VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRHY ŘEŠENÍ PRO SNÍŽENÍ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PRACOVNÍM TÝMU

PROPOSALS OF SOLUTIONS TO REDUCE EMPLOYEE FLUCTUATION IN A SELECTED WORK TEAM

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. Hana Podzimková
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2020

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	**Bc. Hana Podzimková**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	**Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok:	2019/20

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

Návrhy řešení pro snížení fluktuace zaměstnanců ve vybraném pracovním týmu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

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

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. ředitel	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na fluktuaci zaměstnanců finančního oddělení ve vybrané společnosti. První část je věnována problematice fluktuace zaměstnanců a oblastem řízení lidských zdrojů souvisejících s tímto tématem. Teoretické poznatky jsou v další fázi využity k analýze a vyhodnocení situace ve zvolené společnosti. Závěrem budou navrhnuta řešení, která povedou ke snížení fluktuace ve společnosti.

Klíčová slova

fluktuace, míra fluktuace, náklady fluktuace, index stability, spokojenost, odměňování zaměstnanců

Abstract

This diploma thesis is focused on the fluctuation of employees of the finance department in a selected company. The first part is devoted to the issue of employee's fluctuation and human resources management related to this topic. Theoretical knowledge is used in the next phase to analyze and evaluate the situation in the selected company. Finally, solutions will be proposed that will reduce fluctuations in society.

Key words

fluctuation, fluctuation rate, fluctuation costs, stability index, remuneration, employee satisfaction

Bibliografická citace bakalářské práce

Citace tištěné práce:

PODZIMKOVÁ, Hana. *Návrhy řešení pro snížení fluktuace zaměstnanců ve vybraném pracovním týmu.* Brno, 2020. Dostupné také z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127744. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Citace elektronického zdroje:

PODZIMKOVÁ, Hana. *Návrhy řešení pro snížení fluktuace zaměstnanců ve vybraném pracovním týmu* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127744. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. května 2020

.....

Podpis studenta

Poděkování

Velké poděkování patří Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu ve chvílích nejtěžších. Poslední dík patří společnosti, která mi umožnila tuto práci zpracovat.

OBSAH

ÚVOD 11

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ 12

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE 13

1.1 Pojem fluktuace a pohled na ni v podnikovém prostředí 13

1.1.1 Druhy fluktuace 14

1.1.2 Měření fluktuace 14

1.1.3 Příčiny fluktuace 17

1.1.4 Proces odcizení 19

1.1.5 Příčiny odchodů podle Leigha Branhama 20

1.1.6 Náklady fluktuace 31

1.2 Personální práce související s fluktuací zaměstnanců 31

1.2.1 Získávání pracovníků 32

1.2.2 Výběr zaměstnanců 37

1.2.3 Adaptace a její řízení 39

1.2.4 Řízení pracovního výkonu 41

1.2.5 Hodnocení pracovního výkonu 43

1.2.6 Odměňování pracovníků 46

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 50

2.1 Představení analyzované společnosti 50

2.1.1 Historie a stručný popis analyzované společnosti 50

2.1.2 Kategorizace společnosti 52

2.1.3 Vývoj hospodářských výsledků společnosti 53

2.2 Popis analyzovaného týmu 54

2.3 Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybraném týmu 69

2.3.1 Celotýmová míra odchodů ... 69
2.3.2 Analýza délky zaměstnání ... 70
2.3.3 Odhad nákladů fluktuace ... 72
2.4 Hloubkový rozhovor ... 76
2.4.1 Příprava rozhovoru ... 77
2.4.2 Souhrn poznatků z hloubkového rozhovoru ... 78
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ ... 83
3.1 Home office ... 83
3.2 Vytvoření manuálů na veškeré procesy v týmu ... 87
3.3 Změna hierarchie týmu ... 88
3.4 Změna nevhodných benefitů ... 89
ZÁVĚR ... 91
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ ... 92
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ ... 96
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK ... 97
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ ... 98
SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ ... 99
SEZNAM PŘÍLOH ... 100

ÚVOD

„Zjistil jsem toliko, že veliký závod vybudovat lze nejlépe, když podnikatel vytkne si za cíl sloužit zákazníkům a zaměstnancům, protože jen tak lze dosíci, aby zákazníci a zaměstnanci sloužili jemu, tj. jeho věci, jeho myšlence.“ (Baťa, 1990, s. 208) — Tomáš Baťa český podnikatel 1876–1932

Zaměstnanec je to, co tvoří organizaci. Jeho úsilí, práce a jeho čas je to, co umožňuje organizaci posouvat se stále dál. Ale je i jejím nejnákladnějším a nejrizikovějším článkem. Organizace vynakládají nemalé částky na nábor zaměstnanců, vytvoření místa pro práci, učí zaměstnance správnému výkonu práce. A pak přijde konkurence s lepší nabídkou a všechny investice odchází nenávratně i s pracovní silou zaměstnance.

Ztráty pracovní síly a náklady na znovuobsazení pozice, to je denní chleba většiny organizací. S nezaměstnaností na proklatě nízkých 3,1 % nezbývá zaměstnavatelům jiná možnost, než se o lidí bít a neustále analyzovat svou konkurenci.

Diplomová práce bude zasazena do prostředí výrobního závodu podobného tomu, o kterém mluví Tomáš Baťa výše, ale analyzováno bude malé finanční oddělení. Kolektiv je tvořen mladými ekonomickými pracovníky, ve vedení je zkušená žena, plat mají zaměstnanci konkurence schopný. A přece tým trpí odlivem zaměstnanců.

Diplomová práce se bude snažit prozkoumat příčiny takové nadměrné fluktuace pracovníků a navrhnout řešení pro zlepšení stavu.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit nejčastější příčiny fluktuace zaměstnanců ve vybraném pracovním týmu a navrhnout opatření vedoucí ke snížení počtu odchodů.

K dosažení hlavního cíle práce povedou následující cíle dílčí:

- Osvojit si problematiku fluktuace v pracovním prostředí pomocí studia odborné literatury.
- Využít ročních závěrek, výročních zpráv k zjištění současného stavu společnosti.
- Využití informací o odchodech zaměstnanců k zjištění míry odchodů v analyzovaném týmu.
- Provést hloubkový rozhovor se zaměstnanci týmu.

Práce je členěna na tři části. První část popisuje základní pojmy a teoretická východiska týkající se problematiky fluktuace a personální práce související s fluktuací zaměstnanců. Druhá část je analytická. Obsahuje představení společnosti, popis analyzovaného týmu a analýzu fluktuace ve vybraném týmu. Tato část končí kvalitativním výzkumem uvnitř týmu. Poslední část je návrhová, zde budou použity zjištěné příčiny odchodů zaměstnanců a navržena taková opatření, která povedou ke zvýšení retence zaměstnanců analyzovaného týmu.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola se bude zabývat teoretickými východisky, která jsou nezbytná pro vypracování následující praktické části práce.

1.1 Pojem fluktuace a pohled na ni v podnikovém prostředí

Slovo fluktuace se začalo používat v přírodních vědách pro nahodilou změnu gravitačního pole. Pochází z latinského „fluctuate“ překládaného jako houpání na vlnách či pohyb sem a tam. Pojem postupně pronikl do dalších odvětví, například do sociologie ve spojitosti se stěhováním obyvatel nebo do ekonomie v rámci řízení lidských zdrojů (Milkovich, 1993, s. 39).

Fluktuace ve vztahu k zaměstnancům je chápána jako negativní jev. Vnoučková ve své publikaci uvádí, že tento pohled na fluktuaci je pouze zdánlivý. Organizace s nulovou fluktuací nebude mít potřebné propojení s novými nápady, schopnostmi a postoji, které jim noví zaměstnanci přinesou. Pokud by se taková společnost rozrůstala a tím pádem přijímala nové zaměstnance, všem zaměstnancům musí adekvátně růst mzdy tak, aby ve společnosti zůstali, což může velmi významně navýšit mzdové náklady (Vnoučková, 2013, s. 12).

Podle Vnoučkové mezi hlavní negativa fluktuace patří:

- náklady na výběr a adaptaci nového zaměstnance,
- přechodné snížení kvality odváděné práce během adaptace,
- možná ztráta zákazníků z důvodu přechodného snížení kvality práce,
- přetížení stávajících zaměstnanců z důvodu adaptace nového člena,
- možný únik know-how a citlivých informací,
- ztráta zaškoleného člena týmu (Vnoučková, 2013, s. 13).

Pozitivní efektem fluktuace podle Vnoučkové jsou:

- je objektivním ukazatelem personální a manažerské práce v organizaci,
- zamezuje stereotypům,
- optimalizuje a tím i zlevňuje proces přijímaní a adaptace,
- zvyšuje příliv nových zaměstnanců (Vnoučková, 2013, s. 11).

1.1.1 Druhy fluktuace

Dle Reiße lze fluktuaci členit na tři druhy:

- **přirozenou fluktuaci** (mateřská dovolená, důchod, smrt),
- **fluktuaci v rámci společnosti**, to znamená změna pracovního umístění nebo povýšení,
- **fluktuaci ze společnosti** – ukončení pracovního poměru iniciované zaměstnancem (REIβ, 2014).

Armstrong se dívá na fluktuaci z pohledu zaměstnance a dle toho, která ze stran zaměstnání přeruší. Dělí fluktuaci na:

- **dobrovolnou** – přerušenou zaměstnancem,
- **nedobrovolnou** – přerušenou zaměstnavatelem (Armstrong, 1999, s. 415).

Dytrt ve své knize Etika v podnikovém prostředí dělí fluktuaci na **žádoucí** a **nežádoucí**. Dívá se na ni z pohledu přínosů a ztrát pro společnost. Žádoucí fluktuace přerozděluje pracovníky na pracovním trhu dle vhodné odbornosti nebo například vytváří lepší kolektiv na pracovišti. Nežádoucí fluktuace oproti tomu zatěžuje sociální systém pracovní silou na státních dávkách v nezaměstnanosti a znehodnocuje náklady vynaložené společností na zapracování posléze fluktuujících zaměstnanců (Dytrt, 2006, s. 18).

Branham formuluje **pull a push faktory** neboli faktory „vytlačení“ a „přetažení“. Push faktory chápeme jako faktory interní, které jsou manažeři schopni ovlivnit, zatím co pull faktory přichází v podobě nabídek od konkurence (Branham, 2009, s. 10-17).

1.1.2 Měření fluktuace

V předešlé kapitole bylo řečeno, že fluktuace je do určité míry normálním a zdravým jevem pracovního kolektivu. Společnost by tedy měla tuto míru sledovat a zařadit do svých cílů. Analýza fluktuace může společnosti jednoduše poukázat na nedokonalosti v řízení lidských zdrojů anebo naopak osvětlit důvody odchodů mimo rámec společnosti, například možnost změny zaměstnání bez velkých problémů.

Míra odchodů neboli intenzita odchodů. Tento ukazatel zahrnuje pohyb ze společnosti i do společnosti. Vzorec však může být zavádějící kvůli svému čitateli. Počet uvolněných

míst ve sledovaném období, může být deset, ale také sto – odchody mohou být rozptýleny po celé společnosti anebo se opakovat v jednom oddělení (Armstrong, 2015, s. 301).

$$Míra\ odchodů = \frac{počet\ pracovníků,\ \ kteří\ během\ určitého\ období\ (běžně\ roku) odešli}{průměrný\ počet\ pracovníků\ v\ tomtéž\ období} x100$$

Index stability zobrazuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstávat ve společnosti, tedy ukazuje míru kontinuity zaměstnání. Opět může být zavádějící, protože nevypovídá o stabilitě jednotlivých útvarů společnosti (Armstrong, 2015, s. 301).

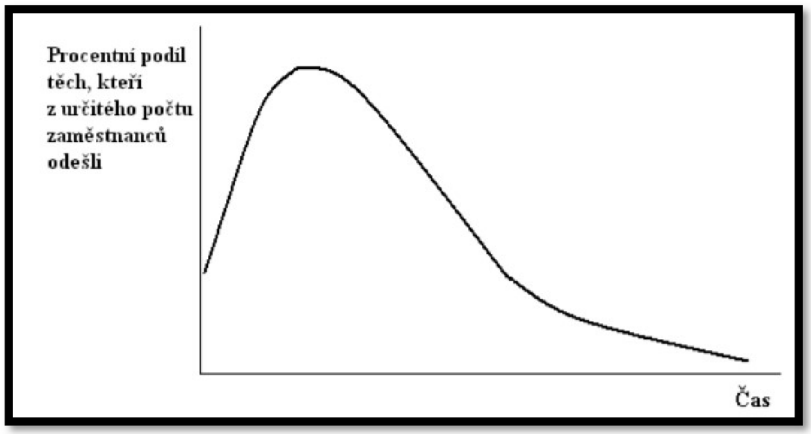
$$Index\ stability = \frac{počet\ zaměstnanců\ s\ jedním\ a\ více\ roky\ zaměstnanání\ v\ podniku}{počet\ zasměstnanců\ před\ rokem} x100$$

Analýza délky zaměstnání částečně odstraní nedokonalosti výše jmenovaných ukazatelů. Pokud bude zohledněna doba, kterou setrval zaměstnanec v zaměstnání a zaměstnanci budou rozděleni například dle klasifikace, jako je tomu na obrázku níže, je možné dosáhnout na míry fluktuace deset procent u kvalifikovaných, dvacet procent u polokvalifikovaných a čtyřicet procent u nekvalifikovaných. Souhrnných dvacet procent za celou společnost nepodává informaci o problémových pozicích (Armstrong, 2015, s. 303).

Tab. 1: Analýza odcházejících zaměstnanců podle doby zaměstnání (Převzato z Armstrong, 1999, s 417)

Délka zaměstnaní	3 měs.	3-6 měs.	6-12 měs.	1-2 roky	3-5 let	5 a více let	Celkem odchodů	Průměrný počet pracovníků	Míra fluktuace
Kvalifikovaní	5	4	3	3	2	3	20	200	10
Polokvalifikovaní	15	12	10	6	3	4	50	250	20
Nekvalifikovaní	20	10	5	3	1	1	40	100	40
Celkem	**40**	**26**	**18**	**12**	**6**	**8**	**100**	**550**	**20**

Míra přežití je podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci zaměstnáni ještě po určitém počtu měsíců nebo let. Vynesením procenta odcházejících z celkového počtu přijatých zaměstnanců na osu y a času na osu x vznikne křivka přežití (Armstrong, 2015, s. 302).



Graf 1: Křivka přežití (Převzato z Armstrong/1999, s. 418)

Zakladní tvar křivky se může mírně měnit v rámci posuzovasných skupin zaměstnanců, trend je však shodný. Míra přežití se nejčastěji analyzuje v tabulce, tak jak je tomu u analýzy délky zaměstnání. Z tabulky je možné vyčíst, že polovina pracovníků, získaných v určitém období (původní počet), v následujících pěti letech ze společnosti odešla (Armstrong, 1999, s. 418-419).

Tab. 2: Analýza přežívání zaměstnanců (Převzato z Armstrong,1999, s.419)

Vstupní kohorta	Původní počet	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	17
C	48	39	33	30	25	23
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
Průměrná míra přežití	100%	83%	71%	62%	55%	50%

Dle Branhama neexistuje jasná výše fluktuace, která je pro společnosti hraniční a stává se pro ně problémem. Její výše se liší v odvětvích i zeměpisných oblastech (Branham, 2004, s. 73).

1.1.3 Příčiny fluktuace

Každou společnost by měl zajímat jak názor stávajících zaměstnanců, tak názory těch, kteří ze společnosti odcházejí. Pro získání těchto informací většina společnosti využívá výstupních pohovorů. Výstupní pohovory mohou osvětlit důvody odchodů, které by byly jinak opomíjeny (Nový, 2006).

Příčinami fluktuace se zabývali autoři Nový a Surynek (2006). Příčiny rozdělili do tří skupin:

- **faktory mimopodnikové povahy** – špatně ovlivnitelné ze strany organizace, patří mezi ně například společenská prestiž a atraktivnost,
- **faktory podnikové povahy** – tyto faktory společnost vytváří, může je kontrolovat a ovlivňovat, jsou jimi např: výše výdělku, organizace práce, pracovní podmínky a pracovní režim, jednání nadřízeného,
- **faktory dané osobnostními charakteristikami pracovníků:**
  - pohlaví (fluktuace je vyšší u mužů než u žen),
  - věk (s vyšším věkem fluktuace klesá),
  - rodinný stav (výrazně vyšší u svobodných lidí),
  - počet dětí v rodině (vyšší u bezdětných),
  - vzdělání (s vyšším vzděláním fluktuace klesá),
  - profese (vyšší fluktuace u nekvalifikovaných dělníků),
  - praxe ve společnosti (s delší praxí, fluktuace klesá) (Nový, 2006, s. 132).

Dále bude věnována pozornost výzkumu Leigha Branhama, zakladatele poradenské společnosti Keeping the Poeple, uznávaného na poli motivace zaměstnanců a personálního řízení v orzanizacích. Leigh vedl pět let soukromé výstupní rozhovory s odcházejícími pracovníky. Na základě vlastního výzkumu a nezávislých studií formuloval 7 hlavních přičin pro odchod zaměstnanců ze společnosti. Předtím než se přejde k příčinám uváděných Branhamem, budou uvedena základní fakta, která vyplynula z rozsáhlého výzkumu Saratoga instutu (1977-2003), ze kterého vychází i právě zmíněný autor. Saratoga institute na základě 19 700 dotazovaných určil nejčastější příčiny odchodů takto:

- **neprofesiální management** - neproškolený a nevhodný člověk na pozici managementu,

- **nedostatek možností karierního růstu,**
- **nedostatečná komunikace** - na nedostatek komunikace se stěžovali bývalí zaměstnanci jak od managementu, tak mezi jedonotlivými odděleními,
- **nedostatek uznání a docenění** - platové podmínky pod spravedlivou tržní hodnotou nebo odměnování nereagující na změnu v pracovním vytížení, nerovnost odměňování,
- **nedostatek školení -** absence školení pro správný výkon práce, nebo nízká kvalita proškolení,
- **nedostatek nástrojů a prostředků -** nefungující a poškozené nástroje pro výkon práce, zastaralé technologie, nedostatek pracovních sil (Branham, 2009).

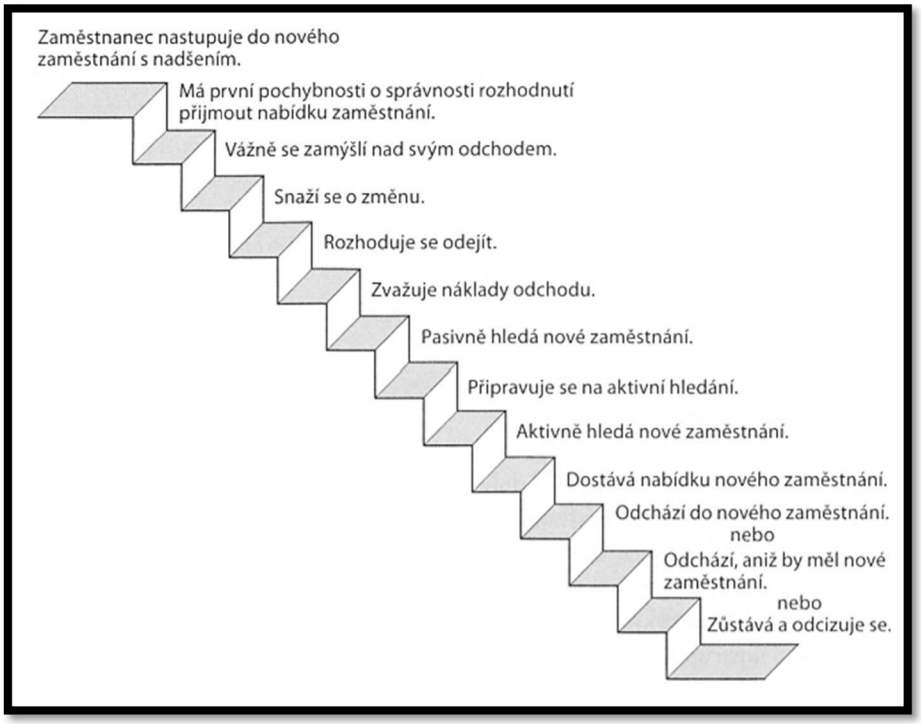
Výzkum ukazuje na zajímavý fakt, že hlavním důvodem odchodu většinu dotazovaných je problém, který si pamatují jako prvotní nespokojenost. Když toto zjištění bude spojeno s faktem, že se prvotní nespokojenost udála ve většině případů měsíce před ukončením pracovního poměru, mělo vedení několikaměsíční „období na záchranu“, tedy čas na odhalení nespokojenosti a na pokus odchod zvrátit (Branham, 2009) .

Dalším zajímavým faktem Saratoga institutu je váha platového ohodnocení. Na vzorku dotazovaných, kterým byla vyplácena nižší mzda v porovnání s konkurencí, uvedlo nespokojenost s odměnováním pouze dvanáct procent případů. Za lepším platem, jako hlavním důvodem, odchází méně než dvacet procent zaměstnanců. Výzkumníci nepopírají důležitost srovnání platu s konkurencí, naopak odměna na úrovni nebo mírně nad ní činí ze společnosti preferovaný. Jen samotné kupování zaměstnanců však nevede k úspěchu. Daleko větší dosah má zlepšování pracovních podmínek. W. Micheal Kelly, ředitel Saratoga institutu, dodává, že nespokojený zaměstnanec uteče už kvůli nabídce pětiprocetního nárůstu platu, zatímco spokojený o nabídce přemýšlí až od dvaceti procent navýšení. Procento, které musí konkurence nabídnout nad stávající plat, aby zaměstnance nalákala se označuje „poach rate“ (Putzier, 2001), v překladu povolenka k lovu. Podle Johna Putziera procento nižší než právě dvacet ukazuje, že zaměstnanci společnost neopouští kvůli platu. Dalším faktem, vyvracejícím plat jako hlavním důvodem odchodů, je to, že většina platových důvodů se netýkala výše nebo konkrétních bonusů. Nejčastějším odůvodněním byly platové nespravedlnosti, například absence reakce pracovního výkonu na odměny nebo stejný plat u nově příchozích a zkušených zaměstnanců. Branham si dále povšimnul, že okolo pěti procent důvodů k odchodu

zaměstnavatel nemůže ovlivnit - důchod, návrat do školy, začátek vlastního podnikání, nemoc. Dále, že ve zbývajících devadesátipěti procentech je sedmdesát procent spojených s přímým nadřízeným. Podle Leighta má tedy největší vliv na předcházení problémům a také jejich nápravu právě přímo nadřízený manažer (Branham, 2004, s. 34 - 39).

1.1.4 Proces odcizení

Než budou rozebrány samotné příčiny odchodů, je důležité porozumět vývoji, který k samotnému odchodu zaměstnance vede – procesu odcizení zaměstnance. Nejedná se tedy o „blesk z čistého nebe“, ale spíš zakořenění semínka nespokojenosti, které pozvolna proroste a naruší oddanost a motivovanost zaměstnance. (Branham, 2004)



Obr. 1: Proces odcizení (Převzato z Branham, 2004, s. 25)

Takový zaměstnanec vykazuje varovné příznaky jako absentismus, nedochvilnost, negativitu. Není však pouze na vedení, aby si těchto signálů všimlo, zaměstnanec sám by měl usilovat o hledání řešení svých problémů (Branham, 2004).

Profesor ekonomie Dr. Thomas Lee nazval proces odcizení jako „rozvíjející se model fluktuace“. Dle jeho výzkumu jsou prvotním spouštěčem jen málokdy platové podmínky. Konečná fáze odcizení je, podle doktora Lee, až u šedesáti procent odchodů, urychlena nějakou šokující událostí. Proces odcizení je, podle jeho výzkumu, daleko rychlejší u brigádníků a pracovníků na částečný úvazek (Lee, 1996).

1.1.5 Příčiny odchodů podle Leigha Branhama

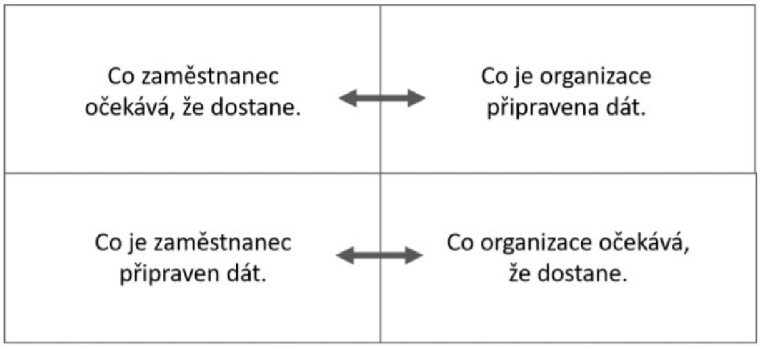
„Stížnosti nejsou ničím jiným než negativně formulovanými řešeními.“

Leigh Branham (2009, s.40)

Touto myšlenkou uvádí Branham svůj výzkum, na který pět let sbíral data na soukromých výstupních rozhovorech s odcházejícími pracovníky. Na základě vlastního výzkumu a nezávislých studií formuloval sedm hlavních příčin pro odchod zaměstnanců ze společnosti.

Příčina č.1 :Pracovní místo nesplňuje očekávání

Tato příčina odchodu je podle Branhama velmi častá, také souvisí s dalšími příčinami. Dle statistik z tohoto důvodu opustí čtyři procenta zaměstnanců své místo již první den a čtyřicet procent do osmnácti měsíců. Zaměstnanec vždy nastupuje do nového zaměstnání s určitým očekáváním. Nezáleží na tom, zda jsou nerealistická, tedy založená na ničem z toho, co mu bylo slíbeno při pohovoru, a nebo naopak. Ve chvíli, kdy zjistí, že jeho očekávání nebudou naplněna přichází pocit zklamání a křivdy. Je v zájmu organizace, aby předcházela očekáváním, která nebudou naplněna. Právě důsledkem následného zklamání klesá motivace a zaměstnanec se organizaci odcizuje. V souvislosti se vzájemným očekáváním používáme pojem „psychologická smlouva“ popsaný Johnem Paulem Kotterem, který ho definoval jako nevyslovený kontrakt mezi jednotlivcem a organizací, který specifikuje, co která ze stran očekává, že bude muset v rámci spolupráce dát, a co za to naopak dostane (Kottler, 1973).



Obr. 2: Psychologická smlouva: dvě strany – čtyři varianty očekávání
(Převzato z Branham, 2009)

Za typ psychologické smlouvy lze považovat například nabídky práce, které specifikují požadavky i to, co organizace nabízejí. Úskalí může být v tom, že na pohovoru strany nemají své očekávání jasně definované. Nejsou dostatečně připraveni na pohovor, nemají dostatek informací a nebo se uchazeč zdráhá otázky položit. Dalším úskalím je, když se organizace snaží nabídnout co nejvíce, většinou více než je následně ochotná poskytnout. Vyžadování extrémů od uchazečů taky není vhodná strategie. Pohovor by měl vést k souladu očekávání na obou stranách, uzavření pracovní smlouvy bez jasně určených očekávání povede pouze ke zdvojení nákladů na další přijímací řízení. Očekávání se v rámci pracovního poměru mění na obou stranách, takže nejde pouze o jednorázové sdělení a nalezení souladu. Komunikovat očekávání je nezbytné po celou dobu pracovního úvazku (Branham, 2009, s. 49).

Hlavními překážkami v plnění vzájemných očekávání jsou:

- Uchazeč nemá jasnou představu o svých očekáváních.
- Přijímající manažer nemá zkušenost s pohovory, případně zamlčuje informace, které považuje za negativní.
- Pohovor je veden ve spěchu, protože vedení tlačí na rychlé přijetí nového zaměstnance.
- Personální politika a procesy jsou, v porovnání s konkurenci, zastaralé. Manažeři se odmítají přizpůsobit očekáváním mladších generací pracovníků (Branham, 2009, s. 50-51).

Jak těmto nesouladům v očekávání předcházet? Branham radí následující:

- Uchazeč musí dostat realistický pohled na nabízené místo. Pokud uchazeče odradíte upřímným popisem paracovního místa, pouze si ušetříte náklady dalšího výběrového řízení (Branham, 2009, s. 51-58).
- Najímout z řad brigádníků, stážistů a z vlastních řad. Tito lidé již okusili pozitiva a negativa vaší společnosti, sžili se s kulturou společnosti (Branham, 2009, s. 51-58).
- Je zapotřebí přijímat uchazeče doporučené vašimi zaměstnanci. Výzkumy ukazují, že odchody těchto uchazečů v rámci prvního roku jsou výrazně nižší. Váš zaměstnanec je mnohdy nejlepší vizitkou (Branham, 2009, s. 51-58).

- Nabízejte uchazečům možnost si práci vyzkoušet. Malý náhled do pracovního týmu a vyzkoušení pracovní náplně udělá divy. Některé společnosti dokonce vystavují uchazeče možným stresovým situacím (například rozlobený zákazník v bance) (Branham, 2009, s. 51-58).

Příčina č. 2: Nesoulad pracovního místa a zaměstnance

„Měli byste si zapamatovat, že skvělá pracovní místa nikdy netrpí nedostatkem talentů. Společnosti, které mají o talenty nouzi, si to nejspíš zaslouží.“

Jeffrey Pfeffer

Dle průzkumů pouze 20 % zaměstnanců používá své schopnosti v práci, přitom přidělováním pracovních pozic lidem s talentem hodícím se k pracovní náplni, je označováno jako klíč k podnikatelskému úspěchu. Manažeři tento fakt často opomíjí, jsou přesvědčeni, že pracovní náplň se dřív nebo později naučí každý zaměstnanec, nehleďe na to, jestli pro práci má talent (Branham, 2009).

Hlavními překážkami v souladu pracovního místa a zaměstnance jsou:

- vedení přijímá na základě „nejlepších“ uchazečů, ale opomíjí výběr těch nejvhodnějších k pracovní pozici,
- organizace neplánuje potřebu klíčových talentů na základě podnikatelských cílů
- netečnost manažerů k faktu, že pracovní náplň zaměstnance nudí,
- nedostatečné delegování pravomocí,
- zaměstnanci neznají své silné a slabé stránky,
- absence podpory růstu a využívání talentů ze strany zaměstnance (Branham, 2009, s. 61).

Proto, aby management pochopil důležitost souladu pracovního místa a zaměstnance je potřeba vyvrátit následující:

- zaměstnanec je vzájemně zaměnitelná součástka, kterou můžeme použít, kde je zrovna potřeba,
- dovednosti a znalosti jsou důležitější než talent,

- lidé naučí jakémukoli zaměstnání a là americké „dokážeme cokoli, čemu budeme věřit“,
- potřeby společnosti jsou nadřazené potřebám jednotlivce. Je to tedy jednotlivec, kdo se musí přizpůsobit (Branham, 2009, s. 61).

Je pravdou, že lidé jsou velmi tvární, pokud však pracují v práci, kde svůj talent nevyužijí, práce je s velkou pravděpodobností bavit nebude a nebudou v ní ani vynikat. Branham radí hledat v uchazečích o práci stejné vlastnosti a charakteristiky jako v úspěšných zaměstnancích na stejné pozici. Důležitá je analýza úspěšnosti přijímaných pracovníků - sledování míry udržení, plnění ročních cílů, které si zaměstnanci zvolili nebo například zpětná vazba po určitém období ve společnosti (Branham, 2009, s. 61).

Další cestou může být úprava pracovního místa, tak aby se stalo zajímavější a bylo pro zaměstnance určitou výzvou. Výzkumník Richard Hackmen definoval pět faktorů obohacující pracovní místa:

- pracovní místo vyžaduje kombinaci dovedností,
- pracovní místo umožnuje provádět úkoly od jejich začátku do konce,
- pracovní úkoly mají význam pro společnost,
- práce je nezávislá a umožňuje jednat na základě vlastního rozhodnutí,
- úkolům je poskytována zpětná vazba od vedení (Hackman, 1980, s. 445 - 455).

Výzkum ukázal, že pracovníci na místech, které splňovali těchto pět faktorů, vykazovali vysoký stupeň motivace, oddanosti a pozitivního přístupu k pracovním úkolům (Branham, 2009).

Příčina č. 3: Nedostatek zpětné vazby a koučování ze strany vedení

Z průzkumu vyplynulo, že klesající výkon je až u šedesáti procent zaměstnanců způsoben absencí zpětné vazby. Proč vlastně manažeři nevěnují pozornost lidem, které mají na starosti? Z jakého důvodu je hodnocení výkonu prováděno nepravidelně nebo vůbec? Proč je možné slyšet na pracovišti jen kritiku, ale pochvala, při dobře odvedené práci, nepřichází? (Branham, 2009)

Hlavními překážkami v koučování a důvody proč manažeři podávájí zpětnou vazbu jsou tyto:

- manažeři nechtějí zaměstnance kritizovat, aby ho neurazili,
- mají málo času, nestačí sledovat vývoj projektu,
- sami nikdy nedostali zpětnou vazbu, nesetkali se s pozitivním koučováním (Branham, 2009, s. 87).

Pod efektivním koučováním zaměstnanec po celou dobu spolupráce ví, kam společnost směřuje, ví také, jak se tam chce dostat, vidí, jaká je jeho role a čím on konktrétně napomáhá k dosáhnutí cílů společnosti. V rámci zpětné vazby se pak dozví, jak mu jeho role ve společnosti jde. Dle průzkumu společnosti Career Developments (2003) mělo osmdesát procent koučovaných zaměstnanců silný pocit sounáležitosti se svou organizací, oproti čtyřicetišesti procentům u zaměstnanců, kteří nebyli koučovaní. Branham uvádí velice trefné přirovnání k trenérovi profesionálního sportovního týmu. Je nepředstavitelné, aby v takovém týmu chyběl koučink nebo zpětná vazba (Branham, 2009, s. 84 - 104).

Pro efektivní koučování a zpětnou vazbu Branham radí následující:

- věnujete se intenzivně nově přijatým zaměstnanců,
- vytvořte kulturu neustálé zpětné vazby a koučování,
- školte manažery v koučování,
- jednostrannou kontrolu převeďte na vzájemné partnerství,
- propusťte nepřízpůsobivé zaměstnance, kteří lpí enefektivním vedení práce (Branham, 2009, s. 84 - 104).

Tradiční přístup	Partnerský přístup
Vedený manažerem	Vedený zaměstnancem
Model rodičovského vztahu	Model vztahu dvou dospělých
Obecné cíle	Konkrétní cíle
Zpětná vazba jednou za rok	Zpětná vazba nepřetržitě
Plat na základě platové třídy	Plat svázán s výsledky

Obr. 3: Přístup ke zpětné vazbě (Převzato z Branham, 2009, s.96)

Příčina č. 4: Nedostatek příležitostí k růstu a povýšení

Tato příčina odchodů, je společností ovlivnitelná pouze do určté míry. Bohužel v každé společnosti nastane situace, kdy je povýšení zaměstnance vyčerpáno, tedy už se nemá kam posunout. V pozicích, kde z rozhodnutí vedení není možnost kariérního růstu, si zaměstnanci nejčastěji stěžují na omezené příležitosti růstu a povyšování, nespravedlivý nebo neefektivní proces zveřejňování volných pracovních míst, neobsazování pozic z vnitřních zdrojů, protekcionismus nebo nespravedlnost rozhodnutí o povyšování, nedostatečná školení (Branham, 2009, s. 105-108).

Hlavními překážkami pro zlepšení situace ve společnosti jsou:

- bariéry mezi odděleními omezují interní přesuny a růst,
- absence koordinace interního řízení talentů,
- pevně stanovená doba, kterou zaměstnanci musí odpracovat na původním místě,
- protekce při povyšování,
- dlouhá pracovní doba vyřazuje z povyšování skupiny zaměstnanců (například rodiče samoživitele),
- předsudky ohledně pohlaví a další diskriminace,
- školení pouze v rámci náplň aktuální pozice (Branham, 2009, s. 105-108).

Kariérní růst a povyšování pravidelně patří mezi tři nejdůležitější důvody, proč zaměstnanci zůstávají nebo naopak odcházejí. Ti nejvýkonnější zaměstnanci vždy vyhledávají společnosti, které jim umožní učit se a růst. Preferovaní zaměstnavatelé dneška vědí, že na kariéru je potřeba se dívat z pohledu generace kterou zaměstnávám. Aktivně pracující generace, to znamená generace X a Y, přehodnocuje význam práce ve svém životě, raději se soustředí na krátkodobé cíle než jistotu pracovního místa (Branham, 2009, s. 109-112).

Pro efektivní vytváření příležitostí pro růst zaměstnance Branham radí následující:

- zaměsnancům poskytujte nástroje sebehodnocení a školte je v tom, jak řídit vlastní kariéru,
- školte manažery na koučování v oblasti kariéry zaměstnanců,
- informujte zaměstnance o požadavcích na jednotlivá pracovní místa,
- informujte zaměstnance o talentech, jaké bude společnost potřebovat,

- nastavte spravedlivý a přehledný proces interního zveřejnění volných pozic,
- vytvořte silnou kulturu mentoringu,
- vytvořte alternativu pro tradiční povyšování, mnoho společností nenabízí jiný postup než manažerskou dráhu. Při pomyšlení na důležitost využívání vlastního talentu a souladu člověka s pracovní náplní, tak je možné tím vyřadit z povýšení všechny zaměstnance, kteří se právě ve vedení týmu nevidí (Branham, 2009, s. 113 - 127).

Výzkum profesora Michaela Drivera ukázal, že každý jednotlivec je předprogramován k jinému kariérnímu úspěchu. Definoval takzvaný „**Four Career Concept**", neboli čtyři trasy, kterými zaměstnanci směřují svůj kariérní růst:

- **lineární** trasa - snaha o tradiční růst po kariérním žebříčku společnosti, lidé bývají frustrováni změnami a rušením pozic v rámci let,
- **expertní** trasa - snaha stát se expertem v oboru a stále se vzdělávat,
- **spirálovitá** trasa - tito lidé usilují o postup tím, že přechází na pozice s větší zodpovědností v rámci svého oboru,
- **přeskakující** - svůj uspěch definují častým střídáním pozic i v rámci jiných oborů než je původní zaměstnání (Llewellyn, 2002)

Příčina č. 5: Pocit nedocenění a neuznání

V práci člověk stráví velkou část svého života. Proto se, stejně jako v soukromém životě, potřebuje i v práci cítit důležitý.

„Každá práce, vykonávaná čestně, je užitečná a zasluhuje proto uznání."

Stendhal, francouzský spisovatel 1783-1842

Nedostatek upřímného uznání je dalším problémem managementu. Respondenti Brahmanova výzkumu si nejčastěji stěžovali na následující:

- nedostatek upřímného uznání,
- příliš velký důraz na čísla, žádný na lidi,
- absence zaslouženého uznání, zatímco ostatní uznání dostali,
- uznání se dostavilo tak pozdě, že už nikoho ani nepotěšilo,
- pocit, že zaměstnancům nikdo nenaslouchá,

- pocit, že je zaměstnavatel nedoceňuje tak jako konkurence,
- přesvědčení, že nejsou placeni za výsledky,
- nesouhlasí s druhem odměn,
- společnost se nestará o pracovní prostředí,
- absence vybavení potřebného k práci (Branham, 2009, s. 131-134).

Bohužel je pravdou, že mezi povahové rysy vedoucí ve většině organizací k manažerskému postu nepatří empatie. Tím se taky vysvětluje, proč tolik manažerů není schopno upřímně ocenit své zaměstnance. Když se k tomu přidá fakt, že sami získávali praxi v pracovním prostředí, kde se vedení ozvalo pouze pokud nastal problém, je jasné, že jim je tohle chování cizí. Některým manažerům dokonce připadá, že bude lidem podezřelé, když je budou chválit. Někteří to berou jako úkol oddělení lidských zdrojů. Dalším důvodem může být také to, že manažer nevěnuje pozornost svým podřízeným, a tak si ani nevšimne toho, že udělali něco, co stojí za uznání. Případně nezná práci svých podřízených tak dobře, aby byl schopný to posoudit. Což vyvolává otázku, když ne přímo nadřízený, kdo jiný by měl zaměstnancům tuto pozornost věnovat. Docenění zaměstnance má svou finanční i nefinanční stránku. Obě tyto strany jsou důležité a měly být přítomny u každého zaměstnance. Ocenění tedy nemůže nahradit plat, ale může ho posílit. (Branham, 2009, s. 136) .

Pro efektivní finanční docenění zaměstnanců Branham doporučuje následující tipy, které používají preferovaní zaměstnavatelé:

- fixní složka platu musí být konkurence schopná,
- odměňujte výslednky pomocí variabilní složky platu,
- stanovte odměny v takové výši, která bude motivovat,
- používejte odměny v hotovosti pro ocenění výjimečného výkonu,
- při zavádění nového systému odměnování zapojte zaměstnance,
- monitorujte platový systém pro jeho efektivnost a spravedlnost (Branham, 2009, s. 140-159).

„Nepeněžité odměny jsou jediným reálným zůsobem diferenciace vaší nabídky zaměstnání. Mimo to, pokud jde čistě o plat, vždy se najde někdo, kdo si bude moci dovolit nabídnout více.“

Todd M.Manas a Michael Dennis Graham (2002)

Nefinanční docenění zaměstnnaců má nespočet forem. Je jen na manažerovi kolik svého času a kreativity investuje a překvapí zaměstnance netradiční formou uznání. Zastaralé formy jako ocenění délky zaměstnání, zaměstnanec měsíce nebo ocenění za docházku nejsou tím pravým příkladem. Studie týkající se motivace zaměstnanců ukazují, že zatímco manažeři si myslí, že zaměstnanci si nejvíc váží dobrého platu a jistoty práce, zaměstnanci odpovídají odlišně. Cení si nejvíce nehmotných odměn jako je uznání a dostatek informací ze strany managementu a zájmu o jejich profesní růst (Branham, 2009, s. 145 - 158).

Pro efektivní finanční docenění zaměstnanců Branham radí následující typy:

- vytvořte kulturu neformálního upřímného oceňování,
- nově příchozím dejte vědět, že jsou vítání a důležití,
- požádejte zaměstnance o jejich názor, vyslechněte ho, poté reagujte,
- udržujte důvěru se zaměstnanci,
- dejte zaměstnancům správné nástroje a prostředky,
- udržujte pracovní prostředí takové, aby se v něm dobře pracovalo,
- umožněte zaměstnanci účast na slavnostním spuštění projektu, na kterém se podílel (Branham, 2009, s. 145 - 158).

Není od věci, když se sami zaměstnanci vyjádří k tomu, jakou formou by chtěli být odměňováni. Je zbytečné například dostávat benefity v podobě členství ve fitness centru, když zaměstnanec preferuje jiné druhy aktivit (Branham, 2009, s. 145 - 158).

Příčina č. 6: Nedostatečný work-life balance, stres z přepracovanosti

„Lidé, kteří mají bohatý osobní život, jsou pro společnost hodnotnější. Ti, kdo zasvětili všechen čas jen práci, ztrácejí odstup a nemohou mít tak dobré nápady„

Jo Harlow, Nokia

Výraz work-life balance znamená sladění pracovního a soukromého života do stavu, kdy každému věnujeme přiměřený čas a soustředěnost. Často se o této problematice mluví vzhledem k matkám s menšími dětmi, ale důležitá je jak vzhledem k rodině, tak partnerskému životu, koníčkům a odpočinku zaměstnance. Work-life balance znamená správnou prioritizaci mezi prací a volným časem. Problém s hledáním této rovnováhy má až 20 % lidí. OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) zjistila, že 7 % zaměstnanců v České republice pracuje přes 50 hodin týdně, a netráví proto dost času s přáteli nebo rodinou. Právě tito lidé se pak snadno potkají například se syndromem vyhoření. Work-life balance neznamená strávit stejně času ve škole/práci a s přáteli. Vaše potřeby se navíc můžou v čase měnit. Každý z nás navíc má rovnováhu mezi prací a volným časem jinou. Zatímco některé stresové situace na pracovišti jsou přirozené, nadměrný stres může zasahovat do vaší produktivity a výkonu, ovlivnit vaše fyzické a emocionální zdraví a ovlivnit vaše vztahy a rodinný život. Organizace není schopna ovlivnit vše, co na pracovišti způsobuje stresové situace a není také schopna lidem doporučit jednu správnou cestu pro work-life balance. Jak bylo uvedeno výše, jedná se o individuální věc pro každého jednotlivce a každé období tohoto jednotlivce v organizaci. Neznamená to ale, že jsme jako zaměstnavatelé v této otázce bezmocní. Vždy je možné napravovat a předcházet situacím vedoucím ke stresu na pracovišti. Až čtyřicet procent zaměstnanců uvádí, že je jejich zaměstnání velice nebo extrémně stresující a čtvrtina zaměstnanců považuje zaměstnání za největší stresový faktor ve svém životě. Stres na pracovišti nejčastěji vytváří:

- přepracovanost z nedostatku zaměstnanců a z nucených přesčasů,
- snaha zaměstnavatelů dostat ze zaměstnanců maximální produktivitu,
- týmová spolupráce, konflikty s kolegy a nadřízenými,
- necitlivost a zneužívání postavení ze strany manažerů,
- neflexibilní pracovní doba,
- obětování osobního života (Branham, 2009, s. 162-166).

Pro udržení zdravého pracovního prostředí Branham radí následující:

- zaveďte kulturu „dávej předtím, než začneš brát“,
- přizpůsobte benefity zaměstnaneckým potřebám,
- vytvořte mezi zaměstnanci sociální vazby a harmonii,

- podporujte zábavu na pracovišti,
- školte své zaměsnance ve zvládaní pacovního stresu (Branham, 2009, s. 188).

Rašticová ve své publikaci uvádí další možnosti, jak napomoci svým zaměstnancům ve vybalancování pracovního a osobního života. Jako příklad uvádí částečné úvazky, firemní mateřskou školu, flexibilní pracovní dobu, práci z domu, sdílené pracovní úvazky, stlačený pracovní týden, ale také klade důraz na volnočasové benefity a audit v oblasti rovnosti příležitostí (Rašticová, 2012, s. 98-108).

Příčina č. 7: Ztráta důvěry ve vedení

Důvěra ve společnosti se týká vytváření hodnot určených pro společnost jako celek. Jsme druhým lidem příkladem a podněcujeme je, aby stejně jako my i oni vytvářeli hodnoty a přispívali společnosti jako celku.

„Důvěra je pocit, nikoli instrukce. Nemůžeš jen tak svým lidem nařídit: „Tak a teď si důvěřujte a spolupracujte.“

(Sinek, 2014)

Většina firem zvládá hodnotit svou úspěšnost na základě měřitelnosti tvrdými metrikami. Definovat jasné a měřitelné výsledky je pro úspěch nezbytné. Ale jak už bylo v této práci řečeno, lidé nejsou pouhá čísla. Potřebují zázemí vytvořené důvěrou ve své nadřízené i celou organizace. Pokud společnost nedbá o důvěru svých zaměstnanců, tak nemůže být úspěšný v přilákání, motivování a udržení lidí, které společnost potřebuje pro dosažení vlastních podnikatelských cílů. Za ztrátu důvěry u zaměstnanců mohou především tyto důvody:

- neplnění slibů,
- management je v izolaci od reality běžného dne,
- management se stará pouze o čísla a vlastní pozici,
- nedostatek péče a porozumění zaměstnancům,
- nedostatečná komunikace informací od manažerů,
- nezvládnutý management změny (Branham, 2009, s. 194) .

Pro udržení důvěry mezi zaměstnanci Branham radí následující:

- jasně formulujte firemní vizi, plán a dovednosti k jeho docílení,
- podložte svá slova konkrétními kroky, vyhněte se nesouladu mezi slovy a činy,

- důvěřujte svým zaměstnancům (Branham, 2009, s. 203-205).

1.1.6 Náklady fluktuace

Personální náklady jsou pro většinu společností jednou z nejvýznamnějších položek. Přesto jen překvapivě málo společností analyzuje náklady na fluktuaci zaměstnanců. Mezi ty to náklady patří odstupné, administrativa s odchodem spojená (přímé náklady), ale také náklady na vyhledávání, přijímání a školení nového pracovníka, nižší pracovní výkonnost do doby úplného zapojení nového zaměstnance. Dalšími náklady mohou být služby reklamních agentur či assessment center. Branham uvádí, že odhad nákladů ztráty jednoho zaměstnance je ve výši jeho ročního platu (Branham, 2009, s. 18).

Vnoučková dělí náklady fluktuace do 5 kategorií:

- náklady spojené s odchodem zaměstnance,
- náklady na pokrytí období, kdy není místo obsazeno (průměrně 30–47 dní),
- náklady na přijímání zaměstnanců,
- náklady na školení a podnikovou orientaci,
- náklady na ztracené tržby po dobu zapracování zaměstnance (Vnoučková, 2013, s. 22).

Náklady na ztrátu zaměstnance budou vyčísleny vždy pouze odhadem, ztráta znalostí a know-how, které měl zaměstnanec a hodnota toho, že je nejspíše využije u konkurence se liší obor od oboru, ale může ve specifických případech být pro společnost fatální (Vnoučková, 2013, s. 22).

1.2 Personální práce související s fluktuací zaměstnanců

Na základě hlavních příčin fluktuace zaměstnanců z minulé kapitoly se dále bude dále věnována pozornost řízení lidských zdrojů, a to právě těm procesům, které souvisí se sedmi hlavními příčinami fluktuace podle Leigha Branhama.

Armstrong chápe řízení lidských zdrojů jako strategický a promyšlený přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí. Přiklání se tedy k chápání zaměstnanců jako investice než jako nákladové položky (Armstrong, 1999, s. 149).

1.2.1 Získávání pracovníků

Dle Koubka je získávání pracovníků komplexní činnost, která má zajistit, aby volná místa v organizaci přilákala dostatečné množství uchazečů. Ti by měli mít odpovídající znalosti potřebné pro pracovní náplň místa. Také je potřeba, aby tento proces měl přiměřené náklady a pracovní síla byla získána v žádoucím termínu (Koubek, 2007, s. 126).

Někteří autoři pracují i s odlišnou terminologií, např. Bedrnová a Nový hovoří o vyhledávání pracovníků (Bedrnová, 2007, s. 509).

Snahou každé organizace je obsadit volné pracovní místo vhodným kandidátem v co nejkratším čase. Urychlení procesu by nemělo tlačit na personální pracovníky a dávat tak možnost unáhleným rozhodnutím, urychlení lze docílit vytvořením efektivního procesu získávání pracovníků a jeho následovným dodržováním (Bedrnová, 2007, s. 509).

Dle Koubka musí efektivní postup při získávání pracovníků obsahovat následující body:

a) Identifikace potřeby pracovníka

Na včasné identifikaci potřeby nového pracovníka se vždy nejvíce podílí manažeři organizace. Potřeba může vzniknout na základě plánu v organizaci – z rozšíření činnosti, investic nebo technického rozvoje. Dalšími důvody jsou reprodukční potřeby – odchody do důchodu, na mateřskou nebo na jiná pracovní místa v rámci organizace. V případě odchodu zaměstnance ze společnosti má organizace na získávaní nového pracovníka polštář dvou měsíců v rámci výpovědní lhůty (Koubek, 2007).

b) Specifikace obsazovaného pracovního místa

Personální pracovník musí mít jasnou představu o pracovní náplni obsazovaného místa. Na základě toho si stanoví, jakou dokumentaci a informaci bude od uchazeče potřebovat, jaké zkušenosti a schopnosti vhodný uchazeč musí mít (Koubek, 2007).

c) Zvážení alternativ

Náklady na pracovní sílu jsou největší zátěží většiny organizací, proto je kladen mimořádný důraz na soustavnou analýzu a případné snižování nákladů práce. Mezi alternativní možnosti vedle plného úvazku, které by měla organizace zvážit patří:

- zrušení pracovního místa,
- absorbování pracovní náplně mezi jiná pracovní místa,
- pokrytí formou přesčasů,
- částečný úvazek,
- dočasný pracovní poměr,
- dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti,
- externí dodavatel – outsourcing (Koubek, 2007).

Po tomto kroku se management organizace rozhodne, zda je možné využít jednu z výše uvedených alternativ, v opačném případě proces získávání pracovníků pro hlavní pracovní poměr pokračuje dále výběrem specifikace pracovního místa (Koubek, 2007).

d) Výběr specifikace pracovního místa.

Popis a specifikaci obsazovaného místa již management zpracoval v předchozích bodech, tímto krokem pouze vybere zásadní informace, které dále využije pro výběr vhodného kandidáta. Je zbytečné se dále zaobírat veškerou dokumentací spojenou k pracovnímu místu, výběr nejdůležitějších charakteristik pomůže urychlit pochopení náplň jak pro personálního pracovníka, tak pro uchazeče (Koubek, 2007).

e) Identifikace zdrojů uchazečů.

V tomto kroku se společnost rozhoduje, zda se zaměří na interní nebo externí zdroje. Případně může oba zdroje kombinovat. Možnosti interních uchazečů jsou pro organizaci jednodušeji získatelné. Externí zdroje je možné odhadovat na základě situace na trhu práce, případně vlastním vnějším lokálním průzkumem trhu práce (Koubek, 2007).

f) Metody získávání uchazečů.

Následující metody by měli vést k tomu, že se informace o volném pracovním místě dozví vhodní uchazeči. Většina organizací kombinuje více metod získávání uchazečů. Mezi nejčastější patří:

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení ze strany současného zaměstnance,
- přímé oslovení vybraného kandidáta,
- vývěsky,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,

- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce se sdruženími odborníků a vědeckými společnostmi,
- spolupráce s úřady práce,
- využití služeb personálních agentur,
- e-recruitment (Koubek, 2007, s. 131).

Zájem kandidátů může ovlivnit velká škála podmínek a skutečností, které jsou spjaty s obsazovanou pozicí. Koubek je ve své publikaci dělí na **vnitřní a vnější podmínky**.

Vnitřní podmínky se pojí se samotným pracovním místem nebo organizací a ovlivňují hlavně individuální rozhodování jednotlivých uchazečů. K pracovní pozicí se vážou především podmínky jako povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávané práce, pracovní podmínky - odměna, prostředí, benefity. S organizací se pojí především podmínky jako jsou úspěšnost organizace, prestiž organizace, pověst organizace, firemní kultura a úroveň péče o životní prostředí (Koubek, 2007, s. 128).

Vnější podmínky získávání uchazečů jsou spíše objektivní a organizace je, na rozdíl od vnitřních, ovlivnit nemůže. Mezi nejzásadnější vnější podmínky podle Koubka patří:

- demografické podmínky - kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce z důvodu mobility obyvatelstva nebo proměnlivosti reporduke obyvatelstva,
- ekonomické podmínky - vývoj národního hospodářství vyúsťující do změn v nabídce pracovních sil na trhu práce,
- sociálními podmínkami - hodnotové preference lidí týkající se vzdělávání, orientací na rodinu, které vyvolají změny v nabídce pracovních sil,
- technologické podmínky - vznik, modifikace a zánik pracovních pozic v důsledku technologických inovací ovlivňující lidské zdroje,
- sídelní podmínky - souvisí s umístěním sídla organizace,
- politicko-legislativní podmínky - ovlivňují proces získávání pracovníků (Koubek, 2007, s. 129).

Dále je zapotřebí se věnovat zdrojům pracovníků, které mohou organizace využít. Koubek zdroje dělí na **interní a externí**. Některé organizace dávají přednost k výchově a vzdělávání vlastních zaměstnanců, tak aby měli možnost v rámci společnosti růst a volná pracovní místa mohla být obsazována interně. Na druhou stranu jsou společnosti

trvající na politice obsazování volných pozic externě, popřípadě stejné příležitosti interních a externích uchazečů, častokrát to tak bývá v orgánech statní zprávy (Armstrong, 1999, s. 453).

Hlavní interní zdroje:

- pracovníci uspoření v rámci technologických inovací,
- pracovníci uvolnění díky ukončení určité činnosti,
- pracovníci připravení na hierarchický růst v organizaci[1],
- změna pozice na přání zaměstnance (Koubek, 2007, s. 129) .

Výhodou interního obsazování volných pracovních míst je zajisté to, že obě strany vědí, co čekat. Uchazeč zná pracovní prostředí a lépe si dokáže představit náplň nové pozice. Organizace dokáže lépe odhadnout, zda má interní uchazeč znalosti potřebné ke zvládnutí nové pozice. Další výhodou interního obsazování je pozitivní efekt na motivovanost zaměstnanců. Významná může být také úspora nákladů na zaškolení v porovnávání se zaškolováním zcela nového pracovníka (Koubek, 2007, s. 129).

Úskalí u prosazování interních zdrojů může být například negativní efekt na morálku a mezilidské vztahy při soutěžení o povýšení. Organizace se také může ochudit o nové nápady a myšlenky, které by mohli poskytnout externí uchazeči (Koubek, 2007, s. 130).

Jak už bylo řečeno výše, dalším úskalím interního zdroje pracovníků může být povyšování zaměstnanců, kteří však nemají schopnost vyšší pozici plnit.

„V hierarchii má každý zaměstnanec sklon k růstu na úroveň neschopnosti.“

Laurence J. Peter, Peterův princip (1968)

Peterův princip formulovali Laurence J. Peter a Raymond Hull v knize Peterův princip s podtitulem Užitečná věda hierarchologie, která vyšla v roce 1968. Podle Petera principu neexistuje vztah mezi kvalitou výkonu na nižší pozici a schopností plnit pozici nadřízenou. Každý zaměstnanec na určitém stupni kariérního růstu dosáhne svou "úroveň nekompetentnosti" a vyšší pozici již nebude schopný plnit (Koubek, 2007, s. 130) .

[1] tzv. Peterův princip říká, že neexistuje vztah mezi kvalitou výkonu na nižší pozici a schopností plnit pozice nadřízenou.

Mezi **hlavní externí zdroje** patří:

- volná pracovní síla na trhu práce - nezaměstnaní registrovaní na úřadu práce,
- absolventi škol
- pracovní síla aktuálně pracujících rozhodnuta pro změnu zaměstnání
- doplňkové externí zdroje - důchodci, ženy v domácnosti, studenti, pracovní zdroje v zahraničí (Koubek, 2007, s. 129-130).

Výhodou u externích zdrojů získávání pracovníků je bezesporu vnesení nových názorů, zkušeností a nápadů do organizace. Škála zkušeností a talentů je vždy širší mimo organizaci. Dle Koubka je levnější a rychlejší získat kvalifikované pracovníky z venku než je vychovávat v organizaci (Koubek, 2007, s. 130-131).

Nevýhodou externích zdrojů je delší adaptace a orientace nových pracovníků. Proces přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů může být mnohonásobně nákladnější. Negativní efekt je mopžné vidět i následně na stávajících zaměstnancích, kteří se ucházeli o tuto pozici (Koubek, 2007, s. 131).

Koubek uvádí také pravidla, které jsou vhodné dodržet, aby byl proces získávání úspěšný:

- organizace by měla o volných pozicích nejprve informovat vlastní zaměstnance,
- pro získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů by společnost měla působit neanonymně,
- každý uchazeč by měl být informován o pracovní náplni, podmínkách práce a vyžadovaných dovednostech,
- informovat uchazeče o jeho pozici při výběrovém řízení, komunikovat s ním zavčas postup do dalšího kola stejně tak jako jeho neúspěch ve výběrovém řízení,
- nový zaměstnanec by měl být vybrán na základě vhodných dovedností pro pozici, hlavní roli by nemělo hrát finanční ohodnocení,
- organizace by se měla vyhnout přikrášlování pracovní pozice,
- a poslední a v dnešní době snad už samozřejmý bod - diskriminace pohlaví, věku, barvy pleti a jiné by měli být nepřípustné (Koubek, 2007, s. 30).

1.2.2 Výběr zaměstnanců

V této chvíli má organizace vytvořená jasná kritéria na ideálního kandidáta, nashromážděné dostatečné informace o uchazečích, a tak může přejít k druhé etapě - výběru nejvhodnějšího kandidáta. Dle Koubka je důležité brát v potaz jak odborné, tak osobnostní charakteristiky uchazečem, jeho potenciál a flexibilitu (Koubek, 2007, s. 166).

Někteří autoři pracují i s odlišnou terminologií, např. Bedrnová a Nový hovoří o náboru pracovníků (Bedrnová, 2007, s. 509).

Mezi metody výběru vhodného uchazeče podle Šikýře patří následující okruhy:

- **Hodnocení životopisu** - slouží jako příprava na osobní pohovor, slouží jako první „síto“ nevhodných uchazečů - předvýběr (Šikýř, 2016, s. 104).
- **Výběrový pohovor** - osobní setkání, kterého se účastní uchazeč, personalista a zastoupení managementu. Osobní pohovor je považován za nejvhodnější formu výběru. Průběh může být připraven předem dle strukturovaného výběrového pohovoru. V úvodu je uchazeč přivítán a seznámen s průběhem pohovoru. Následuje představení zaměstnavatele a volného pracovního místa. Poté je dán prostor uchazeči pro vlastní představení. Strukturovaný pohovor má nachystané otázky, kterými pohovor pokračuje. Závěrem pohovoru uchazeče informujeme o dalším postupu, dohodne se termín a způsob jakým mu bude sdělen výsledek pohovoru (Šikýř, 2016, s. 107).
- **Testování uchazečů** - některé organizace v rámci osobního výběrového pohovoru vyžadují složení testu. Používají se testy inteligenční, osobnostní, schopnostní (Šikýř, 2016, s. 108) .
- **Assessment centra** - neboli AC je soubor metod, mezi něž patří interview, simulační metody, manažerské hry, individualní a skupinová cvičení a psychodiagnostické testy. Uchazeči jsou hodnocení na zákadě jednání při plnění těchto úkolů či při diskusích. Tato metoda je časově a tedy i finančně náročnější. Nejčastěji využívaná metoda AC je hraní rolí a sebehodnocení. (Pechová, 2016, s. 17).
- **Zkoumání referencí** - referencí může být kolega, škola, nadřízený (Šikýř, 2016, s. 109).

Ideální pro organizaci je některé z těchto metod kombinovat a nespoléhat se tak pouze na jednu metodu.

Koubek uvádí tři základní otázky, na které v rámci výběru hledáme odpověď:

- „Může uchazeč vykonávat danou pozici?“ (nabízí adekvátní vzdělnání, praxi, dovednosti, inteligenci),
- „Chce uchazeč vykonávat danou pozici?“ (pozitivní přístup k náplni pozice, dostatečná motivace, pracovní cíle),
- „Zapadne do pracovního kolektivu/týmu?“ (je schopen přijmout hodnoty pracovní skupiny) (Koubek, 2007, s. 169).

Bedrnová a Nový uvádí, že významnou součástí výběrového rozhovoru je vyjasnění si vzájemných očekávání uchazeče a organizace vůči sobě navzájem. Celý proces ovlivňuje následné působení pracovníka v organizaci. Autoři dále poukazují na to, že když organizace usilující o uchazeče do té míry, že se uchýlí k vykreslení nereálných pracovních podmínek, pak v důsledku nesplněných očekávání může docházet k odchodům z organizace (Bedrnová, 2007, s. 515).

Myšlenka autorů Bedrnavé a Nového navazují na Branhama a jeho sedmou příčinu proč zaměstnanci odcházení - nesplněné očekávání z práce nebo pracovního místa. Pokud si zaměstnanec uvědomí, že jeho očekávání nebudou naplněna, může tento zvrat vézt až k odcizení a posléze odchodu z organizace (Branham, 2009, s. 44).

Jak uvádí Branham, výzkumem bylo prokázáno, že čím větší je soulad vzájemných očekávání, tím větší je pravděpodobnost spokojenosti zaměstnance s pracovním místem, jeho produktivita a tím nižší je fluktuace (Branham, 2009, s. 47) .

V souvislosti se vzájemným očekáváním používáme pojem „psychologická smlouva“ popsaný Johnem Paulem Kotterem, který ji definoval jako: „Nevyslovený kontrakt mezi jednotlivcem a organizací, který specifikuje, co která ze stran očekává, že bude muset v rámci spolupráce dát, a co za to naopak dostane“ (Branham, 2009, s. 46).

Za typ psychologické smlouvy lze považovat například nabídky práce, které specifikují požadavky i to co jako organizace nabízejí. Někteří zaměstnavatelé, jako například americké pojišťovny Allstate Insurance Company, přecházejí dokonce ke sepsaným psychologickým smlouvám. Strany si tak sepíší vše, co od sebe v rámci pracovního

poměru očekávají. Tyto organizace věří, že vytvoření písemného prohlášení o vzájemných očekáváních zvyšuje věrnost zaměstnanců (Branham, 2009, s. 48) .

1.2.3 Adaptace a její řízení

Po výběru zaměstnanců, který končí pracovní nabídkou vybranému uchazeči, následuje část přijímání do zaměstnání. V této části strany uzavírají zvolený typ pracovně právního vztahu, a to na základě pracovní smlouvy anebo dohody (dohody o pracovní činnost nebo dohody o provedení práce) dle §30-70 a zákoníku práce (Šikýř, 2016, s. 111). Tato část dále nebude rozváděna, má charakter administrativní a daný striktně legislativou státu. Nesouvisí tedy se sedmi hlavními příčinami, proč zaměstnanci odchází z organizací, které jsou popsány v první kapitole. Výběr správných lidí na volná pracovní místa je popsán a následuje snaha společnosti si tyto pracovníky udržet a začlenit do nového kolektivu – proces adaptace.

Podle Armstronga má adaptace tyto cíle:

- překonat počáteční fázi, kdy je novému pracovníkovi vše neobvyklé, cizí a neznámé,
- vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah ke společnosti tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka (Armstrong, 2015, s. 395).

Šikýř uvádí dvě formy adaptace:

- formální – vytvořený adaptační program probíhá pod vedením manažera, pověřeného zaměstnance, personálního pracovníka,
- neformální – spontánní adaptace na vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků (Šikýř, 2016, s. 115).

Nicméně tyto dva druhy podle adaptace probíhají zároveň a oba dva je možné ovlivnit ze strany personálních pracovníků a vedení. Autoři Bedrnová a Nový dělí adaptaci na pracovní a sociální část. V pracovní části adaptace nový zaměstnanec slaďuje své dovednosti s požadavky práce. V části sociální se zaměstnanec sžívá s kulturou společnosti (Bedrnová, 2007, s. 520-521).

Adaptační program by měl být vytvořen, tak aby plnil funkci informativní, předal odborné náležitosti pozice a umožnil sociální začlenění nového zaměstnance. Je zapotřebí informovat zaměstnance o cílech organizaci, o požadavcích a podmínkách výkonu práce, o vnitřních předpisech organizace. Je důležité, aby byl nový zaměstnanec poučen o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, stejně tak jako aby věděl o svých možnostech vzdělávání, systému hodnocení a odměňování. Předání těchto informací je vhodné dělat ústně s pomocí podpůrné prezentace, některé společnosti tisknou papírové brožury jako podklad k ústnímu výkladu. Informativní část adaptace může vést personální pracovník, často je prezentováno pro všechny nově příchozí společně. Odborné zapracování by mělo vést nejkratší cestou k tomu, aby byl zaměstnanec schopný samostatného práce a vyžadovaného pracovního výkonu. Tuto část adaptace vede manažer nebo pověřený zkušený pracovník, pokud se jedná o převzetí pozice často zapracování vede odcházející zaměstnanec za supervize manažera. Výjimkou nejsou ani semináře a školení mimo pracoviště (Bedrnová, 2007, s. 520-525).

Bedrnová a Nový uvádějí, že objektem adaptačního procesu nemusí být pouze nově příchozí jedinec. Adaptaci mohou vyžadovat i zaměstnanci po delší absenci, například ženy po mateřské nebo zaměstnanci po delší nemoci (Bedrnová, 2007, s. 525).

Tito autoři ve své publikaci Psychologie a sociologie řízení zpracovali následující doporučený postup adaptace:

- **Seznámení personálních pracovníků a managementu s problematikou adaptace a používanými metodikami**. Začátek adaptace je podle autorů samotná příprava na adaptační proces, vypracování plánu a vyřešení adaptační strategie (Bedrnová, 2007, s. 525).
- **Nástupní pohovor s přijatým zaměstnancem**. Důležitým aspektem adaptace jsou one-to-one pohovory, na kterých se manažer nebo personální pracovník soustředí čistě na pracovníka, ujistí ho tak o jeho důležitosti a započne pozvolně proces jeho adaptace do společnosti. Není nic horšího než hledat první den své pracovní místo v neznámém prostředí sám. Náplní tohoto pohovoru může být například dořešení administrativních náležitostí, přiblížení průběhu prvních týdnů ve společnosti, určení data povinných školení, jako jsou požární bezpečnost

a bezpečnost práce nebo jen příjemný rozhovor o tom, co zaměstnanec dělal o víkendu (Bedrnová, 2007, s. 525).

- **Zařazení pracovníka na konkrétní místo.** Po osobním pohovoru je většinou zaměstnanec proveden společnými prostory společnosti, jsou mu zopakovány podmínky práce (nošení ochranného oděvu, dress code) (Bedrnová, 2007, s. 525).
- **Představení pracovníka jeho pracovnímu týmu**. Jak už bylo řečeno výše, pokud jsme v naprosto novém prostředí, i taková maličkost jako doprovod k novému pracovnímu týmu a představení novým kolegům dokáže divy. Nový zaměstnanec by se měl začít alespoň obecně orientovat v zařazení jednotlivých pracovních pozic, své a svých kolegů (Bedrnová, 2007, s. 525).
- **Určení garanta**. Po představení týmu a zařazení ujasnění jednotlivých pracovních pozic, by měl být pracovník informován o tom, kdo ho bude do pracovní pozice zaškolovat (Bedrnová, 2007, s. 525).
- **Zpracování plánu adaptace**. V tomto bodě bude vypracován konkrétní časový plán, kde bude jasně vidět, kdy a s kým se nováček bude jednotlivé úkoly učit. Plán je podle časové náročnosti na několik dní až několik měsíců. Neobsahuje pouze školení v týmu, ale také obecné školení jako bezpečnosti práce, požární bezpečnost atd. (Bedrnová, 2007, s. 525).
- **Pravidelná systematická kontrola plnění adaptačního plánu**. V adaptaci je důležité nepolevit a neustále kontrolovat efektivnost začleňování a učení nováčka. Průběžné sledování pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny je důležité také proto, aby bylo možné mu dát následně zpětnou vazbu (Bedrnová, 2007, s. 525).
- **Závěrečné hodnocení průběhu adaptace**. Tento pohovor bývá před koncem zkušební doby, cílem by měl být podání zpětné vazby jak na efektivnost adaptace z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele. (Bedrnová a Nový 2007, s. 525).

1.2.4 Řízení pracovního výkonu

Tradiční přístup k řízení lidí klade důraz na specializaci práce, přesně definované úkoly a pracovní místa, opírá se o kontrolu a direktivní přístup k lidem. Výsledkem je pracovník, jemuž se dávají rozkazy, které je povinen plnit. Tradiční přístup se zabývá se daleko více hodnocením minulosti než plánováním budoucnosti. Jedná se o jednostranný tok

informaci shora, nikoli o dialog. Zatímco moderní řízení lidských zdrojů klade důraz na tvoření pracovního místa, na míru schopnostem a preferencím pracovníka. Zohledňuje i individualitu každého jedince (Koubek, 2007, s. 203).

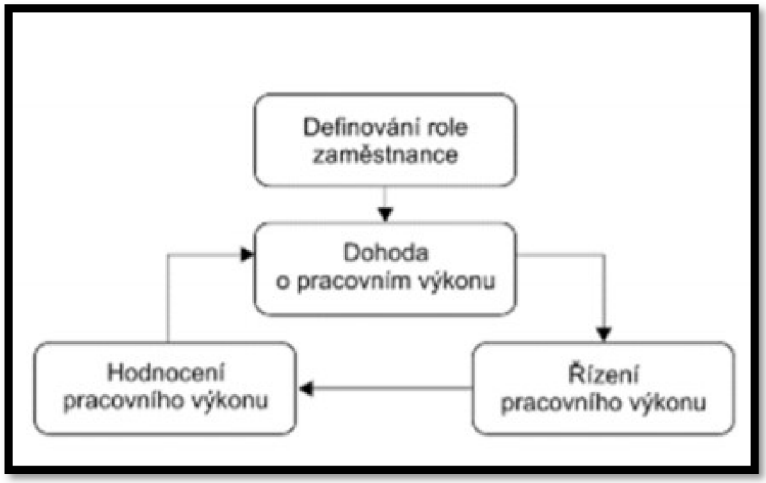
„Pracovníci organizací jsou stále rozmanitější, stávají se partnery a v podstatě podnikateli se svou pracovní silou. Řízení lidí je stále více nahrazováno jejich vedením.“

(Koubek, 2007, s. 203)

Koubek uvádí, že řízení pracovního výkonu představuje řízení lidí na základě ústní nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody dochází k propojení pracovních úkolů se vzděláváním a rozvojem pracovníka. Podle Koubka odpovědnost za řízení pracovního výkonu nese vedoucí zaměstnanec, pracovníci personálního oddělení mají pouze pomocnou funkci (Koubek, 2007, s. 203).

Armstrong (1999, s. 433) popisuje řízení pracovního výkonu jako cyklus. Cyklus začíná definováním role zaměstnance, kde si vedoucí a zaměstnanec specifikují obsah práce, čeho má zaměstnanec dosáhnout a co k tomu bude potřeba. Následuje psaná nebo psychologická dohoda na určité období, která shrnuje:

- pracovní a rozvojové cíle,
- normy a ukazatele pracovního výkonu,
- předpoklady a požadavky výkonu práce,
- podmínky práce a hodnoty organizace (Armstrong, 1999).



Obr. 4: Cyklus řízení pracovního výkonu (Vlastní zpracování dle Armstrong, 1999, s. 433)

Dohodou o pracovním výkonu začíná období jeho řízení manažerem, tak aby došlo k dosažení v dohodě stanovených cílů. V této, dá se říci, nejdelší fázi, dochází k dílčímu hodnocení a zpětné vazbě. Po uplynutí daného období nastupuje poslední fáze – hodnocení pracovního výkonu. V rámci hodnotícího pohovoru vedoucího a zaměstnance se shrne úroveň dosažených pracovních a rozvojových cílů. Možnost hodnocení mají obě strany. Řízení pracovního výkonu můžeme tedy chápat jako zlepšování individuálního pracovního výkonu založené na dohodě, rozvoj pracovníka a jeho adaptaci na hodnoty organizace (Armstrong, 2007).

Pro porovnání Margaret a Caroline Hook rozdělují řízení pracovního výkonu čtyři části:

- **Stanovení cílů** – výchozí bod pro řízení je stanovení cílů. Cíle zajišťují, že úsilí pracovníků je vedeno správným směrem, zvyšují výkon a motivaci pracovníků. Napomáhají spravedlivému hodnocení výkonu (Hook, 2015).
- **Prosazování cílů** – tento bod obsahuje úkony, které mají napomáhat zaměstnancům v plnění cílů, jako například vysvětlení cílů zaměstnancům, zajištění, aby se stanovené cíle skutečně staly prioritními, sledování, zda zaměstnanci skuteční postupují tak, aby dosáhli cílů (Hook, 2015).
- **Hodnocení pracovního výkonu** – jedná se o zpětnou vazbu od vedoucího zaměstnance, důležitý nástroj pro podporu výkonu, dalšího rozvoje i korekce neodpovídajícího chování pracovníků (Hook, 2015).
- **Odměňování pracovníků** – odměňování musí reflektovat, jak svědomitě jsou tyto cíle plněny. Součástí odměňování jsou finanční a nefinanční odměny a zaměstnanecké výhody. Je důležitým nástrojem pro podporu motivace (Hook, 2015).

Hodnocení pracovního výkonu a následnému odměňování zaměstnanců se budou podrobně věnoval další dvě části této práce.

1.2.5 Hodnocení pracovního výkonu

Moderní hodnocení zaměstnanců představuje zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovení cílů týkajících se pracovního výkonu. Výkon pro účely hodnocení chápeme v širším slova smyslu, tj. jako jednotu výsledků, pracovní a sociální chování, schopnosti

a charakteristiky zaměstnance, vztah k vykonávané práci a podmínky a prostředí v němž se práce vykonává (Koubek, 2007, s. 208) .

Hodnocení může být neformální nebo formální:

- **Neformální hodnocení** je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným při výkonu práce. V podstatě jde o každodenní vztah nadřízeného a podřízeného, průběžnou kontrolu při plnění úkolů a chování pracovníka. Nebývá nikde zaznamenáváno a jen výjimečně bývá součástí personálního rozhodnutí (Šikýř, 2016, s. 122).
- **Formální hodnocení** je racionálnější, má pravidelný interval. Pořizují se z něj záznamy, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Uskutečňuje se v pohodě hodnotícího pohovoru (Šikýř, 2016, s. 122).

Hodnocení má za úkol rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka, rozpoznat jeho silné a slabé stránky, umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon, vytvořit základnu pro odměňování, a také rozpoznat potenciál a potřeby pracovníka, což dále využijeme u plánování následnictví pracovníků. Jak už bylo řečeno, klíčovou roli u hodnocení by měl hrát přímý nadřízený zaměstnance, stále větší důležitost je dávána i sebehodnocení, tedy participaci zaměstnance na svém hodnocení (Koubek, 2007, s. 209).

Metod hodnocení zaměstnanců je nespočet, níže je uveden výběr podle Koubka (2007):

- Hodnocení podle stanovených cílů – využívá se spíše u manažerů a specialistů, efektivní hodnocení je možné pouze pokud stanovené cíle dodržují tzv. SMART pravidlo, tedy jsou:
    - S – specific – specifické,
    - M – measurable – měřitelné,
    - A – achievable – dosažitelné,
    - R – relevant – relevantní,
    - T – timed – termínované (Koubek, 2007).
- **Hodnocení na základě plnění norem** – využívaná u výrobních dělníků, stanovení norem se může provést na základě:
    - průměrné výroby pracovní skupiny,
    - výkonu vybraných pracovníků,

    - časové studie,
    - vzorku práce,
    - názoru experta (Koubek, 2007).
- **Volný popis** – nejvhodnější pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků, Problémem bývá srovnání popisného hodnocení u různých hodnotitelů (Koubek, 2007).
- **Hodnocení na základě kritických případů** – hodnotitel zaznamenává kritické situace, jak uspokojivé, tak neuspokojivé (Koubek, 2007).
- **Hodnocení pomocí stupnice** – jednotlivé aspekty práce jsou hodnoceny zvlášť podle číselné, grafické nebo slovní stupnice (Koubek, 2007).
- **Checklist** – hodnotitel má předpřipravené aspekty práce v rámci uzavřených otázek a pouze odpovídá ano či ne, tedy jestli daný aspekt zaměstnanec splnil či nesplnil (Koubek, 2007).
- **Metoda BARS** – Behaviorally Anchored Rating Scales, tedy stupnice pro hodnocení pracovního chování. Tato metoda vychází z toho, že adekvátní pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce (Koubek, 2007).
- **Hodnocení metodou AC/DC** – neboli pomocí assessment centra a development centra. Používá se u klíčových zaměstnanců. Metoda je založena na řešení modelových úkolů a případových studií, které prověřují schopnosti a motivaci zaměstnanců (Koubek, 2007, s. 224).

Hodnotící rozhovor by měl mít charakter participativního rozhovoru, kde obě strany hledají nejlepší řešení. Předpoklad pro úspěšný pohovor je pečlivá příprava hodnotitele i prostředí, kde se rozhovor odehrává. Hodnotitel by měl zdůraznit, že smyslem hodnocení je snaha o zaměstnancův rozvoj. Není vhodné začínat kritikou, pohovor by měl začínat pozitivním ohodnocením úspěchů v daném období. Hodnotitel by měl myslet na to, že obranný postoj proti kritice je normální a neútočit přímo na něj. Kritika, na rozdíl od pochvaly, by měla být neveřejná. Zásadní rozhodnutí by mělo být odsunuto a projednáno později, nikoli v rámci jednoho rozhovoru (Šikýř, 2016, s. 125).

Koubek (2007) za nejčastější chyby hodnotitelů během hodnoticích pohovorů uvádí tyto:

- **Přílišná shovívavost nebo přísnost** – hodnocení neodráží realitu (Koubek, 2007, s. 229).

- **Neurazí, nepotěší neboli tendence zůstávat u všech na průměru** – nadprůměrní pracovníci jsou tím pádem demotivováni a podprůměrní jsou přesvědčení, že jejich výkon je dostačující (Koubek, 2007, s. 229).
- **Vlastní měřítka** – hodnotitel si váží více některých hodnocených aspektů než jiných (Koubek, 2007, s. 229).
- **Sympatie a antipatie** – hodnotitel se nechává ovlivnit některou z forem subjektivního hodnocení vzhledu nebo charakteru zaměstnance. S tímto souvisí i Halo /*hejlou*/ efekt z anglického slova svatozář, jde o situaci, kdy se člověk soudí na základě prvního dojmu, vystupování, vzhledu nebo v našem případě na základě ojedinělé situace v rámci pracovního výkonu (Koubek, 2007, s. 229).
- **Přihlížení k sociálnímu postavení, příbuzenství, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví** (Koubek, 2007, s. 229).

1.2.6 Odměňování pracovníků

Účelem odměňování je spravedlivé ocenění pracovního výkonu zaměstnanců a motivace zaměstnanců vykonávat sjednanou práci i nadále, a to s ohledem na hospodářské výsledky organizace. Oceňování zaměstnanců mělo svůj vývoj. Od metod, které oceňovaly zaměstnance dle dokončeného vzdělání až po dnešní pohled, který oceňuje zkušenosti a skutečný výkon zaměstnance spíše než jeho tituly. Dnešní pracující generace bere některé formy ocenění jako automatické a očekává, že benefity se budou tvořit zaměstnancům na míru. (Branham, 2009, s. 139) .

Do odměnového systém společnosti je možné řadit nejen plat a nepeněžní benefity, ale také pochvaly a veřejné poděkování, povýšení nebo vzdělávání poskytované společností. (Koubek, 2007, s. 284).

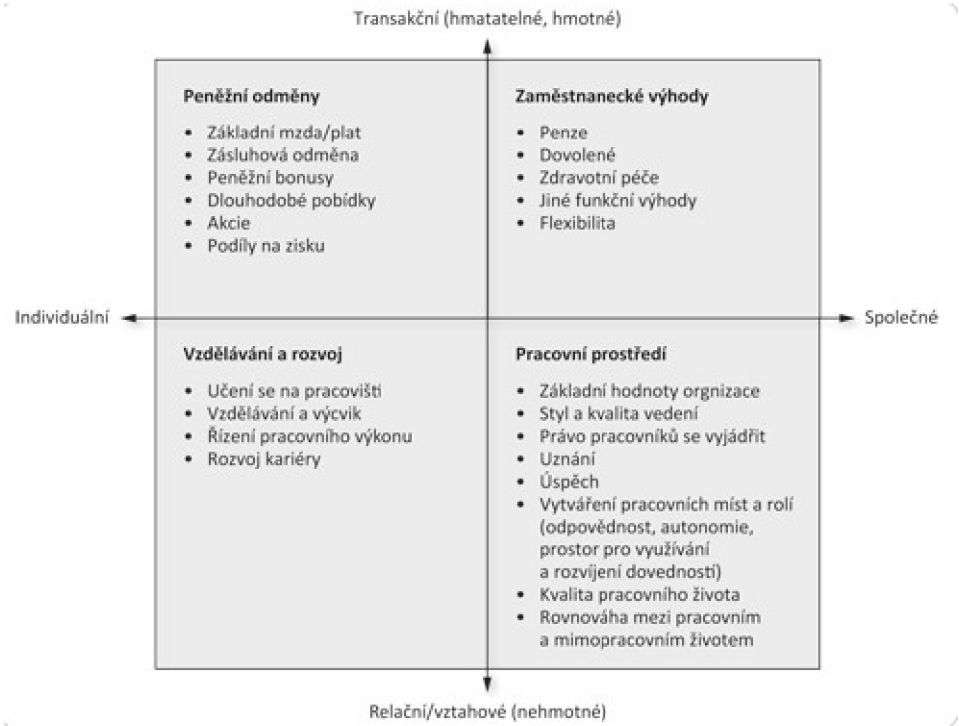
Armstrong uvádí následující úkoly systému odměňování:

- odměňovat zaměstnance podle hodnoty pro společnost a hodnoty, kterou společnost vytváří,
- motivovat zaměstnance a získat jejich oddanost a angažovanost,
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy, důvěru a psychologické smlouvy,
- propojovat hodnocení zaměstnanců s odměnou za práci,
- odměňovat rovným způsobem, za stejnou hodnotu a práci, stejná odměna,

- fungovat transparentně a srozumitelně, zaměstnanci vědí, jak proces odměňování funguje a jak na něj působí (Armstrong, 1999, s. 624).

Koubek dělí faktory zaměstnance na vnitřní a vnější. **Vnitřními faktory** jsou požadavky na pracovní místo, postavení v hierarchii společnosti, schopnosti potřebné k vykonávání pracovní pozice a také pracovní podmínky. Mezi **vnější faktory** patří aktuální situace na trhu práce, zákony a předpisy upravující zaměstnávání lidí (Koubek, 2007, s. 290).

Armstrong sumu všech odměn nazývá **celkovou odměnou** zaměstnance, která v sobě zahrnuje hmotné (transakční neboli peněžně vyjádřitelné) odměny a nehmotné (neboli relační a vztahové odměny) (Armstrong, 1999, s. 595).



Obr. 5: Model celkové odměny (Převzato z Armstrong, 2015)

Peněžitá odměna

Formy **základní peněžní odměny**:

- **časová mzda** – forma hodinového nebo měsíčního tarifu, jistota vydělané část není motivační jako úkolová forma, proto se často doplňuje dodatkovým druhem odměny,

- **úkolová mzda** – stimuluje k vyšším výkonům, ve výrobních společnostech může to může být na úkor dodržování předpisů a bezpečnosti práce (Šikýř, 2016, s. 130).

Formy **dodatkové k základní odměně**:

- **provize** – používá se v rámci obchodní činnosti a ve službách, zaměstnanci náleží procento z obratu, tržeb nebo zisku. Někdy je stanovená pevná sazba za jednotku prodeje,
- **prémie** – doplňková odměna vyplácena za příkladné plnění povinnosti a výkon, bývá vyplácena na základě stanovených pravidel prémiování,
- **osobní ohodnocení** – stanovuje nejčastěji vedoucí na základě pravidelného hodnocení zaměstnance,
- **podíl na výsledcích hospodaření** – smyslem této doplňkové odměny je posílit sounáležitost zaměstnance s vykonávanou prací a podnikovými cíli (Šikýř, 2016, s. 132).

Zaměstnanecké benefity

Pomocí zaměstnanecký benefitů se společnost snaží diferenciovat od konkurence, a tím se stát preferovaným zaměstnavatelem. Pro zaměstnance, který se rozhoduje mezi více nabídkami, mohou být důležitým faktorem. Finanční odměna není z daleka jediným hybačem vah. V Česku nejrozšířenějšími benefity jsou mobilní telefon, vzdělávací kurzy, osvěžení na pracovišti. Což znamená, že těmito benefity zaměstnance nepřekvapíte, bude

TOP 10 nejžádanějších benefitů
13. plat/14. plat
Bonusy/prémie
Flexibilní pracovní doba
Dovolená 5 týdnů
Dovolená více než 5 týdnů
Individuální rozvržení pracovní doby
Možnost občasné práce z domu
Auto i pro soukromé účely
Stravenky
Zdravotní volno

Obr. 6: Nejžádanější benefity roku 2018 (Převzato z HRMAG.CZ, 2018)

je brát spíše jako samozřejmost. V posledních letech se trendem mezi zaměstnavateli stává péče o zdraví zaměstnanců. Průzkumu zaměstnaneckých preferencí v roce 2018 v oblasti benefitů, který provedla personální agentura Grafton Recruitment mezi 1 485 respondenty ze všech krajů ČR ukazuje, že nejžádanějšími benefity jsou po finančních bonusy, volnost pracovní doby, prodloužená dovolená a možnost práce z domova. Průzkum ukazuje že v Česku zaměstnance odměňuje nějakou formou benefitů 99% zaměstnavatelů, a to průměrně deseti různými druhy (HRMAG.CZ, 2018).

Oblíbeným řešením benefitů se stává tzv. kafeterie, kam si zaměstnanci na základě stanovených podmínek připisují body. Za nasbírané body si pak zaměstnanec může zvolit typ benefitu, který mu nejvíc vyhovuje (nákup v lékárně, příspěvek na masáž, lístek do divadla, apod). Společnosti, tak předcházejí nabízení benefitů, které využije pouze část zaměstnanců (Benefity, 2020).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola obsahuje praktickou část práce. První úsek je zaměřen na představení analyzované společnosti a konkrétního finančního týmu. Dalším krokem je již samotná analýza fluktuace zaměstnanců tohoto finančního oddělení a nákladů vynaložených na získání nového zaměstnance.

2.1 Představení analyzované společnosti

V následující kapitole bude představena vybraná společnost, popsána její historie, výrobní program i aktuální finanční výsledky dle zveřejněných výkazů. Dále se již bude tato část týkat pouze analyzovaného pracovního týmu, tedy finanční sekce společnosti. Popsán bude proces získávání nových zaměstnanců ve společnosti, metody výběru zaměstnanců, adaptace nových zaměstnanců a řízení pracovního výkonu v týmu. Z důvodu zachování anonymity bude společnost označována jako „analyzovaná“.

2.1.1 Historie a stručný popis analyzované společnosti

Právní forma: společnost s ručením omezeným,

rok vzniku: říjen 2005,

sídlo: Brno, Modřice,

statutární orgán: tři jednatelé a jeden prokurista,

společníci: jediný společník je mateřská korporátní společnost,

vklad společníků: 25 000 000 Kč (EJustice, 2015-2018).

Předmět podnikání dle obchodního rejstříku:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- obráběčství (EJustice, 2015-2018).

Analyzovaná společnost je výrobního charakteru s vlastním vývojem. Na český trh přišla v roce 2005, založila ji zde mateřská korporátní společnost se sídlem ve Spojených státech amerických. Sídlo společnosti je situováno do industriálního parku CTPark v Modřicích,

kde si společnost pronajímá výrobní halu a přilehlou kancelářskou budovu. Ve výrobní hale probíhá směnný provoz výroby telekomunikačních technologií. V kancelářské budově se nachází zázemí pro finanční sekci společnosti, management a personální pracovníky. Na počátku roku 2018 přesunula sériovou výrobu do zahraničí, v brněnské lokaci bude nadále vývojové centrum pro prototypovou sérii výrobků, kterou si následně převezme zahraniční sériová výroba. Cílem této strategie je zkrácení dodacích lhůt vyvíjených produktů zákazníkovi. (EJustice, 2015-2018)

Pozice na trhnu

Analyzovaná společnost je ve své specializaci na velice dobré úrovni, nicméně až 80 % jejich zakázek pochází od mateřské společnosti nebo společností korporátně spojených. Zakázky obsahují instalace systémů pro sportovní haly a stadiony, letištní komplexy, telekomunikační systémy metra nebo například železniční tunely. Společnost se zaměřuje na trend univerzálních platforem, které uspokojí více zákazníků. Ve sledovaném období postupně převedla pásovou výrobu do zahraničního závodu a v tuzemské lokaci vybudovala vývojové centrum pro výrobu prototypů a specifických zakázek svých zaměstnanců. Z výkazů by se mohlo zdát, že analyzovaná společnost ve sledovaném období na trhu spíše upadala. Je zapotřebí vzít v potaz, že v průběhu sledovaných let rostl počet zakázek, které se zadávaly zahraniční lokaci. Pokud budou zohledněny restrukturalizační důvody těchto výsledků, a tak je možné říct, že tyto výsledky byly řízené a očekávané analyzovanou společností. Dále je třeba vzít úvahu také fakt, že společnost je dceřinou společností nadnárodního korporátu, který své obchodní strategie neplánuje pro maximální efektivnost v každé lokaci, ale řídí se potřebami celku. Rozhodnutí omezit sériovou výrobu v Česku a přesunout ji do zahraniční lokace s levnější pracovní silou a flexibilnějším systémem pracovníků, bude mít pozitivní efekt na korporát jako celek. Zřízení vývojového centra na specifickou a prototypovou výrobu má mnoho úskalí, pracovníci výzkumu jsou vyškolení profesionálové, kteří jsou pro společnost velice cenní, o to nesnadněji se na trhu práce hledají. Náklady na získání kvalifikované pracovní síly, jejich školení i mzdové náklady jsou podstatně vyšší než u pracovníků pásové výroby. I přes náročnost této výzvy zde analyzovaná společnost vidí velký potenciál do budoucna (EJustice, 2015-2018).

2.1.2 Kategorizace společnosti

Dle činností uvedených ve veřejném rejstříku a sbírce listin byla společnost zařazena do klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) sekce C, oddíl 26 - Výroba komunikačních zařízení. Toto začlenění analyzované společnosti bude dále použito k porovnání s oborovými průměry Ministerstva průmyslu a obchodu.

Průměrné počty zaměstnanců analyzované společnosti, jak je možné vidět v tabulce č. 3, se v letech 2015–2017 výrazně neměnily. V roce 2018 nastal 18 % pokles zaměstnanců, důsledkem přesunutí pásové výroby do zahraničí. Následující tabulka zachycuje průměrný počet kmenových zaměstnanců.

Tab. 3: Počty zaměstnanců společnosti za období 2015–2018 (Vlastní zpracování dle Personální odd., 2019–2020)

Počty zaměstnanců				
Rok	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Průměrný počet zaměstnanců	67	65	66	54
z toho členové řídícího orgánu	4	4	4	4
Meziroční změna v %	0,00%	-1,49%	1,50%	-18,18%

Po celé sledované období se analyzovaná společnost řadí do kategorie středních společností. Vyplývá to z přesáhnutí hranice padesáti zaměstnanců a aktiv společnosti přesahující 100 mil. Kč.

Tab. 4: Aktiva a průměrný počet zaměstnanců v letech 2015-2018 (Vlastní zpracování dle Personální odd., 2019-2020)

Rok	**2015**	**2016**	**2016**	**2017**	**2017**	**2018**
Aktiva celkem v tis. Kč	201 680	206 900	206 900	169 884	169 884	110 043
Aktiva meziroční Δ v tis. Kč	5 220		-37 016		-59 841	
Aktiva meziroční Δ v %	3%		-17%		-35%	
Průměrný počet zaměstnanců	**67**	**61**	**61**	**65**	**65**	**54**

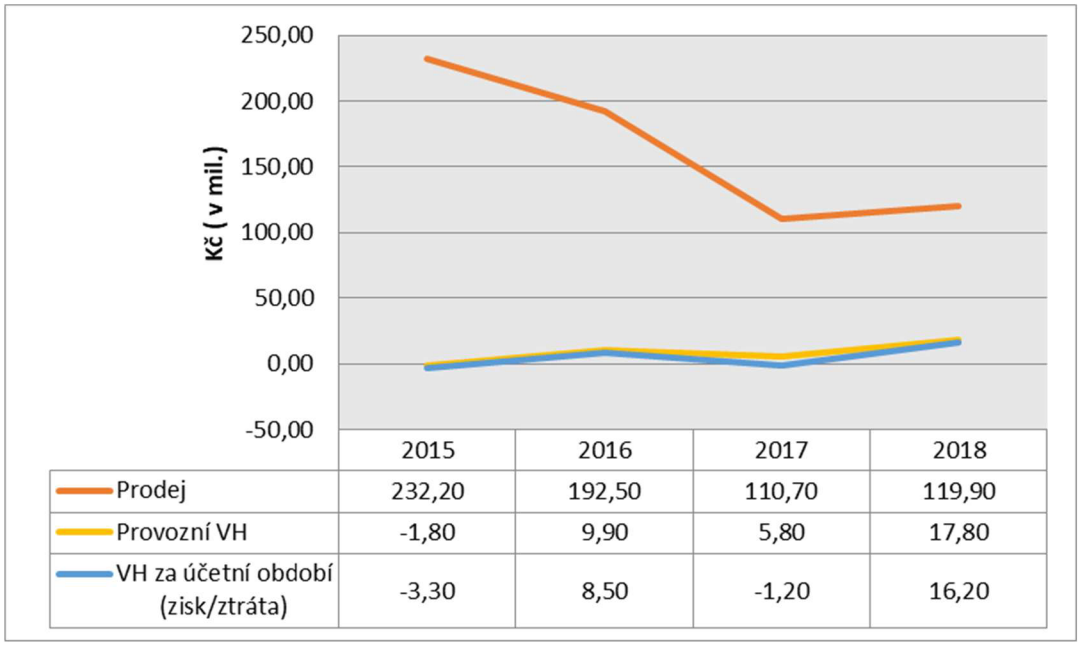
Z této skutečnosti společnosti, dle novely z roku 2016 zákona č. 563/1991 Sb., nově vyplývá povinnost sestavení přehledu o peněžních tocích (Cash-Flow) a přehledu o změnách vlastního kapitálu. Novela také upravuje obsah přílohy k účetní závěrce, stanovuje pro každou kategorii účetních jednotek požadavky, co by měla příloha k účetní závěrce obsahovat (Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví).

Kategorie účetních jednotek	Splnění podmínek ke rozvahovému dni	Podmínky		
		Aktiva celkem	Roční úhrn čistého obratu	Průměrný počet zaměstnanců
Mikro	Nepřekračuje alespoň 2 z uvedených podmínek	9 000 000	18 000 000	10
Malá	Nepřekračuje alespoň 2 z uvedených podmínek	100 000 000	200 000 000	50
Střední	Nepřekračuje alespoň 2 z uvedených podmínek	500 000 000	1 000 000 000	250
Velká	Překračuje alespoň 2 z uvedených podmínek	500 000 000	1 000 000 000	250

Tab. 5: Kategorie účetních jednotek (Vlastní zpracování dle Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví)

2.1.3 Vývoj hospodářských výsledků společnosti

Ve sledovaného období společnost vykazovala ztráty nebo nízké hospodářské výsledky v porovnání s předešlými lety (v roce 2014 vykázala čistý zisk přes 38 mil. Kč). Vývoj hospodářských výsledků v jednotlivých letech je zobrazeno na grafu níže. Položka prodeje ukazuje součet tržeb z prodeje výrobků a služeb a tržby za prodej zboží. Tedy hlavní činnost společnosti.



Graf 2: Vývoj hospodářských výsledků v letech 2015-2018 (Vlastní zpracování dle (EJustice, 2015-2018)

V roce 2015 došlo k poklesu obratu a hospodářského výsledku oproti předcházejícím obdobím. Stalo se tak následkem snížení hlavní náplně činnosti analyzované společnosti – poklesem prodeje vlastních výrobků. Počet objednávek zákazníků klesl oproti roku 2014, proto se vyrobilo a prodalo méně výrobků při stejných fixních nákladech. V roce 2016 tržby dále klesaly, ale společnosti vzrostl výsledek hospodaření o více jak 11 mil. Kč. Tento rozdíl se rovnal nárůstu o 118 procentních bodů oproti minulému roku Stalo se tak po snížení nákladů, konktrétně optimalizaci skladových zásob vůči výrobě.

Tab. 6: Horizontální analýza hospodaření v mil. Kč (Vlastní zpracování dle (EJustice, 2015-2018))

Horizontální analýza hospodaření v jednotlivých letech						
Rok	Δ 2015/2016		Δ 2016/2017		Δ 2017/2018	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Prodej	-39,70	-17,10	-81,80	-42,49	9,20	8,31
Provozní VH	11,70	118,18	-4,10	-41,41	12,00	67,42
VH za účetní období (zisk/ztráta)	11,80	138,82	-9,70	-114,12	17,40	107,41

Následující rok došlo k opětovnému poklesu tržeb, pro společnost očekávanému. Nižší počet objednávek byl způsoben postupným směřováním výroby do zahraničního závodu. Cílem tohoto přesunu bylo zlepšení schopnosti rychle reagovat na požadavky zákazníků a vývoj trhu. V roce 2017 také pokračovala optimalizace skladových zásob i přes to společnost vykázala ztrátu 1,2 mil. Kč. Na grafu je možné vidět, že v posledním roce mají hodnoty vzestupný trend, došlo k mírnému nárůstu tržeb a díky tomu společnost vykázala zisk o 17 mil. Kč vyšší než v minulém roce. V roce 2018 byl dovršen transfer výroby do zahraničního závodu, což mělo také pozitivní efekt na výsledky hospodaření – snížily se náklady na nákup materiálu a služeb (EJustice, 2015-2018).

2.2 Popis analyzovaného týmu

Tato diplomová práce se bude zabývat příčinami fluktuace konkrétního pracovního týmu v analyzované společnosti. Následující informace jsou čerpány z rozhovoru s personálním oddělením a pracovníky analyzovaného týmu. Jedna se o tým ekonomicky zaměřených odborníků zastřešující administrativní a finanční záležitosti společnosti. Ve vedení týmu je hlavní účetní/ vedoucí finančního oddělení. Tým je rozdělen jednak náplní práce jednotlivých pozic, ale také úrovní znalostí/ pracovní zkušenosti, a to na pozice juniorní a seniorní (Personální oddělení, 2019-2020).

Analýza pracovní náplně a pozic v týmu

Společnost využívá účetního prostředí systému SAP, a to i pro skladovou a objednávkovou evidenci. Každý pracovník týmu je tedy schopný pracovat samostatně v tomto rozhraní a nově příchozím předat obecnou znalost základních transakcí SAPU. Přesto má každá pozice svá specifika a zatím tým nemá vytvořen systém zastupování v případě náhlého vypadnutí některého z článků týmu, například v případě náhlé dlouhodobější nemoci. Jednotlivé sekce odpovědnosti pracovníků jsou:

- „FA“ – fixed assets neboli dlouhodobý majetek – vedení evidence dlouhodobého hmotného a nehmotného movitého majetku a majetku nemovitého,
- „GL“ – general ledger neboli hlavní kniha – účtování interních dokladů, rekonciliace účtů, účtování pohledávek v domácí i zahraničních měnách a spolupráce na měsíčních a ročních závěrkách, příprava podkladů pro audit a pravidelného reportingu pro vedení společnosti,
- „Treasury” – zpráva bankovních účtů a pokladny, účtování spojené s platbami,
- „Cost accounting” – provádí veškeré operace v oblasti skladového hospodářství – zpracování objednávek na nákup materiálu, vystavení příjemek, výdejek, převodek k účetnímu skladu, likvidace materiálových faktur,
- „AP“ – account payable neboli příjem faktur,
- „AR“ – account receivable neboli vystavování faktur (Personální oddělení, 2019-2020).

Zaměstnanci skládají určitý druh zkoušky/pohovoru s vedoucím oddělení, aby dosáhli na seniorní pozici. Nepsaným pravidlem je setrvat nejméně dva roky na pozici juniorní. Analyzovaná společnost předpokládá, že zaměstnanci setrvají na nejnižším juniorním stupni bez růstu, a to nejméně dva roky. Některým zaměstnancům je při pohovoru povýšení slíbeno a podmíněno jejich pracovním výkonem. Méně odborně náročné pozice nemají přímou návaznost na seniorství (Personální oddělení, 2019-2020).

Stav rozvržení pracovní náplně v týmu na konci sledovaného období:

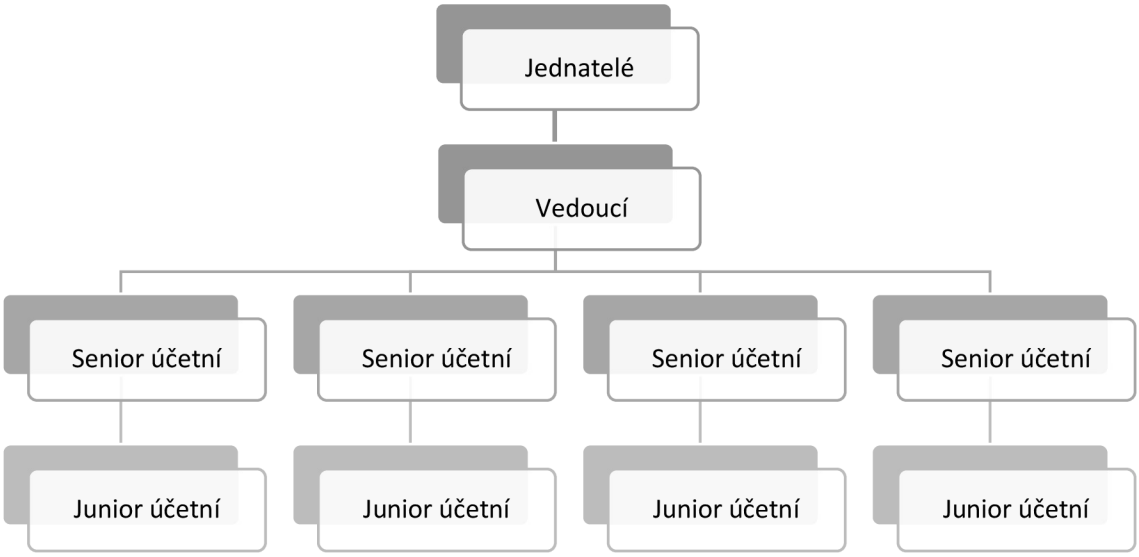
- dva seniorní zaměstnance s praxí u společnosti delší než dva roky a výbornou znalosti problematiky, jsou jim svěřeny nejkomplexnější úkoly,

- tři juniorní zaměstnance, kteří jsou ve společnosti déle než rok a jsou schopni samostatně vykonávat méně komplexní úkoly, spolupracují se seniory na komplexnějších,
- tři zaměstnanci ve zkušební době, kteří jsou týmem zaučováni a jsou jim svěřovány úkoly spíše administrativního rázu,
- vedoucí týmu, je služebně nestarší a nejzkušenější článek týmu, v situaci, kdy odešla polovina seniorních zaměstnanců byla část pracovní náplně stažena z týmu na vedoucího zaměstnance, vedoucí také pomáhá se zaškolováním nových pracovníků (Personální oddělení, 2019-2020).

Výše popsané rozvržení práce vede k častým přesčasům a dlouhodobé nespokojenosti seniorních zaměstnanců. Z těchto důvodu v roce 2018 polovina seniorních zaměstnanců odešla ze společnosti. Vedoucí týmu si v rámci posledního roku přebírá čím dál více úkolů z týmu pod svou agendu, aby seniorním pracovníkům ulehčila a poskytla jim prostor na efektivní zaučování nových zaměstnanců. I přes tuto snahu se, například v době ročních uzávěrek nebo auditů, stává, že noví zaměstnanci nemají co dělat. Nováčci, kteří nastoupili v posledních měsících roku, často zařazovali účetní doklady do žurnálů nebo jim byl svěřen jiný úkol nesouvisející s reálnou pracovní náplní pozice (Personální oddělení, 2019-2020).

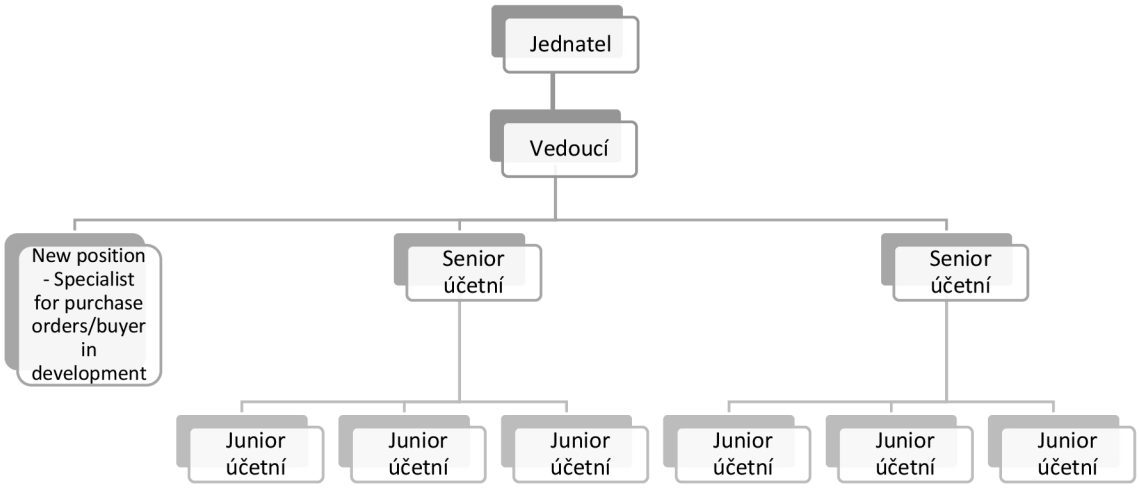
Analýza počtu zaměstnanců týmu

Výše v sekci kategorizace analyzované společnosti byl uvedený vývoj počtu jejích kmenových zaměstnanců. Změny v počtu se týkaly pouze výrobní sekce společnosti. Společnost zrušila pásovou výrobní linku a pracovní pozice, které ji obsluhovaly. Finančního týmu se tyto změny netýkaly, počet pracovních pozic zde zůstal nezměněn. Bohužel ne vždy jsou všechny pozice zaplněné, tým se potýká s častými odchody zaměstnanců a prázdné pozice krátkodobě zastupují zbývající členové týmu. Na konci roku 2018 se společnost rozhodla počet pozic ve finančním týmu zvýšit o jednoho zaměstnance, a to z důvodu tranzice nové pracovní náplně ze zahraniční lokace (EJustice, 2015-2018).



Obr. 7: Hierarchická struktura týmu – ideální (Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2019-2020))

Obrázek výše ukazuje ideální strukturu podle vedení analyzované společnosti. Seniorní zaměstnanci mají za úkol rizikové nebo náročnější oblasti pracovní náplně a podle potřeby týmu společnost zaměstnává přijímá nové zaměstnance na juniorní pozici. Ti pomáhají seniorním zaměstnancům s jednoduššími pracovními úkony a zároveň jsou jimi školeni, aby v budoucnu jejich odbornost dosáhla na seniorní pozici. Model také počítá s tím, že každý senior bude mít pod sebou pouze jednoho juniorního zaměstnance, tak aby mu školení, kontrola a podpora juniorního zaměstnance nebrala příliš mnoho času a měl prostor pro jemu svěřené úkoly (Personální oddělení, 2019-2020).



Obr. 8: Hierarchická struktura týmu – aktuální stav (Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2019-2020))

Obrázek stavu na konci roku 2018 ukazuje, že situace hierarchického rozložení se značně změnila od plánované. Vedoucí finančního oddělení má na starosti řízení jednotlivých projektů, kontrolu a spolupráci se seniorními pracovníky a odpovídá za to, že všechny účetní záznamy jsou správné, úplné, průkazné, srozumitelné a přehledné, tak jak to nařizuje Zákon o účetnictví č.563/1991 Sb.. Na obrázku č.8 je možné vidět, že na každého seniorního zaměstnance vychází tři juniorní. Juniorní zaměstnanci nejsou schopni přejmout práci okamžitě, vyžadují pomoc ze strany seniorních, případně vedoucí oddělení. Komplexnější úkony nemůžou být nově příchozím svěřeny. Vše výše jmenované zvyšuje časovou náročnost úkonů, což vede ke kumulaci přesčasů a s tím spojenému vyčerpání týmu. Aktuální stav na grafu níže naznačuje nedostatek seniorních zaměstnanců. V následujících kapitolách budou hledány důvody tohoto nedostatku (Personální oddělení, 2019-2020).

Analýza délky zaměstnání

Následující tabulka ukazuje aktuální služební věk zaměstnanců a jejich hierarchické zařazení.

Tab. 7: Analýza délky zaměstnání v týmu (Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2019-2020))

Analýza délky zaměstnaní v týmu			
	Junior	**Senior**	**Vedoucí**
3 měsíce	3 zaměstnanci		
3-12 měsíců	1 zaměstnanec		
1-2 roky	3 zaměstnanci		
2-3 roky		2 zaměstnanci	
více jak 5 let			1 zaměstnanec

Aktuální stav ukazuje, že 40 % zaměstnanců pracuje ve společností méně než jeden rok. S délkou zaměstnání souvisí výběr tématu diplomové práce. Zjištěná data naznačují, že analyzovaná společnost má problém se fluktuací zaměstnanců. Alarmující je také počet odchodů v roce 2018. Na začátku roku 2018 z týmu odešli dva seniorní zaměstnanci a to po 3 a 4 letech ve společnosti. Za tyto pracovníky se nepodařilo najít stejně zkušenou náhradu, a proto analyzovaná společnost přijala dva juniorní zaměstnance. Na těchto pozicích se do konce roku vystřídalo pět nováčků, z toho dva odešli v rámci zkušební doby a jeden nováček se na pozici neosvědčil (Personální oddělení, 2019-2020).

Analýza týmu dle dosaženého vzdělání

Finanční tým je vhodné místo pro uchazeče s ekonomickým vzděláním, většina pozic vyžaduje znalost alespoň základů účetnictví. Vedení společnosti vyžaduje následující znalosti k jednotlivým pozicím:

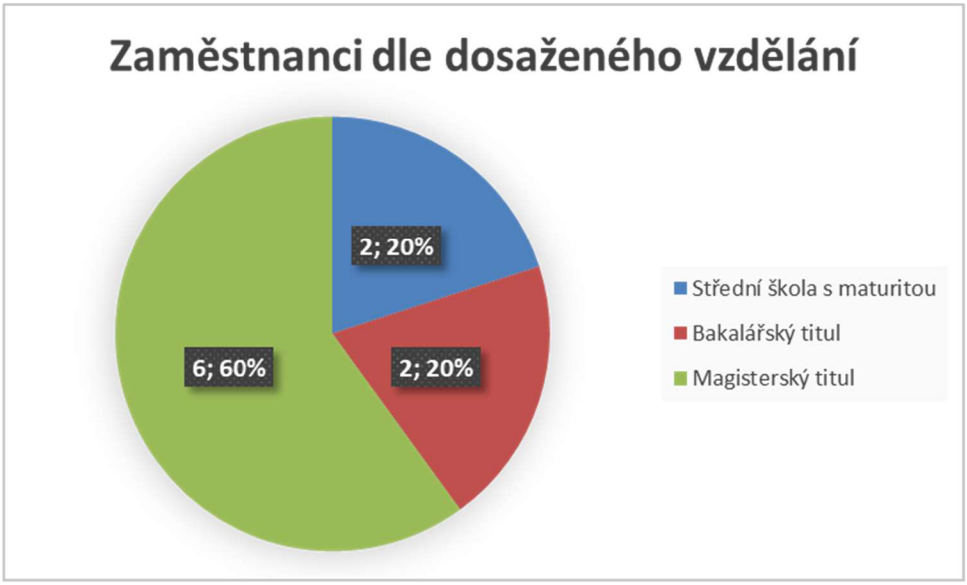
- GL, FA, Treasury

  - Seniorní – účetní vzdělání a nejméně pět let zkušeností na stejné pozici.

  - Juniorní – bakalářské vzdělání v ekonomického směru a 5 let zkušeností na obdobné pozici nebo středoškolské ekonomické vzdělání a 7 let zkušeností na obdobné pozici.

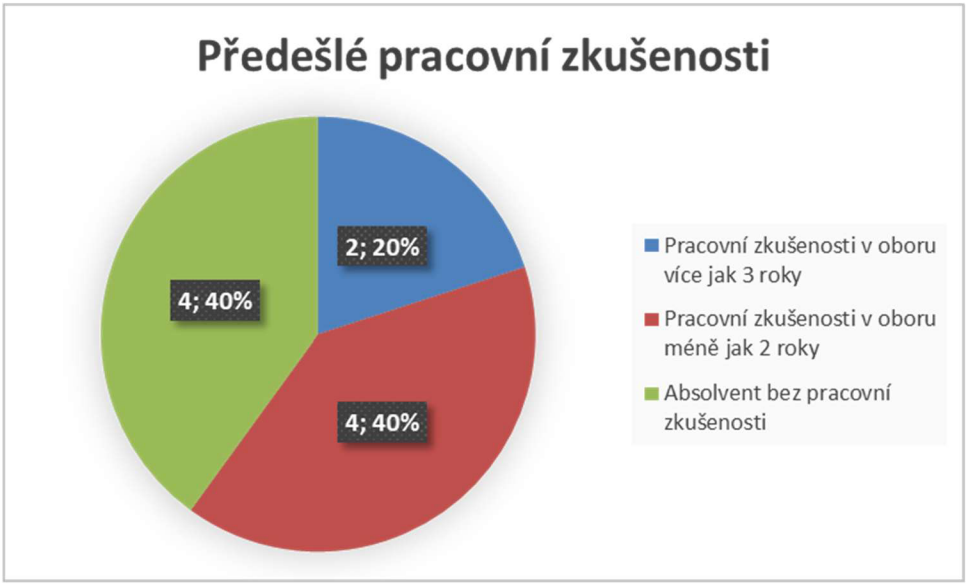
- AP, AR – ekonomické vzdělání, nejnižší středoškolské s maturitou a nejméně rok na stejné pozici. Pozice nemá seniorní postup.
- Buyer/ purchase order specialist – vyžadovány jsou zkušenosti na pozici nákupčího pro výrobu nejméně dva roky. Pozice je nová a nemá zatím seniorní postup (Personální oddělení, 2019-2020) .

Složení týmu v roce 2018, kdy měl tým deset členů, dle dosaženého vzdělání ukazuje, že šest zaměstnanců mělo magisterský nebo inženýrský titul, dva bakalářský a dva zaměstnanci absolvovali střední školu ukončenou státní maturitní zkouškou.



Graf 3: Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání (Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2019-2020))

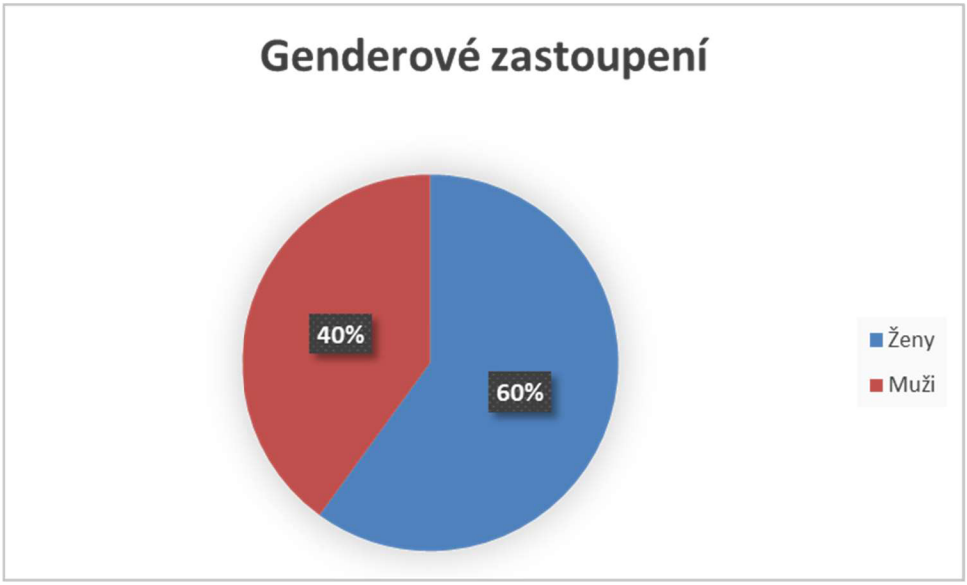
Zajímavý je také graf č.4, který popisuje zkušenosti zaměstnanců týmu před tím, než byly přijati na aktuální místo v analyzované společnosti. Tým je ze 40 % složen z absolventů bez předešlé pracovní zkušenosti a dalších 40% mělo zkušenosti kratší než dva roky.



Graf 4: Předešlé zkušenosti zaměstnanců (Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2019-2020))

Analýza týmu dle pohlaví

Analyzovaný tým měl ve sledovaném období měnící se genderové zastoupení. V celém sledovaném období převažuje počet žen. Nejvyváženější podíl můžu a žen nastal v posledním sledovaném roce, kdy v týmu pracovalo šest žen a čtyři muži. Genderová rovnost v platovém ohodnocení a kariérním růstu je ve světě velmi diskutované téma. Analyzovaná společnost nemá problém se svěřováním vedoucích postů ženám. Vedoucí finančního oddělení i dva z jednatelů společnosti jsou od počátku založení analyzované společnosti ženy.



Graf 5: Genderové zastoupení (Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2019-2020))

Analýza týmu dle věku zaměstnanců

Analyzovaný tým je mladého složení, převládají junioři do 30 let věku, ti na konci roku 2018 tvoří 70 % týmu. Věk i zařazení říká, že většina týmu jsou absolventi škol s velice krátkou nebo žádnou praxí. Což odpovídá modelu hierarchie týmu, jak byl popsán výše v této kapitole. Samo o sobě by tohle rozvržení nemuselo být rizikové. Pokud však budou přidány informace o délce pracovního poměru v analyzované společnosti a předešlých zkušenostech, stává se tým odborně nevyvážený.

Tab. 8: Analýza věku zaměstnanců (Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2019-2020)

Analýza věku zaměstnanců			
	Junior	Senior	Vedoucí
20-25 let	2		
25-30 let	5		
30-35 let		2	
40-50 let			1

Analýza získávání pracovníků

Pokud se v pracovním týmu uvolní místo, vedoucí týmu o tom informuje personální pracovnici. Analyzovaná společnost má na 60 kmenových zaměstnanců dvě personální pracovnice. Pro obsazování do finančního týmu má personalistka předpřipravený inzerát, pouze upraví požadované znalosti dle toho, zda tým hledá juniorního zaměstnance nebo

seniorního. Inzerát je zveřejněný na firemních webových stránkách a největších pracovních portálech, například Práce.cz, Profesia.cz, Jobs.cz. Informace o nových otevřených pozicích je zaslána na všechny emailové adresy zaměstnanců společnosti. Na konci roku 2018 začalo personální oddělení inzerovat také na svém LinkedIn účtu. Jedná se, ale pouze o pasivní vystavení inzerátu, personální oddělení nemá časové možnosti na pro aktivní oslovování (Personální oddělení, 2019-2020).

Společnost využívá jak externích zdrojů k obsazování volných míst, tak vlastních zaměstnanců, pokud jsou připraveni na postup na odbornější pozici, vnitřní zdroje jsou omezeny tím, že se jedná o jediný finanční tým společnosti v České republice (Personální oddělení, 2019-2020).

Inzerát, který je na obrázku č. 9, se skládá z krátkého popisu postavení společnosti na trhu, náležitostí pracovní náplně, požadovaných znalostí a sekce uvádějící nabízené odměny a benefity. Tato část je na inzerátu nejvíce matoucí. Společnost uvádí jako jeden z benefitů flexibilní pracovní dobu, což však znamená pouze to, že konec a začátek pracovní doby není pevně stanoven. I přesto je příchod omezen 9:00 ranní a odchod 16:00 odpolední. Zároveň musí zaměstnance odpracovat 8,5 hodiny denně. Home office v kanceláři není povolen a bylo na něj přistupováno pouze v krajních situacích. Dalším zavádějícím benefitem jsou uváděné stravenky. V modřickém industriálním areálu není mnoho možnosti pro stravování, proto je klasickým řešením výrobních společností závodní jídelna. Společnost nevydává klasické stravenky, ale zlevňuje obědy a nákupy ve své jídelně (Personální oddělení, 2019-2020).

Responsibilities

Accounts Payable

- Books invoices for RAW, services, materials
- Checks VAT number, ID on A/P invoices
- Checks balances with our vendors – 3rd parties
- Checks inter-company balances
- Checks GRIR monthly - 3rd parties
- Prepares outstanding invoices for payments

Accounts Receivable

- Checks daily report
- Distributes A/R invoices to inter-companies
- Checks credit memos

Miscellaneous

- Books bank statement in all currencies
- Books travel expenses
- Makes journal entries
- Books nettings
- Books petty cash
- Books invoices for miscellaneous
- Makes monthly General Ledger reconciliation
- Responsible for finance document archiving
- Sends scans of invoices to FSS India

Requirements

- Previous experience in book-keeping
- Bachelors degree and 5 years of accounting experience or
- High school education with 7 years of accounting experience (a school with an economics focus)
- Fluent Czech both spoken and written is mandatory
- Intermediate English - spoken and written up level B1 / B2 (or higher)
- SAP or any other ERP experience is essential
- Microsoft Office in particular Microsoft Excel (intermediate level or higher) is mandatory.

What can we offer?

Working in a dynamic and very collaborative team.

Obr. 9: Inzerát společnosti (Převzato z (Personální oddělení, 2019-2020))

Uchazeči jsou vyzváni, aby poslali své strukturované životopisy na uvedenou emailovou adresu. V inzerátu je možné vidět velmi vysoké nároky na odbornost a praxi uchazeče. Jde vidět, že společnost se vždy primárně snaží nalézt zkušené pracovníky, kteří budou vyžadovat, co nejkratší zaškolení. Pohledem na graf složení týmu, dle předešlých pracovních zkušeností, lze říci, že se to společnosti nedaří a v minulosti musela ze svých nároků slevit a přijímat uchazeče s daleko nižšími zkušenostmi, než v inzerátu vyžaduje (Personální oddělení, 2019-2020).

Graf 6: Předešlé pracovní zkušenosti (Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2019-2020))

Analýza výběru zaměstnance

Prvním krokem je hodnocení životopisu uchazeče a poděkování za zájem uchazečům, kteří již na první pohled nejsou vhodní na obsazovanou pozici. Personální pracovníci se snaží uchazečům odpovídat do týdne od projevení zájmu o nabízenou pozici. Následuje pozvání na první kolo pohovoru, uchazeč je informován o testu účetních znalostí, který bude součástí prvního kola. Pozvaní uchazeči jsou předem schváleni vedoucí finančního oddělení. Pohovor probíhá strukturovanou formou, personalistka se tedy drží předpřipraveného scénáře:

- přivítání uchazeče,
- uchazeč je informován o průběhu pohovoru,
- představení společnosti,
- uchazeč je požádán o představení,
- následují konkrétnější otázky na zkušenosti ze životopisu, prostor je dán i na otázky uchazeče, uchazeč je dotázán na mzdové očekávání,
- závěrem pohovoru je zjištěno datum možného nástupu a uchazeč je požádán o vyplnění testu účetních znalostí,

- po odevzdání testu je uchazeč informován jak a kdy mu bude sdělen výsledek pohovoru (Personální oddělení, 2019-2020).

První pohovor byl tedy v přítomnosti personalistky, která ve spolupráci s vedoucí oddělení vybere uchazeče na druhé kolo. Druhého kola se účastní také vedoucí oddělení. Tento pohovor již nemá pevný scénář, vedoucí oddělení má podklady z prvního pohovoru a doptává se na odbornější věci z praxe, také konkrétněji dokáže přiblížit pracovní náplň pozice. S uchazečem je také rozebrán jeho test znalostí (Personální oddělení, 2019-2020).

Na základě druhého kola je vybranému uchazeči dána pracovní nabídka (Personální oddělení, 2019-2020).

Analýza adaptace nových zaměstnanců

V prvním pracovní den je nový zaměstnanec představen pracovnímu týmu, absolvuje školení bezpečnosti práce a požární bezpečnosti. Vzhledem k tomu, že finanční kancelář je součástí výrobního závodu, tak je každý zaměstnanec poučen o nařízeném chování v objektu a jeho okolí (Personální oddělení, 2019-2020).

Striktně daný průběh adaptace není vytvořen, školení zaměstnance probíhá na základě jeho zkušeností a časových možností seniornějších pracovníků a vedoucí finančního oddělení. V posledním sledovaném roce společnost přijala pouze absolventy s žádnou nebo krátkou praxí, a tak bylo potřeba zaměstnance školit od základů. Společnost bohužel nemá vytvořené manuály popisující jednotlivé úkony nebo výukové video pro základní orientaci v pracovní náplni a používaných systémech. Noví uchazeči si dělají každý sám poznámky a jsou odkázáni na časové možnosti školitelů. Jak již bylo uvedeno výše vedoucí týmu si v rámci posledního roku přebírá čím dál více úkolů z týmu pod svou agendu, aby seniorním pracovníkům ulehčila a poskytla jim prostor na efektivní zaučování nových zaměstnanců. I přes tuto snahu se, například v době ročních uzávěrek nebo auditů, stává, že noví zaměstnanci nemají, co dělat. Noví pracovníci, kteří nastoupí v posledních měsících v roce často zařazovali účetní doklady do žurnálů nebo jim byl svěřen jiný úkol nesouvisející s reálnou pracovní náplní pozice (Personální oddělení, 2019-2020).

V roce 2018 odešli dva zaměstnanci ze stejné pozice v rámci zkušební doby. Oba uvedli, že zaškolování bylo zmateční a neefektivní. Předáno jim bylo velice málo z očekávané práce i přesto, že oba odešli po více jak dvou měsících od nástupu. Společnost zjistila, že původní strategie zaškolování, kdy je každému nováčkovi určen jeden seniorní zaměstnanec/garant, na kterého se může obracet s dotazy, bohužel není v nastalé situaci aplikovatelná. Takže pokud nový zaměstnanec potřebuje s něčím pomoci, tak se musí uchýlit k hledání „volného“ kolegy, který jim s problémem pomůže. V rámci časově vytíženého týmu, jako je tým analyzovaný, tento styl zaškolování může vést k tomu, že se nováček raději neptá. Dalším zjištěným nedostatkem je i to, že zaškolení nemá jasný časový harmonogram, a tak se stává, že se školení různě posouvá o hodiny někdy i dny. To může být pro nováčka značně demotivující a může ztrácet pocit, že je pro tým důležitý. Adaptace podle vedení společnosti končí dalším “one to one“ pohovorem na konci zkušební doby (Personální oddělení, 2019-2020).

Analýza řízení pracovního výkonu

Většinou týden před uplynutím zkušební doby má nový zaměstnanec “one to one“ pohovor s vedoucí oddělení, v případě, že zaměstnanec bude ve společnosti zůstávat následuje navázání na očekávání, které probíraly na pohovoru. Vedoucí oddělení se zaměstnancem podrobněji probere, co očekává, že se naučí v rámci příštího půl roku až roku podle druhu pozice. Tím jsou vytvořeny pracovní cíle zaměstnance. Vytvoří se plán školení, kterými má zaměstnanec v rámci této doby projít. Plán je poskládán dle obtížnosti, většinou nebývá jasně zvolený čas, kdy jednotlivé školení proběhnou. V plánu je uvedeno, kdo z týmu je schopný problematiku školit a nový zaměstnanec je vybídnut, aby kolegy kontaktoval sám a domluvil si s nimi termín školení. Ve zbývajícím čase jsou nováčkovi zadávány jednodušší samostatné úkoly nebo je mu ponechán čas na osvojení nových dovedností. Dále jsou mu nabídnuty benefity, které nyní může využívat: možnost zřízení multisport karty, jazykové kurzy na pracovišti a taký obědy v kantýně. Zaměstnavatel také nabízí příspěvek na penzijní připojištění, o který od uplynutí zkušební doby zaměstnanec může požádat (Personální oddělení, 2019-2020).

Zadané úkoly jsou konzultovány na každotýdenním meetingu celého oddělení. Meeting z pravidla zahajuje vedoucí oddělení. Komunikovány jsou informace od vedení

společnosti, novinky u zahraničních společnosti korporátu nebo partnerských společností. V rámci posledních let analyzovaná společnost prošla restrukturalizačními změnami ve výrobní části, tyto změny a jejich dopad na práci finančního oddělení byly také často náplní úvodu meetingu. Slovo je dáno každému zaměstnanci, aby shrnul svou práci za poslední týden, sdílel své poznatky a uvedl, co ho čeká v týdnu následujícím. Tyto meetingy na začátku týdne mají dlouhou historií. Byly zavedeny v roce 2015, když společnost přecházela na účetní systém mateřské společnosti a těžkosti s tím spojené vyžadovaly častou asistenci jak vedoucího společnosti, tak IT týmu (Personální oddělení, 2019-2020).

Analýza hodnocení pracovnímu výkonu

Práce jednotlivých zaměstnanců je hodnocena jednou ročně v rámci hodnotícího meetingu. Vedoucí vždy začne meeting pochvalou toho, co se zaměstnanci v rámci posledního roku povedlo. A poděkuje mu za práci, kterou pro společnost v posledním roce vykonal. Samotné hodnocení provádí vedoucí oddělení na základě hodnotící tabulky. Ta obsahuje jednotlivé hodnocené sekce výkonu zaměstnance:

- kvalita odevzdaných úkolů,
- včasnost odevzdaných úkolů,
- pracovní morálka (Personální oddělení, 2019-2020).

Na hodnotícím pohovoru je zaměstnanci sděleno, jak si v jednotlivých sekcích vedl. Od průměru výsledků se dále odvíjí jeho roční odměna (obdoba 13. platu). Následně je zaměstnanec požádán, aby ohodnotil práci za poslední rok, uvedl, na co je hrdý a na čem si myslí, že by měl zapracovat. Vedoucího vždy zajímá jeho názor na vedení týmu a těžkosti, které v rámci své pozice má (Personální oddělení, 2019-2020).

Analýza výstupního pohovoru

V případě ukončení pracovního poměru některého z kmenových zaměstnanců je personálním pracovníkem domluven výstupní pohovor. Většinou to bývá poslední pracovní den, protože součástí tohoto pohovoru je vrácení věcí svěřených zaměstnavatelem, například pracovních pomůcek, přístupové karty do budovy, služebního mobilu, laptopu nebo automobilu. Dořešena je administrativa spojená s odchodem (Personální oddělení, 2019-2020).

Následně je zaměstnanec požádán o vyplnění výstupního dotazníku. Výstupní dotazník je stejný pro všechny pozice finančního i výrobního sektoru společnosti. Hlavička obsahuje obecné informace o zaměstnanci – jméno, příjmení, opouštěnou pozici a počet let ve společnosti. Následují otázky zjišťující důvod odchodu a názor na pracovní tým (Personální oddělení, 2019-2020).

Jméno:
Příjmení:
Pozice:
Počet let ve společnosti:

- Co je důvodem Vašeho odchodu?
- Co byste společnosti doporučil/a pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců?
- Ohodnoťte, prosím, spokojenost s Vaším týmem? (1-nejméně, 10-nejvíce)
- Ohodnoťte, prosím, spokojenost s Vaším nadřízeným? (1-nejméně, 10-nejvíce)
- V čem je pro Vás nová nabídka lákavá?

Děkujeme za Váš čas.

Obr. 10: Dotazník společnosti při odchodu zaměstnance (Převzato z (Personální oddělení, 2019-2020))

Na základě výstupních dotazníků zaměstnanců z finančního týmu společnosti byly personální pracovnici poskytnuty tyto nejčastější důvody pro ukončení pracovního poměru:

- neadekvátní finanční ohodnocení,
- pracovní přetížení,
- lepší nabídka,
- nepřizpůsobivost zaměstnavatele (Personální oddělení, 2019-2020).

2.3 Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybraném týmu

Z dat poskytnutých personálním oddělením bude v následující části práce vypočtena celotýmová míra odchodů, analyzována délka zaměstnání a uvedeny důvody odchodů podle výstupního dotazníku vyplňovaném při odchodu ze zaměstnání.

2.3.1 Celotýmová míra odchodů

Poměrem počtu zaměstnanců, kteří během jednotlivých let odešli a průměrným počtem zaměstnanců v roce byla vypočtena míra odchodů v analyzovaném týmu. Průměrný počet zaměstnanců byl vypočítán z počtu zaměstnanců na konci a na začátku sledovaného období. Tento ukazatel je pro svou jednoduchost nejvíce používán. Hlavním nedostatkem je však to, že jsou zde porovnávány různě klíčové pozice pro společnost. Kritická míra odchodů, tak může být pro každou společnost jiná (Vnoučková, 2013, s. 22).

Pokud bude toto převedeno do situace analyzované společnosti, tak procento míry odchodů celého týmu nedává informaci na základě, které by bylo možné stavět závěry. Tento ukazatel je proto zapotřebí doplnit podrobnou analýzou fluktuace na jednotlivých pozicích.

V letech 2015 a 2016 se míra odchodů držela na hladině běžné v českých podmínkách. Nedá se říci, že by ztráta 22 % pracovních sil byla pro tým příjemná, ale s touto hodnotou se potýká i většina konkurentů společnosti. Zahraniční literatura uvádí 5-7 % jako zdravou nebo optimální míru fluktuace, uvádění doporučených procent je podle mě nesmyslné. Jako daleko zásadnější je trend tohoto ukazatele, ten totiž může alespoň naznačit, zda společnost vyvíjí určité kroky k řízení fluktuace svých zaměstnanců anebo naopak. Což je možné vidět na období 2016-2018, míra odchodů ve společnosti rostla meziročně o 20 procentních bodů. Pokud by tento trend pokračoval, tak by společnost musela v roce 2019, přijmout sedm nových zaměstnanců (Personální oddělení, 2019-2020).

Tab. 9: Míra odchodů zaměstnanců v týmu (Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2019-2020))

Míra odchodů v týmu				
	2015	**2016**	**2017**	**2018**
Počet odchozích zaměstnanců	2	1	3	5
Průměrný počet pracovníků	9	9	9	9,5
Míra odchodů	22%	11%	33%	53%

2.3.2 Analýza délky zaměstnání

Následující analýza je věnována délce zaměstnání v kritických letech 2017-2018. Tabulka níže ukazuje služební věk zaměstnanců a jejich hierarchické zařazení ke konci roku 2018. Stav týmu na konci roku 2018 byl hlavním důvodem výběru problematiky této diplomové práce.

Tab. 10: Analýza délky zaměstnání v týmu (Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2019-2020))

Analýza délky zaměstnaní v týmu			
	Junior	**Senior**	**Vedoucí**
3 měsíce	3 zaměstnanci		
3-12 měsíců	1 zaměstnanec		
1-2 roky	3 zaměstnanci		
2-3 roky		2 zaměstnanci	
více jak 5 let			1 zaměstnanec

Stav ke konci roku 2018 ukazuje, že 40 % zaměstnanců pracuje ve společností méně než jeden rok. Počet zaměstnanců mladého služebního věku v kombinaci s faktem, že pozice v týmu se od roku 2017 rozrostly pouze o jednoho zaměstnance naznačuje problém s vysokým odchodem zaměstnanců. Na začátku roku 2018 z týmu odešli dva seniorní zaměstnanci a to po 2 a 3 letech ve společnosti. Za tyto pracovníky se nepodařilo najít stejně zkušenou náhradu, a proto analyzovaná společnost přijala dva juniorní zaměstnance. Na těchto pozicích se do konce roku vystřídalo pět nováčků, z toho dva odešli v rámci zkušební doby z vlastní vůle a jeden pracovník se na pozici neosvědčil (Personální oddělení, 2019-2020).

Následuje analýza délky zaměstnání podle Armstronga, který zohledňuje odcházející zaměstnance podle doby setrvání na pozici ve sledovaném roce. Míra odchodů je vypočítána pro jednotlivé hierarchické sekce týmu. Data jsou zpracována pro roky 2017 a 2018, kdy míra odchodů vzrostla meziročně o 20 procentních bodů. Průměrný počet zaměstnanců byl opět vypočítán ze součtu počtu zaměstnanců na konci a na začátku sledovaného období (Personální oddělení, 2019-2020).

Tab. 11: Odcházející zaměstnanci rozdělení dle doby zaměstnání v roce 2017 (Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2019-2020))

Odcházející podle doby zaměstnání v roce 2017					
	méně než 3 měsíce	**6- 12 měsíců**	**Celkový počet odchodů**	**Průměrný počet zaměstnanců**	**Ukazatel fluktuace**
Junior	2	1	3	4,5	67%
Senior			0	3,5	0%
Vedoucí			0	1	0%
Celkem	2	1	3	9	33%

Na analýze délky zaměstnání jednotlivých pozic je možné vidět, že 33 % míru odchodů zapříčily odchody v jediné hierarchické sekci – junioři. V rámci roku 2017 odešly dva junioři ve zkušební době a jeden po šesti měsících ve společnosti. V rámci juniorských pozic to znamená více jak 60% fluktuaci ven ze společnosti (Personální oddělení, 2019-2020).

Tab. 12: Odcházející zaměstnanci rozdělení dle doby zaměstnání v roce 2018 (Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2019-2020))

Odcházející podle doby zaměstnání v roce 2018						
	méně než 3 měsíce	**2-3 roky**	**3-4 roky**	**Celkový počet odchodů**	**Průměrný počet zaměstnanců**	**Ukazatel fluktuace**
Junior	3			3	5	60%
Senior		1	1	2	3	66%
Vedoucí				0	1	0%
Celkem	3	1	1	5	9,5	53%

V roce 2018 se odchody rozšiřují i do sekce seniorních zaměstnanců, společnost opustila půlka seniorních zaměstnanců. Společnost tak ztratila dva zaměstnance s tříletými zkušenostmi na pozici. Juniorské pozice prodělaly stejný počet odchodů jako v roce

minulém, ukazatel míry odchodů je v tomto roce nižší, protože jedna juniorská pozice vznikla. Více jak 50% fluktuace ven z týmu během roku 2018 by pro vedení společnosti mělo být hraniční a vézt k detailní analýze příčin odchodů (Personální oddělení, 2019-2020).

2.3.3 Odhad nákladů fluktuace

Veškeré náklady spojené s odchodem zaměstnance a obsazením pozice novým zaměstnancem není možné přesně vyčíslit. Předpokladem v této záležitosti je, že to nejdražší na ztrátě zaměstnance na první pohled není vidět nebo se nedokáže peněžně ohodnotit. Například ztráta know-how, ztráta zkušeného zaměstnance, který dokáže být více produktivní než nováček, náklady spojené s přesčasy ostatních zaměstnanců v rámci hledání nového pracovníka a náklady na jeho školení. Pokud bude ztracen jeden klíčový zaměstnanec, může se stát, že se na jeho místě vystřídá více nováčků, než se najde ten pracovník, který bude práci zvládat. Tak tomu, také bylo opakovaně v roce 2017 a 2018. Pak se do nákladů fluktuace musí zahrnout přesčasy a školení, násobené počtem nováčků na pozici (Personální oddělení, 2019-2020).

Zahraniční literatura uvádí, že náklady na fluktuaci se běžně vyšplhají do výše roční mzdy zaměstnance. Což také vysvětluje, proč jsou společnosti ochotné platit tři až čtyři zaměstnanecké mzdy soukromým HR agenturám a headhunter pracovníkům.

Náklady na práci personalisty

Personální pracovnice analyzované společnosti odhadla, že odchod jednoho zaměstnance jí zabere 25–35 hodin práce. Záleží na tom, jak rychle je potřeba místo obsadit a kolik uchazečů se v daném období hlásí. Od toho se také odvíjí počet pozvaných uchazečů na jednotlivá kola výběrového řízení. Jednotlivé úkony personální pracovnice jsou:

- výstupní pohovor a administrativa spojená s rozvázáním pracovního poměru zaměstnance spojená (3-5 hodin),
- úprava a vystavení inzerátu na pracovních portálech (1-2 hodiny),
- výběr uchazečů na pohovor (4-6 hodin),
- příprava na pohovory (3-4 hodiny),
- průběh pohovorů a výběr zaměstnance (10-15 hodin),

- administrativa spojená s podpisem pracovní smlouvy (2-3 hodiny),
- základní orientace v budově s nově přijatým zaměstnancem (1-2 hodiny) (Personální oddělení, 2019-2020).

Pro vyčíslení nákladů za práci personalisty bude použit medián průměrné mzdy pro odborné pracovníky v oblasti personalistiky pro rok 2018 - 36 465 Kč (Průměrné mzdy podle profese, 2018).

Přepočet měsíční průměrné mzdy na hodinovou bude proveden pomocí průměrného hodinového fondu podle zákoníku práce č. 262/2006 Sb., tj. týdenní pracovní doba zaměstnance vynásobena koeficientem vyjadřujícím průměrný počet týdnů připadajících na 1 měsíc:

37,5 x 4,348 = 163,05 hodin za měsíc,

36 465 Kč / 163,05 hodin = 223.64 Kč za hodinu (Zákoník práce 262/2006 Sb., 2016).

Náklady společnosti na práci personalisty tedy odhaduji v rozmezí 5600–7800 Kč (Zákoník práce 262/2006 Sb., 2016).

Lékařská prohlídka

Každý zaměstnanec musí projít lékařskou vstupní prohlídkou. Společnost má smluvního lékaře, který tuto prohlídku provádí za 500 Kč (Personální oddělení, 2019-2020).

Školení BOZP a PO

Školení bezpečnosti práce a požární bezpečnosti jsou povinná pro všechny zaměstnance. Finanční tým každý den prochází výrobním areálem, který má přísná pravidla a nařízené chování v celém objektu. Pro nevýrobní zaměstnance je vyhrazená cesta průchodu a nařízená bezpečná obuv a reflexní vesta. Část školení probíhá jako prezentace a část jako orientace v budově. Obě školení má na starosti personální oddělení, běžně zaberou 2 hodiny (Personální oddělení, 2019-2020).

Náklady školení dle hodinové sazby personální pracovnice jsou 447 Kč (Personální oddělení, 2019-2020).

Náklady na inzerci

Z placených forem inzerce společnost využívá firemního účtu na portálu Práce.cz. Na obrázku je nabídka balíčků Mini, Standard a 3x Standard. S mírou fluktuace finančního týmu je jasné, že se společnosti nejvíce vyplatí 3x Standard (Personální oddělení, 2019-2020).

Obr. 11: Náklady společnosti na inzerci (Převzato z (Prace.cz, 2020))

Jeden inzerát na 30 dní tedy vyjde na 3 300 Kč (Prace.cz, 2020).

Náklady na proškolení nováčka

Školení nováčků probíhá formou výkladu od kolegů. Zaměstnanci zaškolují nováčky nad rámec svých běžných povinností, a proto jim jsou následné přesčasy proplaceny. Následující tabulka zobrazuje průměrný počet strávený s nováčkem v prvních měsících, tak jak ho odhadla vedoucí finančního týmu. První tabulka ukazuje počet hodin potřebných na zaškolení nováčka se základní orientací v SAP systému. Suma za měsíc uvažuje 20 pracovních dní (Personální oddělení, 2019-2020).

Tab. 13: Délka školení pro uchazeče se základy SAP systému vyjádřeno v hodinách (Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2019-2020))

Počet hodin školení pro zaměstnance se základy SAP systému		
	denně	**za měsíc**
1.měsíc	2	40
2.měsíc	1	10
3.měsíc	1	10
Za zkušební dobu celkem		60

Druhá tabulka ukazuje potřebný počet hodin v prvních měsících u absolventa bez zkušeností.

Tab. 14: Délka školení pro uchazeče bez zkušeností vyjádřeno v hodinách (Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2019-2020)

Počet hodin školení pro absolventa bez zkušeností		
	denně	**za měsíc**
1.měsíc	3	60
2.měsíc	2	40
3.měsíc	2	40
Za zkušební dobu celkem		100

Pro vyčíslení nákladů za práci kolegů na zaškolování nového zaměstnance bude použit medián průměrné mzdy pro odborné pracovníky v oblasti účetnictví a ekonomiky pro rok 2018 - 32 616 Kč (Průměrné mzdy podle profese, 2018).

32 616 Kč / 163,05 hodin = 200,04 Kč za hodinu.

Náklady společnosti za práci kolegů na zaškolování nového zaměstnance se základy systému SAP jsou odhadovány na 12 002 Kč a u zaměstnance bez zkušeností na 20 004 Kč.

Odhad celkových náklady na nového zaměstnance

Celkové náklady na nového zaměstnance jsou vyčísleny v následující tabulce č. 15.

Tab. 15: Odhad celkových nákladů na nového zaměstnance (Vlastní zpracování)

	Zaměstnanec se základy SAP	Absolvent bez zkušeností
Náklady na práci personalisty	5 600 - 7 800 Kč	
Lékařská prohlídka	500 Kč	
Školení BOZP a PO	447 Kč	
Náklady na inzerci	3 300 Kč	
Náklady na proškolení nováčka	12 002 Kč	20 004 Kč
Celkový odhad nákladů	21 849 Kč - 24 049 Kč	25 604 Kč - 27 804 Kč

Výše vyčíslených nákladů je pouze zlomkem, který bylo možné peněžně vyjádřit z dostupných informací. Zahraniční literatura uvádí náklady ve výši jednoho a půl násobku ročního platu u zkušeného zaměstnance (Katcher, 2009).

2.4 Hloubkový rozhovor

Pro získání potřebných dat od zaměstnanců společnosti jsem zvolila formu hloubkového rozhovoru. Jedná se o metodu sběru dat v rámci kvalitativního výzkumu. Ten je na rozdíl od kvantitativního zaměřen na získávání konkrétních a pravdivých postojů, motivů dotazovaného. Tyto informace by ze standardizovaného dotazníku nedozvěděli. Další výhodou hloubkového rozhovoru je možnost reagovat na dotazovaného a vést rozhovor, tak aby byl informačně bohatý. Hloubkový rozhovor bude mít formu polostrukturovanou, což znamená, že má vytvořený scénář a základní otázky, které budou dotazovanému položeny. Analýza rozhovoru bude vytvořena na základě poznámek dotazovaného a přepisu odpovědí.

Z předešlé analýzy pracovního týmu a fluktuace bylo zjištěno, že tým má dlouhodobě nedostatek pracovníků, důvodem tohoto nedostatku je vysoká fluktuace na pozicích – za poslední sledovaný rok odešlo 53 % zaměstnanců týmu. Úkolem hloubkových rozhovorů bude zjistit, co je důvodem odchodů (Personální oddělení, 2019-2020).

Dotazování bylo prováděno od druhé poloviny roku 2019 až do února 2020. S rozhovorem souhlasilo pět zaměstnanců analyzované společnosti. Z důvodu zachování anonymity v nízkém počtu respondentů a zaměstnanců týmu nebudou v této práci zveřejněné odpovědi uchazečů jednotlivě, ale budou seskupeny pod jednotlivé sekce společně. Někteří dotazovaní již ve společnosti nepracují, ale všichni zde pracovali

v rámci sledovaného období, takže jejich odpovědi povedou ke správnému hodnocení situace v týmu. Dotazováni byli tři zaměstnanci, kteří ve společnosti pracovali méně než rok a dva zaměstnanci pracující u společnosti déle než jeden rok. Scénář byl vytvořen zvlášť pro každou skupinu.

2.4.1 Příprava rozhovoru

Příprava scénáře rozhovoru se řídí doporučeními z odborného titulu Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace od Jana Hendla (Hendl, 2008).

Jako první jsou stanoveny okruhy rozhovoru:

- výběrové řízení,
- adaptace,
- řízení pracovního výkonu,
- hodnocení pracovního výkonu,
- benefity,
- důvody nespokojenosti/ spokojenosti (Hendl, 2008).

V každém okruhu jsou zvoleny otázky a jejich posloupnost. Posloupnost otázek je volena tak, aby nejdůležitější a citlivá témata byla probírána na konci rozhovoru (Hendl, 2008).

Hendl radí držet se následujících zásad rozhovoru:

- rozhovor je veden formou rovnocenné komunikace,
- jsou pokládány otázky jasně a vždy po jedné,
- otázky jsou doplněny sondáží neboli probingem – rozvedení odpovědi tazatele za účelem získání konkrétnějších informací,
- je zapotřebí dát dotazovanému najevo, že jeho názor je důležitý,
- dodržování neutrálnosti při formulování otázek,
- dotazovaný je průběžně informován, v jaké části se v rozhovoru nachází (Hendl, 2008, s. 175-187).

Na začátku rozhovoru bylo dotazovanému poděkováno za ochotu účastnit se rozhovoru a byl také ubezpečen o anonymitě jeho odpovědí. Následovalo vysvětlení toho, jak budou data použita a uvedení jednotlivých sekcí rozhovoru. Níže v tabulce č. 16 je možné vidět vypracovaný podpůrný scénář.

Tab. 16: Podpůrný scénář pro hloubkový rozhovor (Vlastní zpracování)

Podpůrný scénář pro hloubkový rozhovor		
	Zaměstnanci přijatí v posledním roce	**Zaměstnanci pracující ve společnosti více jak jeden rok**
Výběrové řízení	Jak hodnotíte inzerát, dává dostatek informací o pozici?	Hodí se pozice pro absolventy bez zkušeností?
	Jak hodnotíte připravenost HR při osobním pohovoru?	
	Co bylo již na pohovoru největším +/- nabízené pozice?	
Adaptace	Jak probíhal první den/ týden v pracovním týmu?	Jak probíhá zaškolování nováčků v týmu?
	Jaký plán zaškolování byl pro vás nachystán?	Jak hodnotíte efektivnost zaškolování nováčků?
	Jaký je podle vás důvod odchodů ve zkuš. době?	Jaký je podle vás důvod odchodů ve zkuš. době?
	+/- nabízené pozice po prvních měsících?	
Řízení pracovního výkonu	Přijde vám náplň práce zajímavá a smysluplná?	Přijde vám náplň práce zajímavá a smysluplná?
	Máte pocit podpory a vedení v rámci své pracovní náplně?	Máte pocit podpory a vedení v rámci své pracovní náplně?
	Máte pocit stability a důvěry v zaměstnavatele?	Máte pocit stability a důvěry v zaměstnavatele?
	Jak hodnotíte odborné znalosti vedoucí?	Jak hodnotíte odborné znalosti vedoucí?
	Stanovení cílů- týmových, jednotlivců	Stanovení cílů- týmových, jednotlivců
Hodnocení pracovního výkonu	Kdy a za co jste byly naposledy pochváleni?	Kdy a za co jste byly naposledy pochváleni?
	Poskytuje vám vedoucí zpětnou vazbu k vaší práci?	Poskytuje vám vedoucí zpětnou vazbu k vaší práci?
	Přijde vám roční hodnocení užitečné a dostatečně časté?	Přijde vám roční hodnocení užitečné a dostatečně časté?
Benefity	Jste spokojení s benefity, které společnost nabízí?	Jste spokojení s benefity, které společnost nabízí?
Důvody spokojenosti/ nespokojenosti	Co vidíte jako největším plusem/mínusem zaměstnavatele?	Co vidíte jako největším plusem/mínusem zaměstnavatele?
	Kdy a proč jste začal/a přemýšlet o odchodu?	Kdy a proč jste začal/a přemýšlet o odchodu?
	Co by vás přimělo ve společnosti zůstat?	Co by vás přimělo ve společnosti zůstat?

2.4.2 Souhrn poznatků z hloubkového rozhovoru

V následující části budou uvedeny poznatky zjištěné na základě odpovědí dotazovaných pracovníků (viz. příloha č. 4), poznatky budou seskupeny pod jednotlivé sekce. Zaměstnanci přijatí v posledním roce budou pro zjednodušení skupina A, zaměstnanci, pracující ve společnosti déle než jeden rok, jsou označeni jako skupina B.

Výběrové řízení

Skupina A

Dotazovaní uvedli, že inzerát poskytoval dostatek adekvátních informací a dal jim dobrou představu o náplni práce nabízené pozice. Jediným uvedeným nedostatkem byla strohost inzerátu a až přílišná detailnost jednotlivých úkonů práce.

Připravenost personálního pracovníka hodnotili všichni dotazování kladně.

Plusy pracovní pozice:

- zajímavá naplň práce,

- příjemná povaha vedoucího,
- adekvátní finanční hodnocení.

Mínusy pracovní pozice:

- absence home office,
- kancelář mimo město a v továrním prostředí,
- málo benefitů v porovnání s konkurencí.

Skupina B

V odpovědích na otázku, zda je pozice vhodná pro absolventy, se respondenti neshodli. Polovině přijde vhodné nabírat i absolventy, ale pouze za předpokladu odpovídajícího počtu školitelů. Druhá polovina přijímání absolventů považuje za nesprávné. Jako důvod uvádí neúnosné zvyšování pracovní náplně seniorních zaměstnanců.

Adaptace

Skupina A

Bylo zjištěno, že společnost zbytečně demotivuje své zaměstnance maličkostmi, které by se daly jednoduše odstranit. Noví zaměstnanci nemají připravené pracovní místo. Organizace v první týdnu je zmateční a tým předem není vedoucí oddělení připraven na školení nového kolegy. To vede k nepříjemné atmosféře během školení. Všichni dotazovaní uvedli, že zaškolování se posouvají podle aktuálních potřeb týmu a také, že nováčci v práci často čekají, až si na ně někdo čas udělá.

Skupina B

Výše uvedené problémy zaškolování potvrdila i skupina B.

Řízení pracovního výkonu

Skupina A+B

Obě skupiny respondentů uvádí, že náplň práce jim přijde zajímavá a vidí v ní možnost pro svůj profesní rozvoj.

Vedení práce hodnotili dotazovaní kladně. V oblasti řízení pracovního výkonu mluvili především o týdenních schůzkách. Díky těm všichni v týmu vědí, čím se kolegové zrovna

zabývají, je tak možné si navzájem lépe pomoci. Meeting taky slouží k naplánování zaškolování a časového rozvržení práce na další tým. Výhoda těchto meetingů je také v tom, že dotazy jsou pokládány naráz a neruší tak pracovníky od práce během týdne. Nicméně zaučujícím se pracovníkům konzultace jednou týdně nestačí.

Vedoucí týmu má dobrou znalost práce svých podřízených a její odborné znalosti byly všemi dotazovanými pozitivně hodnoceny. Většina dotazovaných byla spokojena s pracovní podporou od vedení.

Otázky týkající se důvěry v zaměstnavatele měly opačné reakce:

- zaměstnanci nejsou cíleně informováni o produktech a cílech společnosti,
- jediná komunikace je roční prezentace výsledků pro celou společnost,
- zaměstnanci berou obor podnikání jako stabilní, ale nedůvěřují tomu, že rozhodnutí nadnárodních společnosti by mohla být vedena v jejich prospěch.

Hodnocení pracovního výkonu

Skupina A+B

Odpovědi dotazovaných obou skupin naznačují naprostou absenci zpětné vazby na vykonanou práci. Vedoucí oddělení zadá práci a pokud má podřízený se splněním úkolu nějaký problém, vyřeší ho vedoucí většinou sama. Tím se vyhne časové ztrátě při vysvětlování řešení.

Roční osobní hodnocení je jedinou zpětnou vazbou, tu však dotazovaní hodnotí jako formalitu danou korporátně než jako reálné hodnocení úsilí za poslední rok. Z tohoto důvodu je nemůže hodnocení potěšit a motivovat.

Pochvala za konkrétní dobře odvedenou práci také chybí. Zaměstnance je vždy za co pochválit. Bohužel i sami dotazovaní neviděli důvod. U skupiny B se dobrý pracovní výkon bral za automatické a u skupiny A podle dotazovaných zatím nebyl důvod.

Benefity

Skupina A+B

Dotazovaní při otázce hodnocení benefitů obtížně vzpomínali, jaké benefity jim vlastně společnost dává. Pokud zaměstnanci nevědí, jaké benefity jim společnost poskytuje, tak jsou to pro společnost zbytečně vynaložené peníze. Důvodem je nevhodný výběr benefitů, o které zaměstnanci nemají zájem. Dalším nedostatkem je komunikace společnosti, společnost nedbá na připomínání benefitů a faktu, že je společnost pro zaměstnance platí. V porovnání s konkurencí se jedná o běžné benefity, ty nemají pro zaměstnance velký motivující efekt, zaměstnanci je berou za automatické. Ze zjištění vyplývá, že se benefity společnosti nejen nevyrovnají nabídce u konkurentů, ale většina z nich způsobuje spíše nespokojenost zaměstnanců.

Hodnocené benefity:

- týden dovolené navíc – nejoblíbenější benefit,
- zlevněná kantýna – jídla se často opakují, je zde malý výběr pro vegetariány a zaměstnance se dietou, zaměstnanci si dlouhodobě stěžují, přesto dodavatel nebyl změněn,
- multisport karta – pouze jeden dotazovaný uvedl, že ji má aktivovanou, zbývající zaměstnanci ji nevyužijí,
- jazykové kurzy – všichni dotazovaní uvedli, že kurz má nízkou pokročilost a skupiny jsou příliš velké, tento benefit využívá jeden zaměstnanec,
- penzijní připojištění – jedná se o využívaný benefit, ale i přes to si žádný z dotazovaných nevzpomněl, že je mu poskytován bez připomenutí,
- dotazovaní uvedli jako benefit fakt, že práce je profesně rozvíjí.

Shrnutí zjištěných důvodů spokojenosti dotazovaných

Skupina A

- příjemné a zkušené vedení,
- možnost rozvoje profesních zkušeností,
- možnost postupu na seniorní pozici,
- zajímavá náplň práce,

- adekvátní finanční hodnocení,
- týden dovolené navíc.

Skupina B

- dobré vztahy s vedením,
- důvěra ve zkušenosti vedoucího,
- adekvátní finanční ohodnocení,
- týden dovolené navíc.

Shrnutí zjištěných důvodů nespokojenosti dotazovaných

Skupina A

- nefungující systém zaškolování,
- absence výběru stravování,
- jazykové kurzy nejsou využitelné pro pracovníky finančního týmu,
- místo práce mimo centrum Brna,
- kancelář ve výrobním prostředí,
- absence zájmu o sdílení cílů společnosti,
- postup po 2-3 letech.

Skupina B

- nefungující systém zaškolování,
- nevyrovnaná struktura seniorních a juniorních pozic,
- absence výběru stravování,
- jazykové kurzy nejsou využitelné pro pracovníky finančního týmu,
- společnost dlouhodobě nezměnila ani nepřidala benefity.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola je věnována samotným návrhovým opatřením, které povedou ke snížení fluktuaci ve finančním oddělení analyzované společnosti.

3.1 Home office

Toto doporučení navazuje na výsledky hloubkového rozhovoru a také fakt, že společnost kvůli korona virovým opatřením v březnu tohoto roku již stejně všechno potřebné pořídila. Návrh se týká následujících nedostatků:

- zaměstnancům vadí dojíždění mimo centrum města,
- společnost nemá konkurenceschopné benefity,
- pracovní tým má nedostatek pracovníků.

V lednu 2020 v Česku poskytovalo možnost práce z domu okolo 4 % společností, odhad ke konci května je čtyřnásobkem. Z toho vyplývá, že zavedením tohoto benefitu nebude společnost nijak unikátní. Návrh zavést tento režim ve společnosti doporučuji i z dalších důvodů. Většina společnosti bere práci z domu jako benefit pro zaměstnance. V rámci opatření proti šíření onemocnění COVID-19 si v posledních měsících většina společností vyzkoušela, že tomu tak není, že se z benefitu může stát nutnost. Pokud není na HO společnost připravena a jeho potřeba přijde takto „ze dne na den“, zaměstnavatel musí rychle vytvořit technické zázemí práce a systém nástrojů pro vzdálené vedení týmu.

Analyzovaná společnost musela dokoupit laptopy a další počítačové příslušenství. Zaměstnanci museli rychle vypořádat s vytvořením pracovního prostoru v domácím prostředí a vyřešit počáteční technické problémy (stabilní internetové připojení, přístupy na vzdálenou plochu počítače, instalace potřebných aplikací atd.). O přechodu do režimu home office bylo rozhodnuto 31.března 2020 a to s účinností od 1.4.2020.

Nyní, když se opatření uvolňují, je ten pravý čas poděkovat zaměstnancům za ochotu na tato opatření přistoupit a ocenit zvládnutí ztížených pracovních podmínek. Společnost mohla názorně vidět, že mimo technické problémy v počátcích, se dá práce z domova kvalitně odvádět. Důkazem byla bezproblémová závěrka dubnového měsíce. Pokud by se přesto vedení obávalo, zda je tým připraven, může ho nechat proškolit některým

z kurzů efektivní spolupráce, time managementu a self managementu na home office. Cenové nabídky workshopů:

- Daniel Franc, vedoucí globálních týmů, Google.....4 500 Kč

  Tematické okruhy workshopu:

  - Týmová komunikace při home office a na dálku.
  - Jak na online mítinky. Jak na práci s dokumenty.
  - Jak vytvořit vzájemnou dostupnost.
  - Jak udržet sociální rovinu spolupráce na dálku, zvláště v současné situaci.
  - Jak se vypořádat s odlišnostmi vyplývajícími z různých časových pásem a kultur.
  - Jak nastavit sobě a ostatním cíle, práce s očekáváními.
  - Nastavení pracovního prostředí doma (Franc, 2020).
- Ing. Olga Bolechová, Self Management.....8 200 Kč

  Tematické okruhy workshopu:

  - Jak zvýšit efektivitu práce managera i týmu.
  - Jak na správné plánování a využívání času.
  - Rozvoj kompetencí týmu pomocí delegování (Bolechová, 2020).
- Bc. Ilona Bartovská, Home office.....490 Kč

  Informační video obsahuje:

  - informace pro zavedení systému home office,
  - výhody i nevýhody práce na dálku z hlediska zaměstnavatele i zaměstnance,
  - jak home office legislativně ošetřit a jak upravit smluvní vztahy i finanční podmínky,
  - jak ve společnosti nastavit pravidla pro práci z domova (Bartovská, 2017).

Home office (dále jen HO) by neměl být pouze benefitem, ale spíše součást kultury společnosti. Komunikace tohoto benefitu zaměstnancům je velmi důležitá, neměl by být za odměnu. Zaměstnanci, kteří nemají pracovní zkušenosti nebo disciplínu nastavenou na tento režim, by se neměli cítit, tak že ho nedostanou, protože si ho nezaslouží.

Pracovníkovi by mělo být vysvětleno, že je to pro jeho dobro a zároveň stanoveny jasné kroky, kterými projde, aby na práci z domu byl připraven. Práce z domova není pro každého a zaměstnanec na výhody práce v kanceláři brzo přijde sám. Cílem zavedení tohoto benefitu by u společnosti mělo být usnadnění a zpříjemnění výkonu práce zaměstnance. Sekundárním pozitivním efektem bude zvýšení preference zaměstnavatele u uchazečů a prohloubení oboustranné důvěry. Samotná otázka nedůvěry v odvedení práce zaměstnancem v analyzovaném týmu není na místě. Náplň práce má jasně dané termíny a měsíční závěrky. Řešení ad-hoc problémů je běžně směřováno do týdenního meetingu a vedoucí oddělení v minulosti prokázala, že má dobrý přehled o tom, aby se žádná práce neodsouvala (při nebrání v úvahu zaškolování nováčků).

Společnosti se obávají práce z domova, protože si ji představují jako něco blízkého anarchii, bez kontroly a následné možnosti přizpůsobení. Proto budou společnosti navrhnuty jednotlivé kroky pro plynulé zavedení práce z domova.

0. Předpokladem pro zavedení práce z domu je vytvoření manuálů na veškeré procesy v týmu.
1. Zjistit, kdo bude mít o využívání HO zájem a ujistit zaměstnance o tom, že jejich pracovní místa v kanceláři budou zachována. Ne pro všechny zaměstnance je práce z domova přijatelná.
2. Využít zkušeností z nuceného opuštění kanceláře během dubna, odstranit překážky v práci, které zaměstnanci měli a vytvořit systém prvotních pravidel, tak aby vyhovoval celému týmu. Stanovit, jak se bude HO komunikovat na pohovoru s uchazeči.
3. Vyslechnout potřeby a obavy každého zaměstnance a stanovit si s ním, za jakých podmínek pro něho bude HO vhodnou, a tedy i zaměstnavatelem povolenou variantou.
4. Ošetřete podmínky HO doložkou pracovní smlouvy. Ta může upravovat povolené počty dní, odkud je možné pracovat nebo stanovit dobu, kdy musí být zaměstnanec k dispozici pro pracovní konzultace.
5. V první vlně navrhuji určit jeden den v týdnu, kdy zaměstnanci mohou pracovat z domu, když budou chtít. Dny v týdnu po pár měsících přidávat, tak aby tým plynule přešel na používání vzdálených forem spolupráce.

6. Zavedení „ranního nastartování“- ranní několikaminutový hovor je využívanou formou propojení a kontroly zaměstnanců na HO. Tým má dobře zajetou formu týdenních porad, takže tento začátek pracovního dne pro ně nebude ničím novým.
7. I když podstata HO je ve vykonávání práce z místa a v čase, který si zaměstnanec zvolil, v počátcích je vhodné ponechat určitá pravidla, která zaměstnancům dají čas na vytvoření optimálních podmínek práce, sebekázně a dobré pracovní morálky.

Co společnosti přinese aplikace tohoto návrhu?

- Spokojenější zaměstnance – úspora času při dojíždění, práce v příjemném prostředí domova, lepší soustředěnost bez vyrušování kolegů. Zaměstnanci, kterým bude vyhovovat tato forma práce, budou více motivovaní a produktivnější.
- Lepší postavení u uchazečů o práci (HO by uvítalo více jak 80 % zaměstnanců v Česku) (Vesecký, 2015).
- Prohloubení vazeb se zaměstnanci – společnost ukáže, že svým zaměstnancům nemá problém důvěřovat, což bude mít pozitivní efekt na vnímání společnosti a zvýší angažovanost zaměstnanců.
- Možnost výběru zaměstnanců mimo region – zaměstnanec bude ochotný dojíždět z větší dálky, pokud se nebude jednat o každý pracovní den.
- Možnost zaměstnávání lidí, kteří potřebují pracovat ve specifickou dobu – například lidé na rodičovské dovolené.
- Možnost zaměstnání lidí, kteří by se do práce denně jen obtížně dostávali – například lidé se změněnou pracovní schopností. Dle ustanovení § 81 zákona o zaměstnanosti má analyzovaná společnost povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením. Povinný podíl činí 4 % z celkového počtu zaměstnanců. Společnost si za takového zaměstnance může snížit daňový základ o 18 000 Kč u každého zaměstnance se zdravotním postižením a o 60 000 Kč za každého zaměstnance s těžším zdravotním postižením (Zákon o daních z příjmů, 2020).
- Pokud se HO osvědčí, je možné se domluvit se zaměstnanci na zrušení pronájmu nadměrné kanceláře. Místo ní může společnost využít menší moderní prostory v centru Brna. Dojíždění na okraj města s výrobním pracovním prostředím

byl další nedostatek zjištěný během hloubkového rozhovoru. Finanční oddělení není přímo navázáno na činnosti ve výrobě, komunikace probíhá emailem.

3.2 Vytvoření manuálů na veškeré procesy v týmu

Hlavní příčinou nespokojenosti jak nově příchozích zaměstnanců, tak seniorních byla neefektivní forma zaškolování. Tým si zatím ucelené manuály nevytvořil. Cílem vedoucí bylo dostat tým do ideálního hierarchickém rozvržení (oddíl 2.2), kdy má každý seniorní zaměstnanec pod sebou jednoho juniora, kterému pomáhá. Tím pádem má čas se mu věnovat osobně a individuálně. Tento předpoklad však nezohledňuje fakt, že nováčci i tak často odcházeli v rámci prvních měsíců a motivace seniorních zaměstnanců klesala kvůli duplikaci jejich práce bez výsledků. Tento stav vedl k následujícím problémům:

- přepracovanost seniorních zaměstnanců,
- pocit nedůležitosti u nových zaměstnanců,
- odchody nových zaměstnanců do méně stresového pracovního prostředí,
- ztráta motivace u seniorních zaměstnanců, následné odcizení a odchod.

Vytvoření dokumentace všech procesů, které tým pravidelně dělá je základním předpokladem optimalizace pracovních procesů. Nejen, že tím bude předejito časovým ztrátám seniorních zaměstnanců během zaškolování, ale tým si zároveň vytvoří určitou revizi všech procesů a může dále pracovat na jejich zjednodušení. Vytvoření popisů jednotlivých procesů je důležité i z důvodu náhlé pracovní neschopnosti zaměstnanců. Navrhovaný postup:

1. Při dalším zaškolování bude zaškolovaný vyzván, aby vytvořil manuál na to, co se naučil. Tím se školitel dozví zpětnou vazbu na efektivnost svého výkladu, prověří školeného v tom, co si zapamatoval a jakou problematiku je potřeba zopakovat. Další výhodou je to, že nováček vytvářením manuály vyplní čas a nebudou vznikat prostoje v práci, jak tomu bylo v minulosti.
2. Za každým manuálem se vytvoří mini test nebo kontrolní otázky, které prověří, že obsah manuálu byl pochopen. Každý proces bude mít přesné označení, osoby a data vytvoření.

3. Takto se vytvoří manuály postupně na všechny procesy, které je potřeba zaškolovat. Následně budou zaměstnanci požádání, aby doplnili zbývající procesy, které mají pod svou agendou a nikoho na ně neškolili.
4. Manuály procesů budou každý rok aktualizovány tím zaměstnancem, který proces zrovna vykonává.
5. Pro školení základní orientace v používaném systému SAP bude výukové video vhodnější než prezentace. Proto je doporučeno využít volně přístupných výukových videí od společnosti SAP. Platforma openSAP nabízí velké množství e-learningových kurzů (SAP News, 2020).
6. Jednotlivé manuály budou prezentovány celému týmu, tak aby společně mohli zhodnotit efektivitu procesu, najít lepší a rychlejší řešení, sdílet know how a například nalézt duplikace práce v týmu.

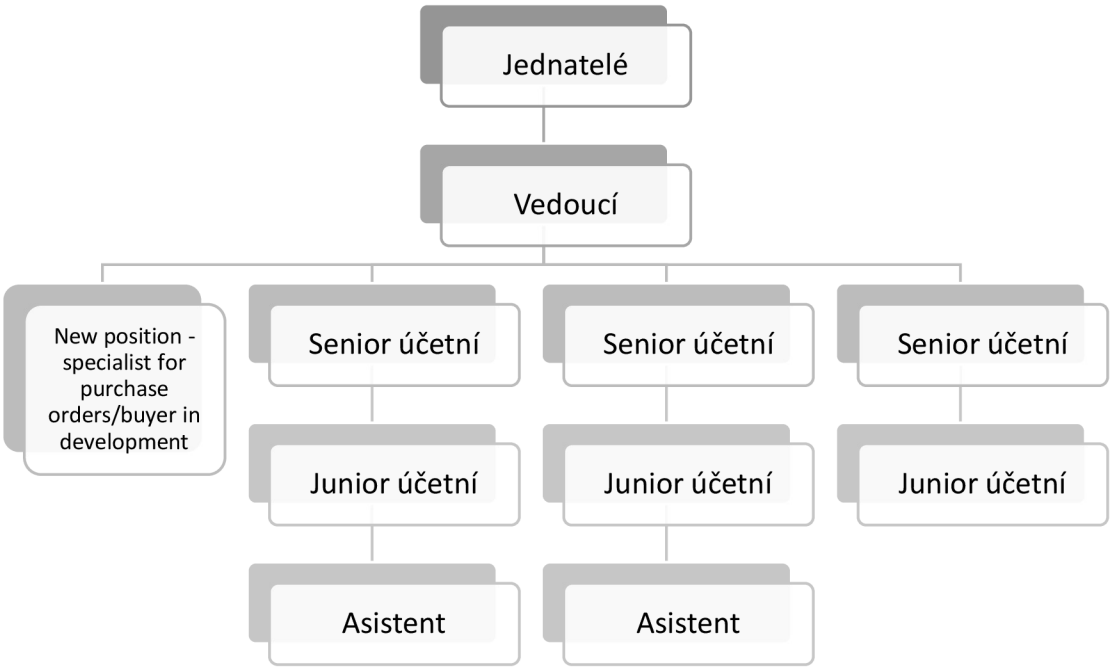
Co společnosti přinese aplikace tohoto návrhu?

- Lepší orientaci v procesech, které tým vykonává.
- Nalezení možných duplikací v úkolech zaměstnanců a tím ušetření času.
- Možnost přesunu na režim home office díky tomu, že si na většinu dotazů dokáže zaměstnanec najít odpověď sám v manuálech.
- Eliminaci vytížení seniorních zaměstnanců z důvodu školení.
- Pozitivní vnímání zaškolování ze strany nováčků, díky tomu, že seniorní zaměstnanci budou mít čas na jejich dotazy. To také sníží riziko odchodů.

3.3 Změna hierarchie týmu

Návrh číslo tři je dalším opatřením, proto aby se již neopakovala situace nevyrovnanosti počtu juniorských a seniorských pozic. Tento návrh řeší také nespokojenost nově příchozích zaměstnanců s dlouhým čekáním na hierarchický postup ve firmě.

Navrhnuta bude následující struktura hierarchie týmu (obrázek č.12):



Obr. 12: Návrh hierarchické struktury týmu (Vlastní zpracování)

Na obrázku č. 12 je možné vidět, že byl přidán jeden hierarchický stupeň – asistent finančního oddělení. Absolventy bez zkušeností bude společnost nabírat na asistenční pozici, kde jim může nabídnut běžný nástupní plat, navýšení po zkušební době (také běžně nabízeno) a hierarchický postup spojený s dalším navýšením platu ne za 2-3 roky, jak tomu bylo v minulosti, ale například každých 1-1,5 roku. S vidinou toho, že se uchazeč může těšit na postup. S každým odslouženým rokem se zaměstnavatel snadno stane preferovaným mezi ostatními nabídkami. Společnosti při tom nezvýšily mzdové náklady na pozici. Pouze byl přidán mezistupeň v cestě k nejvyšším nákladům na seniorní zaměstnance.

Od nové hierarchie se také odvíjí systém zaškolování a rádcovství. Mezistupňoví – juniorní zaměstnanci budou pomáhat asistentům a zaškolovat to, co sami už umí. Tento systém je bude připravovat na seniorní post a utvrzovat ve vlastních znalostech. Zároveň je dobré vyzkoušet si na vlastní kůži školitele a naopak. Kolegové pak na sebe budou shovívavější.

3.4 Změna nevhodných benefitů

Z hloubkového rozhovoru bylo zjištěno, že společnost vynakládá své prostředky za benefity, které finanční tým vůbec neocení:

- sleva v kantýně – jídlo není dobře hodnocené,
- jazykové kurzy – jazyková úroveň je pro zaměstnance finančního týmu nízká.

„Je tomu tak již několikátým rokem a změna nejspíš nenastala, protože si zaměstnavatel záměrně vybral ty, co ho vyjdou nejlevněji. Jen aby se neřeklo.“ (rozhovor se zaměstnancem, viz. příloha č. 4)

Takový pocit z benefitů mají alespoň zaměstnanci, kterých se na to, co by využili nikdo neptá. Aktuálně benefity nadělají více škody, něž užitku.

Navrhované změny:

- jazykové kurzy – navrhuji pořádat pro finanční tým odděleně a formou skype callu, aby se mohli účastnit i ti zaměstnanci, kteří v den kurzu pracují z domova,
- kantýna – navrhuji dát možnost výběru stravenek s příspěvkem ve stejné výši jako je hrazená sleva zaměstnavatelem u jídel v kantýně.

ZÁVĚR

Na základě analýz provedených na sledovaném týmu bylo možné identifikovat počátek zvyšování odchodů zaměstnanců. Byl jím rok 2017, kdy juniorské pozice opustilo 33% týmu. Důvody nedostatku pracovníků mají vnitřní i vnější charakter. Situace nízké nezaměstnanosti na trhu práce v Česku je něco, s čím musí bojovat všechny společnosti již skoro deset let. Některé se trhu přizpůsobily a začaly hledat zaměstnance více sofistikovanými formami. Například aktivním oslovováním i mezi těmi, co jsou aktuálně zaměstnaní. Vedení analyzované společnosti v posledních letech dorovnávala mzdu na pozicích, tak aby byla konkurenceschopná nabídkám v oboru, ale žádné další změny nepodniklo. Což nás vede k vnitřním důvodům nedostatku pracovníků. Již víme, že zprvu odcházeli pracovníci z juniorních pozic, nejčastěji v prvních měsících po nástupu. Noví zaměstnanci jsou velice riziková skupina, noví juniorní zaměstnanci ještě rizikovější. Pracovník je v novém prostředí, nemá vytvořené vazby na pracovní tým ani cíle společnosti. Navíc je zavalen novými informacemi a je na něho vyvíjen tlak co nejrychlejšího osvojení problematiky, ve které má jen malé nebo žádné zkušenosti.

Na základě hloubkových rozhovorů s členy týmu byly identifikovány jako hlavní nedostatky vedoucí k odchodu juniorních zaměstnanců:

- nefungující systém zaškolování,
- neefektivní benefitový systém.

Oběma nedostatkům se věnovala návrhová část práce.

Prohloubení problému v roce 2018 je pouhou reakcí na neřešení situace z let předešlých. Nespokojenost s nefungujícím zaškolováním a demotivovanost z času stráveného s nováčky, kteří v posléze odejdou, vedlo k postupnému odchodu poloviny seniorního týmu.

Zavedení návrhových doporučení přitáhne nové zaměstnance, zjednoduší práci v týmu a upevní důvěru stávajících zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024714078.

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

BARTOVSKÁ, Ilona, 2017. Home office. *Kursy.cz* [online]. Praha: Verlag Dashöfer [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: https://www.kursy.cz/home-office-3-productonvho3/?wa=WWG20I3+SM

BAŤA, Tomáš, Milan ZELENÝ a Antonín CEKOTA, 1990. *Úvahy a projevy*. 3. vyd., V Institutu řízení 1. Praha: Institut řízení. ISBN 9788070140246.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENEFITY, 2020. Cafeterie Benefity. *Benefity* [online]. Benefity [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: https://www.benefity.cz/cz/pro-zamestnavatele/cafeterie-benefity.html

BOLECHOVÁ, Olga, 2020. Self Management. *Gradua: Inovativní vzdělávání a poradenství* [online]. Praha: Gradua-CEGOS [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/self-management.html

BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8025102238.

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

DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.

EJustice: Oficiální server českého soudnictví, 2015-2018. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=730499&typ=UPLNY

FRANC, Daniel, 2020. Efektivní spolupráce na home office. *Elai* [online]. European Leadership & Academic Institute s.r.o. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: https://elai.cz/workshop/efektivni-spoluprace-na-home-office/

HACKMAN, J., 1980. Work redesign and motivation. *American Psychological Association* [online]. Professional Psychology [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445

HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.

HOOK, Caroline, Margaret FOOT a Andrew JENKINS, 2015. *Introducing Human Resource Management*. 7. Pearson. ISBN 9781292063966.

HRMAG.CZ, , 2018. TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita. *HRMAG.CZ* [online]. HR MAGAZINE [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: http://hrmag.cz/top-3-benefity-ceskych-zamestnancu-penize-dovolena-nad-ramec-zakona-a-flexibilita/

KATCHER, Bruce Leslie a Adam SNYDER, 2009. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si vaši lidé možná myslí a co s tím můžete dělat*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1922-8.

KOTTLER, J., 1973. The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process. *SAGE Journals* [online]. California: Management Review [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: https://doi.org/10.2307/41164442

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEE, T., T. MITCHELL, L. WISE a S. FIREMAN, 1996. An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *JSTOR* [online]. The Academy of Management Journal [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: www.jstor.org/stable/256629

LLEWELLYN, Robert, 2002. The Four Career Concepts. *SHRM* [online]. HR MAGAZINE [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0902tools.aspx

MILKOVICH, George a John BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Přeložil Mojmír KOŠ. Praha: GRADA a.s. ISBN 80-85623-29-3.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 8024717050.

PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ, 2016. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 8072614525.

PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ, 2019-2020. *Informace ohledně pracovního týmu*. Brno.

PRACE.CZ, 2020. Inzerujte na prace.cz: Akční balíček. *Prace.cz: Hledáte zaměstnance?* [online]. LMC s.r.o. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: https://firmy.prace.cz/

Průměrné mzdy podle profese, 2018. *E přehledy.cz* [online]. ISPV [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: https://eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php

PUTZIER, John, 2001. *Get Weird!: 101 Innovative Ways to Make Your Company a Great Place to Work*. New York: AMACOM. ISBN 978-0814471142.

RAŠTICOVÁ, Martina, 2012. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-809-0.

REIβ, Christian, 2014. Fluktuation. *Personaler Online* [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html

SAP NEWS, 2020. SAP poskytuje bezplatnou digitální výuku pro studenty, odborníky i veřejnost. *SAP: Ekosystém* [online]. Praha: SAP [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: https://news.sap.com/cz/2020/03/sap-poskytuje-bezplatnou-digitalni-vyuku-pro-studenty-odborniky-i-verejnost/

SINEK, Simon, 2014. *LEADERS EAT LAST: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Great Britain: Penguin Random House. ISBN 978-0-670-92317-5.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

VESECKÝ, Zdeněk, 2015. Home office se vám vyplatí, ale jděte na něj opatrně. *Podnikatel.cz: Zaměstnanci a HR* [online]. Internet Info [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/clanky/home-office-se-vam-vyplati-ale-jdete-na-nej-opatrne-komentar

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

ZÁKON Č. 563/1991 SB. O ÚČETNICTVÍ. Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI [právní informační systém]*. Praha: Wolter Kluwer ČR.

Zákon o daních z příjmů: Část třetí: Společná ustanovení, 2020. *Portál.POHODA.cz* [online]. ČR: STORMWARE [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: https://zakony.pohoda.cz/danove-a-financni-pravo/zakon-o-danich-z-prijmu/spolecna-ustanoveni/

Zákoník práce 262/2006 Sb.: Formy průměrného výdělku, 2016. *Zákony.centrum.cz* [online]. ČR [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-13-hlava-18-dil-4

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. 1: Proces odcizení 19

Obr. 2: Psychologická smlouva: dvě strany – čtyři varianty očekávání 20

Obr. 3: Přístup ke zpětné vazbě 24

Obr. 4: Cyklus řízení pracovního výkonu 42

Obr. 5: Model celkové odměny 47

Obr. 6: Nejžádanější benefity roku 2018 48

Obr. 7: Hierarchická struktura týmu – ideální 57

Obr. 8: Hierarchická struktura týmu – aktuální stav 57

Obr. 9: Inzerát společnosti 63

Obr. 10: Dotazník společnosti při odchodu zaměstnance 68

Obr. 11: Náklady společnosti na inzerci 74

Obr. 12: Návrh hierarchické struktury týmu 89

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. 1: Analýza odcházejících zaměstnanců podle doby zaměstnání 15

Tab. 2: Analýza přežívání zaměstnanců 16

Tab. 3: Počty zaměstnanců společnosti za období 2015–2018..... 52

Tab. 4: Aktiva a průměrný počet zaměstnanců v letech 2015-2018 52

Tab. 5: Kategorie účetních jednotek 53

Tab. 6: Horizontální analýza hospodaření v mil. Kč 54

Tab. 7: Analýza délky zaměstnání v týmu..... 58

Tab. 8: Analýza věku zaměstnanců 61

Tab. 9: Míra odchodů zaměstnanců v týmu 70

Tab. 10: Analýza délky zaměstnání v týmu..... 70

Tab. 11: Odcházející zaměstnanci rozdělení dle doby zaměstnání v roce 2017..... 71

Tab. 12: Odcházející zaměstnanci rozdělení dle doby zaměstnání v roce 2018..... 71

Tab. 13: Délka školení pro uchazeče se základy SAP systému..... 75

Tab. 14: Délka školení pro uchazeče bez zkušeností..... 75

Tab. 15: Odhad celkových nákladů na nového zaměstnance 76

Tab. 16: Podpůrný scénář pro hloubkový rozhovor 78

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Křivka přežití 16

Graf 2: Vývoj hospodářských výsledků v letech 2015-2018 53

Graf 3: Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání 59

Graf 4: Předešlé zkušenosti zaměstnanců 60

Graf 5: Genderové zastoupení 61

Graf 6: Předešlé pracovní zkušenosti 64

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cca.	circa (přibližně)
CF	cash flow
č.	číslo
HO	Home office
Kč	koruna česká
mil.	milión
např.	například
PO	požární ochrana
s.	strana
SAP	Společnost poskytující podnikové informační systémy
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
VH	výsledek hospodaření
VZZ	výkaz zisku a ztráty

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha vybrané společnosti v letech 2015–2018……..... I

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty vybrané společnosti pro roky 2015–2018…..... II

Příloha 3: Výstupní dotazník..... III

Příloha 4: Přepis hloubkových rozhovorů..... IV

Příloha 1: Rozvaha vybrané společnosti v letech 2015–2018

ROZVAHA

A K T I V A v tis. Kč za období		2015	2016	2017	2018
A	**DLOUHODOBÝ MAJETEK (součet 1 až 5)**	**44 984**	**42 688**	**33 715**	**25 904**
1	**Dlouhodobý nehmotný majetek**	**2 464**	**2 780**	**2 712**	**1 139**
1.1.	Z toho: ostatní DNM	2 087	1 297	0	0
1.2.	Software	377	1 483	2 712	1 139
2	**Dlouhodobý hmotný majetek**	**42 520**	**39 908**	**31 003**	**24 765**
2.1.	Z toho: Pozemky	2 122	2 122	2 122	2 122
2.2.	Stavby	12 260	11 730	11 334	11 572
2.3.	Samostané movité věci	25 530	25 784	17 478	11 056
2.6.	Poskytnuté zálohy na DHM	706	0	0	0
2.7.	Nedokončený DHM	1 902	272	69	15
5	**Dlouhodobý finanční majetek**	**0**	**0**	**0**	**0**
B	**OBĚŽNÁ AKTIVA (součet 6 až 9)**	**256 281**	**163 773**	**135 826**	**83 775**
6	**Zásoby**	**131 866**	**65 241**	**19 710**	**12 350**
6.1.	Z toho: Materiál	80 632	38 268	6 746	3 196
6.2.	Nedokončená výroba a polotovary	33 302	22 795	12 644	8 342
6.3.	Výrobky	7 662	3 070	138	705
6.4.	Zboží	10 270	1 108	182	107
7	**Dlouhodobé pohledávky**	**6 110**	**3 860**	**4 022**	**748**
7.1.	Z toho: Dlouhodoě poskytnuté zálohy	0	0	0	0
7.2.	Odložená daňová pohledávka	6 110	3 860	4 022	748
8	**Krátkodobé pohledávky**	**85 976**	**48 523**	**49 080**	**28 736**
8.1.	Z toho: Pohledávky z obchodních vztahů	8 756	13 471	9 303	2 394
8.4.	Jiné pohledávky	77 220	35 052	39 777	26 342
9	**Krátkodobý finanční majetek**	**32 329**	**46 149**	**63 014**	**41 941**
9.1.	Z toho: Peněžní prostředky v pokladně	14	30	14	11
9.2.	Peněžní prostředky na účtech	32 315	46 119	63 000	41 930
C	**ČASOVÉ ROZLIŠENÍ**	**415**	**439**	**343**	**364**
D.1.	Z toho: náklady příštích období	415	439	**343**	**364**
D.2.	příjmy příštích období	0	0	0	0
	A K T I V A C E L K E M (A+B+C+D)	**301 680**	**206 900**	**169 884**	**110 043**

P A S I V A v tis. Kč za období		2015	2016	2017	2018
D	**VLASTNÍ KAPITÁL (součet 10 až 14)**	**217 234**	**149 802**	**140 106**	**91 992**
10.	**Základní kapitál**	**1 500**	**1 500**	**1 500**	**1 500**
11.	**Fondy účetní jednotky**	**150**	**150**	**150**	**150**
12.	**Výsledek hospodaření**	**215 584**	**148 152**	**138 456**	**90 342**
12.1.	Z toho: VH běžného období	-3 336	8 490	-1 206	16 161
12.2.	VH minulých období	218 920	139 662	139 662	74 181
E	**CIZÍ ZDROJE (součet 15 až 18)**	**84 446**	**57 098**	**29 778**	**18 051**
13.	**Rezervy**	**3 948**	**3 801**	**4 114**	**1 931**
13.1.	Z toho : Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0
13.2.	Ostatní rezervy	3 948	3 801	4 114	1 931
14.	**Dlouhodobé závazky**	**0**	**0**	**0**	**0**
15.	**Krátkodobé závazky**	**80 498**	**53 297**	**25 664**	**16 120**
15.1.	Z toho: Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
15.2.	Závazky z obchodních vztahů	46 322	26 320	16 178	7 240
15.3.	Závazky k zaměstnancům	2 965	2 880	2 164	1 871
15.4.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního pojištění	1 622	1 566	1 159	999
15.5.	Stát - daňové závazky a dotece	449	420	407	936
15.6.	Dohadné účty pasivní	29 138	22 105	5 756	5 074
15.7.	Jiné závazky	2	6	0	0
F	**Časové rozlišení**	**0**	**0**	**0**	**0**
G.1.	Z toho : výdaje příštích období	0	0	0	0
G.2.	výnosy příštích období	0	0	0	0
	P A S I V A C E L K E M (E+F+G)	**301 680**	**206 900**	**169 884**	**110 043**

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty vybrané společnosti pro roky 2015–2018

Výkaz zisků a ztrát (v tisících Kč)					
Oznč.	Položka	2015	2016	2017	2018
I.	**Tržby z prodeje výrobků a služeb (+)**	**291 085**	**163 661**	**107 759**	**119 545**
II.	**Trřby za prodej zboží**	**32 121**	**28 830**	**2 930**	**362**
A.	**Výkonová spotřeba (-)**	**273 971**	**180 945**	**102 056**	**60 933**
1.	Z toho:Náklady vynaložené na prodané zboží	25 503	22 193	2 700	329
2.	Materiál a energie	208 759	115 038	68 931	36 429
3.	Služby	39 709	43 714	30 425	24 175
B.	**Změna stavu zásob vlastí činnosti (+/-)**	**1 519**	**16 668**	**14 867**	**4 580**
C.	**Aktivace (-)**	**0**	**0**	**0**	**0**
D.	**Osobní náklady (-)**	**61 583**	**63 773**	**60 435**	**42 211**
1.	Z toho: Mzdové náklady	45 573	47 574	45 582	31 338
2.	Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	15 058	15 261	14 067	10 435
3.	Ostatní náklady	952	938	786	438
E.	**Úprava hodnot v provozní oblasti (-)**	**37 854**	**-8 016**	**4 124**	**1 726**
1.	Z toho: Úprava hodnot DNM a DHM - trvalé	9 825	11 684	12 510	10 983
2.	Úprava hodnot DNM a DHM - dočasné	0	0	0	0
	Úprava hodnot zásob	28 027	-19 696	-8 384	-9 261
3.	Úprava hodnot pohledávek	2	-4	-2	4
III.	**Ostatní provozní výnosy (+)**	**146 371**	**167 335**	**152 038**	**23 575**
1.	Z toho: Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	122 073	121 044	98 132	23 527
3.	Jiné provozní výnosy	24 298	46 291	53 906	48
F.	**Ostatní provozní náklady (-)**	**96 414**	**96 497**	**75 445**	**16 245**
1.	Z toho: Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	92 497	96 356	75 015	18 387
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	37	38	37	41
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích obdobíc	1 433	-147	313	-2 183
5.	Jiné provozní náklady	2 447	250	80	0
*****	**Provozní výsledek hospodaření (I + II - A - B - C - D)**	**-1 764**	**9 959**	**5 800**	**17 787**
G.	**Nákladové úroky a podobné náklady (-)**	**0**	**0**	**0**	**0**
IV.	**Výnosové úroky (+)**	**0**	**0**	**0**	**0**
V.	**Ostatní finanční výnosy + výnosy z ostatního DFM (+)**	**10 765**	**4 136**	**3 742**	**5 585**
H.	**Ostatní finnční náklady (-)**	**12 431**	**3 355**	**10 910**	**3 339**
*****	**Finanční výsledek hospodaření (III. +IV. - E. - F.)**	**-1 666**	**781**	**-7 168**	**2 246**
******	**Výsledek hospodaření před zdaněním (* + *)**	**-3 430**	**10 740**	**-1 368**	**20 033**
J	**Daň z příjmů**	**-94**	**2 250**	**-162**	**3 872**
1.	Daň z příjmů splatná	4 712	0	0	598
2.	Daň z příjmů odložená	-4 806	2 250	-162	3 274
******	**Výsledek hospodaření po zdanění (*+* - G)**	**-3 336**	**8 490**	**-1 206**	**16 161**
******	**Výsledek hospodaření za účetní období**	**-3 336**	**8 490**	**-1 206**	**16 161**
*****	**Čistý obrat za účetná období (I.+II.+III.+IV.)**	**480 342**	**363 962**	**266 469**	**149 067**

Příloha 3: Výstupní dotazník

VÝSTUPNÍ DOTAZNÍK

Jméno:
Příjmení:
Pozice:
Počet let ve společnosti:

- Co je důvodem Vašeho odchodu?
- Co byste společnosti doporučil/a pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců?
- Ohodnoťte, prosím, spokojenost s Vaším týmem? (1-nejméně, 10-nejvíce)
- Ohodnoťte, prosím, spokojenost s Vaším nadřízeným? (1-nejméně, 10-nejvíce)
- V čem je pro Vás nová nabídka lákavá?

Děkujeme za Váš čas.

Příloha 4: Přepis hloubkových rozhovorů

Výběrové řízení

Skupina A

- Jak hodnotíte inzerát společnosti?

„Inzerát je podle mě dobře zpracovaný. Jako absolvent jsem možná neměla tak dobrou představu o tom, co jednotlivé odrážka znamenají, ale to není mínus informační stránky inzerátu. „

„Pokud si dobře pamatuji, tak inzerát já hodně podrobný. Tušil jsem z něho, že práce bude hodně odborná a že se nudit nebudu."

„Informačně je inzerát jistě dobrý, ale plná stránka povinností a poslední dva nebo tři řádky benefitů působí trochu smutně."

- Jak hodnotíte připravenost HR při osobním pohovoru?

„Slečna z HR byla dobře připravená. Odpověděla všechny mé dotazy mimo pracovní náplň a když jsem se zeptal na něco odborného, tak mi informaci zjistila do hodiny po pohovoru."

„Z paní z personálního jsem měla dobrý pocit, jak povahově, tak připraveností na pohovor."

„HR hodnotím velmi kladně. Myslím, že informace na pohovoru byly dostačující a taky mi dala možnost se ozvat a doptat na další informace. Jeden z mála lidských přístupů k zaměstnancům ve společnosti."

- Co bylo již na pohovoru největším +/- pozice?

„Největším plusem pro mě bylo, že ta pozice vypadá už od začátku jako zajímavá a předpokládal jsme, že bude dobře hodnocená. Za velké mínus jsem bral to, že společnost nemá ani pro seniorní zaměstnance home office, bydlím docela daleko. Představoval bych si rychlejší možnost postupu než za 2-3 roky."

„Jako absolvent jsem si nebyla jistá, zda účetní pozici zvládnu, v inzerátu byly uvedené vysoké nároky na zkušenosti uchazečů. Odpověděla jsem s vidinou toho, že tým bude mít i méně náročné pozice. Nakonec jsem se rozhodla, že to zkusím. Hlavně kvůli

příjemnému vedení a dobré platové nabídce pro absolventa. Benefitů společnost moc nemá."

„Nelíbilo se mi dojíždět mimo centrum města, ještě k tomu do továrny. To není moje představa pro příjemné a moderní pracovní prostředí. Mám bezlepkovou dietu, a tak se mi nelíbil i omezený výběr stravování. Plusem byla určitě příjemná vedoucí a zajímavá náplň práce."

Skupina B

- Hodí se pozice pro absolventy bez zkušeností?

„Sama jsem nastoupila bez zkušeností. Začátky jsou těžké, ale zvládnout se to dá. Jen my straší zaměstnanci bychom se teď potřebovali roztrojit."

„Určitě ne, společnost šetří na zaměstnancích, a tak nenaláká nikoho jiného než absolventy. S každým přijatým nezkušeným člověkem mi přibylo mých povinnosti, situace rozložení práce v týmu byla neúnosná."

Adaptace

Skupina A

- Jak probíhal první den/ týden v pracovním týmu?

„Nastupovala jsem v pondělí, kdy jsou každotýdenní meetingy, byla jsem vedoucí představena a pak pokračoval asi dvouhodinový meeting kde jsem ničemu nerozuměla. Docela nepříjemné, ale po meetingu jsi se mnou sedla vedoucí a naplánovaly jsme školení. Zjistila jsem, že musím obejít tým sama a domluvit si termíny školení na celý týden. Další nepříjemná věc, ještě jsem si nestihla zapamatovat ani jména kolegů."

„V první týdnu bylo všechno takové zmatené, ale je asi normální. Bylo mi přiděleno místo, které evidentně nikdo dlouho nepoužíval. Všude prach, počítač musel přijít vyměnit někdo z IT a v šuplících nepořádek po minulém osadníkovi. Domluvila jsem si jednotlivá školení s kolegy, ale často se byly posouvány na jiné časy, protože kolega měl zrovna něco, co hořelo více. Celkově jsem měla z kolegů pocit, že je dotazy otravuji a v druhém týdnu jsem skoro neměla, co dělat."

„První týdne jsem pro mě nebylo nachystáno pracovní místo, zaškoloval jsem se nahlížením přes rameno, ale měl jsem už základy SAPU, takže mi to hodně dalo i tak.“

Jaký je podle vás důvod odchodů ve zkušební době?

„Pro mě bylo zaškolování v prostředí vystresovaného týmu nepříjemné dostatečně proto abych odešla v prvním měsíci. Skoro nic jsem se za tu dobu nenaučila a myslím si, že brzo dají výpověď i další zaměstnanci.“

„Zaškolování není jednoduché, když kolegové nemají moc času. Sám jsem se někdy cítil nevyužitý. U slabších povah může zapůsobit, když vidí vyčerpanost seniorních kolegů. Neuvědomují si, že situace v týmu se změní jen když lidé přestanou odcházet.“

„Pro mě byl důvod nepříjemné pracovní prostředí, nesedla jsem si s týmem a začlo mi vadit dojíždění za město a taky kantýna byla otřesná. Nemyslím, že se hodí poznámky typu to tě naučím, až jestli neodejdeš.“

Skupina B

- Jak probíhá zaškolování nováčků v týmu?

„Každý máme přidělenou určitou oblast, co školíme, pokud se nestíhá, tak občas pomáhá i naše vedoucí. Školení musíme posouvat podle toho, jak se stíhá naše hlavní náplně práce. Máme své deadliny a v rámci závěrkových dní je člověk v práci od nevidím do nevidím.

„Jednoduše těžko Neměla jsem čas na svou práci natož někoho zaškolovat.“

Řízení pracovního výkonu

Skupina A

- Přijde vám náplň práce zajímavá a smysluplná?

„Ano, to bylo taky hlavním důvodem mého nástupu do společnosti.“

„To, co jsem v rámci měsíčního zaměstnaní ve společnosti dělala, smysl nemělo. Ale původně jsem si to o pozici myslela.“

„Myslím, že práce je to zajímavá, když člověk vydrží ty začátky.“

- Máte pocit podpory a vedení v rámci své pracovní náplně?

„V rámci pracovní náplně ano. Každý problém, co jsem nedokázala vyřešit sama, jsme vyřešili týmově. Vedení práce bych řekla, že je v týmu na dobré úrovni. Vedoucí ví, co přesně každý zaměstnanec děla a problémovou práci si často přebírá sama.“

„Mám se na koho obrátit, to ano. Jestli ten dotyčný bude mít čas, je druhá věc. Týdenní meetingy nestačí jako jediný kontakt s nováčky. Jako nejmladší zaměstnanec jsem na nich pouze nahlásila, které školení jsem za poslední týden měla a které budu mít v týdnu následujícím. Jinak jsem v týmu neměla pocit podpory nebo vedení.“

- Máte pocit stability a důvěry v zaměstnavatele?

„Za měsíc strávený ve společnosti nemůžu moc soudit, ale mou důvěru si vedení nezískalo. Proto jsem taky odešla.“

„O zaměstnavateli jsem neslyšela, co jsem nastoupila. V rámci zkušební doby není žádné školení zaměřené na produkty a nadnárodní společnosti. Z mého pohledu to vypadá, tak že se korporát nestará se, aby zaměstnanci věděli, pro koho vlastně pracují. Jednou ročně se prezentují výsledky ve výrobní hale, všem zaměstnancům dohromady. A to je vše.“

„Věřím, že naše vedoucí v rámci nastalé situace v týmu dělá, co může. Ale nedá se říct, že bych důvěřovala zaměstnavateli. V rámci mého zaměstnání ve společnosti se nestalo nic, co by mi ukázalo, že zaměstnavatel se o zaměstnance nějak stará.“

Skupina B

- Přijde vám náplň práce zajímavá a smysluplná?

„Má náplň práce mě baví, je to rozličné a žádná opičí práce. Teda až na to zaškolování. To je pořád dokola.“

„Poslední rok mi smysl nedával, práce není nudná, ale neustále přesčasy a ztráta času s lidmi, co po pár měsících odejdou je velice demotivující.“

- Máte pocit podpory a vedení v rámci své pracovní náplně?

„Nemám pocit, že by nás vedoucí nepodporovala. Už jsem zažila hodně krizových termínů projektů a vedoucí byla vždycky ta, co odcházela poslední. Nestalo se mi, že by mi nepomohla s nějakým pracovním problémem.“

- Jak hodnotíte odborné znalosti vedoucí?

„Opravdový odborník, smekám před jejími znalostmi.“

„Vedoucí oddělení má dlouholeté zkušenosti v týmu. Je schopná pomoci a bere to za součást své práce.“

- Máte pocit stability a důvěry v zaměstnavatele?

„Pocit stability oboru podnikání asi ano, na druhou stranu pracujeme v korporátu, což znamená, že z hůry se rozhodne a celá fungující výroba se přesune do zahraničí na levnější pracovní sílu.“

„Myslím, že korporát má stabilní výsledky, ale na péči o zaměstnance se to neprojevuje.“

Hodnocení pracovního výkonu

Skupina A

- Poskytuje vám vedoucí zpětnou vazbu k vaší práci?

„Nevybavuju si, že bych dostala zpětnou vazbu, ale teprve začínám samostatně pracovat. Vedoucí se spíše zajímala o to, jak svěřenou práci zvládám.“

„Nevím, co by měla hodnotit, samostatně jsem nepracovala.“

„Práci po mě kontroluje většinou kolega, který mi ji předával. Kolegové, ti s dáváním zpětné vazby nešetří.“

- Kdy a za co jste byly naposledy pochváleni?

„Pochvalu si nepamatuji. Od služebních zaměstnanců se plnění práce a termínů čekává. To neznamená, že by vedoucí, za práci neděkovala. Ale spíš je vždycky ráda, že už máme zase další měsíc z krku, než, že by chválila.“

„Málo času, na tlachání o tom, co kdo udělal dobře není čas.“

„Nepamatuji si, žádnou pochvalu dobře odvedené práce.“

Skupina B

Poskytuje vám vedoucí zpětnou vazbu k vaší práci?

„Vedoucí nás hodnotí jednou ročně na osobním hodnocení. Ale je to spíš taková fraška pro korporát. Dostaneme procentuální ohodnocení posledního roku. Všichni víme, že to bude 100%. Vedoucí si váží každého, kdo neodešel.“

„Zpětnou vazbu, to nevím, jak je myšleno. Občas se vrátí k problému a vysvětlí nám v čem byl zakopaný pes. Někdy by mohla kolegy nechat víc vydusit a zapřemýšlet nad problémem, než si ho přebere a vyřeší sama.“

Kdy a za co jste byly naposledy pochváleni?

„Pochváleni? Jako poděkování za dobrou práci? Jako konkrétně pochváleni za určitou práci? Tak to nevím.“

„Vedení většinou utrousí pár slov po roční závěrce nebo na roční prezentaci výsledků.“

Benefity

Skupina A

Jste spokojení s benefity, které společnost nabízí?

„Jsem ráda za týden dovolené navíc, ale to už mají asi všude. Myslím, že žádné další nevyužívám. Jazykové kurzy jsou pro mě na moc nízké úrovni, multisportku u nás nevyužiji. Mám speciální dietu, takže ani zlevněnou kantýnu většinou nevyužívám. Co máme dál za benefity?“

„V rámci zkušební doby jsem benefity neměla.“

„Za velký benefit této práce beru možnost svého profesního rozvoje, hodně se tady toho naučím. Měl jsem problém s postupem po 2-3 letech, jak už jsem říkal. Chodím do angličtiny, ale moc mi to nedává. Je tam velká skupina a postupuje se pomalu. Příjemný je příspěvek na penzijní připojištění, 25 dní dovolené a multisportka.“

Skupina B

Jste spokojení s benefity, které společnost nabízí?

„Týden dovolené navíc je příjemný benefit. Je fajn, že si nemusíme vařit, i když hodně lidí si na obědy v kantýně stěžuje. Je fakt, že ty jídla jsou pořád dokola. Angličtina je prý slabá, hodiny jsem nezkoušela. Multisportku nevyužiji.“

„Docela mě štvalo, že se nás na benefity nikdo neptal. Na kantýnu jsem si stěžovala a nebyla jsem sama. Ale změna žádná. K čemu je mi multisportka za 600kč měsíčně, když jsem pořád v práci. Angličtinu pro začátečníky využívá možná výroba.“

Důvody spokojenosti/ nespokojenosti

Skupina A

- Co vidíte jako největší plus/mínus zaměstnavatele?

"Za velký benefit této práce beru možnost svého profesního rozvoje, hodně se tady toho naučím. Měl jsem problém s postupem po 2-3 letech, jak už jsem říkal. Chybí mi tu důvěra k zaměstnancům. Nevím proč si mám klikat oběd, když tady za Brnem není kam jinam jít než do naší kantýny. Otázkou důvěry zaměstnancům je podlě mě i home office. Aktuální situace se zaškolováním a přesčasy je dlouhodobě neúnosná, ale to se snad spraví."

"Obecně negativní naladění týmu zapříčiněné stresem. Situaci s fluktuací zaměstnanců v týmu nechali zajít moc daleko. Nedivím se, že se, že mě nikdo nechtěl zaškolovat. Korporát s námi zachází jako s věcmi, ale dokud si to necháme líbit, tak to bude vypadat stále stejně. Do korporátního podniku už bych pracovat nešla."

- Kdy a proč jste začal/a přemýšlet o odchodu?

"Pro mě bylo zaškolování v prostředí vystresovaného týmu nepříjemné dostatečně proto abych odešla v prvním měsíci. Skoro nic jsem se za tu dobu nenaučila a myslím si, že brzo dají výpověď i další zaměstnanci."

„Dostala jsem nabídku na práci v týmu mé kamarádky. Na minule pozici jsem byla otrávená z dojíždění a vaření si, protože v kantýně mi nechutnalo. Ale dřív nebo později bych stejně odešla, kdyby se tým neustálil. Situace s odchody byla neúnosná.

- Co by vás přimělo ve společnosti zůstat?

„Mě asi nic. Chci pracovat pro zaměstnavatele, který si váží svých zaměstnanců."

„Kdyby byla společnost více moderní a přizpůsobovala se zaměstnancům, tak bych pravděpodobně viděla možnost zlepšení v budoucnu a ze společnosti neodcházela. Přece jenom už jsem tam nějakou dobu byla. Ale když jsem odcházela, tak všechny stížnosti narážely na to, že se s tím nedá nic dělat, že tak to je prostě pevně dané."

Skupina B

Co vidíte jako největší plus/mínus zaměstnavatele?

“Pracovala jsem ve finančním týmu docela dlouho a moc se toho nezměnilo. Ze všech stran slyším, jak se společnosti starají o spokojenost svých zaměstnanců a tady se stále jen přidávala práce. Drželo mě tu adekvátní platové ohodnocení. ”

“ Vážím si dobrého vztahu s vedoucí a kolegy, je jen škoda, že jich tolik odešlo. Práce mě baví, jsem u této společnosti od školy. Za mínus beru neschopnost udržet si nové zaměstnance, je náročné neustále zaučovat to samé dokola. “

- Kdy a proč jste začal/a přemýšlet o odchodu?

“Vedoucí nás poslední rok ujišťovala, že přesčasy skončí a pak se zase vyskytl nějaký problém. Po pár měsících jsem byla, tak vyčerpaná, že jsem si řekla, že už bylo dost slibů. Poslední kapka bylo přijmutí dalších nezkušených zaměstnanců. Od té chvíle jsem se začla dívat po jiném místě.”

Co by vás přimělo ve společnosti zůstat?

„Nábor seniorních zaměstnanců, kteří nám v práci budou pomáhat, ne ji přidávat.“