytické části je blíže charakterizována vybraná společnost a provedena řada analýz týkající se fluktuace, její míry, nákladů s ní spojených, a míry stability zaměstnanců. Prostřednictvím dotazníkového šetření a nestrukturovaných rozhovorů je proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců, identifikovány nejčastější možné příčiny odchodů a zjištěny návrhy možných změn v dosavadním motivačním systému podniku.

Projektová část obsahuje samotný návrh projektu, včetně navržených klíčových aktivit, vyčíslení nákladů spojených s realizací projektu a identifikací případných rizik, které mohou průběh a finální výsledek negativně ovlivnit. V závěru je celý projekt zhodnocen a vyčíslen jeho ekonomický přínos podniku.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Top management vybrané společnosti si uvědomuje obtížnou situaci, která v podniku převládá vlivem obrovského nárůstu dobrovolné fluktuace. Primárním cílem této práce je tedy na základě výsledků z analytické části vytvořit návrh projektu, který zajistí snížení fluktuace a zároveň povede ke stabilizaci zaměstnanců.

Hlavního cíle lze dosáhnout postupným plněním jednotlivých dílčích cílů.

- Na základě obsahové analýzy literárních zdrojů je nejdříve třeba zjistit možné příčiny dobrovolné fluktuace a faktory, které mají vliv na větší stabilizaci zaměstnanců.
- Provést analýzu vývoje a struktury zaměstnanců vybrané společnosti.
- Provést analýzu vybraných ukazatelů z oblasti řízení lidských zdrojů, které vedení společnosti pravidelně sleduje.
- Analyzovat současný stav fluktuace pomocí ukazatelů míry fluktuace, indexu stability a míry přežití.
- Prostřednictvím dotazníkového šetření a nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci nejen z výrobní a technické divize, ale rovněž s pracovníky administrativních pozic a z řad nižšího a středního managementu, provést průzkum spokojenosti zaměstnanců, zjistit nejčastější příčiny odchodů a převládající faktory, které u zaměstnanců zvyšují tendenci zůstat ve stávajícím zaměstnání. Pro provedení tohoto průzkumu je určeno období říjen 2018 až leden 2019.
- Provést analýzu nákladů spojených s fluktuací takové skupiny zaměstnanců, u kterých je navýšení míry fluktuace nejvýznamnější.
- Specifikovat cíl projektu v souladu s metodou SMART a odůvodnit jeho realizaci prostřednictvím metody SPIN. Na základě výsledků analýz uvedených v analytické části navrhnout klíčové aktivity vedoucí ke snížení fluktuace. Vytvořit logický rámec projektu.
- Vybrat členy projektového týmu a sestavit matici odpovědnosti podle metody RACI. Dále stanovit časový harmonogram a provést vizualizaci prostřednictvím Ganttova diagramu.
- Identifikovat možná rizika projektu a provést rizikovou analýzu prostřednictvím metody RIPRAN.
- Na závěr sestavit rozpočet celého projektu a zhodnotit jeho ekonomický přínos.

Teoretická část vychází z teoretických poznatků relevantních informačních zdrojů z oblasti fluktuace, řízení lidských zdrojů a personální politiky Work-Life Balance. Praktická část práce je založena na kvantitativním a kvalitativním výzkumu ve vybrané společnosti, které byly provedeny v období říjen 2018 až leden 2019, a osobních zkušenostech, které byly načerpány za dobu trvání pracovního poměru u společnosti (od května 2010 do současnosti). Pro potřeby analytické části je provedena analýza sekundárních zdrojů v podobě odborné literatury a kvantitativní výzkum řady interních dokumentů společnosti volně dostupných na podnikovém serveru, KPI reportů poskytnutých HR manažerkou a výročních zpráv společnosti z veřejně dostupných internetových zdrojů. Kvalitativním výzkumem jsou zjištěny fluktuační tendence a faktory ovlivňující stabilitu zaměstnanců. Veškerá potřebná data jsou přenesena a zpracována prostřednictvím programu Microsoft Excel, ze kterého jsou výsledky prezentovány formou tabulek a sloupcových grafů. Ganttův diagram je vytvořen pomocí softwaru Gantt Project.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FLUKTUACE

Fluktuace pochází z latinského „fluctuare“, jehož přesný význam je „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat se sem a tam“(Vnoučková, 2013, s. 13). Obecně je tento pojem spojen s trhem práce a pohybem pracovních sil, respektive s jejich obměnou v rámci firmy.

Dle autorů Urbana (2018, s. 109) a Dytrta (2006, s. 18) může být fluktuace žádoucí nebo nežádoucí (nadměrná). Urban (2018, s. 109) tvrdí, že totiž samotná existence fluktuace v podniku a její míra nic nevypovídá, ale až právě samotné určení, zda jde o fluktuaci žádoucí či nežádoucí, určuje dopad na chod podniku. Negativní dopad je přiřazován fluktuaci nežádoucí. Urban (2018, s. 109) uvádí finanční ztráty, ke kterým při nadměrné fluktuaci u firem dochází, a zdůrazňuje hodnoty zkušených a talentovaných osob, které se obtížně nahrazují, které prošly nákladnými zaškoleními a nyní odchází s důležitými kontakty a know-how firmy (Urban, 2018, s. 109). Dytrt (2006, s. 18) dodává, že vysoká fluktuace však nemá dopady nejen na samotné firmy, ale také na stát, kdy například poptávku po určitých dovednostech, které zaměstnanci postrádají, doplňuje hrazenými rekvalifikačními kurzy apod. Žádoucí fluktuaci hodnotí Urban (2018, s. 109) i Dytrt (2006, s. 18) jako pozitivní. Dle Dytrta (2006, s. 18) má žádoucí fluktuace význam při zkvalitňování pracovního kolektivu a do určité míry plní funkci přerozdělování pracovníků dle odbornosti, zaměření či pracovního prostředí apod. na trhu práce.

Bednář (2018, s. 11) naopak tvrdí, že fluktuace prostě problémem je. Konstatuje, že nedostatek personálu, s kterým se v současné době potýká velké procento firem, se často řeší přetěžováním stávajících zaměstnanců, nebo se doplňují stavy zejména na nižších pozicích agenturními pracovníky ze zahraničí, u kterých existuje často jazyková bariéra a zhoršuje se tak nejen komunikace, ale i potřebná produktivita. Nejen pro potřeby růstu, ale také jako náhrady za odešlé je potřeba nabírat nové zaměstnance. Tyto je však nejdříve třeba zaškolit, jejich pracovní výkony tak nedosahují určitou dobu zdaleka výkonu těch předchozích, zkušených, čímž opět způsobují větší zatížení těch stávajících. Pokud se toto děje delší časové období a ve velkém měřítku, má tento jev silný vliv na odliv dalších. (Bednář, 2018, s. 11)

Branham (2009, s. 13) navíc poukazuje na fakt, že ve většině případů, když už zaměstnanci odchází, nedochází k výstupním pohovorům. A pokud ano, způsob, jakým jsou dotazováni, se týká zjištění důvodu jejich odchodu, a ne příčiny nevole zůstat. Uvádí, že důvody každého zaměstnance mohou být naprosto odlišné, odvíjející se od jeho individuální struktury

motivačních faktorů přes vlivy makroekonomické či politické, až po sociologické aspekty spojené s proměnami moderní společnosti. (Branham 2009, s. 13)

1.1 Příčiny fluktuace

Dle Bednáře (2018, s. 24 - 25) bývá nejčastější příčinou fluktuace uváděna nespokojenost s výší mzdového ohodnocení, zároveň ale doplňuje, že kvůli penězům odchází spíše málo kvalifikovaní zaměstnanci, a ani oni netvrdí, že je to jediný důvod. Zaměstnanci kladou důraz na přátelské pracovní prostředí a na potřebu vidět ve své práci smysl a cítit užitečnost. Bednář (2018, s. 25) dále hodnotí rozlišnost důvodů odchodů kvalifikovaných zaměstnanců a vysoce kvalifikovaných, špičkových zaměstnanců. U obou těchto skupin už často nehraje takovou roli finanční stránka, ale ambice, možnost seberealizace a osobní výzvy. Nehledě na míru kvalifikace, jsou silnými faktory způsobujícími fluktuaci nedostatečná komunikace s nadřízenými, a přezíravé chování managementu a snižování hodnoty odešlých zaměstnanců v očích stávajících či nově příchozích. (Bednář, 2018, s. 24 - 25)

Hájek (2007) za příčiny fluktuace označuje:

- nízkou loajalitu zaměstnanců,
- nízkou motivaci zaměstnanců,
- omezené možnosti osobního rozvoje,
- špatný styl vedení a řízení,
- nevyváženost pracovního a osobního života,
- nedostatečné ohodnocení.

Vnoučková (2013, s. 19) do tohoto seznamu přidává kromě nespokojenosti zaměstnanců s pracovním týmem, prostředím, pracovní dobou či neztotožněním se s vizí společnosti ještě tzv. šoky. Za šok označuje takovou situaci, která způsobí u nerozhodného, o odchodu přemýšlejícího zaměstnance, že odejde. Za šoky považuje:

- zaměstnanec je „přeskočen“ při povyšování na pracovišti,
- uvědomí si, že ani po určité době nedosáhl slíbeného platového ohodnocení nebo že neodpovídá jeho míře zainteresovanosti, nebo dokonce dostává nižší mzdu než kolega, který vykonává stejnou práci,
- je přeložen na jinou pracovní pozici či do jiného regionu a jeho dosavadní úspěchy jsou ohroženy,

- neuznává svého nadřízeného, nástupce nebo kolegu, nebo dochází ke konfliktům s těmito osobami,
- vnímá nespravedlivé zacházení vůči němu či blízkému kolegovi,
- ve firmě se zakládá na přílišném vynucování autority,
- setká se s šikanou, rasovou nesnášenlivostí nebo sexuálním obtěžováním,
- nemá jistotu ve stabilitě společnosti (např. je v prodeji nebo dokonce již byla prodána),
- dostane zajímavou nabídku od jiného zaměstnavatele aj. (Vnoučková, 2013, s. 19).

Branham (2009, s. 30) seznam rozvíjí ještě více a jmenuje více jak 60 příčin odchodů zaměstnanců. K těm, které byly jmenovány výše, lze přidat byrokracii, diskriminaci (rasovou, pohlaví, náboženství apod.), nevhodné nebo nevyhovující pracovní prostředí či prostředky k výkonu zaměstnání, chybějící plán rozvoje kariéry, chybějící procesy pro vyjádření nespokojenosti, návrat do školy, nedostatečnou výzvu, nedostatečné zaškolení, nedostatečnou autonomii, nedůvěru, nezájem o nápady ze strany zaměstnavatele, nestabilitu, ale také například neschopnost práci zvládnout a spoustu dalších faktorů.

Jak už bylo zmíněno výše, fluktuace může být způsobena velkým množstvím faktorů. Nový a spol (2006, s. 128) je zjednodušeně rozděluje do tří skupin:

- **Faktory dané osobními charakteristikami pracovníků** - jako např. věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, počet dětí atd.
- **Faktory mimopodnikové** - makroprostředí jako např. vztah mezi nabídkou a poptávkou na trhu, atraktivnost jednotlivých povolání apod.
- **Faktory podnikové**. Vedle mzdových a pracovních podmínek (hygienické, zdravotní atd.) sem Nový a spol (2006, s. 128) řadí nevyhovující pracovní režim, organizaci práce, ale také způsob jednání nadřízeného nebo spolupracovníků mezi sebou. Pouze tyto faktory je schopen podnik ovlivnit či řídit, a proto je třeba se na ně více soustředit. (Nový a spol, 2006, s. 128)

Armstrong (2007, s. 315) odchody zdůvodňuje shrnutím negativních postojů k práci, malou spokojeností a naopak vysokou možností bez problémů najít náhradní zaměstnání. Vnoučková (2013, s. 94) dodává, že hodně opomíjeným faktorem, který ovlivňuje dobu setrvání zaměstnance na pracovním místě, je nevyrovnanost pracovního a osobního života.

2 MĚŘENÍ FLUKTUACE

Z dosavadních poznatků je zřejmé, že sledování fluktuace je jednou ze základních činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Fluktuaci je třeba neustále analyzovat, aby bylo možné na základě zjištěných výsledků rozpoznat příčiny a predikovat případné odchody stávajících zaměstnanců. Riley (2000, s. 107) vysvětluje důležitost sledování fluktuace pro potřeby predikce míry potřebného náboru a indikace stavu na trhu práce a zároveň upozorňuje, že pro potřebnou kumulaci nových dovedností je existence určitého stupně fluktuace třeba.

Jedním z ukazatelů, nezbytně sledovaným i v rámci stanovených organizačních cílů je **míra fluktuace (Index labour turnover)** (Armstrong a Taylor, 2017, s. 290).

$$Míra\ fluktuace = \frac{\text{celkový počet ukončených pracovních poměrů}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \text{x } 100 \qquad (1)$$

Míru fluktuace lze detailněji analyzovat dle různých kategorií. Fitz-enz a Davidson (2002, s. 262) uvádí určení kategorií např. dle věku, pohlaví, vzdělání, dle platového zařazení zaměstnanců, míry výkonu, pracovních pozic, příčin odchodů, délky trvání zaměstnání apod.

Linhartová (2011, s. 21) zmiňuje, že někteří autoři doporučují při výpočtu míry fluktuace vzorec mírně modifikovat, např. do počtu ukončených pracovních poměrů nezahrnovat ty vynucené, jiní autoři a instituce jako CPID (Chartered Institute of Personnel and Development – světová organizace odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů) zastávají názor, že i tyto druhy ukončených pracovních poměrů by měl vzorec zahrnovat a díky tomu tak bude možné rozlišovat hrubou fluktuaci od dobrovolné (Linhartová, 2011, s. 21).

Nejen Armstrong a Taylor (2017, s. 291), ale i Riley (2000, s. 109) přidávají zejména z důvodu velké obecnosti indexu fluktuace i vzorec pro výpočet míry stability tzv. **index stability (**v cizojazyčných zdrojích **Labour stability index)**, což je ukazatel sklonu dlouhodobých pracovníků zůstávat v organizaci. Žádný z uvedených autorů neuvádí ideální hodnotu indexu stability, ale naopak upozorňují na fakt, že indikátor může být například v podnicích s vysokou mírou sezónních pracovníků velmi zkreslený a málo relevantní. (Armstrong a Taylor, 2017, s. 291; Riley, 2000, s. 109)

Armstrong a Taylor (2017, s. 291) uvádí výpočet indexu stability viz vzorec č. 2. Za dlouhodobé zaměstnance jsou považování ti, kteří odpracovali u společnosti minimálně rok.

$$Index\ stability = \frac{\text{celkový součet zaměstnanců zaměstnaných u společnosti min. 1 rok}}{\text{celkový počet zaměstnanců před rokem}} \text{ x } 100 \qquad (2)$$

Index stability dle Rileyho (2000, s. 109) je možno považovat spíše za **index dlouhodobější stability**, neboť bere v úvahu nejdéle trvající pracovní poměr u společnosti. Tento index (výpočet dle vzorce č. 3) jednoduše vyjadřuje celkovou délku trvání zaměstnání všech současných zaměstnanců v časovém rámci jako poměr maximální možné stability, což znamená celkovou délku zaměstnání, pokud nikdo v tomto vymezeném časovém období neodejde. (Riley, 2000, s. 109)

$$Index\ stability = \frac{\text{celkový součet zaměstnanců x příslušná délkou trvání pracovního poměru každého}}{\text{celkový počet zaměstnanců x nejdelší doba trvání pracovního poměru}} \text{ x } 100 \qquad (3)$$

Fitz-enz a Davidson (2002, s. 264) uvádí, že během trvání jednoho zaměstnání existují u zaměstnance tři milníky, které zvyšují pravděpodobnost jeho odchodu. Ten první se nachází mezi 18. – 30. měsícem trvání pracovního vztahu. Do této doby získal zaměstnanec trénink, hodně se naučil a začíná vnímat svou zvýšenou hodnotu na trhu práce. Druhým důležitým obdobím je doba mezi 4. – 5. rokem. Zaměstnanec už má jasnou představu o tom, co mu zaměstnavatel nabízí. Má zájem zdokonalovat svůj život, může jít o období, kdy se rozhodne rozšiřovat své vzdělání nebo pokud jde o mladého člověka, může chtít založit rodinu. Třetím a posledním milníkem je období mezi 8. – 9. rokem. Pro mnoho lidí jde o okamžik „teď nebo nikdy“. Vidí, kam se za ta léta dopracovali a jaké jsou jejich další šance na splnění svých ambicí apod. Pokud této skupině není věnována dostatečná pozornost a nejsou diskutovány možnosti růstu a nové výzvy, může dojít k poklesu zájmu zaměstnanců nadále u společnosti zůstávat. (Fitz-enz a Davidson, 2002, s. 264 - 265)

Nejen z tohoto důvodu je vhodné analyzovat délku zaměstnání jak stávajících pracovníků, ale také těch odchozích. Fitz-enz a Davidson (2002, s. 263 - 264) uvádí možný způsob potřebných výpočtů průměrné délky zaměstnání takto:

$$Prům.\ délka\ zaměstnání\ stávajících\ pracovníků = \frac{\text{součet dob zaměstnání všech pracovníků}}{\text{prům. počet evidovaných pracovníků}} \qquad (4)$$

$$Prům.\ délka\ zaměstnání\ odch.\ pracovníků = \frac{\text{součet dob zaměstnání všech odch. pracovníků}}{\text{součet odchozích pracovníků za urč. období}} \qquad (5)$$

Pro zjištění procentuální úspěšnosti náborů a predikci pravděpodobných odchodů např. pro jednotlivé skupiny zaměstnanců (různá oddělení, různá kvalifikace apod.) lze použít **index prežití** (**Survival rate**). (Armstrong a Taylor, 2017, s. 291)

$$Míra\ přežití = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří v podniku stále pracují}}{\text{počet pracovníků, kteří do podniku nastoupili za určité období}} \text{ x } 100 \qquad (6)$$

Při vyhodnocování fluktuace v podniku je potřeba mít na paměti, že výsledné hodnoty mohou záviset na více determinantech. Vnoučková (2013, s. 21 - 26) v této souvislosti vyjmenovává:

- Ekonomickou situaci – jinak se chová firma v období konjunktury, kdy „soupeří“ s ostatními zaměstnavateli v oblasti mezd i benefitů o nové kvalitní pracovníky a jinak se chová v období recese, kdy naopak potřebuje stavy personálu spíše snižovat.
- Odvětví činnosti firmy – např. velké procento sezónních prací ve stavebnictví způsobuje vysokou míru fluktuace, ale nejedná se negativní jev, kdežto v administrativě by tomu bylo při stejné míře naopak.
- Region sídla firmy – větší města nabízí větší nabídku pracovních míst, proto zde může být vyšší míra fluktuace.
- Velikost firmy.
- Firemní kultura – firemní pravidla a atmosféra mají na fluktuaci silný vliv.
- Věkové složení zaměstnanců – k větší fluktuaci mají sklony lidé do 35 let věku, neboť např. nemají takové nároky na živobytí (ještě žijí u rodičů) nebo touží po nasbírání cenných zkušeností z více oborů.
- Dosažené vzdělání pracovníků (kvalifikace). (Vnoučková, 2013, s. 21 - 26)

2.1 Náklady fluktuace

Fluktuace má silný vliv na konkurenceschopnost, stabilitu a vůbec na fungování firmy. Pokud fluktuace zaměstnanců přesáhne akceptovatelnou mez, firma zaznamenává zhoršené pracovní výkony vedoucí ke snížení hospodářského výsledku. Nejvíce se společností negativně dotýká odliv kvalifikovaných pracovníků, s dlouholetými zkušenostmi, kteří s sebou odnáší často velké know-how. Neúspěch zaměstnavatele najít náhradu ještě před odchodem stávajícího pracovníka může mít za následek ztrátu produkce vedoucí až ke ztrátě zákazníka, který vlivem nedostatečného výkonu firmy nemohl být uspokojen. Rovněž se tato

situace negativně odráží ve zvyšujícím se tlaku na stávající zaměstnance, kteří musí za odešlého „dočasně zaskakovat“. A konečně, ani noví pracovníci nebudou dosahovat 100% výkonů po dobu své adaptace. Navíc mohou vyrábět zmetky či dělat jiné chyby. (Linhartová, 2012, s. 18 - 19)

Fluktuace zaměstnanců je pro podniky nákladnou záležitostí. Náklady, které s sebou nese, mohou být **přímé** nebo **nepřímé**. Podobu **přímých** mají náklady spojené se získáváním nahrazujících zaměstnanců (samotné inzeráty a administrace související s vyhledáním, výběrem a potřebným zaškolením). Rovněž k nim lze přiřadit také položky spojené s cestováním (při posuzování nových uchazečů), ověřováním referencí, vytvářením nových tréninkových materiálů, vedením vstupních, ale i výstupních rozhovorů apod. Do **nepřímých** patří náklady obětované příležitosti (tzv. oportunitní) spojené s časem věnovaným všem výše zmiňovaných činnostem, ztráty na výkonu z důvodu odchodu stávajících zkušených pracovníků a také ztráty na výkonu po dobu adaptace u těch nově příchozích apod. (Vnoučková, 2013, s. 23; Armstrong a Taylor, 2017, s. 250)

Všechny výše uvedené položky je třeba zohledňovat při plánování zajištění lidského kapitálu v organizaci. Přestože větší část spočívá v nákladech na pracovní dobu managementu a administrativy, jejich konečná částka může být dost vysoká, pokud výši přímých nákladů ovlivní faktury za využití personálních agentur při náboru či reklamních agentur. Vyčíslení takových nákladů může být silným nástrojem využitelným při přesvědčování top managementu o potřebě uvolnění investic na zvýšení počtu zaměstnanců nebo stabilizaci stávajících (zvýšení mezd apod.). (Linhartová, 2011, s. 18)

2.1.1 **Výpočet ročních nákladů na obrat zaměstnance**

Pro výpočet ročních nákladů na obrat zaměstnanců lze využít dle Fortina (2017) vzorce, který je součtem nákladů na krytí volných pozic, nákladů na vyplnění volné pozice s náklady na potřebné proškolení a náklady na nárůst produktivity vynásobené počtem zaměstnanců ztracených v této pozici v daném roce vynásobených 12. (Fortin, 2017)

Dle Blisse (2001) průzkumy ukazují, že typická cena za fluktuaci na zaměstnance, je téměř shodná s jeho roční mzdou. Nicméně tyto výpočty se mohou vyšplhat na 150 – 250 % ročních výdělků, zejména pokud se jedná o manažerské nebo pozice vyžadující zvláštní kvalifikace (Bliss, 2001). Urban (2018, s. 109) takové náklady odhaduje na 90 – 200 % měsíční mzdy odcházejícího zaměstnance.

Pokud by do takového vzorce bylo dosazeno procento míry fluktuace podniku, které se v současnosti nejčastěji uvádí (15 %) a vycházelo by se z uvedeného nákladu 150 % ročního příjmu, tak by bylo zjištěno, že roční náklady na fluktuaci takového podniku odpovídají ročnímu příjmu více než 22 zaměstnanců (15*150%/100%). Po dosazení průměrné mzdy v ČR, která v současnosti činí 31 851 Kč (ČSÚ, 2018), by se náklady vyšplhaly na 8,6 mil. Kč. Ačkoli je tento výpočet čistě orientační a vychází pouze z průměrných hodnot, jedná se o nezanedbatelnou částku a ta jasně hovoří o tom, že management žádné firmy nemůže tuto problematiku přehlížet.

Aby daný podnik získal relevantní informace o nákladech na obrat svých zaměstnanců, Branham (2004, s. 10) doporučuje počítat s náklady jen na „nenahraditelné“, těžko postradatelné a nejvýkonnější pracovníky, protože jejich ztráta je nejméně žádoucí.

3 FLUKTUACE V ČR

Průzkumy prováděné v posledních letech, jako jsou průzkum společnosti Trexima HR Monitor (10. vlna HR Monitoru, 2017) či studie společnosti Pricewaterhouse Coopers (Český průzkum názorů generálních ředitelů, 2018) potvrzují, že českým firmám se nedaří udržet si zaměstnance delší dobu a potýkají se tak s častou fluktuací svých pracovníků. Dle Halbrštáta (2018) vykazuje Česká republika nejnižší zaměstnanost v Evropě a 40 % firem si stěžuje na nemožnost obsadit všechny své volné pozice a to i přesto, že značné prostředky vynakládají na nábor zaměstnanců, či na zlepšování pracovního prostředí. Poukazuje na fakt, že šanci tyto místa obsadit nezvýší zvýšenou efektivitou náboru, ale naopak se musí naučit udržet si zaměstnance stávající. Některé firmy totiž musí nabírat desítky nových zaměstnanců jen, aby nahradily počet odcházejících. V současnosti se pohybuje fluktuace v ČR mezi 14 - 16 %, přitom za zdravou označuje 5 - 7 %. Na trhu už jsou dnes i společnosti, které zaznamenávají fluktuaci kolem 100 % ročně. (Halbrštát, 2018)

Studie společnosti Pricewaterhouse Coopers, kterou vypracovala ve spolupráci s institutem Saratoga, vykazuje, že s největší fluktuací se dnes potýkají firmy, které obsazují velké procento dělnických pozic, dále je hodně postižena oblast jaderné energetiky. Dobrovolné odchody silně převažují nad nedobrovolnými (České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců, © 2007 - 2018).

4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Fluktuace zaměstnanců se týká oblasti lidského kapitálu, který je předmětem činnosti personálního řízení společností. Řízení lidských zdrojů představuje dle Dvořákové (2012, s. 3 - 6) nové přístupy k personální práci vedoucí k dosažení souladu zájmů managementu podniku a jeho zaměstnanců. Podstatou těchto přístupů je zejména komunikace, kreativita a zodpovědnost zaměstnanců za výsledky.

Dvořáková (2012, s. 215) dále uvádí, že cílem personální práce uvnitř podniků je formování takového personálu, který je kvalitní a výkonný, a tím umožňuje vedení společností plnit nejen jejich ekonomické cíle v tržním prostředí, ale rovněž sociální ve vztahu k potřebám zaměstnanců. Vytvoření takové struktury lidských zdrojů vyžaduje dlouhodobé a integrované úsilí s využitím všech možných nástrojů, které jsou personálnímu managementu dostupné. Přestože je v zájmu podniků zejména dlouhodobý a vysoký výkon, je nutno si uvědomit, že jeho nositelem jsou především lidé, kteří mají své představy, osobní cíle a individuální hodnoty. Nerespektování tohoto faktu může mít pro společnosti nedozírné následky, prvotně v podobě ztráty loajality zaměstnanců, nezájmu o další rozvoj a v poslední řadě také v jejich odchodu. (Dvořáková, 2012, s. 215)

Koubek (2015, s. 13 a s. 40) se k takové definici řízení lidských zdrojů připojuje a zdůrazňuje, že právě z těchto důvodů a zároveň také proto, že pracovní síla představuje pro organizaci nejdražší zdroj, by společnost měla přistupovat k řízení lidských zdrojů jako k rozhodujícímu nástroji. Koubek (2015, s. 15) dále uvádí, že toto řízení už přestává být jen v rukou odborných personalistů, ale stává se součástí každodenní práce všech pracovníků na vedoucích pozicích.

Dvořáková (2012, s. 9) konstatuje, že někteří zaměstnavatelé konečně začali vnímat své zaměstnance jako zdroj budoucích hodnot a uvědomovat si, že jejich intelektuální potenciál je schopen přinést inovativní nápady, a tím firmu diferencovat od ostatních firem na trhu a učinit ji tak více konkurenceschopnou. Zaměstnavatel může získat prospěch z investice do lidského kapitálu v podobě schopností a dovedností zaměstnance. Avšak zda byl potenciál daného zaměstnance plně využit, nikdy nezjistí, a ani nedokáže zabránit, aby z něj neprofitovala jiná organizace v případě jeho odchodu. (Dvořáková, 2012, s. 9)

Dle Dvořákové (2012, s. 9) lidský kapitál nelze měřit, a tak snáze řídit, ale lze při indikování budoucích perspektiv výkonnosti kvantifikovat nepřímé důkazy, podle nichž je možné hodnotit úspěšnost personální práce v podniku.

Základním ukazatelem správné funkčnosti personálních činností je spokojenost zaměstnanců. Tento fakt potvrzuje i Koubek (2015, s. 19) při výčtu hlavních úkolů řízení lidských zdrojů. Vedle standardních úkolů, jako je analýza pracovních míst, prognózování potřeby pracovních sil, získávání, vybírání pracovníků, tvoření systémů odměňovaní apod., přidává úkoly nové, a to zejména zlepšování **kvality pracovního života** a právě zvýšení **spokojenosti zaměstnanců** (Koubek, 2015, s. 19).

4.1 Spokojenost zaměstnanců

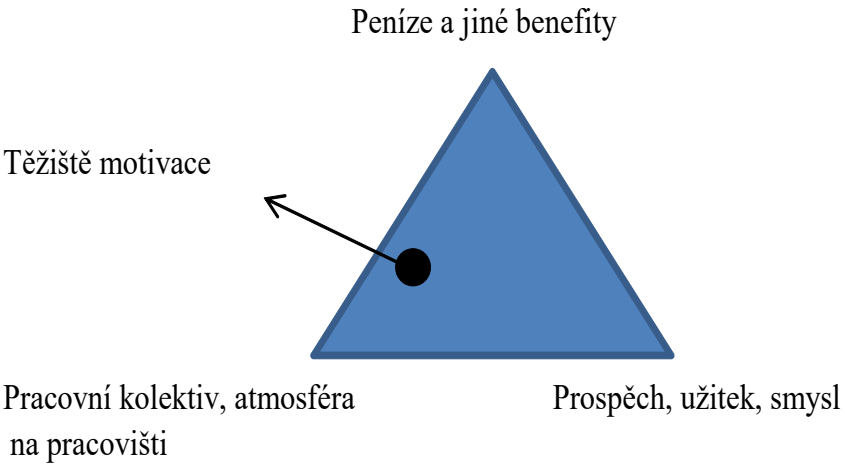
Armstrong (2016, s. 84) uvádí obecně tvrzení, že každému pracovníku stačí 5 minut na to, aby podal výpověď, a dalších 150 pracovních hodin, aby skutečně odešel za lepší nabídkou. Často se stává, že právě ti zaměstnanci, kteří jsou pro firmu klíčovými a které by si chtěla udržet, z ní odchází. Dnešní zaměstnanec si uvědomuje, že pracovních příležitostí je dostatek a tak nemá obavu z odchodu ze stávajícího zaměstnání.(Armstrong, 2016, s. 84)

Vůle a ochota pracovníků zůstávat u jednoho zaměstnavatele může plynout z jeho spokojenosti nebo také z jeho nedostatečné nespokojenosti, která by jeho přesvědčení zůstávat změnila. Zaměstnanci, kteří jsou spokojení, jsou výkonnější a proto je pro organizace nutností stále hledat a volit varianty, jak si zaměstnance udržet spokojeného za pro ně přijatelných podmínek. Základem je proto pochopit, s čím jsou či naopak nejsou spokojeni. (Armstrong, 2016, s. 85)

Branham (2009, s. 38) zdůrazňuje, že přestože všichni zaměstnanci jednotně potřebují pociťovat důvěru, ocenění a kompetentnost, liší se individuálními prioritami, které se odvíjí jednak od jejich věku, ale také délky doby, po kterou pro společnost pracují. Mladí zaměstnanci např. očekávají budování kariéry a starší se zajímají více o příspěvky na zdravotní péči. Rovněž se jejich priority odvíjí od jejich zájmů a koníčků, např. počítačoví designéři ocení nejnovější technologie. Individualita je při stanovení metodiky udržení zaměstnanců velmi důležitým faktorem. (Branham, 2009, s. 38)

5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SETRVÁNÍ V ZAMĚSTNÁNÍ

Bednář (2018, s. 15) se domnívá, že pro schopnost zaměstnance správně řídit je nutné si uvědomit nejen příčiny vedoucí k odchodu ale i faktory, které naopak v podniku lidi drží. Podle Bednáře (2018, s. 15 - 16) jsou základními důvody, proč chodí lidé do práce, kombinací vidiny získání peněz a dalších benefitů, prospěchu, užitku, vnímání užitečnosti jeho práce (že má smysl) a nejsilnějším faktorem jsou lidé (v podobě kolegů, obchodních partnerů apod.).



Obr. 1. Motivační trojúhelník - Co drží lidi v práci (vlastní zpracování dle Bednáře, 2018, s. 15)

Obr. 1 ilustruje fakt, že kolegové na pracovišti a ostatní lidé, se kterými se lze potkat v práci, jsou často mnohem důležitější než peníze. Bednář (2018, s. 20) dále vyvozuje, že dobře fungující vztahy sice nejsou zaručením vysoké výkonnosti, ale při překlenování krizí uvnitř podniků pomáhají pracovní týmy stabilizovat. Z krátkodobého hlediska je možné absenci dobrých vztahů na pracovišti vyvážit vysokým finančním ohodnocením, dlouhodobě jsou však nefungující vztahy problémem vedoucí k vysoké fluktuaci (Bednář, 2018, s. 20). Bednář (2018, s. 39) dále zdůrazňuje fakt, že zaměstnanci, kteří vnímají své spolupracovníky více jako blízké přátele, než jako kolegy, méně odcházejí. Proto je třeba podporovat jejich vzájemnou komunikaci a vnímání firmy jako celku a ne jen skupiny jednotlivců. Potřeba vyladit vztahy na pracovišti se netýká jen vztahů mezi samotnými pracovníky, ale také vztahů podřízených s nadřízenými. Bednář (2018, s. 25) upozorňuje, že nedostatek komunikace v rámci vztahů s nadřízenými, přezíravé chování ze strany manažerů či nedostatek empatie můžou mít na fluktuaci velmi silný vliv. (Bednář, 2018, s. 20, 25 a 39)

Branham (2009, s. 14, 28) také zastává názor, že odchody zaměstnanců z firmy zapříčiňují z velké části zcela jiné problémy, než ty spojené s odměňováním, ale zároveň konstatuje, že navzdory tomu stále velké procento podniků spoléhá na nástroje týkající se mzdové politiky, benefitů a funkčních požitků. Ve své knize Branham (2009, s. 14) nabízí více než 50 návrhů, jak postupovat při zvyšování motivace a loajality zaměstnanců. Jeho návrhy se týkají způsobu náborů nových zaměstnanců, jejich adaptace, navázání silného vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel (manažer), koučování, nutností zpětných vazeb, ale také přizpůsobení pracovního prostředí apod. Tvrdí, že není třeba vybírat mnoho řešení, ale je třeba implementovat ty pravé, které nejvíce osloví příchozí zaměstnance a udrží ty stávající. (Branham, 2009, s. 14)

Vnoučková (2013, s. 74) dělí nástroje použitelné k udržení zaměstnance ve společnosti na hmatatelné a nehmatatelné, a obě skupiny ještě na krátkodobé a dlouhodobé. Do oblasti hmatatelných s krátkodobým účinkem zařazuje např. základní plat a příplatky. Dlouhodobý účinek už podle ní mají např. podíly ze zisku. Z oblasti nehmatatelných jsou účinnějšími nástroji dobré chování vedoucích a vyhovující pracovní prostředí více než např. pracovní/životní benefity. (Vnoučková, 2013, s. 74)

5.1.1 **Mzda/plat**

Základním prostředkem ohodnocení výsledků pracovníka je mzda. Mzdových forem a jejich variant je poměrně značné množství (časová, úkolová apod.). Dle Koubka (2015, s. 307 - 308) však některé formy mají nedostatečný motivační účinek a tudíž se firmy častěji přiklání i k tzv. pobídkové formě. Ta se pokouší posílit vztah výše odměny na výkon. Postupy a metody takového druhu oceňování však musí být transparentní a pracovníci musí vnímat jejich spravedlivost. Nově se také objevují výrazy zásluhová mzda, plat či odměna, zde je podstatou pobídka k osvojování znalostí, dovedností a schopností, přínosu organizaci či pobídky k setrvání v organizaci. Nejčastěji se využívá kombinací jednotlivých mzdových forem s pobídkovými. (Koubek, 2015, s. 307 - 309)

Dle Bednáře (2018, s. 17 - 18) existují tři typy mezd:

- Mzda na úrovní nejnižší částky – nezajistí maximální úsilí a při první nabídce vyšší mzdy zaměstnanec odejde.
- Srovnatelná mzda – srovnatelná v rámci firmy i odvětví za daný druh vykonávané práce, výkon pracovníka odpovídá normě.

- Motivační plat – nadstandardní výše mzdy, za kterou je očekáván nadstandardní výkon. Zaměstnanec pracuje nad rámec svých povinností, dlouhodobě však hrozí „syndrom vyhoření“.

Motivačním prvkem v odměňování pracovníků mohou být různé dodatkové mzdové formy, které jsou dle Koubka (2015, s. 316 - 317) např.:

- odměna za úsporu času,
- prémie (periodicky se opakující), odměny (mimořádné bonusy),
- osobní příplatky – ohodnocení náročnosti práce a dosahování cílů, dány určitým procentem ze základní mzdy,
- příplatky za zlepšovací návrhy,
- podíly na výsledcích hospodaření – podíl na zisku, výnosu aj.,
- zaměstnanecké akcie,
- prémie založené na Scanlonově systému – navrhování změn vedoucí k úspoře nákladů a jejich realizace, posouzení a vyhodnocení vede k udělení prémie celému týmu a organizaci. Rozdíl mezi současnou produktivitou a předpokládanou normou je vložen do fondu prémií a z toho jsou vyplacení pracovníci a organizace v poměru 75:25 %.,
- ostatní výplaty – 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, k životnímu či pracovnímu výročí apod. (Koubek, 2015, s. 316 - 317)

Dle Brahama (2009, s. 36) je prvotním pravidlem udržení zaměstnance odměnit jej na úrovni nebo mírně nad úrovní tržní ceny, která odpovídá stejné nebo podobné práci. Jen konkurenceschopná úroveň mezd zajistí zaměstnavateli dostatečnou atraktivitu na trhu práce. Bohužel toto pravidlo firmy dost často ignorují a zjišťují, že nespokojení zaměstnanci jsou schopni odejít, už když je nabídka od konkurence vyšší o 5 %. Na druhou stranu spokojenému zaměstnanci by muselo být nabídnuto minimálně o 20 % více, než je jeho dosavadní plat. (Branham, 2009, s. 36)

5.1.2 **Zaměstnanecké benefity**

Řada firem vedle základní mzdy, příplatků a odměn nabízí svým zaměstnancům také různé zaměstnanecké výhody, tzv. benefity. Dle Koubka (2015, s. 319 - 322) jsou zaměstnanecké výhody takové požitky, které firma poskytuje zaměstnancům už pouze za to, že pro ni pracují. Nabídka zaměstnaneckých výhod může být účinným nástrojem nejen při získávání

pracovníků, ale také při jejich stabilizaci. Některé zaměstnanecké výhody jsou firmou pouze částečně hrazeny, některé jsou zcela zdarma, některé jsou poskytovány plošně, jiné lze čerpat dle uvážení. U částečně hrazených může nastat problém, pokud zaměstnanec hradí, i když výhodu nevyužívá. U volitelných je negativem vyšší administrativní náročnost pro firmu. Koubek (2015, s. 320) uvádí evropské členění zaměstnaneckých výhod do tří skupin:

- Výhody sociální povahy – životní pojištění hrazené zčásti nebo zcela organizací, půjčky, ručení, jesle, mateřské školky apod.
- Výhody vztahující se k práci – stravování, výhodnější ceny produktů, vzdělávání hrazené organizací aj.
- Výhody spojené s postavením v organizaci – služební automobil, soukromí mobil, bezplatné bydlení, nárok na úhradu některých nákladů na reprezentaci aj. (Koubek, 2015, s. 320)

Dvořáková (2012, s. 358) v souvislosti se zaměstnaneckými výhodami hovoří pouze o sociálních benefitech a přikládá seznam:

- Příspěvek na závodní stravování – stravenky, poukázky na stravování, závodní jídelny.
- Příspěvky na penzijní připojištění - výše se může odvozovat od délky zaměstnání
- Příspěvek na ubytování – většinou ve výjimečných případech, ve větším rozměru se realizuje formou příspěvku.
- Sociální výpomoc – v mimořádně závažných případech se jedná o jednorázovou sociální výpomoc (např. pomoc pozůstalému manželu, dítěti či rodičům)
- Příspěvek důchodcům – na akce.
- Příspěvek na dětskou rekreaci – do ukončení povinné školní docházky (hory, školy v přírodě, tábory, léčebné pobyty aj.).
- Zdravotní péče – úhrada vstupní a výstupní prohlídky zaměstnanců, periodické.
- Půjčky – např. na pořízení bytu, domu či na překlenutí tíživé situace.
- Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání.
- Zřizování osobních účtů – zaměstnavatel dotuje po určité období, částka je určena účelově a zaměstnanec má možnost si vybrat z více možností čerpání (např. na zdravotní péči, léky, rekreaci, sportovní vyžití atd.).

Koubek (2015, s. 320 - 321) zdůrazňuje, že pro účinný dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, je třeba zjistit, o jaké výhody mají zaměstnanci přednostní zájem. Často bývá seznam výhod vybrán personálním útvarem či vedením společnosti a není se zaměstnanci konzultován. Nově užívaným způsobem, jak zaměstnancům nabídnout řadu benefitů a umožnit jim individuální výběr, je tzv. cafeteria systém. Tento systém je hospodárnější a umožňuje vynakládat prostředky mnohem účelněji. Nabídka zaměstnaneckých výhod tak může být širší, tím pádem také pestřejší a přitažlivější. Pokud však takový soubor výhod neodpovídá potřebám pracovníků, jedná se o plýtvání prostředky. (Koubek, 2015, s. 321)

5.1.3 **Personální politika a rozvoj zaměstnanců**

Personální politiku společnosti dle Koubka (2015, s. 23) přestavuje soubor pravidel, kterými se vedení společnosti řídí při rozhodováních, která se přímo či nepřímo dotýkají lidského kapitálu. Termín sociálního rozvoje organizace se částečně překrývá s pojmem péče o zaměstnance, která bývá obecně chápána jako péče v oblasti pracovních podmínek, pracovního a životního prostředí, BOZP, personálního rozvoje apod. Sociální rozvoj se však také týká organizační struktury - komunikace vedoucích s ostatními zaměstnanci a zejména vytváření dobrých vztahů. (Dvořáková, 2012, s. 354)

Dvořáková (2012, s. 355) uvádí, že zejména nové ekonomické podmínky vytvářejí potřebu nových metod a přístupů k řízení lidských zdrojů, protože právě v lidech lze najít klíč k prosperitě celé organizace. Význam pro zaměstnavatele shrnuje do několika bodů, které spočívají zejména ve snaze prosadit se ve stále rostoucí konkurenci na trhu práce při získávání kvalifikovaných pracovníků, stabilizovat zaměstnance, zvýšit jejich spokojenost, zlepšit pracovní klima a výkon. Zájmem je zvyšovat celkový příjem mimomzdovými složkami odměňování, které jsou daňově uznatelné a osvobozené od odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Význam pro zaměstnance spočívá ve snadné dostupnosti a snižování prostřednictvím těchto služeb výdajů za tyto služby a zboží na standardním trhu. Důležitým faktorem je rovněž fakt, že sociální opatření nejsou závislá na pracovním výkonu a jejich struktura a rozsah se často zlepšuje se statusem zaměstnance a délkou jeho pracovního poměru.

Mezi opatření zlepšující vnitřní podmínky zařazuje Dvořáková (2012, s. 356 - 359):

- Zlepšování pracovního prostředí a podmínek
- Zlepšování bezpečnosti a hygieny práce

- Rozvoj zdravotní péče
- Zvyšování úrovně stravování
- Rozvíjení sociálně právního poradenství (Dvořáková, 2012, s. 356 - 359)

Mezi opatření zaměřená na vnější podmínky:

- Péče o životní prostředí a životní podmínky zaměstnanců
- Rozvoj rekreačních možností
- Zabezpečování dopravy do zaměstnání a zpět
- Zlepšování podmínek pro kulturní, sportovní, tělovýchovní a zájmovou činnost zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 356 - 359)

Opatření lze zaměřovat obecně na všechny, nebo na vybrané skupiny (např. ženy, pracující důchodce, management apod.) či jednotlivce (vynikající odborníky, osoby po pracovním úrazu apod.). Spokojenost a stabilita zaměstnance a motivace k výkonu závisí na vztahu jeho očekávání a mixu sociálních výhod, které jsou pro něj důležité, a u jiných zaměstnavatelů se mu nedostávalo. (Dvořáková, 2012, s. 359)

5.1.3.1 *Péče o zaměstnance*

Z pohledu zaměstnavatelů, kteří se aktivně věnují oblasti slaďování soukromého a pracovního života zaměstnanců, lze toto téma považovat za součást firemní kultury. V oblasti motivace převažují především argumenty související celkově s rozvojem lidských zdrojů, tedy snaha rozvíjet zaměstnance a zajistit jim takové podmínky, aby z firmy neodcházeli kvůli nespokojenosti, a systematicky tedy pracovat na tom stát se atraktivním zaměstnavatelem. Péče o zaměstnance je zdůrazňovanou perspektivou, která však má samozřejmý ekonomický podtext. Je chápána jako konzistentní s finanční úspěšností firmy, která stojí na kvalitních lidských zdrojích a hlavně dobré organizaci práce. (Koubek, 2015, s. 343)

Dle Koubka (2015, s. 343) a Měrtlové (2014, s. 122) lze služby zaměstnancům rozdělit do tří oblastí:

- Povinná péče – daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně
- Smluvní péče – daná kolektivními smlouvami na úrovni organizace
- Dobrovolná péče – personální politika zaměstnavatele a úsilí o získání konkurenční výhody prostřednictvím kvalitní péče o zaměstnance (Koubek, 2015, s. 343; Měrtlová, 2014, s. 122)

Koubek (2015, s. 358 - 360) vedle standardních služeb jako např. zajištění stravování, zdravotní služby v podobě vlastního zdravotního zařízení, prostorů pro oddech či příspěvků na dopravu do zaměstnání, zmiňuje významnost tzv. sociálních služeb, které jsou považovány za zaměstnanecké výhody. Jako příklady uvádí:

- **Služby spojené s využívání volného času** – způsobů, jakými lze tyto výhody poskytovat je více. Mohou být v podobě peněžních příspěvku na částečnou nebo celkovou úhradu nákladů na rekreaci, sport, kulturu nebo koníčky. V zahraničí je novým trendem zařizování dílen či klubů pro technicky zdatné zaměstnance, kde si osvojují či zdokonalují znalosti a dovednosti, které mohou využít také při své práci, a to přináší zaměstnavateli dvojí užitek.
- **Služby vedoucí ke zlepšování životních podmínek** – do této oblasti lze zahrnout bydlení, jesle, mateřské školky, půjčky, dobrovolná pojištění, příspěvky na pomoc při různých životných situacích jako jsou sňatek, narození dítěte, stěhování nebo třeba nehoda, živelní pohroma či dokonce úmrtí v rodině.
- **Poradenské služby netýkající se pracovních záležitostí** – spočívají například v zajištění poskytnutí právní či advokátní pomoci, pomoci psychologa nebo také poradenství dětem zaměstnanců při volbě povolání či oboru studia.
- **Programy na udržování kontaktů s ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o děti** – tyto programy se zaměřují na aktivní zapojování těchto žen do společenských akcí, různých kurzů usnadňující péči o domácnost, ale zejména na informovanosti o novinkách v jejich oboru a udržování jejich kvalifikace (Koubek, 2015, s. 358 - 360)

Většina autorů, stejně jako Koubek (2015, s. 360 – 361) či Měrtlová (2014, s. 128 - 129) se shodují na faktu, že zaměstnavatelé konečně pochopili, že péče o pracovníky má pro stabilizaci zaměstnanců obrovský význam a má velký potenciál v redukci nežádoucí fluktuace, proto se v současnosti předhánějí v rozsahu služeb, které svým zaměstnancům nabízejí.

6 WORK-LIFE BALANCE

V souladu s aktuálními přístupy k řízení lidských zdrojů směřujícími ke spokojenosti zaměstnanců, jejich stabilizaci a tím pádem také ke snižování dobrovolné fluktuace vyvstává stále častěji požadavek na zvýšení kvality života zaměstnanců. Kvalita života je v tomto kontextu vnímána jako harmonie ve vztahu mezi pracovním a osobním životem pracovníků. S tímto je přímo spojena nutnost provést potřebné úpravy a přizpůsobení stávajících personálních politik společností. Příkladem personální politiky, která tuto situaci aktivně řeší je tzv. Work-life balance (dále jen WLB) nebo také Family-friedly policy (FFP). Oba termíny, většinou používané v západní literatuře, se týkají slaďování pracovního a soukromého života pracovníků. V České Republice se pojem WLB teprve začíná dostávat do povědomí. Implementace koncepce WLB se začíná objevovat na seznamu priorit společností, které si uvědomují důležitost loajálních a spokojených zaměstnanců. Stává se silným nástrojem pro posílení pozice zaměstnavatele na trhu práce, který pro ně v současné době znamená velmi konkurenční prostředí. (Němec, 2007)

Možnost sladit svůj pracovní život s osobním je novým trendem posledních let a dle Němečkové (2010) je ve svém důsledku jistě správný. Již bylo zmíněno, že skutečně vysoký pracovní výkon může podávat pouze člověk, který je odpočatý a v psychické pohodě, nikoli vystresovaný, vyčerpaný a pracovně přetížený, který navíc trpí pocitem, že mu život protéká mezi prsty. Proto, aby firma dosahovala vyšší produktivity práce a získávala větší kreativitu od zaměstnanců, musí také mít na paměti, že lidé potřebují dostatek času na obnovu nejen fyzických sil, ale také své psychické rovnováhy. (Němečková, 2010*)*

6.1 Definice WLB

Pod pojmem WLB rozumíme rovnováhu mezi prací a osobním životem nebo také harmonizaci pracovního a osobního života (Kociánová, 2012, s. 105). Houston (2005, s. 1) říká, že WLB není jen o rodině, péči o dítě, neznamená ani pracovat méně. To, co WLB v první řadě znamená, je pracovat „chytře“. Je o tom, jak pro sebe získat vše, co člověk potřebuje a chce – obojí práce i soukromí v ideálním poměru. (Houston, 2005, s. 1)

Politika WLB zohledňuje rozdílnost potřeb a priorit jednotlivců, tudíž neexistuje návod, jak implementovat tuto politiku na všechny jednotlivce stejně. Jak uvádí Bird (2003), koncepce WLB nestanovuje přesný počet hodin, který je vhodné strávit v práci a který s rodinou. Není ani možné tvrdit, že nalezená rovnováha bude platit pro všechny dny kon-

krétního jedince stejně po celý život. Jiné priority a tedy i rozdílná rovnováha bude platit pro období, kdy je člověk svobodný, po uzavření manželství, kdy se stane rodičem apod. Jediné, co platí, pro všechna tato období lidského života, je snaha dosahovat každodenních úspěchů a radosti. Toto je zároveň podstatou WLB. (Bird, 2003)

WLB spadá do sociální oblasti konceptu společenské odpovědnosti firem (dále jen CSR). Sokačová a Kolářová (2010, s. 87) CSR definují jako „způsob podnikání, kdy se firmy cíleně zaměřují nejen na ekonomická, ale rovněž na environmentální, etická a sociální hlediska svého podnikání.“ V praxi má CSR tři základní kameny – ekonomický, sociální a environmentální (tzv. „trojitá základna podnikání“). Rovné příležitosti patří do kategorie ekonomické i sociální. V ekonomické oblasti se jedná o dodržování principu rovných příležitostí ve spotřebitelských či odběratelsko-dodavatelských vztazích. Příkladem může být výrobce, jenž dbá o to, aby dodavatelé dodržovali princip rovných příležitostí žen a mužů. Do sociální roviny spadá prosazování rovných příležitostí a WLB směrem k zaměstnancům, ale také image společnosti. (Sokačová a Kolářová, 2010, s. 87)

6.2 Přínosy WLB

Jak už bylo zmíněno výše, WLB znamená nalezení rovnováhy, jež je záležitostí prospěšnou pro obě strany – zaměstnance i zaměstnavatele. Přínosy navození takového stavu u zaměstnance jsou naprosto zřejmé. Jedná se o získání dostatečného volného času potřebného pro rodinu, své blízké, přátele, koníčky, sport, kulturu aj. aktivity, které člověka činí spokojeným. Přínosy WLB pro zaměstnavatele velmi úzce souvisí s uvědoměním si hodnoty a významu lidských zdrojů pro existenci podniku. (Kociánová 2012, s. 105)

Rumunští vědci (Lazar at al, 2010, s. 203) zjistili, že lidé, kteří pociťují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, mají tendenci trpět méně stresem souvisejícím se špatným zdravotním stavem, a naopak existence konfliktu v jejich rovnováze způsobuje podniku významné náklady spojené s vysokou absencí, fluktuací, nízkou výkonností a nedostatkem angažovanosti a kreativity. Německé výzkumnice de Graat a Lethert potvrzují, citováno dle Matůškové (2011), že podniky, které vyslyší výzvy WLB a zařadí tuto koncepci do své personální politiky, mohou očekávat pozitivní dopady na oblasti:

- výkonu a iniciativy zaměstnanců,
- snahy o inovace,
- pokles chybných rozhodnutí,

- pokles absencí,
- posílení image firmy na trhu. (Matůšková, 2011)

Naopak, pokud se podnik bude stavět i v budoucnu k výzvě WLB zády, bude to mít na jeho existenci negativní vliv. Bude vzrůstat napětí, může se začít vyskytovat agresivnější a bezohlednější jednání pracovníků. Zaměstnanci budou ztrácet vnitřní zájem a naopak budou zaměstnání opouštět. Syndrom vyhoření, zdravotní problémy, závislosti se stanou velmi častým jevem. (Matůšková, 2011)

O nevýhodách aplikování WLB v politice společnosti se nedá jednoznačně hovořit. Samozřejmě takovému projektu musí předcházet pečlivá příprava. Dobrá znalost nástrojů a jejich dopad na výkonnost společnosti, správná komunikace a zapojení top managementu jsou nutností. Ne každé opatření musí jednoznačně znamenat vysoké náklady, na druhou stranu je nezbytné důsledně kalkulovat náklady a sledovat ekonomickou návratnost. (Němec, 2007)

6.3 Opatření WLB

Dle Sokačové a Kolářové (2010, s. 75) do WLB „spadá“ celá řada opatření, nástrojů a aktivit, které zaměstnancům usnadňují skloubit práci s dalšími svými aktivitami (studium, péče o blízké, koníčky, sportovní a kulturní vyžití, práce pro komunitu aj.)

Celkově se proces slaďování dle Junové (2012, s. 11) odehrává na třech úrovních (společenské, firemní a individuální), proto existují různé koncepty v závislosti na tom, do které úrovně spadají. Mezi základní nástroje realizace WLB na firemní úrovni patří flexibilní formy zaměstnání, opatření v oblasti pracovní doby, organizace práce, pracovních podmínek, komunikační politiky a managementu organizace (Němec, 2007).

Junová (2012, s. 27 - 28) jmenuje v oblasti služeb zaměstnancům řadu opatření na podporu slučitelnosti práce a soukromí. K těm, které již byly zmíněny výše, přidává:

- Firemní vzdělávání pro manažery při řízení změn forem práce, na podporu týmové práce se zaměřením na komunikaci a organizaci práce, týkajících se zvyšování dovednosti využívání potřebných technologií, zvládání stresu, skloubení osobního a pracovního života a kompetence přesahující pracovní rámec.
- Pořádání porad v jasně vymezeném čase, který je vyhovující i pro pečující osoby.
- Plány postupného návratu do zaměstnání po delší pauze nebo naopak postupného snižování úvazku před plánovaným odchodem (důchod apod.).

- Podpora zaměstnancům související s péčí o děti či jiné příbuzné (poukazy na profesionální péči, informační servis, spolupráce s příslušnými organizacemi atd.).
- Placená dovolená pro otce při narození dítěte či adopci.
- Extra neplacené volno pro rodiče dětí do 15 let věku apod. (stanovení kritérií si volí organizace dle specifické situace).
- Neplacené volno potřebné pro načerpání sil – většinou se týká delšího období (tzv. „career break“ či také „sabbatical“).
- Opatření podporující komunikaci uvnitř firmy v rámci témat slaďování (sekce zaměřené na jednotlivé skupiny, efektivní komunikace firemních benefitů, podpora tvorby zaměstnaneckých podpůrných skupin apod.).
- Nabídka práce pro místní komunitu, neziskový sektor apod.
- Firemní akce pro rodinné příslušníky zaměstnanců, dny otevřených dveří.
- Vymezení určitého období (určité dny, týdny či měsíce v roce) pro propagaci slaďování soukromého a pracovního života v rámci organizace. (Junová, 2012, s. 27 – 28)

6.3.1 **Flexibilní formy pracovních úvazků**

Potřeba přizpůsobit se rychle se měnícím podmínkám trhu si vynutila požadavek větší flexibility pracovní síly. A i přesto, že flexibilní organizace pracovní doby klade vyšší nároky na administrativu u zaměstnavatele, a rovněž vyžaduje vyšší míru samostatnosti a odpovědnosti pracovníků, lze do budoucna očekávat v této oblasti další nárůst flexibilních pracovních režimů a rozvoj nových způsobů zaměstnání. (Dušková, 2005)

Armstrong (2016, s. 139) je přesvědčen, že flexibilní forma práce nejen zvyšuje provozní flexibilitu a sníží náklady spojené se zaměstnáváním lidí, ale také přispívá k většímu využití schopností zaměstnanců a nejenom tím pomáhá udržovat jejich spokojenost. Dle Gilarové (2004, s. 7 - 8) takové formy pracovních úvazků mohou být nejvíce atraktivní pro skupinu zaměstnanců, do které patří pečující o děti či jiné závislé rodinné příslušníky, studenty, zdravotně postižené, invalidní důchodce či třeba ty, kteří potřebují více volného času pro jiné mimopracovní aktivity, chtějí se realizovat i jinde.

Koubek (2015, s. 346 - 347) uvádí, že lze uplatňovat v praxi různé varianty flexibilních forem pracovních režimů jako např.:

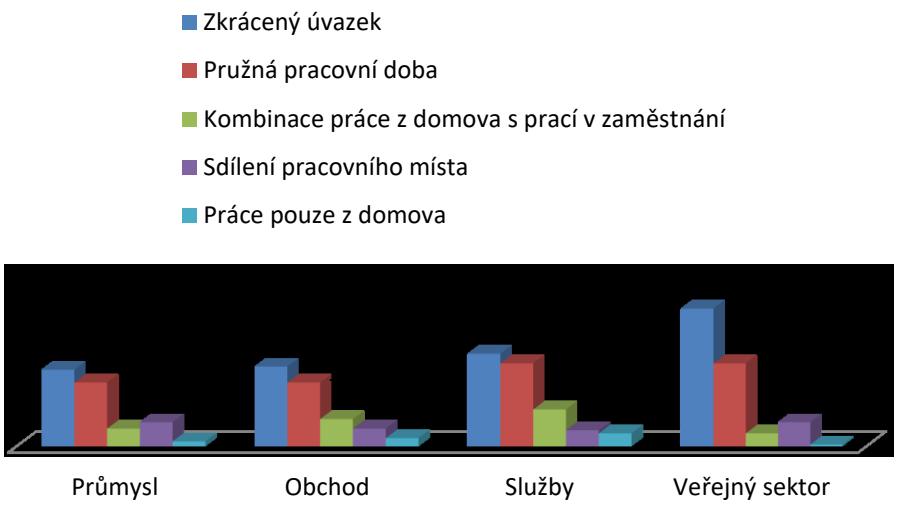
- zkrácenou pracovní dobu,

- smlouvu na roční počet pracovních hodin,
- sdílení pracovního místa,
- práci doma,
- pružnou (klouzavou) pracovní dobu, při které si zaměstnanec sám volí začátek, popřípadě konec směny, ale v tomto intervalu je obvykle stanoven časový úsek, po jehož dobu je nutná přítomnost na pracovišti aj. (Koubek, 2015, s. 346 - 347)

Stěžejním předpisem pro organizace pro oblast flexibilních forem pracovních úvazků je Zákoník práce (§ 81 – 84), který stanovuje pravidla týkající se týdenní pracovní doby, jejích variant rozvržení a délky i spolu s dobou odpočinku (ČESKO, 2019).

6.3.1.1 *Průzkumy využívání flexibilních forem práce*

Z řady výzkumů prováděných v posledních letech (Factum Invenio, 2011) vyplývá, že flexibilní pracovní úvazky využívá 78 % dotázaných firem a nejčastější formou flexibilního pracovního úvazku je zkrácený úvazek (60 %), poté pružná pracovní doba (45 %) a následně kombinace práce v zaměstnání s prací z domova (14 %). Nejméně jsou na českém trhu využívány formy sdílení pracovního místa tzv. jobsharingu (10 – 15 %) a práce z domova (1 – 8 %) viz Obr. 2.



Obr. 2. Poměr využití flexibilních forem pracovních úvazků na českém trhu (vlastní zpracování dle Factum Invenio, 2011)

Na rozdíl od zahraničí, kde se s nabídkou flexi forem práce soustředí spíše na ženy na mateřské a rodičovské dovolené, se české firmy obrací spíše na zaměstnance v důchodovém nebo vyšším produktivním věku. U firem, které flexi formy nenabízí, jsou nejčastějšími

argumenty např. povaha práce to neumožňuje (36 %), nepotřebnost (29 %), nutnost změny organizace práce (18 %) či legislativní překážky (4 %). Naopak k vyšší aktivitě v této oblasti by 68 % firem motivovaly daňové úlevy. (Factum Invenio, 2011)

V hodnocení přínosů se však většina firem ztotožňuje s názorem, že využívání flexi forem pomáhá zvyšovat loajalitu a spokojenost zaměstnanců a umožňuje pružnější rozložení pracovních sil. Zároveň souhlasí, že nabídka takovéto formy práce zvyšuje atraktivitu firmy při náboru nových zaměstnanců. (Factum Invenio, 2011)

6.3.2 **Zavádění opatření WLB**

Výběr postupu prosazování WLB v organizaci se odvíjí nejen od toho, jaké prostředky má firma k dispozici. Samotná jednotlivá opatření se dle Junové (2012, s. 21 – 22) do firemní politiky implementují třemi způsoby:

- **Spontánně** – nahodile dle aktuální potřeby. Dochází k „vyhovění“ konkrétnímu aktuálnímu požadavku zaměstnance nebo přizpůsobení nenadálé situace ke kompromisnímu řešení (např. zaměstnanci po úrazu je umožněno pracovat z domova, protože je pro firmu potřebným). Pokud však nevládne ve firmě pozitivní firemní kultura, můžou mít taková opatření negativní dopad v podobě rivality mezi zaměstnanci apod.
- **Postupně** – program je rozložen na dílčí kroky a ke změnám je přistupováno postupně. V České republice se jedná o nejčastější model, aplikován bývá např. při postupném zaměřování se na různé cílové skupiny zaměstnanců (rodiče, 50+ apod.)
- **Cílenou změnou** – v proaktivních firmách vytváří HR oddělení strategie dle aktuálních trendů a potřeb zaměstnanců i organizace. Je stanoven plán rozvoje a dílčí cíle. (Junová, 2012, s. 21 - 22)

Junová (2012, s. 22) na závěr zdůrazňuje, že zavádění jakéhokoliv opatření je vhodné pojmout jako proces řízení změny. Celý proces vyžaduje důkladnou přípravu a je nezbytné jej důkladně komunikovat s těmi, jichž se změny budou týkat. (Junová, 2012, s. 22)

7 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Pojem fluktuace je spojen s pohybem pracovních sil v rámci jedné organizace. Zda má fluktuace na podnik pozitivní či negativní dopad závisí na určení, zda se jedná o fluktuaci žádoucí či nežádoucí. Žádoucí fluktuace má přínos zejména v oblasti zkvalitňování pracovního kolektivu, přináší podnikům pracovníky s novými nápady a je přirozenou součástí chodu podniku. Naopak nežádoucí fluktuaci představují nadměrné odchody kvalitních a zaučených pracovníků, a tudíž s sebou nese významné finanční ztráty.

Možných příčin odchodů stávajících zaměstnanců je celá řada. Nejčastěji bývá uváděna finanční stránka, špatné pracovní vztahy, nevhodné podmínky na pracovišti a absence pocitu užitečnosti. Jednotlivé příčiny se však odvíjí od individuálních pocitů a potřeb zaměstnanců, a ne všechny je schopna firma ovlivnit (jako např. zdravotní problémy či nutnost stěhování do vzdálené oblasti). Proto je třeba se soustředit na faktory, které jsou zcela v její kompetenci, jako např. pracovní režim, podmínky na pracovišti aj.

Aby byla organizace schopna predikovat možné výkyvy ve fluktuaci zaměstnanců a rozpoznat příčiny, je nutno ji měřit. Existuje značné množství ukazatelů, které lze v této oblasti využít. Těmi nejzákladnějšími jsou míra fluktuace, index stability a míra přežití zaměstnanců. Jako velmi užitečné se nabízejí ukazatele průměrné délky zaměstnání stávajících a odcházejících pracovníků.

Pokud si vedení organizace hodnotu svých kvalitních, stávajících zaměstnanců uvědomuje, bude se snažit podnikat takové kroky a nastavovat takové podmínky a procesy, aby byli zaměstnanci spokojeni a k nežádoucí fluktuaci nedocházelo. K aktuálním trendům současnosti v oblasti udržování spokojenosti zaměstnanců se k motivačním mzdovým podmínkám a široké nabídce benefitů přidává a nabývá na důležitosti potřeba sladit pracovní život zaměstnanců se soukromím. Příkladem moderního přístupu je politika Work-Life Balance a jejími nástroji jsou například zavádění netradičních pracovních režimů či větší různorodost zaměstnaneckých výhod.

Získané teoretické poznatky jsou podkladem pro praktickou část této práce. V analytické části jsou provedeny analýzy fluktuace prostřednictvím výše uvedených ukazatelů. Na základě výsledků analýz a získaných teoretických znalostí je navržen projekt, který má za cíl fluktuaci ve vybrané společnosti zredukovat na požadovanou mez.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

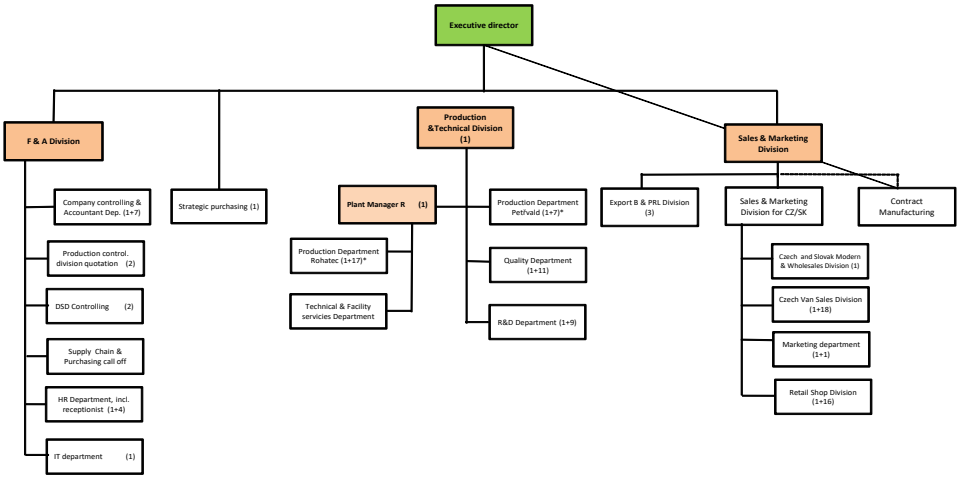
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Firma The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o. (dále jen TCPSF) se sídlem v Rohatci je sice mladou, ale rychle rostoucí firmou v oblasti potravinářství. V současnosti se jedná o jednoho z největších výrobců cukrovinek v České republice. Spolu se společnostmi Candy Plus, a.s. a Candy Plus Polska, sp. z o.o. tvoří propojený organizační celek, který je od konce roku 2017 součástí potravinářské skupiny Valeo Foods Group Limited se sídlem v Irsku. (The Candy Plus Sweet Factory, 2018)

Firma TCPSF se významně orientuje na export, své výrobky dodává do více než 40 zemí světa na 4 kontinentech. Do zahraničí směřuje více než 75 % své produkce, přičemž více než 50 % v rámci Evropské unie a zbývající množství mimo EU. Největší podíl na výrobním portfoliu společnosti zastávají želatinové výrobky Gummy Jelly (téměř 80 %), následují cukrovinky z lékořice a komprimáty. V rámci vývoje nových výrobků se společnost věnuje výrobkům s funkčními vlastnostmi, obohacenými ovocnými šťávami či vitamíny. Společnost obchoduje pod vlastními značkami Juicee Gummee, Park Lane, Fundy, Pendrek, Cuksy a na českém trhu je tou nejznámější bezesporu Pedro. Od roku 2019 se portfolio rozroste o další brandy, a to That´s Fruitte a That´s Veggie. (The Candy Plus Sweet Factory, 2018)

Společnost je rozdělena do dvou výrobních závodů, a to v Rohatci a Petřvaldě u Karviné. V Petřvaldě u Karviné je umístěna výroba želé a menší část obchodní divize, závod v Rohatci obsahuje další výrobní technologie na želé, ale také lékořici, komprimáty. Zároveň je centrálou pro zajištění veškerých administrativních úkonů a funguje jako skladovací a technické zázemí společnosti. (The Candy Plus Sweet Factory, 2018)

8.1 Organizační struktura

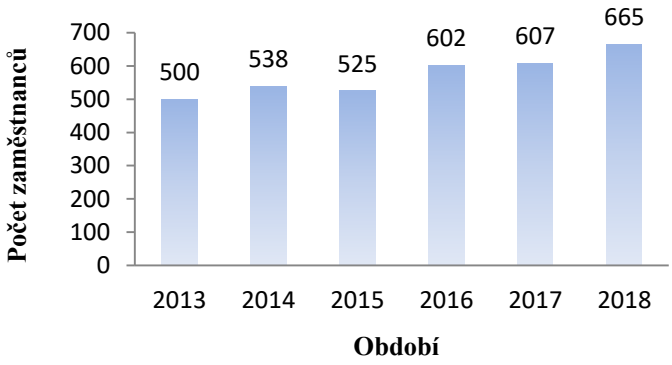


Obr. 3. Organizační struktura společnosti TCPSF (vlastní zpracování)

Z Obr. 3 je patrné, že společnost je rozdělena do tří základních divizí a do každé spadá vícero oddělení. Production and Technical Division zastřešuje výrobu a technické oddělení. Do této divize jsou tedy zařazeni veškeří výrobní operátoři, technici-opraváři, projektoví koordinátoři až po energetika a pracovníka v oblasti životního prostředí. Finance and Administration Divison pokrývá potřebnou administrativní a IT podporu chodu podniku. Samostatnou divizí je Sales and Marketing zahrnující všechny obchodníky a drobné prodejce. Za jednotlivé divize zodpovídají příslušní ředitelé, jimž je přímo nebo nepřímo podřízeno více než 20 vedoucích pozic nižšího a středního managementu. Vše řídí generální ředitelka, která se zodpovídá osobám top managementu mateřské společnosti Valeo Food.

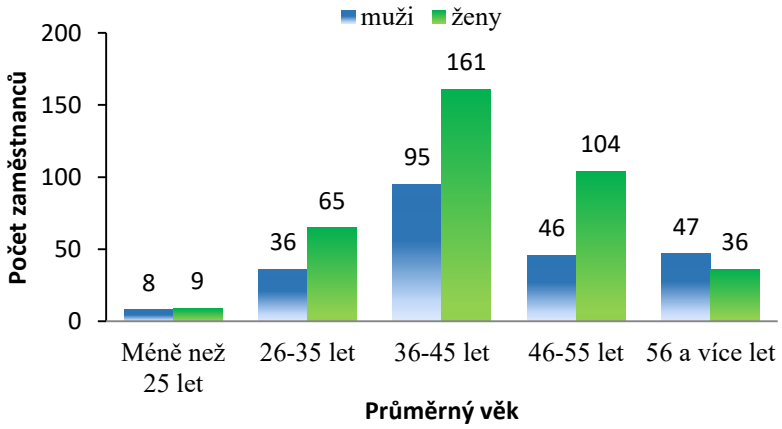
8.2 Struktura zaměstnanců

Společnost se ve svém regionu řadí mezi velmi významné zaměstnavatele. Na konci roku 2018 činil průměrný přepočtený počet zaměstnanců 665 osob. Vývoj počtu zaměstnanců zobrazuje Obr. 4. Poslední 4 roky společnost rychle roste a realizuje každoročně investice do nových výrobních technologií. Tento trend se odráží i v nárůstu počtu zaměstnanců. Výkyv v roce 2015 způsobil pokles zakázek, který s sebou nesl částečnou redukci počtu výrobních operátorů. V roce 2016 se však situace opět zlepšila, a od té doby má rostoucí tendenci.



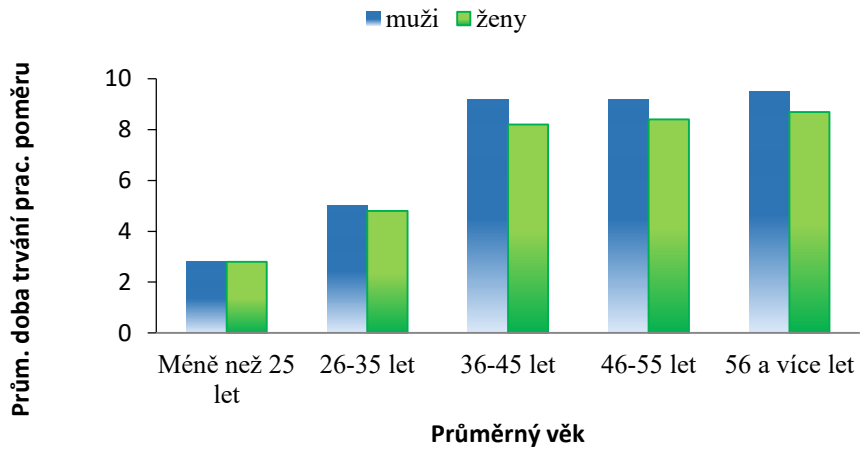
Obr. 4. Vývoj počtu evidovaných zaměstnanců společnosti TCPSF v letech 2013 - 2018, vždy k 31. 12. daného roku (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Ve společnosti pracují z více než 61 % ženy, 38 % zastávají muži. V divizi výroby a technické podpory pracuje více než 75 % zaměstnanců, zbývající procenta pokrývají administrativní pracovníci, obchodníci a prodejci. Z pohledu vzdělání je většina zaměstnanců výroby se základním či středním odborným vzděláním (96 %), malé procento tvoří středoškoláci. Administrativu podniku zajišťují zaměstnanci z 85 % se středoškolským vzděláním, ostatní vystudovali vysokou školu. Z pohledu věku je ve společnosti TCPSF nejvíce zastoupena kategorie 36 – 45 let (42 %), následuje kategorie 46 – 55 let (25 %), kategorie 26 – 35 let zaujímá téměř 19 %, pracovníci starší 56 let tvoří necelých 14 % všech zaměstnanců. Nejnižší procentuální podíl na celkovém počtu zaměstnanců s necelými 3 % zastupuje kategorie mladých lidí do 25 let. Strukturu pracovníků dle průměrného věku rozlišenou dle mužů a žen zobrazuje Obr. 5.



Obr. 5. Průměrný věk zaměstnanců TCPSF genderově rozlišen (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Obr. 6 znázorňuje hodnoty průměrné délky odpracované doby zaměstnanců v závislosti na jejich věku. Průměrná délka pracovního poměru všech zaměstnanců ke dni 11. 2. 2019 je 6 let a 201 dnů. Nejdéle ve společnosti pracují zaměstnanci nejvyšší věkové kategorie (56 a více let), muži 9 let 182 dní a ženy 8 let 255 dní. Nejkratší pracovní poměr (průměrně 2 roky 292 dnů) vykazuje skupina zaměstnanců mladších 25 let.



Obr. 6. Struktura zaměstnanců TCPSF dle průměrné délky odpracované doby (vlastní zpracování dle interních materiálů)

8.3 Personální oddělení

Veškerou agendu související s řízením lidských zdrojů ve společnosti zajišťuje personální oddělení, jež představuje HR manažerku a jí podřízené tři personalistky. Hlavním úkolem všech čtyř je zajistit a udržet kvalifikované pracovní síly, zajistit jejich vzdělávání a rozvoj, a s tím vším je samozřejmě spojena personální podpora v oblastech pracovních vztahů (smlouvy, pojištění aj).

HR manažerka tvoří v rámci svých povinností každý měsíc reporty obsahující důležité ukazatele spojené s lidskými zdroji uvnitř společnosti. Těmi nejdůležitějšími jsou ukazatele vývoje počtu zaměstnanců, výše mzdových nákladů a produktivity práce.

8.4 Analýza vybraných ukazatelů z oblasti ŘLZ

Základními hodnotami, které společnost pečlivě sleduje a pravidelně vyhodnocuje, jsou hodnoty celkových výnosů a nákladů. V oblasti ŘLZ jde zejména o sledování výše osobních nákladů v souvislosti s odměňováním zaměstnanců. Vývoj těchto hodnot spolu s poměry osobních nákladů k celkovým nákladům a výnosům zobrazuje Tab. 1. Přesto, že

hodnoty osobních nákladů vykazují rostoucí trend, je toto navyšování vyváženo větším růstem výnosů. Za posledních 5 let osobní náklady vzrostly o cca 67 mil. Kč, výnosy o více než 215 mil. Kč.

Tab. 1. Ukazatele nákladů a výnosů společnosti TCPSF v letech 2013 - 2017 (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Ukazatele (v tis. Kč)	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Výnosy celkem (V)	855 838	991 598	961 329	1 069 880	1 070 987
Náklady celkem (N)	766 338	817 434	849 728	976 822	978 780
Osobní náklady (ON)	149 088	159 913	169 609	211 444	216 410
Poměr ON k celk. N	19,5%	19,6%	20,0%	21,6%	22,1%
Poměr ON k celk.V	17,4%	16,1%	17,6%	19,8%	20,2%

Vývoj průměrné hrubé mzdy zaměstnanců TCPSF zobrazuje Tab. 2. Zároveň obsahuje pro srovnání data odvětví příslušného podniku (CZ NACE 10.8), jež jsou dostupné na webových stránkách Ministerstva obchodu a průmyslu. Z tabulky je patrné, že hrubé mzdy zaměstnanců společnosti do roku 2016 dosahovaly výše maximálně kolem 80 % hodnot odvětví, v roce 2017 se situace zlepšila, podíl činil více než 90 %. Rok 2018 zatím nebyl statisticky vyhodnocen, proto není možné provést žádné srovnání. Ve společnosti TCPSF průměrná hrubá mzda za rok 2018 činí 28 425 Kč. (Panorama zpracovatelského průmyslu, © 2019)

Tab. 2. Porovnání průměrné hrubé mzdy zaměstnanců TCPSF s odvětvím za období 2013 – 2017 (vlastní zpracování dle interních materiálů a Panorama zpracovatelského průmyslu, © 2019)

	Rok				
Průměrná hrubá mzda (v Kč)	**2 013**	**2 014**	**2 015**	**2 016**	**2 017**
Odvětví dle CZ NACE 10.8	23 225	24 171	24 847	26 090	28 079
TCPSF s.r.o.	18 718	18 595	20 336	21635	25 485
Poměr mezd TCPSF s.r.o. a odvětví	81%	77%	82%	83%	91%

Další ze sledovaných ukazatelů se týkají přidané hodnoty (čili produktivity práce), vývoje tržeb a osobních nákladů na jednoho zaměstnance. Vývoj těchto hodnot zobrazuje tabulka Tab. 3. Také v oblasti přidané hodnoty vykazuje společnost ve sledovaném období růstový

trend. Oproti tomu tržby od roku 2016 mírně klesají, což způsobuje meziroční skokový nárůst zaměstnanců a změna struktury v odměňování.

Tab. 3. Vybrané ukazatele společnosti TCPSF přepočtené na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Hodnoty ukazatelů na 1 zaměstnance	**Rok**				
	2013	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Přidaná hodnota v tis. Kč	474	667	658	677	693
Tržby v tis. Kč	1586	1788	1814	1762	1752
Osobní náklady v tis. Kč	298	297	323	351	357

Velmi významným ukazatelem v oblasti řízení lidských zdrojů je ukazatel návratnosti investic do lidského kapitálu. Vztah mezi investicí do lidského kapitálu a ziskovostí lze sledovat díky vzorci HC ROI (Human Capital Return on Investment) (Fitz-enz, 2009, s. 51).

$$\text{HC ROI} = \frac{\text{Výnosy} - (\text{Náklady} - \text{Osobní náklady})}{\text{Osobní náklady}} \tag{7}$$

Dosazením potřebných hodnot do vzorce byly za sledované období vypočteny částky, které společnost získává za každou investovanou 1 Kč do odměňování lidského kapitálu (viz Tab. 4). Přesto, že je možno sledovat v posledních třech letech mírný pokles, stále návratnost přesahuje hranici 40 %.

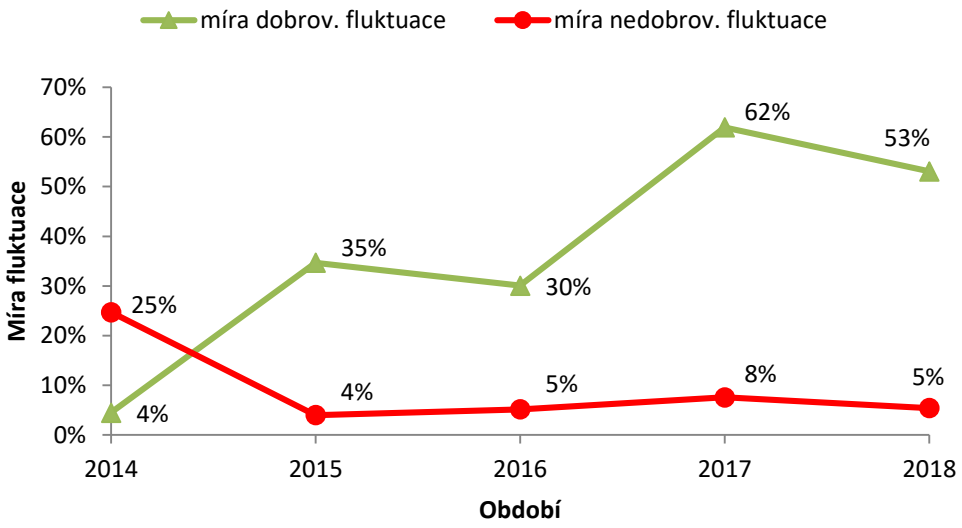
Tab. 4. Vývoj ukazatele HC ROI ve společnosti TCPSF v období 2013 – 2017 (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Hodnoty ukazatelů na 1 zaměstnance	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
HC ROI v Kč	1,60	2,09	1,66	1,44	1,43

9 ANALÝZA FLUKTUACE

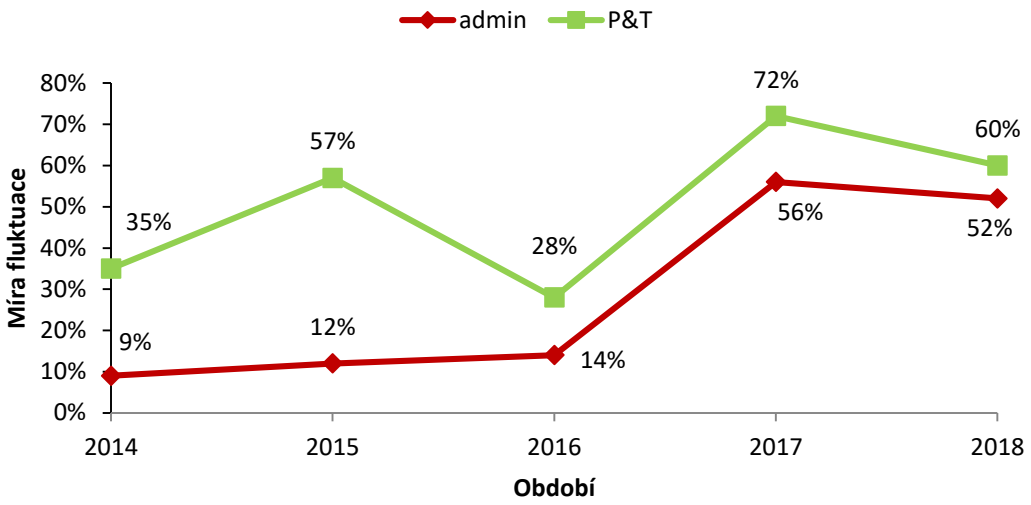
Jak bylo uvedeno v teoretické části, fluktuaci uvnitř podniku je třeba nejdříve umět měřit, aby bylo možno ji řídit. Základním ukazatelem měření fluktuace je její míra.

9.1 Míra fluktuace



Obr. 7. Vývoj míry fluktuace ve společnosti TCPSF v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Z vývoje celkové míry fluktuace za posledních 5 let, který znázorňuje graf na Obr. 7 je jasně patrné, že míra dobrovolné fluktuace v letech 2017 – 2018 markantně vzrostla. Obnovení více než 50 % zaměstnanců znamená pro společnost nejen značné náklady na znovuobnovení průměrného stavu, ale zejména na zaučení nových zaměstnanců a také obrovskou ztrátu na celkové produktivitě. Je zřetelné, že situace, která přetrvává v posledních dvou letech na trhu práce v České republice, ovlivnila spoustu stávajících i nových zaměstnanců podniku. Převis nabídky nad poptávkou způsobil, že zaměstnanci, kteří se cítili nedocenění či jinak nespokojeni, svá dosavadní místa opustili a nastoupili do zaměstnání nových. Noví uchazeči si navíc svá nová místa důkladněji vybírají, a to způsobuje ještě vyšší míru fluktuace, než ukazují dosavadní průměrné hodnoty. Obr. 8 ukazuje, že i v oblasti administrativy (zahrnuta i obchodní divize), kde do roku 2016 průměrná míra fluktuace oscilovala kolem 12 %, došlo k obrovskému nárůstu dobrovolné fluktuace na více než 50 %. Divize výrobní a technická překročila v roce 2017 dokonce hranici 70 %.



Obr. 8. Vývoj fluktuace na pozicích administrativy a v divizi výrobní a technické (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Aby bylo možno lépe a úspěšněji provádět nábory a přesněji predikovat případné odchody, byl od roku 2017 upraven způsob evidování zaměstnanců. V interní evidenci byly vedle informací o stávajících zaměstnancích ponechány i základní údaje těch, kteří již odešli nebo byli odejiti, aby bylo možno analyzovat průměrnou délku odpracované doby odchozích a jejich věk. Na základě těchto údajů je možno vyhodnotit, že nejčastěji končí pracovní poměry u společnosti TCPF po cca 1 roku a 3 měsících. Častěji odchází ženy než muži (62:38), což je částečně ovlivněno charakterem výroby. Z Tab. 5. je patrné, že nejpočetnější skupinou zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr, je dle věku kategorie 36 - 45 let. Nejméně často odchází nejmladší zaměstnanci.

Tab. 5. Procentuální podíl odchozích zaměstnanců dle věkových kategorií a pohlaví (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Odchozí/věk	< 25 let	26 - 35 let	36 - 45 let	46 - 55 let	56 a více let
ženy	12 %	26 %	29 %	20 %	13 %
muži	10 %	24 %	31 %	16 %	18 %

Z Tab. 6 plyne fakt, že nejkritičtějším obdobím, ve kterém odchází nejvíce zaměstnanců, je prvních 18 měsíců pracovního poměru. Naopak mezi 7. – 9. rokem odešly pouze 4 ženy. Zajímavé, byť ne tak významné, jsou odchody po více než 9 letech. Společnost opustilo 39 zaměstnanců (z toho jen 8 odešlo do starobního důchodu).

Tab. 6. Počty odchodů zaměstnanců dle průměrné délky odpracované doby, rozlišené dle pohlaví (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Odchozí dle pohlaví	Průměrná odpracovaná doba v letech					
	< 1,5	1,5 - 2,99	3 - 4,99	5 - 6,99	7 - 8,99	9 a více
ženy	478	49	12	11	4	19
muži	309	16	7	6	0	20

9.2 Index stability

V teoretické části této práce byly uvedeny dva možné způsoby výpočtu indexu stability, který vyjadřuje tendenci setrvat v zaměstnání u dlouhodobě pracujících zaměstnanců V případě výpočtů dle vzorce č. 2, který uvádí Armstrong a Taylor (2017, s. 291), je na tom společnost podstatně dobře. Zaměstnanci byli rozděleni dle divizí výrobní a technická a administrativa. Zaměstnanci výrobní a technické divize dosáhli hodnoty indexu stability 73,5 % a v administrativě 57,5 %. Dle Rileyho (2000, s. 109) je proveden výpočet dle vzorce č. 3. Při výpočtu byl zohledněn nárůst počtu zaměstnanců spojený s růstem firmy od roku 2015 (100 pracovních pozic ve výrobní a technické divizi, a 20 pozic v administrativě). Pro obě tyto oblasti vyšly výsledky více než kritické, pro oblast výroby index stability činil necelých 35 %, u administrativy ještě o 10 % méně (viz Tab. 7). Pro oba výpočty bylo vycházeno ze stavů zaměstnanců ke dnům 31. 12. 2018 a 31. 12. 2017.

Tab. 7. Výpočet indexů stability dle Armstronga a Taylora, a dle Rileyho (vlastní zpracování)

Ukazatel	výrob. a tech. divize	administrativa	celkem
počet zaměstnanců k 31. 12. 2018 s trvá-ním prac. poměru < 1rok	166	76	242
počet zaměstnanců k 31. 12. 2018 s trvá-ním prac. poměru > 1 rok	339	84	423
součet dob trvání všech prac. poměrů k 31. 12. 2018 (v letech)	2842	659	3501
nejdelší doba trvání pracovního poměru k 31. 12. 2018 (v letech)	19,4	18,9	19,4
počet zaměstnanců k 31. 12. 2018	505	160	665
počet zaměstnanců k 31. 12.2017	461	146	607
Index stability dle Armstronga a Taylora (vzorec č. 2)	73,5 %	57,5%	69,7%
Index stability dle Rileyho (vzorec č. 3)	34,8 %	24,3 %	32,1 %

S ohledem na předchozí zjištěné informace o průměrné délce pracovního poměru (6 let a 201 dnů), nejpočetnější věkové kategorii (více než 30 % z celkového počtu), její průměrné délce pracovního poměru (mezi 8 – 9 lety) a délce nejdelšího pracovního poměru (19 let a 219 dní) lze hodnotit vzorec dle Rileyho (2009, s. 109) jako více odpovídající reálné situaci, přestože je výsledek tak negativní. Vzorec dle Armstronga a Taylora (2017, s. 291) vnímá zaměstnance pracující déle než 2 roky jako dlouhodobé a porovnává je se zaměstnanci, kteří vydrželi ve společnosti déle než rok. Nezohledňuje vůbec průměrnou délku pracovního poměru stávajících zaměstnanců.

9.3 Míra přežití

Míru přežití lze vyhodnocovat dle dostupných informací z databáze zaměstnanců jen za poslední 2 roky. Do roku 2016 byli ti, kteří odešli, z databáze vyřazeni a jejich údaje tak nejsou dostupné. Míra přežití se u zaměstnanců, kteří přišli od ledna 2017 pohybovala na konci téhož roku u výrobních pozic kolem 19 %, v administrativě zůstávají pracovníci déle, zde je míra přežití téměř 63 %. Za rok 2018 odešlo z této skupiny příchozích dalších 42 zaměstnanců, což míru přežití snížilo u výrobních nebo technických pozic na hodnotu mírně přesahujíc 12 % a v administrativě na téměř 36 %.

Pro příchozí v roce 2018 byla zjištěna hodnota míry přežití na konci téhož roku v administrativě necelých 46 % a ve výrobě mírně nad 20 % (za pouhý leden 2019 klesla téměř o další 2 %). Zjištěné hodnoty (viz Tab. 8) jen potvrzují fakt, že situace s fluktuací je ve firmě silně alarmující a je více než nutné věnovat této oblasti velkou pozornost.

Tab. 8. Výsledné hodnoty míry přežití u zaměstnanců příchozích v roce 2017 - 2018 (vlastní zpracování)

příchozí 2017	P&T		admin	
	2017	2018	2017	2018
přišlo	382	-	59	-
odešlo	309	26	22	16
zůstalo	73	47	37	21
míra přežití	**19,10%**	**12,30%**	**62,70%**	**35,60%**
příchozí 2018	P&T		admin	
	2018	2019	2018	2019
přišlo	384	-	68	-
odešlo	332	6	37	-
zůstalo	78	72	31	-
míra přežití	**20,30%**	**18,80%**	**45,60%**	**-**

9.4 Analýza příčin fluktuace

Ke zjištění příčin, jež vedou zaměstnance k odchodu, je možno využít více metod. Jednou z nich je provádění výstupního pohovoru s dobrovolně odcházejícími zaměstnanci. Ve společnosti TCPSF dosud k takovým pohovorům nedocházelo a tudíž HR oddělení nemá relevantní informace o důvodech odchodu svých zaměstnanců.

Pro zjištění možných příčin odchodu stávajících zaměstnanců byl sestaven dotazník spokojenosti zaměstnanců (viz Příloha P I), který měl za cíl zmapovat možné faktory nespokojenosti a tím pádem i případné příčiny odchodů. Cílovou skupinou tohoto kvantitativního výzkumu byl vzorek zaměstnanců vybraných ze všech pozic a divizí společnosti za účelem dosažení rovnoměrného zastoupení respondentů. K vyplnění dotazníku bylo požádáno 150 pracovníků výrobní a technické divize a 40 pracovníků obsazující administrativní pozice.

Dotazník obsahoval celkem 19 otázek. 18 otázek bylo uzavřených s možností výběru 1 - 2 možných odpovědí, na které respondenti odpovídali zaškrtnutím příslušného políčka, 1 otázka byla otevřená. 13 otázek mělo za cíl zjistit celkovou spokojenost zaměstnance, míru jeho spokojenosti s průběhem jeho zaučení, jeho preference v oblasti motivačních faktorů, ohodnocení vztahů s nadřízenými, jeho případné připomínky k dosavadní situaci ve společnosti a fluktuační tendence. Dotazník obsahoval 5 identifikačních otázek týkajících se věku, pohlaví, vzdělání, délky odpracované doby ve společnosti a zařazení do divize. Otevřená otázka se týkala návrhu změny, kterou by zaměstnanci zavedli, pokud by byli členy vedení společnosti a měli k tomu potřebné kompetence.

Časový rozvrh pro realizaci dotazníkového šetření byl stanoven na období říjen až listopad 2018. V průběhu realizace probíhaly nestrukturované rozhovory se zaměstnanci napříč všemi pozicemi, z nichž získané informace jsou doplňujícím zdrojem užitečným k relevantnímu vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců. Pracovníkům administrativy a technického oddělení byly dotazníky rozeslány prostřednictvím firemních e-mailů, ve výrobě distribuci zaměstnancům zajistili úseková mistři. Pro sběr vyplněných dotazníků byly speciálně pro tuto situaci vytvořeny „urny“, které byly umístěny v nejfrekventovanějších prostorách závodu (vrátnice, závodní jídelna a vstup do administrativní budovy). Pracovníci administrativních a technických oddělení využili pro odevzdání vyplněného dotazníku i možnost zaslání prostřednictvím firemního e-mailu (adresátem byly kolegyně z personálního oddělení). Vyplněných dotazníků bylo celkem odevzdáno 132, návratnost tedy byla 69 % (66 % výrobní a technická divize, 83 % administrativa). Následně provede-

ná kontrola správnosti vyplnění odhalila 13 dotazníků, jež byly vyplněny pouze částečně nebo chybně (např. bylo zaškrtnuto více odpovědí, než bylo požadováno), a z tohoto důvodu byly z hodnocení vyřazeny.

Z analýzy odpovědí bylo zjištěno, že přesto že více než 55 % zaměstnanců je se stávajícím zaměstnáním spokojeno a 65 % by chtělo v zaměstnání zůstat co nejdéle, existuje ve společnosti 13 % zaměstnanců, kteří o odchodu aktivně uvažují a 22 %, kteří v současnosti váhají, zda odejít či ne. Tab. 9 shrnuje nejčastější možné důvody, které by u stávajících dotazovaných zaměstnanců mohly vést k odchodům. Dvě odpovědi se týkaly příčiny „jiné“, jež byly blíže specifikovány jako „potřeba změny“. Při nestrukturovaných rozhovorech zaměstnanci zdůrazňovali absenci jakéhokoliv ocenění zohledňujícího senioritu a úsilí, které vyžaduje neustálé zaučování nových lidí. Upozorňovali na skutečnost, že mnohdy nově příchozí pracovník má vyšší mzdu, než ten, který pro firmu pracuje už více let a navíc se podílí na jeho zaučení.

Tab. 9. Tabulka možných příčin odchodu stávajících zaměstnanců (vlastní zpracování dle výsledku dotazníku)

Příčiny případného odchodu	Četnost odpovědí			
	P&T divize	administrativa	celkem	celkem v %
nízké finanční ohodnocení	87	32	119	55 %
špatné pracovní vztahy	38	15	53	24 %
zdravotní důvody	12	6	18	8 %
nepřijatelné prac. prostředí a podmínky	8	3	11	5 %
rodinné důvody	6	2	8	4 %
nemožnost seberealizace	2	2	4	2 %
nevyhovující směny	2	0	2	1 %
jiné	2	0	2	1 %

Z pohledu firmou ovlivnitelných a neovlivnitelných faktorů lze konstatovat, že výsledky jsou společnosti nakloněny, neboť vyjma dvou příčin (zdravotní a rodinné problémy) se teoreticky jedná o faktory, které společnost má ve své moci ovlivnit. Existuje tedy šance, že pokud učiní opatření vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců ve výše zmiňovaných oblastech (případných příčinách odchodů), dokáže si své zaměstnance stabilizovat.

9.5 Analýza nákladů spojených s fluktuací

Výše nákladů na nábory nových zaměstnanců se za posledních 5 let významně změnila. V letech 2014 – 2016 se roční náklady spočívající v inzerci (web i regionální tisk), propagaci a nárazových letákových akcích pohybovaly kolem 750 000 Kč. Od roku 2017 k navýšení nákladů na nábor přispěl i fakt, že firma začala využívat možnosti inzerovat i na reklamních plochách umístěných na silničních billboardech. Narůstající potřeba zaměstnanců a zároveň zajištění náhrady za odcházející si vyžádala rovněž přijetí další personalistky, která má celou tuto oblast náborů v kompetenci. Za rok 2018 se náklady na nábor a stabilizaci zaměstnanců vyšplhaly k částce cca 1,5 mil. Kč.

Z předchozích analýz je patrné, že segmentem zaměstnanců, u kterých dochází k největší fluktuaci, je výrobní a technická divize (P&T). Z těchto důvodů je předmětem vyčíslení nákladů na fluktuaci právě dělnická pozice. Je využito skutečných nebo odhadovaných nákladů (odhadnuty ve spolupráci s HR manažerkou) a jejich výše je uvedena v Tab. 10.

Tab. 10. Náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance výrobní divize v roce 2018 (zpracování dle interních materiálů)

Výrobní operátor	
Druh nákladu	Skutečné/odhadované náklady v Kč
náklady na inzerci	5 000
podílová část mzdy person. pracovníka	728
vstupní lékařská prohlídka	300
náklady na ochranné prac. pomůcky	1 980
identifikační čip	100
základní školení	350
ostatní speciální školení	1 770
Přímé náklady celkem	10 228
ztráta produktivity v adaptačním období	86 625
náklady na přesčasy ost. zaměstnanců	46 025
Nepřímé náklady celkem	132 650
CELKEM	**142 878**

Do přímých nákladů se řadí náklady na nábor, které spočívají ve výdajích za inzerci (v tomto případě náborová reklama aktivní po dobu jednoho měsíce). Vzhledem k počtu přijatých zaměstnanců za rok 2018 byla vypočtena průměrná hodinová vytíženost personalistky záležitostmi jednoho uchazeče a vynásobena její hodinovou sazbou. Stejně tak byla zjištěna částka za základní školení z bezpečnosti práce, požární ochrany a rizik na praco-

višti, které rovněž provádí personalistka a trvá cca 2 hodiny. Ostatní speciální školení provádí externí dodavatelé a jejich ceny jsou stanoveny fixně na osobu. Vstupní lékařskou prohlídku zajišťuje závodní lékař a zaměstnavatel ji hradí plně. Ochrannými pracovními pomůckami jsou nazývány zejména oděvy do výroby (kalhoty, sada triček, obuv a mikina). Každý zaměstnanec má nárok na obnovu oděvů i obuvi dle příslušné směrnice po několika měsících či letech, dle typu pomůcky. Pro vyčíslení nákladů fluktuace na zaměstnance bylo kalkulováno pouze se základní počáteční sadou těchto pomůcek.

Do nepřímých nákladů byly zařazeny náklady na ztrátu produktivity a přesčasy zaměstnanců. Dle Murtagha (2003, s. 7) dosahuje nový zaměstnanec plnohodnotné (100 %) produktivity až po 3 měsících zapracování. Za první 4 týdny činí jeho produktivita v porovnání se zkušeným, zaučeným zaměstnancem jen 25 % a další 4 týdny je udávána produktivita 50 %. (Mourtagh, 2003, s. 7)

Jelikož k znovuobsazení volné pozice po odchozím zaměstnanci dochází ve společnosti v průměru za 35 dní, a je třeba, aby jeho úkoly dočasně někdo plnil, jsou v nepřímých nákladech na fluktuaci zahrnuty také práce přesčas, které musí zajišťovat stávající zaměstnanci. K výpočtu bylo použito průměrné hrubé měsíční mzdy za rok 2018 (28 425 Kč) a přesčasového příplatku 25 % včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem [(28425 + (28425/30*5*1,25)]*1,34. Celkové náklady na fluktuaci na jednoho zaměstnance dosahují tedy výše 142 878 Kč. Pokud tuto částku vynásobíme počtem odchozích za rok 2018 (358 lidí), jde o částku vyšší než 51,1 mil. Kč

Společnost TCPSF využívá služeb více personálních agentur. Některé plní funkci „dodavatele“ pracovních sil pro dočasné obsazení pracovních pozic například v případech vysoké nemocnosti apod. Výhodou je, že jsou zaměstnanci proškoleni z oblasti BOZP a PO, nevýhodou však jejich „cena“ a často i jazyková bariéra, jelikož se z více než 70 % jedná o příslušníky cizích zemí. Personální agentury účtují za každého takto dodaného pracovníka více než dvojnásobek průměrného platu. V této práci však nejsou tito pracovníci uvedení, proto nebudou poplatky personálním agenturám do nákladů zahrnuty.

Vyčíslení nákladů na obsazení administrativní pozice by bylo mnohem složitější zejména v oblasti nepřímých nákladů. Z přímých nákladů by nebyly započteny pracovní pomůcky a speciální školení, čímž by došlo k poklesu nákladů o cca 3700 Kč. Naopak k získání klíčových zaměstnanců firma využívá služeb personální agentury, kdy poplatek za takto obsazeného pracovníka představuje minimálně dvojnásobek jeho mzdy. Za rok 2018 byli pro-

střednictvím personální agentury najati 4 noví pracovníci na specializované pozice a celková výše poplatku agentuře tak činila 262 tis. Kč. Přestože administrativní pracovníci nemají hrazenu práci přesčas a neexistuje ani žádná odměna za mentorování či vykonávání práce za chybějícího/odešlého kolegu, ztráta produktivity by mohla dosahovat mnohem vyšší částky než u výrobního operátora. Například v roce 2018 se obměnilo celé zákaznické oddělení, nevčasná nebo neadekvátní reakce na objednávky mohla způsobit nejen ztrátu na zakázce, ale třeba i ztrátu zákazníka, jež by mohla mít negativní dopad v mnohem větší míře na hospodářský výsledek společnosti.

9.6 Analýza systému odměňování

Zaměstnanci společnosti TCPSF jsou odměňováni časovou mzdou. Výrobní operátoři a pracovníci technického oddělení mají přiznán základní mzdový tarif dle tarifního katalogu, administrativní pracovníci mají mzdu stanovenou individuálně, způsob odměňování je podrobně zpracován ve mzdovém předpisu společnosti TCPSF.

K základní (tzv. zaručené) mzdě jsou pracovníkům výrobní a technické divize přiznávány příplatky v souladu se zákoníkem práce. Administrativní pracovníci jsou z této oblasti vyjmuti, neboť k případné práci přesčas je přihlédnuto při stanovení jejich základní mzdy. Vedle základní mzdy a náhrady mzdy za práci ve svátek, na kterou mají nárok všichni zaměstnanci, jsou tedy zaměstnancům výrobní a technické divize přiznávány příplatky za:

- práci přesčas – zaměstnanci náleží 25 % průměrné mzdy nebo má možnost si vybrat náhradní volno,
- práci v noci – 10 % průměrného čtvrtletního výdělku,
- práci ve ztíženém pracovním prostředí – 10 % z minimální mzdy dle §111, dost. 2 ZP,
- práci v sobotu a v neděli – jedná se o individuálně přiznaný příplatek dosahující výše až 25 % průměrného výdělku za práci, která je vykonaná ve směně začínající v sobotu či v neděli. Při práci v nepřetržitém provozu tento příplatek činí 10 % průměrného výdělku,
- práci v nepřetržitém provozu – 8 Kč za každou odpracovanou hodinu,
- pohotovost – samotná pracovní pohotovost je zahrnuta do práce přesčas, pracovníku v pohotovosti náleží navíc 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pohotovosti,

- předáctví – výrobní operátor, který plní funkci předáka, splňuje podmínky pro získání odměny individuálně stanovené v rozsahu od 1500 - 4000 Kč za měsíc. Při určování výše tohoto příplatku se přihlíží k náročnosti pracoviště, kde je funkce vykonávána. Jedná se o příplatek, který společnost TCPSF nabízí svým zaměstnancům nad rámec povinných zákonem stanovených příplatků.

9.6.1 **Prémie a odměny**

V případě, že zaměstnanec řádně plní své smluvní a normativní povinnosti a zároveň v daném kalendářním měsíci odpracoval plný fond pracovní doby (započítávají se i dny čerpání řádné dovolené a náhradního volna), může získat prémii či odměnu. Společnost TCPSF svým zaměstnancům umožňuje získat:

- Výkonové prémie – pro pracovníky výrobně-technické divize činí výše prémie až 15 % základního mzdového tarifu, pracovníci administrativy mohou získat formou výkonové prémie navíc 10 – 25 % dohodnuté mzdy. Manažerské pozice mají výši prémiové složky stanovenou individuálně dle míry plnění speciálních podmínek a pravidel platných pro každou jednotlivou pozici.
- Zvláštní prémie – mimořádná prémie až do výše 15 % základního mzdového tarifu nebo dohodnuté mzdy se týká pracovníků, kteří prokázali proaktivní přístup v rámci dodržování nastavení interních pravidel společnosti, pravidel bezpečnosti práce, požární ochrany a různých kvalitativních ukazatelů (např. zabránili výrobě vadné šarže výrobku apod.).
- Odměna za docházku – za odpracování plného pracovního fondu v kalendářním měsíci zaměstnanci náleží odměna ve výši 1000 Kč.
- Mimořádná finanční odměna – při splnění individuálně stanovených podmínek a požadavků za období půl roku, může být zaměstnanci vyplacena mimořádná odměna. Zároveň však musí být zaměstnanec v zaměstnaneckém poměru na dobu neurčitou nebo dobu určitou v minimální délce trvání 1 rok.

9.7 Analýza poskytovaných benefitů

Vedle základní mzdy, příplatků, prémií a odměn obsahuje motivační systém společnosti TCPSF také množství benefitů, prostřednictvím kterých chce dosáhnout větší loajálnosti a motivovanosti všech svých zaměstnanců. V roce 2018 činily náklady společnosti vynaložené na zaměstnanecké benefity více než 20,9 mil. Kč, což bylo v průměru 2689 Kč na 1

zaměstnance. Vedle zaměstnaneckých výhod, které patří jen určité části zaměstnanců jako např. služební telefon, notebook či auto, mají všichni zaměstnanci nárok na celou řadu benefitů:

- Pracovní oděv a obuv – v souladu s § 104 ZP o poskytování standardních povinných ochranných pomůcek poskytuje společnost TCPSF pracovníkům výrobní a technické divize pracovní oděv a obuv. Náklady na pořízení i údržbu (praní apod.) hradí zaměstnavatel.
- Závodní stravování – firma hradí 55 % z ceny stravného na obědy a večeře, které poskytuje závodní jídelna. Pokud však zaměstnanec nechce využívat služeb závodní jídelny, není mu poskytnuta náhrada v podobě standardní stravenky uplatnitelné i u jiných partnerů (např. Sodexo).
- Dovolená navíc – po vyčerpání standardního počtu dní dovolené za kalendářní rok (20 dní) má zaměstnanec nárok na dalších 5 dní. Tyto dny volna navíc mohou zaměstnanci využít například při celozávodní dovolené, která je každoročně stanovena na období mezi vánočními svátky a Novým rokem. Benefit platí pro všechny kmenové zaměstnance, neplatí pro pracující na dohodu o práci, pracovníky personálních agentur a zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené.
- Mimořádná odměna k výročí a jubileu – zaměstnanci, který dosáhl životního jubilea (50, 60 let), je poskytnuta odměna ve výši 1000 Kč v podobě dárkového šeku. Při desetiletém výročí působení ve firmě tato odměna činí 2000 Kč.
- Příděl - naturální forma benefitu – každý zaměstnanec má nárok 1x za měsíc na odběr 3 kg firemních výrobků zdarma
- Kurz anglického jazyka probíhající v pracovní době v sídle společnosti, který je určen zejména pracovníkům administrativy a mistrům ve výrobě. Zaměstnavatel jej plně hradí.
- Příspěvek až 6000 Kč za doporučení a zajištění nového zaměstnance. Příspěvek je vyplácen po třetinách v závislosti na počtu odpracovaných měsíců nového (doporučeného) zaměstnance: 2000 Kč po skončení tříměsíční zkušební lhůty, 2000 Kč po odpracovaných 6 měsících a 2000 Kč po odpracovaném roce.
- Příspěvek na lékařskou péči a poskytnutí lékařské pomoci. Očkování proti chřipce – pro závod v Rohatci je smluvně dohodnuta lékařská péče s lékařkou, která má ordinaci sousedící se sídlem společnosti TCPSF. Noví zaměstnanci zde podstupují vstupní zdravotní prohlídku a zároveň lze služeb této lékařky využít v případě náhlé

nevolnosti, úrazu či jiného zdravotního problému, který může zaměstnance v pracovní době potkat. 2x ročně (období jaro, podzim) je možno u této lékařky využít očkování proti chřipce, které je plně hrazeno zaměstnavatelem. Pro zaměstnance petřvaldského závodu zatím žádný závodní lékař zajištěn není, nicméně očkování proti chřipce je jim při předložení dokladu o zaplacení proplaceno.

Po uplynutí zkušební doby si zaměstnanec může vybrat další ze dvou možností benefitu, na který zaměstnavatel přispívá 1 % z hrubé mzdy pracovníka (není omezeno horní hranicí). Jedná se buď o:

- Příspěvek na penzijní připojištění – přičítá se na účet penzijního fondu pracovníka.
- Cafeteria systém – na konto zaměstnance dochází měsíčně k poskytnutí počtu bodů odpovídající 1 % hrubé mzdy. Zaměstnanec může prostřednictvím platební karty, kterou k tomuto kontu získá, vybírat volnočasové benefity dle svého uvážení z oblasti zdravotní péče, sportu, kultury, vzdělávání, cestování aj. aktivních forem odpočinku.

Vybranou alternativu je možno vždy k 1. lednu změnit, jen je třeba požadavek změny do 15. prosince nahlásit na personálním oddělení. Benefit mohou využívat všichni kmenoví zaměstnanci, platí stejné podmínky jako u možnosti čerpání dovolené navíc.

Nově má přibýt během prvního čtvrtletí roku 2019 do nabídky benefitů i zvýhodněné volání od telefonního operátora T-mobile. Podrobnosti však do doby zpracování této práce nebyly vedením společnosti zveřejněny.

Přesto, že je výčet benefitů poměrně bohatý, průzkumy personálního oddělení ukazují, že zájem o ně není tak vysoký, jaký byl předpoklad:

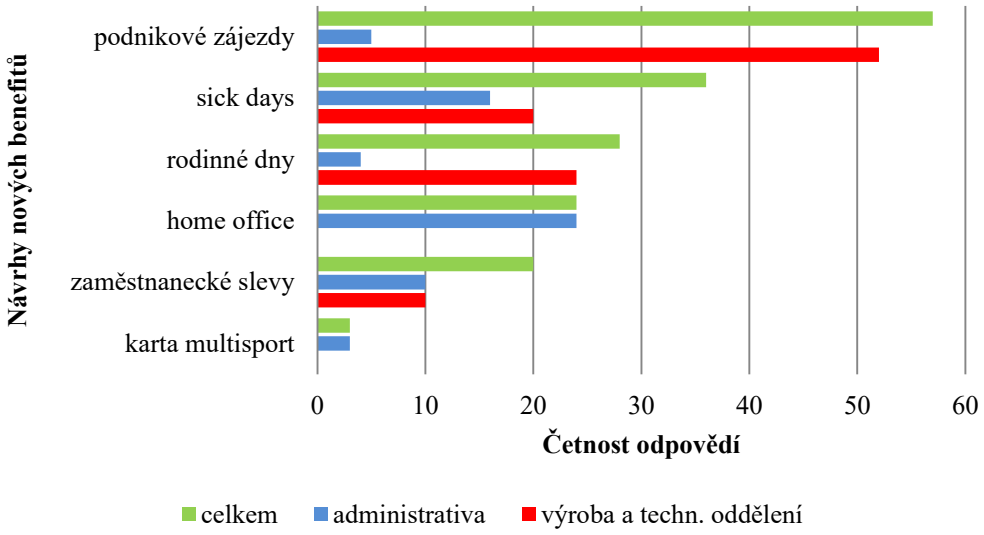
- Možnost závodního stravování využívá jen cca 37 % zaměstnanců. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že nabízené pokrmy nejsou příliš dobré a i vybavení jídelny není dostačující.
- Dovolená navíc je velmi vítaným benefitem, bohužel podmínka vyčerpání nejdříve celé standardní dovolené pro spoustu zaměstnanců hovoří v neprospěch. Z déle trvajícího nedostatku zaučených pracovních sil spousta zaměstnanců často pracuje přesčas, a tudíž mají ještě ke konci roku dostatek své nevyčerpané standardní dovolené. Díky tomuto faktu na dovolenou navíc nedosáhnou a často tak o ni přicházejí, neboť se tato dovolená do nového kalendářního roku nepřevádí a ani neproplácí.

- Příděl firemních výrobků – je využíván cca 40 % zaměstnanců. Nevýhodou tohoto benefitu je dle zaměstnanců nemožnost si vybrat, o jaké výrobky jde. Skladbu výrobků, které jsou v přídělu nabízeny, totiž vybírá Supply Chain manažer, který takto částečně řeší situaci se zásobami hotových výrobků se zkrácenou trvanlivostí, která je už pro většinu zákazníků neakceptovatelná.
- Kurz anglického jazyka – nemožnost využití pracovníky z výrobních a technických pozic. Zaměstnanci administrativy využívají tuto možnost pouze v 10 % zejména z důvodu velkého pracovního vytížení, které jim nedovoluje se vzdálit ze svého pracoviště na 2 hodiny, aniž by nemuseli svou pracovní náplň plnit o přesčasech.
- Příspěvek za doporučení nového zaměstnance. Dle personálního oddělení se jedná o velmi užitečný benefit, neboť tímto způsobem získává zaměstnance i s jejich referencemi. V roce 2018 bylo na příspěvcích za doporučení vyplaceno zaměstnancům celkem 168 tis. Kč.
- Očkování proti chřipce bylo poprvé nabídnuto na podzim roku 2018. Benefit byl zahrnut do nabídky na návrh zaměstnanců, kteří o něj projevili zájem v anketě nazvané Q&A (blíže popsáno níže). Praxe ukázala, že se jednalo o zájem jednotlivců, neboť tento benefit využilo do prosince 2018 pouze 20 zaměstnanců. Z tohoto důvodu vedení společnosti o rozšíření nabídky očkování neuvažuje.

Možnosti výběru mezi penzijním připojištěním a systémem Cafeteria využilo dosud za více než rok trvání této nabídky jen cca 16 % z celkového počtu zaměstnanců. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že tato nabídka s nimi nebyla dostatečně komunikována, protože často neměli vůbec tušení, co všechno zejména Cafeteria systém obnáší a že, využívání této platební karty je skutečně tak jednoduché, že ho zvládne každý.

Personální oddělení se snaží tuto situaci aktivně řešit. Ve společnosti byla zavedena anketa „Q&A“, která v překladu znamená Otázky a odpovědi. Jak ve výrobních prostorech, tak v administrativní budově jsou na nástěnkách vyvěšeny vždy každý měsíc čisté archy papíru, kde se mohou zaměstnanci anonymně ptát na jakékoliv záležitosti, které je zajímají. Stejně tak mohou navrhovat benefity, které by pro ně byly atraktivní. Vedení společnosti spolu s personálním oddělením tyto dotazy pravidelně konzultuje a při každoměsíčních setkáních se zaměstnanci bývají dotazy zodpovězeny a návrhy benefitů komentovány. Pozitivním příkladem je zrovna nově navržený benefit zvýhodněného volání, který vzešel z nápadů ze strany zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření, které bylo ve společnosti provedeno za účelem zjištění míry spokojenosti (viz kapitola 9.4), vyplynulo několik dalších návrhů na benefity, o které by zaměstnanci měli zájem. Obr. 9 zobrazuje navrhované benefity a jejich četnost dle výsledků z dotazníku.



Obr. 9. Návrhy požadovaných benefitů ze strany zaměstnanců společnosti (vlastní zpracování dle výsledků dotazníku)

Jak je zřetelné, zaměstnanci projevili zájem o organizování podnikových zájezdů. Z rozhovorů s nimi vyplynulo, že někteří pamatují bývalého zaměstnavatele, který provozoval výrobu čokoládových cukrovinek ve stejném areálu, jako v současnosti TCPSF, a jednodenní autobusové zájezdy do různých lokalit nejen v České republice, ale i v zahraničí měly dvojí přínos – stmelení pracovních týmů a odpočinek. Tyto odpovědi převládaly u pracovníků výroby. Dále by zaměstnanci výrobní a technické divize ocenili organizování rodinných dnů a více dnů volna v podobě sick days. U zaměstnanců administrativy vedly v návrzích benefitů jednoznačně možnosti práce z domu a sick days. Obě skupiny téměř shodnou měrou navrhovaly také nabídku zaměstnaneckých slev ve firemní prodejně (což odpovídá nesouhlasu se stanovenou skladbou výrobků v přídělu) a kartu multisport. Karta multisport funguje na velmi podobném principu jako karta Cafeteria systému, jen je více zaměřena na sportovní a relaxační aktivity. Za zvýhodněnou cenu, kterou zaměstnavatel smluvně dohodne, si zaměstnanec kartu „zakoupí“ a ta mu nabízí každý den jeden volný či zvýhodněný vstup do jakéhokoliv sportovního či relaxačního zařízení z více než 2200 smluvních partnerů (Benefit, se kterým se budete cítit lépe, © 2019).

9.8 Pracovní prostředí a podmínky

Jedním z faktorů, které mohou mít silný vliv na fluktuaci zaměstnanců, je pracovní prostředí. V této oblasti ještě společnost TCPSF vykazuje značné rezervy, ale je znatelný zájem o nápravu a citelné postupné zlepšování. Historie celého rohateckého areálu sahá až do roku 1863 a tudíž ne všechny budovy odpovídají současným moderním trendům. Každoročně však společnost vynakládá značné finanční prostředky a dochází tak postupně, zejména ve vnitřních prostorách k modernizacím. V roce 2016 byla namontována plastová okna na budovách dvou z pěti výrobních středisek a v závodní jídelně. K realizaci výměn oken u zbylých tří výrobních budov a jedné administrativní by mělo dojít v průběhu roku 2019. Rekonstrukce interiérů šaten a sprch výrobních pracovníků proběhlo v letech 2017 – 2018. Od podzimu 2018 dochází k postupné modernizaci sociálních zařízení i na administrativní budově.

Technologická vybavenost výrobních prostor rohateckého závodu prochází celkově v posledních letech velkou proměnou. Za posledních pět let byly nakoupeny čtyři nové výrobní linky a kompletně zrekonstruována jedna ze tří výrobních budov. V druhé budově došlo k velkým úpravám na dvou ze tří výrobních středisek. V 60 % všech výrobních prostor byla zavedena klimatizace. U administrativních pozic došlo v průběhu roku 2018 k celkové obměně počítačového vybavení. Přesto však, že závod po stránce modernizace vyžaduje ještě spoustu úsilí a finančních investic, lze konstatovat, že se jedná o čisté, dobře vybavené, po stránce bezpečnosti plně vyhovující prostory, s dostatečným přísunem denního světla.

Z pohledu sociálního vybavení oba závody plně vyhovují potřebám zaměstnanců. Výrobní budovy disponují šatnami vybavenými sociálním zařízením a zamykatelnými skřínkami. Navíc jsou vybudovány v každém patře (celkem 6 pater dohromady ve všech výrobních budovách) tzv. odpočinkové místnosti, určeny pro čas trávený na přestávkách či pro chvíle pracovního odpočinku. Jsou vybaveny stoly, židlemi a malými kávovary, kde je možno platit mincemi (cena šálku kávy cca 5 Kč dle druhu nápoje) nebo žetony, které mohou zaměstnanci získat jako drobnou výkonnostní odměnu od svých úsekových mistrů. Administrativní budova má v každém ze tří pater zařízenou malou kuchyňku vybavenou základním nádobím, mikrovlnkou, rychlovarnou konvicí a lednicí. Pro všechny zaměstnance rohateckého závodu jsou umístěny dva velké automaty na kávu v prostorách budovy, kde se také nachází závodní kantýna. Kantýna je v provozu denně od 5.30 do 16 h. Zde si mohou za-

městnanci zakoupit nejen drobné občerstvení nebo plnohodnotný oběd, ale také různé cukrovinky a zákusky. Pro kuřáky je zřízena jedna speciální místnost, jinak platí v celém areálu přísný zákaz kouření.

Závod v Petřvaldu je soustředěn do jedné třípatrové budovy, která pochází z roku 1995, tudíž je o poznání novější a modernější a v současnosti nevyžaduje žádné větší investice. Výrobní část zahrnuje první dvě patra, administrativa sídlí v patře třetím. Obě části disponují rovněž odpočinkovými místnostmi, jen jsou větší, aby odpovídali většímu počtu pracovníků, zejména výrobní divize. Vybaveny jsou automaty na kávu a bagety. Pro závodní jídelnu zde prostory nejsou, proto zaměstnanci petřvaldského závodu dostávají stravenky Sodexo v hodnotě 85 Kč, které hradí zaměstnavatel plně, což znamená, že zaměstnanci se nepodílí na ceně jako rohatečtí pracovníci. Kuřáci mají v Petřvaldu vyhrazen prostor před vchodem (vrátnicí) do budovy.

9.9 Pracovní režim

Zaměstnanci výrobní a technické divize pracují ve vícesměnném provozu (2 – 4 směny dle potřeby na konkrétní výrobní lince), směny jsou stanoveny na 8 nebo 12 h včetně přestávek (0,5 h u 8hodinové směny, 1 h u 12hodinové směny), rovněž dle jednotlivých linek. Celkový fond pracovní doby činí 37,5 h týdně. Dle rozhovorů, které probíhaly s mistry ve výrobě, se při „skládání“ směn vždy berou v potaz požadavky pracovníků tak, aby byly všichni maximálně spokojeni. Často se jedná o nelehký úkol, neboť je třeba zajistit hladký průběh výroby a přitom zohlednit, že někteří klíčoví zaměstnanci jsou na sobě závislí kvůli společné dopravě, jiní zase potřebují mít jinou směnu, než má jejich partner, aby bylo postaráno o děti apod. Z dotazníku spokojenosti zaměstnanců (viz kapitola 9.4) vyplývá, že 54 % pracovníků výrobní a technické divize se zdá délka pracovní doby adekvátní a směnnost jim vyhovuje, bohužel u zbývajících procent je reakce negativní, čili považují pracovní dobu za dlouhou nebo jim směny nevyhovují.

Pro administrativní pracovníky je fond pracovní doby stanoven na 40 h týdně (+ 0,5 h denně přestávka na oběd). Pro tyto zaměstnance platí tzv. flexibilní pracovní doba s určeným časem 9 – 13 h, ve kterém musí být na pracovišti přítomni. Zároveň je navíc stanoven limit pro nejdřívější možný příchod na 7 hodin ráno. Pokud přijdou dříve, čas odpracovaný do stanovených 7.00 h jim nebude započítán do odpracovaných hodin. Přicházet a odcházet tak mohou dle svých potřeb (mimo stanovené hodinové rozpětí), ale celkově musí za daný kalendářní měsíc odpracovat stanovený počet hodin, který se rovná počtu pracovních dní

v měsíci vynásobeným 8h denním pracovním fondem. Výsledky dotazníkového šetření (viz kapitola 9.4) ukázaly, že 50 % pracovníků na administrativních pozicích je s délkou pracovní doby spokojeno, ale stejný podíl ji považuje za dlouhou. Celých 75 % z nich by uvítalo využívání možnosti home office, která je zatím přístupná pouze pracovníkům na manažerských pozicích.

Z pohledu pracovního vytížení odpovídali v dotazníku (viz kapitola 9.4) zaměstnanci všech divizí většinovým podílem pro pocit přetížení. Na otázku, zda se cítí adekvátně vytížení nebo by ještě ocenili více úkolů nebo složitější, si na přetěžování stěžovalo 55 % výrobních a technických pracovníků a 63 % administrativních pracovníků. Po více či složitějších úkolech volalo necelých 7 % všech zaměstnanců. 36 % zaměstnanců z obou divizí považují své vytížení za naprosto adekvátní. V této souvislosti lze považovat výsledky dotazníku za alarmující a vedení společnosti by se mělo pokusit prověřit, zda je možno některé činnosti přerozdělit či na některé pozice přijmout více osob.

9.10 Pracovní vztahy

V současné době společnost zaměstnává více než 600 zaměstnanců. Udržet v tak velkém kolektivu dobré pracovní vztahy není lehký úkol. Mnozí zaměstnanci se dosud navzájem osobně nepotkali, jednak z důvodu vícesměnných provozů ve výrobě, tak z důvodu velkého rozsahu podnikových středisek. Přesto však lze konstatovat, že pracovní vztahy ve společnosti TCPSF jsou velmi dobré. Ve společnosti je zaužíváno tykání bez ohledu na věk či pozici (vyjma generální ředitelky), což má příznivý vliv na situaci ve vztazích na pracovišti. Tykání pomáhá při odstraňování případných bariér v komunikaci, a vzájemné vztahy se tak více prohlubují.

Kvalitní vztahy ve společnosti také potvrzuje skutečnost, že zaměstnanci se scházejí i mimo pracoviště. V rámci jednotlivých středisek (ať už výrobních, technických či administrativních oddělení) se pracovníci scházejí na různých letních akcích (grilování, sportovní dny) a na konci roku organizují vánoční večírky. Tyto akce si organizují i hradí sami, což značí, že o společně strávené chvíle mají zájem. Vedení společnosti v rámci těchto aktivit organizovalo každoročně až do roku 2014 vánoční večírky, které společnost také hradila. Od roku 2015 však tato činnost ustala, důvody nejsou obecně známy. V loňském roce se i vlivem situace na trhu práce a narůstající fluktuací svých zaměstnanců vedení společnosti opět rozhodlo do společných zaměstnaneckých aktivit zapojit. V rámci utužení nově vzniklých vztahů v souvislosti s celkovou obnovou osazenstva oddělení zákaznického servisu se

konala tzv. divizní večeře, kdy divizní ředitelé (celkem 3) pozvaly své podřízené (svou část zákaznického servisu, obchodní manažery) a jejich blízké kolegy z plánování a logistiky na skupinovou večeři, a po ní se všichni sešli na společném bowlingu. Náklady hradila společnost. V roce 2018 společnost dále finančně podpořila účast administrativních pracovníků na závodě dračích lodí. Uhradila startovné, půjčovné lodi i 10 hodin odborného tréningu. Na konci roku společnost zorganizovala pro administrativu vánoční večírek. V rámci slaďování soukromého a pracovního života byl v létě 2018 pořádán k 50. výročí značky Pedro tzv. Pedro den. Akce se konala v areálu rohateckého podniku a pozváni byli všichni zaměstnanci i se svými rodinnými příslušníky. Bylo připraveno občerstvení, vzorky podnikových výrobků, pro děti byla zorganizována soutěž, objednány skákací hrady a při odchodu obdržely drobné dárky v podobě nafukovacích balónků, trička s logem Pedra a tašky podnikových výrobků. Dospělí se mohli zúčastnit prohlídky výrobních prostor provázenou odborným komentářem některým ze tří vedoucích výroby. Akce sklidila obrovský ohlas a zaměstnanci se už těší na další ročník.

Ke zjištění situace ve vztazích podřízených s nadřízenými byla v dotazníku spokojenosti (viz kapitola 9.4) položena otázka na toto téma. Výsledky dopadly velmi pozitivně. 59 % dotázaných odpovědělo, že jejich vztah s nadřízeným je velmi dobrý a u 30 % nedochází k častým rozporům s nadřízeným. Pouze 11 % respondentů označilo jejich vztah s nadřízeným za špatný.

9.11 Doplňující analýza

Dotazníkové šetření spokojenosti, které je blíže popsáno v kapitole 9.4, mělo za úkol zmapovat spokojenost zaměstnanců ze širšího záběru. Přesto tedy, že některé otázky s odpověďmi respondentů již byly v analytické části uvedeny, nebyly zmíněny všechny. Tabulka četností všech odpovědí dotazníku je obsažena v Příloze P I.

Dotazník správně vyplnilo 119 respondentů, z 82 % šlo o ženy. Největší podíl respondentů (39 %) má ve společnosti odpracováno méně než 1,5 roku. 24 % odpovídajících pracuje u TCPSF 1,5 – 2,49 let, 16 % respondentů je zaměstnáno u TCPSF 2,5 – 4,99 let, po 10 % šlo o pracovníky, kteří jsou u společnosti zaměstnaní 5 – 8,99 let nebo 9 a více let. Ze 73 % byla pokryta divize výrobní a technická, což také odpovídá struktuře vzdělání respondentů. Z 57 % se jednalo o zaměstnance s nejvyšším vzděláním vyučen/a, 24 % bylo středoškoláků, 12 % vysokoškoláků a zbývajících 8 % má pouze základní vzdělání. Dle věku byla nejvíce oslovena (48 %) nejpočetnější skupina (36 – 45 let), následovala skupina s 27 % ve

věku 25 – 35 let, po 13 % uvedly své názory zaměstnanci mladší než 25 let a ti, kteří spadají do kategorie 46 - 55 let.

Z pohledu výše mzdy je 60 % zaměstnanců spokojeno (11 % dokonce velmi), 29 % spíše nespokojeno a 11 % považuje svou mzdu za silně neuspokojivou. S těmito výsledky silně souvisí odpovědi na otázku týkající se nejvýznamnějších motivačních faktorů. Respondenti mohli označit maximálně dvě možnosti. V odpovědích jednoznačně vede mzda a finanční odměna s 51 %, 21 % možných odpovědí získala možnost sladit práci se soukromím, 18 % výborné pracovní vztahy, 6 % motivační systém Cafeteria a po 1 % získaly možnosti seberealizace, zvýšení kvalifikace a příjemné pracovní prostředí. Na otázku, zda využívají systému Cafeteria odpovědělo kladně pouze 30 % dotazovaných zaměstnanců.

V souvislosti s faktem, jak často dochází v posledních letech k obměně personálu, bylo zjišťováno, zda byl zaměstnancům poskytnut dostatečný prostor a podpora pro zapracování. Pouze 9 % cítí, že jejich zaučení bylo rozhodně dostatečné, 35 % už odpovídá poněkud vyhýbavě, a to odpovědí „spíše ano“, 54 % však tvrdí, že času i podpory bylo spíše málo a 2 % jsou přesvědčena, že jejich zaučení bylo nedostatečné. Tyto výsledky odpovídají faktu, že zaměstnanci se střídají často, fluktuace je vysoká. Často nově přicházející odcházejícího pracovníka střídá téměř „ve dveřích“, proto lze říci, že prostoru pro zaučení je opravdu málo, zejména na administrativních pozicích.

Na otázku týkající se oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců 7 % respondentů odpovědělo, že nabídka společnosti a možnosti jsou dobré, ale 20 % je označilo za nedostatečné a 73 % žádné možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje nezajímají.

Jak již bylo zmíněno v analýze příčin fluktuace (kapitola 9.4), tendenci odejít ze společnosti má 13 % respondentů a 22 % už o odchodu přemýšlí, ale zatím váhá. Na otázku, co by zaměstnance přimělo zůstat, pokud by o odchodu uvažovali, 52% většina odpověděla zvýšení mzdy či 13. plat. Ostatní by přesvědčilo z 13 % snížení množství úkolů a z 12 % přidání dnů volna. 8 % by změnilo svůj názor na odchod, pokud by se zlepšilo pracovní prostředí a podmínky, 7 % by chtělo pracovat z domova, dalších 7 % touží po povýšení (tedy pravděpodobně opět vyšší mzdě, ale možná hraje roli i moc) a 2 % by přesvědčilo větší uznání.

Dotazník obsahoval pouze jednu otevřenou otázku, ve které se respondenti mohli vyjádřit na téma, co by v podniku změnili, pokud by byli na místě generální ředitelky a měli tedy ke změnám potřebné kompetence. K otázce se vyjádřilo pouze 26 % respondentů, ale od-

povědi se překvapivě často shodovaly. 39 % by okamžitě vyměnilo dosavadního dodavatele závodního stravování, 29 % by zvýšilo nábory a zaměstnalo více lidí. 16 % odpovědí pocházelo z výrobní divize a volalo po zlepšení údržby strojů a naopak pouze z administrativy vzešly náměty (19 %) na instalování klimatizace do administrativní budovy.

10 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části je nejprve představena vybraná společnost, její organizační struktura a blíže analyzována struktura zaměstnanců nejen dle pohlaví, ale zejména z pohledu průměrného věku (36 – 45 let) a průměrné délky odpracované doby, která byla ke dni 11. 2. 2019 6 let a 201 dnů.

Společnost pravidelně vyhodnocuje výši osobních nákladů, přidané hodnoty a tržeb, jak v celkové rovině, tak v podílu připadajícím na jednoho zaměstnance. Osobní náklady i přidaná hodnota vykazují v období 2013 – 2017 zřetelný trend růstu. Návratnost investic do lidského kapitálu v posledních třech letech naopak klesá, stejně tak i tržby připadající na jednoho zaměstnance, což dokazuje nárůst počtu zaměstnanců.

Z analýzy fluktuace vyplynulo, že zejména v posledních dvou letech míra fluktuace v podniku překročila 50 %, při jejím rozlišení na divize bylo zjištěno, je nejvyšší míru dobrovolné fluktuace (více než 62 %) vykazují výrobní a techničtí pracovníci. Navazující analýzy spojené s evidovanými odchody ukazují, že nejvíce odchází zaměstnanci z věkové kategorie 36 – 45 let, častěji jsou to ženy a nejkritičtějším obdobím je prvních 18 měsíců pracovního poměru. Kalkulací nákladů na fluktuaci jednoho pracovníka výrobně-technické divize byla vypočtena částka vyšší než 142 tis. Kč. Při současné míře fluktuace 53 % za rok 2018 tak společnosti vzrostly náklady o více než 51 mil. Kč.

Analýza spokojenosti a fluktuačních tendencí zaměstnanců přinesla výsledky ukazující více než 55 % spokojených zaměstnanců, avšak více než 35 % je rozhodnuto odejít nebo o této možnosti uvažuje. Za možné příčiny odchodů byly uvedeny zejména nevyhovující finanční podmínky, špatné pracovní vztahy a nepřijatelné pracovní prostředí a podmínky. Analýza současné situace ve společnosti ukázala, že pracovní prostředí a podmínky potřebám zaměstnanců plně vyhovují a navíc se neustále pracuje na celkové modernizaci rohateckého závodu. V celé firmě panují velmi dobré pracovní vztahy. Na druhou stranu, z pohledu průměrné hrubé mzdy je i přes navýšení v posledních letech společnost stále cca 10 % pod průměrem odvětví. Nabídka poskytovaných benefitů je poměrně pestrá, avšak většina těchto benefitů není využívána ani polovinou zaměstnanců, což vypovídá o ne příliš vhodně zvolené struktuře nebo o nevhodných limitech stanovených pro čerpání. Návrhy zaměstnanců poukazují na větší potřebu zaměření se na oblast slaďování pracovního a soukromého života. Požadují více volna, možnost pracovat z domova a naopak možnost se více potkávat i mimo pracoviště např. na podnikových zájezdech či rodinných dnech.

11 PROJEKT SNÍŽENÍ FLUKTUACE

Výsledky analytické části podporují skutečnost, které si je vedení společnosti vědomo, a sice že situace s mírou fluktuace ve vybrané společnosti je kritická a je potřeba ji okamžitě řešit. Cílem tohoto projektu je tedy fluktuaci ve společnosti snížit a podpořit stabilizaci stávajících zaměstnanců. Přestože nejvyšší fluktuace dosahují pracovníci výrobní a technické divize, navržené klíčové aktivity je doporučeno aplikovat napříč celou společností, aby bylo dosaženo lepších výsledků i v ostatních divizích.

Navzdory tomu, že valná většina zaměstnanců přikládá silný vliv výši mzdy na míru spokojenosti či nespokojenosti v zaměstnání, pouhým navýšením mezd by společnost svého cíle nedosáhla. Hlušička (2013) tuto domněnku potvrzuje a přidává, že stimulace takovýmto způsobem funguje pouze krátkodobě. Zaměstnanec se podmínkám brzy přizpůsobí a jeho motivace začne opět klesat. Společnost by tak musela přidávat v pravidelných intervalech, aby motivaci zaměstnanců posílila, což by se mohlo stát brzy nákladově neúnosné. Na druhou stranu, společnost nemá problém při náborech nových zaměstnanců s nesouladem mezi finanční nabídkou a požadavky uchazečů, nýbrž problém souvisí se schopností si zaměstnance dlouhodobě udržet. Proto je potřeba se více soustředit na takové prvky odměňování, které budou více podněcovat u zaměstnanců chuť zůstat v dosavadním zaměstnání.

11.1 Cíle a přínosy projektu

Pro konkrétní definování cíle projektu bylo využito metody SMART. Stanovený cíl tedy musí být:

- S – specific = specifický: cílem je redukce dobrovolné míry fluktuace v celé společnosti TCPSF,
- M – measurable = měřitelný: kvantifikovatelný cíl je stanoven na snížení fluktuace o 10 % a úspěšnost projektu bude hodnocena dle hodnot míry dobrovolné fluktuace za fiskální rok 2020 s průběžným vyhodnocením za rok 2019,
- A – acceptable = akceptovatelný: projekt musí být schválen vedením společnosti (generální ředitelkou zejména) a odborovou organizací,
- R – realistic = realistický: firma disponuje finančními prostředky potřebnými pro realizaci projektu, nefinanční prostředky jsou rovněž k dispozici,

- T – time specific/trackable = časově specifické/sledovatelné: snížení fluktuace do 2 let od implementace projektu do praxe.

Zrealizování projektu bude mít pro vybranou firmu vedle dosažení primárního cíle, jímž je snížení fluktuace v celé společnosti, pozitivní vliv i na následující oblasti:

- zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců,
- stabilizaci zaměstnanců a s tím spojenou vyšší výkonnost pracovníků,
- snížení úrazovosti zaměstnanců výrobní a technické divize,
- snížení nákladů spojených s fluktuací,
- zvýšení produktivity a tržeb společnosti,
- zvýšení konkurenceschopnosti podniku,
- zvýšení atraktivity podniku na trhu práce.

Prostřednictvím metody SPIN je realizace projektu odůvodněna:

- S – situace: za poslední dva roky míra fluktuace zaměstnanců společnosti výrazně vzrostla (až nad více než 50 %), čímž více než trojnásobně přesáhla průměrnou míru fluktuace v podnicích České republiky.
- P – problém: výrazným problémem se jeví vysoká míra dobrovolné fluktuace u pracovníků výrobní a technické divize,
- I – implikace (dopady a důsledky): pokud by vedení společnosti nepodpořilo realizaci tohoto projektu, pravděpodobně by míra fluktuace nadále rostla, společnost by se více potýkala s nedostatkem pracovních sil a vznikaly by stále větší problémy se zajištěním dostatečné produkce potřebné pro uspokojování požadavků zákazníků, čímž by mohlo dojít i k jejich ztrátě, a v konečném důsledku také k poškození dobrého jména společnosti na trhu,
- N – nutnost: projekt je nutno začít realizovat v co nejkratším možném čase z důvodu rostoucího trendu fluktuace zaměstnanců.

11.2 Klíčové aktivity

Na základě zjištění vycházejících z analýz v této práci byly navrženy aktivity, prostřednictvím kterých společnost docílí požadovaného snížení fluktuace a zlepší atmosféru mezi zaměstnanci. Část navržených aktivit se týká dosavadních benefitů, které společnost nabízí, avšak nejsou dostatečně zaměstnanci využívány a jejich efektivita je tudíž velmi nízká. Druhá část aktivit se týká implementace benefitů zcela nových.

11.2.1 **Zvýšení úrovně závodního stravování**

Z analytické části vyplynulo, že přestože mají zaměstnanci společnosti možnost využívat závodní jídelnu a snížit tak náklady na své stravování o 55 %, využívají toho jen z 37 %. Hlavními důvody tak nízkého zájmu byly uvedeny nedostačující vybavení samotné jídelny a nepříliš chutná strava. Zlepšit celkově míru využití tohoto benefitu lze provést ve více fázích. Nejdříve by bylo vhodné zajistit stravu, která bude zaměstnancům vyhovovat a chutnat. Poskytovatel hotových jídel je především dodavatel a vybraná firma je na místě zákazníka, proto by se dodavatel měl snažit vyjít požadavkům zákazníka vstříc.

- 1. krokem by mělo být vyřazení negativně hodnocených jídel z jídelníčku.

Zaměstnanci si objednávají konkrétní jídla přes internetový portál dodavatele, který je umístěn i v prostorách jídelny. Každé jednotlivé jídlo se hodnotí počtem hvězdiček nebo je možno i slovně okomentovat. Takové jídlo, které získá nejmenší počet hvězdiček za určené období (např. 1 – 2 měsíce) by mělo být dodavatelem nahrazeno jídlem jiným.

- 2. krok – Pravidelná kontrola zodpovědnou osobou, zda k obměnám dochází či nikoliv.

Pokud by dodavatel opakovaně neplnil požadavek negativně označená jídla vyřazovat z jídelníčku či zlepšovat jejich kvalitu, je doporučeno zahájit výběrové řízení na dodavatele nového. Tab. 11 nabízí tři alternativní dodavatele hotových jídel z blízkého okolí sídla firmy, které je možno oslovit s poptávkou. U všech nabízených dodavatelů je cena za jednu porci nižší než u stávajícího dodavatele (85 Kč) navíc jsou někteří schopni dodávat 365 dní v roce, což stávající dodavatel nenabízí, a tak by mohli stravování využívat i pracovníci vícesměnných provozů, na které vychází směny o víkendech či svátcích.

Tab. 11. Nabídka alternativních dodavatelů hotových jídel do závodní jídelny (vlastní zpracování dle internetových zdrojů)

název firmy	sídlo	internetová adresa	cena za ks od (v Kč)	doprava zdarma	provoz 365 dní v	výběr z počtu jídel
K - Gastro	Kyjov	http://www.k-gastro.cz/cs/zavodni-stravovani	80	ano	ano	5
IC Food	Strážnice	http://www.icfood.cz/#utm_source=firmy.cz&utm_medium=ppd&utm_content=kategorie&utm_term=Rozvoz%20hotov%C3%BDch%20j%C3%ADdel&utm_campaign=firmy.cz-12754725	67	ano	ne	4
Václav Vrabec	Kyjov	http://www.vaclavhrabec.cz/rozvoz_jidla.aspx	65	ano	ano	6

3. krok – Doplnění potřebného (chybějícího) počtu nádobí

Přestože se počet strávníků za poslední roky podstatně snížil, jídelna neposkytuje dostatečné množství základních potřeb pro výdej jídla. Doplnění počtu nádobí o cca 100 ks od druhu (talíře, příbory atd, viz Tab. 12) by společnost stálo cca 10 372 Kč. Pro kalkulaci cen bylo využito nabídky velkoobchodu ABUS GASTRO s.r.o. (ABUS, © 2014).

Tab. 12. Kalkulace pro doplnění chybějícího nádobí do závodní jídelny v počtu 100 ks od položky (vlastní zpracování dle ABUS, © 2014)

Položka	cena za ks (Kč)	celkem Kč
talíř mělký 25 cm Cadix	12	1 200
talíř hluboký 21 cm Cadix	12	1 200
lžíce jídelní	1,44	144
vidlička jídelní	1,44	144
nůž	1,84	184
podnos Donald 47x33 cm	63	6 300
sklenice /odlivka Durit 250 ml	12	1 200
CELKEM	**103,72**	**10 372**

11.2.2 **Větší zpřístupnění podnikových výrobků zaměstnancům**

Nízké zaměstnanecké odběry přídělů podnikových výrobků, jakožto motivačního prvku společnosti, způsobuje nemožnost výběru struktury této naturální formy benefitu. Nabízejí se dvě možnosti k řešení této situace.

- Nabídkou 5 % zaměstnanecké slevy ve firemních prodejnách společnosti po celé republice.
- Možnost strukturu přídělu částečně ovlivňovat.

První varianta by byla navržena jako varianta přídělu. Tedy zaměstnanec by mohl využít tuto slevu v daném měsíci v prodejně, pokud by mu určený příděl skladbou nevyhovoval. Avšak byla by obtížná kontrola počtu zaměstnanců, kteří slevu v obchodě využili.

Druhá varianta by znamenala větší administrativní zátěž pro Suply Chain manažera. Představovala by totiž potřebu určit 2 – 3 možnosti volby přídělu, ze které by si zaměstnanci mohli vybrat. Učinit by tak ale museli vždy předem, aby mohlo být naskladněno konkrétní zboží. Navržené varianty by byly vždy vyfoceny a vyvěšeny na nástěnkách umístěných

v prostorách recepce (vchodu do podniku), v administrativní budově a na pracovištích dle středisek, a zaměstnanci by jen podpisem označili variantu, která je oslovila. Tuto volbu by mohli učinit vždy mezi 1. – 15. dnem v měsíci, dostatečně dlouho před samotným výdejem přídělů, který probíhá vždy mezi 20. – 25. dnem v měsíci. Tento návrh nezatěžuje společnost žádnými speciálními náklady.

11.2.3 **Větší propagace Cafeteria systému**

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že velký podíl na faktu, že systém Cafeteria využívá pouze 16 %, je velmi nízká povědomost o tom, co vše přináší. Po prostudování všech sdílených dokumentů firmy a prohlédnutí prostor společnosti, kterými projde denně nejvíce zaměstnanců, lze jen konstatovat, že byl nalezen pouze 1 leták na nástěnce v administrativní budově, který nabízí možnost využití očkování proto chřipce.

Základní aktivita tohoto bodu se týká personálního oddělení a nutnost v tomto ohledu co nejdříve provést a pravidelně opakovat propagaci Cafeteria systému. Značně nápomocným nástrojem může být forma letáčků, které budou vyvěšeny na nástěnkách v prostorách, které jsou všem zaměstnancům nejčastěji přístupné. V administrativní budově nástěnky u hlavní tiskárny, v budovách výroby u mistroven jednotlivých výrobních středisek a v prostorách závodní jídelny. Propagační materiál (leták) by měl obsahovat krátký seznam toho, jaké výhody lze čerpat, jak se do systému zaregistrovat a získat platební kartu Edenred, jak se přičítají body a probíhá jejich nahrávání do osobního konta, a pár konkrétních provozoven či internetových odkazů, kde je možno body využít. Náklady realizace těchto doporučení by se odvíjely od počtu výtisků letáků (cca 4,50 Kč/ks), což by při 15 - 20 výtiscích nepřesáhlo částku 100 Kč.

Pro zvýšení efektu by bylo vhodné při každoměsíčních schůzkách vedení společnosti se zaměstnanci, které probíhají i za přítomnosti HR manažerky, stanovit pro tento bod alespoň krátkou pasáž, která by se využívání benefitů věnovala. Byl by zde prostor systém Cafeteria připomenout, případně zaměstnance informovat o nějakých novinkách, či odpovídat na konkrétní dotazy týkající se této oblasti.

11.2.4 **Dny zdravotního volna – sick days**

Jedním z benefitů, které se využívají nad rámec zákoníku práce, jsou tzv. sick days – krátké placené pracovní volno, které si zaměstnanec může čerpat bez lékařského potvrzení. Každý člověk může být pár dní v roce zdravotně indisponován a v této situaci je jeho pří-

tomnost na pracovišti nepříznivá, dokonce i nežádoucí pokud by například hrozilo, že další zaměstnanci budou nakažení infekcí. V potravinářském provozu jsou podmínky přísnější než například ve strojírenském, nemocný zaměstnanec byl měl zůstat doma, a tudíž je zde možnost využití sick days více na místě.

Zákoník práce termín sick days nijak neupravuje, tím pádem jsou veškeré podmínky čerpání zdravotního volna plně v kompetenci podniku. Normou se stávají interní směrnice dané společnosti, eventuálně kolektivní smlouva. Vedení společnosti samo určuje, jaká jsou pravidla tohoto zaměstnaneckého benefitu, a to kolik dní lze čerpat, jaká mzda v tyto dny zaměstnanci připadá (respektive jak velká její část) i například způsob čerpání či postup při nevyčerpání.

V návaznosti na výsledky analýzy týkající se nemožnosti plného využití 5 dní volna navíc, které společnost nabízí, by mohl být benefit sick days vhodnou alternativou. Návrh představuje umožnit zaměstnancům využít celkem 5 dnů ročně zdravotního volna se stanovením půlročních limitů 2,5 dne. Pokud by tato poměrná část nebyla za dané období vyčerpána, došlo by k jejímu proplacení. Jak u čerpání nebo při proplácení by byla stanovena náhrada na 100 % hrubé mzdy. Tab. 13 simuluje implementaci sick days a její přínosy v návaznosti na snížení nemocnosti a zvýšení tržeb (i produktivity) podniku. V tabulce jsou výsledky nemocnosti ve společnosti za rok 2018. Za celý rok bylo zaznamenáno 95 945 hodin pracovní neschopnosti, což činilo 10,3 %. Pokud by byla zavedena možnost využití zdravotního volna v počtu 5 dní za celý rok (počítáno s průměrným počtem zaměstnanců a adekvátním počtem odpracovaných hodin denně – poměrnou částí 8hodinových směn administrativy a 7,5hodinových směn výroby), činil by maximální možný počet hodin určených na sick days 23 250 hodin. Pokud by této možnosti využila polovina zaměstnanců a zkrátila by tak týdenní neschopnost na 2,5 dne sick days (více než 50 % onemocnění se týká nachlazení aj. krátkodobějších nemocí), tak zbylých 2,5 dne by bylo možno počítat jako produktivní hodiny strávené v práci. Přestože by náklady firmě narostly i o nevyčerpané, ale proplacené dny (celkem o cca 4,76 mil. Kč za rok) a celkové náklady za rok by tak vzrostly o 2,41 mil. Kč, pokles nemocnosti o 2 % by znamenal v oblasti tržeb nárůst o více než 10,7 mil. Kč. Výpočet přírůstku tržeb vychází z předpokládaných tržeb na zaměstnance za rok 2018 připadajících na 1 odpracovanou hodinu (časový fond 1980 hodin za rok), vynásobených odpracovanými hodinami, které se navýší snížením nemocnosti resp. využitím sick days (11 625 hod). Stejný postup, avšak vycházející z předpokládané produktivity na 1 zaměstnance za rok 2018, byl aplikován i u výpočtu produktivity.

Tab. 13. Simulace vývoje nákladů a výnosů při zavedení sick days (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Nemocnost za rok 2018/ implementace sick days	průměr měsíčně	celkem za rok 2018	při implem. sick days za rok
nemocnost za rok		10,3%	8,3%
počet hodin nemoci	9 933	119 195	95 945
neschop. z důvodu úrazu (hod)	549	6 585	6 585
dlouhod. nemocní (hod)	3 128	37 537	37 537
krátkod. nemocní celkem (hod)	6 256	75 073	51 823
50 % krátkod. nemoci – nachlazení (hod)		37 537	14 287
sickdays (hod)		0	11 625
teoreticky odprac. hodin	95 774	1 149 283	1 149 283
skutečně odprac. hodin	85 841	1 030 088	1 053 338
kompenzace za neschopenku (60 % z hrubé mzdy) v Kč	1 092 168	12 013 850	9 670 436
náhrada sickdays (100 % z hrubé mzdy) v Kč			4 757 840
N celkem (v Kč)	1 092 168	12 013 850	14 428 276
nárůst tržeb (v Kč)			10 757 235
nárůst produktivity (v Kč)			4 510 265

11.2.5 **Mzdové příplatky za senioritu**

Dalším faktorem nespokojenosti, který vzešel z analytické části, je nezohledňování seniority stálých zaměstnanců. Firma nedisponuje žádným formálně sestaveným kariérním řádem. V oblasti administrativy by šlo i o celkem komplikovanou záležitost, neboť každá pozice zajišťuje specifický soubor úkolů, a jejich standardizace či začlení do „jednotné tabulky“ je téměř nemožné. U pracovníků výroby a technické divize by bylo možno tento kariérní řád stanovit vždy pro danou oblast činností. Přesto by bylo možno stupně seniority stanovit obecně pro všechny dle počtu odpracovaných let. Návrhem by mohlo být každoroční navýšení mzdy o částku 300 Kč (k ničemu podobnému dosud nedocházelo a není sjednáno kolektivní smlouvou). Podmínkou by byla smlouva na dobu neurčitou nebo pracovní poměr trvající déle než rok (kdy dochází u většiny nových smluv ke změně z termínu na dobu určitou na neurčitou). Navýšení by se netýkalo pracovníků na dohodu a agenturních pra-

covníků na dočasné zastoupení. Při průměrném počtu stabilních zaměstnanců za rok 2018 a výpočtu navýšení osobních nákladů na 1 zaměstnance o 402 Kč (včetně odvodů) by meziročně celkové osobní náklady stouply o částku cca 1, 69 mil. Kč.

11.2.6 **Odměny za mentoring**

Další oblast, která silně ovlivňuje nespokojenost a byla zejména v posledních dvou letech mnohokrát důvodem odchodů stávajících zaměstnanců a nevole zaučovat nové kolegy, je odměňování mentorování. Firma nijak nezohledňuje čas, úsilí a psychické vypětí zkušených pracovníků, kteří v rámci své pracovní doby a za cenu nesplnění včas svých vlastních úkolů zaškolují nově příchozí zaměstnance. Své úkoly musí plnit v rámci přesčasů, které zejména v administrativě nejsou firmou hrazeny.

Pro podporu motivace mentorů a jejich chuti podílet se na adaptačních plánech nováčků by mohl být řešením jednoduchý motivační systém. Za každý měsíc věnovaný novému kolegovi by mentor získal odměnu ve výši 2000 Kč, maximálně po dobu 3 měsíců po sobě jdoucí (mentoring týkající se jednoho zaměstnance). V případě, že by pracovní poměr nového kolegy překročil hranici 1 roku, získal by jeho mentor ještě jednou odměnu a to ve výši 3000 Kč. Vyšší odměna po roce zaměstnání by měla zajistit u mentora větší snahu o co nejkvalitnější zaučení a udržení motivovanosti a zájmu nového kolegy, a vyloučit tak mentoring bez zodpovědnosti za výsledek (v tomto případě dobře zaučeného pracovníka).

11.2.7 **Home office jako benefit**

Z analýzy spokojenosti zaměstnanců vyplynulo, že pracovníci na administrativních pozicích by uvítali možnost využívat home office – čili možnost pracovat z domova. Nejedná se o požadavek pracovat zcela z domu, protože sami pracovníci uznali, že částečná přítomnost na pracovišti a budování vztahů s kolegy je žádoucí, ale jde o návrh moci v určitých případech (stanovený počet dnů) pracovat z domu.

Jelikož jde o benefit, který vyžaduje obrovskou důvěru v zaměstnance ze strany zaměstnavatele, a o velkou míru sebekázně ze strany zaměstnanců, je třeba při realizaci postupovat opatrně. Prvotní návrh by spočíval ve stanoveném maximálním počtu dnů, které si pracovníci administrativy mohou vybrat za kalendářní měsíc. Tyto dny by si určili a organizovali sami pracovníci a nebylo by třeba zvláštního souhlasu jejich nadřízených. Samozřejmě by při určování těchto dnů museli brát zřetel na plánované schůzky, kde je nutná jejich pří-

tomnost, a na termíny úkolů, které mají splnit. Větší počet dnů v měsíci by bylo třeba konzultovat se svým nadřízeným.

Návrh uvedení takového benefitu do nabídky společnosti by představoval zavedení možnosti využití home office pro pracovníky administrativy v nejméně dvou až tří fázích:

1. fáze: Stanovení maximálního počtu dnů v kalendářním měsíci (např. 5 dnů), které si mohou zaměstnanci administrativy vybrat. Stanovení podmínek, pro koho je tento benefit určen (zaměstnanci s pracovní smlouvou na dobu neurčitou, kteří mají odpracovaný minimálně rok ve společnosti a jejich pracovní morálka je dle hodnocení jejich nadřízeného považována za dobrou). Určení způsobu a termínů, kdy a jak budou zaměstnanci informovat své nadřízené o svých plánovaných dnech, kdy chtějí pracovat z domu. Stanovení podmínek dostupnosti – např. pracovníci pracující z domu budou v telefonickém, e-mailovém či jiném spojení, pokud by bylo třeba řešit akutní situaci apod.
2. fáze: Kontrolní bod. Například po 3 – 6 měsících by bylo vyhodnoceno, zda není tohoto benefitu zneužíváno (na základě kontroly elektronické docházky), zda byly všechny úkoly pracovníků využívajících tento benefit splněny včas a v odpovídající kvalitě, a nevznikaly nějaké jiné situace komplikující celkový chod společnosti. Kontrolu by prováděli příslušní nadřízení a výsledky by shromáždilo personální oddělení.
3. fáze: Při kladném hodnocení předchozí fáze – nastavit další kontrolní bod, případně zvýšit počet dnů home office. Při záporném hodnocení předchozí fáze, zjistit příčiny a zajistit nápravná opatření. Stanovit další kontrolní bod v kratším intervalu než byl u fáze 2.

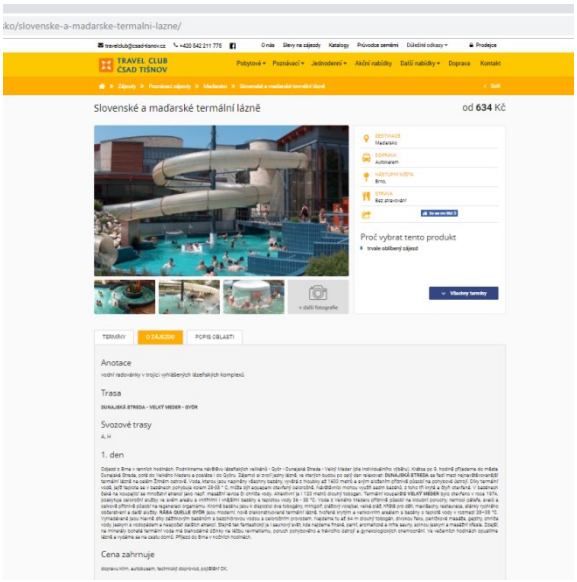
Tento model nepředstavuje práci z domova vykonávanou primárně s cílem, aby zaměstnavatel ušetřil náklady na pracovní místo ve svých prostorách, ale z důvodu efektivnějšího výkonu práce pracovníků z domova, čímž jde o zvýhodnění zaměstnanců v rámci poskytovaných pracovních a sociálních podmínek. V budoucnu by však pozitivní zkušenosti společnosti s tímto způsobem práce mohli vést k vyselektování pozic, u kterých je možno tuto práci zastávat z domu ze 100 % (pouze s určitým počtem konzultací za měsíc v sídle společnosti), a tím pádem by došlo i k výše uvedeným úsporám nákladů společnosti.

11.2.8 **Podnikové zájezdy**

V šetření spokojenosti zaměstnanců společnosti pracovníci z divize výrobní a technické ve velké míře projevili zájem o podnikové zájezdy. Návrh odpovídající tomuto zjištění může

rovněž podpořit míru využívání systému Cafeteria, který je zaměstnanci využíván velmi sporadicky. Řešením je organizování zájezdů „v rámci Cafeteria systému“, čili zaměstnanci by hradili tyto akce svými body z motivačního systému. Zájezdy by však byly určeny všem zaměstnancům, ti, kteří nevyužívají Cafeteria systému, by si hradili cenu zájezdu sami, navíc by bylo možno přibrat i rodinné příslušníky. Zaměstnanci by tak blíže pochopili Cafeteria systém a v čem spočívají jeho výhody, jelikož jeho uživatelé by měli zájezd prakticky zdarma. Periodicita organizování takových zájezdů by se odvíjela od administrativní zátěže personálního oddělení a také od úspěšnosti u zaměstnanců, nejdříve by mohla být stanovena na 4 ročně, později i vícekrát za rok, dle zájmu zaměstnanců.

Příkladem takového zájezdu by mohla být nabídka viz Obr. 10. níže. Jedná se o nabídku jednodenní zájezdu do termálních lázní na Slovensku či v Maďarsku (dle individuálního výběru) v ceně za osobu 634 Kč. Nabídka je od společnosti TRAVEL CLUB – cestovní kancelář ČSAD, která je partnerem Edenred (dodavatelem systému Cafeteria) a tudíž je možno zájezd hradit nasbíranými body. Náklady pro společnost by v tomto případě znamenaly již jednou uvolněné prostředky pro případně 100 % využití Cafeteria systému, tedy teoreticky nepůjde o žádné navýšení, avšak reálně ano. Případné navýšení zájmu o Cafeteria systém u zaměstnanců bude znamenat pro zaměstnavatele navýšení daňově neúčinných nákladů o částku rovnou 1 % hrubé mzdy každého zaměstnance, pro zaměstnance příjem nepeněžního plnění v plné výši (nepodléhá dani z příjmu). Suma nepeněžního plnění není započítána ani do vyměřovacího základu pro pojistné, tudíž je tento benefit výhodný pro obě strany (zaměstnance i zaměstnavatele). (ČESKO, 2019, s. 21)



Obr. 10. Příklad jednodenního zájezdu nabízeného zaměstnancům (vlastní zpracování dle Travel club ČSAD Tišnov, © 2009 - 2019)

11.2.9 **Průzkumy spokojenosti zaměstnanců**

Jeden z posledních návrhů se týká pravidelného průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Ve společnosti se sice provádí 1x ročně tzv. Cantalky (rozhovory zaměstnanců Candy), avšak otázky obsažené v dotaznících se týkají spíše cílů a jejich plnění, nežli samotné spokojenosti zaměstnanců. Navíc nejsou k dispozici žádné zpětné vazby k zápisům těchto Cantalků, tudíž pracovníci nabyli dojmu, že se jimi příliš nikdo nezabývá. Návrhem by tedy bylo pravidelné, v prvním roce 2x (z důvodu ověření funkčnosti zavedených opatření), poté 1x ročně prováděné, průzkumy spokojenosti. Otázky obsažené v tomto průzkumu (nejlépe formou dotazníku) by měly směřovat jak ke spokojenosti s nabízenými benefity, změnami, které byly v daném období ve společnosti provedeny, tak ke spokojenosti s pracovní pozicí a zaměstnavatelem obecně. Zaměstnanci by rovněž měli mít prostor se vyjádřit k tomu, co se jim naopak nelíbí ve vztahu k pracovišti, pracovnímu týmu, vedení ale i pracovní náplni samotné. Vytvoření dotazníku i jeho distribuci, sběr a vyhodnocení by bylo plně v kompetenci personálního oddělení. Je však potřebná náležitá součinnost s vedoucími všech divizí, středisek či úseků, kteří by spolupracovali s personálním oddělením na distribuci a sběru dotazníků, a na následné prezentaci výsledků vyhodnocení.

11.2.10 **Výstupní pohovory**

Pro potřeby detailnější analýzy důvodů odchodů zaměstnanců by bylo vhodné, aby se personální oddělení více zaměřilo na výstupní pohovory a evidenci jejich výsledků. Není zcela nutné dát těmto pohovorům formální strukturu, může jít jen o pár otázek položených odcházejícímu v rámci polostrukturovaného rozhovoru. Důležité je evidovat kromě základních osobních údajů (což již firma eviduje) také důvod jejich rozhodnutí, zda jde o příčiny, které společnost může odstranit, aby neměly za výsledek odchody dalších zaměstnanců, nebo jde o jiné důvody, které firma neovlivní. 1x za rok by personální oddělení mělo provést vyhodnocení těchto pohovorů, nejlépe v podobě jednoduchého reportu obsahující počet odchodů a seznam uvedených příčin s jejich četnostmi (za sledované období - 1 rok). Ovlivnitelnými příčinami odchodů by se mělo vedení společnosti vždy zabývat a hledat správná opatření pro jejich eliminaci.

11.3 Matice odpovědnosti

Jednotlivým klíčovým aktivitám byl přiřazen řešitelský tým odpovědných osob, zobrazený v matici odpovědnosti. Tímto způsobem bude zajištěn hladký průběh zavádění jednotlivých návrhů do praxe (viz Logický rámec v Příloze P II). Zpracování matice odpovědnosti odpovídá metodě RACI, kde jednotlivé druhy odpovědnosti znamenají:

- R - Responsible – osoba pověřená provedením daného úkolu,
- A - Accountable – osoba kompetentní schválit výstup daných činností, odpovědná za celý úkol,
- C - Consulted – osoba, se kterou má být postup plnění úkolu konzultován,
- I - Informed – osoba, kterou je třeba informovat o průběžném stavu projektu, učiněných rozhodnutích a výstupech z dané oblasti. (Máchal at al, 2015, s. 96)

Tab. 14. Matice odpovědnosti osob zainteresovaných do projektu (vlastní zpracování)

MATICE ODPOVĚDNOSTI								
Název projektu:	Projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě							
Datum aktualizace:	02.03.2019							
Úkol/ Osoba	*Personální pracovnice*	*HR manažerka*	*Asistentka/nákup*	*Supply chain manažer*	*Generální ředitelka*	*Ředitel závodu*	*Manažeři všech admin. oddělení/vedoucí výroby/mistři*	*Zaměstnanci*
Zvýšení úrovně závodního stravování	R	R			A			I
Kontrola vyřazování neoblíbených jídel z jídelníčku	R	A,C						I
Případný výběr nového dodavatele hotových jídel	R	R			A			
Nákup nádobí		C	R		A			
Větší zpřístupnění podnik. výrobků zaměstnancům		I		R	A			I
Propagace Cafeteria systému	R	C			A			
Tvorba a zpřístupnění propagačního materiálu	R	C			A			I
Diskuze na periodických schůzkách se zaměstnanci		R			A	R	R	I
Dny zdravotního volna		R			A	I	I	I
Vytvoření interní směrnice	R	C			A	I	I	
Zavedení příplatků za senioritu		R			A	I	I	I
Vytvoření oficiálního dokumentu s podmínkami	R	C			A	I	I	
Zavedení příplatků za mentoring		R			A	I	I	I
Vytvoření oficiálního dokumentu s podmínkami	R	C			A	I	I	
Zavedení home office		R			A	I	I	I
Vytvoření oficiálního dokumentu s podmínkami	R	C			A	I	I	
Shromažďování informací a vyhodnocení situace v kontrolní bodě	R	A,C			I	C	C	
Organizace podnikových zájezdů	R	C			A	I	I	I
Sběr a tvorba nabídek pro zaměstnance, administrativa spojená s organizováním zájezdů	R	C			A			I
Provádění průzkumu spokojenosti	R	R,A,C			I			I
Provádění výstupních pohovorů	R	R,AC			I			

11.4 Rozpočet projektu

Z klíčových úkolů a jejich jednotlivých činností byl sestaven rozpočet ročních výdajů společnosti viz Tab. 15. Vyjma jednorázového nakoupení nádobí a administrativních nákladů na tvorbu interních směrnic jde o náklady, které bude společnost vynakládat i v budoucnu, pokud bude projekt schválen vedením společnosti a odbory v celém jeho rozsahu.

Tab. 15. Rozpočet projektu (vlastní zpracování)

ROZPOČET PROJEKTU					
Název projektu:	Projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě				
Datum aktualizace:	02.03.2019				
Nákladová položka	*Počet MJ*	*Náklady na 1 MJ (v Kč)*	*Náklady celkem měsíčně (v Kč)*	*Náklady celkem kalendářní rok (v Kč)*	*Náklady v následujícím roce (v Kč)*
Zvýšení úrovně závodního stravování - nákup nádobí	x	x	x	10 372	x
Větší zpřístupnění podnik. výrobků zaměstnancům - tisk materiálu	15	5	68	810	810
Propagace Cafeteria systému - tisk propag. materiálu	15	5	68	810	810
Dny zdravotního volna - max. počet hodin v prům. hodin. tarifu	23 250	153	396 487	4 757 840	4 757 840
Zavedení příplatků za senioritu	350	402	140 700	1 688 400	1 688 400
Zavedení příplatků za mentoring	200	2 000	400 000	1 200 000	1 800 000
Zavedení home office	x	x	x	x	x
Organizace podnikových zájezdů	200	255	50 970	611 640	611 640
Provádění průzkumu spokojenosti	650	2	x	2600	2600
Provádění výstupních pohovorů	x	x	x	x	x
CELKEM	x	x	988 292	8 259 500	8 859 500

Rozpočet obsahuje tyto položky dle jednotlivých klíčových aktivit:

- Zvýšení úrovně závodního stravování – celý návrh spočívá spíše v administrativní zátěži personální pracovnice, která by tento úkol plnila v rámci své pracovní náplně. Jedinou výdajovou položku tvoří jednorázový nákup potřebného nádobí v hodnotě 10 372 Kč.
- Větší zpřístupnění podnikových výrobků zaměstnanců – návrh zvýší administrativní zátěž Supply manažera, který by úkol plnil v rámci své pracovní náplně. Speciální náklady tohoto úkolu spočívají v tisku 15 ks archů papíru o velikosti A4, náklad na 1 výtisk je stanoven odhadem na 4,50 Kč. Celkem se jedná o nákladové zatížení 68 Kč měsíčně (810 Kč ročně).
- Propagace Cafeteria systému – náklady jsou shodné jako u předchozí aktivity, založené na tisku propagačního materiálu, tedy 68 Kč měsíčně, 810 Kč ročně.
- Dny zdravotního volna – maximální náklady za rok jsou stanoveny dle aktuálního počtu pracovníků ke dni 11. 2. 2019 (642 osob), jejich délky pracovní směny bez přestávek (administrativa 8 hod, výroba a tech. divize 7,5 hod) a průměrné hodinové sazby. Při celkovém počtu 5 dní za rok by náklady činily 4 757 840 Kč včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění.

- Zavedení příplatků za senioritu – v nákladech je kalkulováno každoroční navýšení hrubé mzdy o 402 Kč včetně odvodů na každého zaměstnance. Jelikož je tento příplatek terminován podmínkou pracovní smlouvy na neurčito, je částka přiřazena odhadovanému procentu pracovníků, kteří podmínku splňují. Pro rok 2019 činí výsledná částka 1 688 400 Kč, v každém daném roce se může lišit dle počtu zaměstnanců, kteří v daném roce nově podmínku splňují (jejich pracovní smlouva trvá déle než rok). Maximální částka tohoto příplatku by se při faktu, že podmínky jeho přiznání splňují všichni zaměstnanci, pohybovala kolem 260 tis. Kč za měsíc, cca 3,14 mil. Kč za rok.
- Zavedení příplatku za mentoring - pro výpočet nákladů bylo využito odhadu podílu pracovníků (30 %), který byl stanoven s přihlédnutím k míře fluktuace a k faktu, že v administrativě jde často o jednoho mentora na oddělení (služebně nejstaršího pracovníka). Celkové náklady by se při stávající fluktuaci mohly „vyšplhat“ až k částce 1,2 mil. Kč. Pokud by všichni mentoři byli úspěšní a jejich nováčci by odpracovali ve firmě 12 měsíců, mentorská odměna by v následujícím roce znamenala pro firmu dalších 600 tis. Kč.
- Zavedení home office – tento návrh nepředstavuje pro firmu žádné speciální náklady.
- Organizování podnikových zájezdů – finanční prostředky určeny pro využívání Cafeteria systému již byly vedením společnosti schváleny. Návrh podnikových zájezdů může pozitivně ovlivnit míru využití tohoto systému, a sice z původních 16 % je odhad nově využívajících zaměstnanců na 30 %. Celkové náklady jsou tedy stanoveny na 611 640 Kč, ve skutečnosti se jedná „pouze“ o navýšení v částce 293 587 Kč (+ 14 % využívání).
- Provádění průzkumů spokojenosti znamená nákladové zatížení firmy v tvorbě a tisku dotazníků, které budou zaměstnancům předloženy k vyplnění. Pro kalkulaci bylo využito odhadovaného počtu zaměstnanců a odhadu ceny za černobílý tisk ve formátu 1x A4 (2 Kč). Celková částka těchto nákladů by se mohla pohybovat kolem 1300 Kč za jeden průzkum. Při periodicitě 2x ročně by tento průzkum stál společnost 2600 Kč za rok.
- Provádění výstupních pohovorů nepředstavuje žádné speciální náklady. Provádí je personální oddělení v rámci své pracovní náplně.

11.4.1 **Ekonomický přínos projektu**

Před samotným provedením jakéhokoliv projektu je nutno znát nejen jeho náklady, ale především přínos, který jeho realizace bude pro firmu znamenat. Hlavním cílem tohoto projektu je dosáhnout snížení fluktuace o 10 %. Dosažení tohoto cíle bude mít pro firmu přínos nejen ve snížení nákladů za fluktuaci v celkové částce více než 8,9 mil. Kč za rok, ale zejména oblast tržeb bude tímto faktem velmi příznivě ovlivněna. Z důvodu vysoké fluktuace a nedostatku kvalitních pracovníků společnost není schopna obsadit všechny směny, kterých by bylo třeba, aby mohla vyšší produkcí reagovat na zvýšenou poptávku po svých výrobcích, které čelí od jara roku 2018. Snížení míry dobrovolné fluktuace o 10 % přinese společnosti více zkušených pracovníků (lépe řečeno vychová a udrží si navíc oproti současné situaci 66 pracovníků), díky kterým vytvoří další pracovní směnu na nejvíce potřebné výrobní lince. Na této lince tak může vyrobit za rok o 1200 tun výrobků želé více a tím dosáhne navýšení tržeb o více než 65,9 mil. Kč (počítáno s průměrnou prodejní cenou za 1 kg želatinových výrobků 54,95 Kč).

Další navýšení výnosů je spojeno s návrhem zavedení dnů zdravotního volna (sick days), které by firmě přineslo více 10 000 odpracovaných hodin za kalendářní rok a ty by mohly být promítnuty do tržeb v celkové částce přesahující 10,2 mil. Kč. Tab. 16 zobrazuje rozložení výnosů, případně úspor nákladů, na měsíční a roční souhrny, včetně sumy nákladů a konečného přínosu společnosti. Měsíční výnosy projektu by převýšily náklady o více než 6,1 mil. Kč a roční dokonce o více než 76,7 mil. Kč.

Tab. 16. Vyčíslení výnosů projektu (vlastní zpracování)

Úspora nákladů/Výnosy (v Kč)	*Celkem za měsíc*	*Celkem za rok*
úspora nákladů na nábor – snížení fluktuace o 10 %	778 684	9 344 209
zvýšení tržeb v souladu se zvýšením počtu směn/produkce společnosti se zvýší o 1200 t želé za rok	5 495 852	65 950 220
využití sick days - nárůst tržeb při snížení absence	857 197	10 286 364
Celkem výnosy	7 131 733	85 580 793
Náklady	988 292	8 859 500
Přínos společnosti (kladný zůstatek)	**6 143 441**	**76 721 293**

11.5 Časový harmonogram

Každý projekt má svou předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi. Cílem harmonogramu je stanovit doby trvání jednotlivých fází a činností v rámci každé fáze, aby mohlo docházet ke kontrole plnění jednotlivých úkolů. Za nedodržení stanovených lhůt může být navrhnut finanční postih v podobě snížení prémiové složky odpovědných pracovníků.

Začátek projektu je stanoven na 1. 4. 2019 a předpokládaný konec včetně závěrečného zhodnocení 15. 4. 2021. Závěr projektu odpovídá délce fiskálního roku společnosti, který končí vždy k 31. 3. příslušného roku. Následujících 14 kalendářních dnů slouží k analytické činnosti spojené s celkovým vyhodnocením. Časový sled jednotlivých činností je zobrazen v Tab. 17, graficky je znázorněn pomocí Ganttova diagramu uvedeného v Příloze P III.

Tab. 17. Harmonogram projektu (vlastní zpracování)

	GANTTŮV DIAGRAM				
Pořadí činnosti	Název činnosti	Datum zahájení	Datum ukončení	Doba trvání (kalend. dny)	Předchozí činnost
	PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE				
1	Představení projektu vedení společnosti a odborům	01.04.2019	05.04.2019	4	
2	Provedení doplňkových analýz	06.04.2019	20.04.2019	14	1
3	Sestavení finančního plánu	21.04.2019	05.05.2019	14	2
4	Přijetí projektu vedením společnosti a rozhodnutí o realizaci	06.05.2019	06.05.2019	0	3
	PROJEKTOVÁ FÁZE				
5	Sestavení detailního plánu provádění jednotlivých činností projektu	07.05.2019	11.05.2019	4	4
6	Sestavení projektového týmu	12.05.2019	12.05.2019	1	5
7	Detailní seznámení týmu o rozplánování projektu	12.05.2019	12.05.2019	1	6
8	Zvýšení úrovně závodního stravování	13.05.2019	08.11.2019	180	7
9	Větší zpřístupnění podnik. výrobků zaměstnancům	13.05.2019	11.07.2019	60	7
10	Intenzivní propagace Cafeteria systému	13.05.2019	08.11.2019	180	7
11	Provádění výstupních pohovorů	13.05.2019	26.03.2021	684	7
12	Zavedení příplatků za mentoring do systému odměňování zaměstnanců	01.06.2019	31.07.2019	60	7
13	Zavedení dnů zdravotního volna do systému odměňování zaměstnanců	01.06.2019	31.07.2019	60	7
14	Zavedení benefitu home office do motivačního systému zaměstnanců	01.07.2019	31.08.2019	61	7
15	Zavedení podnikových zájezdů do motivačního systému - pilotní nabídka	01.08.2019	30.09.2019	60	13
16	Zavedení příplatků za senioritu do systému odměňování zaměstnanců	01.09.2019	31.10.2019	60	14
17	Provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců	01.10.2019	30.11.2019	60	7
19	Kontrolní bod home office	01.12.2019	20.12.2019	20	14
21	Organizace podnikových zájezdů - 2. kolo	01.01.2020	01.03.2020	60	15
26	Kontrolní bod home office II.	01.04.2020	20.04.2020	20	19
29	Organizace podnikových zájezdů - 3. kolo	01.06.2020	31.07.2020	60	21
31	Provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců	01.07.2020	31.08.2020	61	21,22,26
33	Kontrolní bod home office III.	01.08.2020	20.08.2020	20	26
39	Kontrolní bod home office IV.	01.12.2020	20.12.2020	20	33
41	Organizace podnikových zájezdů - 4. kolo	01.01.2021	14.02.2021	45	29
42	Provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců	01.01.2021	28.02.2021	59	31,29,33,36
45	Shromažďování informací a vyhodnocení situace s dodržováním podmínek home office pro potřeby zhodnocení celé	15.03.2021	25.03.2021	10	39
	POPROJEKTOVÁ FÁZE				
46	**Celkové vyhodnocení projektu**	**27.03.2021**	**15.04.2021**	**20**	**8,9,10,11,12,13,14,15,16,44,42**
		01.04.2019	15.04.2021	745	

Předprojektovou část představuje zejména představení projektu vedení společnosti a odborům, zajištění všech požadovaných doplňujících analýz a konečně schválení celého projektu. Celkově je pro tuto část vyhrazeno 32 dnů. Samotná projektová část je rozprostřena do celého zbývajícího období až do data 25. 3. 2021. Prvních 6 kalendářních dnů představují činnosti spojené se sestavením projektového týmu, důkladným rozplánováním jednotlivých činností a seznámením všech členů týmu s tímto plánem. Mezi časově nejnáročnější úkoly samotného projektu patří činnosti týkající se zvýšení kvality závodního stravování a inten-

zivní propagace Cafeteria systému. Na tyto aktivity bylo vyhrazeno vždy období 6 měsíců. U zkvalitnění stravování potřeba času spočívá ve všech předepsaných kontrolních činnostech a případného výběrového řízení nového dodavatele. Pro navození dokonalé znalosti Cafeteria systému u zaměstnanců toto období zajistí dostatečný prostor pro intenzivní propagaci. Pro zavádění nových prvků do systému odměňování zaměstnanců nebo modifikaci stávajících je vyhrazen prostor v rozmezí 45 – 61 kalendářních dnů, aby odpovědným osobám za provedení jednotlivých úkolů byl poskytnut dostatek času pro nutnou administrativní přípravu a samotnou realizaci. Pro provádění různých průzkumů a hodnocení určených v průběhu projektu je kalkulováno pokaždé s 20 - 60 kalendářními dny vyjma poslední revize dodržování podmínek home office, která je kvůli blížícímu se konci projektu zkrácena na 10 dnů. V průběhu celé projektové fáze je plánováno provádění výstupních pohovorů s odcházejícími zaměstnanci. Tato aktivita zároveň představuje i časově nejnáročnější část kritické cesty celého projektu zejména proto, že se nejedná o jednorázovou akci, ale o průběžnou činnost prováděnou po celé období projektu. Data zahájení a ukončení zavádění jednotlivých prvků motivačního programu jsou vždy nejzazšími termíny. Pokud budou členové týmu schopni provést tyto aktivity dříve, posílí to pozitivní přínos celého projektu.

Poprojektová fáze začíná 27. 3. 2021 a představuje zhodnocení průběhu a výsledků celého projektu. Den 15. 4. 2021 je datem oficiálního ukončení projektu. Celý projekt od představení vedení společnosti a odborům až po závěrečné vyhodnocení trvá celkem 745 kalendářních dnů.

11.6 Riziková analýza

S realizací projektů obecně jsou spojeny různé rizikové situace, které mohou projekt negativně ovlivnit. Důsledkem dopadu těchto rizik může být zpomalení, pozastavení nebo i zrušení celého projektu. Aby bylo možno tyto rizika eliminovat, je třeba je předem identifikovat a odhadnout případný vliv na celý projekt nebo na jeho součásti. Metodou RIPRAN byla specifikována nejpravděpodobnější rizika, která by mohla při realizaci projektu snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti nastat. Míry pravděpodobnosti byly stanoveny na základě konzultací s HR manažerkou.

Tab. 18. Analýza rizik projektu metodou RIPRAN (vlastní zpracování)

Situace (rizika) před provedením opatření								Situace po provedení opatření	
č.	**Hrozba**	**Pravd. hrozby**	**Scénář**	**Dopad na projekt**	**hodnota rizika**	**Opatření**	**Náklady na opatření**	**Přepočít. pravděp. hrozby**	**výsledný dopad na projekt/hodnota rizika**
1	Nedodržení časového harmonogramu zavádění prvků motivačního programu.	0,5	Snížení pozitivního vlivu na redukci fluktuace ve firmě, nižší míra zvýšení tržeb	65 950 220 Kč	32 975 110 Kč	Dostatečné časové rezervy pro jednotlivé činnosti.	0 Kč	0,2	13 190 044 Kč
2	Nedostatečný zájem zaměstnanců o nabízené benefity.	0,2	snížení účinnosti projektu - snížení fluktuace o nižší hodnotu než stanovených 10 %, tím pádem nižší míra zvýšení tržeb	65 950 220 Kč	13 190 044 Kč	Proveden průzkum spokojenosti a preferencí zaměstanců.	2 600 Kč	0,1	6 595 022 Kč
3	Nedostatečná propagace Cafeteria systému.	0,5	Nenavýšení počtu zaměstnanců, kteří systém Cafeteria využívají, čili nižší vliv na snížení fluktuace a s tím spojeným snížením nákladů na fluktuaci.	9 344 209 Kč	4 672 104 Kč	Nutná precizní příprava postupů, spolupráce více osob.	0 Kč	0,2	1 868 842 Kč
4	Zvýšení atraktivity zaměstnavatelů v okolí	0,2	snížení účinnosti projektu - snížení fluktuace o nižší hodnotu než stanovených 10 %, tím pádem nižší míra snížení nákladů na fluktuaci	9 344 209 Kč	1 868 842 Kč	Informovat zaměstnance o plánech a průběhu projektu a všech nabízených benefitů.	0 Kč	0,15	1 401 631 Kč
5	Větší míra nemocnosti, než s kterou bylo kalkulováno v analýzách.	0,3	Menší snížení absence způsobí nižší přírůstek tržeb.	10 286 364 Kč	3 085 909 Kč	Zvýšit míru propagace benefitu očkování proti chřipce v kritických obdobích roku.	65 000 Kč	0,1	1 028 636 Kč
6	Nepřijetí projektu v celém rozsahu, ale jen dílčí část.	0,15	snížení účinnosti projektu - snížení fluktuace o nižší hodnotu než stanovených 10 %, tím pádem nižší míra snížení nákladů na fluktuaci	9 344 209 Kč	1 401 631 Kč	Provedení důkladných analýz nákladů a zejména výnosů (přínosů) celého projektu.	0 Kč	0,05	467 210 Kč
7	Změna daňové politiky v ČR.	0,05	Změna v možnostech odpočtů vybraných položek by měla vliv na zvýšení nákladů na projekt.	1 696 382 Kč	84 819 Kč	Sledovat aktuální situaci v daňové politice ČR.	0 Kč	0,04	67 855 Kč

Z analýzy možných rizik (viz Tab. 18) vyplývá, že největší finanční dopad na projekt může mít nedodržení časového harmonogramu zavedení jednotlivých prvků do motivačního systému společnosti. Důsledkem případného zpoždění by byl pomalejší pokles fluktuace a pozdější možný nárůst tržeb. Nápravným opatřením, které má za cíl snížit pravděpodobnost výskytu tohoto rizika, je zaplánování jednotlivých aktivit s dostatečnými časovými rezervami. Druhým pro projekt finančně nejnáročnějším rizikem je případný nedostatečný zájem zaměstnanců o zavedené benefity. Aktuální průzkum spokojenosti zaměstnanců by toto případné riziko měl snížit na minimum. Nedostatečná provedená propagace Cafeteria systému může mít za následek nižší navýšení počtu zainteresovaných zaměstnanců do tohoto systému, tím pádem i nižší míru redukce fluktuace. Toto riziko lze minimalizovat precizní přípravou propagačních činností a vzájemnou spoluprací více vedoucích osob, které jsou v každodenním kontaktu s velkým počtem zaměstnanců, kteří tak mohou propagaci systému provádět i mimo naplánované pravidelné schůzky.

Finančně již méně významným, ale stále možným rizikem projektu může být situace, že zaměstnavatelé v okolí se svými nabídkami stanou pro zaměstnance společnosti více atraktivními a míra fluktuace tak neklesne na požadovanou mez. Pro redukci tohoto rizika je třeba se zaměstnanci komunikovat v souvislosti s probíhajícím projektem a o všech přínosech, které pro ně bude mít. Dále existuje pravděpodobnost, že se zvýší absence ovlivněná sezónními respiračními onemocněními zejména v obdobích jara a podzimu, proto je třeba včas zdůrazňovat možnost očkování proti chřipce zdarma, které je rovněž společností nabízeno.

Mezi rizika s nejnižší pravděpodobností je zařazena možnost nepřijetí projektu v celém rozsahu. Vzhledem k faktu, že projekt je pro zaměstnance nositelem pozitivních změn, není shledán žádný důvod, proč by odbory projekt neodsouhlasily. Pro podporu schválení projektu vedením je potřeba provést veškeré analýzy velmi důkladně a zdůraznit přínos pro podnik, který je v řádech desítek milionů Kč. Z tohoto důvodu je pravděpodobnost nepřijetí odhadnuta na nízkou míru 0,05. Možným rizikem je také pravděpodobnost změny daňové politiky státu, které však lze eliminovat pravidelným sledováním, znalostí této problematiky a schopností se situaci co nejrychleji přizpůsobit s nejmenšími finančními ztrátami.

12 SHRNUTÍ PROJEKTU

Na základě analytické části této práce byl navržen projekt s cílem snížit do dvou let míru fluktuace o 10 %. Cíl je stanoven v souladu s metodou SMART, čili je specifikovaný, výsledky jsou měřitelné, je akceptovatelný, realizovatelný a časově terminovaný.

Hlavními aktivitami projektu, prostřednictvím kterých lze cíle dosáhnout, byly navrženy činnosti vedoucí ke zvýšení úrovně závodního stravování, činnosti umožňující větší zpřístupnění podnikových výrobků zaměstnancům, a činnosti spojené se zajištěním zaregistrování se zaměstnanců do motivačního programu Cafeteria ve větší míře, než je tomu v současnosti. Rovněž nové benefity v podobě dnů zdravotního volna, možnosti pracovat z domova v omezeném počtu dní v měsíci či organizování podnikových zájezdů mají k dosažení stanoveného cíle výrazně pomoci. Projekt obsahuje také zavedení nových prvků v odměňování zaměstnanců, a to odměny za mentoring a příplatky za senioritu.

Dle metody RACI byla sestavena matice odpovědnosti, která určuje osoby zodpovědné za provedení jednotlivých klíčových aktivit. Sestavený rozpočet zobrazuje kalkulované náklady, kterými by byla firma zatížena následkem realizace klíčových aktivit. Ekonomický přínos pro společnost představuje nejen snížení nákladů za fluktuaci, či mírný nárůst tržeb při snížení nemocnosti aplikováním sickdays, ale zejména získání stabilních a zkušených pracovníků, díky nimž by mohla zvýšit svou produkční schopnost a získat tak navýšení tržeb ve výši přesahující 65 mil. Kč za rok.

Detailní rozplánování jednotlivých činností a jejich časový sled zobrazuje časový harmonogram v Tab. 17 a pro vizualizaci slouží Ganttův diagram (Příloha P III). Časový horizont celého projektu je stanoven na období od 1. 4. 2019 do 15. 4. 2021 včetně celkového vyhodnocení projektu.

Riziková analýza vytvořena v souladu s metodou RIPRAN identifikuje nejvýznamnější rizika, která mohou mít na celkovou úspěšnost projektu negativní dopad. Mezi rizika s nejvyšším možným finančním dopadem byly zařazeny situace spojené s nedodržením časového harmonogramu zavádění jednotlivých prvků motivačního systému a nedostatečný zájem zaměstnanců o nově zavedené benefity. Seznam rizik spolu s jejich finančním dopadem a nápravnými opatřeními obsahuje Tab. 18 (Analýza rizik).

ZÁVĚR

Vysoká fluktuace zaměstnanců značně omezuje fungování společností, znamená ztrátu know-how, nízkou motivaci zaměstnanců, a je spojena s nárůstem nákladů na nábor a zaučení nových zaměstnanců. Tato diplomová práce měla za cíl navrhnout projekt, který pomůže vybrané firmě snížit míru fluktuace, se kterou se v současné době potýká, a způsobuje jí nemalé komplikace při dosahování svých hospodářských cílů. Podklady pro zpracování praktické části byly získány nejdříve literární rešerší teoretických poznatků uvedených v teoretické části.

V praktické části byla nejdříve společnost představena a byly uvedeny údaje týkající se vývoje počtu zaměstnanců a jejich struktury. Analýza fluktuace provedená prostřednictvím analýz řady interních dokumentů, ukázala, že za poslední dva roky míra fluktuace ve společnosti překročila hranici 50 %. Kritickou se ukázala divize výrobních a technických pracovníků. V administrativě je situace příznivější, ale i tak bylo v letech 2017 – 2018 zaznamenáno více než trojnásobně větší procento odchodů, než bylo do roku 2017. Analýza spokojenosti zaměstnanců a fluktuačních tendencí přinesla zjištění, že navzdory tomu, že více než 55 % zaměstnanců je s dosavadní situací ve společnosti spokojeno, více než třetina je rozhodnuta odejít nebo tuto alternativu zvažuje. Byly identifikovány nejčastější možné příčiny odchodů a získány návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců přímo z jejich řad.

S přihlédnutím k těmto výsledkům byl navržen projekt, zaměřený jak na všechny zaměstnance, tak v některých bodech zvlášť na pracovníky administrativy. Projekt se týká zejména oblasti finančního odměňování, motivačního systému podniku a oblasti slaďování práce a soukromí. Kalkulace nákladů a výnosů spojených s realizací projektu jasně ukazuje, že projekt je nejen přínosem pro zaměstnance svou podstatou, ale podnik si tak zajistí snížení fluktuace, stabilizuje své zaměstnance a jeho produkční schopnost se zvýší, čímž pocítí podstatný nárůst tržeb.

V průběhu tvorby praktické části této práce byly všechny návrhy klíčových aktivit konzultovány s HR manažerkou podniku, aby byla ověřena jejich proveditelnost a případné nedostatky projektu byly odstraněny předem. HR manažerka průběžně diskutovala s generální ředitelkou společnosti, aby došlo k vzájemným upřesněním, jak velké náklady je firma schopna na snížení fluktuace vynaložit. Termín představení konečného návrhu projektu všem členům top managementu a odborům je stanoven na 1. 4. 2019 a zejména z důvodů značného ekonomického přínosu je reálnost jeho spuštění velmi vysoká.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů.* 10. vyd. Praha: Grada, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. 4th edition. London: KoganPage, xx, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.

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

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

BIRD, Jim, 2003. Work-Life Balance Defined. In: *Work Life balance* [online]. [cit. 2018-10-29]. Dostupné z: https://worklifebalance.com/work-life-balance-defined/

BLISS, William G., 2012. *The cost of employee turnover* [online]. [cit. 2018-10-10]. Dostupné z:https: https://www.alexanderporter.com.au/wp-content/uploads/2015/07/The-Cost-of-Employee-Turnover.pdf

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

DUŠKOVÁ, Lucie, 2005. Vývojové tendence v organizaci pracovní doby. In: *Kvalita života* [online]. Košické Hámre, 13. – 14. 9. 2005 [cit. 2018-10-29]. Dostupné z: http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/vyvojove_tendence_Duskova.pdf_

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana at al., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí.* Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

FITZ-ENZ, Jac a Barbara DAVISON, 2002. *How to measure human resources management*. 3rd. Edition. New York: McGraw-Hill, x, 351 s. ISBN 0-07-136998-8.

FITZ-ENZ, Jack, 2009. *The ROI of Human Capital. Measuring the economic value of employee performance.* 2nd edition. Business Pro Collection. [online]. New York: Amacom,

s. 51 [cit. 2019-02-15]. ISBN 978-0-8144-1335-7. Dostupné také z http://ish.az/wp-content/uploads/2015/11/roi_of_human_capital-1.pdf

FORTIN, Drew, 2017. How to calculate employee turnover cost. *In: Predictive Index* [online]. 17. 7. 2017 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: https://www.predictiveindex.com/blog/how-to-calculate-employee-turnover-cost/

GILAROVÁ, Radomíra, 2004. Metodika využití flexibilních forem práce. In: *Equal* [online]. Praha, Říjen 2004 [cit. 2018-10-29]. Dostupné z: http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/metodika_flexibilni_formy_prace.pdf

HÁJEK, Martin, 2007. Fluktuace bez závoje. In: *Vedeme* [online]. 23. 11. 2007, aktualizováno 10. 6. 2012 [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181

HALBRŠTÁT, Jiří, 2018. Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům. In: *Logistika* [online]. 13. 6. 2018 [cit. 2018-10-29]. Dostupné z: https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum

HLUŠIČKA, Petr, 2013. Motivace zaměstnanců. In: *Firemní sociolog* [online]. 25. 2. 2013 [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/142-motivace-zamestnancu

HOUSTON, Diane M., 2005. *Work-Life Balance in the 21st Century. Future of Work* [online]. London: Palgrave Macmillan [cit. 2019-03-13]. ISBN 978-0-230-37359-4. Dostupné z: https://link.springer.com/book/10.1057/9780230373594#about

JUNOVÁ, Blanka, 2012. Čas pro změnu: ... k rovnováze práce a soukromí. Průvodce slaďováním soukromého a pracovního života. In: *Práce na dálku* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: http://www.pracenadalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj.*, 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.,* 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

LAZAR, Ioan, et al, 2010. *The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance* [online]. European Research Studies*,* vol. 13, issue 1. s. 201-

213. [cit. 2019-03-13]. ISSN 1108-2976. Dostupné z: https://www.um.edu.mt/library/oar//handle/123456789/31996

LINHARTOVÁ, Lucie, 2011. *Fluktuace zaměstnanců* [online]. Praha, 2011 [cit. 2019-03-13]. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta. Školitel Jaromír Štůsek. Dostupné také z: http://docplayer.cz/23647134-Ceska-zemedelska-univerzita-v-praze-provozne-ekonomicka-fakulta.html

MÁCHAL Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a PRESOVÁ Radmila, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, s. 144. ISBN 978-80-247-5321-8.

MATŮŠKOVÁ, Štepánka, 2011. Německá organizace Work and Life umí spočítat, kolik proděláte bez firemní prorodinné politiky. In: *Aperio* [online], 28. 2. 2011 [cit. 2018-09-23]. Dostupné z: http://www.aperio.cz/215/vyhody-work-life-balance-opatreni-nejsou-urceny-jen-zamestnanym

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MURTAGH, Joe, 2003. *The high cost of employee turnover*. Hudson Valley Business Journal, roč. 14, č. 19, s. 7. ISSN 1050-1096.

NĚMEC, Otakar, 2007. Typy prorodinné personální politky – WLB, FFP. In: *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice: Sborník z mezinárodní konference. Díl II.* [online]. [cit 2019-03-14]. Praha, 2007. ISBN 978-80-86973-45-6. Dostupné z: http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik_mezinarodni_konference/sbornik_2.pdf

NĚMEČKOVÁ, Iveta, 2010. Práce a soukromí: Jak je sladit? In: *Moderní řízení* [online]. 26. 8. 2010 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z:https://modernirizeni.ihned.cz/c1-45942000-prace-a-soukromi-jak-je-sladit

NOVÝ, Ivan, et al, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery.* 2. přeprac. vydání. Praha: Grada, 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

RILEY, Michael, 2000. *Managing people: a guide for managers in the hotel and catering industry.* 2nd edition. Boston: Butterworth Heinemann, 240 s. ISBN 0-7506-4536-9.

SOKAČOVÁ, Linda a Jitka KOLÁŘOVÁ, 2010. *Slabikář inovativních nástrojů pro sladťování osobního a pracovního života: Work-Life Balance: Hestia 2 - podpora realizace partnerství k rodinné politice na místní a regionální úrovni a procesů komunitního pláno-*

vání v oblasti slaďování pracovního a rodinného života [online]. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, 99 s. ISBN 978-80-254-8038-0. Dostupné z: https://docplayer.cz/24665360-Slabikar-work-life-balance-inovativnich-nastroju-pro-sladovani-osobniho-a-pracovniho-zivota-manual-projektu.html

URBAN, Jan, 2018. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu: a jak se jim vyhnout.* Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.

ABUS Gastro [online], © 2014. Jihlava [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: http://www.abusgastro.cz/index.php?nid=5425&oid=2573664&lid=CZ&fn=eshopsearch&eshop_stext=p%C5%99%C3%ADbor

Benefit, se kterým se budete cítit lépe, © 2019. Pro zaměstnance. In: *Multisport* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: https://multisport.cz/pro-zamestnance/

České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců, © 2007 - 2018. In: *Podnikatel* [online]. [cit. 2018-10-29]. Dostupné z:https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/

Český průzkum názorů generálních ředitelů, 2018. Lidé. In: *Pwc* [online]. © 2017 – 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: https://www.pwc.com/cz/cs/temata/cesky-pruzkum-nazoru-generalnich-reditelu-2018/lide.html

ČESKO, 2019. Zákon č. 586/1992 Sb.In: *Zákon české národní rady* [online]. 20. 11. 1992 [cit. 2019-03-03]. Dostupný také z: http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/1992/zakon-c-586-1992-sb-3351

ČSÚ, 2018. *Průměrné mzdy – 2. čtvrtletí 2018.* [online]. 4. 9. 2018 [cit. 2018-10-08]. Dostupné z:https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2018

Factum Invenio, 2011. *Průzkum využívání alternativních forem práce ve firmách působících na českém trhu práce* [online]. [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: http://cristal.grafia.cz/files/2150024.pdf

Panorama zpracovatelského průmyslu, © 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html

The Candy Plus Sweet Factory, 2018. Výroční zpráva 2017. In: *Justice* [online]. Rohatec, 29. 6. 2018 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z:https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54343172&subjektId=714629&spis=729906

Travel club ČSAD Tišnov, © 2009 - 2019. *Slovenské a maďarské termální lázně* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: https://www.travelclubck.cz/slovensko/slovenske-a-madarske-termalni-lazne/

10. vlna Monitoru, 2017. Stabilizace zaměstnanců a práce s jejich potenciálem. HR Monitor. In: *Trexima* [online]. 30. 10. 2017 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: https://www.trexima.cz/10-vlna-hr-monitoru

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Společenská odpovědnost firem
FFP	Family-Friendly policy
N	Náklady
PO	Požární ochrana
P&T	Production and Technical division
TCPSF	The Candy Plus Sweet Factory
V	Výnosy
V/T	Výrobní a technická divize
WLB	Work-Life Balance
ZP	Zákoník práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Motivační trojúhelník - Co drží lidi v práci 25
Obr. 2. Poměr využití flexibilních forem pracovních úvazků na českém trhu 36
Obr. 3. Organizační struktura společnosti TCPSF 41
Obr. 4. Vývoj počtu evidovaných zaměstnanců společnosti TCPSF v letech 2013 - 2018, vždy k 31. 12. daného roku 42
Obr. 5. Průměrný věk zaměstnanců TCPSF genderově rozlišen 42
Obr. 6. Struktura zaměstnanců TCPSF dle průměrné délky odpracované doby 43
Obr. 7. Vývoj míry fluktuace ve společnosti TCPSF v letech 2014 – 2018 46
Obr. 8. Vývoj fluktuace na pozicích administrativy a v divizi výrobní a technické 47
Obr. 9. Návrhy požadovaných benefitů ze strany zaměstnanců společnosti 59
Obr. 10. Příklad jednodenního zájezdu nabízeného zaměstnancům 77

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Ukazatele nákladů a výnosů společnosti TCPSF v letech 2013 - 2017 44
Tab. 2. Porovnání průměrné hrubé mzdy zaměstnanců TCPSF s odvětvím za období 2013 – 2017 44
Tab. 3. Vybrané ukazatele společnosti TCPSF přepočtené na jednoho zaměstnance 45
Tab. 4. Vývoj ukazatele HC ROI ve společnosti TCPSF v období 2013 – 2017 45
Tab. 5. Procentuální podíl odchozích zaměstnanců dle věkových kategorií a pohlaví 47
Tab. 6. Počty odchodů zaměstnanců dle průměrné délky odpracované doby, rozlišené dle pohlaví 48
Tab. 7. Výpočet indexů stability dle Armstronga a Taylora, a dle Rileyho 48
Tab. 8. Výsledné hodnoty míry přežití u zaměstnanců příchozích v roce 2017 - 2018 49
Tab. 9. Tabulka možných příčin odchodu stávajících zaměstnanců 51
Tab. 10. Náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance výrobní divize v roce 2018 52
Tab. 11. Nabídka alternativních dodavatelů hotových jídel do závodní jídelny 69
Tab. 12. Kalkulace pro doplnění chybějícího nádobí do závodní jídelny v počtu 100 ks od položky 70
Tab. 13. Simulace vývoje nákladů a výnosů při zavedení sick days 73
Tab. 14. Matice odpovědnosti osob zainteresovaných do projektu 79
Tab. 15. Rozpočet projektu) 80
Tab. 16. Vyčíslení výnosů projektu 82
Tab. 17. Harmonogram projektu 83
Tab. 18. Analýza rizik projektu metodou RIPRAN 85

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

PŘÍLOHA P II: LOGICKÝ RÁMEC

PŘÍLOHA P III: GANTTŮV DIAGRAM

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ TCPSF s.r.o.

Vážené kolegyně a kolegové,

Chtěla bych Vás v rámci zpracování své diplomové práce požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Cílem tohoto dotazníku je zjistit co nejvíce informací o Vaší spokojenosti se stávajícím zaměstnáním, o vhodnosti a atraktivnosti nabízených benefitů a získat podněty k oblastem, se kterými nejste spokojeni a kterým je třeba věnovat větší pozornost ze strany společnosti. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní, informace z něj nebudou nikterak zneužity.

Předem moc děkuji za Váš čas. Božena Bušková

Zaškrtněte prosím políčko s odpovídající odpovědí.

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o?

   ☐ méně než 1,5 roku ☐ 1,5 – 2,49 roku ☐ 2,5 – 4,99 let

   ☐ 5 – 8,99 let ☐ 9 a více let

2. V které divizi pracujete?

   ☐ výrobní a technická divize ☐ administrativa, obchod

3. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

   ☐ velmi spokojen/a ☐ spíše spokojen/a

   ☐ spíše nespokojen/a ☐ velmi nespokojen/a

4. Vyberte motivační faktory, které mají pro Vás největší význam (vyberte max. 2).

   ☐ mzda, finanční odměna ☐ možnost seberealizace

☐ příjemné pracovní prostředí ☐ možnost zvýšení kvalifikace

☐ nabídka Cafeterie ☐ možnost sladit práci se soukromím

☐ výborné pracovní vztahy

5. Jak jste celkově spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?

☐ velmi spokojen/a ☐ spíše spokojen/a

☐ spíše nespokojen/a ☐ velmi nespokojen/a

6. Jak jste celkově spokojen/a s délkou pracovní doby?

☐ je adekvátní ☐ příliš dlouhá

☐ nevyhovuje mi skladba směn ☐ směnnost mi vyhovuje

7. Cítíte se adekvátně pracovně vytížen/a?

☐ vytíženost je adekvátní ☐ ocenil/a bych více úkolů

☐ ocenil/a bych složitější úkoly ☐ cítím se přetížen/á

8. Využíváte možnosti Cafeteria systému?

☐ Ano ☐ Ne

9. Jaký nový benefit by Vás oslovil? (vyberte max. 2)

☐ multisport karta ☐ home office

☐ sick days (dny na zotavenou) ☐ zaměstnanecké slevy na výrobky

☐ pravidelné rodinné dny ☐ firemní zájezdy

10. Byl Vám po nástupu do zaměstnání poskytnut dostatečný prostor pro zapracování?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

11. Jak hodnotíte další možnost vzdělávání a rozvoje, které společnost nabízí?

☐ kladně ☐ není dostatečný ☐ nezajímá mě

12. Jak hodnotíte svůj vztah s přímým nadřízeným?

☐ náš vztah je velmi dobrý

☐ nedochází mezi námi k častým rozporům

☐ nevycházíme spolu vůbec

13. Z hlediska Vaší budoucí existence u společnosti jste rozhodnut/a:

☐ změnit zaměstnání co nejdříve

☐ změnit zaměstnání v rámci jednoho roku

☐ změnit zaměstnání v horizontu příštích 5 let

☐ zůstat v podniku dlouhodobě

☐ váhám

14. Jaké důvody by Vás vedly k odchodu ze stávajícího zaměstnání? (vyberte max. 2)

☐ nízké finanční ohodnocení

☐ nemožnost seberealizace

☐ nevyhovující směny

☐ špatné vztahy na pracovišti

☐ nepřijatelné pracovní prostředí a podmínky

☐ zdravotní důvody

☐ rodinné důvody

☐ jiné:

Uveďte…….

…….

15. Naopak, co by Vás přimělo zůstat, pokud byste o odchodu uvažoval/a? (vyberte jen 1 možnost)

☐ zvýšení mzdy, 13. plat

☐ povýšení

☐ snížení množství úkolů

☐ možnost pracovat z domova

☐ větší uznání

☐ více dnů volna

☐ zlepšení pracovních podmínek (osvětlení, velikost, čistota, teplota…)

16. Co byste změnil/a, pokud byste byl/a generální ředitelkou této společnosti?

……

……

17. Jaké je Vaše pohlaví?

☐ muž ☐ žena

18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ základní ☐ vyučen/a

☐ střední s maturitou ☐ vysokoškolské

19. Do jaké věkové kategorie patříte?

☐ méně než 25 let ☐ 26 – 35 let ☐ 36 – 45 let

☐ 46 – 55 let ☐ 56 a více let

DĚKUJI ZA VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU. BB

Tab. P I a. Tabulka četností odpovědí dotazníku (vlastní zpracování)

Označení otázky	Znění otázek		varianty odpovědí								souhrny
Otázka č. 1	Jak dlouho pracujete ve společnosti The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o?		méně než 1,5 roku	1,5 - 2,49 let	2,5 - 4,99 let	5 - 8,99 let	9 a více let				celkem
		V/T	35	21	13	10	8				87
		A	12	8	6	2	4				32
		Celkem	47	29	19	12	12				119
Otázka č. 2	V které divizi pracujete?		divize								
		V/T	87								73%
		A	32								27%
		Celkem	119								
Otázka č. 3	Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?		velmi spokojen/a	spíše ano	spíše ne	nespokojen/a					
		V/T	11	43	23	10					87
		A	4	8	8	12					32
		Celkem	15	51	31	22					119
Otázka č. 4	Vyberte motivační faktory, které mají pro Vás největší význam (vyberte max. 2).		mzda, fin. odměna	seberealizace	příjemné pracovní prostředí	zvýšení kvalifikace	nabídka Cafeterie	sladit práci se soukromím	výborné pracovní vztahy		
		V/T	87	0	1	1	8	32	28		157
		A	26	2	2	2	6	14	12		64
		Celkem	113	2	3	3	14	46	40		221
Otázka č. 5	Jak jste celkově spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?		velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a					
		V/T	7	46	26	8					87
		A	6	12	9	5					32
		Celkem	13	58	35	13					119

Tab. P I b. Tabulka četností odpovědí dotazníku (vlastní zpracování)

Otázka č. 6	Jak jste celkově spokojen/a s délkou pracovní doby?		je adekvátní	příliš dlouhá	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a					
		V/T	47	14	14	12					87
		A	16	16							32
		Celkem	63	30	14	12					119
Otázka č. 7	Cítíte se adekvátně pracovně vytížen/a?		adekvátně	ocenil/a bych více úkolů	ocenil/a bych složitější úkoly	cítím se přetížen/á					
		V/T	35	0	4	48					87
		A	8	1	3	20					32
		Celkem	43	1	7	68					119
Otázka č. 8	Využíváte možnosti Cafeteria systému?		ANO	NE							
		V/T	12	75							87
		A	24	8							32
		Celkem	36	83							119
Otázka č. 9	Jaký nový benefit by Vás oslovil? (vyberte max. 2)		multisport	sick days	rod.dny	home office	zaměstn slevy	zájezdy			
		V/T	10	20	24	0	0	52			106
		A	10	16	4	24	3	5			62
		Celkem	20	36	28	24	3	57			168
Otázka č. 10	Byl Vám po nástupu do zaměstnání poskytnut dostatečný prostor pro zapracování?		rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne					
		V/T	7	32	46	2					87
		A	4	10	18	0					32
		Celkem	11	42	64	2					119
Otázka č. 11	Jak hodnotíte další možnost vzdělávání a rozvoje, které společnost nabízí?		kladně	není dostatečná	nezajímá mě to						
		V/T	0	12	75						87
		A	8	12	12						32
		Celkem	8	24	87						119
Otázka č. 12	Jak hodnotíte svůj vztah s přímým nadřízeným?		velmi dobrý	nedochází mezi námi k častým rozporům	nevycházíme spolu vůbec						
		V/T	50	32	5						87
		A	20	4	8						32
		Celkem	70	36	13						119
Otázka č. 13	Z hlediska Vaší budoucí existence u společnosti jste rozhodnut/a:		co nejdříve	do 1 roku	do 5 let	zůstat	váhám				
		V/T	7	0	0	61	19				87
		A	2	0	7	16	7				32
		Celkem	9	0	7	77	26				119
Otázka č. 14	Jaké důvody by Vás vedly k odchodu ze stávajícího zaměstnání? (vyberte max. 2)		nízké finanční ohodnocení	nemožnost seberealizace	nevyhovující směny	špatné vztahy na pracovišti	nepřijatelné prac. prostředí a podmínky	zdravotní důvody	rodinné důvody	jiné	
		V/T	87	2	2	38	8	12	6	2	157
		A	32	2		15	3	6	2	0	60
		Celkem	119	4	2	53	11	18	8	2	217
Otázka č. 15	Naopak, co by Vás přimělo zůstat, pokud byste o odchodu uvažoval/a? (vyberte jen 1)		zvýšení mzdy, 13. plat	povýšení	snížení množství úkolů	možnost pracovat z domova	větší uznání	více dnů volna	zlepšení prac. podmínek		
		V/T	50	4	12	0	1	11	9		87
		A	12	4	4	8	1	3	0		32
		Celkem	62	8	16	8	2	14	9		119
Otázka č. 16	Co byste změnili, pokud byste byli generální ředitelkou této společnosti?		nevyplněno	náměty:		výměna dosavadního dod. stravování	přijmout více zaměstnanců	zlepšení údržby strojů	klimatizace		
		V/T	68	19		8	6	5			87
		A	20	12		4	3		5		32
		Celkem	88	31		12	9	5	5		119
Otázka č. 17	Jakého jste pohlaví?		žena	muž							
		V/T	73	14							87
		A	24	8							32
		Celkem	97	22							119
Otázka č. 18	Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		základní	vyučen/a	SŠ	VŠ					
		V/T	9	68	10	0					87
		A	0	0	18	14					32
		Celkem	9	68	28	14					119
Otázka č. 19	Do jaké věkové kategorie patříte?		< 25 let	25 - 35 let	36 - 45 let	46 - 55 let	56 a více let				
		V/T	13	17	45	12	0				87
		A	2	15	12	3	0				32
		Celkem	15	32	57	15	0				119

Legenda: V/T - výrobní a technická divize
A - administrativa

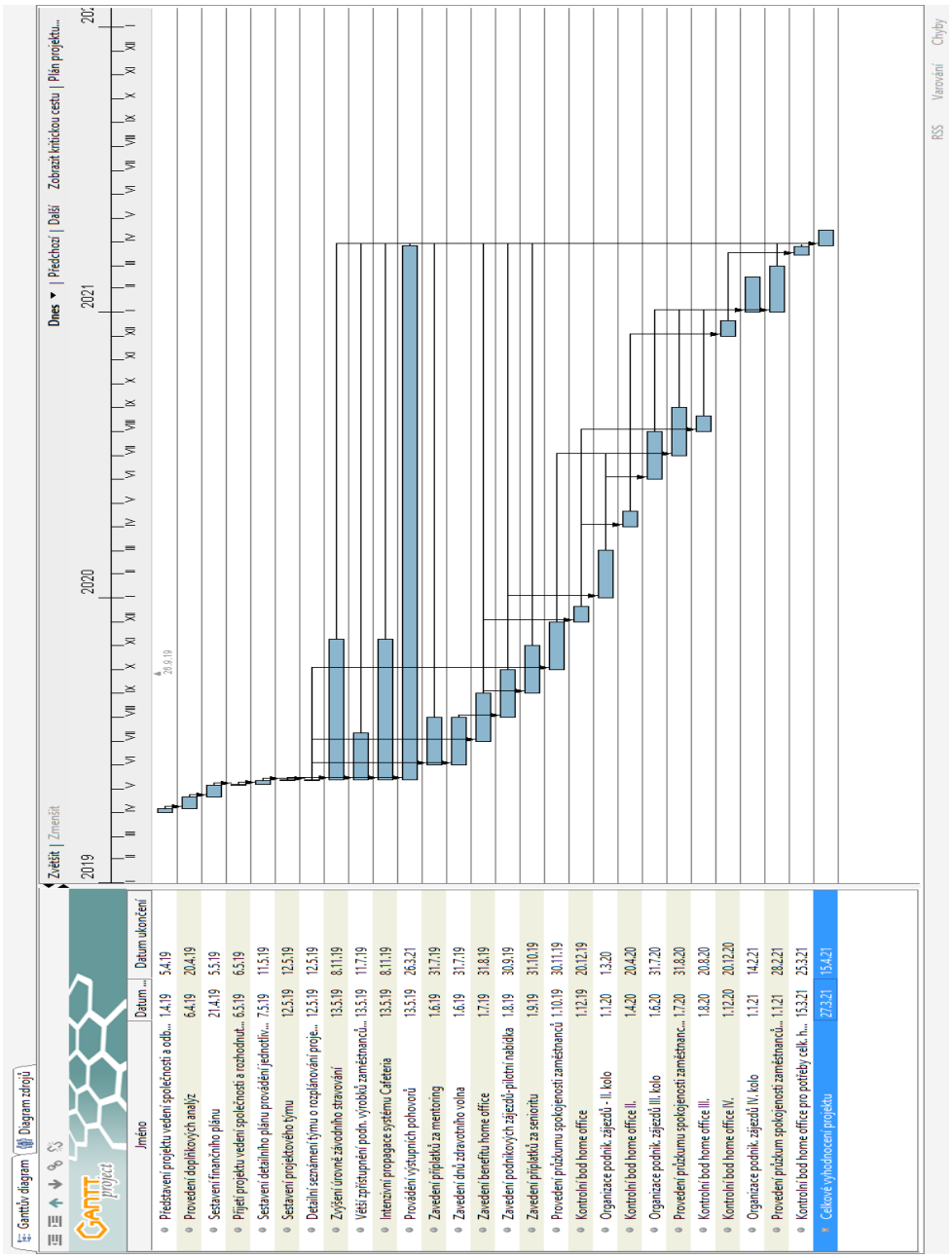
PŘÍLOHA P II: LOGICKÝ RÁMEC

Tab. P II a. Logický rámec projektu (vlastní zpracování)

LOGICKÝ RÁMEC			
Název projektu:	Projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě		
Datum aktualizace:	25.03.2019		
Sloupec intervenční (strom cílů)	Objektivně měřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky	Vnější předpoklady/rizika
HLAVNÍ CÍL	**MĚŘITELNÉ UKAZATELE NA ÚROVNI HL. CÍLE**	**Kde je možno získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích.**	
Snížení fluktuace ve vybrané firmě.	Míra fluktuace na úrovni celého podniku o 10 % do března 2021	statistiky obdobných podniků v odvětví, průzkumy fluktuace v ČR uvedené na web. Stránkách	
ÚČEL PROJEKTU	**MĚŘITELNÉ UKAZATELE NA ÚROVNI VÝSLEDKŮ**	**Kde je možno získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích.**	**Nezbytné vnější předpoklady pro dosažení hlavního cíle mimo os. Odpovědnost**
Firma chce zavést relevantní opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím také k jejich stabilizaci. Stabilita zaměstnanců povede ke zvýšení tržeb a hospodářského výsledku společnosti.	Nejméně 20 % zaměstnanců začně aktivně využívat Cafeteria systém, účast na podnik. zájezdech bude min. 30 %. Vlivem všech nově zavedených opatření se zvýší spokojenost zaměstnanců o min. 10 %. Tržby. Náklady na benefity.	Statistika projektu, předložené a archivované vnitřní směrnice podniku včetně reportů/statistik týkajících se počtu zaměstnanců využívajících zavedení opatření, výše nákladů a tržeb. Statistika průzkumu spokojenosti.	Zájem zaměstnavatele na úspěchu projektu, motivace provádět zavedená opatření i do budoucna. Rizika spočívají v negaci těchto tvrzení.
VÝSTUPY	**MĚŘITELNÉ VÝSTUPY**	**Kde je možno získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích.**	**Předpoklady a rizika na úrovni výstupů**
1.Vytvoří se nová evidence příčin dobrovolných odchodů zaměstnanců a získá se tak přehled o možných příčinách a podněty ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců. 2.Zvýší se úroveň závodního stravování a vybavení kuchyně. 3.Vytvoří se nový systém přídělů prostřednictvím výběrů z variant dle preferencí zaměstnanců. 4.Zvýší se povědomí o nabídce, a využívání systému Cafeteria a zaměstnanci tak budou schopni lépe ocenit nabízený benefit. 5.Vytvoří se nové směrnice v souvislosti s nároky na příplatky za mentoring, senioritu, v souvislosti s čerpáním dnů zdravotního volna, home office. 6.Organizací podnik. zájezdů se zvýší soudržnost pracovních kolektivů a zároveň bude přispěno k relaxaci zaměstnanců. 7.Vytvoří se systém pravidelného zjišťování spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření.	1. počet dobrovolných odchodů a příčiny odchodů 2. počet zaměstnanců stravovaných v závodní jídelně, náklady společnosti na stravování 3. počet odebraných přídelů zaměstnanci 4. počet zaregistrovaných zaměstanců v systému Cafeteria 5. počet zaměstnanců pobírající odměny za mentoring, náklady na příplatky za senioritu, náklady na čerpání sick days, docházka zaměstnanců 6. počet zaměstnanců účastnících se zájezdů 7. procento spokojenosti zaměstnanců	Statistika projektu, předložené a archivované podnikové směrnice, reporty o počtu zaměstnanců využívajících zavedená opatření, statistiky spokojenosti, využívaných benefitů, nákladů vynaložených na benefity u podniků stejné velikosti v odvětví	Projektový tým pracuje efektivně, plní časový harmonogram, dodavatelé služeb se aktivně podílejí na projektových aktivitách, provedená opatření vykazují pozitivní výsledky. Finanční prostředky pro potřebu zavedení opatření jsou dostupná.
AKTIVITY	**MĚŘITELNÉ VSTUPY**	**ČASOVÝ ÚDAJ každé aktivity, kdy bude realizovaná**	**Předpoklady a rizika na úrovni vstupů**
1. Provádění výstupních pohovorů: od počátku projektu se doporučuje při dobrovolných odchodech zaměstnanců provádět nestrukturované rozhovory na téma příčin odchodů.	1. počet dobrovolných odchodů zaměstnanců	15.5.2019 - 31.3.2021	Předpokladem je spolupráce s odcházejícími zaměstnance. Riziko představují nepravdivé odpovědi zaměstnanců.
2. Zvýšení úrovně závodního stravování: 2.1.Nejdříve personalistka domluví s dodavatelem závodního stravování vyřazování z jídelníčku jídla, která obdrží nejméně hvězdiček hodnocení za stanovené období. Poté bude perosonalistka pravidelně kontrolovat, zda k vyřazování neoblíbených jídel dochází. 2.2. V případě neplnění dohody ze strany dodavatele, bude vyhlášeno výběrové řízení nového dodavatele (HR oddělení) a vybrán nový dodavatel závodního stravování. 2.3 Nákupčí na základě objednávky od personalistky vystaví objednávku na potřebné množství nádobí.	1. Finanční zdroje 2. Vyhodnocení vyřazování nežádoucích jídel 3.Nabídky od konkurenčních dodavatelů závodního stravování - alespoň 3	14.5.2019 - 10.11.2019	Předpokladem je spolupráce personalistky a dosavadního dodavatele závodního stravování; aktivní účast dosavadního dodavatele na zlepšení kvality a úrovně dodávaných jídel; v případě nesplnění podmínek dosavadním dodavatelem je pro krok 2.2. zajištění kvalitně zpracovaných nabídek případných nových dodavatelů závodního stravování a následné vybrání kvalitního nového dodavatele. Pro krok 3.3. je nutno disponovat potřebnými finančními prostředky a zajistit součinnost personalistky s nákupčí, která dokoupí chybějící nádobí. Rizika představují: nesoučinnost dosavadního dodavatele stravování; nekvalitně zpracované nabídky nových dodavatelů; špatný výběr dodavatele; nesoučinnost nákupčí; časové zpoždění při nákupu nádobí; výběr špatného/nekvalitního zboží. - předpoklad odbornosti projektového týmu

Tab. P II b. Logický rámec projektu (vlastní zpracování)

3. Větší zpřístupnění podnik. výrobků zaměstnancům 3.1. Manažer Supply chain vytvoří každý měsíc "leták" s nabídkou ze 3 variant možného naturálního přídělu. Zaměstnanci svým podpisem označí svoji prioritu. Varianta s největší prioritou bude vybrána jako příděl pro aktuální měsíc.	1. vypracované variantní letáčky s popisem nabízeného sortimentu 2. podpisové archy pro výběr variant zaměstnanci	14.5.2019 - 13.7.2019	Předpokladem je možnost nabídnout více variant, čili širší škála výrobků, které mohou být určeny pro příděl; součinnost zaměstnanců při korektním označování variant výběru. Rizikem může být nevhodně zvolená nabídka variant, která neosloví zaměstnance.
4. Zvýšení intenzity propagace Cafeteria systému 4.1. Personální oddělení vytvoří informační letáky, které vyvěsí na nástěnky v nejvíce frekventovaných prostorách. 4.2. Věnovat určitý časový úsek propagaci Cafeterie na každoměsíčních schůzkách vedení se zaměstnanci. Provádí HR manažerka.	1. vypracované informační letáčky se všemi potřebnými informacemi	14.5.2019 - 10.11.2019	Předpoklady: souhrn všech důležitých informací do srozumitelného formátu; rozmístění na místa, kterými denně prochází nejvíce zaměstnanců; dokonalá znalost systému Cafeterie u personalistky a HR manažerky, aby byly schopné odpovídat na všechny dotazy týkající se tohoto tématu. Rizika: nevšímavost zaměstnanců k nástěnkám, nezájem či ostýchavost se více dotazovat.
5. Zavedení dnů zdravotního volna do motivačního systému TCPSF. 5.1. Nejdříve personalistka vytvoří za spolupráce s HR manažerkou interní směrnici týkající se podmínek využívání dnů volna v rámci sick days. 5.2. Po schválení směrnice gen. ředitelkou bude HR manažerka informovat ředitele závodu a členy vyššího a středního managementu o zavedení nového benefitu. Tito pak dále budou ve spolupráci s personálním oddělením informovat zaměstnance.	1. finanční zdroje 2. Zákoník práce	1.6.2019 - 31.7.2019	Předpoklady: odborná znalost problematiky tvorby vnitřních směrnic a problematiky sick days (personalistka a HR manažerka); součinnost celého projektového týmu. Rizika: chyby v nově vytvořené směrnici, nejasná pravidla užívání nového benefitu; špatná koordinace při prezentaci nového benefitu zaměstnancům.
6. Zavedení příplatků za mentoring do systému odměňování zaměstnanců TCPSF 6.1. Nejdříve personalistka vytvoří za spolupráce s HR manažerkou interní směrnici týkající se podmínek nárokování odměn za mentorování. 6.2. Po schválení směrnice gen. Ředitelkou HR manažerka bude informovat ředitele závodu a členy vyššího a středního managementu o zavedení nového benefitu. Tito pak dále budou ve spolupráci s personálním oddělením informovat zaměstnance.	1. finanční zdroje 2. zákoník práce	1.6.2019 - 31.7.2019	Předpoklady: odborná znalost problematiky tvorby vnitřních směrnic a mzdové problematiky (personalistka a HR manažerka); součinnost celého projektového týmu. Rizika: chyby v nově vytvořené směrnici, nejasná pravidla užívání nového benefitu; špatná koordinace při prezentaci nového benefitu zaměstnancům.
7. Zavedení možnosti home office do systému odměňování zaměstnanců TCPSF 7.1. Nejdříve personalistka vytvoří za spolupráce s HR manažerkou interní směrnici týkající se podmínek využívání benefitu home office. 7.2. Po schválení směrnice gen. Ředitelkou HR manažerka bude informovat ředitele závodu a členy vyššího a středního managementu o zavedení nového benefitu. Tito pak dále budou ve spolupráci s personálním oddělením informovat zaměstnance. 7.3. Personalistka 1x za 4 měsíce shromáždí informace o plnění podmínek. Nutná spolupráce s manažery/vedoucími jednotlivých oddělení, kterým je home office umožněn. 7.4. HR manažerka vyhodnotí sledované období a za konzultace s gener. ředitelkou ponechá nebo upraví podmínky home office, potvrdí nebo upraví stanovený termín dalšího kontrolního bodu.	1. zákoník práce 2. elektronická docházka zaměstnanců 3. slovní hodnocení pracovníků využívajících home office jejich nadřízenými	1.7.2019 - 30.8.2019	Předpoklady: odborná znalost problematiky tvorby vnitřních směrnic a problematiky home office (personalistka a HR manažerka); součinnost celého projektového týmu zejména při vyhodnocování plnění podmínek home office a termínu plnění zadaných úkolů zaměstnancům využívajícím tento benefit. Rizika: chyby v nově vytvořené směrnici, nejasná pravidla užívání nového benefitu; špatná koordinace při prezentaci nového benefitu zaměstnancům; ze strany zaměstnanců zneužívání možnosti býti doma v rámci pracovní doby; nedisciplinovanost; neplnění stanovených terminů splnění úkolů; nedodržování obecně stanovených podmínek home office (např. využití home office v neschváleném termínu).
8. Organizace podnikových zájezdů 8.1. Personalistka zajistí nabídku podnik. zájezdu. Vytvoří nabídkový leták a vyvěsí na nástěnky na nejfrekventovanější místa. Ve spolupráci s mistry a vedoucími admin. oddělení provede informaci zaměstnanců o nabízené akci. Prostřednictvím podpisových archů zjistí počet zájemců. 8.2. Organizačně zajistí hladký průběh podnik. zájezdu, zajistí vyinkasování hotovostních plateb a plateb prostřednictvím Cafeteria systému. Konečnou fakturaci předá účtárně.	1. finanční zdroje 2. aktivní cafeteria systém 3. nabídky možností zájezdů 4. nabídky případných doprav. Společností pro individuální zájezdy (bez cestovní kanceláře) 5. podpisové archy se zájemci o zájezdy	1.8.2019 - 30.9.2019 1.1.2020 - 29.2.2020 1.6.2020 - 31.7.2020 1.1.2021 - 15.2.2021	Předpoklady: aktivní zájem zaměstnanců; součinnost s personalistkou při organizaci konkr. Zájezdů; včasné případné hotovostní placení; dostupná dostatečně široká nabídka zájezdů; součinnost členů projektového týmu; spolehlivý dodavatel služeb, u kterého budou zájezdy objednávány. Rizika: nezájem zaměstnanců; nevhodná nabídka variant zájezdů předložená zaměstnancům; problémy s organizací zájezdů, s administrativou s tím spojenou; nespolehlivý dodavatelé služeb; vysoké ceny zájezdů.
9. Zavedení příplatků za senioritu do systému odměňování zaměstnanců TCPSF 9.1. Nejdříve personalistka vytvoří za spolupráce s HR manažerkou interní směrnici týkající se podmínek vzniku nároku na příplatek za senioritu. 9.2. Po schválení směrnice gen. Ředitelkou informovat ředitele závodu a členy vyššího a středního managementu o zavedení nového benefitu. Tito pak dále budou ve spolupráci s personálním oddělením informovat zaměstnance.	1. finanční zdroje 2. Zákoník práce 3. údaje zaměstnanců o odpracované době ve společnosti	1.9. 2019 - 31.10.2019	Předpoklady: odborná znalost problematiky tvorby vnitřních směrnic a mzdové problematiky (personalistka a HR manažerka); součinnost celého projektového týmu. Rizika: chyby v nově vytvořené směrnici, nejasná pravidla užívání nového benefitu; špatná koordinace při prezentaci nového benefitu zaměstnancům; chyby v evidenci zaměstnanců způsobující, že příplatek nebude přiznán korektně (tzn. nedostanou ho proplaceni všichni ti, kteří mají nárok), nutná aktualizace seznamu zaměstnanců vždy k 1.1. nového roku
10. Provádění průzkumu spokojenosti zaměstnanců 10.1. Personalistka ve spolupráci s HR manažerkou vytvoří dotazník spokojenosti. 10.2. Dotazníky rozdistribuují 2x ročně dle stanoveného časového plánu všem zaměstnancům (administrativa e-mailem, výroba a technici v papírové formě), zajistí sběrná0 místa, sběr. 10.3. Person. oddělení vyhodnotí a výsledky rozešle vedoucím/mistrům/manažerům k prezentaci výsledků zaměstnancům spolu s reakcí vedení na případné připomínky.	1. vypracovaný dotazník spokojenosti obsahující otázky, na které organizace chce znát odpověď 2. aktualizovaný počet zaměstnanců, který je třeba oslovit	1.10.2019 - 30.11.2019 1.7.2020 - 30.8.2020 1.1.2021 - 28.2.2021	Předpoklady: sběr otázek potřebných pro získání adekvátních informací z průzkumu spokojenosti; pravidelnost opakování - ve stanovených termínech; součinnost členů projektového týmu při distribuci i sběru dotazníků a prezentaci výsledků z šetření. Rizika: laxní přístup zaměstnanců; neupřímné odpovědi či nesprávně vyplněné dotazníky (čili neplatné); zaměstnanci se neztotožní s výsledky šetření nebo nebudou spokojeni s faktem, jak se vedení postaví k jejich připomínkám k dosavadní situaci ve společnosti.
			Předběžné podmínky:
			přijetí navrhovaných změn vedením společnosti a odbory, vzájemná spolupráce členů projektového týmu

PŘÍLOHA P III: GANTTŮV DIAGRAM

Obr. P III. Ganttův diagram navrženého projektu (vlastní zpracování)