

Projekt stabilizace pracovníků ve společnosti Zálesí a.s.

Bc. Dagmar Frantíková

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

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

Jméno a příjmení: **Bc. Dagmar Frantíková**
Osobní číslo: **M180090**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt stabilizace pracovníků ve společnosti Zálesí a.s.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě studia literárních pramenů zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice fluktuace a retence pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte ve vybrané firmě flukuační tendence zaměstnanců a identifikujte faktory, kterými mohou být tyto tendence negativně ovlivněny.
- Navrhněte projekt na stabilizaci pracovníků ve vybrané společnosti.
- Projekt podrobte časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15. vyd. London: Kogan Page, 2020, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.
- BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. *Human resource management: a contemporary approach*. 8.vyd. Milan: Pearson, 2017, 659 s. ISBN 978-12 9211-956-4.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1.vyd. Praha: Grada, 2018, 105 s. ISBN 978-80-2710-648-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2. vyd. Praha: Grada, 2020, 223 s. ISBN 978-80-2712-841-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské 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/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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/bakalářskou 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/bakalářské 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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské 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/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 31.5.2021

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na navržení projektu, který bude stabilizovat pracovníky ve společnostech ZÁLESÍ. Cílem projektu je snížení fluktuace v organizaci, zejména v jejich výrobních závodech, které v posledních pěti letech zaznamenaly vyšší míru odchodu zaměstnanců. V diplomové práci byla použita metoda dotazníkového šetření a rozhovory s vybranými pracovníky a managementem organizace. Nárůst fluktuace zaměstnanců omezuje plnění cílů společnosti a znamená i zvýšené náklady na nábor a zaučení nových zaměstnanců a ztrátu produktivity. Analýzou bylo zjištěno, že hlavní důvody k odchodu zaměstnanců jsou v oblasti finančního ohodnocení a zaměstnaneckých benefitů, úrovně pracovního prostředí a rozvoje. V projektu jsou navrženy klíčové aktivity z těchto oblastí, které mohou snížit míru fluktuace a stabilizovat pracovníky v organizaci. Zavedení navrhovaných aktivit bude mít příznivý dopad na hospodářské výsledky organizace.

Klíčová slova: fluktuace, míra fluktuace, snížení fluktuace, spokojenost zaměstnanců, stabilizace, zaměstnanci

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on designing a project that would stabilize employees in ZALESÍ companies. The aim of the project is to reduce turnover in the organization, especially in its production plants which have seen a higher rate of employee departure in the last five years. The diploma thesis used the method of questionnaire and interviewing some selected employees and management of the organization. The increase of employee turnover limits the fulfillment of the company's goals and also means increased costs for recruiting and training new employees as well as the loss of productivity. The analysis revealed that the main reasons of the problem are in the area of financial evaluation and employee benefits, levels of work environment and development. The project proposes key activities in these areas that can reduce the rate of turnover and stabilize employees in the organization. The implementation of the proposed activities will have a positive impact on the economic results of the organization.

Keywords: employees, employees' satisfaction, stabilization, turnover, turnover rate, turnover reducing

Chtěla bych poděkovat především své vedoucí diplomové práce, paní Ing. Janě Matoškové, PhD., za její vynikající lidský přístup, trpělivost a v hlavní řadě za odborné připomínky a trpělivost při vedení mé práce. Poděkování patří také personálnímu řediteli panu Ing. Josefu Chvílovi, ředitelům závodů a všem pracovníkům ZÁLESÍ za jejich informace. V neposlední řadě děkuji své rodině za velkou podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ	13
1.1 POJEM FLUKTUACE A JEJÍ DRUHY	13
1.2 DOPADY FLUKTUACE.....	14
1.2.1 Negativní dopady fluktuace na organizaci.....	14
1.2.2 Pozitivní dopady fluktuace na organizaci	15
1.3 VÝPOČET MÍRY FLUKTUACE.....	15
1.4 DALŠÍ UKAZATELE SOUVISEJÍCÍ S ANALÝZOU FLUKTUACE	16
1.5 STRATEGIE STABILIZACE PRACOVNÍKŮ.....	17
1.5.1 Strategie stabilizace v oblasti řízení lidských zdrojů.....	17
1.5.2 Opatření na stabilizaci zaměstnanců.....	19
2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FLUKTUAČNÍ TENDENCE PRACOVNÍKŮ ...	21
2.1 PŘIJÍMANÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ.....	21
2.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	25
2.2.1 Fyzikální a prostorové podmínky na pracovišti	25
2.2.2 Bezpečnost na pracovišti.....	26
2.2.3 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti	27
2.2.4 Stres na pracovišti.....	28
2.3 PRACOVNÍ VZTAHY	28
2.4 ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	31
2.4.1 Peněžní odměny	31
2.4.2 Zaměstnanecké benefity.....	32
2.4.3 Benchmarking mezd	32
2.5 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	33
2.5.1 Motivační teorie	34
2.5.2 Přístupy ke zlepšení motivace	35
2.6 FIREMNÍ KULTURA.....	35
2.6.1 Pojem firemní kultura	35
2.6.2 Typy a prvky firemní kultury	36
2.7 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	37
2.7.1 Proces podnikového vzdělávání	37
2.7.2 Systematické vzdělávání pracovníků.....	38
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	41

4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ.....	42
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	42
4.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	44
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	44
4.4	STRUKTURA A VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	46
4.4.1	Struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení	46
4.4.2	Vývoj počtu zaměstnanců na závodech v letech 2015–2020.....	47
4.5	VÝVOJ ZÁKLADNÍCH PERSONÁLNÍCH UKAZATELŮ	47
4.5.1	Vývoj průměrné mzdy v letech 2015–2020	47
4.5.2	Další personální ukazatele	49
4.6	VÝVOJ FLUKTUACE V OBDOBÍ 2015–2020.....	51
4.7	VÝVOJ FLUKTUACE V JEDNOTLIVÝCH ZÁVODECH SPOLEČNOSTI.....	53
4.8	VÝVOJ FLUKTUACE DLE VĚKU PRACOVNÍKŮ.....	55
4.9	VÝVOJ FLUKTUACE PODLE POHLAVÍ.....	56
4.10	VÝVOJ DLE DRUHU FLUKTUACE.....	56
5	ANALÝZA FAKTORŮ, KTERÉ MOHOU OVLIVŇOVAT FLUKTUACI VE SPOLEČNOSTI.....	59
5.1	PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ	59
5.2	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	62
5.3	PRACOVNÍ VZTAHY	64
5.4	ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	64
5.4.1	Pravidla odměňování	64
5.4.2	Prémiový řád	65
5.4.3	Benchmarking mezd	66
5.4.4	Zaměstnanecké benefity.....	66
5.5	STIMULACE PRACOVNÍKŮ K PRACOVNÍMU VÝKONU	67
5.6	FIREMNÍ KULTURA.....	68
5.7	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	71
6	ANALÝZA SPOKOJENOSTI A FLUKTUAČNÍCH TENDENCÍ.....	73
6.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ	73
6.1.1	Základní údaje dotazníku	73
6.1.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	75
6.2	ROZHOVORY S PRACOVNÍKY S DÉLKOU PRACOVNÍHO POMĚRU DO 1 ROKU	88
6.3	ROZHOVORY S VYBRANÝMI PRACOVNÍKY	89
6.4	ROZHOVORY S MANAGEMENTEM ORGANIZACE.....	91
7	SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	96
8	PROJEKT STABILIZACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI.....	98

8.1	CÍL PROJEKTU	98
8.2	KLÍČOVÉ ČINNOSTI PROJEKTU	99
8.2.1	Oblast pracovního prostředí	100
8.2.2	Oblast odměňování a zaměstnaneckých benefitů	102
8.2.3	Oblast náboru a odchodu zaměstnanců	103
8.2.4	Oblast motivace zaměstnanců	105
8.2.5	Oblast firemní kultury	105
8.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI	106
8.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	107
8.5	PŘÍNOSY PROJEKTU	110
8.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	111
8.7	RIZIKA PROJEKTU	113
8.8	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	115
	ZÁVĚR	116
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	117
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	122
	SEZNAM OBRÁZKŮ	123
	SEZNAM TABULEK	125
	SEZNAM PŘÍLOH	127

ÚVOD

Pro firmy by měl být jedním z nejdůležitějších úkolů zajistit kvalitní lidský kapitál, který bude naplňovat stanovené cíle a výkon organizace. Častá výměna pracovního personálu může mít negativní vliv na snížení výkonu organizace, týmů i ostatních jednotlivců. Nízká míra fluktuace nemusí být pro organizaci negativním jevem, v některých případech může být i žádoucí a udržovat inovační potenciál. Vyšší míra fluktuace může být problém, který způsobuje firmám velké náklady, zejména v oblasti zvyšování mezd, zlepšování pracovního prostředí, zavádění nových atraktivních benefitů a v neposlední řadě náklady na nábor nových zaměstnanců a jejich adaptaci. Firmy hledají účinné způsoby stabilizace zejména svých klíčových zaměstnanců.

Diplomová práce se zabývá projektem na stabilizaci pracovníků ve společnostech Zálesí. Organizace má problém s vyšší fluktuací, která ji způsobuje velké náklady a problémy s obsazením zejména kvalifikovaných dělnických profesí. Společnost se hlouběji touto problematikou nezabývala, proto spolupráci na projektu uvítala. Plán stabilizace je vytvořen zejména na základě identifikace nedostatků v jednotlivých oblastech organizace, v rámci kterých lze pracovníky stabilizovat. Jedná se o oblast náboru nových pracovníků, pracovního prostředí, pracovních vztahů, odměňování, benefitů, motivace, vzdělávání a firemní kultury. Ke zpracování teoretické části diplomové práce je provedena literární rešerše zdrojů, zabývajících se danou problematikou. V praktické části je provedena analýza fluktuace v období let 2015–2020 a podle určených parametrů. Je provedena analýza současného stavu jednotlivých faktorů ovlivňující fluktuační vývoj ve firmě Zálesí a.s. na základě dat, která byla poskytnuta personálním oddělením organizace. V této části je i vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců ve sledovaných oblastech, výsledky řízených rozhovorů s vybranými zaměstnanci, se zaměstnanci s délkou pracovního poměru do 1 roku a manažery vybraných závodů. Shrnutí analytických poznatků je v závěrečné části, která obsahuje návrh projektu na stabilizaci pracovníků. Projekt je doplněn časovou, nákladovou a rizikovou analýzou.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navržení projektu na stabilizaci zaměstnanců v organizacích ZÁLESÍ v Luhačovicích.

Diplomová práce obsahuje část teoretickou a praktickou a v každé části jsou stanoveny dílčí cíle.

Teoretická část

V teoretické části je použita kritická literární rešerše tuzemských a zahraničních odborných zdrojů. Zaměřena je na poznatky z oblasti lidských zdrojů a fluktuace zaměstnanců. Zahrnuje zejména knižní literaturu, v diplomové práci bylo využito 30 zdrojů. V teoretické části bylo použito také 20 internetových zdrojů. Cílem je seznámit se s pojmem fluktuace, jejími druhy a příčinami, které vedou k fluktuaci zaměstnanců. Teoretická část se zaměřuje na jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů a analyzuje prvky vedoucí ke stabilizaci pracovníků v organizacích.

Praktická část

Praktická část je nejdříve zaměřena na průzkum a podání základních informací o organizaci v kapitole č. 4. Je provedena analýza fluktuace a fluktuačních faktorů. Pro získání dat je použit kvantitativní výzkum pomocí anonymního dotazníkového šetření na zjištění spokojenosti zaměstnanců, výsledky jsou zobrazeny v kapitole 6.1. Toto šetření bylo doplněno kvalitativním výzkumem formou rozhovorů s vybranými pracovníky a managementem organizace v kapitolách 6.2 až 6.4. Dalším zdrojem byly interní dokumenty organizace analyzované v kapitole č. 5. Shrnutí analytických poznatků je v kapitole č. 7. Závěrečná část v kapitole č. 8 je projektová. V úvodu je stanoven cíl projektu metodou SMART a pokračuje návrhem klíčových činností projektu. Je vytvořena matice odpovědnosti metodou RACI, kde k jednotlivým dílčím činnostem je přiřazen druh odpovědnosti. Projekt je doplněn nákladovou analýzou a výpočtem ekonomického přínosu pro organizaci. Součástí projektu je časový harmonogram a je vytvořena riziková analýza metodou RIPRAN. V závěru je zhodnocení celého projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ

Tématem diplomové práce je stabilizace pracovníků v organizaci, a proto se práce nejdříve bude zabývat problematikou fluktuace. V kapitole je vysvětlen pojem fluktuace, její druhy a dopady. Je představen výpočet míry fluktuace a další faktory související s analýzou fluktuace. Závěr kapitoly se věnuje stabilizaci zaměstnanců.

1.1 Pojem fluktuace a její druhy

Slovo fluktuace pochází ze slova „fluctuare“, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat sem tam“. Tento pojem je užíván primárně v přírodních vědách, byl také převzat do managementu lidských zdrojů. (Vnoučková, 2013, s. 13) Fluktuace je výměna firemního personálu v důsledku jeho pracovní nestability, zpravidla nežádoucí jev spojený se zvýšenými firemními náklady. (Urban, 2004, s. 60) Fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost, nýbrž proces odcizení, který může trvat dny, týdny a někdy i roky, dokud se zaměstnanec konečně nerozhodne k odchodu. (Branham, 2009, s. 24)

Fluktuaci můžeme rozdělit do několika skupin. Podle článku z portálu Průvodce podnikáním (Fluktuace zaměstnanců: Jak jí zabránit, 2021) se lze nejčastěji setkat s tímto rozdělením:

- **Dobrovolná fluktuace** – k dobrovolné fluktuaci dochází v případě, že se zaměstnanec rozhodne odejít sám;
- **Nedobrovolná fluktuace** – v případě nedobrovolné fluktuace přichází rozhodnutí o ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. Do nedobrovolné fluktuace zařazujeme i odchod zaměstnance do důchodu nebo špatný zdravotní stav pracovníka, který mu neumožňuje dál vykonávat svoji profesi.

Další typy rozdělení fluktuace jsou:

- **Žádoucí** – je pro firmy pozitivní, dochází k ní, když do firmy nastoupí nový zaměstnanec s velkými znalostmi, který firmě předá své know-how;
- **Nežádoucí** – působí na firmu negativně.

V článku na portálu Monster (Jak snížit fluktuaci zaměstnanců, 2021) jsou dále definovány následující typy fluktuace:

- **Sezónní fluktuace** – místa s pravidelně odcházejícími zaměstnanci v určitém období roku jako například po rušném období prodeje;
- **Fluktuace za odpovědností** – někdy se můžete dostat do zaměstnaneckého cyklu, kdy se zaměstnanci po určité době na daném místě rozhodnou, že je čas pokračovat dále, jelikož v organizaci již nemají kam postupovat;
- **Hromadný odchod** – nejhorší scénář pro odchod, kdy se velký počet zaměstnanců rozhodne podat současně výpověď. To může být zapříčiněno novým manažerem, se kterým tým nevychází, mzdovým sporem s vedením nebo historkami v médiích o potenciálních finančních problémech ve vašem odvětví.

1.2 Dopady fluktuace

Kapitola se zabývá tím, jaké dopady má fluktuace na chod, náklady a výkon organizace. Dopady mohou být negativní, ale v některých případech i pozitivní.

1.2.1 Negativní dopady fluktuace na organizaci

Podle Armstronga (2015, s. 304) náklady spojené s odchody zaměstnanců z organizace mohou být značné. Přitom je potřeba uvážit následující faktory:

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

Vysoká fluktuace omezuje fungování společnosti a její zvyšování znamená vysoké náklady na nábor, které se pohybují od 20 000 korun výše na jednoho zaměstnance a mohou přesáhnout i stovky tisíc podle kvalifikace a náročnosti vyhledání a zaučení. (Halbrštát, 2018). Odhady nákladů na fluktuaci se pohybují v rozmezí od 25 % do téměř 200 % ročního zaměstnaneckého platu. Tento druh nákladů není snadné ustát ani v případě, že jde o žádoucí

fluktuaci. (Branham, 2004, s. 10) Vnoučková uvádí podle Katchera, Snydera (2009) odhad ztráty při odchodu zaškoleného zaměstnance na 150 % jeho ročního platu. (Vnoučková, 2013, s. 26) Negativní dopady fluktuace nejsou pouze zvýšené náklady a zhoršení výkonu organizace. Podle Čermáka (2016) s odchodem zaměstnanců pak souvisí i častý únik firemního know-how ke konkurenci, přetažení klientů a přechodné zhoršení kvality nebo snížení příjmu v důsledku nižšího počtu zaměstnanců a v neposlední řadě pak i zhoršené vnímání společnosti v očích zákazníků, zaměstnanců a akcionářů. Podobně Branham (2009, s. 18) uvádí, že pouhý pohled na náklady fluktuace neposkytuje celý obraz. Mnoho zaměstnanců se dlouho předtím, než se rozhodne odejít, společnosti odcizí. Odcizení zaměstnanci nejsou společnosti oddáni, jsou jen okrajově produktivní, často absentují, nebo v některých případech dokonce aktivně pracují proti zájmům společnosti samotné.

1.2.2 Pozitivní dopady fluktuace na organizaci

Přínosy fluktuace jsou důležitou součástí rozvoje organizace. Bez personální obměny by nebylo možné získat a udržet nejvhodnější zaměstnance, navíc by docházelo k „firemní slepotě“, inovace a nové impulzy by byly významně omezeny. (Vnoučková, 2013, s. 16) Dále se pak může jednat o odhalení skrytých problémů v organizaci, tedy pokud se povede zjistit skutečný důvod odchodu zaměstnance a realizovat kroky vedoucí k jejich nápravě. (Čermák, 2016) Podle Wholley (2018) jsou pozitivní dopady na organizaci následující:

- zlepšení potenciálu talentů;
- podněcuje produktivitu a vyhýbá se komplikované práci;
- fluktuace může vytvořit úspěch talentů;
- odhalení problémových míst;
- proměna fluktuace na příležitost;
- změna generace mileniálů;
- Podle uvedených informací by organizace měly v oblasti lidských zdrojů zvažovat negativní i pozitivní důsledky fluktuace v plánování lidských zdrojů.

1.3 Výpočet míry fluktuace

Odchody zaměstnanců z organizace je nutné měřit, stejně jako je nutné vyčíslvat jejich náklady, aby bylo možné předpovídat budoucí ztráty a určovat příčiny odchodů zaměstnanců z organizace. Následně je možné naplánovat řešení problémů, které způsobují nežá-

doucí odchody zaměstnanců, a dosáhnout snížení zbytečných nákladů. (Armstrong, 2015, s. 301)

Míra odchodu zaměstnanců – tradiční metodou měření odchodů zaměstnanců z organizace je určování míry odchodů zaměstnanců podle následujícího vzorce:

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

Tento vzorec je jednoduchý, ale může být zavádějící. Problém je v tom, že výsledek může být nadhodnocen v důsledku značného pohybu relativně malého podílu pracovních sil. Využívání míry odchodů zaměstnanců může být problematické také v případě, že průměrný počet zaměstnanců, z něhož se míra odchodů zaměstnanců počítá, není dostatečně reprezentativní, aby vystihl dosavadní trend v důsledku výrazného růstu nebo poklesu počtu zaměstnanců během sledovaného období. (Armstrong, 2015, s. 301)

Průměrná fluktuace v ČR se pohybuje v rozmezí 14 až 16 procenty, nicméně za zdravou fluktuaci ve společnosti bývá považována hodnota mezi 5 a 7 procenty. (Halbrštát, 2018)

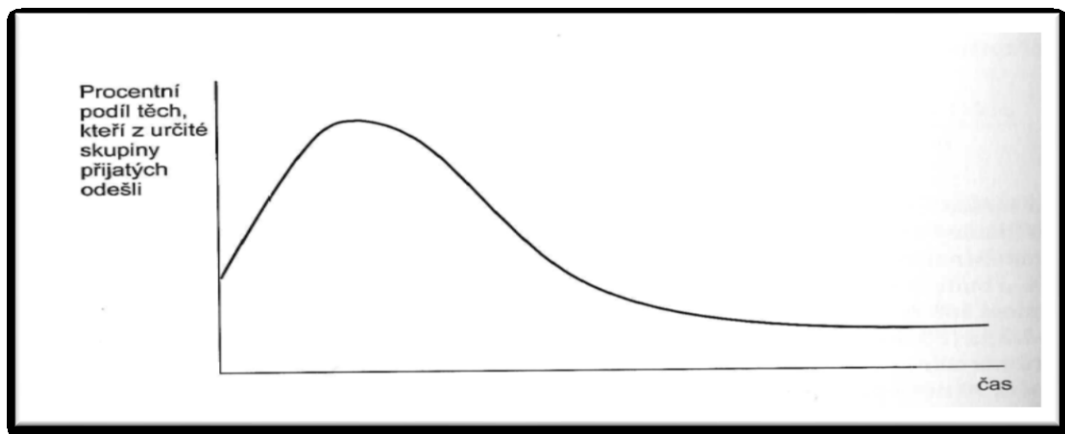
1.4 Další ukazatele související s analýzou fluktuace

Měření fluktuace kromě základního výpočtu míry odchodu zaměstnanců mohou doplnit i výpočty dalších ukazatelů, které analýzu fluktuace upřesní.

Index stability je mnohými považován za jakési vylepšení ukazatele míry odchodů zaměstnanců. Určuje se podle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{počet lidí s jedním a více rok zaměstnání v organizaci}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100 \quad (2)$$

Míra přežití je podíl zaměstnanců, kteří byli přijati v určitém období a kteří jsou v organizaci zaměstnání ještě po určitém počtu měsíců nebo let.



Obr. 1 Křivka přežití

Zdroj: Armstrong, 2015, s. 302

Bylo zjištěno, že základní tvar křivky přežití bývá v mnoha případech podobný, i když vrchol této křivky se může z hlediska časové osy posouvat nebo může být nižší, pokud se jedná o kvalifikovanější a vzdělanější skupiny zaměstnanců. (Armstrong, 2015, s. 302)

Ukazatel střední délky zaměstnání je jednodušším ukazatelem odvozeným z analýzy míry přežití, který je definován jako doba potřebná k tomu, aby se určitá skupina přijatých zaměstnanců vlivem odchodů snížila na polovinu. (Armstrong, 2015, s. 303)

Analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců může zvýšit vypovídající hodnotu ukazatelů stability zaměstnanců. (Armstrong, 2015, s. 303)

1.5 Strategie stabilizace pracovníků

Každá organizace k dosahování svých cílů potřebuje mít dostatek kvalitních lidských zdrojů. Nemůže se zaměřovat pouze na získávání nových vhodných zaměstnanců, ale zejména musí věnovat pozornost si své stávající zkušené zaměstnance udržet.

1.5.1 Strategie stabilizace v oblasti řízení lidských zdrojů

Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů a pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. (Koubek, 2015, s. 23) Strategické řízení lidských zdrojů určuje, jakým způsobem bude dosahováno strategických cílů organizace prostřednictvím lidí v souladu s vytvořenými a uplatňovanými strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2015, s. 60–61) Personální strategie je jednou

z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace. (Kocianová, 2010, str. 15–16) Strategické řízení lidských zdrojů není jen strategické plánování, stejně jako není jen vytváření a uskutečňování jednotlivých strategií lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů se především zabývá dosahováním strategického souladu mezi záměry a činnostmi personalistů a organizace. (Armstrong, 2015, s. 61)

Strategie stabilizace zaměstnanců by podle Armstronga (2015, s. 304) měla vycházet z poznání a pochopení faktorů, které rozhodují o tom, zda zaměstnanci zůstanou, nebo odejdou. Pro zaměstnance v počáteční fázi kariéry (ve věku 30 let a méně) je důležitá perspektiva kariéry. Pro zaměstnance ve střední fázi kariéry (ve věku 31–50 let) je důležitá možnost řídit svoji kariéru a nacházet ve své práci uspokojení. Pro zaměstnance v pozdní fázi kariéry (ve věku nad 50 let) je důležitá jistota zaměstnání. Podle Urbana (2013, s. 33) k důležitým předpokladům stability nově přijatých zaměstnanců patří pochopení a dodržení tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Na rozdíl od pracovní smlouvy není psychologická smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem písemná a mnohdy ani plně vyčtená. Zahrnuje vzájemná očekávání, čímž zaměstnanec organizaci přispěje a jak ho organizace za tento příspěvek odmění.

Podle Armstronga (2015, s. 304) jsou dalšími faktory, které souvisejí se stabilizací zaměstnanců:

- image organizace;
- efektivita získávání, výběru a rozmisťování – dát lidem práci, která jim vyhovuje;
- styl vedení – lidé přicházejí do organizace a odcházejí od manažerů;
- příležitost ke vzdělávání a kariéře;
- uznání a ocenění výkonu.

Koubek (2015, s. 157) uvádí, že soudobá personální práce ve vyspělých zemích se stále více soustřeďuje na zlepšování kvality pracovního života, zvyšování spokojenosti pracovníků či zlepšování rozvoje pracovníků. Nemůžeme si tak nevyšimnout akcentování péče o pracovníky, intenzivní snahy o zvyšování uspokojení pracovníků s vykonávanou prací, zlepšování vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a zaměstnavatelem a odbory, zlepšování pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti a vytváření jasné perspektivy personálního a sociálního rozvoje pracovníků.

1.5.2 Opatření na stabilizaci zaměstnanců

Opatření na stabilizaci zaměstnanců zahrnují vždy několik oblastí. Podle Armstronga (2015, s. 306) by měla zahrnovat:

- Ujistit se, že zaměstnanci jsou vybíráni a povyšováni tak, aby předpoklady jednotlivců odpovídaly požadavkům vykonávané práce;
- Omezit odchody zaměstnanců, kteří si nemohou zvyknout na novou práci tím, že jim pomůže překonat jisté „adaptační krize“ a že jim zajistí náležité odborné zapracování a sociální začlenění;
- Vytvářet pracovní místa tak, aby se maximalizovala rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba, a ujistit se, že vytvořená pracovní místa podporují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- Zabývat se systémy odměňování, které jsou nekonkurenceschopné, nespravedlivé nebo nepřiměřené;
- Podporovat rozvíjení společenských vazeb v organizaci;
- Podnikat kroky ke zlepšování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců;
- Eliminovat nepříznivé pracovní podmínky nebo vystavení zaměstnanců přílišnému stresu;
- Vybírat, informovat a vzdělávat manažery a vedoucí týmů tak, aby si uvědomovali, jak mohou přispívat ke zlepšování stabilizace zaměstnanců tím, že budou uplatňovat vhodný styl řízení a vedení svých podřízených a týmů;
- Uplatňovat politiky proti šikanování a obtěžování.

Branham (2009, s. 218) upozorňuje, že společnosti by měly mít následující přístupy:

- rozhodnutí jednat, jakmile si uvědomily, že osud jejich společnosti by mohl být ohrožen;
- rozpoznání klíčových zaměstnanců, na kterých firma závisí, a snaha porozumět, jak lépe vyjít vstříc jejich potřebám;
- realizace cílených iniciativ směřujících k uspokojení těchto potřeb;
- sledování zlepšení pro vyjádření postupu a měření úspěchu.

Koubek (2011, s. 205) uvádí, že firma musí soustavně zkoumat a analyzovat, co pracovníci chtějí, co oceňují, co se jim nelíbí, co nabízejí jiné firmy a jaký by byl pro firmu dopad těchto odchodů. Značný význam má v uvedených souvislostech analýza příčin odchodů

pracovníků z firem. Na základě informací a analýz je pak třeba podnikat odpovídající kroky. Podle Kocianové (2010, s. 93) neexistuje žádný jednoznačně spolehlivý návod, jak si udržet chtěné zaměstnance. Avšak je důležité věnovat pozornost motivaci lidí a jejich pracovní spokojenosti. Lze předpokládat, že budou-li kvalitní lidé, které organizace má, spokojeni s prací a jejími podmínkami a s možností seberealizace, spíše zůstanou, než pokud to bude naopak.

2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FLUKTUAČNÍ TENDENCE PRACOVNÍKŮ

Pokud dochází ve velké míře k dobrovolnému odcházení pracovníků z organizace a nastupují pracovat k jinému zaměstnavateli, je potřeba hledat odpovědi na otázky, které faktory je k tomu vedou. Organizace by proto měla hledat důvody a příčiny, které by pomohly oblasti řízení lidských zdrojů stabilizovat zaměstnance. Podle Bednáře (2018, s. 14) musíme rozumět tomu, co vede zaměstnance ke změně zaměstnání a proč i lidé, o kterých bychom si dříve mysleli, že jsou firmě věrní, mohou prostě změnit názor. Velmi často za to nemůže ani tak jejich ekonomická situace nebo individuální stav, jako spíše přístup zaměstnavatele.

2.1 Přijímání nových pracovníků

Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání. (Armstrong, 2015, s. 272). Výběr pracovníků bývá finančně nákladný a časově náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků. (Kocianová, 2010, s. 94) Podle Urbana (2013 s. 19) chybně přijaté osoby mohou práci v organizaci změnit ve velmi nepříjemnou zkušenost, a to pro vedoucího i jeho spolupracovníky. Rozhodnutí týkající se výběru osob patří proto k těm nejdůležitějším. Správný výběr zaměstnanců vyžaduje přípravu. Jeho základem je vymezení obsazovaného místa, a to bez ohledu na to, zda již existuje nebo je nové. U náročnějších či samostatných míst by toto vymezení mělo vždy obsahovat i jasné stanovení jeho výkonových očekávání. V zájmu zjednodušení a úspory některých prací (předvýběru či výběru) by se podle Koubka (2015, s. 151) měly potenciálním zájemcům v nabídce zaměstnání poskytovat co nejpodrobnější údaje o příslušných pracovních místech. Na druhé straně je někdy účelné poskytovat jen obecnou informaci. Neodradí se tak potenciální uchazeči, kteří by třeba neprojevíli zájem o zaměstnání, kdyby hned od počátku věděli o každém detailu, nebo kteří by se mohli domnívat, že nevyhovují požadavkům pracovního místa. V této fázi je důležité, jak je pracovní místo potenciálním zájemcům prezentováno. Mnohé organizace mají sklon prezentovat nabízené zaměstnání v podobě co nejpríznivější. Získají tak možná více zájemců, založí si však mnohé problémy do budoucna. Proto se doporučuje realistická prezentace nabízeného zaměstnání.

Podle Armstronga (2015, s. 274) je v praxi důležité nepřehánět požadavky na zaměstnance. Možná je přirozené požadovat to nejlepší, ale stanovení příliš vysokých požadavků na zaměstnance vyvolává problémy s přilákáním potenciálních uchazečů a podněcuje nespokojenost vybraných uchazečů, když zjistí, že jejich talent není využit. Úkolem výběru pracovníků je podle definice Koubka (2015, s. 166) rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.

Proces získávání a výběru zaměstnanců zahrnuje podle Armstronga (2015, s. 273) následující kroky: definování požadavků, oslovení uchazečů, vyřizování žádostí uchazečů, vedení pohovorů s uchazeči, testování uchazečů, posuzování uchazečů, získávání referencí, kontrolování žádostí uchazečů, potvrzení nabídky zaměstnání a sledování nového zaměstnance.

Koubek (2015, s. 161) uvádí, že výběr pracovníků by měl probíhat přísně na základě pracovní způsobilosti, a nikoliv na základě jiných kritérií. Při výběrových procedurách by se mělo uchazeči dávat najevo, že si organizace jeho zájmu váží, neměl by se nechat zbytečně čekat a nemělo by se plýtvat jeho časem a neměly by se používat výběrové procedury, které by se jej mohly dotknout. Urban se domnívá (2013, s. 19), že ukazuje-li se, že na určitém místě lidé selhávají nebo z něj odcházejí opakovaně, měli bychom se vedle hledání nových uchazečů zamyslet nad vymezením jeho úkolů a podmínek, včetně podmínek finančních. Požadavky, které na osoby zastávající dané místo klademe (jejich výsledky, předpokládané schopnosti apod.), mohou být vzhledem k jeho podmínkám nerealistické nebo se na trhu práce nemusejí vyskytovat.

Fluktuaci zaměstnanců můžeme zabránit již v samotném úvodu, tedy při náboru zaměstnanců. Díky správně položeným otázkám mohou personalisté zjistit, proč má zaměstnanec o dané pracovní místo zájem a mohou ho také seznámit s popisem práce, možnostmi kariérního postupu i platovými podmínkami tak, aby měl zaměstnanec jasnou představu o budoucí práci. Personalisté by měli také při zvažování jednotlivých kandidátů zohlednit

aktuální pracovní kolektiv a pokusit se vybrat zaměstnance, který bude v daném týmu dobře fungovat a rozumět si s ostatními. (Fluktuace zaměstnanců: Jak jí zabránit, 2021)

Adaptace na určité pracovní místo, tj. vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace. (Kocianová, 2010, s. 130) Koubek (2015, s. 192) proces adaptace nazývá slovem orientace pracovníků, kterou definuje jako důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Smyslem uvádění lidí do organizace podle Armstronga (2015, s. 310) je přivítat nové zaměstnance v organizaci a poskytnout jim základní informace, které potřebují, aby si v organizaci co nejrychleji a nejlépe zvykli a začali pracovat. Cílem je:

- překonat počáteční fázi nejistoty, kdy všechno může novému zaměstnanci připadat jako neobvyklé a neznámé;
- navodit v mysli nového zaměstnance pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v organizaci zůstane;
- zajistit, aby nový zaměstnanec co možná nejrychleji dosahoval požadovaného výkonu;
- snížit pravděpodobnost, že nový zaměstnanec z organizace záhy odejde.

Nový pracovník se podle Kocianové (2010, s. 130-131) v průběhu adaptace adaptuje:

- na kulturu organizace;
- na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace);
- na sociální podmínky, tj. na vztahy na pracovišti (sociální adaptace).

Efektivním nástrojem řízení adaptace pracovníků je **individuální plán pro adaptační období**, který by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu. (Kocianová, 2010, s. 134) Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými informacemi a dokumenty by se měl v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, jakými organizačními útvary by měl projít

(případně jakou dobu by v nich měl strávit) a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku. (Urban 2013, s. 31) Plán adaptace by měl vycházet z nároků na adaptaci na úrovni organizace, z pracovního místa a nároků na pracovníka na tomto místě a z posouzení současných předpokladů pracovníka k výkonu dané práce. (Kocianová, 2010, s. 135)

Podle Dvořákové (2007, s. 143–144) orientace zaměstnance má probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců. Člen pracovní skupiny se může stát patronem (koučem) nového zaměstnance. Subjekty řízené adaptace plní předem stanovené role:

- patron a přímý nadřízený průběžně sledují výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci do pracovní skupiny. K tomu mají poskytovat zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace;
- patron a personalista pravidelně kontrolují proces adaptace, existuje-li plán adaptace, pak i jeho realizaci;
- patron a personalista nebo přímý nadřízený a personalista zpracují závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti zaměstnance;
- vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění zaměstnance a v součinnosti s personalistou plánuje další rozvoj kariéry.

Podle Koubka (2015, s. 193) má orientace pracovníků vzdělávací aspekt. Jde vlastně o formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Kocianová (2010, s. 130) se domnívá, že adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný. Armstrong uvádí (2015, s. 294-295), že nový pracovník se musí sledovat pro zjištění, že se do nové organizace začlení a svou práci zvládá. Problémy je mnohem lepší rozpoznat a vyřešit již v počáteční fázi než připustit, aby se zbytečně prohloubily.

Urban (2013, s. 31) upozorňuje, že adaptace nových zaměstnanců patří často k podceňovaným oblastem řízení. Její průběh a výsledky jsou však důležité. Opustí-li nový zaměstnanec firmu v krátké době po nástupu nebo stáhne-li se do „vnitřní“ výpovědi, znamená to pro firmu značné náklady.

2.2 Pracovní prostředí

Požadavky na pracovní prostředí a pracoviště stanoví zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů, který v návaznosti na zákoník práce, upravuje další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích. (Šikýř, 2013, s. 142)

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné pomůcky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologii, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. (Koubek, 2015, s. 353).

2.2.1 Fyzikální a prostorové podmínky na pracovišti

Podle Kocianové (2010, s. 179) bývají standardně zdůrazňovány tyto složky pracovního prostředí:

- prostorové řešení pracoviště (pracovní poloha, zorné podmínky, výška pracovní plochy, pohybové prostory, přístup na pracoviště);
- mikroklimatické podmínky (teplota vzduchu, relativní vlhkost vzduchu, rychlost proudění vzduchu);
- osvětlení (osvětlenost, rovnoměrnost osvětlení, oslnění, směr osvětlení, barva světla);
- barevná úprava pracoviště (slouží jako prostředek signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníků a dosažení estetických účinků);
- čistota ovzduší (prach, aerosoly, plyny, páry);
- hluk, vibrace a záření.

Podle Koubka (2015, s. 354) fyzikální podmínky práce ovlivňují nejen pracovní výkon, jeho kvalitu, ale mají značný vliv na zdravotní stav pracovníků.

Nevhodné fyzikální podmínky mají vliv na zdravotní stav, snižují komfort zaměstnanců na pracovišti a mohou se podílet na vyšší míře fluktuace.

2.2.2 Bezpečnost na pracovišti

Politiky a programy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se zaměřují na ochranu zaměstnanců – a ostatních lidí ovlivňovaných tím, co organizace vytváří a dělá – proti nebezpečím vyplývajícím z jejich práce nebo z jejich spojení s organizací. Programy bezpečnosti při práci se zaměřují na prevenci nehod a minimalizaci výsledných ztrát a škod na zdraví a majetku. Programy ochrany zdraví při práci se zaměřují na prevenci zdravotních potíží v důsledku pracovních podmínek. (Armstrong, 2015, s. 516–517) Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato povinnost je kontrolovatelná. Dozorem nad bezpečností práce je u nás pověřeno ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce. Výkonnými složkami jsou inspektoráty bezpečnosti práce. (Koubek, 2015, s. 355) Zákoník práce obsahuje k bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci povinnosti směřující k předcházení ohrožení života a zdraví při práci a ukládá povinnosti zaměstnavatele i práva a povinnosti zaměstnance. (Kocianová, 2010, s. 180) Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci všech, kdo se s jeho vědomím zdržují na jeho pracovištích. Za plnění úkolů zaměstnavatele v péči o BOZP odpovídají vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí. Povinnosti zaměstnavatele v oblasti BOZP se tedy nevztahují pouze na jeho zaměstnance, resp. na ty, kteří jsou s ním v pracovním poměru, ale pokud na jeho pracovišti plní úkoly zaměstnanci dalších zaměstnavatelů, platí zde povinnost vzájemné písemné informovanosti o rizicích. (Dvořáková, 2007, s. 243)

Podle Armstronga (2015, s. 518) jsou východiskem pro realizaci politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci následující tři opatření:

- hodnocení rizik, které odhaluje existující nebezpečí;
- audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, který přezkoumává všechny aspekty politik, postupů a procedur v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- kontrola bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která odhaluje a vymezuje jakékoliv chyby systému, vybavení, zařízení či strojů nebo jakékoliv provozní chyby, které by mohly ohrozit zdraví nebo způsobit nehodu.

Každý zaměstnavatel, tedy i ten, jenž zaměstnává pouze jednoho zaměstnance, je povinen svým zaměstnancům zajistit školení o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP, které doplňují jejich odborné požadavky a předpoklady pro výkon práce, jež se týkají jimi

vykonávané práce a vztahují se k rizikům, se kterými může zaměstnanec přijít do styku. Zaměstnavatel je zároveň povinen soustavně vyžadovat a kontrolovat dodržování těchto předpisů. (Neugebauer, 2010, s. 75)

2.2.3 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. (Péče o zaměstnance a pracovní podmínky, 2013)

Nejdůležitější služby poskytované pracovníkům na pracovišti a v souvislosti s vykonáváním práce jsou podle Koubka (2015, s. 357-359) tyto:

- stravování pracovníků a možnost občerstvení;
- zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka;
- zdravotní služby – mezi hlavní úkoly patří:
 - a) rozpoznání a vyhodnocování nebezpečí, která ohrožují zdraví na pracovišti,
 - b) poskytovat poradenství v oblasti technologického a organizačního projektování práce ve vztahu k ochraně zdraví,
 - c) sledovat zdravotní stav pracovníků v souvislosti s prací,
 - d) zajišťovat pracovní rehabilitaci,
 - e) organizovat první pomoc,
 - f) zúčastňovat se výběru a rozmístování pracovníků a posuzovat jejich vhodnost pro danou práci z hlediska jejich zdravotního stavu,
 - g) provádět preventivní lékařské prohlídky,
 - h) zajišťovat průběžnou zdravotní péči o pracovníky;
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pomůcek;
- zajišťování dopravy do zaměstnání;
- poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka.

Některé služby jsou přímo zákonnou povinností zaměstnavatele (zdravotní prohlídky, ochranné pomůcky atd.), ale mnoho dalších je poskytováno dobrovolně organizací za účelem dosažení spokojenosti zaměstnanců.

2.2.4 Stres na pracovišti

Stres pramenící z pracovních požadavků je přirozenou součástí pracovního života. Mírná úroveň stresu či napětí v organizaci, spojená například s náročnými, stále však realistickými termíny či vědomím, že práce je pravidelně kontrolována, může být dokonce žádoucí. Pomáhá totiž mobilizovat pracovní energii, zvyšovat pracovní tempo, a využít tak plného potenciálu zaměstnanců. (Urban, 2017, s. 121) Určitá míra stresu je pro mnoho jednotlivců pozitivním podnětem k výkonu, avšak nadměrná zátěž a permanentní stres výrazně ovlivňují pracovní pohodu i výsledky jedinců a promítají se zpravidla negativně do skupinové atmosféry. (Kocianová, 2010, s. 184)

Podle Armstronga (2015, s. 510) jsou způsoby, kterými může organizace zvládat stres, následující:

- vytváření pracovních míst – vyjasňovat pracovní místa, snižovat nebezpečí vyplývající z nejasnosti a konfliktu pracovních míst a poskytovat lidem větší míru autonomie v rámci vymezené struktury, aby mohli řídit svoje povinnosti;
- cíle a normy výkonu – stanovovat rozumné a dosažitelné cíle, které mohou být náročné, ale neměly by lidi přetěžovat;
- rozmisťování – zařazovat lidi na pracovní místa, která odpovídají jejich možnostem;
- rozvoj kariéry – plánovat kariéru a povyšovat lidi v souladu s jejich schopnostmi tak, aby nedocházelo k jejich přeceňování nebo podceňování;
- procesy řízení pracovního výkonu – umožnit dialog.

Podle zjištěných informací by se zvládání stresu na pracovišti pozitivně projevilo v atmosféře na pracovišti.

2.3 Pracovní vztahy

Podle Koubka (2015, s. 325) při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin:

- vztah mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem;
- vztah mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců/pracovníků;
- vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců/pracovníků, a zaměstnavatelem, popřípadě vedením organizace či sdružením zaměstnavatelů;

- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným;
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti;
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci;
- vztahy mezi spolupracovníky.

Dvořáková (2007, s. 344) uvádí, že předpokladem úspěšného přežití organizace v náročném vnějším prostředí je pozitivní interakce pracovníků ve všech rozhodujících oblastech činností a dosažení stavu, který lze nazvat sdílením jejich základních cílů a hodnot většinou pracovníků.

Některé práce či pracovní úkoly vyžadují soustavnou součinnost několika pracovníků, jiné vyžadují součinnost jen občas, další vykonává pracovník nezávisle na ostatních. (Koubek, 2015, s. 354). Podle Horalíkové (2006, s. 48) je velmi důležitou součástí pracovních podmínek kvalita mezilidských vztahů v podniku i v jednotlivých pracovních skupinách. Tyto vztahy i další pracovní podmínky odráží sociální klima. Sociální klima představuje typ převládajících vztahů mezi pracovníky podniku, resp. v podnikovém kolektivu a zvláštnosti těchto vztahů. Jedná se o soubor psychických, sociálních a organizačních vazeb na pracovišti. Je nutné rozlišovat:

- sociální klima v podniku jako celku, které se projevuje ve veřejném mínění pracovníků podniku, v podnikové kultuře a v sociální efektivnosti a;
- sociální klima v určité pracovní skupině, která vyjadřuje specifiku skupiny a vytváří se v procesu pracovní činnosti; je plně závislé na každodenním sociálním styku mezi členy pracovní skupiny.

Pracovní vztahy a jejich kvalita výrazně ovlivňují dosahování firemních cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celofiremní výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních a firemních zájmů a cílů. (Koubek, 2007, s. 216) Pro výkonnost a stabilitu organizace má mimořádný význam, jaký charakter mají formální i neformální vztahy mezi profesními skupinami zaměstnanců organizace, včetně vlastníků a vrcholového managementu. (Dvořáková, 2007, s. 14)

Na pracovištích můžeme charakterizovat různé druhy pracovních vztahů. Armstrong (2015, s. 468) v knize popisuje čtyři přístupy k zaměstnaneckým vztahům:

- **Konfrontační** – organizace si rozhoduje po svém a od zaměstnanců se očekává, že se přizpůsobí; zaměstnanci uplatňují svou moc jen tím, že odmítají spolupracovat;
- **Tradiční** – poměrně dobré každodenní pracovní vztahy, ale management navrhuje a zaměstnanci reagují prostřednictvím svých zvolených představitelů, pokud existují; pokud neexistují, zaměstnanci se se situací v organizaci vyrovnají, nebo z organizace odejdou;
- **Partnerství** – organizace zapojuje zaměstnance do vytváření a uskutečňování svých politik, ale ponechává si právo řídit;
- **Sdílení moci** – zaměstnanci jsou zapojováni do každodenního i strategického rozhodování.

Vedení lidí v organizaci vyjadřuje proces inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší. (Armstrong, 2015, s. 718) Vedení pracovníků není to samé jako řízení. Vůdcové se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Důraz na vedení je tedy kladen na mezilidské vztahy v širším kontextu. Organizace všech velikostí se však pochopitelně snaží formulovat takové manažery, kteří jsou zároveň vůdci. (Dvořáková, 2007, s. 183–184)

Styl vedení lidí je přístup, který lídři zaujímají ve své vedoucí roli. Armstrong (2020, s. 25) rozlišuje styl autokratický, řídicí, zaměřený na úkol, demokratický, umožňující a zaměřený na lidi. Neexistuje však jen jeden jediný správný styl vedení, který by byl vhodný pro každou situaci. Dobří lídři dokážou přizpůsobit svůj styl jednotlivým členům týmu.

Konflikty na pracovišti pramení z toho, že každý máme různá přání, potřeby či požadavky. Tyto osobní preference však mohou být nejen nekompatibilní, ale mohou být také v přímém rozporu a vzájemné opozici. Konflikty mohou být otevřené, či mohou probíhat skrytě, ale pokud nejsou dlouhodobě řešeny, vždy mohou kromě chronického stresu způsobovat rozklad pracovních týmů a ve výsledku mohou být velmi destruktivní. (Jak řešit konflikty mezi kolegy, 2021) Podle Koubka (2015, s. 336–338) zdroje konfliktů mohou spočívat:

- v osobnosti a sociálním chování jedinců;
- v nedorozumění;
- v nedostacích personální práce;
- ve stylu vedení lidí v organizaci;
- ve způsobu formování týmů;
- ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur;
- v umístění pracoviště a v pracovních podmínkách;
- v příčinách nacházejících se mimo organizaci.

Pro efektivní řešení konfliktů je třeba dobře porozumět jeho příčinám, míře vlastního podílení se na udržování konfliktu a znalost taktických postupů směřujících k vyřešení konfliktu. (Bedrnová, 2012, s. 373)

2.4 Odměňování a zaměstnanecké benefity

Odměňování pracovníků patří tradičně k nejdůležitějším a nejsložitějším nástrojům jejich řízení. Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity, současně však i zajistit nákladovou konkurenceschopnost podniku, mimo jiné zabezpečovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy. (Urban, 2013, s. 76) Armstrong (2015, s. 414–415) rozlišuje odměny na:

- peněžní (mzdy nebo platy) - zahrnují jednak peněžní odměny založené na pracích, které se vztahují k hodnotě prací, a jednak peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí;
- nepeněžní odměny – umožňují zohledňovat a uspokojovat rozdílné potřeby lidí týkající se uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí.

2.4.1 Peněžní odměny

Mzda je peněžní plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzdy) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. (Plat a mzda – čím se liší, 2021)

Podle Koubka (2015, s. 290–291) relativní hodnota práce na pracovním místě nachází svůj odraz v soustavě tarifů vycházejících z hodnocení práce a přihlížejících k vnějším mzdovotvorným faktorům. Konkrétní výše mzdy je pak dotvářena také v závislosti na výkonu a zásluhách pracovníka pomocí mzdových forem. Kocianová (2010, s. 167) uvádí, že pokud se týká vlivu odměny na spokojenost pracovníka, lze vycházet z toho, že výše odměny (ať finanční či nefinanční složky) je velmi významným faktorem pracovní spoko-

jenosti. Peníze přináší motivaci také proto, že slouží jako nástroj uznání. Zdůrazňována je potřeba takového systému odměňování, který je vnímán jako slušný a spravedlivý.

2.4.2 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny, jež většinou nemá přímý vztah k pracovním výsledkům. Urban (2013, s. 94) rozlišuje tyto druhy výhod:

- Zaměstnanecké výhody ke vztahu k práci – příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, zajištění dopravy do zaměstnání, jazykové kurzy apod;
- Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance sloužící i pro jeho osobní potřebu – osobní automobil, notebook, mobilní telefon;
- Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy – nadstandardní zdravotní péče, pojištění a připojištění, péče o děti, rehabilitace, vitamíny, příspěvek na dovolenou, sportovní a kulturní aktivity.

K hlavním důvodům, proč je podniky poskytují, patří snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance, nabídnout jim možnosti osobní relaxace, ale i daňově zvýhodněný způsob odměny. (Urban, 2013, s. 93) Výhody mohou být dobrovolné, což zaměstnancům umožňuje zvolit si, kde se mohou přihlásit a používat je podle svých osobních potřeb a finanční situace organizace. Pokud organizace nabízí volitelné programy pro zaměstnance, aby si vybrali, které výhody preferují, obvykle tyto možnosti propagují pod hlavičkou flexibilního systému příspěvků nebo systémů caterie benefity, pojmenovaných podle nabídky možností nabízených zaměstnancům. (Beardwell, s. 470)

Kocianová (2010, s. 164) se zamýšlí nad otázkou, nakolik si pracovníci uvědomují, že jsou výhody (kromě výhod určených zákonem) „něčím navíc“, nakolik si poskytovaných výhod cení. Předpokladem vnímání a ocenění zaměstnaneckých výhod pracovníky je průběžná oboustranná komunikace organizace a pracovníků. Je důležité, aby byly výhody pro pracovníky dostatečně přitažlivé, aby odpovídaly jejich potřebám. Domnívá, že běžné výhody nemají přímý vliv na výkon. To co mohou ovlivnit, jsou postoje pracovníků k organizaci, působí na spokojenost a mohou mít v důsledku vliv na stabilizaci lidí.

2.4.3 Benchmarking mezd

Benchmarking je procesem systematického porovnávání procesů, organizační struktury, produktů a výkonnosti dané organizace s jinými organizacemi uznanými jako báze

pro srovnání za účelem definování cílů vlastního zlepšování. Poskytuje důležité spojení mezi stanovením, identifikováním a pochopením klíčových ukazatelů pro dosažení změny, tedy zlepšení. (Grasseová, 2010, s. 224)

Nejmarkantnějším příkladem jsou statistiky ze mzdových průzkumů, které podávají informace o tom, jak firmy své zaměstnance odměňují. Porovnání získaných dat dané firmy s konkurenčním prostředím vyžaduje nejen získat spolehlivé a správné údaje, ale především schopnost umět tyto údaje dobře interpretovat. Zajímat organizaci musí především její pozice ve srovnání s konkurenty (zpravidla nejbližšími anebo nejvýznamnějšími, případně oboje) na trhu práce. (Stýblo, 2010, s. 69–70)

Získaná data jsou důležitým podkladem nejen pro samotné srovnání a tvorbu detailních analýz, ale také pro následnou tvorbu nového nebo úpravu stávajícího mzdového motivačního systému a jeho úspěšnou implementaci do podnikové praxe. (Mzdový benchmarking, 2021)

2.5 Motivace pracovníků

Motivace je proces, jimž můžete lidi přimět, aby se vydali právě tím směrem, kterým se vydat mají. (Armstrong, 2020, s. 39).

Ve své knize Armstrong (2020, s. 42) uvádí dva základní typy motivace:

- Vnitřní motivace – tato motivace se uplatňuje v okamžiku, kdy někdo dělá něco, co je pro něj samotného přínosné. V takovém případě se samotná práce stává motivací a je vykonávána pro vlastní potěšení a zadostiučinění. Práce je vnitřně obohacující v případě, že je zajímavá a přiměřeně náročná. Dalšími faktory jsou pocit odpovědnosti a jisté autonomie a prostor pro využití a rozvoj vlastních dovedností a schopností;
- Vnější motivace – jedná se o to, co je lidem jako motivace nabídnuto „zvenčí“. Takovou motivací jsou finanční odměny, uznání (pochvala) nebo i povýšení na vyšší pozici. Tresty, jako jsou různá disciplinární řízení, zadržování platu nebo ostrá kritika, lze rovněž považovat za vnější motivaci, ale jedná se o motivaci negativní, která je v dlouhodobějším horizontu účinná zřídka, pokud vůbec.

2.5.1 Motivační teorie

Moderní management podle Vodáčka (2013, s. 124 – 139) obvykle rozlišuje tři základní skupiny teorií motivace:

- 1) **Teorie zaměřené na poznávání motivačních příčin** – jde o skupinu motivačních teorií, jež identifikuje důvody pro motivaci spolupracovníků a doporučuje postupy, jak jich využít k potřebnému usměrnění a aktivizaci jejich jednání. Lidé jsou motivováni svými potřebami, a to ať jsou si toho vědomi, nebo tak činí podvědomě. Populární jsou především:
 - Maslowova teorie hierarchie potřeb;
 - Herzbergova teorie dvou faktorů;
 - Alderferova teorie tří kategorií potřeb;
 - McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu.
- 2) **Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu** – teorie soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončování motivačního jednání. Nejčastěji přicházejí v úvahu:
 - Vroomova teorie očekávání;
 - Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání;
 - Adamsova teorie spravedlivé odměny;
 - Skinnerova teorie zesílených vjemů.
- 3) **Teorie zaměřená na speciální účely** – tato skupina motivačních metod poněkud neorganicky přiřazuje k dříve uvedeným dvěma skupinám několik speciálních metod či přístupů vhodných pro rozmanité manažerské aplikace. Obvykle se k nim přiřazují motivační přístupy:
 - participace zaměstnanců na rozhodování;
 - pro sebemotivaci manažerů;
 - ostatní – motivační programy k zlepšení pracovního života, zapojení zaměstnanců do vnitřní podnikatelské činnosti, účast v kroužcích jakosti.

2.5.2 Přístupy ke zlepšení motivace

Armstrong (2020, s. 53) ve své knize shrnul deset základních kroků k dosažení vyšší motivace:

- stanovit náročné, ale akceptovatelné a proveditelné cíle;
- vytvořit očekávání určitých hodnotných odměn;
- poskytnout zpětnou vazbu ohledně výkonu;
- umožnit lidem zažít pocit úspěchu, uplatnit své schopnosti a dovednosti a samostatně se rozhodovat;
- využít firemní systém odměn k zajištění vhodných finančních pobídek;
- vyjadřovat uznání a chválit za dobře odvedenou práci;
- stanovit přímou souvislost mezi výkonem a odměnou, což zvýší očekávání;
- zajistit efektivní vedení týmu;
- poskytnout lidem vhodné rady a umožnit odbornou přípravu, která rozvine jejich znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšení výkonů – za což budou odpovídajícím způsobem odměněni;
- nabídnout lidem prostor pro další osobní rozvoj, který jim umožní kariérní postup;
- zavést nepeněžní odměny, o které zaměstnanci mohou usilovat.

Podle Bedrnové (2012, s. 269) by organizace měla mít motivační program, který představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci.

2.6 Firemní kultura

Firemní kultura je jedním z nástrojů, který může mít vliv na úspěch organizace. Pokud je dobře nastavena, mohla by dokázat snížit fluktuaci a stabilizovat pracovníky v organizaci.

2.6.1 Pojem firemní kultura

Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání

práce. Hodnoty vyjadřují to, co se v chování lidí a organizace považuje za důležité. Normy představují nepsaná pravidla chování. (Armstrong, 2015, s. 164) Podle Bedrnové (2012, s. 511) základní rovina organizační kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupech k životu lidí, práci, lidem i sobě samotným, jakož i k životu jednotlivých pracovníků. Organizační kultura nabízí sdílené systémy významů, které jsou základem komunikace a vzájemného porozumění. Pokud tyto funkce nejsou uspokojivě splněny, může kultura významně snížit efektivitu organizace. (Armstrong, 2020, s. 193) Etický kodex je systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, který vymezuje a upravuje vztahy mezi členy určité komunity. Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi a slouží ke kultivaci podnikového klimatu, organizační kultury. (Horváthová, 2016)

Urban (2014, s. 11) rozlišuje dvě základní pojetí firemní kultury, a to pojetí užší, které tuto kulturu chápe především jako soubor vnějších projevů firmy, a pojetí širší, v jehož rámci je kultura pojímána jako charakteristický způsob pracovního i dalšího jednání osob, které v organizaci působí. Firemní kultura nikdy neexistuje sama o sobě, existuje v širším společenském kontextu národní kultury a je ovlivňována sociálně politickým stavem společnosti, ekonomickými parametry odvětví, skupinovými pravidly chování jednotlivců i individuálními charakteristikami vůdců i managementu. (Mazák, 2010, s. 9)

2.6.2 Typy a prvky firemní kultury

Urban (2014, s. 40) zmiňuje typologii založenou na kombinaci výkonové orientace a konzervatismu, resp. sklonu k riziku. Čtyři kulturní typy, které lze na základě těchto dvou rysů rozlišit, jsou označovány:

- **soutěživý typ** – klade důraz na náročné cíle, dosažení konkurenčních výhod;
- **podnikatelský typ** – klade důraz na inovace, vyšší sklon k riskování, rychlejší rozhodování a kreativitu;
- **byrokratický typ** – spoléhá na pravidla, standardizaci, podrobný popis firemních postupů a procesů a hierarchické řízení;
- **konsensuální typ** – typická je tradice, loajalita, osobní nasazení, úzké společenské vztahy, týmová práce, delegování pravomocí a nepřímé řízení opírající se spíše o osobní autoritu než formalizované pravomoci.

Kulturní prvky jsou podle Lukášové (2010, s. 18) označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému.

Jako čtyři základní prvky firemní kultury Vysekalová (2020, s. 77) uvádí:

- **Symboly** – jsou to např. různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace;
- **Hrdinové** – mohou to být skuteční, popř. též imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice, jako vzor ideálního zaměstnance či manažera;
- **Rituály** – sem patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy;
- **Hodnoty** – představují nejhlubší úroveň kultury. Jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří jsou ve vedoucí pozici.

Pro budování a rozvíjení kultury firmy je třeba hledat vše, co ji tvoří a co s ní souvisí. Na firemní kulturu se nesmí nahlížet izolovaně, ale jako na součást podnikového systému. (Dytrt, 2008, s. 29)

2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, být zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. (Koubek, 2015, s. 252) Vzdělávání a rozvoj jsou podle Armstronga (2015, s. 335) definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojovat si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajištěného liniovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci.

2.7.1 Proces podnikového vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být součástí celkové strategie a politiky organizace. (Kocianová, 2010, s. 169) Strategie vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako přístup,

který napomáhá k tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli, a který se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace. (Armstrong, 2015, s. 341)

Hlavní požadavky podnikového vzdělávání podle Urbana (2013, s. 101–106) jsou:

- 1) **Stanovení konkrétních cílů vzdělávání i jednotlivých vzdělávacích akcí** – význam konkrétních cílů vzdělávání spočívá i v tom, že umožňují správně stanovit okruh osob, které by se měly účastnit. Cíle školení by měly být formulovány v podobě schopností, které má trénink vytvořit;
- 2) **Volba vzdělávacích metod** – témata či problémy, kterými se školení zabývá, by měly být co nejbližší skutečné povaze pracovních úkolů, které účastníci školení řeší nebo na které se připravují. Druhým požadavkem je možnost si nové metody a postupy v rámci tréninku okamžitě a na „vlastní kůži“ vyzkoušet;
- 3) **Hodnocení výsledků vzdělávání** – výsledky či efektivita lze posuzovat na základě čtyř kritérií: získání nových schopností, změna pracovního chování účastníků, pracovní výsledky a finanční rentabilita;
- 4) **Stanovení a kontrola faktorů, které účinnost vzdělávání podmiňují** – patří zde nerušený průběh vzdělávacích akcí umožňující koncentraci jeho účastníků a motivace zaměstnanců k dosažení očekávaných výsledků.

2.7.2 Systematické vzdělávání pracovníků

Podle Koubka (2015, s. 259) nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Kocianová (2010, s. 172) uvádí, že významným aspektem systematického vzdělávání je jeho promyšlenost i logická návaznost (z hlediska organizace i jednotlivých pracovníků, z hlediska cílových skupin, z hlediska obsahu atd.). Kocianová (2010, s. 173) podle Koubka (2007) vybrala tyto nesporné přednosti systematického vzdělávání pracovníků:

- připravuje vlastní pracovníky podle potřeb organizace (zajišťuje si potenciál pracovníků z vnitřních zdrojů);
- umožňuje průběžné utváření schopností pracovníků v souladu s potřebami organizace;
- napomáhá zvyšování pracovního výkonu a jeho kvality;
- je efektivním způsobem nalézání pracovníků z vnitřních zdrojů;

- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání;
- umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů;
- zvyšuje motivaci pracovníků;
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci;
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce;
- podporuje šance pracovníků na postup;
- přispívá ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů.

Podle Urbancové (2018) je důležité, aby měla organizace dobře zmapované současné i budoucí vzdělávací potřeby a byla si vědoma toho, že tréninkem rozvíjí zaměstnance pro svou potřebu, ale zároveň zvyšuje jeho cenu na trhu. Neplatí totiž přímá úměra mezi investicemi do vzdělání a loajalitou zaměstnance k organizaci. Je nutné najít vhodnou rovnováhu mezi tím, co do člověka investujeme, a úsilím, jež musí zaměstnanec sám vynaložit na vlastní růst.

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Fluktuace je výměna firemního personálu v důsledku jeho nestability. Fluktuace se dá měřit, základním ukazatelem je výpočet míry fluktuace a doplňujícími údaji jsou index stability, míra přežití, ukazatel střední délky zaměstnání a analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců. Dopady fluktuace mohou být v některých případech pozitivní, protože firmě mohou přinést nové impulsy, ale vyšší míra fluktuace přináší velké náklady pro firmu, únik firemního know-how, ale také zhoršené vnímání organizace okolím. Stabilizace pracovníků by měla vycházet zejména ze strategie stabilizace v oblasti řízení lidských zdrojů na základě pochopení faktorů, které rozhodují o tom, zda zaměstnanci zůstanou v organizaci. Pokud dochází k dobrovolnému odchodu zaměstnanců, organizace by měla hledat příčiny a analyzovat oblasti, které mohou fluktuaci ovlivňovat.

V oblasti přijímání nových pracovníků by měl zaměstnavatel pracovní místo správně prezentovat a při výběru zaměstnance uvažovat nejen o předpokladech na danou pracovní pozici, ale i o jeho předpokladech se přizpůsobit stávajícímu pracovnímu kolektivu. Zároveň by se neměl podceňovat proces adaptace nového pracovníka. Pracovní výkon také ovlivňuje pracovní prostředí na pracovišti a další služby, ke kterým patří stravování, zdravotní prohlídky, možnost občerstvení, doprava do zaměstnání, pracovní oblečení a hygienické prostředky. Pracovní vztahy na pracovišti mají velký význam, pokud se v kolektivu vyskytnou konflikty, je potřeba dobře porozumět jejich příčinám. Odměňování pracovníků patří k nejdůležitějším nástrojům, jak si získat a udržet zaměstnance a je významným faktorem pracovní spokojenosti. Zaměstnanecké benefity nemají přímý vliv na výkon, ale na postoj zaměstnance k organizaci. Mezi hlavní příčiny fluktuace patří nízká motivace. Proces motivace je lidi přimět, aby se vydali právě tím směrem, kterým se vydat mají. Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, postoje, přesvědčení, které určují způsob chování lidí i způsob práce. Pokud není uspokojivě vnímána a plněna, může snížit efektivitu organizace. Jako nejeftektivnější vzdělávání je považováno dobře organizované systematické vzdělávání, které by mělo být promyšlené a s logickou návazností.

Na základě těchto teoretických východisek je v praktické části představena organizace a analyzovány faktory ovlivňující flukтуаční tendence zaměstnanců v organizaci. Šetření bylo provedeno na základě analýzy interních dokumentů, dotazníkového šetření a rozhovorů. Výsledkem je projekt na stabilizaci pracovníků a snížení fluktuace v organizaci v závěrečné části práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ

Projekt stabilizace pracovníků v ZÁLESÍ a.s. je zaměřen na zaměstnance všech závodů podle požadavku společnosti, kterými jsou závody PLASTY, OBALY, KOVO, HOTEL, OBCHOD, AGRO a ROBOTICS. Prvotní analýzou bylo zjištěno, že závod AGRO je akciová společnost ZÁLESÍ agro a.s., která vznikla odštěpením ze společnosti ZÁLESÍ a.s.. Obě firmy mají společné vedení a správu. Společnost si přála z důvodu celkového pohledu na organizaci zahrnout do diplomové práce i společnost ZÁLESÍ agro a.s. a v diplomové práci je dále označena jako závod AGRO.

Obě společnosti mají své sídlo v Luhačovicích, Uherskobrodská 119. Základní kapitál společnosti ZÁLESÍ a.s. je 142 168 000 Kč a ZÁLESÍ agro a.s. 14 216 800 Kč. Organizace jsou soukromou společností se stoprocentní účastí českého kapitálu. Na českém a evropském trhu působí již od roku 1953. Patří mezi významné místní zaměstnavatele.



Obr. 2 Správní útvar společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Organizace je držitelem certifikátů ISO 9001:2015, IATF 16949:2016 a ISO 14001:2015.

Firemní motto: **ZÁLESÍ – Partner jistoty – jistota partnerství.**

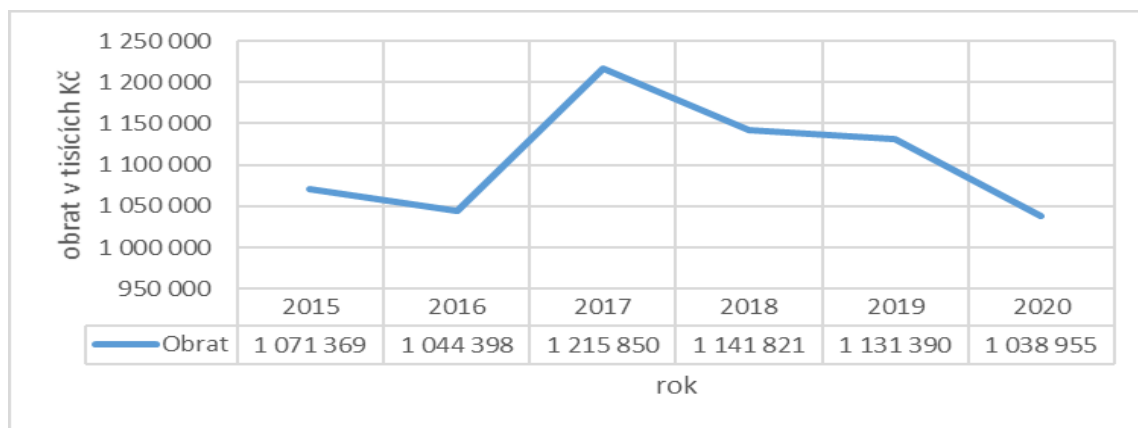
4.1 Charakteristika společnosti

ZÁLESÍ a.s. se ve svém podnikání převážně zabývá výrobou plastických hmot a obalů, kovoobráběním, zámečnictvím, polygrafickou výrobou, prodejem zboží, výrobou nástrojů, ubytovacími službami a provozováním tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k relaxaci. Společnost se také věnuje experimentálnímu vývoji nových výrobků pro automobilový průmysl a zvyšuje si tak konkurenceschopnost na trhu.

ZÁLESÍ agro a.s. se zabývá podnikáním v zemědělské výrobě.

V níže uvedených grafech je znázorněn vývoj obratu organizací za období roku 2015-2020

Vývoj obratu v ZÁLESÍ a.s.

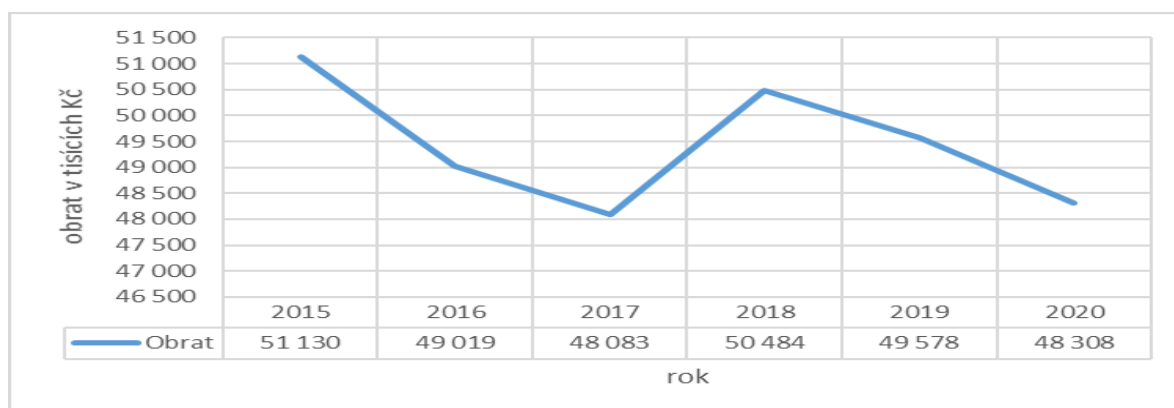


Obr. 3 Vývoj obratu ZÁLESÍ a.s. 2015-2020

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Obrat ZÁLESÍ a.s. vykazuje nejvyšší růst v roce 2017, kdy dosáhl hodnoty 1,216 miliardy Kč. Od roku 2017 do roku 2020 mírně klesal, v roce 2020 společnost dosáhla podobného obratu jako v roce 2016, celkem 1,039 miliardy Kč. Vzhledem k pandemické situaci nebyl propad tak dramatický, oproti předchozímu roku se snížil o 8,17 %. Závod KOVO eviduje propad obratu o 15 % z důvodu velké konkurence nabídky kovodělných výrobků z Číny, proto musel reagovat poskytováním velkých slev na výrobky, v závodu OBALY a PLASTY bylo snížení obratu z důvodu odlivu zákazníků.

Vývoj obrátu v ZÁLESÍ agro a.s.



Obr. 4 Vývoj obrátu ZÁLESÍ agro a.s. 2015-2016

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Společnost ZÁLESÍ agro a.s. největšího obrátu dosáhla v roce 2015, kdy společnost vznikla. Průměrně se obrát pohybuje kolem hodnoty 50 milionů Kč. V posledních dvou letech má mírně klesající tendenci. Obrát roku 2020 se snížil jen o 2,56 % oproti roku 2019. Společnost snížení obrátu na některém provozu vyrovnávala zvýšením aktivit v provozech jiných, aby propad nebyl tak zásadní.

4.2 Historie společnosti

Historie společnosti se vztahuje k datu 23. října 1950, kdy vzniklo jednotné zemědělské družstvo ZÁLESÍ Luhačovice. Původní ZÁLESÍ družstvo vlastníků Luhačovice v roce 2005 změnilo právní formu na akciovou společnost. K datu 1. 1. 2006 se společnost sloučila se zanikajícími společnostmi ZÁLESÍ ZL a.s. a AG Zálesí a.s. Dále se k 1. 1. 2014 společnost sloučila se zanikající společností ZÁLUH s.r.o. V roce 2015 se část jmění společnosti odštěpila do nově vzniklé společnosti ZÁLESÍ agro a.s.

4.3 Organizační struktura

Společnost ZÁLESÍ a.s. je členěna na závody a provozy podle druhu výroby a poskytovaných služeb.

Závod PLASTY – předmětem činnosti je výroba plastových dílů technologií vstřikování. Závod disponuje špičkovou technikou a zaměřuje se zejména na automobilový průmysl. Závod má dva provozy Plasty a Nástrojárnu.

Závod OBALY – vyrábí laminátové tuby pro kosmetický, farmaceutický a potravinářský průmysl, včetně potisku laminátových fólií a etiket. Provozy závodu jsou Potisk Ko - Pack a Tuby.

Závod KOVO – zabývá se strojírenskou výrobou za použití vysoce výkonných automatů a CNC strojů. Závod má tři provozy Kovo Pozlovice, Kovo Zeus a Kovo Autodíly S.

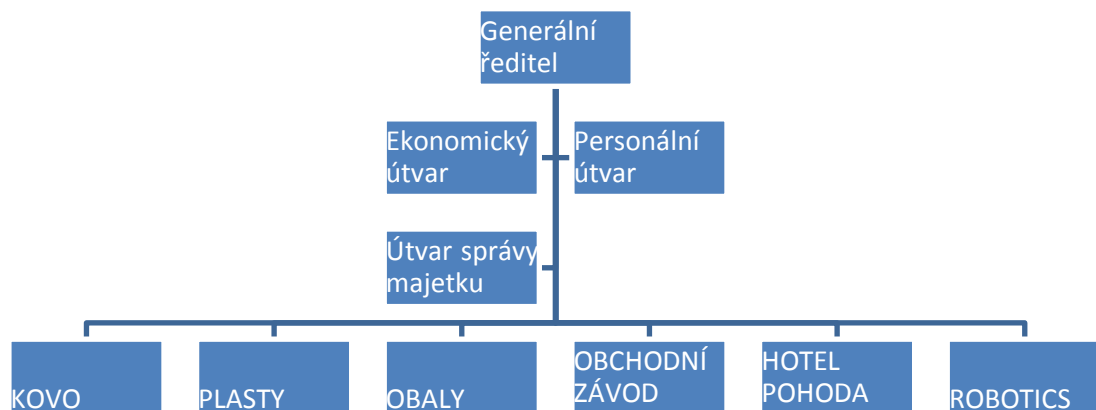
Závod HOTEL – společnost provozuje čtyřhvězdičkový Wellness Hotel Pohoda v Luhačovicích, ve kterém je restaurace a široká nabídka procedur v relaxačním centru.

Závod OBCHOD – je autorizovaným prodejcem traktorů značky Zetor, Valtra, Kubota a zařízení Pöttinger. Je rovněž výhradním dovozcem zametacích strojů a univerzálních nosičů AEBI. Obchodní závod se dělí na provoz režijní, opravárenství a prodeje – dopravy.

Závod ROBOTICS – nejmladší závod tvoří vývojové a konstrukční oddělení, která se zabývají technickým vývojem, stavbou strojů, záručním a pozáručním servisem a podporou zákazníků.

Organizační strukturu doplňuje úsek generálního ředitele, ekonomický útvar, personální útvar, útvar správy majetku a závodní stravování. Organizační struktura ZÁLESÍ a.s. je znázorněna na níže uvedeném obrázku.

ZÁLESÍ a.s.



Obr. 5 Organizační struktura ZÁLESÍ a.s.

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Činností společnosti **ZÁLESÍ agro a.s.** je obhospodařování půdy, chov masných krav a provozování maloobchodní prodejny zemědělských a zahrádkářských potřeb. Dělí

se na dva provozy a prodejnu Agro a jsou doplněny úsekem ředitele závodu, úsekem evidence půdy a ekonomkou. Níže uvedený obrázek zobrazuje aktuální organizační strukturu.

ZÁLESÍ agro a.s.



Obr. 6 Organizační struktura ZÁLESÍ agro a.s.

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

4.4 Struktura a vývoj počtu zaměstnanců

Kapitola bude analyzovat aktuální počet a strukturu zaměstnanců v organizacích. V první části se analýza zaměří na strukturu a počet zaměstnanců za obě společnosti k datu 31. 3. 2021. V další části budete proveden rozbor vývoje počtu zaměstnanců na jednotlivých závodech v letech 2015–2020. Data k analýzám byla poskytnuta personálním oddělením.

4.4.1 Struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení

Organizace mají diverzifikovanou výrobu a služby ve více činnostech. Strukturu zaměstnanců podle pracovního zařazení k datu 31.3.2021 analyzuje následující tabulka.

Tab. 1 Struktura zaměstnanců podle zařazení

ZAŘAZENÍ	POČET ZAMĚŠTNANCŮ
dělnické profese	386
THP	81
vedoucí THP	57
CELKEM	524

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Analýzou bylo zjištěno, že v organizacích pracuje nejvíce pracovníků v dělnických profesích, celkem 74 %. Organizace se zabývá převážně výrobní činností a mezi nejvíce zastou-

pené profese patří plastikář (obsluha strojů nebo linky), obsluha CNC strojů, seřizovač průmyslových strojů, strojírenský dělník, skladník a ruční balič.

Mezi THP profesemi je nejčastější referent řízení kvality, technolog, konstruktér, obchodní zástupce, referent, účetní a ekonom. Vedoucí THP jsou řídicí pozice v jednotlivých organizačních jednotkách v rámci všech závodů společnosti.

4.4.2 Vývoj počtu zaměstnanců na závodech v letech 2015–2020

V níže uvedené tabulce je zachycen vývoj průměrného počtu zaměstnanců v závodech organizací v letech 2015–2020.

Tab. 2 Vývoj počtu zaměstnanců v závodech

ZÁVOD	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PLASTY	169	187	212	199	179	162
OBALY	94	92	93	87	89	87
KOVO	139	153	159	141	126	121
HOTEL	57	53	59	60	58	57
OBCHOD	22	21	27	29	31	31
AGRO	28	28	26	23	24	26
ROBOTICS	0	0	3	8	10	15
SPRÁVNÍ ÚTVARY	20	22	23	25	25	23
CELKEM	529	556	602	572	542	522

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Nejvyšší počet pracovníků je od roku 2015 na závodě PLASTY. Nejmladší závod ROBOTICS vznikl v roce 2017 a vykazuje nejmenší počet zaměstnanců. Společnost měla nejvyšší počet zaměstnanců v roce 2017, od té doby má klesající tendenci. Důvody odchodů zaměstnanců jsou popsány v kapitole 4.7.

4.5 Vývoj základních personálních ukazatelů

Kapitola se zabývá výpočtem základních personálních ukazatelů v organizaci na základě zveřejněných výročních zpráv společností za období 2015–2019 na portálu Justice.cz a interních dokumentů organizace.

Analýza vývoje fluktuace v organizaci je uvedena v kapitolách 4.6 – 4.10.

4.5.1 Vývoj průměrné mzdy v letech 2015–2020

Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v organizaci ZÁLESÍ a.s. a ZÁLESÍ agro a.s. v letech 2015 až 2020 zobrazuje tabulka č. 3. Pro srovnání jsou uvedeny údaje vývoje průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR, které jsou dostupné na webových stránkách Českého

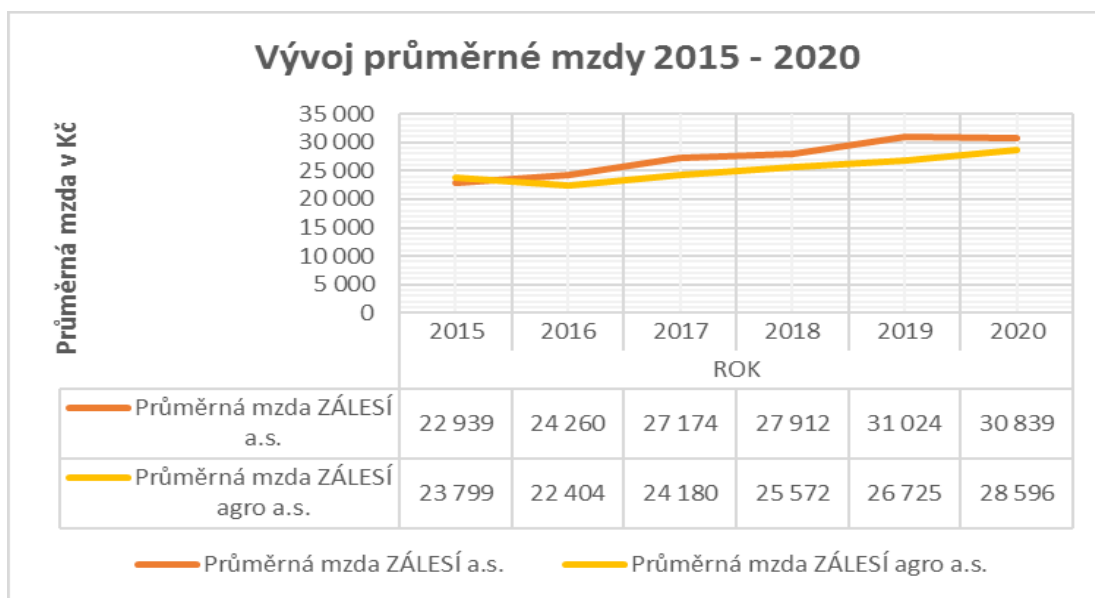
statistického úřadu. Data v tabulce ukazují, že průměrná mzda v uvedených letech byla ve společnosti ZÁLESÍ a.s. každý rok nižší než průměrná mzda v ČR. Největší rozdíl je patrný v roce 2020, kdy byla nižší oproti průměrné mzdě v ČR o 13,40 %. ZÁLESÍ agro a.s. vykazuje v celém období nižší průměrnou mzdu kolem 20%. V roce 2015 byla průměrná mzda nižší jen o 10,5 % a byl to také jediný rok, ve kterém byla průměrná mzda ZÁLESÍ agro a.s. vyšší než ve společnosti ZÁLESÍ a.s.

Tab. 3 Srovnání průměrné mzdy v ČR s průměrnou mzdou v organizaci 2015–2020

Průměrná mzda v Kč	ROK					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrná mzda v ČR	26 591	27 764	29 638	32 051	34 111	35 611
Průměrná mzda ZÁLESÍ a.s.	22 939	24 260	27 174	27 912	31 024	30 839
Rozdíl v %	-13,73	-12,62	-8,31	-12,91	-9,05	-13,40
Průměrná mzda ZÁLESÍ agro a.s.	23 799	22 404	24 180	25 572	26 725	28 596
Rozdíl v %	-10,50	-19,31	-18,42	-20,21	-21,65	-19,70

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů a ČSÚ

Níže uvedený graf zobrazuje vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v organizacích v letech 2015–2020.



Obr. 7 Průměrná mzda v organizacích 2015–2020

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Celkový nárůst průměrné mzdy od roku 2015 do 2020 je v ZÁLESÍ a.s. 34,44 %, v ZÁLESÍ agro a.s. pouze 20,16 %. Podle informací ředitele závodu jsou v zemědělství mzdy nižší, protože je velká konkurence na trhu potravinářských výrobků a každé zvýšení nákladů se projeví v jejich ceně.

4.5.2 Další personální ukazatele

V oblasti produktivity a přidané hodnoty jsou zařazeny výpočty ukazatele výnosů a ekonomické přidané hodnoty na jednoho pracovníka. Dalším vypočítaným ukazatelem jsou náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka.

Výnosy na jednoho pracovníka – jedná se o ukazatel produktivity, který ukazuje v daném období hodnotu výnosů organizace připadající na jednoho pracovníka. Vypočítá se jako podíl výnosů a průměrného přepočteného počtu pracovníků. V ZÁLESÍ a.s. jsou průměrné roční výnosy na jednoho pracovníka 2 098 tis. Kč. V ZÁLESÍ agro a.s. jsou průměrné roční výnosy na pracovníka 1 924 tis. Kč, ale v roce 2015 dosáhla společnost rekordního ukazatele ve výši 2 195 tis. Kč. Vývoj je zobrazen v grafu.



Obr. 8 Výnosy na pracovníka v období 2015–2020

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Ekonomická přidaná hodnota na jednoho pracovníka – ukazatel se vypočítá jako podíl zisku po zdanění sníženého o 10 % vlastního kapitálu a průměrného přepočteného počtu pracovníků. Za rok 2020 organizace neposkytla k datu analýzy konečná data za toto období, proto jsou v tabulce č. 4 uvedena data za období 2015 až 2019. Ekonomická přidaná hodnota na jednoho pracovníka vyjádřená v tisících korunách měla v roce

2015 a 2016 kladné hodnoty v ZÁLESÍ a.s., ale v roce 2018 došlo k propadu na hodnotu – 73,42 tis. Kč na jednoho pracovníka z důvodu snížení zisku po zdanění. ZÁLESÍ agro a.s. po celou dobu vykazuje zápornou ekonomickou přidanou hodnotu na jednoho pracovníka.

Tab. 4 Ekonomická přidaná hodnota na jednoho pracovníka 2015–2019

Ekonomická přidaná na pracovníka v tis. Kč	ROK				
	2015	2016	2017	2018	2019
Zisk po zdanění ZÁLESÍ a.s.	38 000	41 580	42 713	3 940	12 299
VK ve výši 10% ZÁLESÍ a.s.	35 425	39 583	43 854	44 248	45 478
Průměrný počet pracovníků ZÁLESÍ a.s.	501	528	576	549	518
Ekonomická přidaná hodnota na pracovníka ZÁLESÍ a.s.	5,14	3,78	-1,98	-73,42	-64,05
Zisk po zdanění ZÁLESÍ agro a.s.	-328	1 331	531	-707	-3 496
VK ve výši 10% ZÁLESÍ agro a.s.	3 559	3 692	3 746	3 675	3 325
Průměrný počet pracovníků ZÁLESÍ agro a.s.	28	28	26	23	24
Ekonomická přidaná hodnota na pracovníka ZÁLESÍ agro a.s.	-138,82	-84,32	-123,65	-190,52	-284,21

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka – ukazatel udává průměrnou hodnotu nákladů na vzdělávání a rozvoj jednoho pracovníka za rok a je vypočten jako podíl celkových nákladů na vzdělávání a průměrného počtu zaměstnanců v organizaci. Data byla poskytnuta pouze za období 2019–2020 a za obě společnosti dohromady. Z tabulky č. 5 vyplývá, že se v roce 2020 průměrné náklady na zaměstnance v oblasti vzdělávání snížily o 34 %. Důvodem snížení hodnoty parametru byla pandemická situace Covid – 19, kdy byla omezena možnost školení a vzdělávání.

Tab. 5 Náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka 2019–2020

ROK	2019	2020
Celkové náklady na vzdělávání v Kč	749 570	475 507
Průměrný počet zaměstnanců	542	522
Průměrné náklady na pracovníka v Kč	1 383	911

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

4.6 Vývoj fluktuace v období 2015–2020

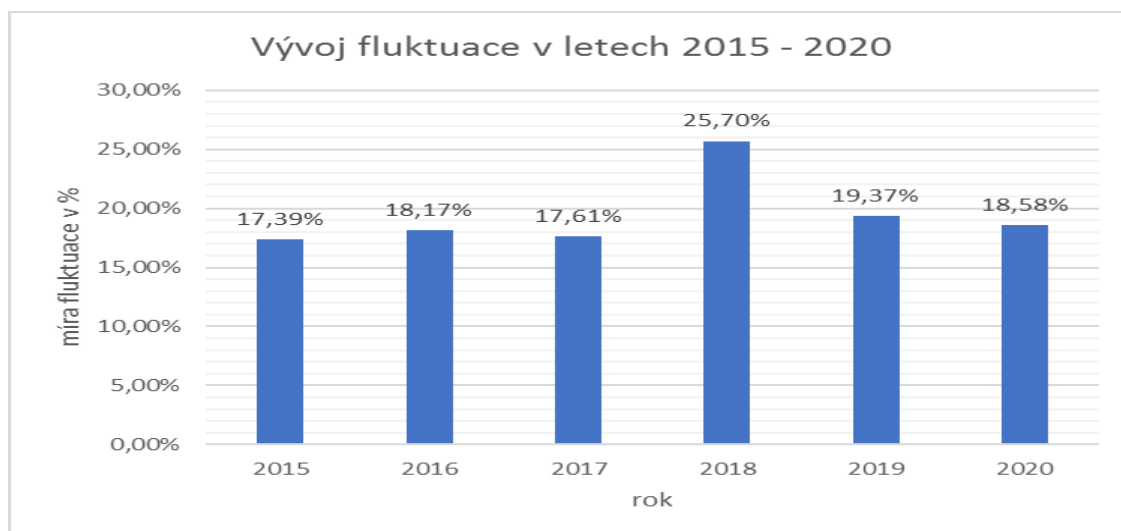
Míra fluktuace byla vypočítána podle vzorce uvedeného v kapitole 1. 3. Do výpočtu byl zahrnut průměrný počet zaměstnanců v konkrétním roce a počet zaměstnanců, kteří v daném období z organizace odešli celkově za obě společnosti. Podle analýzy interních dokumentů opustilo organizaci za rok 2015–2020 celkem 648 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců odešlo v roce 2018, důvody jsou popsány v kapitole 4.7, kde je uvedena i struktura odchodů zaměstnanců podle závodů. Výpočet míry fluktuace celé organizace je uveden v tabulce č. 6.

Tab. 6 Výpočet míry fluktuace 2015–2020

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Zaměstnanci počet	529	556	602	572	542	522
Zaměstnanci odchozí	92	101	106	147	105	97
Výpočet míry fluktuace %	17,39 %	18,17 %	17,61 %	25,70 %	19,37 %	18,58 %

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Na základě výpočtu míry fluktuace organizace je vytvořeno grafické znázornění průběhu fluktuace v letech 2015 až 2020.



Obr. 9 Graf vývoje fluktuace 2015–2020

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Zdravá míra fluktuace se podle kapitoly 1. 3 pohybuje v rozmezí 5–7 %. Provedená analýza za celou společnost ukazuje, že má míru fluktuace mnohem vyšší. Nejvyšší míra fluktuace 25,7 % byla v roce 2018, kdy odešlo celkem 147 pracovníků. Výpočet míry fluktuace

za organizaci jako celek neukazuje, kdo skutečně odchází. Podrobnější analýza je v následujících kapitolách 4.7 – 4.10.

Náklady na fluktuaci organizace nesleduje. Nemá zavedený systém, který by sledoval důvody odchodů zaměstnanců, přímé náklady na získání zaměstnanců (inzerce, pohovory), adaptaci, školení a náklady při odchodu zaměstnance z organizace. V organizace se neprovádí analýza nákladů fluktuace, které jsou spojeny se ztrátou výkonu odcházejícího zaměstnance a se zapracováním zaměstnanců nových.

Pro zjištění celkových ročních nákladů na fluktuaci ve společnosti diplomová práce vychází z kapitoly č. 1.2.1, kde jsou tyto náklady odhadnuty na základě literárních rešerší, a z dokumentu organizace s názvem Analýza personální situace ve firmě ZÁLESÍ a podklady pro tvorbu personální strategie společnosti na období 2018 a 2022, kde se odhadují náklady na odchozího zaměstnance na desetinásobek platu. Roční náklady na fluktuaci zaměstnanců v obou společnostech jsou vypočítány v tabulce č. 7. Výpočet vychází z desetinásobku průměrné mzdy a počtu odchozích pracovníků za rok. Vypočítané odhadované náklady na fluktuaci dosahují v obou společnostech částky 21,1 až 40,9 milionů korun za rok.

Tab. 7 Náklady na fluktuaci v letech 2015–2020

	ROK					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrná mzda ZÁLESÍ a.s. v Kč	22 939	24 260	27 174	27 912	31 024	30 839
Počet odchozích pracovníků za rok	90	97	102	141	100	92
Náklady na fluktuaci za rok v Kč	20 645 100	23 532 200	27 717 480	39 355 920	31 024 000	28 371 880
Průměrná mzda ZÁLESÍ agro a.s. v Kč	23 799	22 404	24 180	25 572	26 725	28 596
Počet odchozích pracovníků za rok	2	4	4	6	5	5
Náklady na fluktuaci za rok v Kč	475 980	896 160	967 200	1 534 320	1 336 250	1 429 800

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Analýza indexu stability, míry přežití, ukazatele délky a střední délky zaměstnání podle kapitoly 1.4. nebyla provedena, protože organizace tato data neviduje a nemohla je poskytnout.

4.7 Vývoj fluktuace v jednotlivých závodech společnosti

Tabulka č. 8 zobrazuje počet odchozích zaměstnanců z jednotlivých závodů v letech 2015–2020.

Tab. 8 Počet odchozích zaměstnanců podle závodů v 2015–2020

ZÁVOD	2015	2016	2017	2018	2019	2020	CELKEM
PLASTY	38	36	25	69	42	43	253
OBALY	17	14	21	13	10	12	87
KOVO	20	20	36	42	24	20	162
HOTEL	14	23	17	13	21	12	100
OBCHOD	0	3	1	2	0	4	10
AGRO	2	4	4	6	5	5	26
ROBOTICS	0	0	0	0	1	0	1
SPRÁVA	1	1	2	2	2	1	9

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Z dat vyplývá, že nejvíce odchodů pracovníků proběhlo na závodech PLASTY a KOVO. Jak počet odchodů zaměstnanců ovlivnil míru fluktuace v jednotlivých závodech, ukazují výpočty v tabulce č. 9. Data jsou zpracovaná za období 2015–2020.

Tab. 9 Míra fluktuace v závodech 2015-2020

ZÁVOD	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PLASTY	22,49 %	19,25 %	11,79 %	34,67 %	23,46 %	26,54 %
OBALY	18,09 %	15,22 %	22,58 %	14,94 %	11,24 %	13,79 %
KOVO	14,39 %	13,07 %	22,64 %	29,79 %	19,05 %	16,53 %
HOTEL	24,56 %	43,40 %	28,81 %	21,67 %	36,21 %	21,05 %
OBCHOD	0,00 %	14,29 %	3,70 %	6,90 %	0,00 %	12,90 %
AGRO	7,14 %	14,29 %	15,38 %	26,09 %	20,83 %	19,23 %
ROBOTICS	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	0,00 %
SPRÁVA	5,00 %	4,55 %	8,70 %	8,00 %	8,00 %	4,35 %

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Míra fluktuace v závodech se od roku 2018 do 2020 snižovala, pouze v závodě HOTEL byl v roce 2019 nárůst o 15 % a v závodě OBCHOD 2020 stoupla oproti roku 2018 na dvojnásobek. Podle analýzy vývoje míry fluktuace na závodech je nejvyšší míra v závodech HOTEL, PLASTY, KOVO a AGRO.

ZÁVOD HOTEL má největší odliv zaměstnanců na pracovních pozicích kuchař a pokojská. Důvodem je velká konkurence hotelových zařízení v Luhačovicích. Závod

HOTEL nebude předmětem další analýzy, protože v době zpracování projektu bylo hotelové zařízení z důvodu pandemické situace Covid – 19 uzavřeno a zaměstnanci se nezúčastnili dotazníkového šetření a řízených rozhovorů.

ZÁVOD PLASTY eviduje největší odliv zaměstnanců na pracovních pozicích operátor výroby. Jedná se o pracovní pozice, po kterých je na pracovním trhu velká poptávka. Rekordní míra fluktuace 34,67 % byla zaznamenána v roce 2018. Jednalo se převážně o dobrovolné odchody zaměstnanců z důvodu práce na směny, mzdového ohodnocení a velkého pracovního zatížení. Přestože míra fluktuace od tohoto roku klesala, v roce 2020 se zastavila na hodnotě 26,54 %. Vysoká fluktuace je problémem zejména z důvodu, že se jedná se o výrobní závod, který se podle dat z poslední dostupné výroční zprávy za rok 2019 podílel na tržbách ZÁLESÍ a.s. ve výši 40 %. Fluktuace zaměstnanců má špatný vliv hlavně na kvalitu výroby. Nedostatek pracovníků se nahrazuje agenturními pracovníky, k 30. 4. 2021 tvoří 35 % pracovníků závodu. K 30.4.2021 závod eviduje dvě neobsazená pracovní místa.

ZÁVOD KOVO má největší odliv zaměstnanců na strojírenských dělnických pozicích. Závod KOVO je výrobní závod a podle výroční zprávy ZÁLESÍ a.s. za rok 2019 se podílel na tržbách společnosti ve výši 17 %. Nejvyšší míra fluktuace 29,79 % je zaznamenána v roce 2018, v roce 2020 klesla na 16,53 %. Důvodem vysoké fluktuace byla robotizace pracoviště. K 30. 4. 2021 závod eviduje 10 volných míst, zejména jde o pozice obsluha CNC strojů. Do konce roku 2021 bude závod potřebovat pracovníky pro nový výrobní program, jejich počty se budou ještě upřesňovat.

Závod AGRO eviduje v roce 2020 míru fluktuace 19,23 %, nejvyšší zaznamenal v roce 2018 ve výši 26,09 %. Závod se zabývá zemědělskou výrobou a provozuje prodejnu zemědělských potřeb. Největší odliv pracovníků má v živočišné výrobě, protože práce je fyzicky i psychicky náročná a vyžaduje i kladný vztah ke zvířatům, která by nevhodné zacházení mohla odnést svým zdravím. Podle sdělení ředitele závodu jsou ochotni přijmout téměř každého uchazeče, až na pracovišti se časem ukáže, jestli má pracovník pro tuto práci předpoklady. Nejvíce odcházejí ošetřovatelé skotu a traktoristé. V AGRO pracují 4 THP pracovníci a 20 dělníků.

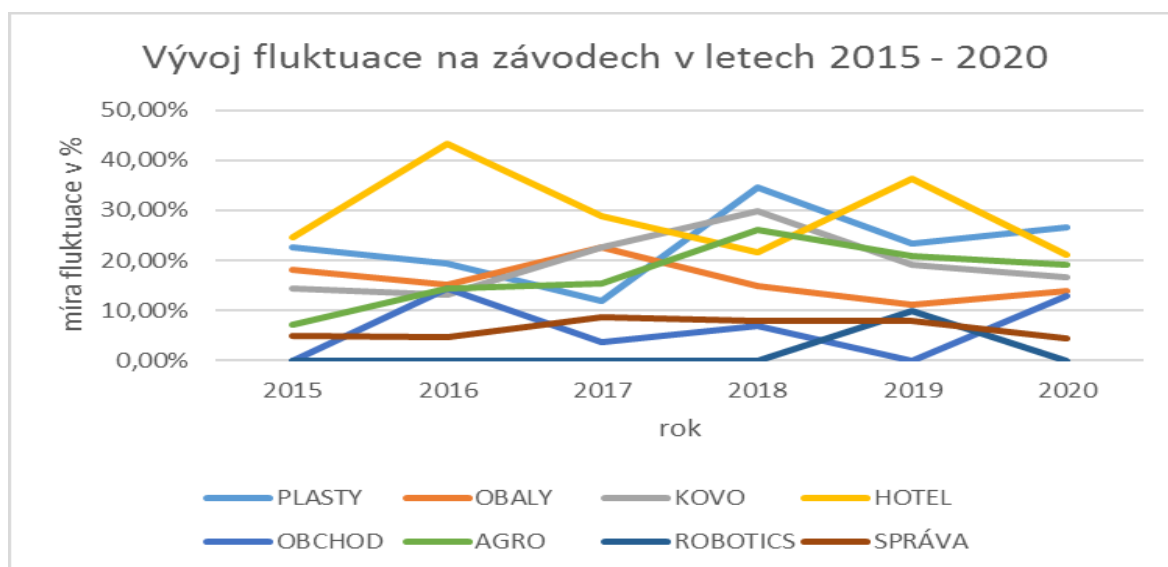
ZÁVOD OBALY měl v roce 2020 míru fluktuace 13,79 %. Jedná se o výrobní závod, který se podle dat z výroční zprávy 2019 ZÁLESÍ a.s. podílel na tržbách společnosti ve výši 22 %. V roce 2017 byla vyšší míra fluktuace z důvodu ztráty klíčového zákazníka,

který měl 35% podíl na celkovém obrátu závodu. Z tohoto důvodu firma musela propustit několik zaměstnanců. K 30.4.2021 závod eviduje 7 volných pracovních míst na pozici tiskař, pomocný tiskař, skladník a 4 pracovníky na balení.

ZÁVOD OBCHOD má vyšší míru fluktuace v roce 2020 z důvodu odchodu 3 pracovníků do důchodu.

Ostatní závody **SPRÁVA** a **ROBOTICS** vykazují nízkou míru fluktuace, závod **ROBOTICS** měl v roce 2020 fluktuaci 0. Jedná se o mladý rozvíjející se závod. Tým si vytvořil osobně ředitel závodu na základě svých referencí, a proto vykazuje vysokou stabilitu.

Grafické znázornění vývoje míry fluktuace na závodech v letech 2015–2020 znázorňuje obrázek č. 10.



Obr. 10 Graf vývoje fluktuace v závodech 2015-2020

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

4.8 Vývoj fluktuace dle věku pracovníků

V analýze organizace je rozebrán i vývoj fluktuace podle věku pracovníků. Personální oddělení poskytlo informace o odcházejících zaměstnancích za roky 2019 a 2020. Ze společností odešlo 105 zaměstnanců v roce 2019 a v roce 2020 jich bylo 97.

Tab. 10 Vývoj fluktuace podle věku pracovníků 2019–2020

Rok	2019	2020
Zaměstnanci počet celkem	542	522
Zaměstnanci odchozí celkem	105	97
<i>z toho do 30 let</i>	30	17
<i>z toho 30–50 let</i>	42	45
<i>z toho nad 50 let</i>	33	35
Výpočet míry fluktuace do 30 let %	5,54 %	3,26 %
Výpočet míry fluktuace 30–50 let %	7,74 %	8,62 %
Výpočet míry fluktuace nad 50 let %	6,09 %	6,70 %
Výpočet míry fluktuace celkem %	19,37 %	18,58 %

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Z tabulky č. 10 vyplývá, že největší míra fluktuace pracovníků je ve věku 30 až 50 let v obou sledovaných obdobích. Podle kapitoly 1.5.1 je pro tuto kategorii zaměstnanců důležitá možnost řídit svoji kariéru a nacházet ve své práci uspokojení. Nejnižší míra fluktuace je zaznamenána u kategorie do 30 let věku pracovníka.

4.9 Vývoj fluktuace podle pohlaví

Kapitola analyzuje v tabulce č. 11 vývoj fluktuace v letech 2019–2020 podle pohlaví v obou společnostech dohromady.

Tab. 11 Vývoj fluktuace podle pohlaví 2019–2020

Rok	2019	2020
Zaměstnanci počet celkem	542	522
Zaměstnanci odchozí celkem	105	97
<i>z toho muži</i>	86	49
<i>z toho ženy</i>	19	48
Výpočet míry fluktuace muži %	15,86 %	9,38 %
Výpočet míry fluktuace ženy %	3,51 %	9,20 %
Výpočet míry fluktuace celkem %	19,37 %	18,58 %

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

V roce 2019 byla větší míra fluktuace u mužů, v roce 2020 došlo ke srovnání obou kategorií. Nejvíce odchodů je zaznamenáno v kategorii ženy u málo kvalifikovaných dělnických pozic, jako je například balička zboží.

4.10 Vývoj dle druhu fluktuace

Vývoj fluktuace dle jejího druhu v letech 2019–2020 je zaznamenána v tabulce č. 12. Organizace ve svém personálním systému nevede důvody odchodu zaměstnanců a poskytla údaje o fluktuaci dobrovolné a nedobrovolné. Do dobrovolné fluktuace jsou

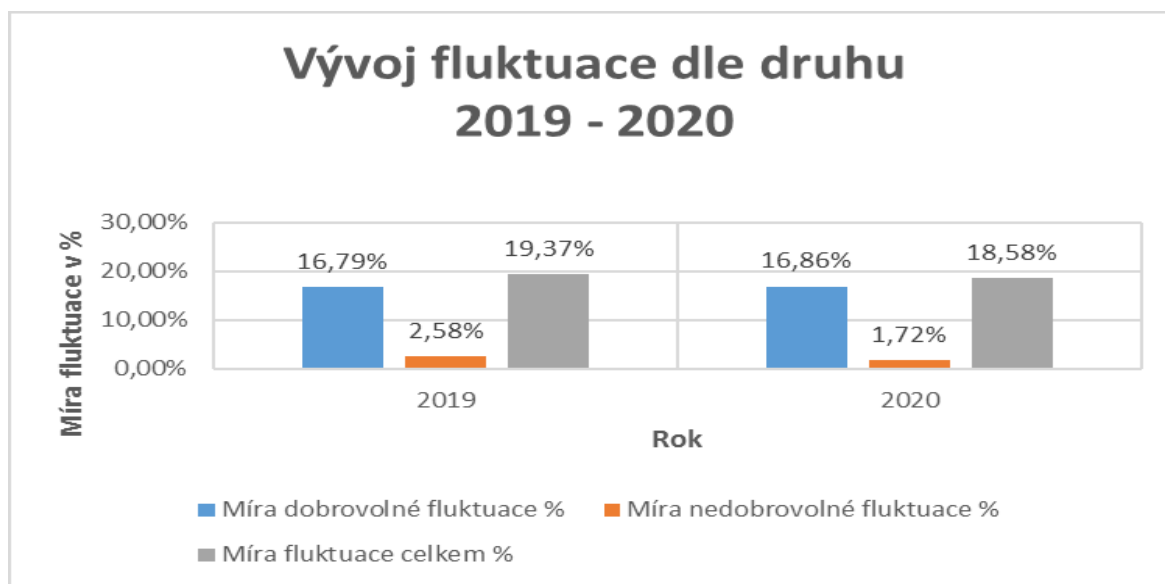
zařazeny odchody zaměstnanců z jejich individuálního rozhodnutí. V nedobrovolné jsou uvedeny odchody do důchodu a odchody pracovníků z důvodu rozhodnutí organizace.

Tab. 12 Vývoj dle druhu fluktuace 2019–2020

Rok	2019	2020
Zaměstnanci počet celkem	542	522
Zaměstnanci odchozí celkem	105	97
<i>z toho dobrovolná fluktuace</i>	91	88
<i>z toho nedobrovolná fluktuace</i>	14	9
Výpočet míry dobrovolné fluktuace %	16,79 %	16,86 %
Výpočet míry nedobrovolné fluktuace %	2,58 %	1,72 %
Výpočet míry fluktuace celkem %	19,37 %	18,58 %

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Rozbor fluktuace na dobrovolnou a nedobrovolnou ukazuje, že v organizaci v obou sledovaných obdobích dominuje fluktuace dobrovolná a většina zaměstnanců odchází z vlastního rozhodnutí. Grafické znázornění vývoje druhu fluktuace v letech 2019–2020 je v obrázku č. 11.



Obr. 11 Grafický vývoj fluktuace podle druhu 2019–2020

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Podle vyjádření personálního ředitele mezi hlavní důvody výpovědi ze strany zaměstnanců patří ukončení pracovního poměru na dobu určitou nebo výpovědi. Pracovníci odcházejí z osobních důvodů, jako jsou lepší pracovní podmínky, potřeba změny nebo jim nevyhovuje pracovat na směny. V mnohem menším měřítku byla dána výpověď ze strany zaměstnavatele ve zkušební lhůtě nebo v případě porušení pracovních povinností.

Dalším důvodem nedobrovolné fluktuace je odchod pracovníka do důchodu. Do projektu bude zahrnuto opatření, aby firma konkrétní důvody sledovala ve své personální evidenci. Tyto údaje mohou být použity pro tvorbu personální strategie a motivačního programu organizace.

5 ANALÝZA FAKTORŮ, KTERÉ MOHOU OVLIVŇOVAT FLUKTUACI VE SPOLEČNOSTI

Úroveň fluktuace ve společnosti je potřeba mít pod kontrolou a najít způsoby, jak eliminovat její negativní dopady. Proto je potřeba analyzovat jednotlivé oblasti, které mohou fluktuaci ve společnostech ZÁLESÍ ovlivňovat.

5.1 Příjem pracovníků

Organizace má vytvořenou personální strategii na období let 2018–2022, která se každý rok aktualizuje na základě změn uvnitř organizace a okolí. Organizace vytváří plány na budoucí nábor nových zaměstnanců. Plánování vychází z potřeb a požadavku závodů. Z hlediska časové naléhavosti je rozděleno do oblastí:

- aktuální potřeba;
- plán pracovníků na období 1 roku – vychází z výrobního plánu závodů;
- dlouhodobý plán pracovníků (2-3) roky – vychází ze strategie firmy.

Aktuální potřeba – příslušní vedoucí zaměstnanci 1x měsíčně v daném termínu nahlásí na personální oddělení požadavky na nové zaměstnance. Aktuální volná místa za celý podnik jsou pak umístěna na nástěnky ve všech závodech s cílem získat kontakty a doporučení na případné uchazeče. Volná místa se aktualizují pravidelně 2x měsíčně.

Další způsoby zveřejňování volných pracovních míst jsou:

- a) nahlášení volného místa na úřad práce;
- b) formou inzerce v novinách;
- c) formou vývěsek v Luhačovicích a okolí;
- d) vyhlášením v místním rozhlase přes obecní úřady;
- e) formou televizních kanálů;
- f) den otevřených dveří společnosti;
- g) FB a webové pracovní portály jobs.cz, práce.cz atd.;
- h) webové stránky ZÁLESÍ. Uchazeč o zaměstnání jedním kliknutím může reagovat na nabízenou pozici, zanechat na sebe kontaktní údaje a je v krátkém čase osloven personálním útvarem. Jsou zde uvedeny rovněž veškeré informace o nabízených pozicích a podmínky, které firma zájemcům může nabídnout.

Zájemci o dělnické pozice jsou oslovováni nejpozději do 2 až 5 dnů na základě vyjádření zájmu ze strany budoucího nadřízeného, o přijetí pracovníků do dělnických profesí se rozhoduje na základě pohovoru. Přijetí pracovníků na funkce klíčových dělnických profesí a THP probíhá na základě výběrového řízení. V prvním kole výběrového řízení jsou nejdříve vyhodnoceny písemné dokumenty uchazečů a vybráni vhodní kandidáti, kteří jsou osloveni organizací a pozváni do užšího výběrového kola.

Počet volných pracovních míst v letech 2015–2020

Tab. 13 Počet volných pracovních míst 2015–2020

ROK	2015	2016	2017	2018	2019	2020
POČET	20	26	34	27	20	28

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Počet uchazečů o zaměstnání v letech 2015–2020

Tab. 14 Počet uchazečů o zaměstnání 2015–2020

ROK	2015	2016	2017	2018	2019	2020
POČET	480	355	180	210	390	395

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

V roce 2015 zaznamenala organizace průměrný zájem 24 uchazečů na 1 volné místo, v roce 2019 to bylo skoro 20 uchazečů a v roce 2020 poklesl zájem na 14 uchazečů. Z dat je zřejmé, že o pracovní poměr v organizaci je stálý zájem.

Mezi nejobtížněji obsazované pozice ve strojírenské výrobě patří obsluha CNC a seřizovači z důvodu velké poptávky po těchto profesích ve Zlínském kraji. Závod HOTEL nejobtížněji obsazuje pozice číšník a kuchař, protože Luhačovice jako lázeňské město má velký počet hotelových zařízení a v této oblasti panuje velká konkurence.

Doporučení zaměstnance – v případě, že zaměstnanec doporučí na volné pracovní místo uchazeče, kterého dobře zná a je přesvědčen o jeho předpokladech na danou pozici, náleží mu odměna. Po odpracování zkušební doby novým pracovníkem náleží doporučujícímu zaměstnanci odměna 10 000 Kč a dalších 10 000 Kč po jednom roce pracovního poměru. Tabulka č. 15 zobrazuje počty přijatých pracovníků na doporučení v obou organizacích v letech 2015 až 2020.

Tab. 15 Počet pracovníků na doporučení 2015–2020

ROK	2015	2016	2017	2018	2019	2020
POČET	42	44	59	44	23	5

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Náborový příspěvek – v současné době společnost nabízí náborový příspěvek 10 000 Kč pro dělnické profese ve směnném nebo nepřetržitém provozu při uzavření smlouvy nejméně na 1 rok. V porovnání s ostatními firmami ve Zlínském kraji je náborový příspěvek nízký. V tabulce č. 16 je uveden počet nových pracovníků v letech 2015–2020, kteří obdrželi při nástupu náborový příspěvek.

Tab. 16 Počet přijatých pracovníků s náborovým příspěvkem v letech 2015–2020

ROK	2015	2016	2017	2018	2019	2020
POČET	0	11	47	50	17	7

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Na nabídku náborového příspěvku se podařilo obsadit v roce 2017 a 2018 nejvíce pracovníků. V roce 2019 je nových uchazečů skoro o 66 % méně a v roce 2020 již o 86 %. Při analýze nabídek konkurenčních firem ve Zlínském kraji na portále Práce (Práce a brigády, 2021) bylo zjištěno, že firmy lákají nové uchazeč na vyšší náborové příspěvky.

Tab. 17 Náborové příspěvky Zlínský kraj

FIRMA	POZICE	NÁBOROVÝ PŘÍSPĚVEK v Kč
Kovárna VIVA a.s.	Obsluha CNC	15 000 Kč + 5 000 Kč po zapracování
PWO Czech Republic a.s.	Seřizovač lisů	20 000 Kč
PRECIZ s.r.o.	Obsluha CNC	20 000 - 30 000 Kč
KOVOKON Popovice s.r.o.	Seřizovač CNC strojů	15 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, na základě informací portálu Práce

Z tabulky č. 17 vyplývá, že průměrný příspěvek konkurenčních firem je 20 000 Kč, to je o 100 % více než náborový příspěvek poskytovaný v organizaci.

Výše náborového příspěvku bude zahrnuta mezi prvky stabilizace pracovníků v organizaci. V projektu bude příspěvek zvýšen na částku 20 000 Kč pro dělnické pozice do směnného a nepřetržitého provozu při uzavření smlouvy na 1 rok.

Pokud se pracovník rozhodne prodloužit smlouvu na další období, bude mu vyplacen po dvou letech pracovního poměru ještě stabilizační příspěvek 10 000 Kč. Důvodem zařazení stabilizačního příspěvku do projektu je informace personálního oddělení,

že 33 zaměstnanců, kteří obdrželi náborový příspěvek v roce 2018 a 2019, již v organizaci nepracuje. Jedná se skoro o polovinu přijatých pracovníků, celkem 49 %.

Opatření na poskytování zvýšeného náborového příspěvku a stabilizačního příspěvku by se měla projevit v závodech PLASTY, OBALY, HOTEL, KOVO a měla by snížit vysokou míru fluktuace a stabilizovat nové zaměstnance.

Stipendia – pro budoucí zajištění kvalifikovaných zaměstnanců v potřebných oborech poskytuje společnost studentům stipendia, jejichž cílem je stabilizace absolventa ve společnosti. Společnost je také partnerem programu Firemní žáci, ve kterém studenti SPŠ – OA v Uherském Brodě uskutečňují praxi ve firmě. Učební osnovy jsou přizpůsobeny požadavkům firmy, žáci jsou podporováni stipendii a po ukončení studia mají garantováno pracovní místo. Organizace neposkytla data o výši poskytnutých stipendií.

Firma se rovněž zapojuje v rámci prezentace středních škol v Základní škole Luhačovice a na Veletrhu práce a vzdělávání ve Zlíně.

V případě nedostatku zaměstnanců firma využívá agenturních pracovníků. K 30.4.2021 jich v organizaci pracuje 47.

Adaptace pracovníka probíhá bez přidělení konkrétního mentora, ale pod dohledem vedoucího pracovníka a ostatních členů týmu. Každý pracovník obdrží Příručku zaměstnance, ve které jsou uvedeny údaje o společnosti, organizaci práce, odměňování a výhodách pro zaměstnance. Pro THP pracovníky je připraven i adaptační plán růstu. Průběh délky adaptace se odvíjí podle jednotlivých pracovních profesí. Některé pracovní pozice vyžadují delší dobu adaptace, například na závodě OBALY úplné zapracování na pozici seřizovač a tiskař může trvat i půl roku. Průběh adaptace v organizaci je i předmětem dotazníkového šetření a řízených rozhovorů a výsledky jsou publikovány v kapitole 6.

5.2 Pracovní prostředí

Společnost má vnitřním předpisem stanovenou **organizaci pracovní doby** a přestávek na jídlo a odpočinek pro jednotlivé útvary. Délka pracovní doby je u zaměstnanců s jednosměnným pracovním režimem nejvýše 40 hodin týdně, s třisměnným a nepřetržitým provozem 37,5 hodiny týdně a s dvousměnným 38,75 hodin. Maximálně po 6 hodinách poskytuje zaměstnavatel přestávku na jídlo v trvání 30 minut. Pokud to charakter práce dovolí, může být zaměstnanci povoleno pružné rozvržení pracovní doby nebo práce z domova.

Společnost zaměstnancům zajišťuje **závodní stravování** s příspěvkem zaměstnavatele a zaměstnanec zaplatí za oběd v jídelně 35 Kč. Ve vícesměnném provozu mohou zaměstnanci využívat jídelní automaty, kde platí zvýhodněná cena 30 Kč za jedno jídlo denně. Na jednotlivých provozech organizace provozuje i malé kantýny. K dispozici zaměstnancům jsou i nápojové automaty.

Čerpání dovolené je organizováno na výrobních závodech z provozních důvodů nařízením celozávodní dovolené v délce 3 týdnů, z toho 2 týdny v době letních prázdnin a 1 týden v období vánočních svátků. Zbytek dovolené je čerpán na základě dohody zaměstnance se zaměstnavatelem. Zaměstnanci závodů, jejichž činnost je závislá na sezónním období, a správních útvarů si termín dovolené určují individuálně v závislosti na pracovních povinnostech.

Společnost umožňuje zaměstnancům z větší vzdálenosti **ubytování** za výhodných podmínek na vlastní ubytovně. K datu 30. 4.2021 byla ubytovna v plné kapacitě obsazena agenturními pracovníky.

Bezpečnosti práce je věnována pozornost. Všechny povinnosti a práva zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou stanoveny ve vnitřním předpise Pracovní řád. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny počty pracovních úrazů ve společnostech za období let 2015–2020.

Tab. 18 Počet pracovních úrazů v letech 2015–2020

ROK	2015	2016	2017	2018	2019	2020
POČET ÚRAZŮ	13	11	14	13	16	8

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

V roce 2020 bylo zaznamenáno 8 pracovních úrazů. Při výpočtu počtu pracovních úrazů na 1000 pracovníků má ukazatel hodnotu 15,33. Nejvíce pracovních úrazů bylo zaznamenáno v závodě PLASTY.

V období pandemické situace onemocněním Covid – 19 byl vydán Příkaz GŘ, ve kterém byla přijata přísná hygienická opatření. Zda byla opatření dostatečná a spokojenost pracovníků s dalšími oblastmi pracovního prostředí, je předmětem dotazníkového šetření, které je vyhodnoceno v kapitole 6. 1.

5.3 Pracovní vztahy

Nový zaměstnanec při přijetí absolvuje osobní pohovor s personálním ředitelem a s ředitelem závodu, a z toho plyne osobní znalost každého zaměstnance. Dalším krokem k dobrým pracovním vztahům je uvedení nových pracovníků na pracoviště. Pokud se jedná o dělnické profese, jejich přímý nadřízený má povinnost představit nového pracovníka v den nástupu kolegům na pracovišti, v případě THP pracovníka zároveň všem zástupcům centrálních útvarů a generálnímu řediteli.

Pracovní vztahy odpovídají tradičnímu modelu. Ve společnosti panují poměrně dobré vztahy, ale management má hlavní slovo v rozhodování. Zaměstnanci se s přijatými rozhodnutími vyrovnávají, v opačném případě z organizace odejdou.

Podrobnější data o vztazích na pracovišti, vztazích pracovníků s nadřízenými a konflikty na pracovišti jsou zjištěny na základě dotazníkového šetření a rozhovorů v kapitole 6.

Pracovní kázeň zaměstnanců je zakotvena ve vnitřním předpise Pracovní řád.

5.4 Odměňování a zaměstnanecké benefity

5.4.1 Pravidla odměňování

Odměňování zaměstnanců je stanoveno na základě vnitřního předpisu společnosti Pravidla odměňování. Mzda je splatná ve výplatním termínu, který je 12. den následujícího měsíce. Dělnické profese jsou zpravidla odměňování hodinovou sazbou, THP a vedoucím pracovníkům je přiznána měsíční mzda. Ke mzdě náleží příplatky:

- a) za dobu práce přesčas 25% průměrného výdělku;
- b) za dobu práce ve svátek, pokud se nečerpá náhradní volno, 100% průměrného výdělku;
- c) za práci v sobotu a neděli 25% průměrného výdělku;
- d) za práci v noci minimálně 10% průměrného výdělku;
- e) za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí 10 % základní sazby minimální mzdy;
- f) za pracovní pohotovost nejméně 10% průměrného výdělku.

Společnost dává vyšší příplatek za práci v sobotu a neděli, zákoník práce ukládá sazbu nejméně 10 % průměrného výdělku a příplatek poskytovaný organizací je vyšší o 15 %.

Při analýze konkurenčního prostředí ve Zlínském kraji bylo zjištěno, že velká část firem motivuje svoje zaměstnance vyšším příplatkem za práci přesčas ve výši 50 % průměrného výdělku. Zvýšený příplatek by zvýšil ochotu a motivaci zaměstnanců pro situace, kdy organizace potřebuje zapojení pracovníků při plnění neodkladných časových termínů zakázek. Tabulka č. 19 zobrazuje počet přesčasových hodin a vyplacených příplatků za přesčas ve výši 25% v obou organizacích za roky 2019 a 2020.

Tab. 19 Příplatek za přesčas v letech 2019–2020

Rok	Počet přesčasových hodin	Příplatek za práci přesčas v tis. Kč
2019	51 448	2 010
2020	39 586	1 579

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Do projektu bude navržen **vyšší příplatek za práci přesčas ve výši 50 %**. Jednalo by se o vhodnou finanční pobídku ke zlepšení motivace. Opatření na zvýšený příplatek za práci přesčas ve výši 50 % by se měl projevit ve výrobních závodech PLASTY, OBALY, KOVO, AGRO a snížit vysokou míru fluktuace a stabilizovat zaměstnance v organizaci.

Podle informací personálního ředitele valorizace mezd v organizaci probíhá na základě vyhodnocení mnoha faktorů, jako je obecný růst mezd v ČR, inflace, plán výroby, hospodářský výsledek organizace za předcházející období a rovněž s ohledem na nabídku okolních firem. Valorizace probíhá každý rok v průměrné výši 3 %.

5.4.2 Prémiový řád

Pohyblivá složka odměňování je stanovena na základě vnitřního předpisu Prémiový řád, kde jsou uvedeny ukazatele pro poskytování pobídkové složky mzdy.

Formy poskytování pobídkové složky mzdy jsou:

- a) měsíční prémie – výše se odvíjí od ukazatelů a hodnocení jednotlivých útvarů;
- b) čtvrtletní prémie – výše podle ukazatelů pro ředitele a vedoucí jednotek;
- c) cílové prémie – udělují se za překročení plánu a za splnění konkrétních úkolů;
- d) mimořádné prémie – za účelem řešení mimořádných situací;
- e) fond (prémie) vedoucího – od roku 2020 jsou stanoveny 2% mzdových prostředků z plánu mezd na případy, kdy z tohoto fondu může příslušný vedoucí pracovník

ocenit splnění mimořádných úkolů, které přesáhly rámec útvaru a příznivě ovlivnily hospodářský výsledek.

Společnost na základě výsledku hospodaření za předcházející období vyplácí další prémie podle stanovených pravidel.

Spokojenost zaměstnanců s nastavením pohyblivé mzdové složky je vyhodnocena na základě dotazníkového šetření a řízených rozhovorů v kapitole č. 6.

5.4.3 Benchmarking mezd

Společnost je dlouholetým klientem společnosti TREXIMA, spol. s r.o. ve Zlíně, která zpracovává mzdové statistiky a řeší různé analýzy na trhu práce a vzdělávání. Firma provádí srovnání mezd v rámci krajů a celé ČR. Mzdové srovnání lze provést i v rámci jednotlivých pracovních pozic. Pro společnost ZÁLESÍ a.s. je tato statistika důležitá, protože na jejich základě upravuje systém odměňování a výši mezd, a přispívá ke konkurenceschopnosti v této oblasti. Podle informací personálního ředitele organizace využívá velmi podrobně zpracovanou statistiku vývoje mezd za jednotlivé profese a skupiny pracovníků ve srovnání se Zlínským krajem a ČR. Slouží jako jeden z podkladů pro valorizaci mezd v organizaci.

5.4.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity představují složku odměňování, která může hrát velkou roli při výběru zaměstnání a pro stabilizaci zaměstnanců ve společnosti. Ve firmě jsou zaměstnancům nabízeny tyto výhody:

- v oblasti stravování firma hradí náklady na výrobu jídla, kromě surovin, pracovník zaplatí za oběd 35 Kč, za jídlo z automatu 30 Kč a jsou instalovány nápojové automaty na pracovištích;
- v oblasti sociálního zabezpečení rodiče dostávají příspěvek 2 000 Kč při narození dítěte a firma také poskytuje zvýhodněné ubytování v podnikové ubytovně;
- poskytování placeného pracovního volna při řešení vyjmenovaných osobních záležitostí a možnost změny začátku pracovní doby, případně zkrácení;
- týden dovolené navíc po odpracování jednoho roku;
- věcné a finanční odměny při životních a pracovních výročích a odchodu do důchodu;
- příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % ze mzdy;

- příspěvek na kapitálové životní pojištění ve výši 300 Kč;
- výhodné rekreační pobyty a relaxace u smluvních partnerů a 20% sleva v hotelovém zařízení firmy i pro rodinné příslušníky;
- procedura v hodnotě 360 Kč v hotelu Pohoda po odpracování jednoho roku ve firmě;
- sleva 10% u cestovní kanceláře ATIS;
- náhrada na čištění pracovních oděvů 1x ročně;
- odměny pro bezpříspěvkové dárce krve;
- zvýhodněné tarify pro mobilní telefony;
- očkování proti chřipce a ve vybraných provozech i proti klíšťové encefalitidě;
- vánoční kolekce;
- sportovní akce – turnaj v bowlingu, pronájem zimního stadionu;
- setkání se zaměstnanci s kulturním programem a občerstvením na závěr roku.

Společnost poskytuje běžné benefity. V okolních firmách ve Zlínském kraji je možné nalézt nabídku atraktivnějších produktů. Mezi často nabízené benefity patří příspěvek na dopravu, sick day, vyšší příplatky za práci přesčas a noční práci, příspěvky na dovolenou, příspěvky na sport, kulturu i volný čas, stravenkový paušál a 13. plat. Zaměstnanecké benefity v organizaci jsou hodně nastaveny k nějakému okamžiku, například k životnímu jubileu, narození dítěte, a většina zaměstnanců na některé benefity v běžném roce nedosáhne. V systému chybí možnost volby zaměstnance vybrat si benefit podle svých potřeb a zájmů. Firmy v současné době běžně nabízí svým zaměstnancům různé typy benefit karet, tzv. cafeteria systém. Zaměstnavatel přispívá na volnočasové aktivity v oblasti sportu, zdravotní péče, kultury, dovolené a vzdělávání formou připsání bodů v určité finanční hodnotě na benefit kartu a zaměstnanec si konkrétní benefit podle svých preferencí vybere sám. Spokojenost zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých výhod je vyhodnocena v kapitole č. 6.

5.5 Stimulace pracovníků k pracovnímu výkonu

Organizace si je vědoma, že spokojení pracovníci jsou motivováni k tomu, aby práci vykonávali co nejlépe. Za základní motivační nástroje firma považuje:

- prémieový řád;
- systém vzdělávání;

- sociální program společnosti;
- systém hodnocení zaměstnanců.

Především v pravidelném hodnocení zaměstnanců je prostor pro hodnocení spokojenosti zaměstnance s podmínkami práce, organizací práce, odměňováním, komunikací a spolupráci na pracovišti. Tyto informace poskytují firmě zpětnou vazbu, jak kvalifikované zaměstnance více motivovat a stabilizovat ve společnosti. V současné době z důvodu pandemické situace nemoci Covid - 19 není hodnocení pracovníku prováděno, je nahrazeno dotazníkovým šetřením a úroveň vnitřní a vnější motivace zaměstnanců organizace bude analyzována v dalších kapitolách.

5.6 Firemní kultura

Oblast firemní kultury může mít velký vliv na spokojenost zaměstnanců a úspěch celé organizace. Úroveň firemní kultury se projevuje v mnoha oblastech.

Vize společnosti

Společnost deklaruje svoji vizi „**Vytvořit z firmy efektivně fungující organismus otevřený změnám, schopný obstát v náročném zákaznickém a konkurenčním domácím a zahraničním prostředí**“. Vize společnosti vyjadřuje sebevědomí, hrdost, plány, stabilitu a důvěru v budoucnost.

Etický kodex a společenská odpovědnost organizace

Organizace se řídí **zásadami**:

- Efektivní komunikace;
- Osobní odpovědnost;
- Otevřenost;
- Rychlost.

Organizace deklarovala svůj **etický kodex**, jehož plné znění je uvedeno v příloze P 6. Hlavním obsahem etického kodexu je vyjádření postoje k zákazníkům a pracovníkům a jejich potřebám, aktivitám v oblasti životního prostředí, společenské odpovědnosti a strategickému řízení organizace.

V oblasti **společenské odpovědnosti** firma finančně podporuje zájmová sdružení, školy, fyzické osoby nebo charitativní organizace. V tabulce na obrázku č. 12 jsou uvedeny finanční dary organizace poskytnuté v letech 2019–2020.

ROK 2019		
OBDAROVANÝ	ČÁSTKA	ÚČEL DARU
Lázeňská kolonáda Luhačovice	10 000	Festival Janáček Luhačovice
Dívčí saxofonový orchestr	10 000	činnost orchestru
SOŠ Luhačovice	5 000	majáles
Korunka Luhačovice	3 000	podpora nemocných dětí
Jana Pařenicová	5 000	elektrický vozík pro syna
DDM Luhačovice	4 000	akce Vítání prázdnin
ZŠ a MŠ Pozlovice	5 000	zakoupení šatních skříněk
Janáček Luhačovice, z.s.	5 000	činnost pěveckého sboru
ZŠ a MŠ Biskupice	5 000	vybavení hračkami
MěDK Elektra Luhačovice	10 000	prezentace v rámci plesu města
Včelka senior care o.p.s.	5 000	podpora činnosti organizace
Charita Luhačovice	10 000	podpora činnosti
Soubor písní a tanců Olšava, z	4 000	vydání zpěvníku
CELKEM ZA ROK 2019	81 000	
ROK 2020		
SOŠ Luhačovice	5 000	majáles
Dívčí saxofonový orchestr	10 000	činnost orchestru
DDM Luhačovice	2 000	akce Vítání prázdnin
CELKEM ZA ROK 2020	17 000	

Obr. 12 Finanční dary organizace za období 2019 a 2020

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

V oblasti **životního prostředí** se společnost zavázala v jeho ochranu, zvyšovat environmentální výkonnost firmy a plnit všechny požadavky v oblasti životního prostředí. Za spoluúčasti EU rovněž investovala do ochrany životního prostředí v rámci projektu Modernizace vytápění a zateplení objektů ZÁLESÍ a.s., které mají podstatně snížit spotřebu plynu o 2 755 GJ za rok. Firma svou ekologicky zaměřenou činností přispívá ke zlepšení udržování krajiny v okolí Luhačovic, ve kterém obyvatelé tráví svůj volný čas. Společnost ZÁLESÍ agro se přihlásila do projektu Agrární komory Zlín s názvem Pomozte nám zachránit farmáře, kde se děti seznamovaly s chovem zvířat a zemědělskou technikou s cílem zvýšit jejich zájem o tento obor.

Prezentace společnosti – znakem firemní kultury je také způsob prezentace společnosti na veřejnosti. K tomuto účelu organizace využívá webové stránky www.zalesi.cz, prezentuje se na FB, tisku, rozhlase, televizi a má propracované logo.



Obr. 13 Logo společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Komunikace v organizaci

Ve společnosti je kladen velký důraz na komunikaci, formální i neformální, protože pro společnost je důležité znát názory svých pracovníků. Firma velice dbá na dodržování zákonů, dohod a smluv a dodržování lidských práv a pravidel slušnosti. Pracovníci se svými problémy mají možnost obrátit se na vedení společnosti jedenkrát měsíčně v tzv. den otevřených dveří. U vchodu do správní budovy je umístěna schránka, kde mohou zaměstnanci anonymně vkládat své připomínky a stížnosti, které se řeší na poradě vedení. Podle informací personálního ředitele nejsou tyto možnosti pracovníky často využívány. Pracovníci na všech úrovních jsou informováni o plánech do budoucna, strategii a vizi organizace na pravidelných poradách. Pro šíření informací na provozech slouží také nástěnky. Zajímavé informace o společnosti, závodech a jejich zaměstnancích jsou vydávány ve firemním časopise Zálesák, který nyní není pravidelně vydáván.

Vztah k zaměstnancům a zákazníkům

Společnost individuálně přistupuje ke každému zaměstnanci a poskytuje jim dobré pracovní podmínky, aby se brzy začlenili do kolektivu a mohli podávat očekávané pracovní výsledky.

Společnost dbá na **spokojenost zákazníků** a každý zaměstnanec se musí snažit, aby vyhověl všem kladeným požadavkům odběratelů. Spokojenost zákazníků je neustále sledována, aby nedošlo k jejich odlivu, ale naopak na základě kladných referencí přicházeli noví. Dlouhodobým cílem je nabízet kvalitní výrobky a služby. Každoročně se koná setkání s nejvýznamnějšími obchodními partnery a přáteli firmy.

Společnost je zapojena do projektu Všeobecné zdravotní pojišťovny s názvem **Zdravá firma**. Zaměstnancům registrovaným u této pojišťovny je nabídnuto čerpání různých příspěvků na zdravotní, relaxační a rehabilitační programy pro posílení zdraví, které jsou poskytovány VZP nad rámec běžného zdravotního pojištění.

Společnost pořádá **dny otevřených dveří**, kdy je dána rodinným příslušníkům a široké veřejnosti možnost prohlédnout si prostory firmy. Opakovaně se ve firmě konají exkurze ze všech typů škol se záměrem otevření firmy mladé generaci.

Společnost dlouhodobě pořádá pro zaměstnance **společné akce**: zájezdy seniorů, společenské plesy, horské výšlapy, zábavné dny pro děti, divadelní zájezdy, sportovní akce a vánoční večírek. Výsledkem je stmelování a utužování kolektivu, možnost seznámit se s pracovníky z jiných útvarů a neformální poznání svých nadřízených.

Organizace je podle analýzy **konsensuální typ firemní kultury**, kde hraje velkou roli tradice společnosti, týmová práce, úzké společenské vztahy, loajalita s nepřímým řízením a delegováním pravomocí. Firemní kultura organizace disponuje svými symboly, rituály a hodnotami. Projekt diplomové práce je zpracováván v době pandemie Covid -19, která neumožnila analýzu organizace provádět v přímém osobním kontaktu se zaměstnanci, proto nebyl zjištěn prvek hrdiny. Je možné jej identifikovat z analýzy firemního časopisu, kde jsou například zveřejňována jména pracovníků s nejdelším pracovním poměrem v organizaci. Také z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů by bylo možné vytvořit prvek imaginárního ideálního zaměstnance nebo vedoucího pracovníka.

5.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Společnost má vypracován systematický plán vzdělávání, který průběžně připravuje pracovníky pro potřeby organizace. Personální útvar zpracovává na začátku příslušného roku roční plán školení společnosti. Všechna školení jsou rozdělena do těchto skupin:

- vstupní;
- školení dle právních norem a předpisů (BOZP, školení řidičů);
- periodická školení zaměstnanců zvláštních procesů (barvení, tisk);
- periodická školení obsluhy elektrických zařízení;
- periodická školení ze systému kvality;
- rozvojové programy (změna technologie, reorganizace);
- školení pro získání, prohlubování a zvyšování kvalifikace.

Základní systém vzdělávání vychází z potřeb legislativy. Požadavky na vzdělávání vycházející ze strategie a cílů firmy podávají jednotliví vedoucí pracovníci, kteří rozhodnou, jaké kvalifikované pracovníky potřebují k jejich naplnění. Podkladem vedoucím pracovníkům je pravidelné hodnocení zaměstnanců, kde získají objektivní informace pro jejich další perspektivní rozvoj. Společnost se v minulosti přihlásila do dotačního projektu Vzdělávání ZÁLESÍ a.s., do kterého se zapojilo 22 zaměstnanců v oblastech obecného IT a měkkých a manažerských dovedností. V kapitole 4.5.2 v tabulce č. 5 jsou analyzovány náklady na vzdělávání v letech 2019–2020 a výpočet průměrných nákladů na vzdělání na jednoho zaměstnance za rok. Účinnost a efektivnost vzdělávacích akcí na pracovní výkon zaměstnanců se provádí v rámci hodnocení zaměstnanců.

6 ANALÝZA SPOKOJENOSTI A FLUKTUAČNÍCH TENDENCÍ

Analýza spokojenosti zaměstnanců a jejich flukтуаčních tendencí byla provedena na základě dotazníkového šetření a pomocí řízených rozhovorů s vybranými pracovníky.

6.1 Dotazníkové šetření spokojenosti pracovníků ve firmě

Na průzkum spokojenosti pracovníků byl vytvořen dotazník, který obsahoval 44 otázek, které byly tříděny do oblastí: pracovní prostředí, pracovní vztahy, odměňování a zaměstnanecké benefity, motivace pracovníků, firemní kultura a vzdělávání a rozvoj pracovníků. Celkem bylo rozdáno 520 dotazníků a vrátilo se 234 ks vyplněných. Vrátilo se celkem 45 % vyplněných dotazníků.

Pracovníci byli motivováni k vyplnění dotazníků pobídkou, že za každý odevzdaný vyplněný dotazník firma Zálesí a.s. přispěje 20 Kč Domovu pro seniory Luhačovice. Celkový dar pro Domov pro seniory Luhačovice činí 4 680 Kč.

6.1.1 Základní údaje dotazníku

Organizace požadovaly rozšířit dotazníkové šetření nad rámec závodů i podle jednotlivých útvarů. Ve své firemní struktuře evidují celkem 14 útvarů a podle nich probíhalo vyhodnocení jednotlivých otázek pro získání objektivních informací pro vedení organizace. Pro měření postojů zaměstnanců k otázkám v dotazníku byla použita Likertova škála, která je složena z výroků, na které respondent může odpovědět na škále, která reprezentuje míru souhlasu. V dotazníkovém šetření bylo i několik otevřených otázek, na které respondenti krátce písemně odpověděli. Dotazník byl připraven pro všechna pracoviště, ale šetření probíhalo jen ve 13 útvarech společnosti, protože hotel je z důvodu pandemické situace uzavřen. Průzkum byl zahájen dne 24. 3. 2021 distribucí dotazníků pracovníkům, sběr vyplněných dotazníků proběhl dne 8. 4. 2021. Ve vyhodnocení dotazníku je nastaven i výraz *nezodpovězeno* pro případy, kdyby pracovník na danou otázku vůbec nereagoval. Dotazník je k nahlédnutí jako příloha P 1.

Základní údaje dotazníku sloužily k identifikaci pracovního zařazení, počet let ve firmě a příslušnosti k útvaru organizace.

Počet vyplněných dotazníků podle pracovního zařazení*Tab. 20 Pracovní zařazení*

Pracovní zařazení	Počet odpovědí
Dělnická profese	129
THP	64
Vedoucí THP	22
Nezodpovězeno	19

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 55 % zaměstnanců na dělnických pozicích, THP bylo 27 % a 9 % vedoucích THP. V 19 dotaznících nebylo pracovní zařazení vyplněno.

Počet vyplněných dotazníků podle délky pracovního poměru*Tab. 21 Délka pracovního poměru*

Délka pracovního poměru ve firmě	Počet odpovědí
Méně než 2 roky	34
2 roky – 5 let	54
Více než 5 let	133
Nezodpovězeno	13

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník vyplnili nejčastěji zaměstnanci pracující v organizaci více než 5 let, celkem 57 %.

Počet vyplněných dotazníků podle útvaru organizace*Tab. 22 Pracoviště zaměstnance*

Pracoviště zaměstnance	Počet vyplněných dotazníků
KOVO SPRÁVA	3
KOVO POZLOVICE	16
KOVO ZEUS	30
KOVO AD	11
OBALY – SPRÁVA	2
OBALY – TUBY	30
OBALY – POTISK	10
PLASTY	45
NÁSTROJÁRNA	28
HOTEL	0
OBCHODNÍ ZÁVOD	14
AGRO	15
ROBOTICS	14
CENTRÁLNÍ ÚTVARY	16

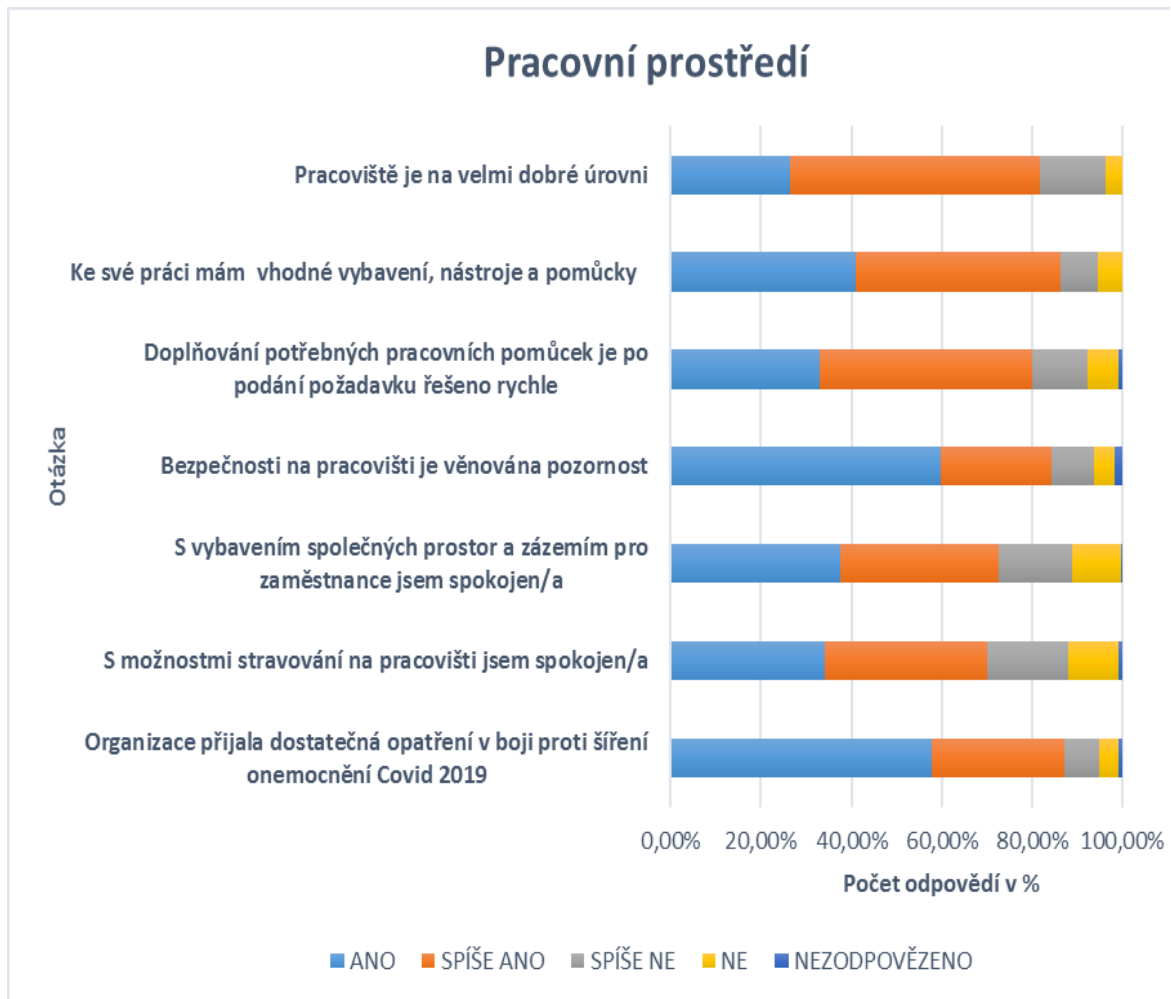
Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou uvedeny počty vyplněných dotazníků podle jednotlivých sledovaných útvarů. Závod HOTEL se dotazníkového šetření nezúčastnil kvůli omezení činnosti z důvodu pandemické situace Covid – 19.

6.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocení dotazníkového šetření v této kapitole je provedeno za celou organizaci a je uspořádáno podle jednotlivých oblastí, na které byl dotazník zaměřen. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření podle jednotlivých útvarů je uvedeno v příloze P 4. Dotazník obsahoval uzavřené a otevřené typy otázek. Výsledky uzavřených otázek jsou za každou oblast graficky znázorněny v grafu, ve kterém jsou názvy otázek a výsledky výskytu jednotlivých odpovědí v procentech. Následuje jejich slovní hodnocení. U otevřených otázek jsou interpretovány nejčastější odpovědi respondentů. V příloze P 5 jsou podrobné výsledky z dotazníkového šetření za celou organizaci zpracovány v tabulkách.

Oblast pracovního prostředí – v dotazníkovém šetření bylo na tuto oblast zaměřeno celkem 9 otázek a otázka č. 2 byla otevřená.



Obr. 14 Vyhodnocení otázek oblasti pracovního prostředí

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na otázku, že je pracoviště na velmi dobré úrovni, ve všech útvarech převažovaly *ano* a *spíše ano*. Odpověď *spíše ne* se nejvíce objevila v KOVO-POZ a KOVO – SPR, v KOVO-ZEUS a PLASTY se rovněž vyskytla v 10 % odpověď *ne*. Na základě druhé doplňující otevřené otázky, co by pro zlepšení zázemí zaměstnanců na závodě KOVO pracovníci uvítali, byly nejčastější odpovědi modernizace dílny a strojního parku, nové šatny, kávovar do kuchyňky a klimatizace. Závody OBALY a PLASTY mají podle zaměstnanců problémy s klimatizací, její špatné nastavení způsobuje zaměstnancům zdravotní problémy. Otázka na vhodné vybavení, nástroje a pomůcky k práci je zaměstnanci všech útvarů kladně hodnocena, ve všech útvarech převažovaly odpovědi *ano* a *spíše ano*. Z dat vyplývá, že tato otázka nebude mít vliv na stabilizaci zaměstnanců.

Rovněž postoj pracovníků k bezpečnosti na pracovišti je kladný. Bezpečnosti a ochraně zdraví při práci je organizací podle Vnitřního řádu věnována velká pozornost. Analýze

pracovních úrazů je věnována kapitola 5.2, kde je uveden výpočet míry pracovních úrazů na 1000 pracovníků. Index je nízký a nemá přímý vliv na stabilizaci zaměstnanců v organizaci. Pracovníci organizace rovněž kladně hodnotí opatření, která organizace přijala v boji proti onemocnění Covid - 19.

S vybavením společných prostor a zázemím pro zaměstnance nejsou spokojeny útvary OBALY-SPRÁVA v 50 % a KOVO ZEUS. Zde si nejčastěji pracovníci stěžovali na úroveň šaten a klimatizaci, jak uvedli v doplňující otázce č. 2. Vyplněné dotazníky z útvaru OBALY SPRÁVA byly pouze 2, proto požadavek relaxační zóny nebude zahrnovat do projektu. Problematika zázemí pro zaměstnance se prolíná s otázkou č. 1, zaměstnanci v odpovědích zaměřovali odpovědi na tyto otázky. Nejen pracoviště, ale i zázemí pro zaměstnance, jako je úroveň šaten a správně fungující klimatizaci, mají vliv nejen na spokojenost zaměstnanců, ale i na jejich zdraví.

Nespokojenost zaměstnanců je zaznamenána při dotazníkovém šetření v organizaci v oblasti stravování. Vyplývá to i z vyhodnocení otázky č. 7. V oblasti stravování na pracovišti jsou v rámci organizace velké rozdíly. Největší nespokojenost je zaznamenána v útvarech PLASTY, NÁSTROJÁRNA, OBALY SPR a útvarech závodu KOVO. Podle vyhodnocení dotazníků celkem 29,06 % pracovníků celé organizace odpovědělo *ne a spíše ne*. Možnosti stravování na pracovišti jsou popsány v kapitole 5.2. Oblast stravování má vliv na zdraví a spokojenost zaměstnanců a zároveň i na produktivitu práce. Vhodným prvkem by bylo zavést systém stravování, ve kterém by zaměstnanci měli možnost si zvolit způsob stravování. Pokud někomu nevyhovuje stravování v závodní jídelně nebo nákup jídla z automatu, benefitu příspěvek na stravování vůbec nevyužívá. Důvody mohou být různé, například nařízená dieta, veganství, alergie, a zaměstnanci tímto mohou být znevýhodněni. Vhodným řešením by bylo zavedení stravenkového paušálu pro všechny pracovníky. Jedná se příspěvek na stravování v peněžní formě. Tato novinka platí od 1. 1. 2021 a podle zákona o daních příjmů § 6 odst. 9 písm. b) jeho výše může být maximálně 70% horní hranice stravného poskytovaného při pracovní cestě 5 až 12 hodin. V roce 2021 je to částka 108 Kč, takže příspěvek na stravování může být maximálně $108 \times 70\% = 75,60$ Kč. Stravenkový paušál by sjednotil podmínky stravování v organizaci. Zaměstnanec by podle odpracovaných dnů předcházejícího měsíce dostal v měsíční mzdě finanční příspěvek na stravování a sám by udělal rozhodnutí, jestli si z příspěvku zaplatí oběd v závodní jídelně (v plné výši 65 Kč) nebo si stravování zajistí jiným způsobem. V analýze nákladů na stravování zaměstnanců za rok 2019 a 2020 za obě společnosti jsou

v níže uvedené tabulce zobrazeny celkové náklady organizace na stravování zaměstnanců a vypočítán průměrný náklad na stravování na jednoho zaměstnance.

Tab. 23 Náklady na stravování 2019–2020

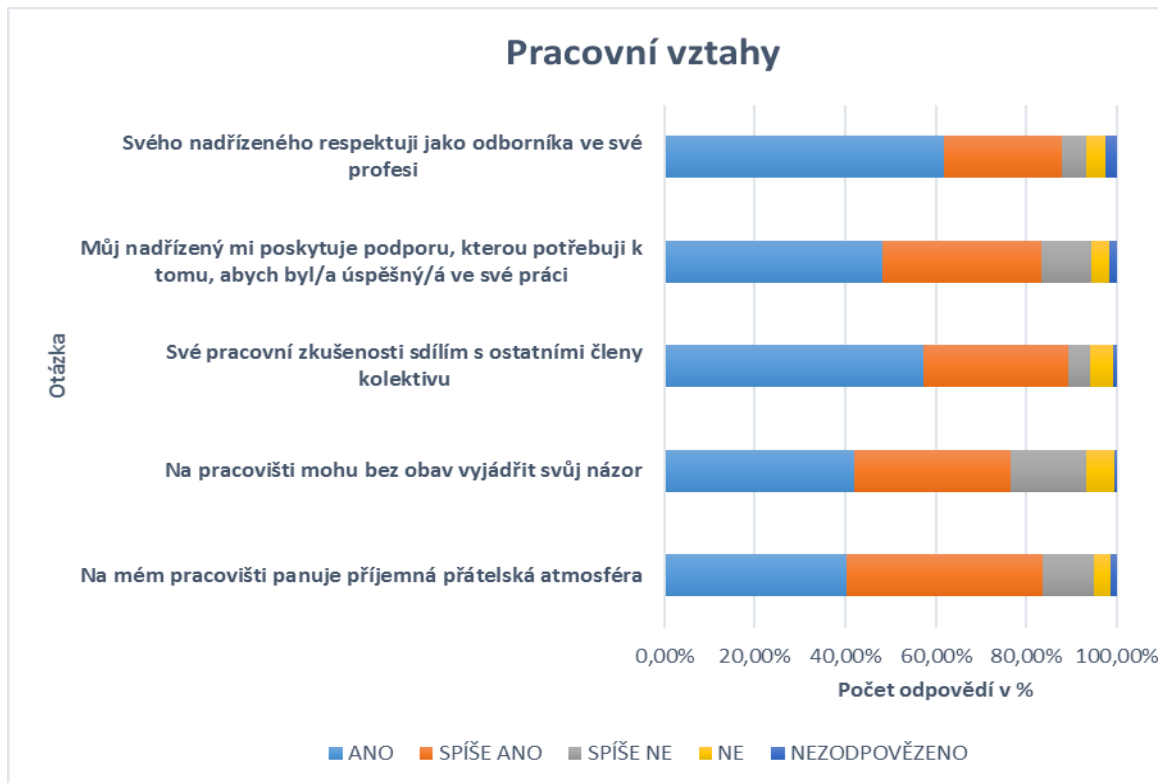
	Rok 2019	Rok 2020
Náklady organizace na stravování v Kč	1 825 000	1 781 000
Průměrný počet zaměstnanců	542	522
Náklady na stravování 1 zaměstnance v Kč/rok	3 367	3 412

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Z dat v tabulce vyplývá, že závodní stravování není často využíváno, protože náklady přepočtené na 1 zaměstnance za rok jsou nízké. Pokud v roce 2020 byly náklady zaměstnavatele na jeden oběd 30 Kč, zaměstnanec si průměrně objednal $3412/30 = 114$ obědů za rok. Závodní stravování je využíváno jen z jedné poloviny. V projektu bude navržen stravenkový paušál ve výši 50 Kč za jeden odpracovaný den. Zlepšení stravování zaměstnanců bude mít pozitivní vliv na zdraví a spokojenost zaměstnanců.

Dotazníkové šetření objevilo některé problémy s úrovní pracoviště a zázemí v závodech KOVO, PLASTY a OBALY. Do strojního vybavení na závodě KOVO se pravidelně investuje, vyjadřuje to i výše odpisů strojního vybavení, ročně v hodnotě 10 milionů. Připravuje se investice do nových strojů a robotických buněk ve výši 42 milionů. Nejstarší strojní vybavení je na pracovišti v Pozlovicích, kde ovšem není sériová výroba a investice jsou zde proto menší. Zázemí pro zaměstnance se na závodě postupně modernizuje, v Pozlovicích mají zaměstnanci vybudované nové šatny, na jiných provozech se renovuje sociální zařízení. Klimatizace na závodě KOVO není ve všech provozech dostupná, protože tomu brání stavební konstrukce budov. Problémy s fungováním klimatizace jsou na závodech PLASTY a OBALY. V projektu bude navržen servis a seřízení klimatizace na těchto závodech, který by měl mít příznivý dopad na zdraví pracovníků a snížit nemocnost v organizaci.

Oblast pracovních vztahů – v dotazníkovém šetření bylo položeno 7 otázek, z toho jedna byla otevřená. Výsledky šetření jsou znázorněny v níže uvedeném grafu.



Obr. 15 Vyhodnocení otázek oblasti pracovních vztahů

Zdroj: vlastní zpracování

Jinou strukturu odpovědí měla otázka č. 12, proto je vyhodnocení otázky uvedeno samostatně.



Obr. 16 Vyhodnocení otázky č. 12

Zdroj: vlastní zpracování

Většina zaměstnanců celé organizace vyjadřuje svůj postoj ke všem otázkám zaměřených na analýzu pracovních vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnanci a vedoucími kladně. Zaměstnanci sdílí své pracovní zkušenosti a konflikty nejsou časté. Při podrobnější analýze

závodů je zjištěno v útvarech závodu KOVO, že zaměstnanci nemohou vyjádřit svůj názor. Na doplňující otevřenou otázku č. 15, co by zaměstnanci na místě vedoucího udělali pro zlepšení atmosféry na pracovišti, se na závodě KOVO pracovníci vyjádřili, že by vedoucí měl zlepšit mezilidské vztahy a chování. Pracovníci závodu PLASTY by na místě vedoucího zavedli stejné pracovní podmínky pro všechny a zlepšení komunikace a řešení problémů. Tyto odpovědi jsou odrazem přítomnosti většího počtu agenturních pracovníků na závodě, kteří mají jiné pracovní podmínky než kmenoví zaměstnanci.

Celkově je oblast pracovních vztahů na pracovišti hodnocena pozitivně. Určité problémy se vyskytují na závodě PLASTY a KOVO. Mohlo by se stát, že dojde k odcizení těchto zaměstnanců, mohou mít pocit křivdy, uzavřou se do sebe a mohou organizaci opustit. V těchto závodech je analyzována i nejvyšší míra fluktuace, proto bude problematika dále analyzována s řediteli závodů v kapitole 6.4.

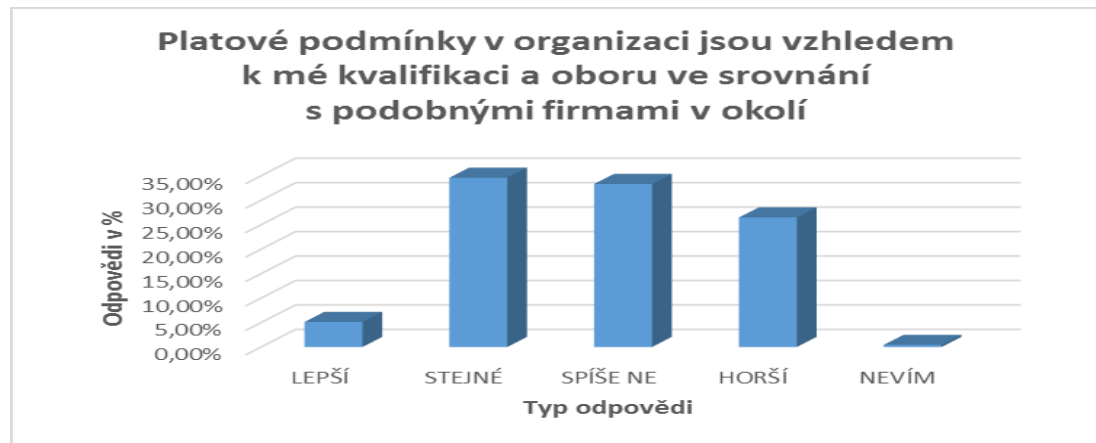
Oblast odměňování a zaměstnaneckých benefitů – v dotazníku byly z této oblasti položeny otázky č. 16–21, z toho dvě otázky byly otevřené.



Obr. 17 Vyhodnocení otázek 16, 18 a 20

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17 měla jinou strukturu odpovědí, proto je vyhodnocení uvedeno samostatně v níže uvedeném grafu.



Obr. 18 Vyhodnocení otázky č. 17

Zdroj: vlastní zpracování

Podle vyhodnocení dotazníkového šetření byla zaznamenána nespokojenost s výší mzdy u všech útvarů závodu KOVO, kde se více jak polovina zaměstnanců domnívá, že za svoji práci nedostávají odpovídající odměnu. V závodě KOVO rovněž převládá názor, že pohyblivá složka mzdy není spravedlivě nastavena. Vyšší nespokojenost s výší mzdy je zaznamenána rovněž u závodu PLASTY, kde 42 % pracovníků odpovědělo *spíše ne* a *ne*. V AGRO je nespokojena třetina zaměstnanců.

Vyhodnocení odpovědi na otázku, zda platové podmínky v organizaci jsou srovnatelné s podobnými firmami v okolí, zobrazuje graf na obrázku č. 18. Názor, že platové podmínky jsou ve srovnání s okolím horší, převládá na všech útvarech závodu KOVO. Odpověď horší je také častá v útvarech OBALY – TUBY a PLASTY. Překvapivé bylo i velké procento odpovědí *nevím*, pracovníci zřejmě nesledují informace, jaká je mzdová úroveň u konkurenčních firem a v jejich případě by úroveň mzdy neměla být důvodem k odchodu z organizace. Příkladem je AGRO, kde je zaznamenána nespokojenost se mzdovým ohodnocením, ale 75% pracovníků odpovědělo, že nemá informace o situaci v okolních firmách. S nastavením pohyblivé složky je zaznamenána největší nespokojenost v útvarech závodu KOVO. Lépe nastavit by ji chtěly také útvary OBALY TUBY, PLASTY, NÁSTROJÁRNA. Všechny útvary by chtěly zvýšit pohyblivou složku mzdy, podle odpovědi by také měla být poskytována spravedlivě, měla by se řídit jasnými pravidly, motivovat a zohlednit výsledky dosažené práce. Zaměstnanecké benefity nejsou zajímavé především pro zaměstnance všech útvarů závodu KOVO, pro útvary OBALY SPRÁVA, PLASTY, NÁSTROJÁRNA a ROBOTICS, kde odpovědělo velké procento zaměstnanců *spíše ne* a *ne*. V doplňující otázce, jaké benefity by si přáli zavést, byly nejčastěji uvedeny

stravenky, příspěvek na dopravu, 13. plat, poukazy na relaxaci a sport, lépe placené přesčasy, sick days a slevy na prodejně.

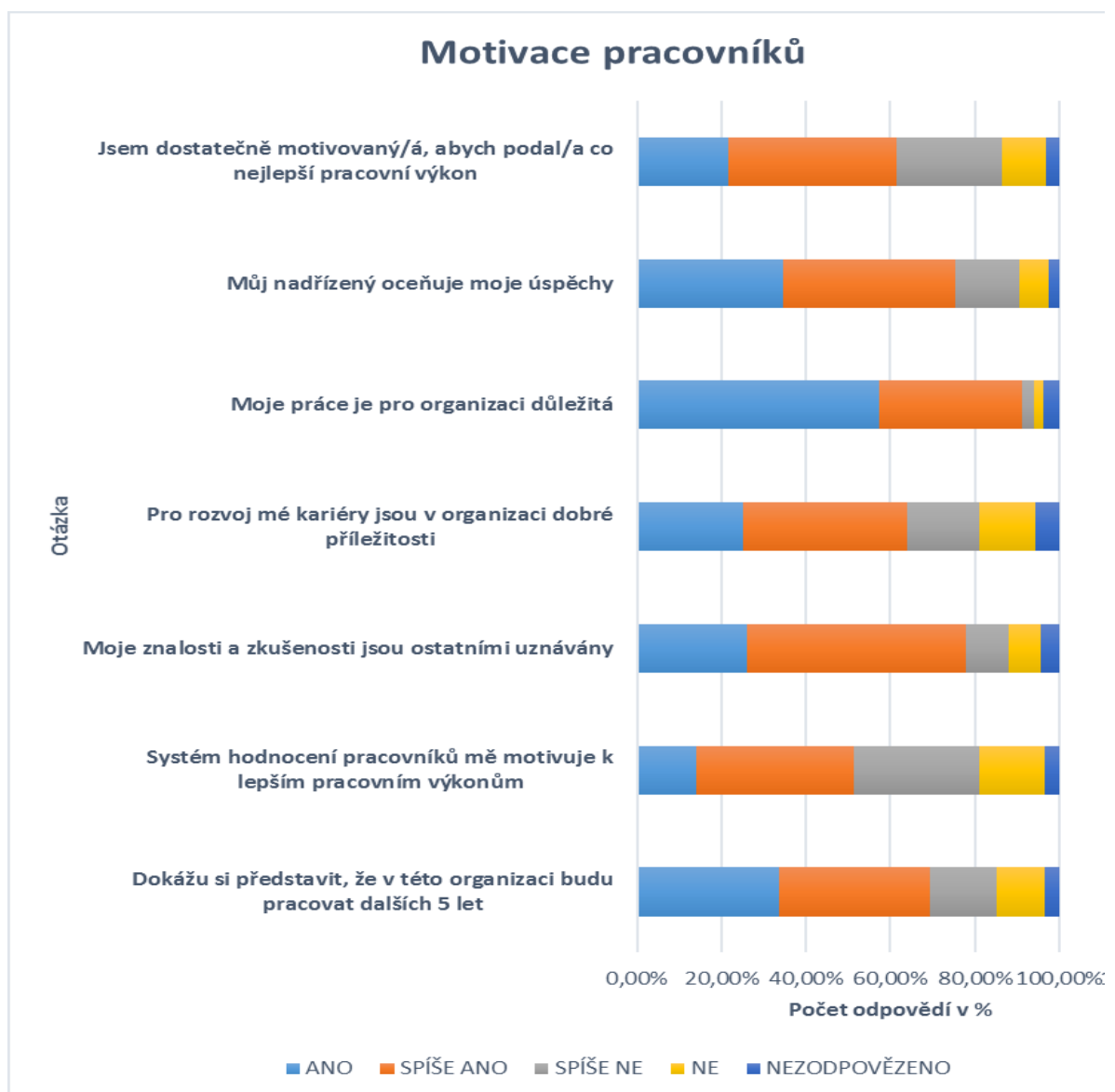
Na základě dat z dotazníkového šetření vyplývá informace, že oblast odměňování a zaměstnaneckých benefitů je jedním z hlavních faktorů stabilizace zaměstnanců v organizaci. Celkově se určitá míra nespokojenosti projevuje ve všech útvarech, ale největší je v útvarech závodu KOVO, za nimi následuje útvar PLASTY, OBALY TUBY, AGRO a NÁSTROJÁRNA. V závodě ROBOTICS by přivítali zajímavější benefity. Organizace při stanovení odměn zaměstnanců vychází ze mzdového benchmarkingu od firmy Trexima, úrovní inflace a konkurenčních nabídek mezd v okolních firmách, proto tato problematika nebude v projektu řešena. Možnost zlepšení motivace zaměstnanců spravedlivým nastavením pohyblivé složky by byla vhodným prvkem projektu stabilizace zaměstnanců. Pro vedoucí zaměstnance byl zřízen fond odměn ve výši 2 % z celkových mzdových prostředků pro ohodnocení pracovníků za práci nad rámec povinností zaměstnance. Účinnou metodou motivace by byla možnost, aby vedoucí pracovník mohl přímo ohodnotit své zaměstnance i v jiných případech, například když zaměstnanec nalezne rychlé řešení vzniklého pracovního problému, za kvalitu, aktivitu nebo nadstandardní výkon. Dobře mířená, spravedlivá a rychlá odměna by byla jedním prvkem motivace a stabilizace zaměstnanců. Peníze přinášejí motivaci také proto, že slouží jako nástroj uznání. V projektu bude navrženo zvýšení fondu odměn vedoucího o 1 %.

Při analýze firemních zaměstnaneckých benefitů v kapitole 5.4.4 bylo zjištěno, že nastavený systém je nedostatečný, jak potvrzuje dotazníkové šetření. V systému chybí v současné době velice oblíbená benefit karta na čerpání výhod podle preference zaměstnanců. Zaměstnanci by rovněž uvítali příspěvek na dopravu do zaměstnání. Oblast příplatků ke mzdě je analyzována v kapitole 5.4.1.

V otevřené otázce č. 21 jaké nové benefity by zaměstnanci přivítali, byly často uvedeny příspěvky na kulturu, sport, rekreaci. Oblast benefitů v organizaci je analyzována v kapitole 5.4.4 a bylo zjištěno, že pracovníci nemají možnost si zvolit benefity podle svého zájmu. Do projektu navrhuji pro všechny zaměstnance zavedení **Flexi Pass Card** od společnosti Sodexo, se kterou mohou platit zaměstnanci své aktivity v oblasti volného času. Je důležité, aby byly výhody pro pracovníky dostatečně přitažlivé, aby odpovídaly jejich potřebám

Slevy na prodejně nebudou uvedeny v projektu, nebyly by atraktivní pro všechny zaměstnance. Zavedení sick days by zase nebylo vhodné z důvodu směnného provozu na závodech a mohlo by způsobit problémy při výrobě. K požadavku na 13. plat bylo personálním ředitelem uvedeno, že zaměstnanci dostávají mimořádné prémie, jejichž výše závisí na hospodářském výsledku organizace, jen tyto odměny nejsou nazývány jako 13. plat.

Oblast motivace pracovníků – dotazník obsahuje 7 uzavřených otázek z této oblasti. Vyhodnocení odpovědí je v níže uvedeném grafu.



Obr. 19 Vyhodnocení motivace pracovníků

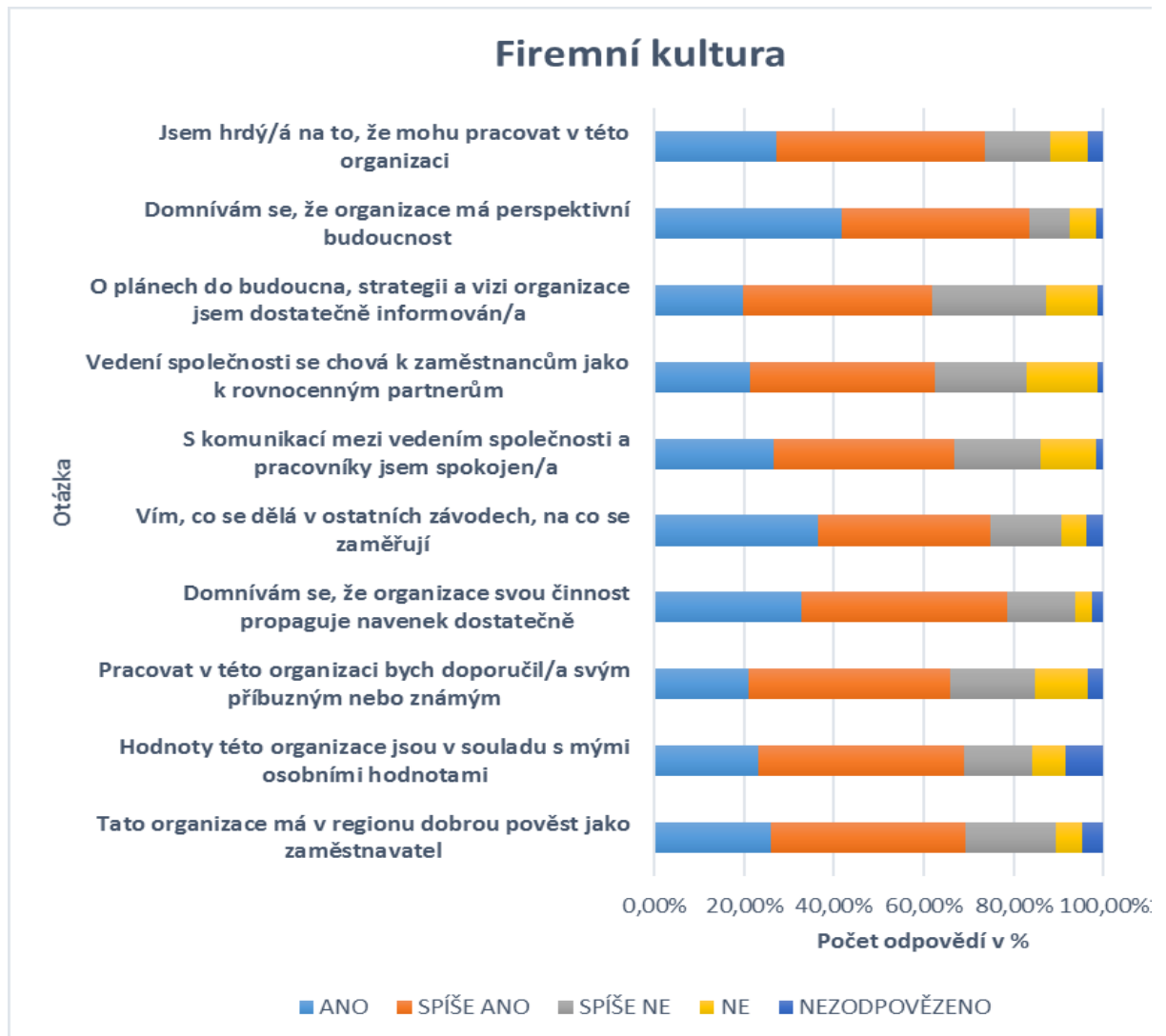
Zdroj: vlastní zpracování

Nedostatečně motivováni se cítí nejvíce pracovníci v útvarech závodu KOVO, kde odpovědi *spíše ne* a *ne* převažovaly. Tento pocit se v menší míře vyskytuje i v dalších útvarech. Převážná většina pracovníků si je vědoma, že jejich práce je pro organizaci důležitá. Jedná se o prvek vnitřní motivace, kdy se samotná práce stává motivací a vytváří prostor odpovědnosti a jisté autonomie. Většina pracovníků v dotazníkovém šetření uvádí, že nadřízený oceňuje jejich úspěchy a jejich znalosti a zkušenosti jsou ostatními uznávány. Pochvaly a uznání jsou prvky vnější motivace, která se s vnitřní motivací vzájemně doplňuje. Vyjadřovat uznání a chválit za odvedenou práci patří z základním krokům k dosažení vyšší motivace. Dalším krokem je nabídnout lidem prostor pro další osobní rozvoj, který jim umožní kariérní postup. Tento prvek motivace postrádají útvary závodu KOVO, PLASTY, NÁSTROJÁRNA, kde byla častá odpověď *spíše ne* a *ne* na otázku, jestli jsou v organizaci dobré příležitosti pro rozvoj kariéry. Problematika je analyzována v kapitole 5.7 v oblasti vzdělávání a rozvoje v organizaci a v kapitole č. 6.4 v rozhovorech s managementem podniku.

Na otázku, že systém hodnocení motivuje pracovníky k lepším pracovním výkonům, odpověděla více jak polovina pracovníků *spíše ne* a *ne*. Hodnocení zaměstnance provádí nadřízený pracovník. Na vnitrofiremním formuláři, který je vytvořen zvlášť pro dělnické profese a THP, bodově hodnotí jednotlivé aspekty práce zaměstnance. U dělnických profesí se jedná o kvalifikaci, praxi, směnnost, plnění norem, kvalitu, BOZP a další oblasti. V druhé části formuláře hodnocení je pět otázek analyzující spokojenost pracovníka v organizaci. Podobnou strukturu má i formulář pro hodnocení THP, který je zaměřen zejména na plnění úkolů a vyhodnocení přínosu vzdělávání za minulé období. Důvodem negativního postoje zaměstnanců k této otázce, zda hodnocení motivuje, může být skutečnost, že v současné době se v organizaci hodnocení pracovníků z důvodu pandemie Covid - 19 neprovádí. Výstupem informací pro organizaci bude dotazníkové šetření. V projektu bude zaveden systém častějšího hodnocení 2x za rok, aby se zachytila nespokojenost pracovníků v samém počátku a ne až budou chtít odejít z organizace. Rok je dlouhá doba na to, aby se nespokojený pracovník odcizil. Právě přímý nadřízený by měl tyto případy včas odhalit. Do systému hodnocení je navrženo v projektu u dělnických profesí doplnit otázky na získání informací, v čem by se pracovníci chtěli rozvíjet a dále posunout. Celkem 69 % pracovníků se přiklání k odpovědi, že by si dovedli představit pracovat v organizaci dalších pět let. Nejvíce odpovědi *spíše ne* a *ne* se vyskytlo na útvarech závodu KOVO. Postoj pracovníků KOVO odpovídá analýze fluktuace v jednotlivých závodech v kapitole

4.7 a vyhodnocení dalších odpovědí z dotazníku spokojenosti zaměstnance. V této části bylo překvapivě zjištěno, že i když nejvyšší míra fluktuace byla zjištěna v letech 2015–2020 v závodě PLASTY, odpověď *spíše ne* a *ne* nebyla nejčastější.

Oblast firemní kultury – v oblasti firemní kultury bylo položeno 10 uzavřených otázek. Většina pracovníků je hrdá na práci v organizaci a domnívá se, že má perspektivní budoucnost. O plánech organizace, strategii a vizi nejsou dostatečně informováni pracovníci útvarů závodů KOVO, OBALY a PLASTY. Poměrně dobře je hodnoceno chování a komunikace s vedením organizace. Pracovníci organizace mají informace o činnosti ostatních útvarů. Prezentace organizace navenek je vnímána pracovníky jako dostatečná. Firma se prezentuje na internetu, v místním tisku, na billboardech, sociálních sítích, v ekologických aktivitách, dobročinných projektech a z pohledu města Luhačovice je firma vnímána jako významný zaměstnavatel. Jestli je organizace vnímána i jako dobrý zaměstnavatel, odpovědělo *ano* a *spíše ano* 69,23 % zaměstnanců. Rozdílný názor má 26,07 % pracovníků, zejména útvary závodu KOVO a PLASTY. Vyhodnocení otázek je znázorněno v grafu na obrázku č. 20.



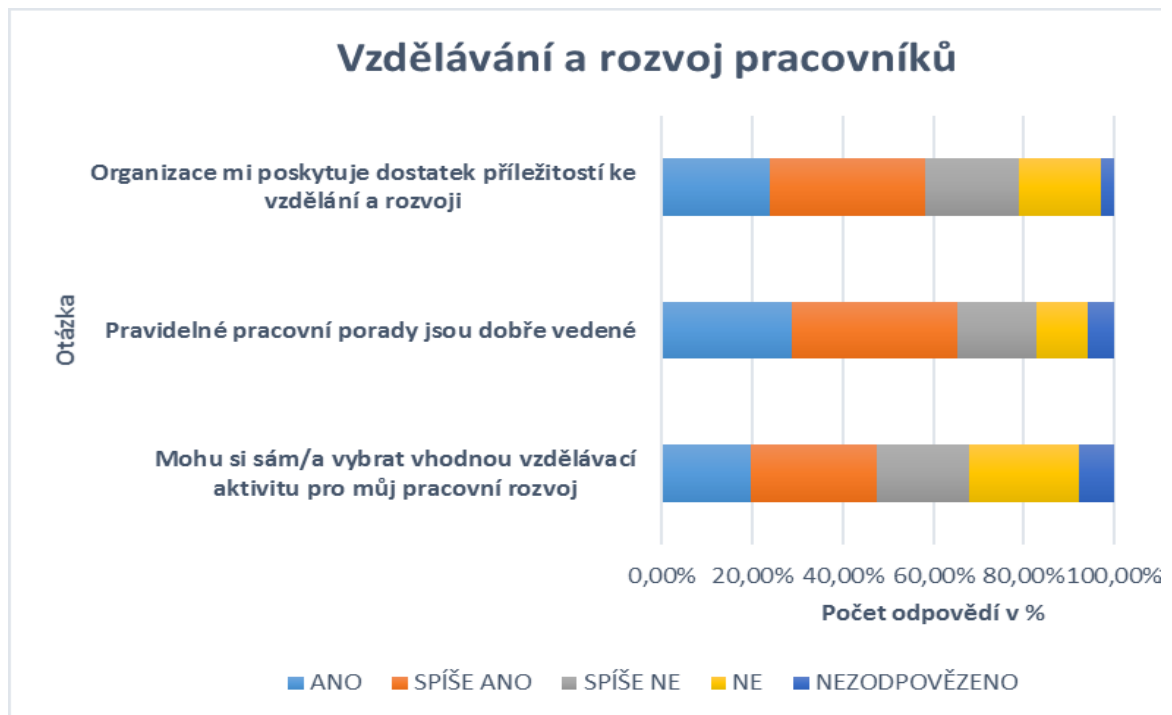
Obr. 20 Vyhodnocení oblasti firemní kultury

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti firemní kultury bude do projektu zahrnuto zlepšení informací o událostech v organizaci, o jejich plánech a strategiích. Část informací je prezentovaná na nástěnkách provozů, zaměstnanci pracující s počítačem naleznou informace na internetu. V projektu bude navržen přístup k informacím o společnosti za využití podnikového intranetu, kde do příslušné oblasti by byl umožněn přístup i ostatním zaměstnancům. Zde by našli všechny aktuální informace o organizaci. V současné době mají všichni pracovníci přístup ke svému elektronickému měsíčnímu vyúčtování mzdy, klasické výplatní pásky již organizace netiskne. Bude navrženo rozšíření přístupu i k informacím o společnosti, k vnitropodnikovým předpisům, nabízeným benefitům a plánovaných akcích, aby si je zaměstnanci mohli prohlížet na svém počítači nebo v mobilních telefonech. Zajištění přístupu by se týkal hlavně dělnických profesí, které při své práci nepoužívají počítač.

Tento prvek bude mít vliv na lepší povědomí zaměstnanců o dění v organizaci a zvýšení její soudržnosti s organizací.

Oblast vzdělávání a rozvoje – bylo položeno celkem 5 otázek, z toho jedna byla otevřená. Výsledky odpovědí jsou znázorněny grafem na obrázku č. 21.



Obr. 21 Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkové šetření ukázalo, že pracovníci jsou spokojeni s vedením pracovních porad. Větší nespokojenost pracovníků souvisí s nedostatkem příležitostí ke vzdělávání a rozvoji a s možností si vybrat vhodnou vzdělávací aktivitu. Příležitosti ke vzdělání chybí zejména pracovníkům KOVO AD, KOVO POZ, KOVO ZEUS, PLASTY, ROBOTICS a NÁSTROJÁRNY. Podle informací managementu kariérnímu růstu a vzdělávání pracovníků v organizaci nic nebrání, pracovníci v tomto směru musí oslovit vedoucího pracovníka a probrat s ním možnosti rozvoje. Organizace vzdělávání věnuje pozornost a vytváří plány na každý rok. Hlavní překážkou v účasti na školeních byla v loňském roce pandemie Covid – 19, z tohoto důvodu možnosti školení byly omezené. Tomu odpovídají i náklady na vzdělávání v roce 2020, které jsou podle analýzy v kapitole 4.5.2 na jednoho pracovníka o 34 % nižší než v roce 2019.

V otázce č. 42 byli pracovníci dotazováni, jestli existují překážky, které jim brání účasti na kurzech a školeních. Možnost odpovědi v dotazníku byla *ano*, *ne* a *nevím*. Celkem

74,17 % pracovníků odpovědělo, že *ne*. A v následující otázce č. 43 se měli pracovníci možnost vyjádřit, která školení by pro výkon své činnosti uvítali. Vyhodnocení odpovědí na otázku je uvedeno v příloze P 4, zaměstnanci uváděli různá školení na zvýšení kvalifikace podle zaměření výroby jednotlivých závodů.

V příloze P 4 jsou uvedeny i odpovědi na poslední otázku č. 44, která byla doplňující, a zaměstnanci měli prostor pro svoje další vyjádření k problematice.

6.2 Rozhovory s pracovníky s délkou pracovního poměru do 1 roku

Oblast náboru a adaptace pracovníků je analyzována na základě kvalitativní metody v podobě řízených rozhovorů s vybranými pracovníky závodů, kteří jsou v pracovním poměru méně než jeden rok. Tyto pracovníky vybral ředitel příslušného závodu. Celkem se mělo rozhovorů účastnit celkem 7 zaměstnanců, vždy po jednom pracovníkovi ze závodu. Jeden pracovník závodu odmítl rozhovor a závod HOTEL je uzavřen. Rozhovory proběhly telefonicky s 5 zaměstnanci v období od 26.4 2021 do 6. 5.2021. Výsledky rozhovorů jsou prezentovány hromadně za všechny závody, aby byla zajištěna anonymita respondentů.

Otázky dotazníku s pracovníky s délkou pracovního poměru do 1 roku jsou k diplomové práci přiloženy jako příloha P 2.

Všichni dotazovaní pracovníci se o pracovním místě dověděli od současných nebo minulých pracovníků organizace. Tato informace jistě svědčí o dobrém jménu organizace jako zaměstnavatele. Hlavním důvodem pro zájem pracovat v organizaci bylo, že pracoviště se nachází v blízkosti bydliště uchazeče. Zaměstnanci minimalizují náklady na dopravu a zlepšují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Vzhledem k tomu, že všichni pracovníci dostali informace od svých známých, není možné hodnotit chybějící informace v prezentaci nabídek práce organizací. Firma uchazeče kontaktovala většinou od 2 do 7 dnů. Tato doba se shoduje s informací od personálního ředitele. K průběhu výběrového řízení se zaměstnanci vyjádřili pozitivně, dále otázku nechtěli rozvádět. Jako důvod přijetí nabídky práce v organizaci zaměstnanci opakovali, že hlavní roli hrálo doporučení zaměstnance organizace a pracoviště v blízkosti bydliště. Noví zaměstnanci uvedli, že při nástupu na pracoviště dostali všechny informace, ostatní pracovníci jim byli ochotni pomáhat a na vedoucího pracovníka se mohli s každým problémem obrátit. S množstvím informací na novém pracovišti všichni pracovníci počítali, považovali to za obvyklé

při nástupu na nové pracoviště. Hodnocení na stupnici 1–10, do jaké míry pracovníci pronikli do procesů a pravidel firmy, pracovníci uvedli spíše odhadem číslo ze stupnice. Někteří jsou v pracovním procesu příliš krátce a ostatní otázky moc neporozuměli, proto ji nebudu vyhodnocovat. Pracovníkům pomohly na vyšší stupeň zejména pracovní zkušenosti, oporou byli rovněž kolegové a přímý nadřízený. Naopak jim brání se dostat na vyšší stupeň úroveň nedostatek času a málo zkušeností. Původní představy pracovníků se nelišily od skutečnosti, protože měli dopředu dostatek informací od svých známých. Příjemně byli překvapeni kolektivem, nadřízeným, pestrostí práce, týmovou prací a ochotou pomoci. Nepříjemně byli překvapeni stářím vozového parku, občasným nedostatkem pracovníků a špatně nastavenou klimatizací. Na průběh výběrového řízení a adaptaci nového pracovníka nebyly žádné připomínky. Jeden zaměstnanec uvedl, že práci v organizaci by doporučil svým známým.

Oblast procesu nábory nových pracovníků a jejich adaptace je podle rozhovorů s novými zaměstnanci na vysoké úrovni. Organizace zavedením příspěvku za doporučení nového zaměstnance zvolila účinnou strategii. Pracovníci přijati do pracovního poměru na doporučení mají před nástupem výhodu, že mají reálné informace oproti uchazečům, kteří přicházejí pouze na základě informací ze zveřejněné nabídky. U těchto uchazečů může dojít v prvních měsících pracovního poměru k rozkolu mezi očekáváním a skutečností, která může být příčinou odchodu z organizace.

6.3 Rozhovory s vybranými pracovníky

Řízené rozhovory s vybranými pracovníky měly za úkol doplnit dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. Jedná se o kvalitativní metodu analýzy. Předmětem rozhovoru byly otázky, které jsou k diplomové práci přiloženy jako příloha P 3. Z každého závodu byl vybrán 1 dělník, 1 THP a 1 vedoucí pracovník. Vzhledem k pandemické situaci Covid - 19 si autor diplomové práce nemohl respondenty sám náhodně vybrat na pracovišti, proto pracovníci pro řízené rozhovory byli vybráni ředitelem závodu. Rozhovory probíhaly telefonicky. Celkem se mělo rozhovoru účastnit 21 zaměstnanců. Tři pracovníci rozhovor odmítli a závod HOTEL je uzavřen. Rozhovory proběhly s celkem 15 zaměstnanci v období od 26. 4. 2021 do 11. 5. 2021. Výsledky rozhovorů budou prezentovány hromadně za všechny závody, aby byla zajištěna anonymita respondentů. Do analýzy jsou uvedeny nejčastější odpovědi. Podrobnější analýza problémů jednotlivých závodů bude doplněna na základě rozhovorů s řediteli závodů v kapitole 6. 4.

Na otázku, jaké je to pracovat v ZÁLESÍ, většina pracovníků odpověděla, že v organizaci pracuje ráda. Dvě odpovědi upozorňovaly, že to má i své zápory. Pro dobrý pocit na pracovišti je pro zaměstnance důležitý dobrý kolektiv, pořádek, výbava pracoviště a pomůcky. Otázka k vybavení pracoviště korespondovala s odpověďmi z dotazníkového šetření.

Vztahy na pracovišti hodnotí zaměstnanci ve většině případů jako dobré nebo normální, pouze u dvou odpovědí bylo zaznamenáno negativní hodnocení. Přístup nadřízených k zaměstnancům hodnotí většina pracovníků jako pozitivní, oceňuje lidský přístup a ochotu vycházet se svými podřízenými. Pouze dvě odpovědi konstatovaly, že vedoucí by měl lépe komunikovat a projevovat větší zájem o dění na pracovišti. Nadřízený pracovník podle většiny zaměstnanců nemá potřebu se nějak zlepšovat, doporučení několika zaměstnanců směřuje zejména ke zlepšení komunikace na pracovišti, podobně, jak uváděli v předcházející otázce. Rozhodování na pracovišti probíhá na základě diskuse, kdy pracovníci mohou vyjádřit svoje názory, ale konečné rozhodnutí provádí vedoucí zaměstnanec

Pokud by zaměstnanci měli provádět hodnocení pracovníků, rozhodujícími kritérii by podle nich byly přístup k práci, jednání s ostatními zaměstnanci, BOZP, dovednosti, ochota učit se, zacházení se svěřeným majetkem, kvalita práce, zodpovědnost, dokončení pracovních úkolů, aktivita, loajalita k firmě, samostatnost, důslednost, plnění norem, docházka a zkušenosti.

Na způsobu odměňování by zaměstnanci chtěli zohlednit odměnu za práci navíc, srozumitelnější výplatní pásky, jasné nastavení pravidel pro pohyblivou složku mzdy a vyšší odměny. Podle odpovědí pracovníků, kdy jim byla naposledy navýšena mzda nad rámec valorizace, je zřejmé, že se to v organizaci děje jen u vybraných pracovníků. Pouze 5 pracovníků uvedlo, že jim byla mzda navýšena v roce 2021 a v roce 2020 byla navýšena mzda 3 respondentům. Další pracovníci uvedli navýšení mezd před 2 až 4 roky, jeden respondent dokonce uvedl, že mu naposledy byla navýšena před 9 roky. Zaměstnanci odpovídali, že by žádné benefity nechtěli zrušit, pouze 2 respondenti považují za zbytečné poukaz do hotelu Pohoda. Překvapivá byla informace, že většina zaměstnanců nemá vůbec přehled, jaké benefity organizace svým zaměstnancům nabízí. Tuto oblast by mohlo zlepšit opatření v projektu na zlepšení informací o organizaci.

Zaměstnanci předpokládají, že si organizace na nich váží zejména loajality, spolehlivosti, ochoty, zkušeností, chuti učit se novým věcem, komunikativnosti, pečlivosti, dotáhnout úkoly do konce, obětavosti, přístupu k práci, znalosti cizího jazyka, rychlosti práce a řešení problémů. Podle odpovědí nadřízený své zaměstnance ve většině případů motivuje finančně a pochvalou, 3 zaměstnanci uvedli, že nejsou nadřízenými motivováni vůbec. Zaměstnanci by ve většině případů při vykonávání práce nejvíce motivovalo větší finanční ohodnocení. energii pro práci v organizaci zaměstnancům nejvíce dává dobrý kolektiv, zajímavá práce, vyřešení nějakého úkolu a nové projekty. Naopak energii ubírá zaměstnancům špatná komunikace, systém odměňování, byrokracie, jednání některých kolegů a vedoucích pracovníků, dlouhé porady, množství práce a nekvalitní práce.

Na organizaci si většina zaměstnanců nejvíce váží stability, za další hodnoty firmy považují jistotu, přátelskou a rodinnou atmosféru, spolehlivost a přístup k zaměstnancům.

Za hlavní důvod pro odchod z organizace by pro zaměstnance byla lepší finanční nabídka, snížení platu, výrazná změna vedoucích pracovníků, nespokojenost s přímým nadřízeným, špatné pracovní vztahy, neřešení vzniklých problémů na pracovišti, šikana, omezení svého volného času a nevyplácení mzdy.

Zaměstnanci hodnotí možnosti školení a dalšího vzdělávání velmi dobře, 12 pracovníků uvedlo, že mají možnost volby svého osobního rozvoje. Hodně pracovníků podotklo, že z důvodu pandemie Covid - 19 bylo méně příležitostí ke vzdělání.

Odpovědi většiny respondentů v rozhovoru prokazovaly spíše jejich spokojenost v organizaci. Výsledky analýzy řízených rozhovorů s vybranými pracovníky mohou být částečně zkreslené, protože respondenti nemohli být náhodně vybráni autorem práce a byli delegováni vedením společnosti. Celkově ale odpovědi v rozhovoru korespondují s dotazníkovým šetřením a doplňují informace v analýze.

6.4 Rozhovory s managementem organizace

Řízené rozhovory s vedením společnosti jako kvalitativní metoda doplňují dotazníkové šetření a rozhovory s vybranými zaměstnanci. Ve dnech od 10. do 21. května 2021 byli telefonicky kontaktováni ředitelé všech závodů organizace a byly s nimi uskutečněny řízené rozhovory. Otázky jim byly zaslány dopředu emailem, aby se mohli na rozhovor připravit. Dotazy byly zaměřeny na zpřesnění analýzy vybraných oblastí v konkrétním závodě.

Úvodní otázka se zabývala výší **obratů závodů** za rok 2020, zda nebyly ovlivněny pandemickou situací Covid – 19. Ke snížení došlo na závodě PLASTY z důvodu výpadku klíčového zákazníka a na závodě KOVO z důvodu nutnosti poskytovat výrazné slevy zákazníkům, ale větší ztrátu pomohlo snížit oslabení devizového kurzu české koruny. Naopak závody OBCHOD a ROBOTICS zaznamenaly výrazné zvýšení obratu.

Nejvíce odcházejí pracovníci na dělnických pozicích, jedná se o strojírenské dělníky, pracovníky z živočišné výroby, operátory výroby a málo kvalifikované profese jako například balič. Fluktuace pracovníků má vliv na kvalitu výroby, není dostatečně využita výrobní kapacita, musí se najímat agenturní pracovníci a v zemědělství nedostatek pracovníků v nejvyšší sezóně může ovlivnit sklizeň a zdraví hospodářských zvířat.

V organizaci probíhá **adaptace** nových pracovníků na dělnické pozici většinou pod dohledem vedoucího pracovníka, mistra nebo technika a s pomocí kolegů na pracovišti. THP mají adaptační plán růstu, na který dohlíží přímý nadřízený zaměstnanec. Některé kvalifikované pracovní pozice potřebují delší adaptaci, než budou pracovníci schopni samostatně vykonávat svoji práci.

Podle ředitelů závodů **konflikty na pracovištích** se občas vyskytují. Pokud se jedná o závažné konflikty, řeší je sami ředitelé. Běžné konflikty vycházejí z mezilidských vztahů na pracovišti, zejména v ženském kolektivu, a dále lze mezi ně zařadit konflikty z důvodu neplnění pracovních povinností a rozpory mezi kmenovými zaměstnanci a agenturními pracovníky. Tyto méně závažné konflikty řeší vedoucí provozu. Když se na pracovišti vyskytne problémový pracovník, občas se stane, že jej kolektiv nepřijme a pracovník se rozhodne odejít sám. Konfliktům se snaží zabránit kontrolou, ale také v rámci komunikace se zaměstnanci a osobním přístupem. Na pracovišti se občas vyskytuje i stres, zejména při práci na nových projektech a z důvodu pracovního přetížení některých zaměstnanců. Ředitelé závodů, ve kterých zaměstnanci projevili v dotazníkovém šetření svoji spokojenost s pracovními vztahy a atmosférou na pracovišti, uvádí, že jejich návod je každodenní komunikace se zaměstnanci, umět brát na vědomí připomínky lidí, nechat pracovníky projevovat svůj názor, zajímat se osobně o problémy zaměstnanců a dávat lidem pocit, že jsou pro organizaci důležití. Tento přístup je patrný u všech ředitelů závodů, ale vždy záleží na osobnostních vlastnostech jednotlivých zaměstnanců na pracovišti. Ředitel závodu KOVO vyvrací názory zaměstnanců, že na vedoucích pozicích nejsou odborníci. Dvě vedoucí pracovní místa byla obsazena odborníky s více než dvacetiletou praxí v ZÁLESÍ a.s. a třetí vedoucí pracovník nastoupil do organizace se čtyřletou praxí v oboru.

Při jmenování na vedoucí pozice se vždy přihlíží ke stávajícím pracovníkům, ale nejdůležitější kritéria výběru jsou dosažené zkušenosti a praxe. Stává se, že je vedoucí pozice nabídnuta stávajícím zaměstnancům, ale když zjistí, že podmínkou je doplnit si vzdělání vhodnými školeními, nemají o práci zájem.

Otázka úrovně **stravování** je v každém závodě vnímána odlišně. Někdo ji považuje za dostačující, ale také jsou zaznamenány názory, že poskytované stravování zaměstnanců je na špatné úrovni.

U otázky na **úroveň pracovního prostředí** bylo potvrzeno, že se liší podle jednotlivých útvarů. V závodě KOVO v provozu Pozlovice se jedná o nejstarší pracoviště se zastaralým strojním vybavením, ale byly tam vybudovány nové šatny pro zaměstnance. V jiných provozech bylo vybudováno nové sociální zařízení a veškeré zázemí pro zaměstnance se postupně modernizuje a pravidelně udržuje. Podniková prodejna závodu AGRO je ve špatném technickém stavu, problém je, že část objektu leží na pozemku jiného majitele. V letošním roce by měla vzniknout studie na výstavbu nové prodejny. Klimatizace není na všech závodech zavedena. Důvodem je technický stav stavebních objektů, tato problematika se řeší již několik let. Některé provozy by ji nutně potřebovaly. Klimatizace na některých provozech dělá lidem občas problémy, byly zaznamenány její výpadky a zaměstnanci si stěžují kvůli zdravotním problémům i na její nastavení.

Komunikace v organizaci probíhá na základě týdenních porad vedení, informace se dál dostávají od ředitelů závodů k vedoucím pracovníkům útvarů a dále pak i k ostatním pracovníkům. Na závodech jsou porady provozů, porady nad projekty, tematické porady k různým pracovním problémům, dispečinky (krátké porady) a reporting různých oblastí. Komunikace dále probíhá emailem, telefonicky, na provozech jsou nástěnky a informace zaměstnanci také naleznou ve firemním časopise Zálesák.

Nízká **úroveň mezd** je zejména u nekvalifikovaných profesí, jako jsou operátoři a baliči, dále v zemědělství a u méně kvalifikovaných strojírenských dělnických pozic. Mzdy ovlivňuje velký tlak na cenu potravin a kovodělných výrobků z Číny. Méně kvalifikované dělnické pozice ve výrobě budou nahrazeny roboty a automaty. Firma pravidelně vyhodnocuje mzdové údaje s ostatními firmami v kraji a pravidelně mzdu valorizuje. Nespokojenost se mzdovým ohodnocením také prohlubují vyšší mzdy agenturních pracovníků. Prémie ke mzdě jsou vypláceny dělnickým profesím měsíčně a THP čtvrtletně. Prémie jsou vypláceny v plné výši, jen výjimečně jsou kráceny za nějaký závažný pracovní nebo ká-

zeňský problém. Pracovníci si při vyplácení plných prémie neuvědomují, že jde o nenárokovou složku mzdy, prémie považují za samozřejmou součást platu. K odměňování mimořádných výsledků slouží fond odměn vedoucího ve výši 2 % ze mzdových prostředků útvaru, který je často využíván. U THP se využívá k odměně za práci přesčas. Právě takový fond má funkci motivačního nástroje, ale objem prostředků je omezený. V projektu bude navrženo zvýšení finančních prostředků fondu vedoucího o 1 % z celkového objemu mezd.

Náborový příspěvek je využíván na závodech OBALY, KOVO, PLASTY a jednou byl využit i v ROBOTICS. Podle vyjádření tento prvek v organizaci funguje, vyskytl se i názor, že by měla být možnost jej poskytnout všem novým zaměstnancům. Zazněla i opačná myšlenka, že systém náborového příspěvku nenaplnuje očekávání managementu. Často je náborový příspěvek kombinovaný i s příspěvkem za doporučení nového pracovníka stávajícím zaměstnancem, ale vedení závodu postrádá informace, který konkrétní zaměstnanec doporučení poskytl.

Přesvědčit pracovníky k přesčas bývá problém, zvláště když má závod plně naplněnou výrobní kapacitu. Zaměstnanci, kteří jsou motivováni vyšším výdělkem, přesčasovou práci vykonávají, ostatní zaměstnanci není možné přesvědčit. V případě potřeby na přesčasovou práci nastupují agenturní pracovníci.

Ředitelé závodů nesdílejí názory zaměstnanců, že **oblast vzdělávání a rozvoje** je omezená. Na každý rok organizace vytváří plán školení, který obsahuje povinná školení a opakující – se školení, ale zařazují se zde i školení na osobní rozvoj zaměstnanců. Pokud zaměstnanci mají zájem, vedoucí pracovník s nimi probere možnosti rozvoje a zaměstnanci jsou nabídnuty vhodné vzdělávací aktivity. Této možnosti využilo mnoho pracovníků, kteří v minulosti postoupili z méně kvalifikovaných pracovních pozic na klíčové zaměstnance organizace. Vždy záleží na osobním přístupu zaměstnance v této oblasti. V roce 2020 byla nabídka vzdělávání částečně omezena pandemickou situací Covid – 19.

Rozhovory potvrdily, že nejvíce odcházejí dělnické profese na závodech OBALY, KOVO, AGRO a PLASTY. Adaptace na všech závodech je pod dohledem vedoucího pracovníka. Konflikty na pracovištích nejsou příliš časté. Úroveň pracoviště, zázemí a stravování je hodnocena závody odlišně. Komunikace v rámci celé organizace probíhá podle podobného scénáře. Prémiová složka u dělnických profesí není vnímána zaměstnanci jako nenároková složka, ale jako součást mzdy. Pro ocenění kvalitního pracovního výkonu a zvýšení

motivace by bylo vhodné zvýšit fond odměn vedoucího. Náborový příspěvek je využíván na závodě KOVO, OBALY a PLASTY. Přesvědčit pracovníky k práci přesčas bývá problém. Systém vzdělávání a rozvoje je podle ředitelů nastaven dobře, zaměstnanci mají v případě zájmu možnost se osobně rozvíjet.

7 SHRNU TÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

V úvodu analytické části je představena organizace jako celek, organizační struktura a je popsána její historie. Dále je analyzován vývoj obratu ve společnostech za období 2015–2020. Společnost Zálesí a.s. dosáhla největšího obratu v roce 2017 ve výši 1 215 850 tis. Kč. Organizace eviduje k datu 31. 3. 2021 celkem 524 zaměstnanců, z toho 74 % pracuje na dělnických profesích. Nejvíce zaměstnanců pracuje na závodě PLASTY. V analýze vývoje průměrné měsíční hrubé mzdy v organizaci je zjištěno, že v celém období 2015–2020 se pohybuje pod úrovní průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR. Dále jsou analyzovány průměrné roční výnosy na jednoho pracovníka, ekonomická přidaná hodnota na jednoho pracovníka a náklady na vzdělání. Při analýze vývoje fluktuace v organizaci byla zaznamenána nejvyšší míra fluktuace v roce 2018 ve výši 25,7 %, v následujících letech klesala, v roce 2020 byla 18,58 %. Nejvyšší byla na závodě PLASTY, KOVO a AGRO. Nejvíce odchází pracovníci ve věkové kategorii 30–50 let a podle pohlaví se v roce 2020 muži a ženy podíleli na míře fluktuace stejným podílem. Zaměstnanci nejčastěji odchází ze svého vlastního rozhodnutí, dobrovolná míra fluktuace v roce 2020 byla ve výši 16,86 %. Do projektu je navrženo vedení evidence důvodů odchodů z organizace.

Analytická část sleduje faktory ovlivňující fluktuaci v organizaci. Je zaměřena na oblast nábory pracovníků, pracovního prostředí, pracovních vztahů, odměňování a zaměstnaneckých benefitů, stimulaci k pracovnímu výkonu, firemní kulturu a vzdělávání a rozvoj pracovníků. V oblasti nábory pracovníků organizace vychází ze svých plánů a strategie, prezentace volných míst je uskutečněna více způsoby, podle analýzy se o 1 pracovní pozici v roce 2020 zajímalo 14 uchazečů. Za doporučení nového pracovníka stávajícími zaměstnanci je poskytován příspěvek. Na pracovní pozice ve směnném a nepřetržitém provozu organizace nabízí náborový příspěvek, který je ale v porovnání s konkurencí nízký. Projekt navrhuje zvýšení náborového příspěvku a po dvou letech pracovního poměru poskytnutí stabilizačního příspěvku. Na základě rozhovorů s pracovníky s délkou pracovního poměru do jednoho roku je oblast nábory pracovníků a adaptace vnímána velice pozitivně. V oblasti pracovního prostředí bylo zjištěno, že organizace zajišťuje zaměstnancům závodní stravování s příspěvkem zaměstnavatele, na pracovištích jsou kantýny a jídelny a nápojové automaty. V dotazníkovém šetření a řízených rozhovorech je zaznamenána nespokojenost v oblasti stravování, proto je v projektu navržen stravenkový paušál, aby měl zaměstnanec možnost se rozhodnout, jaké stravování bude pro něj nejvhodnější. Zaměstnanci si rovněž stěžovali na špatné fungování klimatizace,

proto je v projektu navržen servis a oprava zařízení. BOZP v organizaci je věnována pozornost, v roce 2020 bylo v celé organizaci 8 pracovních úrazů. Organizace v pandemické situaci Covid -19 přijala dostatečná opatření. Pracovní vztahy na pracovišti odpovídají tradičnímu modelu. V oblasti odměňování organizace využívá mzdový benchmarking. K základní mzdě jsou poskytovány prémie, které pracovníci dostávají většinou v plné výši a prémie považují za součást mzdy. Z dotazníkového šetření vyplynula nespokojenost v této oblasti, proto projekt navrhuje zvýšit fond odměn vedoucího pro finančního ohodnocení nadstandardních pracovních výkonů. Pracovníci dostávají o 15% vyšší příplatek za práci v sobotu a neděli, příplatek za práci přesčas je na zákonné úrovni ve výši 25%. Při srovnání příspěvku s okolními firmami bylo zjištěno, že konkurence motivuje svoje zaměstnance právě vyšším příplatkem za práci přesčas. V projektu je navrženo zvýšení příspěvku za práci přesčas na 50%. Zaměstnanecké benefity pro zaměstnance nejsou moc atraktivní, chybí tam současné trendy, které dávají pracovníkovi možnost si vybrat benefit podle svého zájmu. Větší spokojenost s benefity by mohla zajistit benefit karta, která je v projektu navržena. Za stimulaci pracovníků k pracovnímu výkonu je v organizaci považován i systém hodnocení zaměstnanců. Hodnocení není v současné době prováděno. V projektu je navrženo hodnotit pracovníky 2x ročně, aby se zachytila případná nespokojenost zaměstnance včas, než dojde k jeho odcizení. Organizace veřejně deklaruje svoji vizi a má vytvořen etický kodex. Organizace finančně podporuje zájmová sdružení, školy, fyzické osoby nebo charitativní organizace a zavázala se v ochranu životního prostředí. Prezentace společnosti probíhá na webových stránkách, FB, v tisku, rozhlase, televizi a vytvořeným logem. Komunikace ve společnosti probíhá na úrovni porad, internetu, nástěnek, časopisu a prostřednictvím anonymní schránky pro připomínky a stížnosti. Z analýzy bylo zjištěno, že zaměstnanci nemají informace o plánech a strategii firmy a nejsou jim známy poskytované benefity. Projekt navrhuje udělat přístup zaměstnancům k informacím na intranetu, kde by bylo možné tyto informace zveřejňovat. Vzdělávání pracovníků je organizováno na základě plánu školení na daný rok a požadavky vycházejí ze strategie a cílů firmy. Do formuláře hodnocení je v projektu navrženo zapracovat pro dělnické profese dotazy na oblast zájmu pracovníků v oblasti kariérního růstu, protože pracovníci uvádějí, že pocítují nedostatek příležitostí. V roce 2020 náklady na vzdělání klesly z důvodu pandemické situace Covid - 19.

Na základě analytických výsledků z šetření faktorů ovlivňujících fluktuaci v organizaci je navržen v kapitole č. 8 projekt na stabilizaci pracovníků v organizaci.

8 PROJEKT STABILIZACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

Cílem projektu je snížit fluktuaci v organizaci a stabilizovat stávající zaměstnance. Podle analýzy je zaznamenán zájem uchazečů v organizaci pracovat, ale problém znamená si je dlouhodobě udržet. Do projektu jsou zavedeny činnosti, které by měly stabilizaci zaměstnanců podpořit. Nejvyšší míra fluktuace byla zaznamenána ve výrobních závodech KOVO, PLASTY a AGRO, ale v projektu jsou navrženy klíčové aktivity pro celou organizaci. Projekt stabilizace pracovníků ve společnosti vychází z dat, která jsou výsledkem provedených analýz interních dokumentů, dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců, rozhovorů s vybranými zaměstnanci a managementem společnosti. Na začátku projektu je uveden cíl, kterého má projekt dosáhnout. Pro konkrétní definování cíle je využito metody SMART. Dalším krokem projektu je určení klíčových činností a opatření, kterými bude dosaženo cíle projektu. Finanční vyhodnocení projektu je provedeno na základě nákladové analýzy a vyčíslením přínosu projektu pro organizaci. Matice odpovědnosti je vytvořena metodou RACI v rámci jednotlivých činností projektu a termíny zavedení jednotlivých prvků jsou uvedeny v časovém harmonogramu. Závěr projektu obsahuje rizikovou analýzu metodou RIPRAN na identifikaci možných událostí, které mohou projekt ohrozit.

8.1 Cíl projektu

Prvním bodem projektu je stanovení cíle. V projektu je použita metoda SMART, která je souhrnem pravidel, která pomáhají efektivně definovat rámec či cíl strategického plánování nebo obecně jakéhokoliv projektu. Cíl by měl splňovat následující charakteristiky:

- S** specifický (Specific) - navrhované řešení by mělo být přesně popsáno.
- M** měřitelný (Measurable) - měřitelnost spočívá ve schopnosti ověřit, že navržené řešení bylo úspěšně realizováno.
- A** odsouhlasený (Aligned) - řešení musí odpovídat potřebám svého příjemce.
- R** realistický (Realistic) - řešení musí být skutečně dosažitelné.
- T** definovaný v čase (Timed) - řešení musí být zakotveno v určitém časovém horizontu, v němž by mělo být dosaženo. (Koleňák, 2014, s. 10)

Aplikace konkrétních cílů metody SMART do projektu stabilizace pracovníků ve společnosti je popsána v níže uvedené tabulce.

Tab. 24 Projekt stabilizace pracovníků metodou SMART

PROJEKT STABILIZACE PRACOVNÍKŮ	
S	Cílem projektu je stabilizace pracovníků a snížení míry fluktuace o 8,05% v celé organizaci.
M	V roce 2023 bude provedena analýza roku 2022, která bude šetřit roční míru fluktuace v organizaci, která by podle cíle neměla přesáhnout 10,54 %. Předmětem analýzy bude zejména dobrovolná fluktuace závodů KOVO, PLASTY a AGRO.
A	Projekt musí být schválený vedením společnosti.
R	Organizace disponuje dostatečnými prostředky na realizaci projektu.
T	Snížení fluktuace do konce roku 2022.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 25 jsou znázorněny cílové hodnoty projektu. Ve výpočtu se předpokládá se stejným průměrným počtem zaměstnanců v roce 2022 jako v roce 2020.

Tab. 25 Cílové hodnoty projektu

Rok	2020	2022	Cílové hodnoty (snížení)
Počet zaměstnanců celkem	522	522	
Odchozí zaměstnanci celkem	97	55	42
Výpočet míry fluktuace celkem %	18,58 %	10,54 %	8,05 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud v roce 2022 odejde o 42 pracovníků méně než v roce 2020, při zachování stejného průměrného počtu zaměstnanců, dojde ke snížení fluktuace o 8,05 %. Cílem projektu je maximální počet odchozích pracovníků v roce 2022 ve výši 55 a míra fluktuace v organizaci v hodnotě 10,54 %.

8.2 Klíčové činnosti projektu

V kapitole jsou definovány jednotlivé klíčové činnosti, jejichž zavedení dovede organizaci ke stanovenému cíli projektu. Tyto činnosti byly navrženy na základě podrobné analýzy současné situace v organizaci. Klíčové činnosti jsou rozděleny podle jednotlivých analyzovaných oblastí. Část navržených činností se dotýká současných poskytovaných výhod, které byly upraveny, aby byly pro zaměstnance atraktivnější. Další klíčové činnosti jsou nově navrženy.

8.2.1 Oblast pracovního prostředí

Servis klimatizace

V oblasti pracovního prostředí je v projektu navržen servis a seřízení klimatizace v organizaci, protože při analýze byla zaznamenána její špatná funkce. Právě fyzikální podmínky ovlivňují nejen kvalitu a pracovní výkon, ale mají vliv na zdravotní stav pracovníků. Odborný servisní zásah na zařízení může snížit nemocnost v organizaci a náklady za náhradu mzdy za nemoc. Do projektu je zahrnuta kontrola a servis klimatizace v odhadované ceně 30 000 Kč, ve které jsou zahrnuty náklady na diagnostiku zjištění závad klimatizačních jednotek, oprava zařízení, náhradní díly a doprava technika. Cílem tohoto prvku v projektu je snížit počet hodin absence z důvodu nemoci placené zaměstnavatelem v roce 2022 o 3 % ve srovnání s rokem 2020. V tabulce č. 26 je uvedena analýza počtu hodin nemoci placené zaměstnavatelem a náklady za náhradu mzdy za nemoc v letech 2019 až 2020 za obě organizace, ze které vyplývá, že se počet hodin absence pracovníků během jednoho roku zvýšil o 1 562 hodin.

Tab. 26 Absence z důvodu nemoci 2019–2020

ROK	2019	2020
Počet hodin absence z důvodu nemoci v organizaci placené zaměstnavatelem	17 189	18 751
Náklady organizace za náhradu mzdy z důvodu nemoci v Kč	1 277 000	2 070 000
Náklady na hodinu absence pracovníka v Kč	74,29	110,39

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Pokud dojde ke snížení absence v roce 2022 z důvodu nemoci o 3 % oproti roku 2020, počet hodin absence se sníží o 563 hodin za rok a v organizaci se opatření projeví snížením nákladů za náhradu mzdy v době nemoci o $563 * 110,39 = 62\,150$ Kč. Výpočtem bylo prokázáno, že opatření bude mít pozitivní dopad na organizaci.

Stravování zaměstnanců

Při analýze stravování na pracovišti v kapitole 6.1 byla zaznamenána nespokojenost se současným systémem, přitom tato oblast má velký vliv na spokojenost, výkon a zdraví zaměstnanců v organizaci. Do projektu je navržen stravenkový paušál pro všechny zaměstnance. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny náklady na stravování v letech 2019–2020, ze kterých bylo analyzováno, jak je závodní stravování využíváno.

Tab. 27 Náklady na stravování na zaměstnance 2019–2020

	Rok 2019	Rok 2020
Náklady organizace na stravování v Kč	1 825 000	1 781 000
Průměrný počet zaměstnanců	542	522
Náklady na stravování 1 zaměstnance v Kč/rok	3 367	3 412

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

Z dat v tabulce vyplývá, že závodní stravování není často využíváno, protože náklady přepočtené na 1 zaměstnance za rok jsou nízké. Pokud v roce 2020 byly náklady zaměstnavatele na jeden oběd 30 Kč, zaměstnanec si průměrně objednal $3412/30 = 114$ obědů za rok. Závodní stravování je využíváno přibližně polovinou zaměstnanců. V projektu bude navržen stravenkový paušál 50 Kč za jeden odpracovaný den. Rok 2020 měl 251 pracovních dnů a v organizaci pracovalo 522 pracovníků. Pokud vezmeme v úvahu 25 dní dovolené, maximální počet odpracovaných dnů v roce 2020 byl $251 - 25 = 226$ dnů. Při zavedení stravenkového paušálu ve výši 50 Kč za odpracovaný den by celkové náklady za rok 2020 byly $226 * 50 * 522 = 5\,898\,600$ Kč pro všechny zaměstnance. Náklady za stravenkový paušál jsou vypočítány za všechny zaměstnance, proto porovnání bude provedeno s náklady příspěvku na závodní stravování v roce 2020 v případě, že by závodní stravování využili všichni zaměstnanci v plném rozsahu. Náklady zaměstnavatele na 1 jídlo jsou 30 Kč. Náklady na závodní stravování při plném využití všemi zaměstnanci v roce 2020 by byly $226 * 30 * 522 = 3\,539\,160$ Kč. Zavedením stravenkového paušálu pro všechny zaměstnance by se za rok zvýšily náklady organizace o $5\,898\,600$ Kč – $3\,539\,160$ Kč = **2 359 440 Kč**. Zvýšení na jednoho zaměstnance znamená částku 4 520 Kč ročně. Projekt předpokládá v roce 2022 stejný průměrný počet zaměstnanců a pracovních dnů jako v roce 2020.

Stravenkový paušál v projektu je vhodný prvek ke zlepšení úrovně pracovního prostředí, spokojenosti a zdraví zaměstnanců. Cílem opatření je snížení nemocnosti a snížení počtu hodin absence z důvodu nemoci placené zaměstnavatelem o 10 % za rok. Podle tabulky č. 26 by se jednalo o snížení absence o 1 875 hodin za rok. Náklady zaměstnavatele za vyplácení náhrady mzdy za nemoc by byly nižší o $1\,875 * 110,39 = 206\,981$ Kč. Zavedením paušálu vzniknou úspory práce a času i v oblasti administrativy. Paušál bude realizován od roku 2022 po implementaci do podnikového systému a provedení změn v interních směrnících organizace.

8.2.2 Oblast odměňování a zaměstnaneckých benefitů

Fond odměn vedoucího pracovníka

Podle analýz v kapitole 6.1 až 6.4 v oblasti odměňování nejsou poskytovány prémie vhodným motivačním prostředkem, protože zaměstnanci je dostávají pravidelně v plné výši a nejsou vnímány zaměstnanci jako nenároková složka odměňování, ale spíše jako součást mzdy. V projektu navrhuji zvýšit fond odměn vedoucích pracovníků o 1 % z celkových mzdových prostředků.

Tab. 28 Tvorba fondu odměn 2020 a 2022

	Mzdové náklady 2020 v tis. Kč	Fond odměn 2% rok 2020 v tis. Kč	Fond odměn 3% rok 2022 v tis. Kč	Náklady na navýšení odměn v tis. Kč
ZÁLESÍ a.s.	179 094	3 582	5 373	1 791
ZÁLESÍ agro a.s.	10 031	201	301	100
Navýšení nákladů organizace celkem				1 891

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních zdrojů

V tabulce č. 28 je na základě předběžných výkazů zisku a ztrát za rok 2020 poskytnutých personálním oddělením vypočtena výše fondu odměn vedoucích pracovníků ve výši 2% z hodnoty poskytnutých mzdových prostředků ve společnostech. Výše procenta odměn je stanovena pro rok 2020 v interním předpise Prémiový řád. V dalším sloupci tabulky je proveden výpočet objemu mzdových prostředků na fond odměn v roce 2022, pokud by se zvýšil oproti roku 2020 o 1 %. Zavedení fondu odměn vedoucího pracovníka ve výši 3 % zvýší náklady v roce 2022 v obou společnostech o 1 891 000 Kč ve srovnání s rokem 2020. Zvýšení fondu odměn v organizaci bude zavedeno v roce 2022. Dobře mířená a spravedlivá odměna je vhodným prvkem stabilizace zaměstnanců.

Příplatek za přesčas

Při analýze konkurence na pracovním trhu bylo zjištěno časté poskytování benefitu v podobě zvýšeného příplatku za přesčas. V organizaci není o práci přesčas zaměstnanci

projevován zájem a musí využívat agenturních pracovníků. Vyšší příplatek za přesčas může tyto problémy vyřešit. V současné době je výše příplatku za přesčas 25 %. Do projektu je navržen příplatek za práci přesčas ve výši 50% průměrné hodinové mzdy. Návrh v projektu vychází z celkové výše poskytnutého příplatku za přesčas organizace v roce 2020, který představoval částku 1 579 tis. Kč za 39 586 odpracovaných hodin. Pokud do výpočtu zahrneme stejný počet přesčasových hodin jako v roce 2020, bude zvýšený příplatek za přesčas v roce 2022 částka 3 158 tis. Kč. Navýšení nákladů na vyšší příplatek za přesčas v organizacích představuje částku **1 579 tis. Kč**. Zavedení vyššího příplatku plánuje projekt od roku 2022 z důvodu implementace do personálních systémů a vnitřních předpisů organizace. Informace o výši příspěvku a počtu přesčasových hodin za rok 2020 byla poskytnuta personálním oddělením.

Zaměstnanecké benefity

V oblasti firemních benefitů podle kapitoly 5.4.4 nemají zaměstnanci možnost si vybrat v oblasti volného času benefit podle svých zájmů. Do projektu je navrženo pro všechny zaměstnance zavedení volnočasových benefitů prostřednictvím Flexi Pass Card od společnosti Sodexo, která tyto možnosti nabízí. Zaměstnavatel převede zaměstnancům na karty bodový kredit v určité finanční hodnotě a karta pak funguje jako běžná platební karta. Zaměstnanec čerpá dle svého výběru aktivity u smluvních partnerů společnosti Sodexo. Při poskytnutí benefitu všem zaměstnancům organizaci nevzniknou žádné náklady za karty, aktivaci a vedení účtu, přitom poskytne zaměstnancům v současné době atraktivní moderní benefit. Do projektu bude benefit karta zařazena od roku 2022. V projektu je navržena výše ročního kreditu 1 500 Kč na jednoho zaměstnance. Projekt předpokládá stejný průměrný počet zaměstnanců jako v roce 2020 a náklady organizace na benefity formou Flexi Pass Card budou v roce 2022 celkem $1\,500\text{ Kč} \times 522 = \mathbf{783\,000\text{ Kč}}$. Zaměstnanecké benefity nemají přímý vztah k pracovním výsledkům, ale hlavním důvodem je získat a udržet si kvalitní zaměstnance.

8.2.3 Oblast nábora a odchodu zaměstnanců

Nábor zaměstnanců

Při analýze konkurence na pracovním trhu v kapitole 5.1 bylo zjištěno, že okolní firmy ve Zlínském kraji nabízejí vyšší náborový příspěvek než organizace. Pro těžko obsazované dělnické profese ve směnném nebo nepřetržitém provozu by se jednalo o vhodný prvek

ke zrychlení nábory požadovaných zaměstnanců. Ve stejné kapitole byla analyzována skutečnost, že velké procento pracovníků, kterým byl poskytnut náborový příspěvek, z organizace odchází. Projekt navrhuje zvýšení náborového příspěvku a nově také zavedení stabilizačního příspěvku pro nové pracovníky.

V současné době organizace poskytuje náborový příspěvek ve výši 10 000 Kč. Projekt bude předpokládat v roce 2022 stejný počet přijatých pracovníků s náborovým příspěvkem jako v roce 2020, kdy se jednalo o 7 nových pracovníků. V projektu je navrženo zvýšení náborového příspěvku na 20 000 Kč a zavedení stabilizačního příspěvku po dvou letech pracovního poměru v organizaci ve výši 10 000 Kč. Náklady organizace na vyšší náborový příspěvek v roce 2022 budou $20\,000\text{ Kč} \times 7 = 140\,000\text{ Kč}$. Při současném nastavení náborového příspěvku ve výši 10 000 Kč by byly náklady 70 000 Kč. **Zvýšení nákladů organizace na náborový příspěvek by v roce 2022 představovalo částku 70 000 Kč.** Přínosem navýšení náborového příspěvku v roce 2022 bude zvýšení zájmu kvalifikovaných pracovníků o volné pracovní pozice v organizaci a rychlejší stabilizace pracovního kolektivu pro plnění plánovaných pracovních cílů. Vyšší náborový příspěvek se na jedné straně projeví ve zvýšených nákladech organizace o 70 000 Kč, ale pozitivně se projeví ve snížení pracovního stresu stávajících pracovníků při plnění plánovaných pracovních úkolů v kolektivu s chybějícími kvalifikovanými odborníky. Zvýší se spokojenost zaměstnanců a vzájemné vztahy,lepší se soulad pracovního a soukromého života.

Celkové náklady na stabilizační příspěvek pro zaměstnance přijaté v roce 2022 představují částku $7 \times 10\,000\text{ Kč} = 70\,000\text{ Kč}$. V nákladech se projeví až v roce 2024 v případě pokračujícího pracovního poměru všech přijatých pracovníků v roce 2022. Stabilizační příspěvek vyplácený po druhém roce od nástupu do organizace by měl nové pracovníky déle stabilizovat v organizaci.

Cílem zvýšeného náborového příspěvku a stabilizačního příspěvku je i snížení počtu přesčasových hodin stávajících pracovníků, kteří vykonávají práci přesčas za chybějící zaměstnance, o 20 %. Podle kapitoly 8.2.2.2 se v roce 2022 předpokládá v projektu stejný počet přesčasových hodin jako v roce 2020, kdy je evidováno 39 586 hodin přesčasové práce. Náklady na navržený zvýšený příplatek za přesčasové hodiny ve výši 50% jsou v projektu kalkulovány na rok 2022 ve výši 3 158 tis. Kč. Po zavedení vyššího náborového a nového stabilizačního příspěvku by došlo k úbytku přesčasových hodin o celkem 7 917 hodin, v nákladech za příplatky za přesčas by to znamenalo úsporu 20% z částky

3 158 tis. Kč, tj. úspora nákladů ve výši **631,6 tis. Kč**. Zvýšení náborového příspěvku a zavedení stabilizačního příspěvku bude mít ekonomický přínos pro organizaci.

Odchody zaměstnanců

Do projektu je zařazeno zavedení systému sledování důvodů odchodů zaměstnanců z organizace. Statistika by měla být vhodně implementována do personálního systému a měla by být pravidelně analyzována. Tato evidence by pomohla vyhodnotit nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců a organizace by mohla na tyto skutečnosti včas reagovat a přijmout vhodná opatření. Zjištěná data mohou být vhodným podkladem pro tvorbu personální strategie a motivačního programu organizace a být účinným opatřením stabilizace zaměstnanců v organizaci.

8.2.4 Oblast motivace zaměstnanců

V projektu je uveden návrh na častější hodnocení zaměstnanců. V současné době se hodnocení neprovádí z důvodu pandemické situace Covid – 19, jinak je nastaveno v organizaci provádět hodnocení jedenkrát za rok. Projekt zavádí pravidelné hodnocení zaměstnanců dvakrát ročně. Důvodem je zachycení nespokojenosti pracovníků v samém počátku, aby nedošlo k tomu, že za rok pracovník udělá konečné rozhodnutí odejít z organizace. Rok je dlouhá doba, aby se nespokojený pracovník odcizil. Úkolem přímého nadřízeného je tyto případy včas odhalit. Do interního formuláře hodnocení navrhuji u dělnických profesí doplnit otázky na rozvoj a vzdělávání pracovníků pro přehled organizace, kde by se ve své pracovní kariéře zaměstnanci chtěli dále rozvíjet a posunout. Tím se předejde pocitům některých zaměstnanců, že je organizace málo podporuje v jejich osobním rozvoji. Přístupem ke zlepšení motivace je nabídnout lidem prostor pro další osobní rozvoj, který jim umožní kariérní postup. Cílem je plánovat kariéru a povyšovat lidi v souladu s jejich schopnostmi tak, aby nedocházelo k jejich přeceňování nebo podceňování.

8.2.5 Oblast firemní kultury

Firemní kultura organizace je pracovníky hodnocena kladně. Nedostatky byly shledány v oblasti komunikace a informovanosti. Zaměstnanci nemají informace o strategii a vizi organizace a jejich plánech do budoucna. Rovněž mnoho zaměstnanců nemá přehled o aktuálním děním ve společnosti a dosažených úspěších. Mnoho zaměstnanců také nevědělo, jaké benefity organizace poskytuje. Pracovníci pracující na počítači naleznou infor-

mace na internetu a na provozech jsou umístěny nástěnky. Projekt navrhuje moderní systém informovanosti zaměstnanců jejich připojením k informacím na firemnímu intranetu, kde by si je pracovníci mohli vyhledat. Informační funkci zastává firemní časopis ZÁLESÁK, který vychází nepravidelně a v dlouhých časových prodlevách. Zavedením prvku do projektu by se zlepšilo ztotožnění pracovníků s životem organizace.

8.3 Matice odpovědnosti

Pro úspěšnou realizaci projektu je nutné definovat odpovědnost za jednotlivé činnosti. V projektu je v tabulce č. 29 vytvořena matice odpovědnosti metodou RACI, ve které jsou vytvořeny a zobrazeny odpovědné osoby za jednotlivé klíčové činnosti projektu.

Tab. 29 Matice odpovědnosti RACI

MATICE ODPOVĚDNOSTI RACI							
Činnost	Zaměstnanci	IT pracovníci	Vedoucí provozu	Ředitelé závodů	Pracovník personálního oddělení	Personální ředitel	Vedení organizace
Servis klimatizace	I		R	C			A
Zavedení stravenkového paušálu	I	R			R	C	A
Zvýšení fondu odměn vedoucího pracovníka	I		R	C	R	C	A
Zvýšení příplatku za přesčas	I	R	C	I	R	C	A
Zavedení Flexi Pass Card	I				R	C	A
Zvýšení náborového příspěvku				I	R	C	A
Zavedení stabilizačního příspěvku				I	R	C	A
Zavedení systému evidence důvodů odchodů pracovníků z organizace		R			R	A,C	I
Hodnocení 2x ročně a rozšíření formuláře v oblasti rozvoje dělnických profesí	I		R	I	R	C	A
Zavedením přístupu k informacím na intranetu	I	R,C				C	A

Zdroj: vlastní zpracování

Typy odpovědnosti jsou v tabulce označeny písmeny R, A, C, I a vyjadřují:

R – osoba provádějící jednotlivé úkoly

A – osoba odpovědná za aktivitu jako celek

C – osoba, se kterou budou jednotlivé

I – osoba, která je průběžně seznamována

činnosti konzultovány

s výsledky

8.4 Nákladová analýza projektu

V kapitole jsou shrnuty celkové náklady na klíčová opatření projektu. V úvodní části jsou vyčísleny odhadované náklady na fluktuaci v organizaci podle analýzy uvedené v kapitole 4. 6. V roce 2020 byly vypočteny celkové náklady na fluktuaci zaměstnanců ve výši 29 801 680 Kč při odchodu 97 pracovníků z organizace. Náklady připadající na jednoho odcházejícího zaměstnance jsou 29 801 680 Kč: 97 = **307 234 Kč**. Projekt pracuje s těmito náklady při následujícím výpočtu. Pokud by bylo dosaženo v roce 2022 cíle projektu a došlo by ke snížení fluktuace o 8,05 %, organizaci by opustilo o 42 pracovníků méně než v roce 2020. **Organizace by snížením fluktuace na cílovou hodnotu celkově ušetřila v roce 2022 částku $42 \cdot 307\,234 = 12\,903\,828$ Kč.**

Náklady jednotlivých aktivit projektu jsou uvedeny v níže uvedené tabulce, kde jsou vypočítány předpokládané celkové náklady organizace v letech 2022 a 2023.

Tab. 30 Náklady projektu 2022 a 2023

NÁKLADY PROJEKTU				
Název aktivity	Počet zaměstnanců	Náklady na jednoho zaměstnance/Kč	Celkové náklady v roce 2022/Kč	Celkové náklady v roce 2023/Kč
Servis klimatizace	X	x	30 000	30 000
Stravenkový paušál – zvýšení nákladů na stravování zaměstnanců	522	4 520	2 359 440	2 359 440
Fond odměn vedoucího pracovníka – náklady na zvýšení o 1%	x	x	1 891 000	1 891 000
Příplatek za přesčas – náklady na zvýšení příplatku na 50 % pro 39 586 hodin	x	x	1 579 000	1 579 000
Flexi Pass Card – příspěvek na volnočasové aktivity	522	1 500	783 000	783 000
Náborový příspěvek – náklady na zvýšení náborového příspěvku o 10 000 Kč	7	10 000	70 000	70 000
Zavedení stabilizačního příspěvku po 2 letech pracovního poměru	7	10 000	0	0
Zavedení systému evidence důvodů odchodů pracovníků z organizace	x	5 000	5 000	0
Náklady na zavedení půlročního hodnocení a rozšíření formuláře v oblasti rozvoje dělnických profesí	522	1	522	522
Informování zaměstnanců zavedením přístupu k informacím na intranetu		5 000	5 000	0
NÁKLADY			6 722 962	6 712 962

Zdroj: vlastní zpracování

K úplnému výpočtu nákladů je třeba doplnit i náklady na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem u položek zvýšení fondu odměn vedoucího, příplatku za přesčas a náborového příspěvku. Sociální pojištění je ve výši 25 % a zdravotní pojištění ve výši 9 %, celkem odvody za pojištění představují pro zaměstnavatele náklad 34 % ze základu mzdy. Celkový základ pro výpočet pojištění bude částka 3 540 000 Kč x 34 % = 1 203 600 Kč.

CELKOVÉ NÁKLADY PROJEKTU V ROCE 2022 TVOŘÍ ČÁSTKA 7 926 562 KČ.**Informace k položkám v nákladové analýze:**

Náklady na servis a seřízení klimatizace jsou uvedeny v obou letech, v ceně je započítána diagnostika, odhadovaná práce technika, náhradní díly a doprava.

V položce stravenkový paušál jsou započítány náklady, o které se zvýší celkově výdaje na stravování zaměstnanců. Při výpočtu zvýšených nákladů se předpokládalo, že by systém dosavadního závodního stravování využívali všichni zaměstnanci organizace. Pro oba roky jsou náklady kalkulovány na stejný počet pracovníků jako v roce 2020.

V položce zvýšení fondu odměn vedoucího pracovníka o 1 % jsou uvedeny pouze náklady představující navrhované zvýšení. Počet zaměstnanců není uveden, odměny jsou určeny jen zaměstnancům za mimořádný výkon na pracovišti. Základem pro výpočet pro oba roky je finanční objem odměn v roce 2020 odvozený z celkových mzdových nákladů organizace.

Kalkulace zvýšení příplatku za přesčas je provedena podle stejného počtu odpracovaných přesčasových hodin jako v roce 2020 pro oba kalkulované roky.

U Flexi Pass Card jsou započteny příspěvky zaměstnavatele ve výši 1500 Kč ročně na jednoho pracovníka. Pro celkové roční náklady v letech 2022 a 2023 se předpokládá stejný počet pracovníků jako v roce 2020. Ostatní náklady pro organizaci nevznikají, vydávání karet a vedení jednotlivých účtů při takovém počtu zaměstnanců bývá v režii poskytovatele benefit karet.

U položky náborový příspěvek jsou uvedeny náklady organizace na zvýšení příspěvku pro 7 nových pracovníků. V roce 2023 je uvažuje o poskytnutí příspěvku stejnému počtu zaměstnanců.

U položky stabilizační příspěvek nejsou v roce 2022 a 2023 uvedeny žádné náklady, protože se nejdříve projeví v nákladech společnosti až v roce 2024.

U zavedení systému evidence důvodů odchodů zaměstnanců je kalkulována odhadovaná cena za úpravu personálního systému IT specialistou a jedná se o jednorázový náklad v roce 2022.

U nákladů na zavedení hodnocení zaměstnanců dvakrát ročně je započítána hodnota tisku formuláře pro všechny zaměstnance v hodnotě 1 Kč/tisk formuláře.

U zavedení přístupu zaměstnanců k informacím na intranetu je odhadnuta cena práce IT specialisty pro nastavení přístupů. Jedná se o jednorázový náklad v roce 2022.

8.5 Přínosy projektu

Primárním přínosem je dosažení cíle projektu a stabilizovat zaměstnance v organizaci snížením fluktuace o 8,05 %. Projekt bude mít i další pozitivní přínosy pro organizaci, které se projeví v následujících oblastech:

Snížení nákladů na fluktuaci v organizaci – kromě snížení fluktuace o 8,05 %, bude mít projekt přínos ve snížení nákladů za fluktuaci ve výši 12 903 828 Kč. Sledováním důvodů dobrovolné fluktuace bude organizace připravena přijmout včas vhodná opatření v konkrétní oblasti.

Zvýšení spokojenosti zaměstnanců – zavedení stravenkového paušálu podpoří lepší stravování zaměstnanců, všichni zaměstnanci si vyberou stravu podle svých preferencí, proto se benefit pozitivně projeví na jejich spokojenosti, zdraví a pracovním výkonu. Dostatek informací o organizaci zvýší loajálnost pracovníků.

Zvýšení motivace zaměstnanců – zavedením zvýšeného příspěvku za práci přesčas a zvýšení fondu odměn vedoucího bude mít pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců. Častější hodnocení zaměstnanců včas analyzuje demotivující faktory pracovníků.

Snížení nemocnosti zaměstnanců a nákladů za náhradu mzdy za nemoc – pracovní prostředí a správné stravování zaměstnanců má velký vliv na výkon a zdraví zaměstnanců, ke kterému seřízení klimatizace a stravenkový paušál kladně přispěje. Sníží i náklady za náhradu mzdy v době nemoci v celkové výši 269 131 Kč.

Zlepšení souladu pracovního a osobního života pracovníků – benefit karta s nabitým kreditem na aktivity ve volném čase bude příznivě dopadat na sladění pracovního a osobního života zaměstnance. Z pohledu zaměstnanců dojde i ke zvýšení atraktivnosti zaměstnavatele.

Zlepšení pozice na trhu práce – zavedení vyššího náborového a stabilizačního příspěvku příznivě ovlivní stabilitu zaměstnanců a dojde ke zlepšení pozice organizace na trhu práce. Tomu mohou přispět i moderní benefity organizace. Dostatečným počtem pracovníků dojde ke snížení přesčasové práce a nákladů za příplatky za přesčas.

V tabulce č. 31 je vyčíslen v Kč celkový přínos projektu pro organizaci v roce 2022.

Tab. 31 Vyčíslení přínosů projektu 2022

VYČÍSLENÍ PŘÍNOSŮ PRO FIRMU V ROCE 2022 /Kč			
Oblast úspory nákladů	Počet zaměstnanců	Úspora nákladů na jednoho zaměstnance/Kč	Celková úspora v roce 2022/Kč
Úspora nákladů na fluktuaci snížením počtu odcházejících zaměstnanců	42	307 234	12 903 828
Úspora nákladů za náhradu mzdy za nemoc snížením hodin absence o 3 %, tj, 563 hodin z důvodu správného servisu a nastavení klimatizace	X	X	62 150
Úspora nákladů za náhradu mzdy za nemoc snížením hodin absence o 10 %, tj, 1 875 hodin z důvodu zavedení nového systému stravování	X	X	206 981
Snížení nákladů za příspěvek za přesčas o 20 % zavedením zvýšeného náborového a stabilizačního příspěvku			631 600
Snížení nákladů za pojištění placené zaměstnavatelem ve výši 34%, z důvodu snížení nákladů na příspěvek za přesčas o částku 631 600 Kč		X	214 744
ÚSPORY /VÝNOSY CELKEM V KČ			14 019 303
CELKOVÉ NÁKLADY PROJEKTU V KČ			7 926 562
CELKOVÝ PŘÍNOS PROJEKTU V KČ			6 092 741

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový ekonomický přínos pro organizaci je pozitivní. Zavedením klíčových činností v organizaci dojde k dosažení cíle snížení fluktuace zaměstnanců v roce 2022 o 8, 05 % a navíc ekonomický přínos pro organizaci je vypočítán ve výši 6 092 741 Kč.

8.6 Časová analýza projektu

V časovém harmonogramu projektu je uvedeno zahájení a ukončení realizace jednotlivých klíčových činností projektu. Časový harmonogram je rozdělen na tři části: předprojektovou část, ve které bude projekt představen a schválen organizací, fázi zavádění konkrétních prvků projektu a v závěrečné části bude zavedení projektu v organizaci vyhodnoceno. V příloze P7 je doplněn Ganttovým diagramem vytvořeným v MS Excel. Časový harmonogram je naplánovaný na období od 12. 7. 2021 do 15. 2. 2023 a průběh je znázorněn v tabulce č. 32.

Tab. 32 Časová analýza projektu

ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU			
Pořadí	Název úlohy	Zahájení	Ukončení
I.	Předprojektová fáze projektu	12.7.2021	30.7.2021
1.	Představení projektu společnosti	12.7.2021	16.7.2021
2.	Schválení projektu	17.7.2021	30.7.2021
II.	Fáze zavádění projektu v organizaci	2.8.2021	31.1.2022
3.	Servis klimatizace	2.8.2021	10.8.2021
4.	Zavedení stravenkového paušálu do personálního systému	1.10.2021	31.12.2021
5.	Zavedení zvýšeného fondu odměn vedoucího	1.11.2021	31.1.2022
6.	Zavedení vyššího příplatku za přesčas	1.10.2021	31.12.2021
7.	Zavedení Flefi Pass Card	1.9.2021	31.12.2021
8.	Zvýšení náborového příspěvku organizace	1.10.2021	31.12.2021
9.	Zavedení stabilizačního příspěvku po dvou letech pracovního poměru	1.10.2021	31.12.2021
10.	Zavedení systému evidence důvodů odchodů pracovníků z organizace	2.8.2021	31.8.2021
11.	Zavedení půlročního hodnocení a rozšíření formuláře v oblasti rozvoje dělnických profesí	1.11.2021	30.11.2021
12.	Zavedení přístupu zaměstnanců k informacím na intranetu	1.9.2021	31.12.2021
III.	Fáze po zavedení projektu v organizaci	3.1.2023	15.2.2023
13.	Sběr dat z oblastí po zavedení projektu	3.1.2023	15.1.2023
14.	Analýza dat	15.1.2023	31.1.2023
15.	Celkové vyhodnocení projektu v organizaci	1.2.2023	15.2.2023

Zdroj: vlastní zpracování

Doplňující informace k druhé fázi zavádění projektu v organizaci:

Servis klimatizace je v časovém harmonogramu uveden v nejbližším termínu z důvodu zajištění opravy a nastavení v aktuálním letním období (srpen 2021).

V harmonogramu je pro zavedení stravenkového paušálu a zvýšení příplatku za práci přesčas brán ohled na potřebu upravit personální a mzdový systém, proto obsahuje dostatečnou rezervu.

Pro zavedení zvýšeného fondu odměn vedoucího pracovníka je navržena dostatečná rezerva pro stanovení pravidel poskytování v interních předpisech organizace a na vyhodnocení mzdových nákladů za rok 2021.

V časovém harmonogramu pro zavedení Flexi Pass Card pro všechny zaměstnance je zahrnuta celková doba na seznámení organizace s podmínkami poskytovatele karet, uzavření smlouvy, prezentace nového benefitu zaměstnancům a vydání karet poskytovatelem.

V časové harmonogramu pro zvýšení náborového příspěvku a zavedení stabilizačního příspěvku je uvedena doba na úpravu prezentace volných pracovních míst organizace a zavedení do personálního systému.

Zavedení systému evidence důvodů odchodů pracovníků z organizace je v harmonogramu uvedeno ihned po schválení projektu.

K zavedení půlročního hodnocení a rozšíření formuláře v oblasti rozvoje dělnických profesí se počítá s časem na úpravu formuláře a informování vedoucích pracovníků.

Zavedení přístupu zaměstnanců k informacím na firemním intranetu je v časovém harmonogramu plánováno v průběhu posledního čtvrtletí a bude probíhat podle zájmu pracovníků.

Po zavedení projektu bude na počátku roku 2023 probíhat vyhodnocení a vyčíslení ekonomického přínosu pro organizaci.

8.7 Rizika projektu

S riziky v projektu je potřeba počítat a dopředu se na ně připravit. Riziková analýza projektu je provedena metodou RIPRAN.

ANALÝZA RIZIK METODOU RIPRAN									
č.	Hrozba	Pravděpodobnost hrozby	Scénář	Finanční dopad v Kč	Hodnota rizika v Kč	Opatření	Náklady na opatření v Kč	Pravděpodobnost rizika po přijetí opatření	Výsledná finanční hodnota rizika v Kč
1.	Vedení organizace nepřijme návrh projektu v celém rozsahu	0,5	Snížení fluktuace organizace o nižší hodnotu než je cílem projektu, nedojde k plánovanému snížení nákladů na fluktuaci	12 903 828	6 451 914	Podrobná prezentace projektu a analýzy dopadu fluktuace na náklady organizace managementu společnosti	0	0,3	3 871 148
2.	Servis klimatizace a stravenkový paušál nesníží nemocnost o předpokládanou hodnotu	0,3	V organizaci nedojde k předpokládanému snížení nákladů v položce náhrady mzdy za nemoc	269 131	80 739	Poskytnutí vitamínového balíčku zaměstnancům organizace v hodnotě 100 Kč v chřipkovém období	52 200	0,1	26 913
3.	Nedodržení časového harmonogramu projektu	0,2	Snížení fluktuace organizace o nižší hodnotu než je cílem projektu, nedojde k plánovanému snížení nákladů na fluktuaci	12 903 828	2 580 766	V časovém harmonogramu nastavit časové rezervy, pravidelné vyhodnocovat dodržování časového harmonogramu projektu	0	0,1	1 290 383
4.	Do personálního systému nebude možné včas implementovat sledování důvodu fluktuace zaměstnanců	0,1	Organizace nebude mít možnost problematiku včas analyzovat a přijmout vhodná opatření, cílová míra snížení fluktuace nebude splněna, nedojde k plánovanému snížení nákladů na fluktuaci	12 903 828	1 290 383	Evidenci statistiky vést v tabulkovém procesoru MS Excel	0	0,01	129 038
5.	Fond odměn bude vedoucími pracovníky využíván k jiným účelům odměňování	0,2	Nespokojenost zaměstnanců s odměňováním za mimořádné úkoly může mít dopad na snížení fluktuace organizace o nižší hodnotu než je cílem projektu, nedojde k plánovanému snížení nákladů na fluktuaci	12 903 828	2 580 766	Ve vnitřním předpise organizace stanovit jasná pravidla pro použití fondu odměn vedoucího pracovníka	0	0,05	645 191
6.	Konkurenční firmy budou z důvodu nedostatku pracovníků navyšovat náborové a stabilizační příspěvky	0,3	Snížení atraktivity organizace jako zaměstnavatele, odliv pracovníků ke konkurenci a zvýšení míry fluktuace nad plánovanou hodnotu	12 903 828	3 871 148	Zvýšení náborového příspěvku o další 2 tis. Kč	14 000	0,1	1 290 383

Obr. 22 Analýzy rizik metodou RIPRAN

Zdroj: vlastní zpracování

Při analýze rizik projektu představuje nejvyšší riziko hrozba, že vedení organizace nepřijme projekt v celém rozsahu. Mohla by nastat situace, že by nebylo dosaženo cíle projektu a míra fluktuace by klesla o méně než 8,05 %. Velký dopad na organizaci by měla i hrozba, že nebude dodržen časový harmonogramu projektu, konkurenční firmy zvýší pro nové pracovníky výši náborového příspěvku a prémie z fondu vedoucího pracovníka nebudou použity k danému účelu. Ve všech případech by v organizaci došlo k menšímu snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců. V analýze rizik jsou na tyto hrozby navržena opatření, která výši rizika při zavádění projektu snižují, aby se eliminovaly negativní dopady těchto hrozeb na náklady organizace.

8.8 Shrnutí projektové části

Cíl projektu stabilizovat pracovníky v organizaci a snížit fluktuaci zaměstnanců o 8,05 % byl stanoven metodou SMART a vycházel z analýzy současné situace v organizaci, dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců a rozhovorů. Klíčovými aktivitami, kterými lze dosáhnout cíle, je v projektu navržen servis klimatizace, zavedení stravenkového paušálu, zvýšení fondu odměn vedoucího, zvýšení příplatků za přesčas, zavedení Flexi Pass Card, zvýšení náborového a zavedení stabilizačního příspěvku, vedení evidence důvodů odchodů z organizace, častější systém hodnocení a zavedení přístupu k informacím organizace. V projektu byla vytvořena matice odpovědnosti metodou RACI, ze které vyplývá odpovědnost osob za implementaci jednotlivých činností. Projekt je doplněn nákladovou analýzou a jsou vyčísleny přínosy projektu po zavedení klíčových aktivit. Časový harmonogram je navržen na období od 12. 7. 2021 do 15. 2. 2023, od představení a schválení projektu až po jeho vyhodnocení. V závěru projektové části je vytvořena riziková analýza metodou RIPRAN, ve které jsou uvedena možná rizika, která by mohla negativně ovlivnit cíl projektu.

ZÁVĚR

Vysoká míra fluktuace může destabilizovat podnik, a je proto užitečné vývoj fluktuace ve firmě sledovat a přijímat opatření pro zvýšení stabilizace zaměstnanců. Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt, který stabilizuje pracovníky v organizaci. Rozsah diplomové práce vyplývá z požadavku organizace analyzovat nejen všechny závody, ale i jednotlivé útvary, a to včetně závodu AGRO, který se odštěpil do samostatné společnosti. Výsledky diplomové práce budou využity organizací i jako hodnocení, které se v současné době neprovádí. Projekt si klade za cíl snížit fluktuaci v organizaci o 8,05 % a navrhnout prvky, které budou pracovníky stabilizovat. V první části diplomové práce byla provedena kritická literární rešerše domácích a zahraničních zdrojů. Zabývá se vysvětlením pojmu fluktuace, jejich druhů, způsobu výpočtu míry fluktuace a faktorů, které ji ovlivňují.

V praktické části byla představena organizace a byla analyzována současná situace prostřednictvím interních dokumentů. Míra fluktuace v roce 2020 dosahovala 18,58 % a příčinou byl zejména odchod dělnických profesí ze závodů PLASTY, HOTEL, AGRO a KOVO. Důvody odchodů zaměstnanců z organizace nejsou evidovány. Analýza fluktuace byla doplněna dotazníkovým šetřením spokojenosti zaměstnanců, rozhovory s vybranými pracovníky a řediteli závodů pro získání celkového obrazu v organizaci. Otázky dotazníku a rozhovorů byly zaměřeny na jednotlivé faktory, které fluktuaci ovlivňují. Návrhy klíčových činností projektu jsou nasměrovány do oblastí pracovního prostředí a stravování, nábory a stabilizace nových zaměstnanců, odměňování a zaměstnaneckých benefitů, personálního systému, zlepšení informovanosti zaměstnanců a systému hodnocení.

V případě úspěšnosti projektu by v roce 2022 odešlo z organizace o 42 pracovníků méně, míra fluktuace by se snížila o 8,05 % a náklady na fluktuaci by se snížily o 12 903 828 Kč. Dalším přínosem by byla v úspora nákladů za náhradu v době nemoci ve výši 269 131 Kč a v oblasti příplatků za přesčas o celkovou částku 846 344 Kč. Celkové náklady na zavedení všech klíčových činností projektu jsou v roce 2022 ve výši 7 926 562 Kč. Celkový ekonomický přínos pro organizaci je částka 6 092 741 Kč. Práce je doplněna maticí odpovědnosti RACI, kde jsou uvedeny odpovědné osoby. Rizika projektu jsou zpracována metodou RIPRAN. Práce je doplněna časovým harmonogramem projektu. Projekt bude v organizaci představen v období od 12. 7. 2021 do 16. 7. 2021.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15.vyd. London: Kogan Page, 2020, 763 s.

ISBN 978-0-7494-9827-6.

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi*. 1.vyd. Brno: Lincea, 2020, 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní postupy*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. *Human resource management: a contemporary approach*. 8.vyd. Milan: Pearson, 2017, 659 s. ISBN 978-12 9211-956-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1.vyd. Praha: Grada, 2018, 105 s. ISBN 978-80-2710-648-6.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÁ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2012, 613 s. ISBN 978-80- 7261- 239-0.

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

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

ČERMÁK, Miroslav, 2016. I nízká fluktuace může být problém. In: *Cleverandsmart* [online]. 14. 6. 2016 [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/i-nizka-mira-fluktuace-muze-byt-problem/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. *Průměrná hrubá měsíční mzda*. In: ČSÚ [online]. [cit. 2021-05-11] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

DYRT, Zdeněk, Zdeněk BRODSKÝ, Michaela STRÍTESKÁ a Martina KORNFELDOVÁ. *Podniková kultura*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2008, 104 s. ISBN 978-80-7395-135-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Fluktuace zaměstnanců: Jak jí zabránit, © 2021 In: *Průvodce podnikáním* [online].

4.2.2021 [cit. 2021-4-13]. Dostupné z:

<https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/fluktuace-zamestnancu/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera*.

1.vyd. Brno: Computer Press, 2010, 332 s. ISBN 978- 80-251-2621-9.

HALBRŠTÁT, Jiří, 2018. Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům. In: *Logistika* [online]. 13. 6. 2018 [cit. 2021-

05-12]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. 5.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2006, 263 s. ISBN 80-213-1585-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

Jak snížit fluktuaci zaměstnanců, © 2021. In: *Monster* [online]. [cit. 2021-04-12]. Dostup-

né z: <https://www.monster.cz/cz/nabor/clanky/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu/>

Jak řešit konflikty mezi kolegy?, © 2001 - 2021. In: *Asystems* [online]. [cit. 2021-04-10].

Dostupné z: <https://cz.asystems.as/jak-resit-konflikty-mezi-kolegy/>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLEŇÁK, Jiří. *Osobnostní rozvoj pro manažerské rozhodování*. 1.vyd. Ostrava: Key Publishing, 2014, 64 s. ISBN 978-80-7418-223-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha: Grada, 2007, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-2472-951-0.

MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1.vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, 152 s. ISBN 978- 80-7265-075-0.

Mzdový benchmarking, © 2012 - 2021. In: *Silné pracoviště* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mzdovy-benchmarking/>

NEUGEBAUER, Tomáš. *Bezpečnost a hygiena práce v kostce neboli o čem je současná BOZP*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, s. 260. ISBN 978-80-7357-556-4.

Péče o zaměstnance a pracovní podmínky, © 1997 – 2021. In: *Businessinfo* [online]. 20. 6. 2013 [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/pece-o-zamestnance-a-pracovni-podminky/>

Plat a mzda – čím se liší, © 2021. In: *Finance* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>

Práce a brigády, ©1996 – 2021. In: *Práce* [online]. [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: prace.cz/hledat/?searchForm%5Blocality_codes%5D=R285761

STÝBLO, Jiří. *Management podniku světové třídy*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 156 s. ISBN 978-80-7431-033-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2013, 157 s. ISBN 978-80-87174-24-1.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014, 112 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s.: European Business School SE. Praha 2017, 132 s. ISBN 978-80-87974-15-5.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, 207 s. ISBN 80-7357-019-X.

URBANCOVÁ, Hana, 2018. Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. In: *Práce a mzda* [online]. 22. 6. 2018 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-v-ceskych-organizacich/>

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Adart, 2013, 236 s. ISBN 978-80-87829-02-8.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2013, 364 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2. vyd. Praha: Grada, 2020, 223 s. ISBN 978-80-2712-841-9.

WHOLLEY, Meredith, 2018. How turnover can be positive for your company. In: *Clear-company* [online]. 26. 6. 2018 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://blog.clearcompany.com/turnover-positive-for-your-company>

ZÁLESÍ, 2016. Výroční zpráva 2015. In: *Justice* [online]. Luhačovice, 15. 6. 2016 [cit. 2021-05-10] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44670300&subjektId=553364&spis=685972>

ZÁLESÍ, 2017. Výroční zpráva 2016. In: *Justice* [online]. Luhačovice, 25. 5. 2017 [cit. 2021-05-10] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49715454&subjektId=553364&spis=685972>

ZÁLESÍ, 2018. Výroční zpráva 2017. In: *Justice* [online]. Luhačovice, 25. 5. 2018 [cit. 2021-05-10] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54026471&subjektId=553364&spis=685972>

ZÁLESÍ, 2019. Výroční zpráva 2018. In: *Justice* [online]. Luhačovice, 15. 5. 2019 [cit. 2021-05-10] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58776590&subjektId=553364&spis=685972>

ZÁLESÍ, 2020. Výroční zpráva 2019. In: *Justice* [online]. Luhačovice, 18. 5. 2020 [cit. 2021-05-12] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62475953&subjektId=553364&spis=685972>

ZÁLESÍ AGRO, 2017. Výroční zpráva 2016. In: *Justice* [online]. Luhačovice, 17. 5. 2017 [cit. 2021-05-10] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49613350&subjektId=911756&spis=999012>

ZÁLESÍ AGRO, 2018. Výroční zpráva 2017. In: *Justice* [online]. Luhačovice, 17. 5. 2018 [cit. 2021-05-10] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54026513&subjektId=553364&spis=685972>

ZÁLESÍ AGRO, 2019. Výroční zpráva 2018. In: *Justice* [online]. Luhačovice, 17. 5. 2019 [cit. 2021-05-10] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=59116401&subjektId=911756&spis=999012>

ZÁLESÍ AGRO, 2020. Výroční zpráva 2019. In: *Justice* [online]. Luhačovice, 17. 3. 2020 [cit. 2021-05-11] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63183079&subjektId=911756&spis=999012>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FB	Facebook
IATF	Automobilový certifikační systém
ISO	Mezinárodní norma pro systémy řízení kvality
SPŠ – OA	Střední průmyslová škola – Obchodní akademie
THP	Technicko – hospodářský pracovník
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Křivka přežití	17
Obr. 2 Správní útvar společnosti.....	42
Obr. 3 Vývoj obratu ZÁLESÍ a.s. 2015-2016.....	43
Obr. 4 Vývoj obratu ZÁLESÍ agro a.s. 2015-2016.....	44
Obr. 5 Organizační struktura ZÁLESÍ a.s.	45
Obr. 6 Organizační struktura ZÁLESÍ agro a.s.	46
Obr. 7 Průměrná mzda v organizacích 2015–2020.....	48
Obr. 8 Výnosy na pracovníka v období 2015–2020.....	49
Obr. 9 Graf vývoje fluktuace 2015–2020.....	51
Obr. 10 Graf vývoje fluktuace v závodech 2015-2020.....	55
Obr. 11 Grafický vývoj fluktuace podle druhu 2019–2020.....	57
Obr. 12 Finanční dary organizace za období 2019 a 2020.....	69
Obr. 13 Logo společnosti.....	70
Obr. 14 Vyhodnocení otázek oblasti pracovního prostředí	76
Obr. 15 Vyhodnocení otázek oblasti pracovních vztahů.....	79
Obr. 16 Vyhodnocení otázky č. 12.....	79
Obr. 17 Vyhodnocení otázek 16, 18 a 20.....	80
Obr. 18 Vyhodnocení otázky č. 17.....	81
Obr. 19 Vyhodnocení motivace pracovníků	83
Obr. 20 Vyhodnocení oblasti firemní kultury.....	86
Obr. 21 Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje	87
Obr. 22 Analýzy rizik metodou RIPRAN	114
Obr. 23 Vyhodnocení otázky 1 podle útvarů.....	133
Obr. 24 Vyhodnocení otázky 3 podle útvarů.....	134
Obr. 25 Vyhodnocení otázky 4 podle útvarů.....	134
Obr. 26 Vyhodnocení otázky 5 podle útvarů.....	135
Obr. 27 Vyhodnocení otázky 6 podle útvarů.....	135
Obr. 28 Vyhodnocení otázky 7 podle útvarů.....	136
Obr. 29 Vyhodnocení otázky 8 podle útvarů.....	136
Obr. 30 Vyhodnocení otázky 9 podle útvarů.....	137
Obr. 31 Vyhodnocení otázky 10 podle útvarů.....	137
Obr. 32 Vyhodnocení otázky 11 podle útvarů.....	138

Obr. 33 Vyhodnocení otázky 12 podle útvarů	138
Obr. 34 Vyhodnocení otázky 13 podle útvarů	139
Obr. 35 Vyhodnocení otázky 14 podle útvarů	139
Obr. 36 Vyhodnocení otázky 16 podle útvarů	140
Obr. 37 Vyhodnocení otázky 17 podle útvarů	141
Obr. 38 Vyhodnocení otázky 18 podle útvarů	141
Obr. 39 Vyhodnocení otázky 20 podle útvarů	142
Obr. 40 Vyhodnocení otázky 22 podle útvarů	143
Obr. 41 Vyhodnocení otázky 23 podle útvarů	144
Obr. 42 Vyhodnocení otázky 24 podle útvarů	144
Obr. 43 Vyhodnocení otázky 25 podle útvarů	145
Obr. 44 Vyhodnocení otázky 26 podle útvarů	145
Obr. 45 Vyhodnocení otázky 27 podle útvarů	146
Obr. 46 Vyhodnocení otázky 28 podle útvarů	146
Obr. 47 Vyhodnocení otázky 29 podle útvarů	147
Obr. 48 Vyhodnocení otázky 30 podle útvarů	147
Obr. 49 Vyhodnocení otázky 31 podle útvarů	148
Obr. 50 Vyhodnocení otázky 32 podle útvarů	148
Obr. 51 Vyhodnocení otázky 33 podle útvarů	149
Obr. 52 Vyhodnocení otázky 34 podle útvarů	149
Obr. 53 Vyhodnocení otázky 35 podle útvarů	150
Obr. 54 Vyhodnocení otázky 36 podle útvarů	150
Obr. 55 Vyhodnocení otázky 37 podle útvarů	151
Obr. 56 Vyhodnocení otázky 38 podle útvarů	151
Obr. 57 Vyhodnocení otázky 39 podle útvarů	152
Obr. 58 Vyhodnocení otázky 40 podle útvarů	152
Obr. 59 Vyhodnocení otázky 41 podle útvarů	153
Obr. 60 Vyhodnocení otázky 42 podle útvarů	153

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Struktura zaměstnanců podle zařazení.....	46
Tab. 2	Vývoj počtu zaměstnanců v závodech.....	47
Tab. 3	Srovnání průměrné mzdy v ČR s průměrnou mzdou v organizaci 2015–2020	48
Tab. 4	Ekonomická přidaná hodnota na jednoho pracovníka 2015–2019	50
Tab. 5	Náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka 2019–2020	50
Tab. 6	Výpočet míry fluktuace 2015–2020	51
Tab. 7	Náklady na fluktuaci v letech 2015–2020	52
Tab. 8	Počet odchozích zaměstnanců podle závodů v 2015–2020	53
Tab. 9	Míra fluktuace v závodech 2015-2020	53
Tab. 10	Vývoj fluktuace podle věku pracovníků 2019–2020.....	56
Tab. 11	Vývoj fluktuace podle pohlaví 2019–2020	56
Tab. 12	Vývoj dle druhu fluktuace 2019–2020	57
Tab. 13	Počet volných pracovních míst 2015–2020	60
Tab. 14	Počet uchazečů o zaměstnání 2015–2020.....	60
Tab. 15	Počet pracovníků na doporučení 2015–2020	61
Tab. 16	Počet přijatých pracovníků s náborovým příspěvkem v letech 2015–2020	61
Tab. 17	Náborové příspěvky Zlínský kraj	61
Tab. 18	Počet pracovních úrazů v letech 2015–2020.....	63
Tab. 19	Příplatek za přesčas v letech 2019–2020	65
Tab. 20	Pracovní zařazení.....	74
Tab. 21	Délka pracovního poměru.....	74
Tab. 22	Pracoviště zaměstnance	74
Tab. 23	Náklady na stravování 2019–2020	78
Tab. 24	Projekt stabilizace pracovníků metodou SMART	99
Tab. 25	Cílové hodnoty projektu	99
Tab. 26	Absence z důvodu nemoci 2019–2020	100
Tab. 27	Náklady na stravování na zaměstnance 2019–2020	101
Tab. 28	Tvorba fondu odměn 2020 a 2022.....	102
Tab. 29	Matice odpovědnosti RACI	106
Tab. 30	Náklady projektu 2022 a 2023	108
Tab. 31	Vyčíslení přínosů projektu 2022	111
Tab. 32	Časová analýza projektu	112

Tab. 33 Vyhodnocení otázky 2 podle útvarů	133
Tab. 34 Vyhodnocení otázky 15 podle útvarů	140
Tab. 35 Vyhodnocení otázky 19 podle útvarů	142
Tab. 36 Vyhodnocení otázky 21 podle útvarů	143
Tab. 37 Vyhodnocení otázky 42 podle útvarů	154
Tab. 38 Vyhodnocení otázky 43 podle útvarů	154
Tab. 39 Vyhodnocení otázky 44 podle útvarů	155
Tab. 40 Vyhodnocení otázek 1, 3–8.....	156
Tab. 41 Vyhodnocení otázek 9–14.....	157
Tab. 42 Vyhodnocení otázky 12	157
Tab. 43 Vyhodnocení otázek 16, 18, 20.....	158
Tab. 44 Vyhodnocení otázky 17	158
Tab. 45 Vyhodnocení otázek 22–28.....	159
Tab. 46 Vyhodnocení otázek 37–38.....	160
Tab. 47 Vyhodnocení otázek 39–41.....	161
Tab. 48 Vyhodnocení otázky č. 42.....	161

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. P1 Dotazník.....	128
Příloha 2. P2 Rozhovor s pracovníky v pracovním poměru do 1 roku.....	131
Příloha 3. P3 Rozhovor s vybranými pracovníky	132
Příloha 4. P4 Vyhodnocení dotazníku podle útvarů.....	133
Příloha 5. P5 Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření za organizaci.....	156
Příloha 6. P6 Etický kodex organizace.....	162
Příloha 7. P7 Ganttův diagram.....	163

PŘÍLOHA 1. P1 DOTAZNÍK**Průzkum spokojenosti pracovníků ve firmě Zálesí a.s.**

Za každý vyplněný dotazník přispěje společnost Zálesí a.s. 20 Kč Domovu pro seniory Luhačovice.

Vážená paní, vážený pane,

Prostějov 22. 3. 2021

ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců ve firmě Zálesí a.s. Dotazník je určen všem zaměstnancům společnosti a jeho vyplněním pomůžete získat informace o problémech, se kterými se při své práci setkáváte. Průzkum tyto problémy identifikuje a pomůže s jejich řešením. Vyhodnocení dotazníku bude jedním ze základů projektu na snížení fluktuace ve firmě a povede i ke zlepšení firemní kultury a spokojenosti Vás zaměstnanců. U každé otázky prosím označte, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s daným výrokem. V případě otevřených otázek uveďte na vyznačený řádek slovní vyjádření.

Pracovní prostředí

1. Pracoviště je na velmi dobré úrovni. ano spíše ano spíše ne ne
2. Jaké vybavení byste pro zlepšení zázemí pro zaměstnance uvítal/a? _____
3. Ke své práci mám vhodné vybavení, nástroje a pomůcky. ano spíše ano spíše ne ne
4. Doplnování potřebných pracovních pomůcek je po podání požadavku řešeno rychle. ano spíše ano spíše ne ne
5. Bezpečnosti na pracovišti je věnována pozornost. ano spíše ano spíše ne ne
6. S vybavením společných prostor a zázemím pro zaměstnance jsem spokojen/a. ano spíše ano spíše ne ne
7. S možnostmi stravování na pracovišti jsem spokojen/a. ano spíše ano spíše ne ne
8. Organizace přijala dostatečná opatření v boji proti šíření onemocnění Covid 2019. ano spíše ano spíše ne ne

Pracovní vztahy

9. Svého nadřízeného respektuji jako odborníka ve své profesi. ano spíše ano spíše ne ne
10. Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k tomu, abych byl/a úspěšný/á ve své práci. ano spíše ano spíše ne ne
11. Své pracovní zkušenosti sdílím s ostatními členy kolektivu. ano spíše ano spíše ne ne
12. Na pracovišti vznikají konflikty, které negativně ovlivňují můj pracovní výkon. vůbec občas často velmi často
13. Na pracovišti mohu bez obav vyjádřit svůj názor. ano spíše ano spíše ne ne
14. Na mém pracovišti panuje příjemná přátelská atmosféra. ano spíše ano spíše ne ne
15. Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku spíše ne nebo ne, co byste na místě vedoucího udělal/a pro zlepšení atmosféry na pracovišti?

Odměňování a zaměstnanecké benefity

16. Za svoji práci v organizaci dostávám odpovídající mzdu. ano spíše ano spíše ne ne
17. Platové podmínky v organizaci jsou vzhledem k mé kvalifikaci a oboru ve srovnání s podobnými firmami v okolí: lepší stejné horší nevím
18. Pohyblivá složka mzdy je spravedlivě nastavena. ano spíše ano spíše ne ne
19. Pokud je odpověď na předchozí otázku spíše ne nebo ne, co by přispělo k tomu, abyste byl/a spokojen/a.

20. Organizace nabízí pro mě zajímavé zaměstnanecké benefity.

ano spíše ano spíše ne ne

21. Jaké zaměstnanecké benefity byste na místě vedoucího zavedl/a?

Motivace pracovníků

22. Jsem dostatečně motivovaný/á, abych podal/a co nejlepší pracovní výkon.

ano spíše ano spíše ne ne

23. Můj nadřízený oceňuje moje úspěchy. ano spíše ano spíše ne ne

24. Moje práce je pro organizaci důležitá. ano spíše ano spíše ne ne

25. Pro rozvoj mé kariéry jsou v organizaci dobré příležitosti. ano spíše ano spíše ne ne

26. Moje znalosti a zkušenosti jsou ostatními uznávány. ano spíše ano spíše ne ne

27. Systém hodnocení pracovníků mě motivuje k lepším pracovním výkonům.

ano spíše ano spíše ne ne

28. Dokážu si představit, že v této organizaci budu pracovat dalších 5 let.

ano spíše ano spíše ne ne

Firemní kultura

29. Jsem hrdý/á na to, že mohu pracovat v této organizaci. ano spíše ano spíše ne ne

30. Domnívám se, že organizace má perspektivní budoucnost. ano spíše ano spíše ne ne

31. O plánech do budoucna, strategiích a vizi organizace jsem dostatečně informován/a.

ano spíše ano spíše ne ne

32. Vedení společnosti se chová k zaměstnancům jako k rovnocenným partnerům.

ano spíše ano spíše ne ne

33. S komunikací mezi vedením společnosti a pracovníky jsem spokojen/a.

ano spíše ano spíše ne ne

34. Víím, co se dělá v ostatních závodech, na co se zaměřují. ano spíše ano spíše ne ne

35. Domnívám se, že organizace svou činnost propaguje navenek dostatečně.

ano spíše ano spíše ne ne

36. Pracovat v této organizaci bych doporučil/a svým příbuzným nebo známým.

ano spíše ano spíše ne ne

37. Hodnoty této organizace jsou v souladu s mými osobními hodnotami. ano spíše ano spíše ne ne

38. Tato organizace má v regionu dobrou pověst jako zaměstnavatel. ano spíše ano spíše ne ne

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

39. Organizace mi poskytuje dostatek příležitostí ke vzdělání a rozvoji.

ano spíše ano spíše ne ne

40. Pravidelné pracovní porady jsou dobře vedené. ano spíše ano spíše ne ne

41. Mohu si sám/a vybrat vhodnou vzdělávací aktivitu pro můj pracovní rozvoj.

ano spíše ano spíše ne ne

42. Existují překážky, které Vám brání účasti na kurzech a školeních? ano ne

Pokud ano, uveďte které _____

43. Pro výkon své činnosti bych uvítal/a školení zaměřené na: _____

44. Chcete-li cokoli dalšího dodat, zde máte prostor:

Základní údaje**Vaše pracoviště**

KOVO SPRÁVA KOVO POZLOVIČE KOVO ZEUS KOVO AD OBALY – SPRÁVA
OBALY – TUBY OBALY – POTISK PLASTY NÁSTROJÁRNA HOTEL
OBCHODNÍ ZÁVOD AGRO ROBOTICS CENTRÁLNÍ ÚTVARY

Počet let ve firmě méně než 2 roky 2 – 5 let více než 5 let

Pracovní zařazení dělnická profese THP vedoucí THP

Vyplněný dotazník prosím odevzdejte do 7. 4. 2021.

Možnosti, kam odevzdat dotazník:

- a) do připraveného boxu u vedoucího provozu
- b) na personální úsek v uzavřené obálce
- c) do schránky na AB určené přímo generálnímu řediteli

Pokud budete potřebovat nějaké informace k průzkumu, níže uvádím svoji e-mailovou adresu.

Děkuji za vyplnění dotazníku, Váš názor je důležitý.

Bc. Dagmar Frantíková

Univerzita Tomáše Bati Zlín

Fakulta managementu a ekonomiky

email: d_frantikova@utb.cz

PŘÍLOHA 2. P2 ROZHOVOR S PRACOVNÍKY V PRACOVNÍM POMĚRU DO 1 ROKU

Strukturovaný rozhovor pro zaměstnance, kteří ve firmě pracují méně než 1 rok.

Níže uvedené otázky se týkají průběhu výběrového řízení na pracovní pozici a prvních tří měsíců pracovního poměru ve firmě.

1. Jak jste se dověděl/a o pracovním místě?
2. Z jakých důvodů Vás nabídka zaujala?
3. Chyběly Vám v nabídce práce některé informace o nabízené pozici? Které?
4. Za jak dlouho jste byl/a kontaktován firmou ohledně nabídky práce?
5. Jak hodnotíte průběh výběrového řízení na Vaši pracovní pozici?
6. Co Vás nakonec přesvědčilo, že jste pracovní nabídku v organizaci přijal/a?
7. Jak probíhalo Vaše seznámení s pracovním kolektivem a pracovním prostředím?
8. Byl pro Vás přímý nadřízený v prvních měsících pracovního poměru oporou?
9. Dostal/a jste všechny informace k tomu, abyste dobře zvládl/a svoji práci?
10. Nebyl/a jste zpočátku informacemi příliš zahlcen/a? A od koho?
11. Ohodnoťte na stupnici 1 – 10, do jaké míry jste pronikl do organizačních procesů, postupů a firemních zvyklostí a pravidel (hodnocení, pracovní volno, organizace pracovní doby atd.)?
12. Co Vám pomohlo se dostat rychleji na tak vysoký stupeň?
13. Co Vám brání se dostat na vyšší stupeň?
14. Liší se Vaše původní představa o pracovní pozici výrazně od skutečnosti? V čem?
15. Co Vás příjemně překvapilo?
16. Co Vás nepříjemně překvapilo?
17. Co byste doporučil/a změnit na průběhu výběrového řízení a adaptaci nového pracovníka?

PŘÍLOHA 3. P3 ROZHOVOR S VYBRANÝMI PRACOVNÍKY

Strukturovaný rozhovor pro vybrané zaměstnance THP, vedoucí THP, dělníky

Jaké to je pracovat ve firmě Zálesí a.s.?

Co je pro Vás podstatné, abyste se cítil/a na pracovišti dobře?

Co byste změnil/a na vybavení pracoviště?

Jak byste popsal/a vztahy na Vašem pracovišti?

Jak byste popsal/a přístup nadřízeného k zaměstnancům? Vadí Vám něco?

Kdybyste mohl/a svému nadřízenému doporučit oblast jeho rozvoje, která by to byla?

Mají zaměstnanci prostor se podílet na rozhodování?

Kdybyste měl/a za úkol hodnotit zaměstnance, podle čeho byste to dělal/a? Co by bylo pro Vás důležité?

Je něco, co byste změnil/a na způsobu odměňování?

Kdy naposledy Vám byla navýšena mzda?

Které zaměstnanecké benefity Vám přijdou zbytečné?

Jakých vašich znalostí, dovedností a vlastností si Váš zaměstnavatel váží?

Jakým způsobem Vás motivuje nadřízený?

Co by Vás nejvíce motivovalo, abyste mohl/a tuto práci vykonávat?

Co Vás dodává energii pro práci?

Co vám naopak energii k pracovnímu výkonu bere?

Čeho si na firmě Zálesí a.s. nejvíc vážíte?

Jakým způsobem dostáváte informace o různých změnách v organizaci (závodě)? Jsou přístupné?

Jak byste popsal/a komunikaci mezi vedením organizace a zaměstnanci?

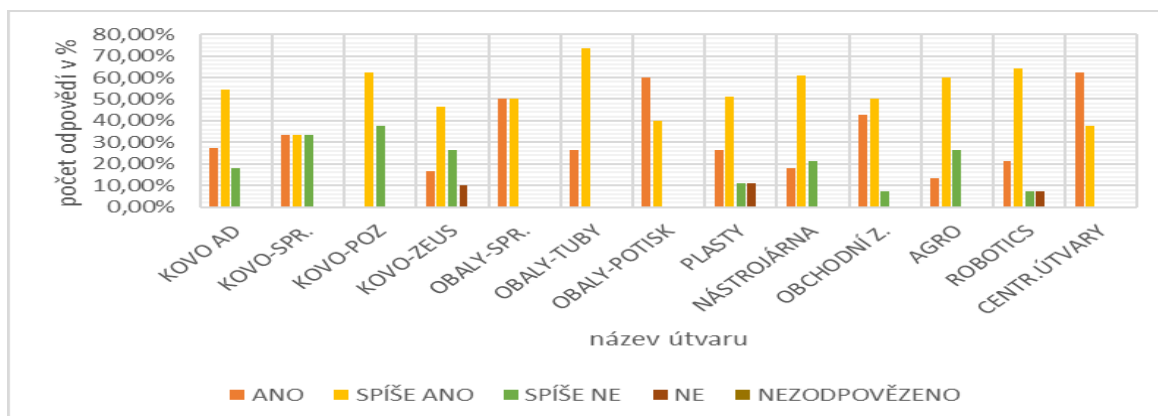
Co byste doporučil/a ke zlepšení komunikace?

Jaké by byly pro Vás důvody, abyste se rozhodl/a pro odchod z organizace?

Jak hodnotíte možnosti školení a dalšího vzdělávání ve firmě?

PŘÍLOHA 4. P4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU PODLE ÚTVARŮ

Otázka č. 1 Pracoviště je na velmi dobré úrovni.



Obr. 23 Vyhodnocení otázky 1 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

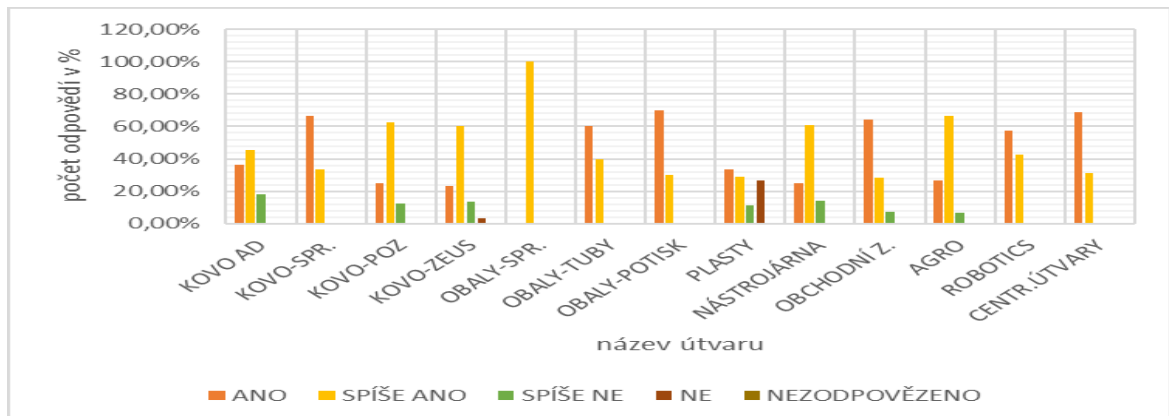
Otázka č. 2 Jaké vybavení byste pro zlepšení zázemí pro zaměstnance uvítal/a.

Tab. 33 Vyhodnocení otázky 2 podle útvarů

Útvar	Nejčastější odpovědi
KOVO SPRÁVA	Žádná odpověď
KOVO POZLOVICE	Novější dílna, strojní park
KOVO ZEUS	Nové šatny (6x), klimatizace (3x)
KOVO AD	Kávovar, klimatizace, moderní vybavení
OBALY – SPRÁVA	Relaxační zóna
OBALY – TUBY	Klimatizace, kvalitní materiál při výrobě
OBALY – POTISK	Relaxační místo pro přestávku, kvalitní nářadí
PLASTY	Funkční klimatizace (7x), lepší pracovní pomůcky (4x)
NÁSTROJÁRNA	Klimatizace (4x), lepší vybavení kuchyňky (3x), odpočinková místnost, fotbálek (3x)
HOTEL	Žádná odpověď
OBCHODNÍ ZÁVOD	Nové dílny (4x), stravenky
AGRO	Nová prodejna (3x), nářadí (2x)
ROBOTICS	Nová montážní hala (2x), klubovna
CENTRÁLNÍ ÚTVARY	Výměna podlahy

Zdroj: vlastní zpracování

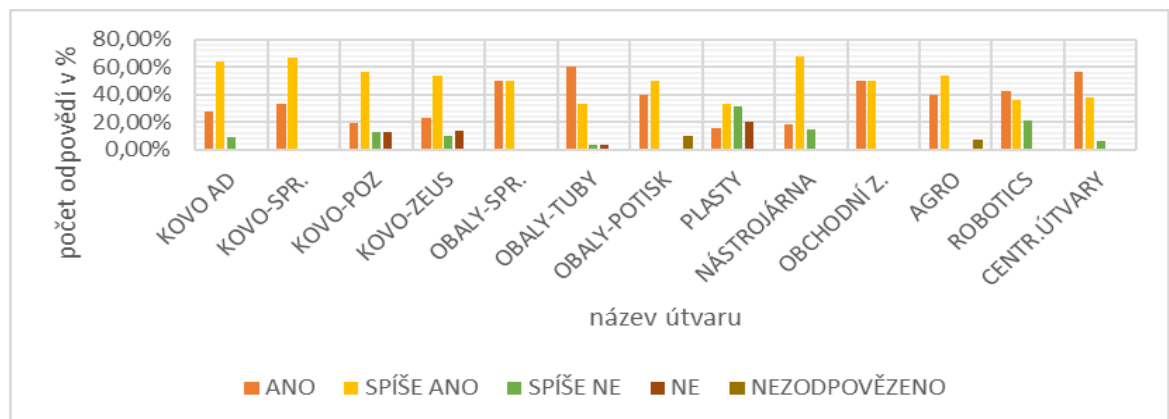
Otázka č. 3 Ke své práci mám vhodné vybavení, nástroje a pomůcky.



Obr. 24 Vyhodnocení otázky 3 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

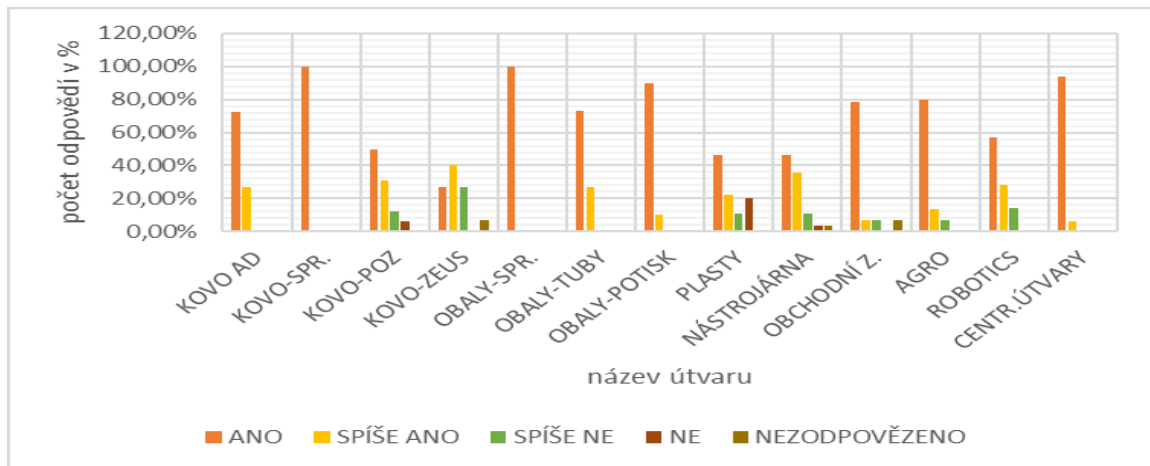
Otázka č. 4 Doplnování potřebných pracovních pomůcek je po podání požadavku řešeno rychle.



Obr. 25 Vyhodnocení otázky 4 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

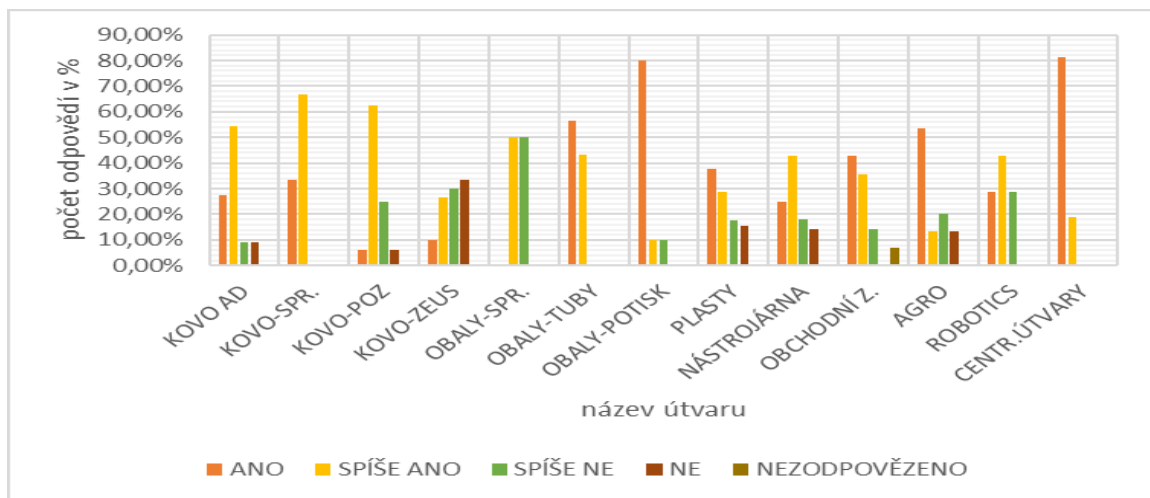
Otázka č. 5 Bezpečnosti na pracovišti je věnována pozornost.



Obr. 26 Vyhodnocení otázky 5 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

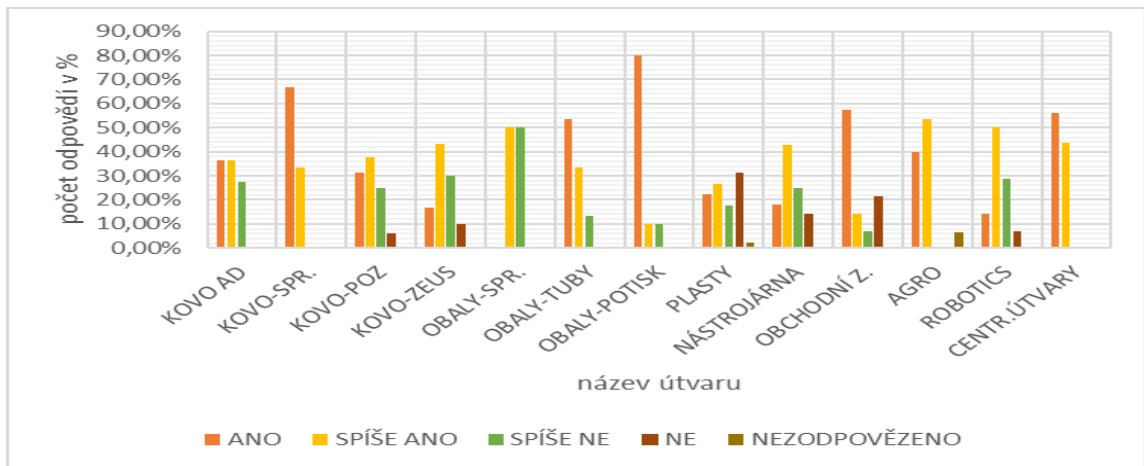
Otázka č. 6 S vybavením společných prostor a zázemím pro zaměstnance jsem spokojen/a



Obr. 27 Vyhodnocení otázky 6 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

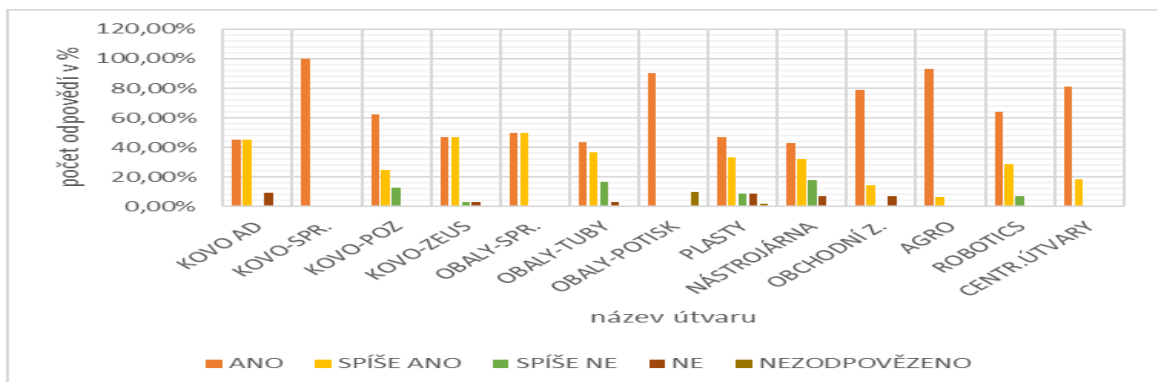
Otázka č. 7 S možnostmi stravování na pracovišti jsem spokojen/a.



Obr. 28 Vyhodnocení otázky 7 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

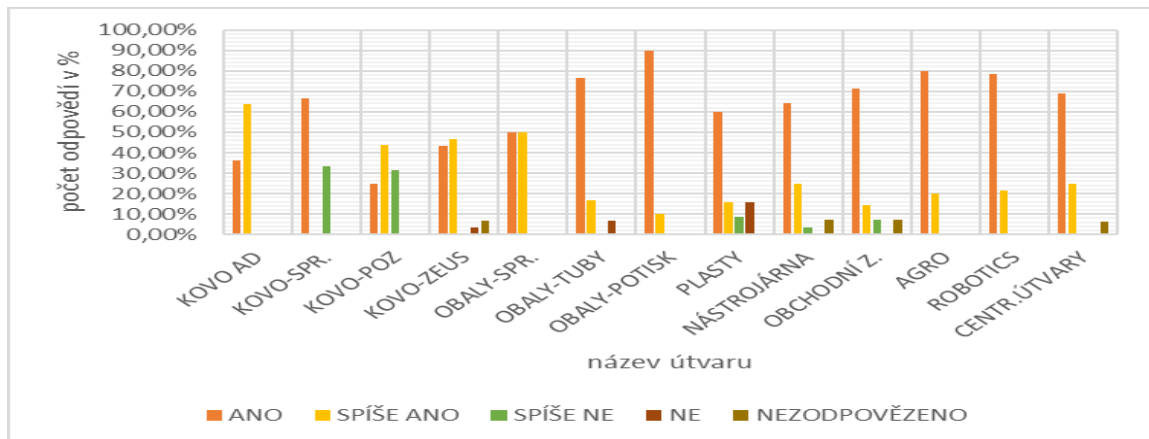
Otázka č. 8 Organizace přijala dostatečná opatření v boji proti šíření onemocnění Covid - 2019.



Obr. 29 Vyhodnocení otázky 8 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

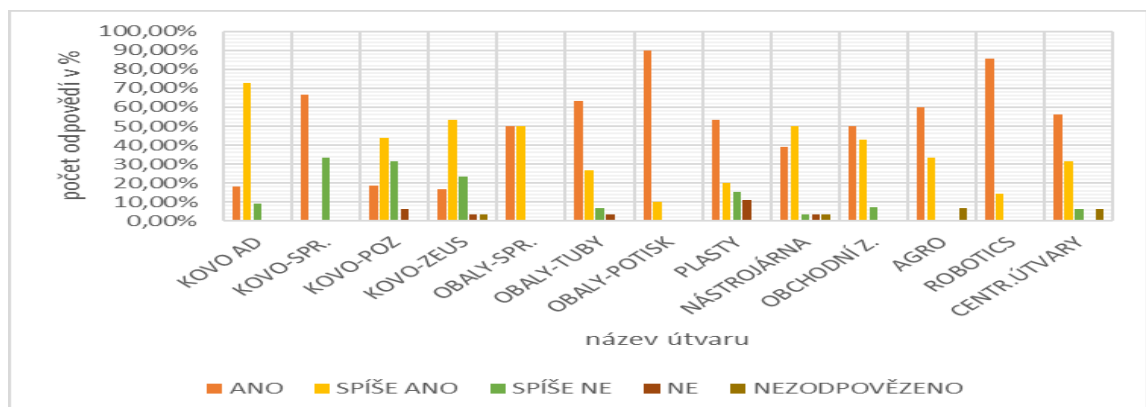
Otázka č. 9 Svého nadřízeného respektuji jako odborníka ve své profesi



Obr. 30 Vyhodnocení otázky 9 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

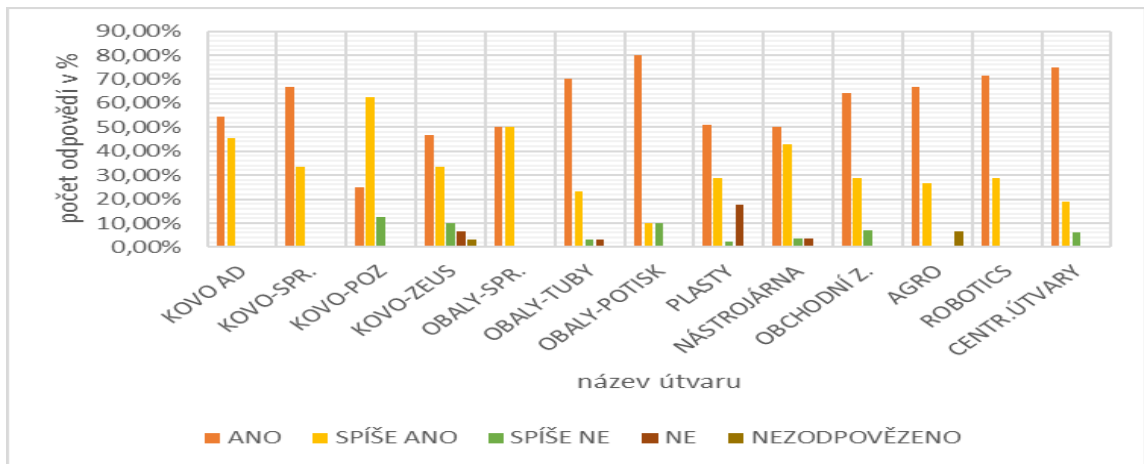
Otázka č. 10. Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k tomu, abych byl/a úspěšný/á ve své práci.



Obr. 31 Vyhodnocení otázky 10 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

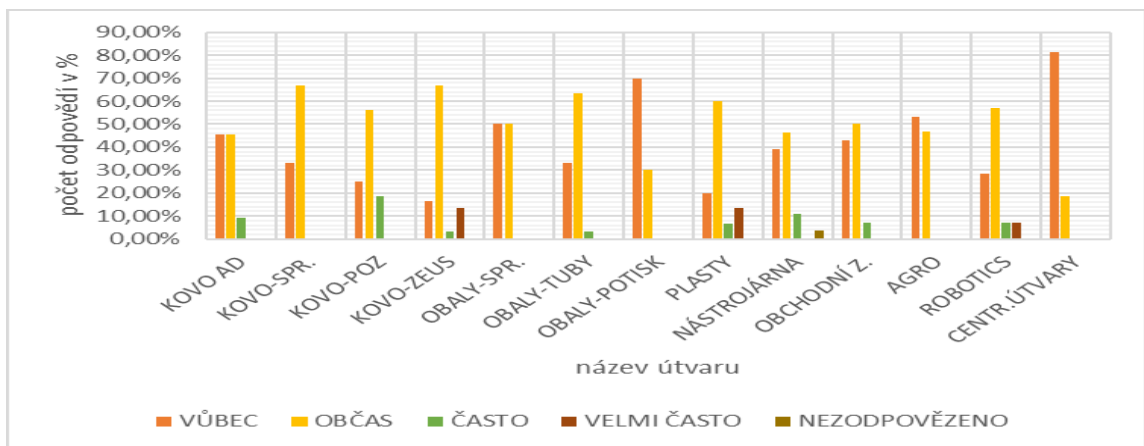
Otázka č. 11 Svě pracovní zkušenosti sdílím s ostatními členy kolektivu.



Obr. 32 Vyhodnocení otázky 11 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

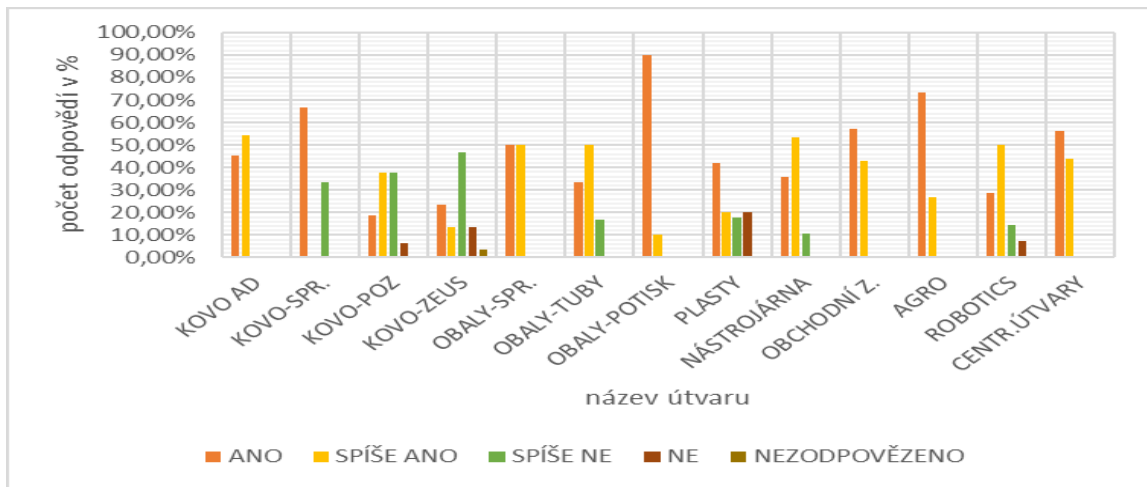
Otázka č. 12 Na pracovišti vznikají konflikty, které negativně ovlivňují můj pracovní výkon.



Obr. 33 Vyhodnocení otázky 12 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

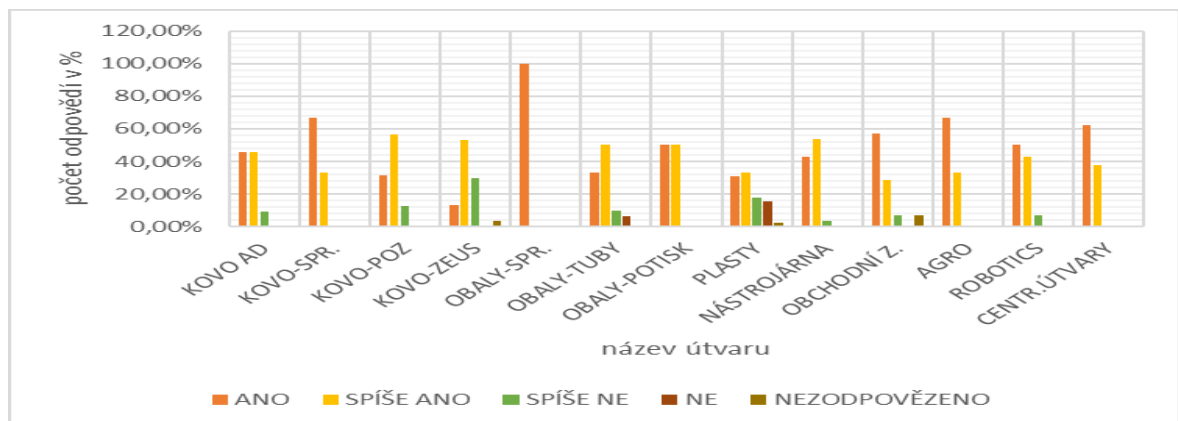
Otázka č. 13 Na pracovišti mohu bez obav vyjádřit svůj názor.



Obr. 34 Vyhodnocení otázky 13 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 Na mém pracovišti panuje příjemná přátelská atmosféra.



Obr. 35 Vyhodnocení otázky 14 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

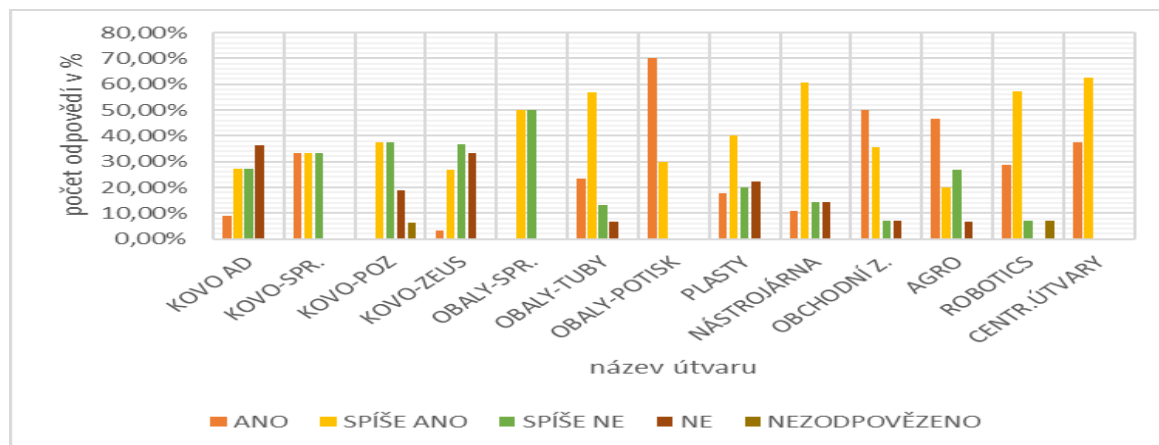
Otázka č. 15 Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku spíše ne nebo ne, co byste na místě vedoucího udělal/a pro zlepšení atmosféry na pracovišti?

Tab. 34 Vyhodnocení otázky 15 podle útvarů

Útvar	Nejčastější odpovědi
KOVO SPRÁVA	Žádná odpověď
KOVO POZLOVICE	Nechat pracovníkům více samostatnosti
KOVO ZEUS	Poučit zaměstnance o chování na pracovišti (3x), zlepšit lidské vztahy
KOVO AD	Žádná odpověď
OBALY – SPRÁVA	Žádná odpověď
OBALY – TUBY	Zaměřit se na ženský kolektiv
OBALY – POTISK	Nastavení a dodržování pravidel
PLASTY	Stejné pracovní podmínky pro všechny (3x), komunikace a řešení problémů (4x)
NÁSTROJÁRNA	Žádná odpověď
HOTEL	Žádná odpověď
OBCHODNÍ ZÁVOD	Žádná odpověď
AGRO	Žádná odpověď
ROBOTICS	Mírné rozvolnění pracovního tempa
CENTRÁLNÍ ÚTVARY	Žádná odpověď

Zdroj: vlastní zpracování

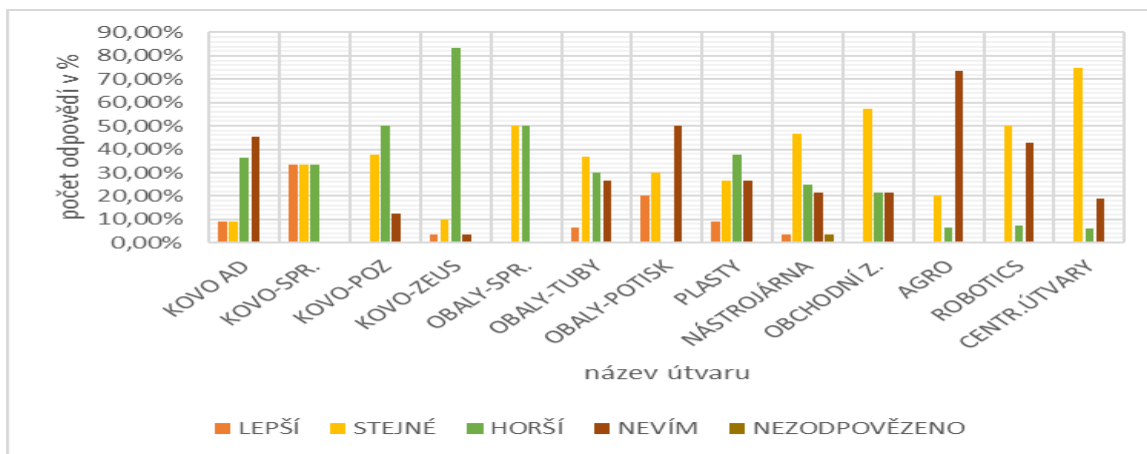
Otázka č. 16 Za svoji práci v organizaci dostávám odpovídající mzdu.



Obr. 36 Vyhodnocení otázky 16 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

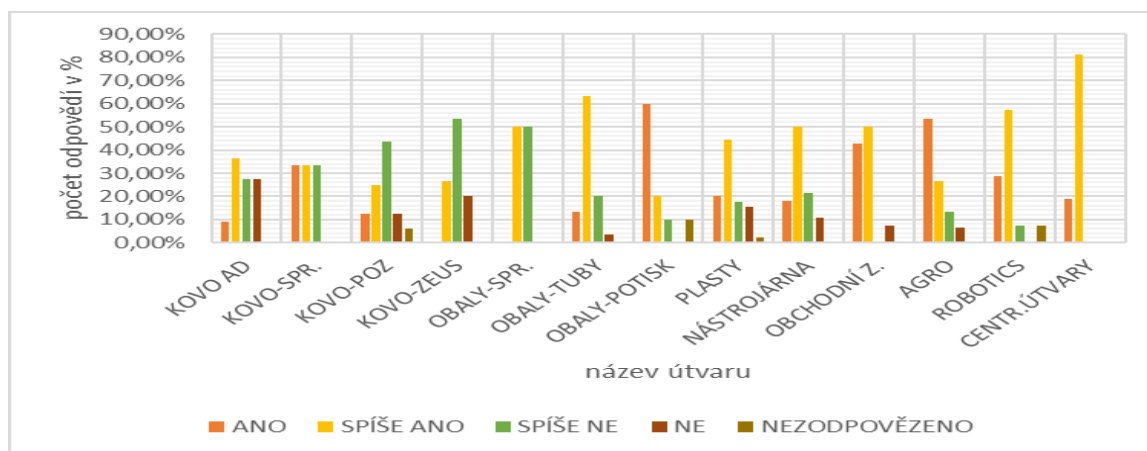
Otázka č. 17 Platové podmínky v organizaci jsou vzhledem k mé kvalifikaci a oboru ve srovnání s podobnými firmami v okolí.



Obr. 37 Vyhodnocení otázky 17 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18 Pohyblivá složka mzdy je spravedlivě nastavena.



Obr. 38 Vyhodnocení otázky 18 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

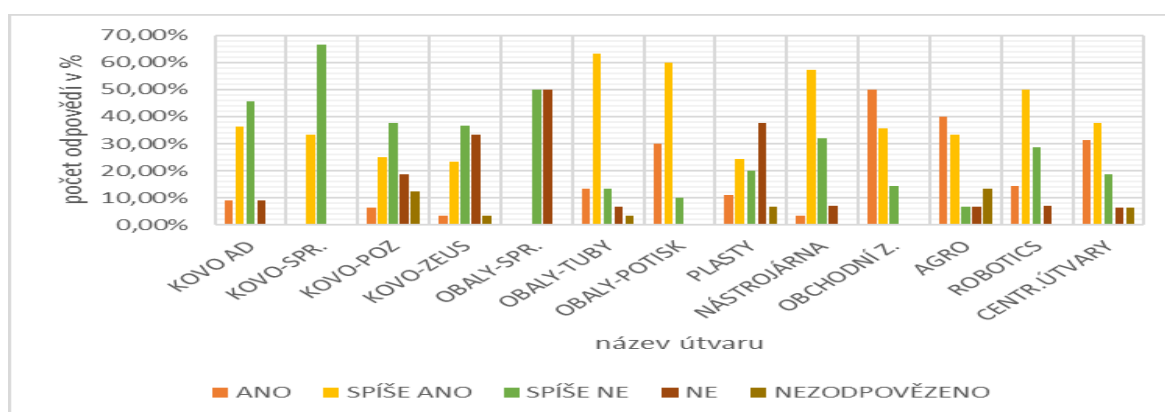
Otázka č. 19 Pokud je odpověď na předchozí otázku spíše ne nebo ne, co by přispělo k tomu, abyste byl/a spokojen/a.

Tab. 35 Vyhodnocení otázky 19 podle útvarů

Útvar	Nejčastější odpovědi
KOVO SPRÁVA	Zvýšení pohyblivé složky
KOVO POZLOVICE	Zvýšení pohyblivé složky (3x), motivace
KOVO ZEUS	Zvýšení pohyblivé složky (7x)
KOVO AD	Zvýšení pohyblivé složky, 13. plat, lépe placené noční směny a svátky (5x)
OBALY - SPRÁVA	Stejné podmínky pro všechny, spravedlivější odměňování
OBALY - TUBY	Spravedlivé odměňování (4x), 13. plat, prémie
OBALY - POTISK	Čtvrtletní prémie i pro dělníky, zohlednit prémie k množství práce
PLASTY	Spravedlivé odměňování (4x), odměny (3x)
NÁSTROJÁRNA	Lépe ohodnotit pracovité zaměstnance (3x), častější valorizace (2x), přesčas není klíč k plným prémie
HOTEL	Žádná odpověď
OBCHODNÍ ZÁVOD	Komunikace s vedoucím o mzdovém ohodnocení
AGRO	Zvýšit plat
ROBOTICS	Změna v poměru pohyblivé složky
CENTRÁLNÍ ÚTVARY	Žádná odpověď

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20 Organizace nabízí pro mě zajímavé zaměstnanecké benefity.



Obr. 39 Vyhodnocení otázky 20 podle útvarů

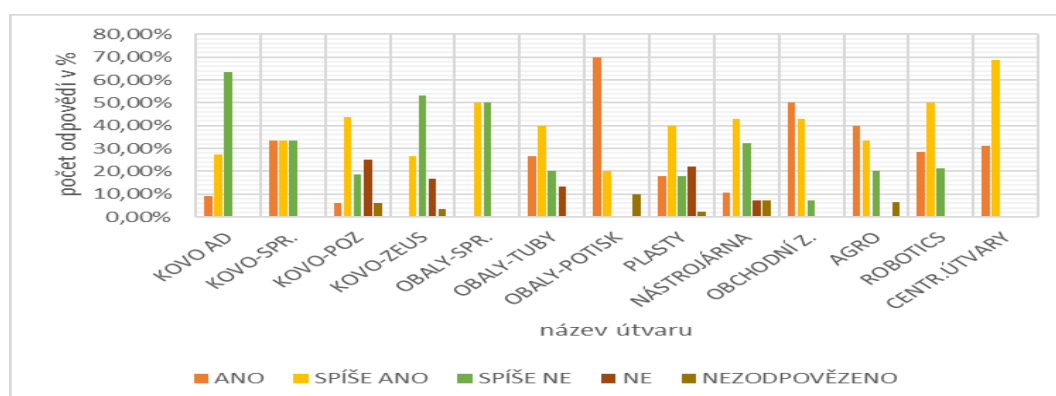
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21 Jaké zaměstnanecké benefity byste na místě vedoucího zavedl/a?

Tab. 36 Vyhodnocení otázky 21 podle útvarů

Útvar	Nejčastější odpovědi
KOVO SPRÁVA	Stravenky
KOVO POZLOVICE	Prémie, stravenky, příspěvek na dopravu
KOVO ZEUS	Příspěvek na dopravu (5x), stravenky (2x), 13. plat (6x), poukaz na relaxaci (3x)
KOVO AD	Příspěvek na dopravu (4x), poukaz na relaxaci (2x)
OBALY - SPRÁVA	Stravenky, firemní akce
OBALY - TUBY	13. plat (2x), stravenky (3x), sleva na prodejně (3x), příspěvek na dopravu (3x)
OBALY - POTISK	Sleva na prodejně (3x), vyšší částka na penzijní připojištění (2x)
PLASTY	13. plat (4x), stravenky (7x), změna závodního stravování (3x), poukaz na relaxaci, sport, kulturu (6x), vyšší příplatky (3x)
NÁSTROJÁRNA	Příspěvek na dovolenou (2x), stravenky (2x), lépe placené přesčas (2x)
HOTEL	Žádná odpověď
OBCHODNÍ ZÁVOD	Pobyt v hotelu Pohoda, poukaz na sport
AGRO	Vyšší příplatky za přesčas
ROBOTICS	13. plat (2x), stravenky, Sick days
CENTRÁLNÍ ÚTVARY	Sick days (3x), více výměnných pobytů (3x)

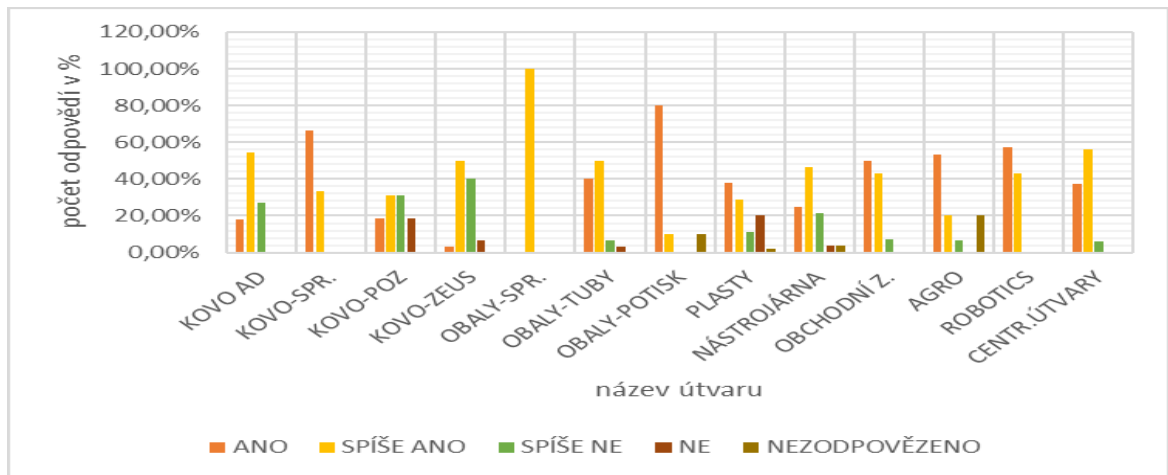
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22 Jsem dostatečně motivovaný/á, abych podal/a co nejlepší pracovní výkon.


Obr. 40 Vyhodnocení otázky 22 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

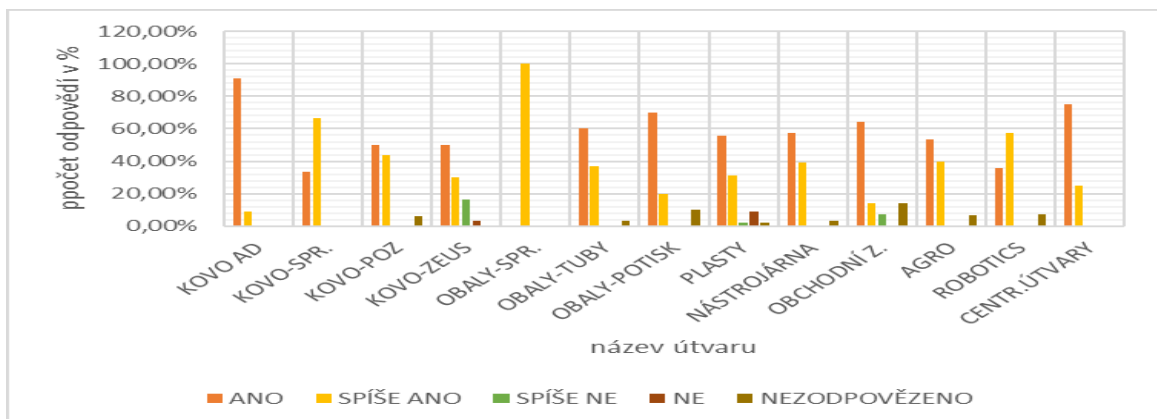
Otázka č. 23 Můj nadřízený oceňuje moje úspěchy.



Obr. 41 Vyhodnocení otázky 23 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

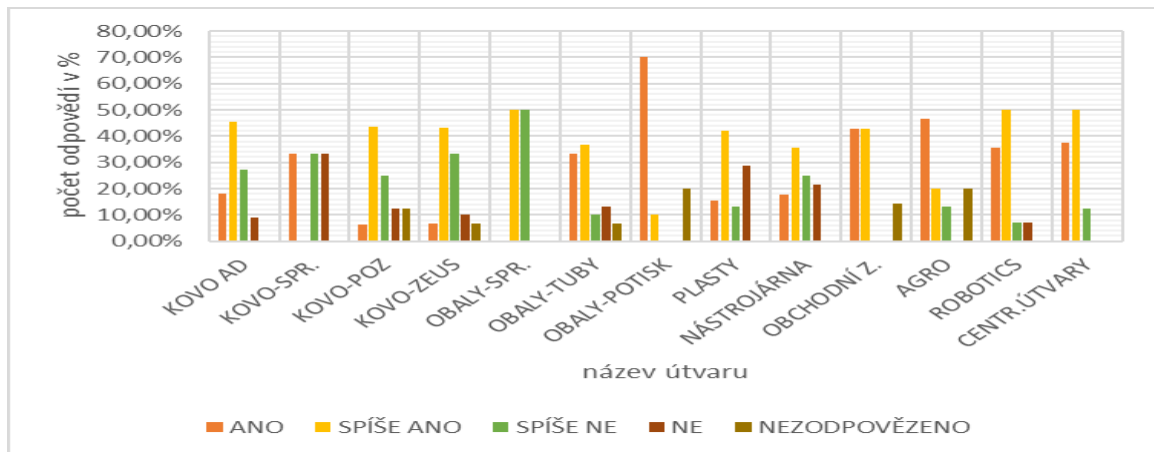
Otázka č. 24 Moje práce je pro organizaci důležitá.



Obr. 42 Vyhodnocení otázky 24 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

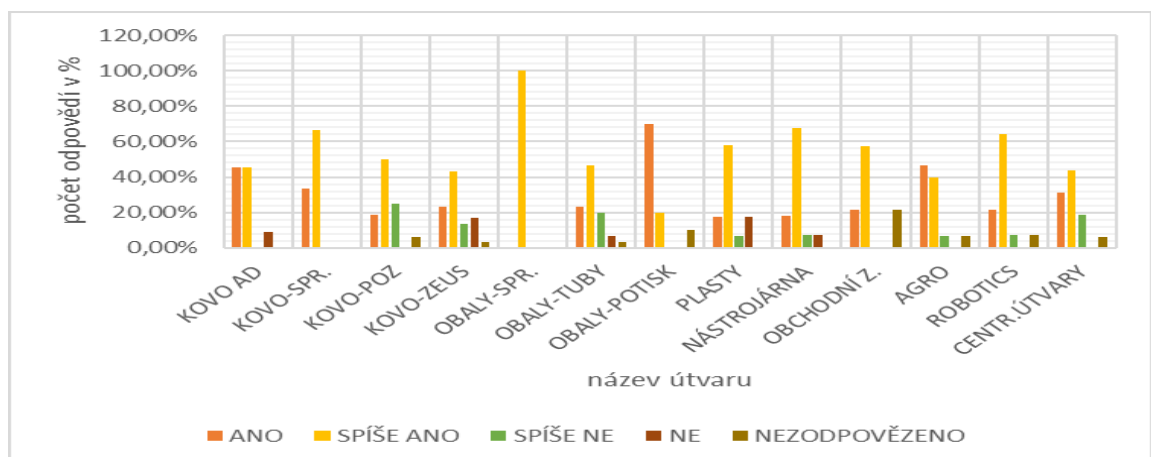
Otázka č. 25 Pro rozvoj mé kariéry jsou v organizaci dobré příležitosti.



Obr. 43 Vyhodnocení otázky 25 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

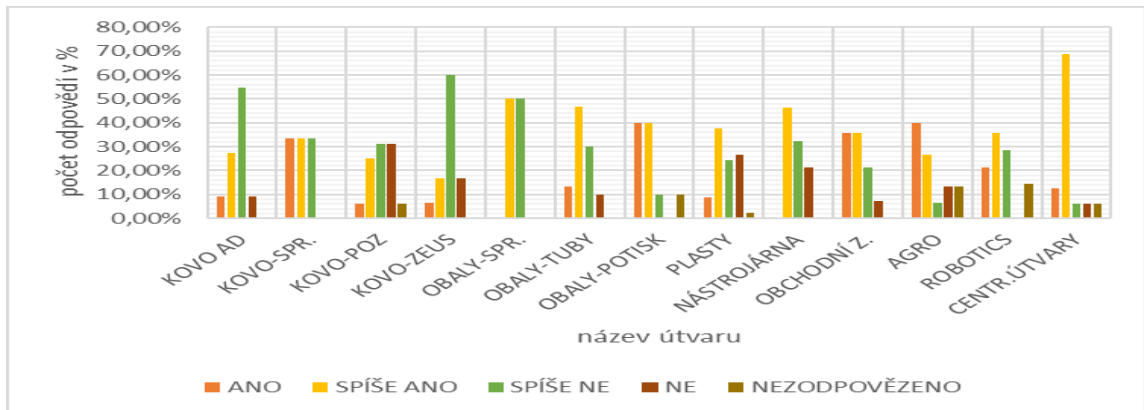
Otázka č. 26 Moje znalosti a zkušenosti jsou ostatními uznávány.



Obr. 44 Vyhodnocení otázky 26 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

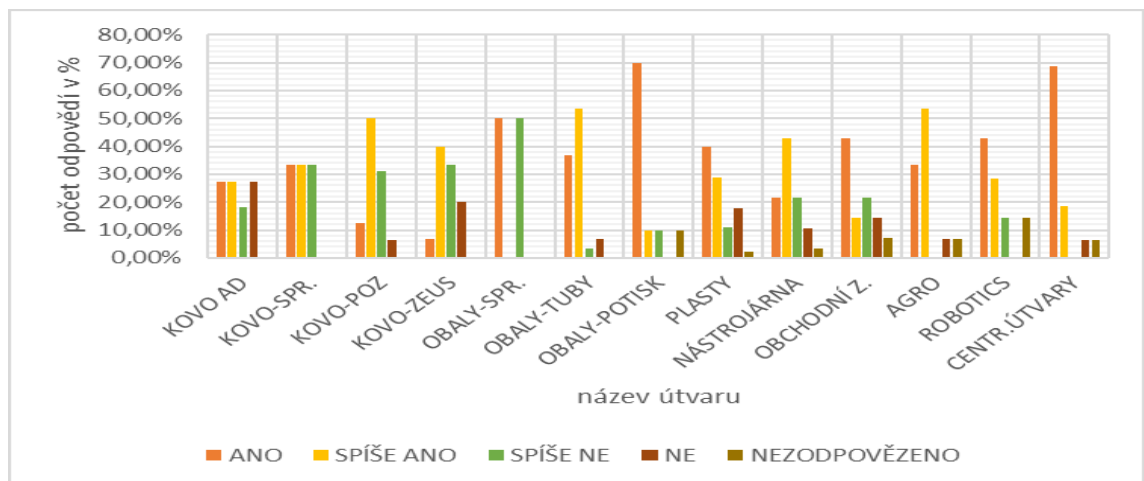
Otázka č. 27 Systém hodnocení pracovníků mě motivuje k lepším pracovním výkonům.



Obr. 45 Vyhodnocení otázky 27 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

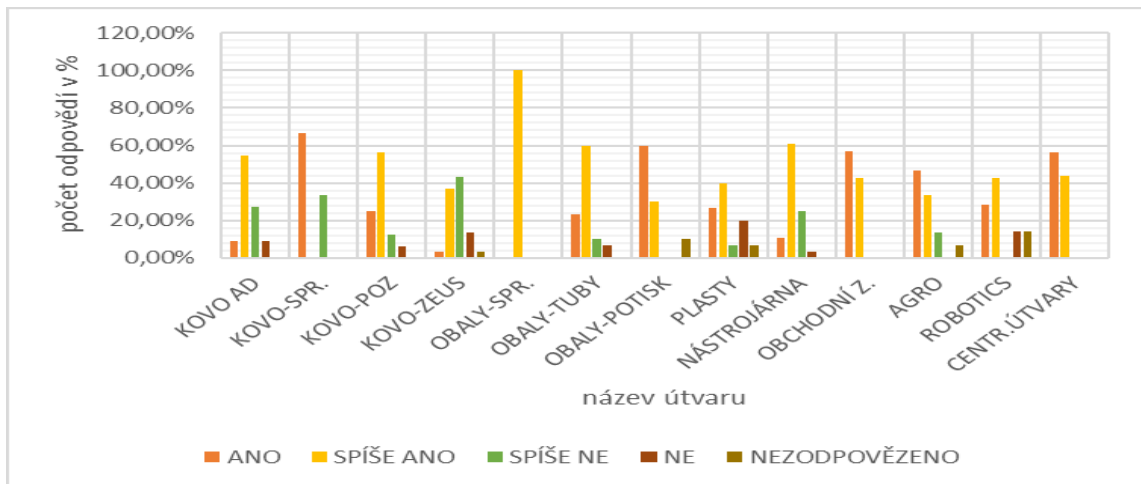
Otázka č. 28 Dokážu si představit, že v této organizaci budu pracovat dalších 5 let.



Obr. 46 Vyhodnocení otázky 28 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

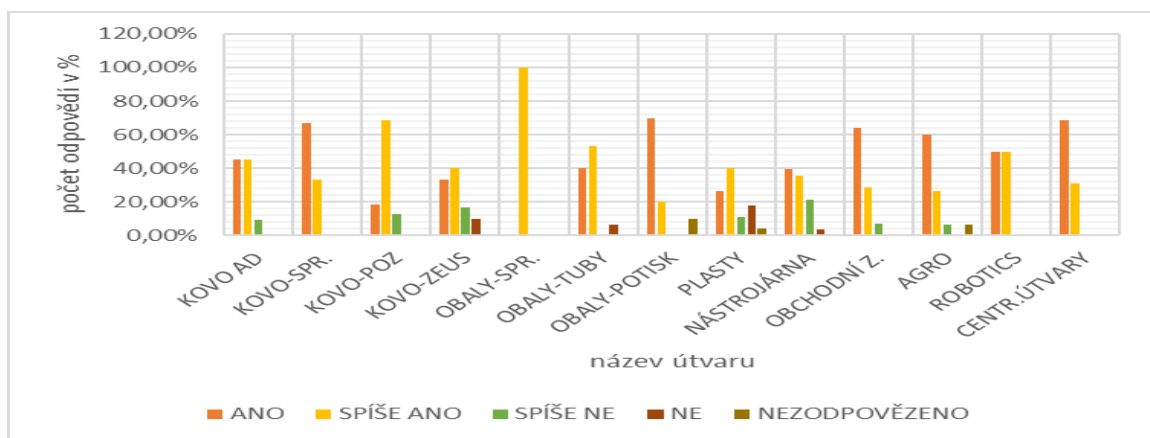
Otázka č. 29 Jsem hrdý/á na to, že mohu pracovat v této organizaci.



Obr. 47 Vyhodnocení otázky 29 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

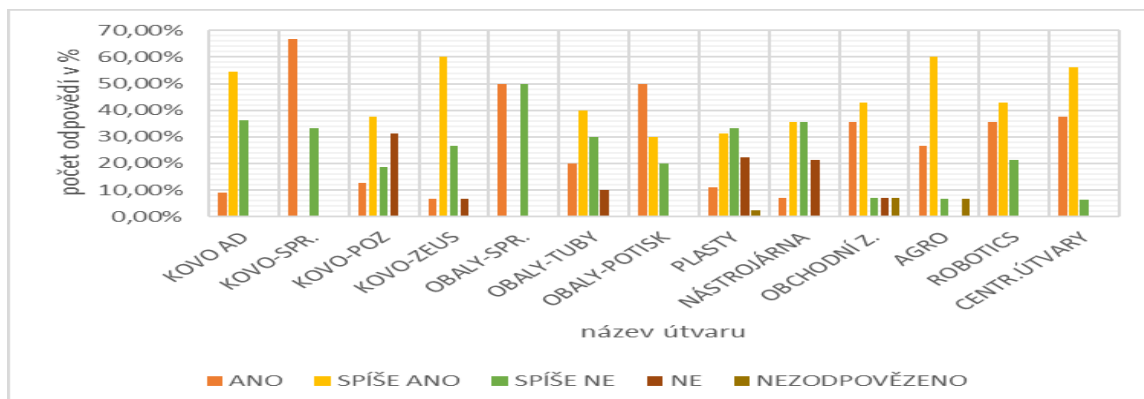
Otázka č. 30 Domnívám se, že organizace má perspektivní budoucnost.



Obr. 48 Vyhodnocení otázky 30 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

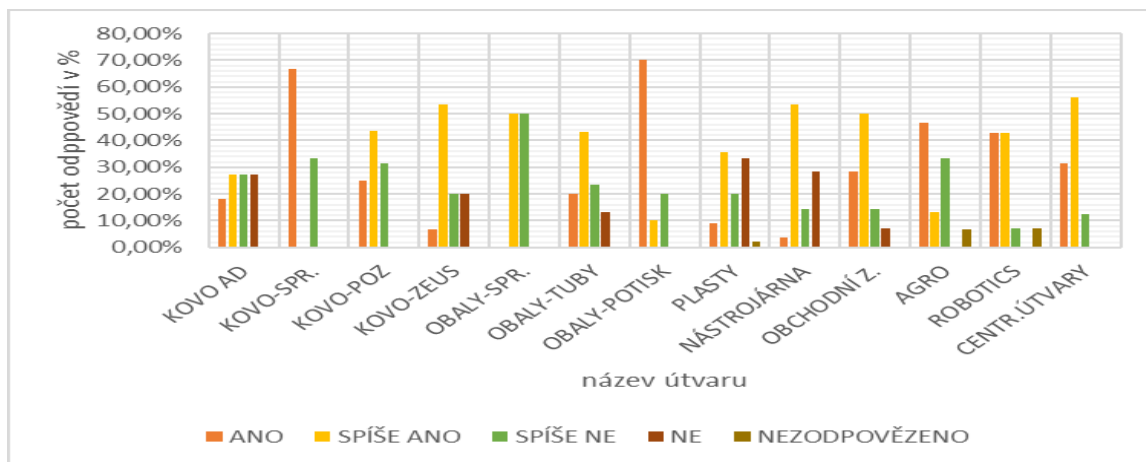
Otázka č. 31 O plánech do budoucna, strategií a vizi organizace jsem dostatečně informován/a.



Obr. 49 Vyhodnocení otázky 31 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

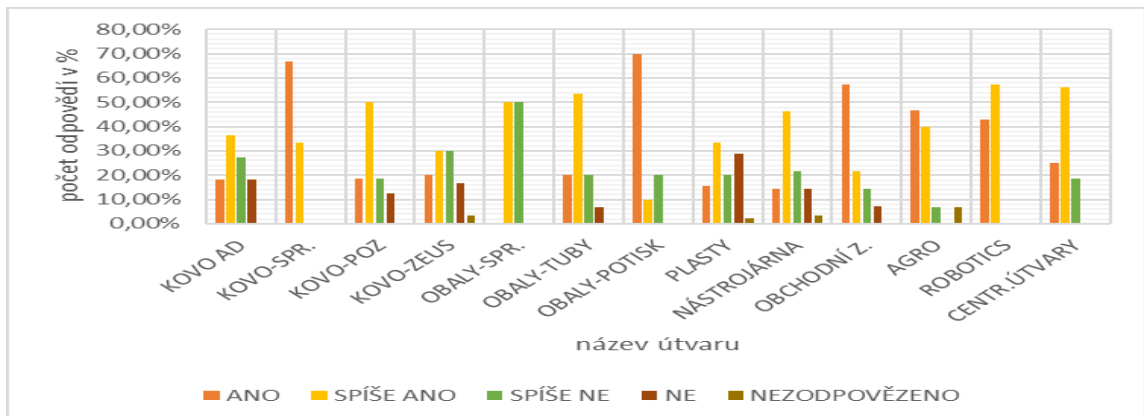
Otázka č. 32 Vedení společnosti se chová k zaměstnancům jako k rovnocenným partnerům.



Obr. 50 Vyhodnocení otázky 32 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

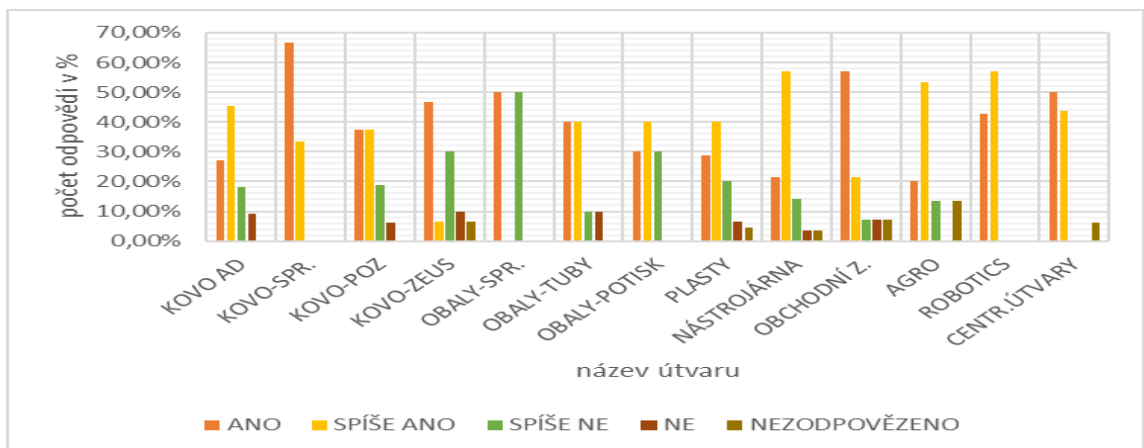
Otázka č. 33 S komunikací mezi vedením společnosti a pracovníky jsem spokojen/a.



Obr. 51 Vyhodnocení otázky 33 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

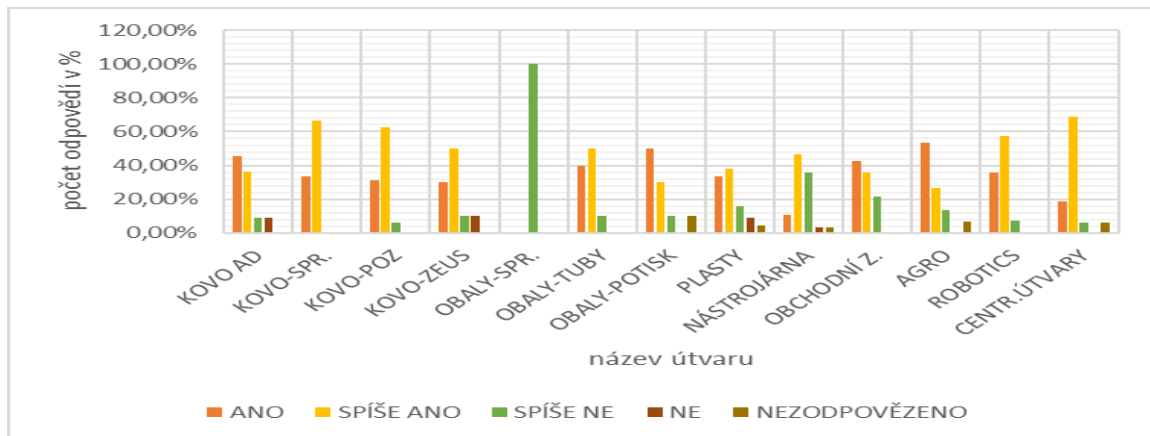
Otázka č. 34 Vím, co se dělá v ostatních závodech, na co se zaměřují.



Obr. 52 Vyhodnocení otázky 34 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

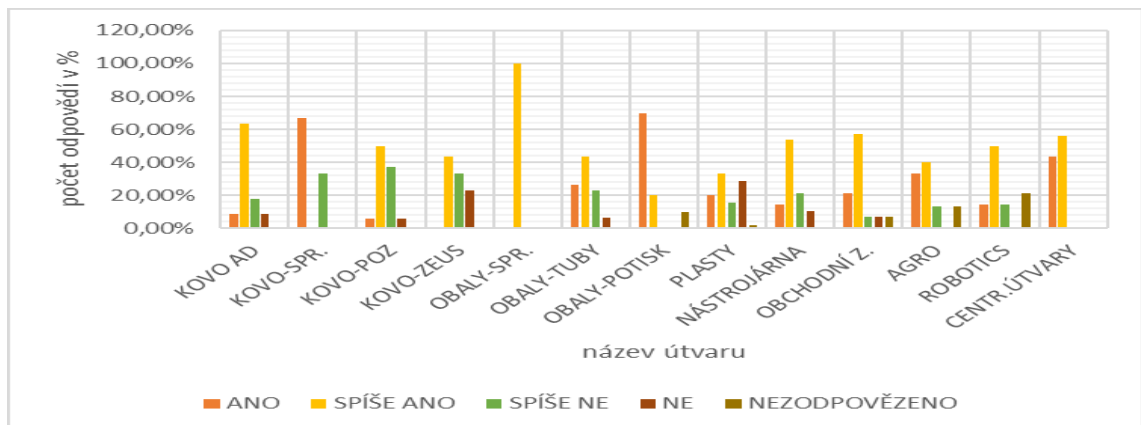
Otázka č. 35 Domnívám se, že organizace svou činnost propaguje navenek dostatečně.



Obr. 53 Vyhodnocení otázky 35 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

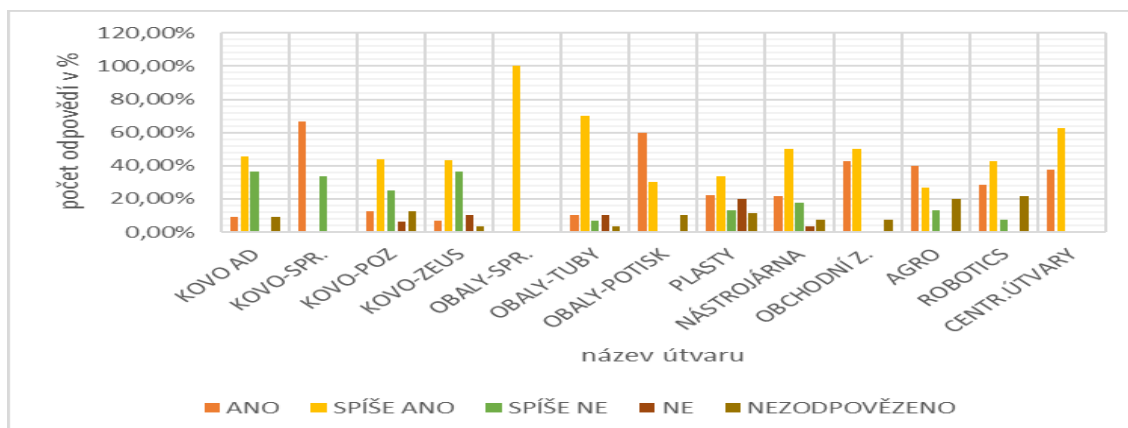
Otázka č. 36 Pracovat v této organizaci bych doporučil/a svým příbuzným nebo známým.



Obr. 54 Vyhodnocení otázky 36 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

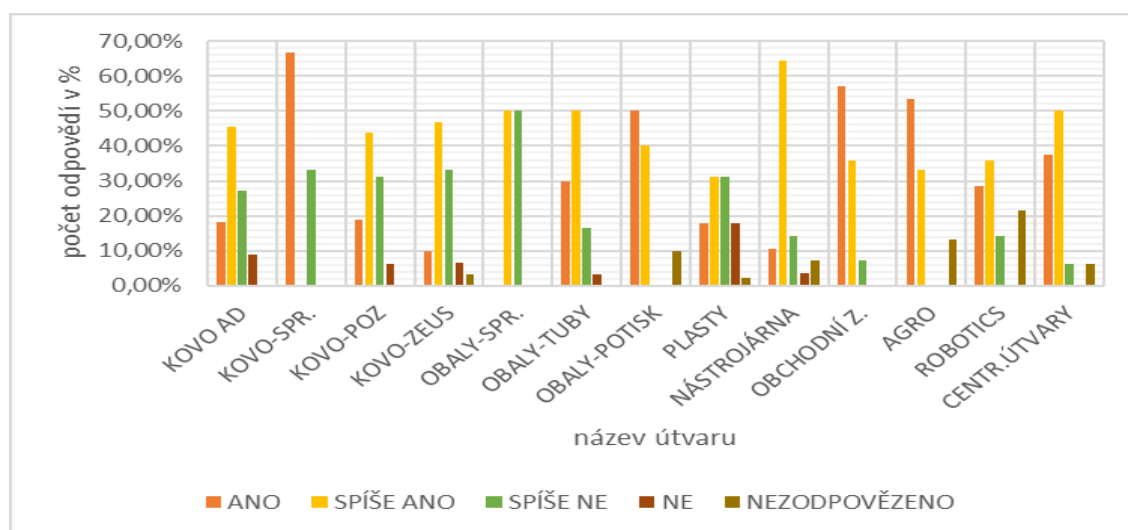
Otázka č. 37 Hodnoty této organizace jsou v souladu s mými osobními hodnotami.



Obr. 55 Vyhodnocení otázky 37 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

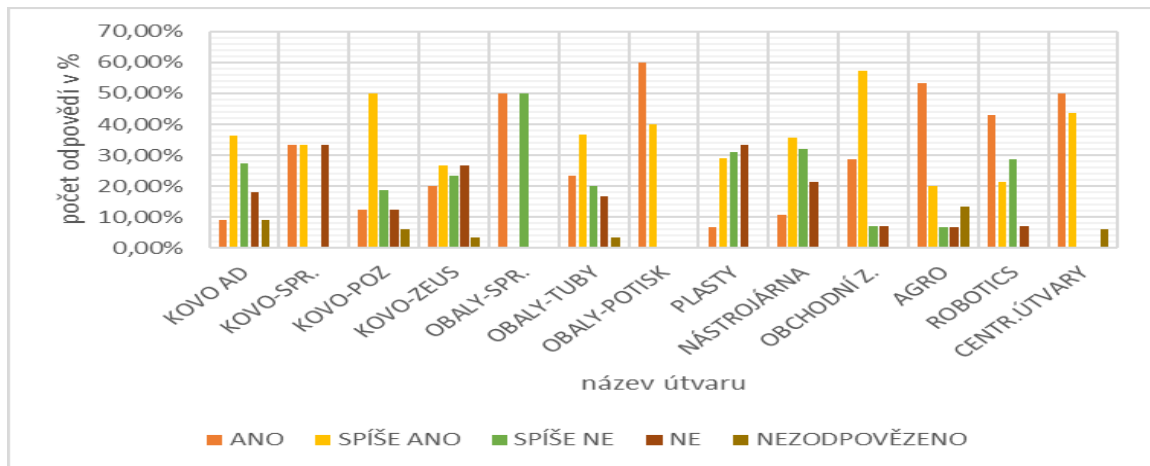
Otázka č. 38 Tato organizace má v regionu dobrou pověst jako zaměstnavatel.



Obr. 56 Vyhodnocení otázky 38 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

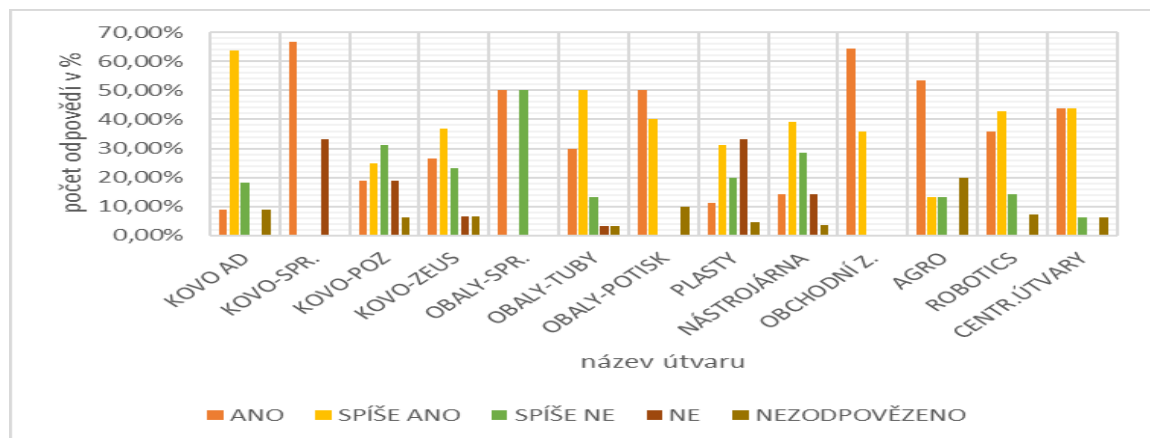
Otázka č. 39 Organizace mi poskytuje dostatek příležitostí ke vzdělání a rozvoji.



Obr. 57 Vyhodnocení otázky 39 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

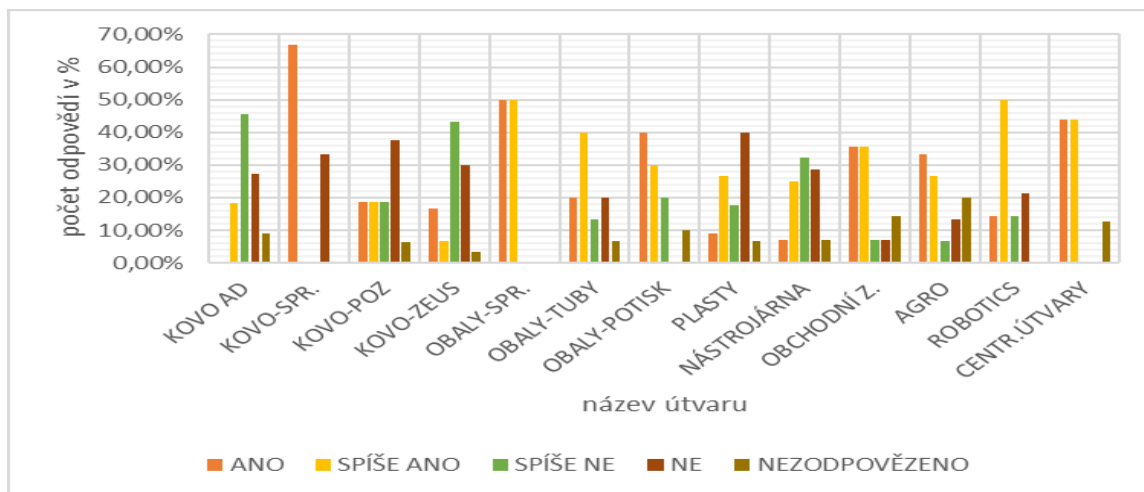
Otázka č. 40 Pravidelné pracovní porady jsou dobře vedené.



Obr. 58 Vyhodnocení otázky 40 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

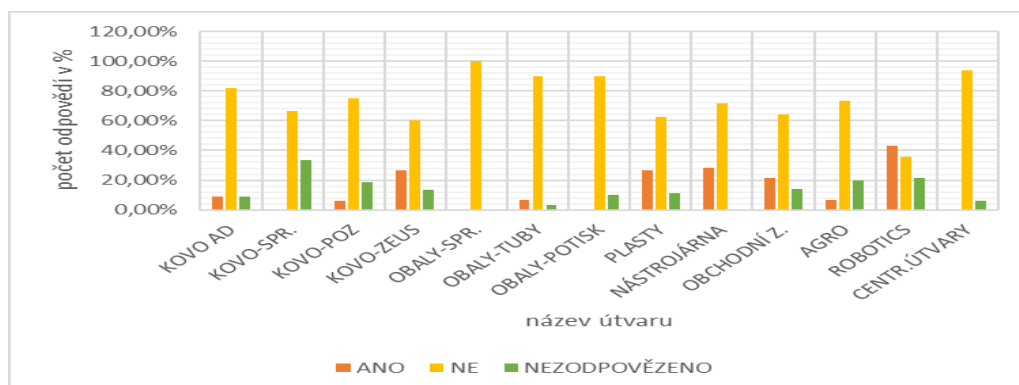
Otázka č. 41 Mohu si sám/a vybrat vhodnou vzdělávací aktivitu pro můj pracovní rozvoj.



Obr. 59 Vyhodnocení otázky 41 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

42. Existují překážky, které Vám brání účasti na kurzech a školeních?



Obr. 60 Vyhodnocení otázky 42 podle útvarů

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud ano, uveďte které:

Tab. 37 Vyhodnocení otázky 42 podle útvarů

Útvar	Nejčastější odpovědi
KOVO SPRÁVA	Žádná odpověď
KOVO POZLOVICE	Žádná odpověď
KOVO ZEUS	Covid 19 (3x), nejsou žádná školení pro dělníky (3x), nemám informace o možnostech školení (3x)
KOVO AD	Nemám informace o možnostech školení
OBALY – SPRÁVA	Žádná odpověď
OBALY – TUBY	Nejsou žádná školení (2x), pracovní zaneprázdněnost
OBALY – POTISK	Žádná odpověď
PLASTY	Nejsou žádná školení (4x), Covid 19 (4x), pracovní zaneprázdněnost (2x)
NÁSTROJÁRNA	Nejsou žádná školení (2x), pracovní zaneprázdněnost (4x)
HOTEL	Žádná odpověď
OBCHODNÍ ZÁVOD	Covid 19
AGRO	Žádná odpověď
ROBOTICS	Covid 19 (3x), pracovní zaneprázdněnost (3x)
CENTRÁLNÍ ÚTVARY	Žádná odpověď

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 43 Pro výkon své činnosti bych uvítal/a školení zaměřené na:

Tab. 38 Vyhodnocení otázky 43 podle útvarů

Útvar	Nejčastější odpovědi
KOVO SPRÁVA	Projektové řízení
KOVO POZLOVICE	Technologie strojů, CAD/CAM, měření OTK
KOVO ZEUS	VZV (2x), svařování (2x), jeřábnictví (2x)
KOVO AD	Vady výrobků, kvalita, cizí jazyk
OBALY – SPRÁVA	Firemní kultura
OBALY – TUBY	Elektrotechnika strojů (2x)
OBALY – POTISK	Nové technologie (2x), oblast tisku
PLASTY	Programování robotů, funkce vstřikolisu (3x), zvýšení odbornosti
NÁSTROJÁRNA	CNC stroje, obor nástrojářství
HOTEL	Žádná odpověď
OBCHODNÍ ZÁVOD	Zbožiznalství, vyšší počet zakázek, prodejní servis
AGRO	Postřiky, hnojiva
ROBOTICS	Profinet
CENTRÁLNÍ ÚTVARY	Žádná odpověď

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 44 Chcete-li cokoliv dalšího dodat, zde máte prostor:*Tab. 39 Vyhodnocení otázky 44 podle útvarů*

Útvar	Nejčastější odpovědi
KOVO SPRÁVA	Žádná odpověď
KOVO POZLOVICE	Chybí karierní růst, přesuny pracovníků mezi útvary nejsou vítány, proč útvar přes velkou výrobní produkce není v zisku.
KOVO ZEUS	Vysoké mzdy, zvednout platy, vedení nechce zvyšovat platy, příspěvek na dopravu, teambuilding, služební vozidlo, klimatizace, odměny, pracovní oblečení, stroj na čištění podlahy.
KOVO AD	Úctu k zaměstnancům projevit i v platu, nedostatečná kapacita zázemí.
OBALY – SPRÁVA	Žádná odpověď
OBALY – TUBY	Vyšší platy pro závod, zavést čtvrtletní porady na řešení problémů.
OBALY – POTISK	Špatně nastavená klimatizace způsobuje zdravotní problémy, zvýšit kontrolu stavu strojů a technologií, údržba a čistota by měla být nepřetržitě.
PLASTY	Údržba by měla být na všech směnách, lepší komunikace a jednání s dělníky, doplnit vozíky na pracoviště, nové židle v kuchyňce, kvalitní rukavice.
NÁSTROJÁRNA	Žádná odpověď
HOTEL	Žádná odpověď
OBCHODNÍ ZÁVOD	Nedostatek odborně vzdělaných kolegů
AGRO	Žádná odpověď
ROBOTICS	Doplnění služebních vozidel
CENTRÁLNÍ ÚTVARY	Rozšířit sortiment bufetu, zejména pečiva.

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA 5. P5 CELKOVÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ZA ORGANIZACI

Tab. 40 Vyhodnocení otázek 1, 3–8

Číslo otázky	Název otázky	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEZODPOVĚŽENO
Oblast	Pracovní prostředí					
1	Pracoviště je na velmi dobré úrovni	26,50%	55,13%	14,53%	3,85%	0,00%
3	Ke své práci mám vhodné vybavení, nástroje a pomůcky	41,03%	45,30%	8,12%	5,56%	0,00%
4	Doplňování potřebných pracovních pomůcek je po podání požadavku řešeno rychle	32,91%	47,01%	12,39%	6,84%	0,85%
5	Bezpečnosti na pracovišti je věnována pozornost	59,83%	24,36%	9,40%	4,70%	1,71%
6	S vybavením společných prostor a zázemím pro zaměstnance jsem spokojen/a	37,61%	35,04%	16,24%	10,68%	0,43%
7	S možnostmi stravování na pracovišti jsem spokojen/a	34,19%	35,90%	17,95%	11,11%	0,85%
8	Organizace přijala dostatečná opatření v boji proti šíření onemocnění Covid 2019	57,69%	29,49%	7,69%	4,27%	0,85%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2. Jaké vybavení byste pro zlepšení zázemí pro zaměstnance uvítal/a?

Vyhodnocení otevřené otázky je v příloze P4

Tab. 41 Vyhodnocení otázek 9–14

Číslo otázky	Název otázky	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEZODPOVĚŽENO
Oblast	Pracovní vztahy					
9	Svého nadřízeného respektuji jako odborníka ve své profesi	61,97%	26,07%	5,13%	4,27%	2,56%
10	Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k tomu, abych byl/a úspěšný/á ve své práci	48,29%	35,04%	11,11%	3,85%	1,71%
11	Své pracovní zkušenosti sdílím s ostatními členy kolektivu	57,26%	32,05%	4,70%	5,13%	0,85%
13	Na pracovišti mohu bez obav vyjádřit svůj názor	41,88%	34,62%	16,67%	6,41%	0,43%
14	Na mém pracovišti panuje příjemná přátelská atmosféra	40,17%	43,59%	11,11%	3,85%	1,28%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15. Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku spíše ne nebo ne, co byste na místě vedoucího udělal/a pro zlepšení atmosféry na pracovišti?

Vyhodnocení otevřené otázky je v příloze P4

Tab. 42 Vyhodnocení otázky 12

Číslo otázky	Název otázky	VŮBEC	OBCAS	ČASTO	VELMI ČASTO	NEVÍM
Oblast	Pracovní vztahy					
12	Na pracovišti vznikají konflikty, které negativně ovlivňují můj pracovní výkon	35,90%	52,99%	5,98%	4,70%	0,43%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 43 Vyhodnocení otázek 16, 18, 20

Číslo otázky	Název otázky	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEZODPOVĚŽENO
Oblast	Odměňování a zaměstnanecké benefity					
16	Za svoji práci v organizaci dostá- vám odpovídající mzdu	22,22%	42,74%	19,23%	14,96%	0,85%
18	Pohyblivá složka mzdy je spravedlivě nastavena	20,94%	44,87%	22,22%	10,26%	1,71%
20	Organizace nabízí pro mě zajímavé za- městnanecké benefity	15,38%	38,89%	24,79%	16,67%	4,27%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19. Pokud je odpověď na předchozí otázku spíše ne nebo ne, co by přispělo k tomu, abyste byl/a spokojen/a.

Vyhodnocení otevřené otázky je v příloze P4

Tab. 44 Vyhodnocení otázky 17

Číslo otázky	Název otázky	LEPŠÍ	STEJNÉ	SPÍŠE NE	HORŠÍ	NEVÍM
Oblast	Odměňování a zaměstnanecké benefity					
17	Platové podmínky v organizaci jsou vzhledem k mé kvalifikaci a oboru ve srovnání s podobnými firmami v okolí	5,13%	34,62%	33,33%	26,50%	0,43%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21. Jaké zaměstnanecké benefity byste na místě vedoucího zavedl/a?

Vyhodnocení otevřené otázky je v příloze P4.

Tab. 45 Vyhodnocení otázek 22–28

Číslo otázky	Název otázky	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEZODPOVĚŽENO
Oblast	Motivace pracovníků					
22	Jsem dostatečně motivovaný/á, abych podal/a co nejlepší pracovní výkon	21,79%	39,74%	24,79%	10,68%	2,99%
23	Můj nadřízený oceňuje moje úspěchy	34,62%	40,60%	15,38%	6,84%	2,56%
24	Moje práce je pro organizaci důležitá	57,26%	33,76%	2,99%	2,14%	3,85%
25	Pro rozvoj mé kariéry jsou v organizaci dobré příležitosti	25,21%	38,89%	17,09%	13,25%	5,56%
26	Moje znalosti a zkušenosti jsou ostatními uznávány	26,07%	51,71%	10,26%	7,69%	4,27%
27	Systém hodnocení pracovníků mě motivuje k lepším pracovním výkonům	14,10%	37,18%	29,91%	15,38%	3,42%
28	Dokážu si představit, že v této organizaci budu pracovat dalších 5 let	33,76%	35,47%	15,81%	11,54%	3,42%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 46 Vyhodnocení otázek 37–38

Číslo otázky	Název otázky	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEZODPOVĚŽENO
Oblast	Firemní kultura					
29	Jsem hrdý/á na to, že mohu pracovat v této organizaci	27,35%	46,15%	14,53%	8,55%	3,42%
30	Domnívám se, že organizace má perspektivní bu- doucnost	41,88%	41,45%	8,97%	5,98%	1,71%
31	O plánech do budoucna, strate- gii a vizi organizace jsem dostatečně in- formován/a	19,66%	42,31%	25,21%	11,54%	1,28%
32	Vedení společnosti se chová k zaměstnancům jako k rovnocenným part- nerům	21,37%	41,03%	20,51%	15,81%	1,28%
33	S komunikací mezi vedením společnosti a pracovníky jsem spokojen/a	26,50%	40,17%	19,23%	12,39%	1,71%
34	Vím, co se dělá v ostatních závodech, na co se zaměřují	36,32%	38,46%	15,81%	5,56%	3,85%
35	Domnívám se, že organizace svou činnost propaguje navenek dostatečně	32,91%	45,73%	14,96%	3,85%	2,56%
36	Pracovat v této orga- nizaci bych doporu- čil/a svým příbuzným nebo známým	20,94%	44,87%	18,80%	11,97%	3,42%
37	Hodnoty této organi- zace jsou v souladu s mými osobními hodnotami	23,08%	45,73%	15,38%	7,26%	8,55%
38	Tato organizace má v regionu dobrou pověst jako zaměst- navatel	26,07%	43,16%	20,09%	5,98%	4,70%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 47 Vyhodnocení otázek 39–41

Číslo otázky	Název otázky	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEZODPOVĚŽENO
Oblast	Vzdělávání a rozvoj pracovníků					
39	Organizace mi poskytuje dostatek příležitostí ke vzdělání a rozvoji	23,93%	34,19%	20,94%	17,95%	2,99%
40	Pravidelné pracovní porady jsou dobře vedené	28,63%	36,75%	17,52%	11,11%	5,98%
41	Mohu si sám/a vybrat vhodnou vzdělávací aktivitu pro můj pracovní rozvoj	19,66%	27,78%	20,51%	24,36%	7,69%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 48 Vyhodnocení otázky č. 42

Číslo otázky	Název otázky	ANO	NE	NEZODPOVĚŽENO
Oblast	Vzdělávání a rozvoj pracovníků			
42	Existují překážky, které Vám brání účasti na kurzech a školeních?	13,45%	74,17%	12,38%

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení doplňující otázky, které překážky brání účastni na školeních, je v příloze P4.

Otázka č. 43. Pro výkon své činnosti bych uvítal/a školení zaměřené na:

Vyhodnocení otevřené otázky je v příloze P4.

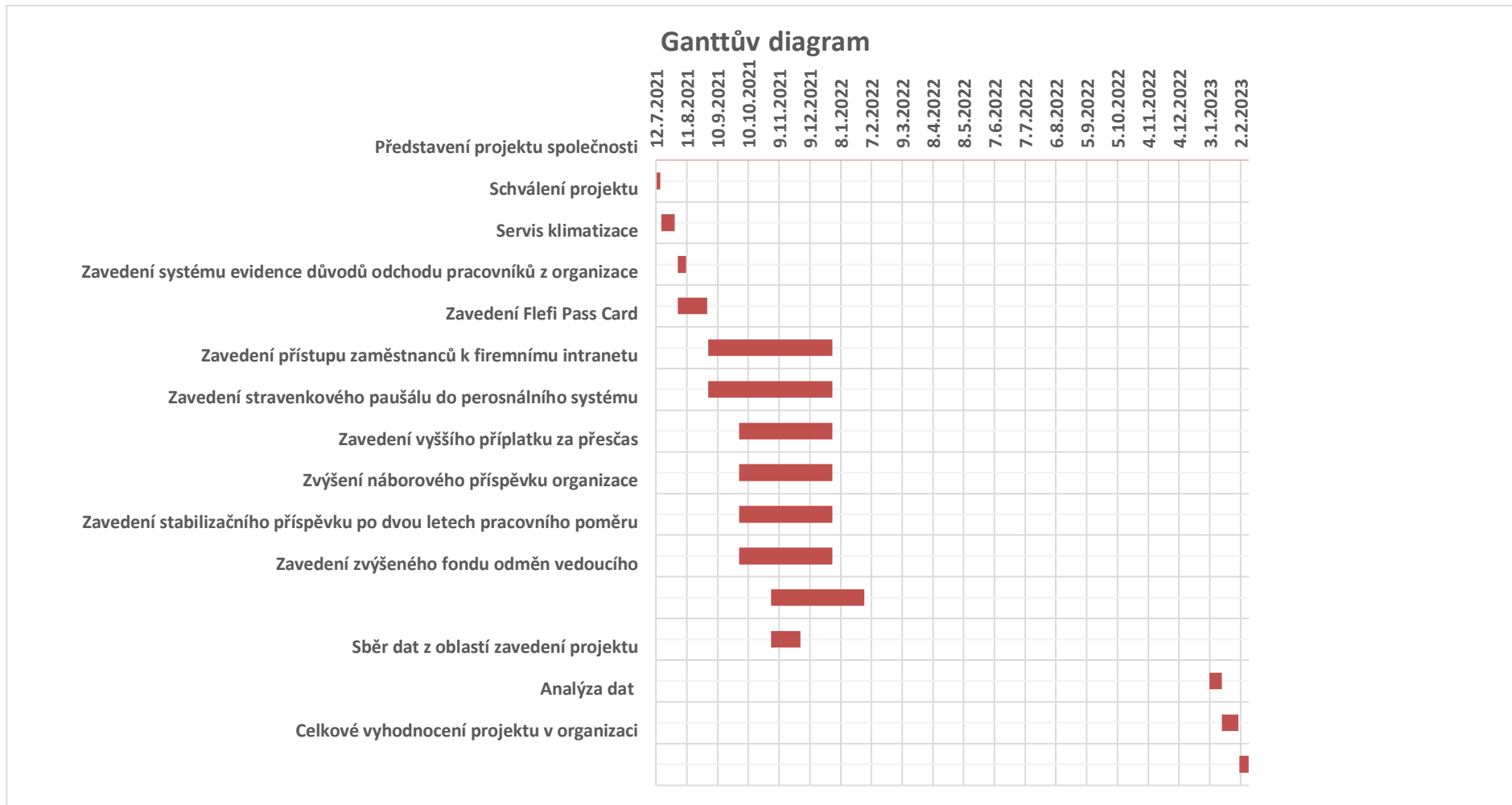
Otázka č. 44 Chcete-li cokoli dalšího dodat, zde máte prostor:

Vyhodnocení otevřené otázky je v příloze P4.

PŘÍLOHA 6. P6 ETICKÝ KODEX ORGANIZACE

- 1) Zákazník a jeho potřeby musí být uspokojeny dle jeho očekávání. Trvalým zlepšováním a systematizací všech činností společnosti Zálesí a.s. dosáhneme naplnění potřeb a očekávání svých vnějších i vnitřních zákazníků (tj. obchodních partnerů, zaměstnanců i akcionářů) a dodavatelů.
- 2) Aktivity v oblasti jakosti, životního prostředí a bezpečnosti práce jsou v centru každodenní pozornosti všech zaměstnanců. Na všech úrovních společnosti zefektivňujeme a trvale zlepšujeme tyto oblasti. Aktivity firmy sahají i mimo výrobní areály. Dlouhodobě podporujeme školy v okolí, kulturní, společenské a charitativní akce.
- 3) Loajálnost všech zaměstnanců společností Zálesí podporujeme pravidelnou a pravdivou informovaností a vytvářením vhodné organizační kultury a pozitivního klimatu v organizaci. Společnost garantuje rovný přístup ke každému členu rodiny zaměstnanců Zálesí a podporuje rozvíjení pozitivních mezilidských vztahů.
- 4) Erudovaní, kladně motivovaní a spokojení pracovníci jsou základním předpokladem trvalého rozvoje společnosti. Týmová práce vedoucí ke kvalitě, produktivitě a inovačním činnostem je podporována vedením společnosti.
- 5) Systém rozvoje a udržení znalosti cíleně podporujeme napříč celou společností a tím vytváříme podmínky pro zvyšování intelektuálního kapitálu organizace.
- 6) Integrita, celistvost a soudržnost společnosti je podporována celofiremní strategií a strategickým řízením, které zajišťuje, že se věci nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů. Opravdový, nejvyšší a jediný smysl strategického řízení je, aby všichni pracovníci věděli, jaké jsou jejich společné cíle a usměrnili své chování a jednání k jejich dosažení. (Vlastní zpracování, na základě interních zdrojů).

PŘÍLOHA 7. P7 GANTTŮV DIAGRAM



Zdroj: vlastní zpracování