

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Mobilita zaměstnanců společnosti REPLAST PRODUKT

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Srpen / 2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Kateřina Polášková / PMF 11

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 10. 07. 2020, Plzeň

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je formulovat doporučení pro snížení negativní fluktuace zaměstnanců. Dílčími cíli je vyhodnotit aktuální stav fluktuace ve společnosti REPLAST PRODUKT, spol. s r.o., vyčíslit ekonomické dopady fluktuace na zkoumanou společnost a zhodnotit aktuální stav pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců zkoumané společnosti.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část diplomové práce byla zpracována na základě rozboru a následné komparace sekundárních zdrojů, za použití české a světové odborné literatury a odborných článků. Teoreticko-metodologická část sloužila jako základní zdroj vlastního výzkumu, který je přidanou hodnotou práce. V analytické části diplomové práce byl vyhodnocen stav fluktuace ve zkoumané organizaci za posledních 5 let a poté byly kalkulovány náklady fluktuace výrobních dělníků. V rámci kvalitativního šetření byly v analytické části vyhodnoceny polostrukturované rozhovory s jednatelem, mzdovou účetní a vedoucím provozu zkoumané společnosti. Dále bylo provedeno kvalitativní šetření mezi současnými zaměstnanci výrobního oddělení prostřednictvím anonymních dotazníků. Na základě výsledků výpočtů a kvalitativního a kvantitativního šetření byly formulovány návrhy a doporučení s cílem snížení fluktuace zaměstnanců výrobního oddělení zkoumané organizace.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3. Výsledky výzkumu/práce:

Kalkulací míry odchodů bylo zjištěno, že se zkoumaná organizace potýká se zvýšenou mírou fluktuace zaměstnanců ve výrobním oddělení. Nejvyšší míra fluktuace byla zaznamenána v letech 2015 a 2020, kdy míra odchodů přesahovala 20 %. Z výsledků indexu stability (84-93 %) vyplynulo, že zkoumaná společnost nemá potíže s rozvázanými pracovními poměry dlouhodobě zaměstnaných pracovníků. Výsledky míry přežití pohybuje se mezi 16 a 25 % ukázaly, že pracovníci zkoumané organizace odcházejí brzy po nástupu na svou pracovní pozici. Dále bylo zjištěno, že náklady na odchod jednoho výrobního dělníka činí téměř 60 tis. Kč a průměrné roční náklady fluktuace výrobních dělníků dosahují téměř 400 tis. Kč. Poté se ukázalo, že náklady fluktuace jsou v porovnání s celkovými náklady zanedbatelné. Dále se zjistilo, že příplatky za přesčasů tvoří až 10% podíl hrubých mezd. Z kvalitativních rozhovorů vyplynulo, že potíže s fluktuací graduují ve zkoumané společnosti především posledních 5 let. Zkoumaná společnost se již několikrát pokusila o zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců výrobního oddělení, například rozšířením nabídky pracovních benefitů nebo zvýšením platů, ale bez výsledku. Také byly identifikovány nejčastější příčiny odchodů, jako pracovní prostředí, náročnost práce a výše finančního ohodnocení. Zároveň bylo zjištěno, že zkoumaná společnost aktivně tyto příčiny odchodů nezaznamenává. Dále bylo potvrzeno, že většina nových pracovníků výrobního oddělení odchází brzy po nástupu na svou pracovní pozici, na rozdíl od služebně starších pracovníků, kteří téměř nefluktuují. Syntézou výsledků kvantitativního šetření bylo zjištěno, že u zaměstnanců výrobního oddělení panuje spokojenost s jasně nastavenými cíly a úkoly (90 %), atmosférou na pracovišti (87,5 %), ochotou spolupracovníků si při práci pomáhat (92,5 %) a přístupem k potřebnému vybavení a pomůckám (95 %). Mezi slabé stránky patří výše finančního ohodnocení (67,5 %), nedostatek pracovníků na pracovišti (72,5 %), absence pochvaly nadřazeného (52,5 %) a pracovní prostředí, na které si stěžovalo 30 ze 40 respondentů.

4. Závěry a doporučení:

Prvotně bylo zkoumané organizaci doporučeno zakoupení průzkumu finančního ohodnocení pro dělnické pozice v regionu, včetně zaměstnaneckých benefitů pro nastavení adekvátní výše mezd výrobních dělníků. Dále bylo doporučeno pokusit se nalézt technicky řešitelný způsob automatizace výroby, která by vyřešila potíže s náročností práce. Poté následovalo doporučení na zavedení výstupních pohovorů s výrobními dělníky ke zjišťování skutečných příčin odchodů. Dále bylo navrženo, aby se nově příchozí pracovníci najímali na základě životopisu, referencí od bývalého zaměstnavatele a krátkého vstupního pohovoru. Následně bylo doporučeno zvýšit mzdy výrobních dělníků například o 5 %, za účelem zatraktivnění pracovní nabídky, eliminace přesčasů a vyřešení nedostatku pracovníků. Dále by společnost měla zvážit pozvání nezávislého odborníka na bezpečnost práce a klimatické podmínky ve výrobních halách, především ke zlepšení úrovně pracovních podmínek. Následující návrh spočíval v zavedení odměn za přivedení nového pracovníka a zároveň i jeho zaškolení. Dále bylo doporučeno zavedení příspěvku na dopravu v hodnotě 100 až 150 Kč v závislosti na dojížděné vzdálenosti. Za účelem stmelení pracovního kolektivu bylo zkoumané organizaci doporučeno pozvat zaměstnance výrobního oddělení jednou za rok na večeři. Poté bylo navrženo jednou za rok poskytovat pracovníkům výrobního oddělení balení vitamínů a jednou měsíčně si vyhradit 2 až 3 tisíce korun na pozornosti pro pracovníky výrobního oddělení, jako například pozvání na oběd. Poté následoval návrh na zavedení jednotného oděvu pro výrobní dělníky, na zimní a letní měsíce, za účelem zvýšení jejich pracovní spokojenosti. V neposlední řadě bylo doporučeno zaměřit se na častější vyslovování pochval nadřazeným pracovníkem, především za účelem zvýšení pracovní motivace. Na závěr bylo organizaci Replast doporučeno pravidelné anonymní dotazování zaměstnanců výrobního oddělení ke zjištění případných nedostatků a pochybení a možnosti jejich následné nápravy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Fluktuace, mobilita zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, náklady fluktuace

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the diploma thesis is to formulate recommendations for reducing negative employee turnover. The secondary objectives are to evaluate the current state of employee turnover in the company REPLAST PRODUKT spol. r.o., quantify the economic effects of employee turnover on the surveyed company and identify the current state of work motivation and employee satisfaction of the surveyed company.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the thesis was based on analysis and subsequent comparison of secondary sources, using both Czech and foreign literature and technical articles too. The theoretical-methodological part served as a basic source of own research, which is an added value of the work. In the analytical part of the thesis, the state of employee turnover in the researched organization for the last 5 years was evaluated, and then the costs of employee turnover of blue-collar workers were calculated. As part of the qualitative survey, semi-structured interviews with the managing director, payroll accountant and operations manager of the surveyed company were evaluated in the analytical part. Furthermore, a qualitative survey was conducted among current employees of the production department through anonymous questionnaires. Based on the results of calculations and qualitative and quantitative research, proposals and recommendations were formulated with the aim of reducing the turnover of employees of the production department of the researched organization.

3. Result of research:

By calculating the rate of employee turnover, it was found that the surveyed organization is facing an increased level of employee turnover in the production department. The highest rate was recorded in 2015 and 2020, when the departure rate exceeded 20 %. The results of the stability index (84-93 %) showed that the surveyed company does not have problems with terminated employment of long-term employees. The rate of employee retention of between 16 % and 25 % revealed that workers in the study organization left soon after taking up their jobs. Furthermore, it was found that the cost of leaving one blue-collar worker is almost 60 thousands crowns and the average annual cost of turnover of production workers reaches almost 400 thousands crowns. Then, the cost of turnover turned out to be negligible compared to the total cost of the company. It was also found that overtime pay accounts for up to 10 % of gross wages. The qualitative interviews showed that the problems with employee turnover have escalated in the examined society, especially in the last 5 years. The surveyed company has already tried several times to increase the job satisfaction of employees in the production department, for example by expanding the offer of job benefits or increasing salaries, but without results. The most common causes of departures were also revealed, such as the work environment, work intensity and the amount of financial rewards. At the same time, it was found that the surveyed company does not actively record these causes of departures. It was also confirmed that most new employees of the production department leave soon after taking up their job position, in contrast to older employees. The synthesis of the results of the quantitative survey revealed that the employees of the production department are satisfied with clearly set goals and tasks (90 %), the atmosphere at the workplace (87.5 %), the willingness of co-workers to help themselves at work (92.5 %) and the approach to necessary equipment and aids (95 %). Weaknesses of the company include the level of financial evaluation (67.5 %), the lack of employees in the workplace (72.5 %), the absence of praise from a superior (52.5 %) and the work environment, which was complained about by 30 out of 40 respondents.

4. Conclusions and recommendation:

Initially, the research organization was recommended to purchase a survey of financial rewards for workers' positions in the region, including employee benefits to set an adequate level of wages for production workers. Furthermore, it was recommended to try to find a technically solvable way to automate production, which would solve problems with labor intensity. This was followed by a recommendation to introduce exit interviews with production workers to find out the real causes of departures. It was also suggested that new entrants be hired on the basis of a CV, references from a former employer and a short job interview. Subsequently, it was recommended to increase the wages of blue-collar workers by, for example, 5 %, in order to make the labor supply more attractive, eliminate overtime, and solve the shortage of workers. In addition, the company should consider inviting an independent expert on occupational safety and climatic conditions in production halls, in particular to improve the level of working conditions. The following proposal was to introduce rewards for bringing in a new employee and at the same time training him. It was also recommended to introduce a transport allowance in the amount of CZK 100 to 150, depending on the distance traveled. In order to unite the work team,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

the researched organization was recommended to invite employees of the production department to dinner once a year. Then it was proposed to provide the employees of the production department with a package of vitamins once a year, and once a month to reserve 2 to 3 thousand crowns for small gift for the employees of the production department, such as an invitation to lunch. This was followed by a proposal to introduce uniforms for production workers, for the winter and summer months, in order to increase their job satisfaction. Last but not least, it was recommended to focus on more frequent praise by a superior employee, especially in order to increase work motivation. Finally, Replast was recommended to regularly interview employees of the production department anonymously to identify any deficiencies and errors, and their subsequent correction.

KEYWORDS

Employee turnover, mobility of employees, employee satisfaction, employee turnover costs

JEL CLASSIFICATION

J3 – Wages, Compensation, and Labor Costs

J6 – Mobility, Unemployment, Vacancies, and Immigrant Workers

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kateřina Polášková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 11
Název DP:	Mobilita zaměstnanců společnosti REPLAST PRODUKT
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Mobilita zaměstnanců v organizaci 2.2 Příčiny, druhy, výpočet fluktuace 2.3 Náklady na mobilitu 2.4 Motivace a spokojenost zaměstnanců 2.5 Metodika práce 3 Analytická část 3.1 Představení společnosti 3.2 Vyhodnocení fluktuace 3.3 Kalkulace nákladů na fluktuaci 3.4 Výsledky vyhodnocení šetření 3.5 Doporučení ke zlepšení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.• BRANHAM, L. <i>7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem</i>. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.• KOCIÁNOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 13. 12. 2019• Zpracování teoretické části do 31. 01. 2020• Zpracování výsledků do 01. 03. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 12. 11. 2019

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc, o=CZ, ou=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA-
10393535

Obsah

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST PRÁCE	3
2.1	MOBILITA ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI	3
2.1.1	<i>Pohyb zaměstnanců v rámci vnitřní mobility</i>	3
2.1.2	<i>Pohyb zaměstnanců v rámci vnější mobility</i>	5
2.2	PŘÍČINY, DRUHY, VÝPOČET FLUKTUACE	7
2.2.1	<i>Příčiny fluktuace</i>	7
2.2.2	<i>Druhy fluktuace</i>	10
2.2.3	<i>Výpočet fluktuace</i>	12
2.3	NÁKLADY NA MOBILITU	17
2.4	MOTIVACE A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	19
2.4.1	<i>Motivace zaměstnanců</i>	19
2.4.2	<i>Pracovní spokojenost</i>	21
2.5	METODIKA PRÁCE	22
3	ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE	25
3.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	25
3.2	VYHODNOCENÍ FLUKTUACE	28
3.2.1	<i>Míra odchodů</i>	29
3.2.2	<i>Index stability</i>	32
3.2.3	<i>Míra přežití</i>	34
3.3	KALKULACE NÁKLADŮ NA FLUKTUACI	38
3.3.1	<i>Náklady fluktuace výrobního dělníka</i>	38
3.3.2	<i>Podíl nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům</i>	41
3.3.3	<i>Podíl přesčasových nákladů vůči mzdovým nákladům</i>	43
3.4	VÝSLEDKY VYHODNOCENÉHO ŠETŘENÍ	44
3.4.1	<i>Kvalitativní šetření</i>	44
3.4.2	<i>Kvantitativní šetření</i>	50
3.5	DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ	59
3.5.1	<i>Průzkum finančního ohodnocení v regionu</i>	59
3.5.2	<i>Automatizace výroby</i>	60
3.5.3	<i>Výstupní pohovory</i>	60
3.5.4	<i>Nábor zaměstnanců</i>	61
3.5.5	<i>Přesčasy a finanční ohodnocení</i>	62
3.5.6	<i>Pracovní prostředí</i>	62
3.5.7	<i>Odměny pro stávající zaměstnance</i>	63
3.5.8	<i>Zaměstnanecké benefity</i>	64
3.5.9	<i>Jednotný oděv</i>	65
3.5.10	<i>Uznání a pochvala nadřízeného</i>	66
3.5.11	<i>Pravidelné dotazování zaměstnanců</i>	66
4	ZÁVĚR	67
	LITERATURA	70

Seznam zkratk

GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PO	požární ochrana
PS	pracovní smlouva
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
ZP	zdravotní pojišťovna

Seznam obrázků

Obrázek 1 Křivka přežití.....	16
Obrázek 2 Výpočet průměrného počtu celkových odchodů za rok 2020.....	30

Seznam tabulek

Tabulka 1 Analýza délek zaměstnání odcházejících zaměstnanců.....	15
Tabulka 2 Příklad analýzy míry přežití.....	16
Tabulka 3 Přehled teorií pracovní motivace.....	21
Tabulka 4 Průměrný počet zaměstnanců v období od 2014-05/2020.....	29
Tabulka 5 Počet rozvázaných pracovních poměrů v období od 2014-05/2020.....	29
Tabulka 6 Průměrná roční míra fluktuace v letech 2014-05/2020.....	31
Tabulka 7 Výpočet indexu stability pro roky 2015 až 2019.....	33
Tabulka 8 Míra přežití zaměstnanců skupiny 1.....	35
Tabulka 9 Míra přežití zaměstnanců skupiny 2.....	35
Tabulka 10 Míra přežití zaměstnanců skupiny 3.....	36
Tabulka 11 Průměrné náklady na odchod 1 dělníka ve výrobě.....	39
Tabulka 12 Celkové, průměrné a roční náklady fluktuace výrobních dělníků.....	41
Tabulka 13 Podíl nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům.....	42
Tabulka 14 Podíl příplatků za přesčasy vůči mzdovým nákladům.....	43

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj fluktuace v letech 2014-05/2020.....	32
Graf 2 Vývoj indexu stability v letech 2015-2019.....	34
Graf 3 Vývoj míry přežití zaměstnanců skupin 1, 2, 3.....	37

1 Úvod

Otázka mobility zaměstnanců si získává stále větší pozornost. Řada organizací se dnes potýká s vysokou mírou fluktuace, tedy rychlou výměnou personálu doprovázenou mnohými negativními aspekty. V každé organizaci existuje nevyhnutelná fluktuace, s níž se personální pracovníci musí smířit. V tomto případě jde o přirozenou míru fluktuace, která je dokonce v mnoha případech žádoucí. Příchod nových zaměstnanců přináší nové nápady, dovednosti, myšlenky i postupy a díky tomu se organizace neustále rozvíjí a zachovává si svou konkurenceschopnost. Není tedy nutné fluktuaci považovat a priori za negativní jev. Na druhou stranu překročení této zdravé míry mobility zaměstnanců představuje pro organizaci hrozbu. Mezi nejčastější rizika nadměrné fluktuace patří zvýšené náklady, únik know-how a důležitých informací ze společnosti nebo i negativní vnímání organizace veřejností. Proto se v poslední době mnohé organizace zabývají personální politikou důsledněji, stále více investují do lidského kapitálu, věnují se dalšímu vzdělávání svých pracovníků a tím se snaží zajistit plynulý výkon a chod celé organizace. Tato snaha se ale často májí účinkem a některým organizacím se stále nedaří míru fluktuace zaměstnanců snížit a stabilizovat. Příčinami častých odchodů zaměstnanců totiž nemusí být pouze interní nedostatky společnosti, jako jsou například finanční ohodnocení, špatné vztahy s nadřízeným, neadekvátní úroveň zázemí a týrání či obtěžování, ale jde i o působení faktorů externích. Zde se jedná především o nízkou nezaměstnanost, otevřenost trhu a s tím související velké množství pracovních nabídek. Vlivem působení těchto faktorů stoupá také tlak na odpovědné manažery, kteří by měli dobře znát své podřízené, vědět jakým způsobem je stimulovat a motivovat k lepším výkonům a v neposlední řadě by měli usilovat o zajištění jejich pracovní spokojenosti. Motivace a pracovní spokojenost jsou také nedílnou součástí managementu lidských zdrojů. Je-li zaměstnanec spokojen, nemá tendence svou pracovní pozici opouštět. Nespokojenost zaměstnanců se projevuje především ztrátou zájmu o vykonávání činnosti, a to může vyústit až v rozhodnutí dané zaměstnání opustit. Nicméně silným vlivem konkurenčních nabídek a dalších faktorů je opravdu obtížné si své zaměstnance udržet.

Fluktuace zaměstnanců je velmi širokým tématem, a proto se práce zabývá především negativní fluktuací, jež souvisí s odchody zaměstnanců z jejich vlastní vůle. Převážná pozornost je dále věnována fluktuaci vnější, tedy pohybu pracovníků z jedné organizace do druhé, která je pro účely diplomové práce klíčová. Cílem diplomové práce je formulovat doporučení pro snížení negativní fluktuace zaměstnanců vybrané společnosti. Dílčími cíli je vyhodnotit aktuální stav fluktuace zaměstnanců ve společnosti Replast Produkt, spol. s r.o., vyčíslit ekonomické dopady fluktuace na zkoumanou společnost a identifikovat aktuální stav pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců zkoumané organizace.

Diplomová práce sestává z několika částí. Po části úvodní následuje část teoreticko-metodologická, která se skládá z pěti hlavních subkapitol. V prvních z pěti hlavních úseků teoreticko-metodologické části bude věnována pozornost mobilitě zaměstnanců v organizaci, kde bude prvotně objasněn samotný termín mobilita zaměstnanců. Dále zde bude popsán jev pohybu zaměstnanců v rámci vnitřní mobility, ke kterému dochází při povýšení, přeřazení pracovníka na jinou pozici nebo při přesunu pracovníka na nižší funkci. Zároveň bude vysvětleno, jak dochází k pohybu zaměstnanců v rámci vnější mobility, tedy pohybu z jedné organizace do druhé. Tento jev je pro diplomovou práci klíčový, a proto zde budou popsány i způsoby rozvázání pracovního poměru, kterými jsou například propuštění, rezignace či penzionování. Druhá subkapitola teoreticko-metodologické části se bude v první řadě zabývat příčinami vzniku fluktuace zaměstnanců, které mohou spočívat v nespokojenosti s finančním ohodnocením, ale i se vztahy na pracovišti a pracovním prostředím. Poté budou popsány základní druhy fluktuace zaměstnanců i nástroje uplatňované při identifikaci stavu mobility zaměstnanců, kterými jsou především míra odchodů, míra přežití a index stability. K čemu tyto

ukazatele slouží, bude vysvětleno v podkapitole „Výpočet fluktuace“. Další a velmi podstatná část teoreticko-metodologické části práce bude věnována nákladům, které vznikají v důsledku zvýšené míry pohybu zaměstnanců. Budou zde popsány náklady přímé, kam se řadí například mzdové náklady odcházejícího pracovníka, ale i náklady nepřímé, které zahrnují například náklady času vynaloženého při zaškolování nových pracovníků. Čtvrtá část bude věnována motivaci a pracovní spokojenosti, tedy tématům, jež jsou také nedílnou součástí managementu lidských zdrojů a úzce souvisí s fluktuací zaměstnanců. Spokojení a motivování zaměstnanci jsou základem úspěšné organizace a ukazatelem kvality managementu společnosti. Poslední subkapitola teoreticko-metodologické části se bude zabývat popisem metod a postupů, které jsou nezbytné k úspěšnému vypracování diplomové práce.

Analytická část diplomové práce, která je klíčovým bodem práce, je rozčleněna do pěti hlavních podkapitol. Primárně bude představena společnost Replast Produkt, spol. s r.o., kde bude prováděn výzkum pro tuto diplomovou práci. Bude popsán hlavní směr výroby, stručná historie společnosti a v neposlední řadě i organizační struktura, včetně jejího grafického znázornění. Tato subkapitola bude navíc doplněna o popis náplně práce jednotlivých pozic. Ve druhé podkapitole analytické části bude vyhodnocen stav fluktuace zaměstnanců zkoumané společnosti. Prvotně bude vypočítána míra dobrovolných odchodů v období od roku 2014 do května roku 2020. Dále bude věnována pozornost indexu stability, jež bude počítán pro 4 až 5 sledovaných období, aby se zjistilo, zda má společnost Replast potíže s odchody dlouhodobě zaměstnaných pracovníků. Nakonec bude vyhodnocena i míra přežití pro 3 skupiny zaměstnanců společnosti Replast, jejichž výsledky ukážou, zdali zaměstnanci společnost opouštějí brzy po nástupu na své pracovní pozice. V další subkapitole bude věnován prostor kalkulaci nákladů vzniklých pohybem zaměstnanců z a do organizace. Zde budou zahrnuty náklady práce personalistů a manažerů, přímé náklady spojené s odchody, nepřímé náklady spojené s odchody a administrativní náklady personální práce. Náklady budou vykalkulovány pro pozici výrobní dělník, kde je zpravidla zaznamenána nejvyšší míra fluktuace zaměstnanců. Poté budou vyčísleny celkové náklady fluktuace výrobních dělníků od roku 2014 do roku 2019, které budou poté porovnány s celkovými náklady společnosti Replast, aby bylo zjištěno, zda náklady fluktuace výrobních dělníků představují pro zkoumanou organizaci hrozbu. Poslední část této subkapitoly se zaměří na náklady přesčasů výrobních dělníků, jež budou porovnány se mzdovými náklady výrobních dělníků. Čtvrtá podkapitola bude zaměřena na kvalitativní a kvantitativní šetření. V části zabývající se kvalitativním šetřením bude věnován prostor vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými zaměstnanci zkoumané organizace, včetně jednatele společnosti, kterých se fluktuace pracovníků výrobního oddělení nejvíce dotýká. Ve druhé části této subkapitoly budou vyhodnoceny zaměstnanecké dotazníky pro současné pracovníky výrobního oddělení zkoumané organizace. Dotazníky budou zaměřeny na vyhodnocení stavu pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců výrobního oddělení. Poslední a zároveň ústřední podkapitola analytické části nese název „Doporučení ke zlepšení“. V této části diplomové práce budou formulována jednotlivá doporučení, která povedou především ke snížení míry fluktuace pracovníků výrobního oddělení zkoumané společnosti a mimo jiné ke zvýšení jejich motivace a pracovní spokojenosti. Tato doporučení budou formulována na základě výsledků výpočtů stavu fluktuace a nákladů fluktuace výrobních dělníků a také vyhodnocených výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Doporučení budou posléze předána managementu zkoumané organizace, který zváží realizaci jednotlivých návrhů.

Závěr práce je zcela poslední kapitolou diplomové práce, kde budou shrnuty nejpodstatnější poznatky práce, včetně souhrnu návrhů a doporučení ke snížení fluktuace.

Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část diplomové práce se zabývá mobilitou zaměstnanců v organizaci i mimo ni. Prvotně je popsán jev vnitřní a vnější fluktuace, poté je vysvětleno, jaké okolnosti směřují ke vzniku fluktuace zaměstnanců, a jsou přiblíženy jsou základní příčiny odchodů pracovníků. Dále je uvedeno, jaké typy fluktuace existují, a poté jsou vysvětleny i metody pro výpočet míry fluktuace. Další subkapitola se zabývá náklady, které zpravidla vznikají v důsledku nadměrné míry fluktuace, a poté je věnována detailnější pozornost motivaci a pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Na konci celé teoreticko-metodologické části bude popsána metodika použitá pro tuto diplomovou práci.

1.1 Mobilita zaměstnanců v organizaci

Téma mobilita zaměstnanců je problémem velmi aktuálním a hojně diskutovaným. Řada organizací se zvýšenou mobilitou pracovníků musí dlouhodobě a intenzivně zabývat. Tento jev Ruth Mayhew (2019), Koubek (2015, s. 237) a Štěpán (2016) vysvětlují jako pohyb zaměstnanců v rámci společnosti i mimo ni. Koubek (2015, s. 237) tyto dva odlišné typy fluktuace zaměstnanců nazval mobilitou vnitřní a mobilitou vnější. Dále Koubek (2015, s. 237) a Marquis a Huston (2009, s. 336) objasňují termín „*staffing*“, jež úzce souvisí s mobilitou vnější i vnitřní. Dle stejných autorů tento pojem vyjadřuje dlouhodobý proces formování pracovní síly organizace. Koubek (2015, s. 237) dále vysvětluje, že *staffing* má dvě stránky – kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní stránka je dle stejného autora výsledkem poměru počtu vstupů do společnosti, poměru počtu výstupů ze společnosti a velikostí pohybu zaměstnanců uvnitř organizace. Naopak stránka kvalitativní je podle Koubka (2015, s. 237) dána hlavně profesně kvalifikačními strukturami zaměstnanců, kteří do společnosti přicházejí nebo z ní odcházejí, a formováním pracovních schopností zaměstnanců zahrnující vzdělávání podporovaného organizací.

Následující podkapitoly se věnují pohybu pracovníků v rámci vnitřní a vnější mobility a popisují, jak k těmto jevům dochází.

1.1.1 Pohyb zaměstnanců v rámci vnitřní mobility

K vnitřní mobilitě zaměstnanců, tedy rozmístování pracovníků v rámci pohybu uvnitř organizace, dochází podle Koubka (2015, s. 238) za účelem sladění zaměstnance s co nejoptimálnějším pracovním místem, což vede především ke zlepšování pracovního výkonu. K rozmístování pracovníků v rámci organizace může docházet podle Koubka (2015, s. 238), Branham (2009, s. 21) a Armstronga (2015, s. 401) několika způsoby:

Povýšení pracovníka

Tento způsob pohybu v rámci společnosti představuje přeřazení pracovníka na důležitější, obtížnější, ve většině případů i lépe placenou pracovní pozici, kdy se zlepšuje i pozice zaměstnance v hierarchii pracovních pozic organizace (Koubek, s. 238). Stejný autor vysvětluje, že povýšení není prováděno pouze za účelem obsadit pracovní pozici zaměstnancem s předpoklady úspěšného vykonávání konkrétní pozice, ale také zvýšit využití pracovních dovedností zaměstnance a vyšší motivovanosti. Stejně i Dvořáková a kol. (2012, s. 164) popisuje, že s povýšením přicházejí i větší výhody, lepší platové ohodnocení a zároveň i větší odpovědnost. Dále Koubek (2015, s. 238) a Dvořáková a kol. (2012, s. 165) uvádějí, že k povýšení dochází ze dvou hlavních důvodů – zprvu z důvodu přímého rozhodnutí příslušných míst organizace, kdy jde o direktivní či administrativní způsob povýšení, nebo zadruhé v důsledku uvolnění pracovní pozice v organizaci, kdy v rámci tohoto povýšení proběhne běžné výběrové řízení a volná pozice je nabídnuta všem zájemcům v dané organizaci.

Koubek také vyzdvihuje, jak je důležité, aby kritéria pro tento typ vnitřní mobility zaměstnanců byla jasná a spravedlivá. Většinou jde o kritéria týkající se schopností, doby zaměstnání ve společnosti a zkušeností (Koubek, s. 238). Druhý popsaný způsob, kdy se uplatňuje výběrové řízení, je podle Koubka v poslední době ve světě preferován, neboť tímto způsobem může být objeven vhodnější pracovník pro tuto pozici na rozdíl od zaměstnance, kterého mohou považovat za vhodného příslušná místa organizace. Dle stejného zdroje dává tato metoda i vyšší pravděpodobnost povýšení všem potenciálním uchazečům o funkci a tím i tlumí častou kritiku zapříčiněnou jmenováním do funkce.

Převedení pracovníka na jinou pozici

Tento způsob pohybu pracovníka uvnitř organizace představuje podle Koubka (2015, s. 239) situaci, kdy zaměstnanec přechází na pracovní pozici, která disponuje zhruba stejným charakterem, pracovní náplní, významem, platem a postavením v hierarchii pracovních funkcí organizace jako pracovní pozice předchozí. Koubek (2015, s. 239), Machač (2014, s. 17) a Dvořáková a kol. (2012, s. 145) uvádějí, že k převedení pracovníka na jinou, ale velmi podobnou pracovní pozici, dochází například z důvodu úspory zaměstnanců v nějaké části organizace, pozastavení výroby produktů, ukončení provozu části organizace, potřeby obsazení nového nebo právě uvolněného pracovního místa či změny pracovní náplně dosavadní pozice. Doyle (2020) doplňuje, že pokud má pracovník zájem o změnu své funkce, může o přesun požádat. Stejný zdroj dále píše, že přesun na novou pracovní pozici může být i dobrým způsobem, jak zahájit novou profesní dráhu, aniž by pracovník musel hledat zaměstnání v nové společnosti. Koubek (2015, s. 239) navíc doplňuje, že ve značném množství případů jde o nespokojenost zaměstnance s původní pracovní pozicí, kde mohl mít přemísťující se pracovník například neshody s kolegy či s vedoucím útvaru/skupiny apod. Po převedení pracovníka z důvodu nespokojenosti se podle Koubka (2015, s. 239) může zlepšit využití pracovníka, jeho spokojenost a motivovanost a tím i pracovní výkon. Koubek (2015, s. 239) píše, že k převedení pracovníka na jinou pracovní pozici nemusí dojít nutně v rámci stejného sídla organizace, ale zaměstnanec může být převeden i na pracoviště stejné organizace, ale v jiném regionu. Stejný autor doplňuje, že v případě tohoto typu převedení je společnost povinna poskytnout pracovníkovi peněžní podporu na uhrazení nákladů na přestěhování a vybavení nového bytu. Kmošek (2018) uvádí, že je možné se setkat s rotací zaměstnanců i pouze za účelem seznámení se s celou organizací, poznání širšího okruhu činností a spolupracovníků a za účelem vymanění se z každodenní rutiny.

Přeřazení na nižší funkci

V tomto případě se dle autorů Kociánové (2010, s. 138) a Kappela (2017) jedná o přemístění pracovníka na nižší funkci, tedy funkci méně odpovědnou, náročnou a často i méně finančně ohodnocenou. S Kociánovou a Kappellem (2017) souhlasí i Koubek (2015, s. 240), který dodává, že jelikož nejde o příliš pozitivní přesun, nelze očekávat ani kladnou reakci přemísťovaného pracovníka. Dále Koubek popisuje, že na rozdíl od povýšení, které je většinou nedirektivní, tedy dobrovolné, v případě sesazení na nižší pozici jde o postup direktivní, kdy není brána v potaz vůle přeřazovaného pracovníka. Kappel (2017) na rozdíl od Koubka (2015, s. 240) píše, že ne vždy jde o postup direktivní, neboť pracovník často o přeřazení na nižší funkci požádá sám. Koubek (2015, s. 240), Kociánová (2010, s. 168) a Kappel (2017) uvádějí hlavní důvody přemístění pracovníka uvnitř organizace formou přeřazení na nižší pozici:

- Původní pracovní pozice je zrušena nebo význam dosavadní pracovní pozice klesne z důvodu organizačních změn, společnost nemá k nabídnutí pracovníkovi jinou alternativu stejně významné pozice, a proto je mu nabídnuta nižší funkce.

- Výkon zaměstnance není nadále shledán jako vyhovující, pracovník nepracuje efektivně a nesplňuje si své povinnosti, a proto je sesazen na nižší pozici. K tomuto degradování může dojít v důsledku zdravotních potíží zaměstnance nebo špatného hodnocení jeho pracovního výkonu.

Koubek (2015, s. 240) a Rodgers (2018) dále popisují, že zaměstnanec může být přeřazen i z důvodů zdravotních. Rodgers (2018) uvádí, že i v tomto případě je převedení na nižší pozici pro daného pracovníka velmi ponižujícím procesem, který je doprovázen pomluvami ostatních kolegů. Koubek dodává, že tento typ přeřazení není příjemnou záležitostí, ale nevrhá alespoň na přemístěvaného pracovníka špatné světlo. Naopak přemístění v důsledku špatného hodnocení výkonu zaměstnance a jeho nepřizpůsobivosti svých pracovních schopností měnícím se požadavkům dosavadní pracovní pozice může být dle autorů Koubka (2015, s. 240) a Doyle (2019) velmi problematické. Koubek (2015, s. 240) tvrdí, že jen v ojedinělých případech se neefektivně pracující zaměstnanec tomuto problému postaví a uzná svá pochybení a vinu, ale naopak v mnohých případech sesazený zaměstnanec začne šířit pomluvy a lhát ostatním kolegům o důvodech jeho přeřazení. Z těchto důvodů je dle Koubka (2015, s. 240) nezbytné ještě před přeřazením pracovníka na nižší funkci zvážit, zdali disponuje vybraný pracovník předpoklady být efektivní i na nižší pracovní pozici. Autor dále zdůrazňuje, že by tento akt mohl mít negativní vliv na výkon celého týmu a mohl by poškodit důvěryhodnost a pověst celé organizace. Proto je v mnoha situacích příhodnější nabídnout takovému pracovníkovi alternativu v podobě propuštění z organizace (Koubek, 2015, s. 241).

1.1.2 Pohyb zaměstnanců v rámci vnější mobility

S termínem propuštění se již mluví o přemístěování pracovníků v rámci vnější mobility, které je v současné době tématem mnohem závažnějším a také diskutovanějším a je zároveň pro tuto práci klíčové. Vnější mobilita zaměstnanců je častěji označována termínem fluktuace, jenž je vysvětlován mnohými způsoby. Vnoučková (2013, s. 13) vysvětluje, že pojem fluktuace pochází z latinského slova „*fluctuare*“, které v překladu znamená „*houpat se na vlnách*“ a „*pohybovat se sem a tam*“. Dále autorka uvádí, že tento termín byl původně definován pro účely studia přírodních věd, ale až v pozdější době byl převzat a začal se používat v kontextu s managementem lidských zdrojů. Významově podobný výklad je uveden i ve slovníku cizích slov, kde je fluktuace popsána jako častá změna, pohyb nebo kolísání. Z těchto faktů vyplývá, že fluktuace zaměstnanců znamená pohyb pracovníků mimo organizaci. Toto vymezení velmi koresponduje s definicí, jež uvádějí Armstrong (2015, s. 44) a Holátová a Doležalová (2014, s. 73), kteří popisují vnější fluktuaci zaměstnanců jako odchody pracovníků z organizace, ale také příchody pracovníků do organizace. Velmi často je totiž termín fluktuace popsán pouze jako odchody pracovníků z organizace a příchody nejsou brány v úvahu. Další je například definice od Nicole Roder (2019), která objasňuje fluktuaci jako ztrátu talentu v rámci pracovní síly během určitého období. Stejná autorka dále uvádí, že ztráta talentu zahrnuje jakékoli odchody zaměstnanců, včetně rezignací, propouštění, odchodu do důchodu a úmrtí. Hovorková (2018) navíc zmiňuje i fakt, že fluktuace sebou nese i některé nežádoucí jevy, jako jsou například zvýšené firemní náklady. Na první pohled by se mohlo zdát, že fluktuace má pouze negativní důsledky, ale opak je pravdou. Příliš vysokou fluktuaci opravdu doprovází několik negativních jevů, avšak přirozená míra fluktuace přináší do organizace i určitá pozitiva (Čermák, 2016). Pozitivní a negativní fluktuace je blíže popsána v podkapitole „Druhy fluktuace“.

Jak u mobility vnitřní, tak i u mobility vnější neboli fluktuace, existuje několik způsobů, jak k těmto jevům dochází. Koubek (2015, s. 243), Armstrong (2015, s. 403) a Gola (2016) uvádějí tyto způsoby trvalého ukončení pracovního poměru:

Propuštění pracovníka

V případě propuštění zaměstnance jde podle Koubka (2015, s. 243) a Armstronga (2015, s. 407) o trvalé ukončení pracovního poměru z iniciativy organizace, které může proběhnout s výpovědí, ale i bez ní. Tato forma ukončení pracovního poměru může být zapříčiněna úsporou pracovní síly, omezením výroby nebo například ukončením nějaké provozní linky, vysvětlují Koubek (2015, s. 403) a Kociánová (2010, s. 193). Tyto důvody vznikají na straně organizace a jsou hromadně nazvány jako propuštění z důvodů nadbytečnosti nebo propuštění z organizačních důvodů. Armstrong (2015, s. 403) také píše o propuštění z důvodu nadbytečnosti a konstatuje, že je to jedna z nejnáročnějších oblastí v managementu lidských zdrojů, kterou se personální oddělení zabývá. Kociánová (2010, s. 193) se shoduje s Armstrongem (2015, s. 403) a popisuje, že tyto personalisté musí postup propouštění pečlivě naplánovat, vést zaměstnance k tomu, aby odešli dobrovolně, a také se věnovat systému kompenzací pro propuštěné zaměstnance. Příčiny vedoucí k propuštění mohou vzniknout ale i na straně zaměstnance, jak uvádí Gola (2016), Doyle (2020), Galloway (2018) a Koubek (2015, s. 243). Stejní autoři uvádějí tyto důvody: porušování disciplíny, nedostatečný výkon, pozdní příchody do práce, časté neodůvodněné absence, požití alkoholu a jiných omamných látek v pracovní době, krádeže z majetku zaměstnavatele, pomlouvání nebo řešení si osobních problémů v pracovní době.

Penzionování pracovníků

Penzionování je podle Armstronga (2015, s. 407) a Koubka (2015, s. 244) dalším způsobem, jakým lze trvale ukončit pracovní poměr. Dle Kociánové (2010, s. 191) a Koubka (2015, s. 244) existují dva rozdílné přístupy, jak se může respektovat důchodový neboli penzijní věk při rozhodování o zaměstnávání daných pracovníků.

1. První přístup je nazván jako politika flexibilního penzijního věku a projevuje se tak, že se v tomto případě věk považuje jen za jakousi dolní hranici, při níž může pracovník opustit svou pracovní pozici, ale jestli podává stále dostatečný výkon a je pro organizaci potřebný, má možnost v organizaci setrvat.
2. Druhý přístup je naopak založen na politice fixního důchodového věku. V tomto případě by mělo dosažení důchodového věku znamenat i ukončení pracovního poměru. Popřípadě je možné, aby pracovník, který dosáhl penzijního věku, dočasně vykonával v organizaci funkci, pro kterou je dostatečně kvalifikován a kterou organizace nemá prozatím kým mladším obsadit. Ovšem ve většině rozvinutých zemí se tato politika fixního důchodového věku neuplatňuje z důvodu existence platných zákonů, které nezahrnují propuštění pracovníka nebo odvolání pracovníka z jeho dosavadní pracovní funkce z důvodu dovršení určitého věku za legální (Koubek, 2015, s. 244; Kociánová, 2010, s. 191).

Koubek (2015, s. 244) popisuje výhody a nevýhody jak politiky flexibilního penzijního věku, tak i politiky fixního penzijního věku.

Výhodou politiky flexibilního penzijního věku je podle Koubka (2015, s. 244) to, že organizace může využívat znalostí, schopností a zkušeností zaměstnance v poproduktivním věku, a to zejména u pozic, pro které je potřeba mít vyšší kvalifikovanost (tvůrčí pracovníci či vysoce kvalifikovaní specialisté). Mimo jiné je i dle Koubkova názoru pro pracovníka výhodnější setrvat v pracovním poměru z důvodu výše příjmu, který je většinou vyšší než důchod. Sightings (2019) shledává výhodou delšího setrvání v zaměstnání i v tom, že práce poskytuje příležitosti pro sociální interakce, vytváří pevnou denní strukturu a poskytuje uspokojení z dobře odvedené práce. Naopak nevýhodou této politiky Koubek (2015, s. 244) shledává v tom, že organizace musí rozhodovat o způsobilosti pracovníka pro práci, což může vyvolat konflikty.

Stejný autor dále zdůrazňuje, že starší pracovníci zpravidla zauímají ty nejdůležitější pozice v organizaci, a to znemožňuje povýšení mladších pracovníků, kteří poté, v důsledku pomalého či žádného karierního postupu, organizaci opustí.

Výhodou politiky pevného důchodového věku je naopak například to, že management organizace nemusí posuzovat způsobilost zaměstnance pro práci a jeho výkonnost, snadněji se plánuje reprodukční potřeba zaměstnanců, personální práce je zjednodušena a je umožněno povyšování mladších zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 244). Nevýhodou této politiky je dle Koubka (2015, s. 244) především to, že organizace ztrácí schopné a kvalifikované zaměstnance.

Na závěr Koubek (2015, s. 245) konstatuje, že politika flexibilního důchodového věku je většinou pro organizaci výhodnější variantou a více zapadá do zásad moderního managementu lidských zdrojů. Dle OECD (2017, s. 51) se také v posledních letech často přistupuje k možnosti kombinace práce a penze, kdy daný člověk opustí pracovní trh pozvolna, nikoli ze dne na den.

Rezignace a ostatní

Dalším způsobem ukončení trvalého pracovního poměru je podle Koubka (2015, s. 245), Armstronga (2015, s. 407), Goly (2016) a Kociánové (2010, s. 194) rozhodnutí pracovníka z jeho vlastní vůle zaměstnání opustit neboli rezignovat. Příčiny rezignace jsou přiblíženy v podkapitole „Příčiny fluktuace“. Gola (2016) a Nicole Roder (2019) uvádějí, že k ukončení pracovního poměru může dojít i úmrtím. Armstrong (2015, s. 407) dodává, že k ukončení pracovního poměru může například dojít i tak, že zaměstnankyně odmítne bez udání důvodu práci po mateřské dovolené. Tyto tři způsoby ukončení pracovního poměru samozřejmě nelze ovlivnit, na rozdíl od odchodů způsobených rezignací pracovníka, které alespoň částečně ovlivnit lze (Koubek, 2015, s. 243).

1.2 Příčiny, druhy, výpočet fluktuace

V předešlé kapitole byl objasněn termín fluktuace a nyní budou i detailněji popsány možné příčiny jejího vzniku. Tyto příčiny mohou být podle Armstronga (2015, s. 317) spojeny například s financemi, ale i se vztahy na pracovišti nebo pracovním prostředím. Co tedy způsobuje odchody zaměstnanců, bude přiblíženo v podkapitole „Příčiny fluktuace“. V rámci mobility zaměstnanců se také rozlišuje několik základních typů, a to například fluktuace pozitivní a fluktuace negativní. Poté se například fluktuace dělí na dobrovolnou a nedobrovolnou, která souvisí s tím, jestli zaměstnanec organizaci opouští ze své vůle, či je propuštěn (Armstrong, 2015, s. 401). Nakonec je objasněn rozdíl mezi pasivní a aktivní stránkou, kterou disponuje vnější fluktuace. Těmito typy fluktuace se bude zabývat podkapitola „Druhy fluktuace“. A nakonec se podkapitola „Výpočet fluktuace“ zaměří na nástroje pro vyhodnocení a kalkulaci míry fluktuace. V této podkapitole budou vysvětleny konkrétně tři metody výpočtů souvisejících s vnější mobilitou zaměstnanců, které popisuje Armstrong (2015, s. 301-302), a to míra odchodů, index stability a míra přežití.

1.2.1 Příčiny fluktuace

V případě, že společnost chce proti nadměrné fluktuaci podniknout určité kroky, tedy stabilizovat ji, a pokud je to možné, jí v co nejvíce případech předejít, je potřeba v první řadě zjistit, co tento zvýšený počet fluktuujících pracovníků způsobuje. Dále je nezbytné si uvědomit, že příčin, které vedou zaměstnance ke změně pracovní pozice, je široká škála a často se nejedná pouze o jeden důvod ke změně, ale o kombinaci více faktorů a okolností, které spolu již delší dobu více či méně souvisí, popisuje Vojtěch (2017, s. 16). Bednář (2018, s. 59) uvádí, že nejdůležitějším člověkem ve společnosti, který by měl rozpoznat to, že je se zaměstnancem

něco v nepořádku, je jeho přímý nadřízený. Stejný autor doplňuje, že právě přímý nadřízený by měl umět rozpoznat změny v chování svých podřízených a pokusit se zvrátit rozhodnutí o odchodu ze společnosti ještě předtím, než se uskuteční.

Příčiny častých rozvázaných pracovních poměrů lze zjistit mnohými způsoby. Nejúčinnějšími metodami jsou podle Kubešové (2018), Armstronga (2015, s. 317) a Kociánové (2010, s. 195) především výstupní dotazníky, v lepším případě výstupní pohovory. Výstupní pohovory jsou podle stejných zdrojů velmi důležitou součástí odchodu zaměstnance z jeho vůle, neboť je možné prostřednictvím tohoto rozhovoru zjistit podstatné informace, které mohou do budoucna napomoci ke snížení nadměrné míry fluktuace. Bednář (2018, s. 60) zdůrazňuje, že častá odpověď na otázku „Proč odcházíte?“ jsou finance. Stejný autor k tomu dodává, že velmi často se v tomto případě jedná pouze o zástupnou příčinu, za níž se schovává řada dalších skrytých významů.

Andrew Sumitani (2020) určil 7 hlavních příčin odchodů zaměstnanců: přepracovanost, špatné vztahy s nadřízeným, nespokojenost s platem a benefity, toxická firemní kultura, vedoucí zaměstnanci se k podřízeným nechovají objektivně, málo příležitostí kariérního postupu a nedostatek slovního ocenění a pochval za odvedenou práci. Portál BreatheHR (2018) se v mnoha bodech shoduje se Sumitanim (2020), který navíc doplňuje dvě další příčiny - přeplacení od konkurence a příliš fyzicky náročnou práci. Armstrong (2015, s. 317) také rozčlenil pravděpodobné příčiny odchodů, z nichž některé se shodují s příčinami Sumitaniho (2020) a portálu BreatheHR (2018). Armstrong tyto možné důvody odchodů rozdělil do několika skupin:

- vyšší mzda či plat jinde;
- lepší rozvoj kariéry jinde;
- větší jistota zaměstnání jinde;
- více příležitostí uplatnit své dovednosti a schopnosti jinde;
- lepší pracovní podmínky jinde;
- špatné vztahy s nadřízeným;
- špatné vztahy s kolegy;
- zastrasování, pronásledování, týrání, obtěžování;
- osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování apod.

Jak již bylo zmíněno v úvodu této subkapitoly, výstupní pohovory jsou dle Armstronga (2015, s. 317), Kubešové (2018) a Kociánové (2010, s. 195) užitečným krokem při odchodu pracovníka z organizace. Armstrong (2015, s. 317) zdůrazňuje, že člověk vedoucí tyto pohovory by měl být zkušený profesionál, který má schopnost se do druhé osoby vcítit, tím i přizpůsobit komunikaci s touto osobou, a díky tomu se dozvědět relevantní informace, které nejsou smyšlené či jakkoli upravené. Také Dvořáková a kol. (2012, s. 165) popisuje podobnou problematiku a s Armstrongem se shoduje v tom, že by tento typ pohovoru měl být uskutečněn pod vedením školeného profesionála, který má s touto činností již zkušenosti. Dvořáková dále uvádí, že je nutné tento pohovor vést až několik týdnů po odchodu zaměstnance ze společnosti, a musí být veden se všemi pracovníky opouštějícími společnost. Stejná autorka zdůrazňuje, že několika týdenní odstup je opravdu nezbytný, neboť odcházející pracovník nebude jednat v afektu, negativní emoce, které zpravidla doprovází odchod ze zaměstnání, zaniknou, a tak informace podané odcházejícím pracovníkem nebudou zkreslené (Dvořáková, 2012, s. 165). Armstrong (2015, s. 317) ale podotýká, že i v případě, kdy se výstupní rozhovor koná po několika týdnech od ukončení pracovního poměru zaměstnance, tak není nikdy jisté, že informace podané bývalým zaměstnancem budou zcela pravdivé. A tak je podle Armstronga na místě i schopnost člověka vedoucího pohovor intuitivně oddělit pravdivé a reálné informace od těch smyšlených a nepravdivých. Stejný autor dodává, že v případě, kdy se vše uskuteční

bez problémů a budou zjištěny příčiny odchodů, následuje analýza těchto příčin, zjištění jejich trendů a nakonec snaha o jejich redukci či v lepším případě úplnou eliminaci.

Branham (2009) in Vnoučková (2013, s. 19) dále člení příčiny fluktuace na vnitřní a vnější. Za vnější důvody fluktuace se považuje například tržní situace v daném odvětví, ekonomická situace nebo míra nezaměstnanosti. Stejný zdroj ale uvádí, že většina rozvázaných pracovních poměrů je zaviněna právě kombinací příčin vnitřních s tzv. šoky. Mezi tyto vnitřní příčiny fluktuace se naopak dle stejného zdroje řadí špatné vztahy v týmu, nevyhovující pracovní doba, neshody se zaměstnavatelem, neztotožnění se s vizí organizace a nepříjemné zázemí. Kombinace těchto faktorů poté může podle Vnoučkové (2013, s. 19) vést ke změně zaměstnání, a to dokonce i ve zcela rozdílném oboru. Jak je již zmíněno výše, Branham (2009) in Vnoučková (2013, s. 19) uvádí kromě vnitřních a vnějších důvodů fluktuace i tzv. šoky. Tento pojem by se dal dle stejného zdroje vysvětlit jako poslední impuls vedoucí ke změně zaměstnání nebo lidově „poslední kapka“. Vnoučková (2013, s. 19-20) uvádí některé situace, jež lze za šoky považovat:

- pracovník je opomenut při povyšování;
- uvědomění si, že finanční ohodnocení či obsah práce neodpovídá tomu, co bylo při nástupu na pracovní pozici slíbeno;
- špatné vztahy s vedoucím pracovníkem;
- pracovník zjistí, že má být přeložen na jiné pracovní místo z pozice, kde byl velmi úspěšný;
- pracovník si povšimne, že se organizace chová v jistých ohledech neeticky a nekorektně;
- pracovník se setká s rasistickým chováním, šikanou, sexuálním obtěžováním;
- pracovník zjistí, že je organizace na prodej, nebo již dokonce prodána byla, což poukazuje na značnou nestabilitu;
- pracovník odhalí, že jeho finanční ohodnocení za stejnou práci je v porovnání s ostatními kolegy nižší;
- pracovníkovi je nabídnuta jiná atraktivní pracovní pozice od jiného zaměstnavatele;
- pracovník musí přinést nepřijatelnou osobní či rodinnou oběť v zájmu společnosti;
- pracovníkovi jsou zadávány ponižující a nepatřičné úkoly;
- pracovníkovi je zamítnuta žádost o přeložení, nebo odmítnuta žádost o volno z rodinných důvodů (Vnoučková, 2013, s. 19).

Branham (2009, s. 27) také popisuje některé šoky neboli body zvratu, kde většina z nich koresponduje se šoky, které popisuje Vnoučková (2013, s.19-20). Branham také uvádí některé další fakty související s fluktuací a jejími příčinami: 63 % dobrovolné fluktuace je zapříčiněno zmíněnými šoky; jen nepatrné množství odchodů je způsobeno výší mzdy; brigádníci a zaměstnanci na částečný úvazek opouštějí pracovní pozici většinou impulzivně z důvodu šokující události; značné množství pracovníků odchází ze zaměstnání v důsledku osobních šoků jako jsou těhotenství, manželství, dědictví, stěhování nebo péče o člena domácnosti a odchod posledního dítěte; výstupní pohovory, které neodhalí původ šoku a zaměstnance nepřimějí se rozhovět o tom, proč odešel, již nemají šanci identifikovat pravou příčinu (Branham, 2009, s. 27).

Hájek (2012) ve svém článku o fluktuaci zaměstnanců popisuje další podobné příčiny odchodů, kterými jsou nedostatek pracovní motivace, neloajalnost pracovníků, neadekvátní způsob vedení, chabá možnost dalšího vzdělání a rozvoje a neodpovídající hodnocení. Sovová (2012) opět velmi podobně popisuje podle ní jednu z nejčastějších příčin odchodů zaměstnanců, kterou

jsou špatné vztahy na pracovišti. Podle Sovové jsou zaviněny hlavně hektickým pracovním tempem, stresovým prostředím a atmosférou strachu. Tyto faktory mohou dle stejné autorky vést k ukončení pracovního poměru, a kromě toho mohou být tyto okolnosti dokonce zneužity psychicky silnějšími a zákeřnějšími pracovníky, a to může vést k frustraci slabších jedinců a v ojedinělých případech i k šikaně na pracovišti.

Značné množství ze zmíněných příčin odchodů souvisí především s pochybeními vedoucích pracovníků a manažerů. Tento fakt uvádí Hájek (2012) ve svém článku, kde tvrdí, že je důležité zacílit právě na vedoucí pracovníky, pokud se jedná o oblast příčin rozvázaných pracovních poměrů. S Hájkem souhlasí i Armstrong (2015, s. 319), dle kterého by hlavní pozornost měla být směřována hlavně na pracovníky zastávající manažerské pozice. Hájek (2012) ve svém článku dále zdůrazňuje, že většina vedoucích pracovníků sice umí svůj tým řídit, ale nemá dovednost své podřízené dostatečně motivovat a vést. Také Tejnorová (2015) uvádí s tím související fakt, a to, že zaměstnanci na vedoucích postech jsou většinou pravidelně odměňováni, na rozdíl od zaměstnanců pracujících ve výrobě, kteří jsou v tomto ohledu většinou opomenuti.

Dále je nezbytné si uvědomit, že tato přemíra fluktuujících pracovníků je v dnešní době v České republice z velké části zapříčiněna i extrémně nízkou mírou nezaměstnanosti. Na trhu je tedy velká škála pracovních pozic, zaměstnanci si mají z čeho vybírat, a tak je dnes ideální čas ke změně zaměstnání (Hovorková, 2018; Hofferová, 2018; Becková, 2018). Z údajů úřadu práce platných k únoru 2020 vyplývá, že je bez práce pouze 3 % lidí, což je nejméně za posledních 23 let. Dle stejného zdroje převládala nejnižší nezaměstnanost na konci února roku 2020 v okrese Praha-Východ, naopak nejvyšší nezaměstnanost v okrese Karviná.

V rámci fluktuace zaměstnanců se rozlišuje několik druhů. Typy vnější mobility zaměstnanců jsou blíže popsány v podkapitole „Druhy fluktuace“.

1.2.2 Druhy fluktuace

Kociánová (2010, s. 243) a Koubek (2015, s. 235) popisují nejzákladnější členění fluktuace, a to fluktuaci vnější a fluktuaci vnitřní. V kapitole „Mobilita zaměstnanců v organizaci“ je již objasněno, že fluktuace vnitřní probíhá v rámci organizace, a fluktuace vnější se dá nazvat také jako mezipodniková, a probíhá tedy mimo organizaci. Podobným způsobem se rozlišuje fluktuace i podle Reiß (2014), kde je uvedena fluktuace vnitřní, tedy v rámci podniku, dále fluktuace vnější, mimo podnik, a nakonec je zde doplněna i fluktuace přirozená, kterou způsobí například úmrtí, odchod do penze nebo zdravotní důvody a mateřská dovolená. Kociánová (2010, s. 243) a Koubek (2015, s. 235) dále píší, že vnější mobilita zaměstnanců, která je pro tuto práci klíčová, disponuje pasivní a aktivní stránkou. Podle Koubka pasivní stránku vnější fluktuace tvoří především určité způsoby, jak ukončit pracovní poměr - propuštění, které je nejčastějším způsobem, jak ukončit pracovní poměr, dále rezignace, odchod do penze nebo úmrtí. V těchto případech jde o ukončení pracovního poměru natrvalo, ale podle Koubka se řadí do pasivní stránky vnější mobility i některé důvody odchodů, jež jsou pokládány pouze za dočasně ukončené. Do této skupiny se řadí mateřská dovolená, dlouhodobé stáže v jiných společnostech, odchody do škol, nebo odchody do veřejných funkcí (Koubek, 2015, s. 236). Dle údajů stejného autora je aktivní stránka vnější fluktuace tvořena především procesy výběru, získávání a přijímání zaměstnanců, kteří budou disponovat těmi nejlepšími schopnostmi hodící se pro danou pozici, budou dodržovat požadavky kladené pro tuto pozici, dále budou splňovat požadavky týmu, v němž je tato pracovní pozice a nakonec i požadavky celé společnosti.

Dále autoři Pawlewicz (2018), Duong (2016), Mayhew (2019) a Armstrong (2015, s. 401) rozlišují fluktuaci dobrovolnou a nedobrovolnou. Nedobrovolná fluktuace spočívá podle Duong (2016) v odchodu zaměstnance z vůle organizace. Podle stejné autorky se mohou

důvody tohoto rozhodnutí pohybovat od špatného výkonu zaměstnance, přes problémy s chováním, až po škrty v rozpočtu nebo strukturální reorganizaci. Armstrong (2015, s. 401) také uvádí důvody nedobrovolných odchodů, jako jsou nedostatečný výkon zaměstnance, špatný zdravotní stav zaměstnance nebo odchod do penze. Stejný autor ale dodává, že nejčastějším důvodem propouštění je snižování nákladů, neboť právě pracovní síla bývá většinou největší položkou nákladů organizace. Dobrovolná fluktuace je naopak ukončením pracovního poměru z vůle zaměstnance, jak už samotný název napovídá. Armstrong (2015, s. 401) vysvětluje, že právě tento typ fluktuace pro organizaci znamená potíže v případě, že tato fluktuace probíhá v nadměrné míře. Autor popisuje, že právě časté dobrovolné odchody zaměstnanců představují pro společnost neplánované finanční náklady vynaložené například k proškolení a vzdělávání nově příchozích pracovníků, ale jde i o náklady administrativní, které souvisí s propuštěním zaměstnance a zároveň přijutím nového.

Dále se rozlišuje i fluktuace pozitivní a fluktuace negativní, jinými slovy žádoucí a nežádoucí. Autor Hudeček (2017) toto členění uvádí a popisuje, že fluktuace žádoucí spočívá v opuštění pracovní pozice z vůle společnosti a koresponduje tedy s pojmem fluktuace nedobrovolná. Naopak fluktuace nežádoucí je podle Hudečka případ, kdy zaměstnanec odejde z organizace ze své vlastní vůle. V tomto případě jde tedy o mobilitu dobrovolnou.

Ovšem toto členění na fluktuaci žádoucí a nežádoucí může být chápáno i jinak. Deborah Brown (2020) popisuje, že pokud je fluktuace příliš vysoká nebo naopak téměř nulová, jde o fluktuaci negativní, a v případě, kdy se fluktuace pohybuje okolo přirozené neboli zdravé míry fluktuace, jde o mobilitu žádoucí. Čermák (2016) a Hovorka (2019) uvádí přirozenou míru fluktuace mezi 5 a 7 %. Bednář (2018, s. 25) doplňuje, že přirozená fluktuace je pro společnost žádoucí, jen nesmí překročit hranici, kdy se vymkne kontrole. Avšak přesná hranice, jež by definovala škodlivost fluktuace na organizaci, neexistuje, jelikož záleží i na daném trhu práce nebo velikosti společnosti a počtu zaměstnanců. Většinou ale platí, že pokud je míra fluktuace méně než 5 % nebo více než 7 %, jde o fluktuaci negativní a v případě zdravé míry fluktuace 5-7 % jde o mobilitu pozitivní (Čermák, 2016). V tomto případě negativní fluktuace působí na organizaci negativně, a naopak žádoucí fluktuace ovlivňuje chod organizace pozitivně. Proto následují odstavce zaměřené na detailnější přiblížení pozitivních a negativních dopadů fluktuace.

Negativní dopady fluktuace

Mezi nejčastější dopady nadměrné, tedy nežádoucí fluktuace, jsou podle Čermáka (2016) omezení produktivity zaviněné odchodem kvalitních pracovníků, možný únik know-how organizace ke konkurenční společnosti, s tím spojené přetažení klientů a mimo jiné se může negativně změnit pohled klientů, dokonce i akcionářů, na celou organizaci. Kmošek (2017) podobně popisuje, že vysoká míra fluktuace může mít negativní dopady především na produktivitu a na morálku zaměstnanců. Štěpán (2016) se ztotožňuje s dopady negativní fluktuace, které popisuje i autor Čermák (2016), a vysvětluje, že v případě nadměrné fluktuace může dojít k úniku citlivých informací, přetažení značné části klientely a v neposlední řadě uvádí, že nadměrná mobilita může dokonce odradit potenciální nové zaměstnance od přijetí pracovní pozice v organizaci, kde je míra fluktuace vysoká.

Pokud se jedná o situaci extrémně nízké až nulové míry fluktuace, i v tomto případě se mluví o negativních jevech. V případě, kdy do společnosti nepřicházejí noví zaměstnanci, zároveň to znamená, že nepřicházejí nové nápady, postoje, zaměstnanci pracují stále ve stejném kolektivu se stejnými lidmi, nedochází k žádné obměně a v důsledku dlouhodobého stereotypu to může vést k demotivaci zaměstnanců podávat lepší pracovní výkon, inovovat a mít chuť se zlepšovat. Téměř nulová fluktuace tedy může vést ke snížení produktivity, a dokonce i k ohrožení existence celé společnosti (Čermák, 2012).

Armstrong (2015, s. 319) také uvádí některé z těchto negativních dopadů nízké i vysoké míry fluktuace, ale především popisuje, že největším problémem vysoké míry fluktuace jsou s ní spojené finanční náklady. Oblast nákladů fluktuace bude přiblížena v podkapitole „Náklady na mobilitu“.

Pozitivní dopady fluktuace

Pokud se jedná o fluktuaci zaměstnanců, zpravidla se mluví pouze o negativních dopadech, ale fluktuace v přirozené míře, kterou je 5-7 %, může přinést do organizace i četná pozitiva. Podle Štěpána (2016) znamená zdravá míra mobility zaměstnanců jistou příležitost. Autor popisuje, že nově příchozí zaměstnanci mohou do organizace přinést množství zajímavých a inovativních myšlenek a nápadů, které mohou společnost posunout z mnoha hledisek dál. Štěpán také podotýká, že kdyby neexistovala žádná fluktuace, trh pracovních příležitostí by nefungoval. Kromě toho je dle stejného zdroje fluktuace zaměstnanců i vysvědčením personalistů. Podobně i Čermák (2016) vysvětluje, že noví zaměstnanci mohou do společností přinést nové nápady, postupy, myšlenky i postoje, také vnášejí do organizace novou a svěží energii, tím dochází ke zlepšení celkové atmosféry panující na pracovišti, a to vede ke zlepšení kvality vykonané práce a celkovému zvýšení efektivity. Linhartová (2011, s. 20) dále považuje v rámci zdravé míry fluktuace za velké plus, když organizaci opustí zaměstnanec, jehož výkony nebyly dostačující, nebo společnost opustí nepříjemný a neoblíbený manažer. To podle autorky může mít vliv na zlepšení vztahů a následně i zvýšení produktivity. Stejný názor má i Brown (2020), která spatřuje velkou výhodu v tom, že ze společnosti může odejít nepříliš výkonný pracovník a zároveň může být přijat pracovník s lepšími schopnostmi a dovednostmi. V souvislosti s tímto pozitivním aspektem fluktuace zaměstnanců pojednávají autoři Mathis, Jackson a Valentine (2014, s. 163), kteří rozlišují fluktuaci funkční a dysfunkční. Funkční fluktuace představuje odchody méně výkonných pracovníků, kteří mohou být nahrazeni zaměstnanci výkonnějšími a spolehlivějšími, a fluktuace dysfunkční zahrnuje odchody kvalitních a klíčových zaměstnanců například ke konkurenci (Mathis, Jackson, Valentine, 2014, s. 163). Fluktuace dysfunkční tedy patří k negativním dopadům fluktuace zaměstnanců. Další výhodou přirozené mobility pracovníků může být například považováno i pravděpodobné vytvoření zdravých konkurenčních vztahů mezi pracovníky, což opět samozřejmě vede ke zlepšení jednotlivých výkonů a zvýšení efektivity a celkové produktivity (Branham, 2009, s. 16).

1.2.3 Výpočet fluktuace

Měření míry fluktuace je podstatným ukazatelem v personálním řízení a je zapotřebí toto měření provádět aktivně a pravidelně. Jestliže organizace míru fluktuace svých zaměstnanců pravidelně identifikuje, může poté předejít prudkému kolísání, a ještě včas například zjistit, že míra mobility pracovníků překročila bod zdravé míry fluktuace 5-7 %. Díky tomu lze okamžitě podniknout určité kroky, než se situace vymkne kontrole (Čermák, 2016). Mayhew (2019) také popisuje, že pravidelná kalkulace míry odchodů zaměstnanců v budoucnu napomáhá při zjišťování příčin rozvázaných pracovních poměrů. Hovorková (2018) také shledává pravidelné měření mobility zaměstnanců důležitým pro správný chod organizace a dále uvádí fakt, že některé společnosti poukazují na výsledek své míry fluktuace jako na ukazatel svého úspěchu. Z těchto údajů vyplývá, že měření fluktuace by mělo být běžnou součástí chodu každé větší organizace, nicméně některé společnosti tento trend zatím nepovažují za důležitý.

Linhartová (2011, s. 21) také vysvětluje, že se nesmí nahlížet na všechny zaměstnance stejně, neboť je velký rozdíl, jestliže je zvýšená fluktuace například ve výrobním oddělení, tedy mezi řadovými zaměstnanci organizace, nebo je zvýšená míra fluktuace zaznamenána na vyšších pozicích nebo v administrativním oddělení. Autorka dále popisuje, že zaškolení řadového dělníka je snadné, rychlé a není třeba na toto zaškolení vynaložit téměř žádné náklady. Avšak tyto

okolnosti dle stejného zdroje neplatí právě u zmíněných vyšších pozic, kde školení může trvat i měsíce, než se zaměstnanec stane zcela produktivním, a je tedy velmi nákladné. Dále Armstrong (2015, s. 300) popisuje důležité pravidlo, jež by se mělo dodržet při správné kalkulaci míry fluktuace - u tohoto výpočtu není vhodné zahrnovat odchody z důvodů mateřské dovolené, špatného zdravotního stavu, odchodu do důchodu nebo invalidního důchodu, neboť tyto odchody nemůže organizace nijak ovlivnit (Armstrong, 2015, s. 300).

Polde Armstronga (2015, s. 300) je důležité znát tři základní nástroje k měření fluktuace – míra odchodů, index stability a míra přežití.

Míra odchodů

Míra odchodů je prvním a nejzákladnějším vzorcem pro výpočet fluktuace zaměstnanců. Tento vzorec uvádí Armstrong (2015, s. 301) a dále se o něm zmiňují například i Čermák (2016), Reiß (2014) a d'Ambrosiová (2014, s. 70). Častý výskyt popisu tohoto vzorce napovídá, že je tento nástroj opravdu tou nejpoužívanější a nejjednodušší metodou pro výpočet fluktuace zaměstnanců. Armstrong (2015, s. 301) vysvětluje, že je vzorec lehce pochopitelný, ukazatel se dobře vypočítává a v rámci managementu lidských zdrojů je velmi užitečný. Vzorec pro výpočet míry odchodů vypadá následovně:

Výpočet míry odchodů (Armstrong, 2015, s. 301)

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100 \quad (1)$$

Jde tedy o podíl počtu pracovníků, kteří během určitého období odešli, a průměrného počtu pracovníků v tomtéž období vynásobený stem. Sledované období je většinou jeden rok a výsledek vychází v procentech.

Armstrong (2015, s. 301) dále podotýká, že tento vzorec může být i zavádějící, neboť se zde nebere ohled na to, přesně po jaké době zaměstnanci z organizace odchází a také jakou konkrétní pracovní pozici opouštějí. I přesto se tento nástroj pro výpočet fluktuace často používá, neboť je velmi rychle pochopitelný a snadno aplikovatelný (Armstrong, 2015, s. 301).

Jak je napsáno výše, i německý zdroj Reiß (2014) se zmiňuje o totožném vzorci. Tento zdroj ho ale pojmenovává BDA (Berechnung der Fluktuation), přeloženo do češtiny jako „výpočet fluktuace“.

Stejný zdroj uvádí i další dva vzorce: Schutlerův model a ZVEI model. Schutlerův model bere na rozdíl od Armstrongova vzorce míry odchodů v úvahu i zaměstnance přicházející do organizace, a ne pouze ty, kteří ji opouštějí. Tento model se tedy zaměřuje i na aktivní stránku. Schutlerův model je podílem počtu odchozích zaměstnanců a součtu zaměstnanců na počátku období a přichozích zaměstnanců vynásobený stem (Reiß, 2014). Výsledek je opět v procentech a tento vzorec je zobrazen níže:

Schutlerův model (Reiß, 2014)

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků na začátku období + příchozí zaměstnanci}} \times 100 \quad (2)$$

Model ZVEI se naopak podle Reiß (2014) soustředí i na počet nahrazených zaměstnanců. Výsledek tohoto výpočtu se určí podílem nahrazených odchozích zaměstnanců a průměrného počtu zaměstnanců opět vynásobený stem, kdy vyjde procentuální hodnota. Tento vzorec je zobrazen níže:

ZVEI model (Reiß, 2014)

$$\text{Podíl fluktuace} = \frac{\text{počet nahrazených odchozích zaměstnanců}}{\text{průměrný počet pracovníků}} \times 100 \quad (3)$$

Ve vzorci 3 je nutné do čitatele dosadit počet nahrazených odchozích zaměstnanců. Tato hodnota se vypočítá podle Reiß (2014) následovně:

Výpočet počtu nahrazených odchozích zaměstnanců (Reiß, 2014)

$$\text{Nahrazené odchody} = \frac{\text{příchody} + \text{odchody} - (\text{příchody} - \text{odchody})}{2} \times 100 \quad (4)$$

Výsledek vzorce 4 se dosadí do čitatele vzorce 3 a vydělí se průměrným počtem zaměstnanců. V případě, kdy je počet příchodů vyšší než počet odchodů, nebo je s odchody alespoň srovnatelný, tak u modelů ZVEI, BDA i Armstrongova modelu vychází stejná hodnota. V opačném případě bude hodnota dána výpočtem pomocí modelu ZVEI nižší než hodnota u Armstrongova modelu a modelu BDA (Reiß, 2014).

Pro účely této práce je nejvhodnější použít vzorec pro výpočet míry odchodů, který zmiňuje Armstrong (2015, s. 301) i Reiß (2014), jež ho nazývá zkratkou BDA.

Index stability

Další metodou používanou v rámci výpočtu míry fluktuace zaměstnanců je index stability neboli míra stability, kterou uvádějí autoři Armstrong (2015, s. 301) a d'Ambrosová (2014, s. 70). Podle Armstronga (2015, s. 301) je tento nástroj k měření fluktuace vylepšením předchozího vzorce pro výpočet míry odchodů. Stejný autor popisuje, že tento vzorec zkoumá tendence dlouhodobě zaměstnaných pracovníků setrvat v organizaci, a tudíž zkoumá míru kontinuity zaměstnání. Index stability se vykalkuluje podílem počtu pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku a počtu pracovníků zjištěný před rokem vynásobeným stem. Tento vzorec opět vyprodukuje hodnotu udanou v procentech a je zobrazen níže:

Výpočet indexu stability (Armstrong, 2015, s. 301)

$$Index\ stability = \frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky v zaměstnání}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100 \quad (5)$$

Armstrong (2015, s. 302) stejně jako u míry odchodů doplňuje, že tento vzorec může mít taktéž zavádějící charakter, protože nebere v úvahu výrazně rozdílné situace v podniku s vysokým počtem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků ve srovnání s podniky, kde převládají zaměstnanci s krátkou dobou zaměstnání.

Armstrong (2015, s. 303) dále uvádí, že lze vypovídací hodnotu indexu stability zvýšit provedením analýzy průměrné délky zaměstnání osob, které z podniku odchází. Příklad této analýzy ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1 Analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců

Zaměstnání	Odcházející zaměstnanci podle délky zaměstnání						Celkový počet odchodů	Průměrný počet zaměstnanců	Míra odchodů zaměstnanců v %
	Méně než 3 měsíce	3 až 6 měsíců	6 měsíců až 1 rok	1 až 2 roky	3 až 5 let	5 a více let			
A	5	4	3	3	2	3	20	220	9
B	15	12	10	6	3	4	50	250	20
C	8	6	5	4	3	4	30	100	30
Celkem	28	22	18	13	8	11	100	570	18

Zdroj: Armstrong (2015, s. 303)

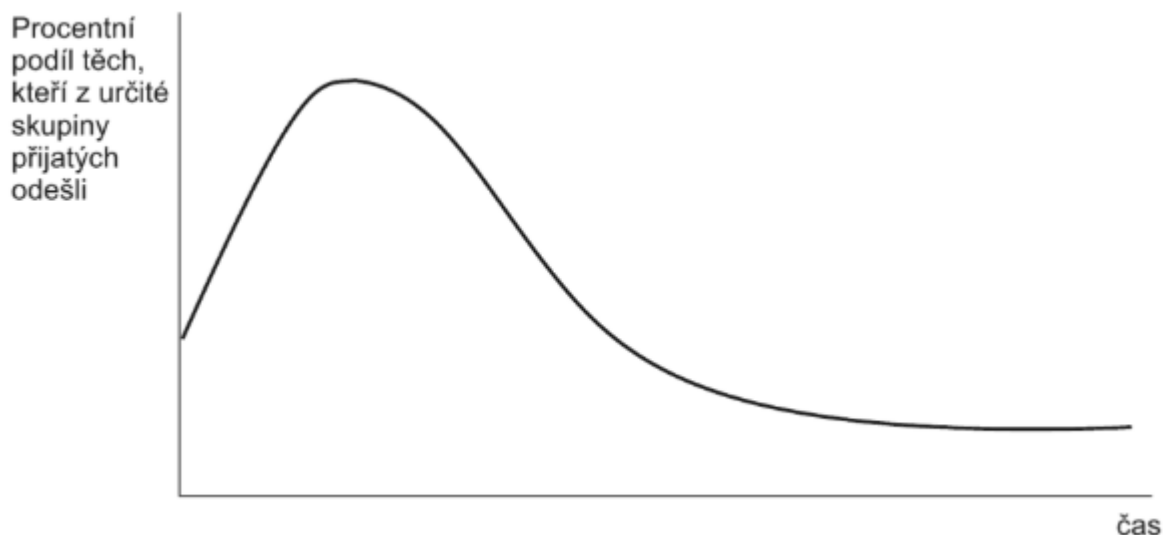
Stejný autor ale dodává, že bohužel i tato analýza není zcela ideální, jelikož se zaměřuje pouze na zaměstnance odcházející. Přesnější analýza by měla pro každou určenou délku zaměstnání porovnávat počty odcházejících s počty zaměstnaných pracovníků. Například jestliže by zaměstnanců s méně než třemi měsíci zaměstnání bylo 100 a zaměstnanců s pěti a více lety zaměstnání bylo taktéž 100, podíl odcházejících z těchto kategorií by potom činil 28 %, respektive 11 %. Tyto údaje poskytují více užitečných informací, obzvláště v případě, kdy je možné za účelem objevení špatných trendů analyzovat i období předešlé (Armstrong, s. 304).

Míra přežití

Třetí a poslední metodou používanou při výpočtu míry fluktuace je tzv. míra přežití. Tato metoda je efektivním nástrojem k pozorování určité nové skupiny zaměstnanců, například absolventů, a díky ní se může snadno posoudit efektivnost získávání a stabilizace zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 302). Armstrong (2015, s. 302) a Dvořáková a kol. (2012, s. 524) popisují, že míra přežití zkoumá, kolik zaměstnanců přijatých v určitém období ve společnosti pracuje po určitém počtu měsíců nebo let. Armstrong uvádí, že míra přežití je tedy podílem počtu zaměstnanců, kteří jsou přijati v určitém období, a počtu zaměstnanců, kteří v organizaci pracují po určité době, vynásobeným stem. Například do společnosti nastoupí 10 nováčků a po roce zůstává na své pracovní pozici 5 z těchto pracovníků. Míra přežití této skupiny je tedy 50 %.

Postupný úbytek zaměstnanců ve zkoumaném období lze vyjádřit křivkou přežití, která je zobrazena na obrázku 2.

Obrázek 1 Křivka přežití



Zdroj: Armstrong (2015, s. 302)

Základní tvar této křivky je ve většině případů podobný, ale Armstrong (2015, s. 302) dodává, že se vrchol této křivky, v případě kvalifikovanějších zaměstnanců, může posouvat, nebo být nižší. Dvořáková a kol. (2012, s. 524) dále doplňuje, že míra přežití je mimo jiné indikátorem úrovně podnikového klimatu a personální práce. Příklad analýzy míry přežití zobrazuje tabulka 2.

Tabulka 2 Příklad analýzy míry přežití

Skupina zaměstnanců	Původní počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců ke konci roku po přijetí do zaměstnání				
		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	16
C	48	39	33	30	27	24
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
Celkem	200	167	142	125	112	100
Průměrná míra přežití	100 %	83 %	71 %	62 %	56 %	50 %

Zdroj: Armstrong (2015, s. 302)

V tabulce 2 je 5 skupin zaměstnanců a zkoumané období je 5 let. U všech skupin zaměstnanců vychází na konci zkoumaného období míra přežití 50 %. Během 5 let tedy polovina původního počtu zaměstnanců každé skupiny pracovníků opustila svou pracovní pozici.

1.3 Náklady na mobilitu

Jak již bylo zmíněno, nadměrná míra fluktuace může být velmi nákladná. Armstrong (2015, s. 319) ve své knize například zmiňuje průzkum provedený britským Chartered Institute of Personnel and Development v roce 2005, ze kterého vyplynula částka 4 625 liber na jednoho odcházejícího pracovníka. Stejný autor ale upozorňuje, že není možné jednou určit náklady vzniklé při odchodu jednoho zaměstnance a následně je zobecňovat, jelikož tyto náklady se liší v závislosti na druhu odvětví, organizaci a v neposlední řadě i povaze a obtížnosti náplně pracovní pozice. Čím vyšší a náročnější pozice, tím vyšší náklady na obsazení této pozice novým pracovníkem, a proto je nezbytné vypočítat náklady na fluktuaci pro jednotlivé pracovní místa zvlášť. Autoři Vnoučková (2013, s. 23-24), Armstrong (2015, s. 319), Bowes (2010), Urban (2013) a d'Ambrosiová (2014, s. 70) poukazují na určité faktory, které je potřeba v rámci výpočtu nákladů na odchody pracovníků uvážit:

- náklady zaviněné nedostatečným výkonem zaměstnance před jeho odchodem z organizace a s tím související náklady neefektivně pracujícího zaměstnance ve stádiu odcizení či ve výpovědní lhůtě;
- náklady vynaložené na okamžitou výpověď – odstupné, právní spory se zaměstnanci apod.;
- náklady na výstupní pohovory;
- mzdové náklady odcházejícího pracovníka;
- administrativní náklady personální práce;
- přímé náklady na získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování apod.);
- nepřímé náklady času stráveného personalistoy při získávání a výběrů nových zaměstnanců;
- přímé náklady orientace náhradníků (vstupní kurzy, zapracování, cena materiálů a manuálů poskytovaných novému zaměstnanci apod.);
- nepřímé náklady času vynaloženého personalistoy na orientaci nových zaměstnanců;
- přímé náklady vzdělávání a školení nových pracovníků;
- nepřímé náklady času vynaloženého liniiovými manažery a ostatním personálem při zaškolování nových pracovníků;
- ztráty způsobené tím, že dosavadní zaměstnanec odešel dříve, než se předpokládalo, a především, než byl nalezen náhradník (pokles produktivity, ztráty přínosu k cílům organizace, pokles prodeje, ztráta uspokojení zákazníků atd.);
- ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují.

Většinu těchto faktorů spojených s náklady na fluktuaci lze zařadit k nákladům přímým či nepřímým. Urban (2013) popisuje, že přímé náklady jsou tvořeny především náklady spojenými s administrací odchodů a příchoďů, hledáním a výběrem nových zaměstnanců a jejich zaškolením. Dle stejného autora k těmto přímým nákladům lze z detailnějšího pohledu přiřadit i položky spojené s potřebou cestovat - například při posuzování nových uchazečů,

ověřování referencí, vytvoření nových tréninkových materiálů a vedení výstupních pohovorů. Také Vnoučková (2013, s. 23) a Armstrong a Taylor (2014, s. 251) se zabývají popisem nákladů přímých a nepřímých a zahrnují do přímých nákladů, podobně jako Urban (2013), náklady na získávání, adaptaci a vzdělání nově příchozích pracovníků, dále administrativní náklady a odstupné. Naopak do nákladů nepřímých se podle Vnoučkové (2013, s. 23) a Armstronga a Taylora (2014, s. 251) řadí především náklady příležitostně spojené s časem vynaloženým personalisty na získávání, adaptaci a školení náhradních zaměstnanců. Dle stejných zdrojů se do nepřímých nákladů dále řadí i ztráty výkonu pracovníků, kteří odcházejí před nalezením náhradníka, kteří přicházejí, než dojde k jejich zapracování, a nakonec i ztráty z důvodů zpoždění při získávání a zapracování náhradních pracovníků. V rámci kalkulace nákladů na fluktuaci zaměstnanců je tedy nezbytné zahrnout jak náklady přímé, tak náklady nepřímé (Vnoučková, 2013, s. 23; Armstrong a Taylor, 2014, s. 251).

Hovorková (2018) také ve svém článku řeší problematiku nákladů na fluktuaci zaměstnanců. Uvádí, že v České republice se fluktuace pohybuje okolo 14 % až 16 %, přičemž za zdravou míru fluktuace se považuje 5 až 7 %. Stejná autorka uvádí, že některé společnosti čelí fluktuaci až 100 % ročně, což znamená zcela obměněný kolektiv během jednoho roku. V tomto případě jde hlavně o call centra a výrobní podniky. Hovorková (2018) dále popisuje, že náklady na jednoho odcházejícího pracovníka mohou činit až 20 tisíc Kč. Z toho vyplývá, že například 30% míra fluktuace vyvolá měsíční náklady až milion a půl korun, a pokud tedy tato fluktuace klesne například na 15 %, organizace ušetří až 750 tisíc Kč. Dále autoři Duda a Žůrková (2013, s. 2074) prováděli studium týkající se nákladů na fluktuaci zaměstnanců a došli k závěru, že tyto náklady mohou být až 1,5× vyšší než průměrné roční mzdy odcházejících pracovníků. Také je nutné dodat, že v tomto průzkumu nebyly zahrnuty náklady spojené s náborem nových pracovníků a výpočty se přizpůsobovaly daňové politice v České republice. K výši nákladů na odchody zaměstnanců Vnoučková (2013, s. 23) uvádí, že přijetí jednoho zaměstnance z externích zdrojů stojí společnost 17 až 50 tisíc Kč, přičemž obsadit volnou pozici trvá průměrně 30 a 47 dní.

Drew Fortin (2017) dále popisuje metodu, jak vypočítat náklady na mobilitu zaměstnanců. Stejný zdroj uvádí, že při výpočtu je nutné zahrnout celkové odměny odešlého zaměstnance (plat, benefity), náklady na pokrytí volných pozic, náklady na obsazení volných pozic, náklady na nástup a adaptaci nového zaměstnance a naposled i náklady na dobu, než se nový zaměstnanec zcela přizpůsobí procesu a začne být produktivní. Vnoučková (2013, s. 210) také popisuje metodu, jak vypočítat náklady vzniklé fluktuací zaměstnanců. Autorka uvádí, že se tyto náklady musí kalkulovat odděleně pro každý druh pracovní pozice a nesmí se zobecňovat, neboť se výše nákladů liší náročností a charakterem konkrétní pracovní pozice, požadovanou kvalifikací pro danou pozici a v neposlední řadě i různorodostí odvětví, ve kterém společnost působí. Celkové náklady na jednoho pracovníka se dle Vnoučkové (2013, s. 210) mohou vypočítat dle následujícího vzorce 6:

Výpočet nákladů fluktuace za časové období 1 (Vnoučková, 2013, s. 224)

$$\begin{aligned} \text{Náklady na fluktuaci} = & (\text{náklady práce manažerů a personalistů} + \\ & \text{přímé náklady} + \text{nepřímé náklady} + \text{režijní náklady personální práce}) \times \quad (6) \\ & \text{počet nahrazených zaměstnanců za dané období} \end{aligned}$$

Vnoučková (2013, s. 224) dále rozepisuje jednotlivé položky ze vzorce 6 podrobněji ve vzorci 7, který je zobrazen níže:

Výpočet nákladů fluktuace za časové období 2 (Vnoučková, 2013, s. 224)

$$\begin{aligned} & \text{Náklady na fluktuaci} = \\ & (PI + SI + In + PřP + P + V + Š + Or + ON + Ho + Mo + Po + Mz + \\ & \quad VK + Mat + Os + T + Zap + KM + Kon + Od + Ev + Zl + MA) \times \quad (7) \\ & \text{počet nahrazených zaměstnanců za dané období} \end{aligned}$$

Nákladové položky obsažené ve vzorci 7 jsou rozepsány v tabulce, která se nachází v příloze 1. Branham (2009, s. 18) a Greg Willard (2014) doplňují, že jen pohled na náklady fluktuace neposkytuje celý obraz, jelikož mnoho zaměstnanců se ještě dlouho před jejich odchodem společnosti odcizí. Stejní autoři popisují, že tito zaměstnanci nejsou společnosti oddáni, jsou neproduktivní, často absentují, a dokonce mohou pracovat i proti zájmům samotné společnosti. Tuto okolnost, kterou zmiňují Branham (2019, s. 18) a Willard (2014), Vnoučková (2013, s. 2010) ve svých vzorcích na výpočet nákladů fluktuace nezahrnuje. Avšak metoda výpočtu nákladů na fluktuaci zaměstnanců dle autorky Vnoučkové je i tak velmi přesná a přehledná. Proto byla shledána nejvhodnější metodou pro účely této práce a bude použita v analytické části práce při kalkulaci nákladů na fluktuaci pracovníků.

1.4 Motivace a spokojenost zaměstnanců

Motivace a spokojenost zaměstnanců jsou také důležitými tématy, které úzce souvisí s fluktuací zaměstnanců, neboť dobře motivovaný a spokojený pracovník organizaci určitě neopustí, naopak pracuje efektivně, podává nadstandardní výkony a tento trend přenáší i na své spolupracovníky (Armstrong, 2015, s. 217). Motivace a spokojenost zaměstnanců jsou tedy podstatnými složkami managementu lidských zdrojů, které ovlivňují úspěšnost a chod celé organizace.

1.4.1 Motivace zaměstnanců

Armstrong (2015, s. 217) popisuje motivaci jako sílu, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Dále autor uvádí, že motivovaní pracovníci dosahují nadprůměrného výkonu a jsou ochotni dobrovolně vynaložit větší úsilí a udělat více, než se od nich očekává. Armstrong (2015, s. 218) dále popisuje, že lidé jsou motivovaní v případě, kdy očekávají dosažení určitého cíle a získání hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby, díky určitému nadstandardnímu jednání. Dle stejného zdroje motivovaní lidé uplatňují pozitivní dobrovolné chování a v nejlepším případě jsou motivovaní sami od sebe nebo dodatečně i kvalitním vedením, rozmanitými odměnami i samotnou prací, a tak dosahují těch nejlepších výsledků. Plamínek (2011, s. 72) k tomu dodává, že je příhodné poznat co nejlépe člověka, který má být motivován, a zároveň v průběhu jeho ovlivňování myslet nejen na své zájmy a zájmy celku, ale i na zájmy jedince, který je motivován.

Autoři Armstrong (2015, s. 218), Kociánová (2010, s. 27), Urban (2013, s. 66) a autorky Pauknerová, Jarošová, Lorencová (2017, s. 45) rozlišují motivaci vnitřní a motivaci vnější.

Vnitřní motivace

Podle Kociánové (2010, s. 27) a Urbana (2013, s. 67) se vnitřní motivace týká především vnitřního uspokojení a vztahuje se především ke „kvalitě pracovního života“. Kociánová uvádí příklady jako odpovědnost, možnost rozvoje schopností a dovedností, autonomie, příležitost k funkčnímu postupu a zajímavá práce. Armstrong (2015, s. 218) podobně jako autorka Kociánová (2010, s. 27) popisuje, že se vnitřní motivace projevuje v případě, kdy lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná, poskytuje přiměřenou míru autonomie, tedy volnost v rozhodování a jednání, dále možnost využívat a rozvíjet své znalosti a schopnosti a podobně i dosáhnout úspěchu a vysněné kariéry. Pauknerová, Jarošová, Lorencová (2017, s. 45) popisují vnitřní motivaci v podobném duchu. Uvádějí, že vnitřní motivace má příčinu ve vnitřních faktorech, je spojena s pozitivní zpětnou vazbou, potřebou uznání, radostí z práce, spokojeností s podstatou práce, přičemž velmi záleží na tom, jak jedinec tyto faktory vnímá. Stejně autorky doplňují, že vnitřní motivace je někdy nazývána jako motivace intrinsická. Armstrong (2015, s. 218) vysvětluje, že vnitřní motivace vyplývá z práce samotné a nepodněcuje ji vnější pobídky. Hackman a Oldman (1974) in Armstrong (2015, s. 218) vymezili pět klíčových charakteristik práce, které podněcují vnitřní motivaci zaměstnanců: rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba. Pink (2009) in Armstrong (2015, s. 218) navrhl pro vedoucí pracovníky a manažery tři opatření ke zvýšení motivace:

- autonomie – dovolit pracovníkům stanovit si vlastní plán a zaměřit se především na dosahované výsledky než na způsob vykonávání práce;
- dokonalost – pomáhat pracovníkům se zlepšovat a zároveň s nimi sledovat jejich zlepšování;
- účel – při udělování pokynů vysvětlit pracovníkům nejen způsob, jak se to dělá, ale i z jakého důvodu se to dělá.

Při uplatnění těchto tří opatření by manažeři a vedoucí pracovníci své podřízené efektivněji motivovali k lepším výkonům a napomohli by tak zvýšení efektivity celého pracovního týmu (Armstrong, s. 218).

Vnější motivace

Vnější neboli extrinsická motivace je postavena podle autorů Pauknerové, Jarošové, Lorencové (2017, s. 45) a Urbana (2013, s. 66) na vnější stimulaci a faktorech práce, jako jsou systém odměňování či pracovní podmínky, a je vázána na prostředí organizace. Autoři dále uvádějí, že nadřazený pracovník má značný vliv na úroveň této motivace, neboť je prostředníkem mezi organizací a pracovníkem. Kociánová (2010, s. 27) píše, že vnější motivace je záměrným vnějším působením a cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace (pochvala, povýšení, tresty, zvýšení platu apod.). V tomto směru stejná autorka zmiňuje i termín stimulace, jež má k termínu motivace velmi blízko. Stimulace na rozdíl od motivace působí dle Kociánové na psychiku zvnějšku a jejím úkolem je změna motivace a obecněji také ovlivňování pracovní ochoty lidí. Kociánová (2010, s. 27) dále uvádí, že stimulace má žádoucí účinek v případě využití stimulů (podnětů, pobídek) v souladu s vnitřní motivací jedince. Tyto stimuly tedy nefungují, jestliže pracovník nedisponuje vnitřní motivací a nechce se sám zlepšovat a rozvíjet. Stejně i Armstrong (2015, s. 219) jinými slovy popisuje, že vnější motivátory mohou mít rychlý výrazný účinek, ale ne nutně dlouhodobý, na rozdíl od vnitřních motivátorů, které mají hlubší a dlouhodobější účinky, neboť jsou součástí lidí a jejich práce. Tím Armstrong potvrzuje teorii Kociánové (2010, s. 27), že vnější stimuly pozitivně fungují pouze v souladu s vnitřní motivací a v jiném případě fungují sice výrazně, ale pouze krátkodobě.

Jak vnitřní a vnější motivace působí potom vysvětlují jednotlivé teorie motivace, které jsou zobrazeny v tabulce 3.

Tabulka 3 Přehled teorií pracovní motivace

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
3. Proces – očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces – dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
Proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

Zdroj: Kociánová (2010, s. 27)

V tabulce 3 je například teorie Maslowa, která je založena na hierarchii lidských potřeb: fyziologická potřeba, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a potřeba sebeaktualizace. Teorie předpokládá, že k existenci vyšších potřeb musí být uspokojeny potřeby nižší (Kociánová, 2010, s. 28). Naopak teorie instrumentality zdůrazňuje především vliv finanční stimulace a v extrému tato teorie reprezentuje názor, že lidé pracují pouze pro peníze (Kociánová, 2010, s. 28). Armstrong (2015, s. 229) uvádí, že každého motivuje něco jiného. Podle autora může být finanční odměna účinným motivačním prostředkem a zároveň ukazatelem toho, že si zaměstnavatel svého zaměstnance váží. Stejný zdroj ale zdůrazňuje, že není možné očekávat stejné účinky finanční motivace na všechny pracovníky. Podle Armstronga (2015, s. 229) a Dvořákové a kol. (2012, s. 215) jsou pro mnohé zaměstnance důležitějšími faktory například kvalita vedení, způsob vedení a pracovní podmínky.

1.4.2 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je dalším důležitým ukazatelem velmi úzce souvisejícím s fluktuací zaměstnanců, neboť je-li pracovník se svým zaměstnáním spokojen, nemá důvod pro odchod ze zaměstnání a pracuje efektivně. Naopak zaměstnanec nespokojený má tendence svou pracovní pozici opustit a v případě setrvání ve stávajícím zaměstnání nepodává stoprocentní výkony (Armstrong, 2015, s. 229).

Podle Urbana (2013, s. 76) lze pracovníky účinně motivovat většinou jen tehdy, kdy netrpí nespokojeností, která jejich motivaci brání. Stejný autor tvrdí, že hlavním zdrojem poklesu pracovní spokojenosti je jednání nadřízených pracovníků. Armstrong (2015, s. 228) k tématu doplňuje, že spokojenost se zaměstnáním se týká především pocitů a postojů, které lidé mají ke své práci, přičemž pozitivní postoje k práci naznačují spokojenost s prací a naopak nepříznivé postoje k práci znamenají zpravidla nespokojenost s prací. Armstrong (2015, s. 228-229) a Urban (2013, s. 76-77) popisují faktory, jež ovlivňují úroveň pracovní spokojenosti:

- **vnitřní motivační faktory** – obsah práce, rozmanitost schopností, významnost práce, autonomie;
- **úroveň kontroly** – touha být neustále zapojen do práce spolu se svými spolupracovníky;
- **úspěch nebo neúspěch** – úspěch vyvolává spokojenost a člověk sám sobě dokáže, že plně využil svých možností; naopak neúspěch vyvolává nespokojenost.

Na závěr lze tedy říci, že pracovní spokojenost je podstatnou složkou řízení lidských zdrojů, neboť může ovlivnit s jejím růstem či poklesem přímou úměrou i pracovní výkon. Při uplatnění vlídné a podnětné kontroly a uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců je možné udržet většinu pracovníků pracovníně spokojených a tím i napomoci zvýšení produktivity a pozitivnímu vývoji organizace (Armstrong, 2015, s. 229).

1.5 Metodika práce

Metodika práce je poslední podkapitolou teoreticko-metodologické části a je zde popsáno, jak bylo postupováno při zpracování této diplomové práce. Metodiku je možné rozdělit do dvou hlavních částí – metody využití při vypracování teoreticko-metodologické části a odlišné metody použité k vypracování části analytické. Prvotně však bylo nutné vybrat téma, kterým se diplomová práce bude zabývat. Po stanovení tématu práce autorka práce telefonicky oslovila společnost Replast Produkt, spol. s r.o., o které byla informována, že má tato společnost jisté obtíže se zvýšenou mírou fluktuace zaměstnanců. Po oslovení této společnosti bylo autorce kladně odpovězeno, přičemž byly obdrženy kontakty ke spolupráci, a to především kontakt na mzdovou účetní, která v organizaci pracuje od jejího vzniku. Po odevzdání zadání diplomové práce bylo možné formulovat cíl a hrubou metodiku a začít s vypracováním teoreticko-metodologické části diplomové práce.

K dosažení určeného cíle bylo nezbytné využití většího množství postupů a metod. Teoreticko-metodologická část je založena na rozboru a komparaci odborné literatury a relevantních internetových článků. Tyto zdroje se zabývaly především managementem lidských zdrojů a fluktuací zaměstnanců, aby autorka čtenáře zasvětila do problematiky mobility zaměstnanců v organizaci. Konkrétně zde byl vymezen pojem fluktuace zaměstnanců a následně bylo popsáno, jak k ní dochází. Další subkapitoly se zabývaly příčinami vzniku fluktuace, poté základními druhy fluktuace a způsoby výpočtu míry mobility zaměstnanců. Posléze byla věnována detailnější pozornost nákladům, které vznikají zpravidla v důsledku zvýšené míry fluktuace. Posledními diskutovanými tématy byly motivace a pracovní spokojenost, tedy faktory, které úzce souvisí s fluktuací zaměstnanců v organizaci.

Publikace, ze kterých bylo při zpracování práce čerpáno, byly převážně ve fyzické knižní formě. Ty byly autorkou práce opatřeny většinou ze Studijní a vědecké knihovny v Plzni. Elektronické zdroje byly hledány přes internetový portál Google. V rámci citačních standardů byl zvolen harvardský styl, jež je vyžadován na Vysoké škole ekonomie a managementu. Při citaci se započne uvedením autora, poté roku vydání publikace a nakonec strany. Veškeré zdroje použité pro zpracování práce jsou uvedeny na konci diplomové práce za závěrem. Zdroje jsou zde seřazeny dle abecedního systému a většinou byly vytvořeny prostřednictvím internetové stránky www.citace.com.

V analytické části byla primárně představena zkoumaná společnost Replast Produkt, spol. s r.o. Čerpáno zde bylo především z oficiálních stránek organizace a z informací získaných při kvalitativních rozhovorech, jejichž přepis se nachází v příloze 5. Rozhovory byly uskutečněny na začátku výzkumu, a to se mzdovou účetní, vedoucím provozu a jednatelem společnosti

Replast. Rozhovor se mzdovou účetní byl považován při zpracování analytické části diplomové práce za klíčový. Díky tomuto rozhovoru bylo získáno velké množství důležitých informací o společnosti. Mzdová účetní poskytla nejdůležitější interní dokumenty, seznámila autorku práce s organizační strukturou a poskytla veškerá dostupná čísla z interního systému, ke kterým je přístup omezen. V následující kapitole byl vytvořen přehled fluktuace ve zkoumané společnosti od roku 2014 do května roku 2020. Prvotně byla kalkulována míra odchodů, poté index stability a nakonec míra přežití u tří skupin zaměstnanců společnosti Replast. Tato kapitola byla zpracována na základě údajů poskytnutých mzdovou účetní. Využitými údaji pro jednotlivé výpočty byly především průměrné počty zaměstnanců, počty odchodů během let sledovaného období, počty nástupů během sledovaného období, počty zaměstnanců dle délky zaměstnání u společnosti a počty zaměstnanců ke konci let sledovaného období. Díky tomu tak bylo možné vypočítat míru fluktuace pro každý sledovaný rok až do května roku 2020, včetně indexu stability pro roky 2015 až 2019 a míry přežití pro 3 skupiny zaměstnanců, a seznámit tak čtenáře se stavem fluktuace pracovníků ve zkoumané společnosti. Autorka diplomové práce se rozhodla vypočítat míru odchodů i pro rok 2020, a to z informací platných ke květnu roku 2020. Autorka práce tak učinila k zajištění lepšího porozumění čtenářem a možnosti jednoduššího srovnání s hodnotami míry odchodů v letech předešlých. Jelikož je tato hodnota vypočítána z údajů platných ke květnu roku 2020, autorka diplomové práce si uvědomuje, že hodnota výsledku míry odchodů za rok 2020 se může do prosince roku 2020 změnit. Autorka práce však spatřuje výhodu v tom, že jsou tyto údaje aktuální, a tudíž i výsledky výpočtů jsou dostatečně relevantní.

Následující podkapitola byla věnována nákladům, které jsou spojené s fluktuací zaměstnanců výrobního oddělení, kde byly zaznamenány potíže se zvýšenou mírou mobility pracovníků. Autorka práce se pokusila získat veškerá potřebná data k vypočítání těchto nákladů. Data vztahující se k nákladům fluktuace byly získány především při rozhovoru se mzdovou účetní, která má všeobecný přehled o pohybu pracovníků z a do organizace, včetně veškerých dějů a okolností, které odchody i příchody doprovázejí. Při kalkulaci nákladů fluktuace jednoho pracovníka výrobního oddělení byla využita metoda v souladu s Vnoučkovou (2013, s. 224), která náklady fluktuace člení do čtyř kategorií: náklady práce manažerů a personalistů, přímé náklady spojené s odchody, nepřímé náklady spojené s odchody a administrativní/režijní náklady personální práce. Vykalkulované náklady na odchod jednoho pracovníka výrobního oddělení byly poté využity k výpočtu celkových nákladů fluktuace za roky 2014 až 2019, které se odvíjely od počtu rozvázaných pracovních poměrů během let zkoumaného období. Z těchto údajů byly poté vyčísleny celkové náklady fluktuace za celé sledované období, včetně průměrných ročních nákladů fluktuace pracovníků výrobního oddělení. Poté následovala podkapitola, kde byl vypočítán podíl nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům společnosti Replast, aby bylo zjištěno, zda náklady fluktuace znamenají pro zkoumanou organizaci hrozbu. Podíly nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům byly vypočítány pro jednotlivé roky zkoumaného období, a nakonec byl vykalkulován i průměrný roční podíl nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům. Celkové náklady společnosti Replast za roky 2014 až 2019 byly poskytnuty účetní zkoumané organizace. V další subkapitole byly porovnány příplatky za přesčasy se mzdovými náklady výrobních dělníků společnosti Replast. Zde byly opět kalkulovány podíly nákladů přesčasů vůči mzdovým nákladům za roky 2015 až 2019 a poté byl vypočítán i průměrný roční podíl přesčasových nákladů na mzdových nákladech. Tato subkapitola byla do diplomové práce zahrnuta, neboť bylo zjištěno při kvalitativních rozhovorech, že práce přesčas je ve společnosti frekventovanou záležitostí, přičemž příplatky za přesčasy jsou vysoké. Mzdové náklady výrobních dělníků během jednotlivých let byly poskytnuty mzdovou účetní společnosti Replast.

Dalším bodem analytické části diplomové práce bylo vyhodnocení výsledků kvalitativního a kvantitativního šetření. První část této subkapitoly byla věnována vyhodnocení kvalitativních rozhovorů s jednatelem společnosti, vedoucím provozu a mzdovou účetní, jejichž přepis se nachází v příloze 5. Tyto polostrukturované rozhovory byly vedeny dle předem připravené struktury, která však byla v průběhu měněna a přizpůsobena průběhu rozhovorů. Po vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů byly shrnuty nejdůležitější fakta a poznatky získané v průběhu kvalitativního šetření. Druhá část subkapitoly sestává z vyhodnocení dotazníkového šetření mezi současnými zaměstnanci výrobního oddělení zkoumané společnosti. Nevyplněný zaměstnanecký dotazník je k nahlédnutí v příloze 3 a tabulky s četností odpovědí lze nalézt v příloze 4. V rámci kvantitativního šetření byli osloveni všichni zaměstnanci výrobního oddělení společnosti. Ke květnu 2020, kdy byly dotazníky distribuovány, bylo zaměstnáno ve společnosti Replast celkem 44 výrobních dělníků. Návratnost dotazníků byla 90,9 %, tedy 40 ze 44 pracovníků výrobního oddělení dotazník vyplnilo. V úvodu dotazníku byl představen účel dotazování a respondenti byli ubezpečeni o anonymitě odpovědí. První část dotazníku byla tvořena dvěma obecnými otázkami, kde byly zjišťovány informace o nejvyšším dosaženém vzdělání respondentů a doby zaměstnání respondentů u zkoumané organizace. Dále byl dotazník rozdělen do několika částí. V první části byla zjišťována spokojenost s charakterem a obsahem práce, v druhé spokojenost s výší finančního ohodnocení a odměn a ve třetí části byly analyzovány vztahy se spolupracovníky. Čtvrtá část dotazníku se věnovala vedoucímu pracovníkovi, pátá péči o zaměstnance, která se týkala především systému zaškolování a zaměstnaneckých benefitů, a sedmá část byla zaměřena na zjištění míry spokojenosti zaměstnanců s pracovištěm a pracovními podmínkami. V poslední části se dotazník věnoval obecným otázkám na závěr, kde byli respondenti tázáni, zda preferují dvanáctihodinové směny před osmihodinovými směny, zda jsou po zvážení všech okolností spokojeni s prací ve společnosti Replast, zda by společnost Replast doporučili jako dobrého zaměstnavatele a zda v současnosti uvažují o odchodu ze zkoumané organizace k jinému zaměstnavateli. Poté byla v rámci obecných otázek na závěr položena otázka, kde respondenti mohli označit více odpovědí a kde vyjadřovali, jaké faktory konkrétně ve společnosti Replast nejvíce postrádají. Na konci dotazníku měli respondenti prostor několik řádků na vyjádření nespokojenosti a jakýchkoli nedostatků vztahujících se k práci ve společnosti Replast. Každý dotazník byl vyhodnocen a poté byla provedena syntéza výsledků.

V návaznosti na výsledky výpočtů, zaměřených na míru fluktuace a náklady fluktuace, a vyhodnocené výsledky kvalitativního a kvantitativního šetření byla formulována doporučení ke zlepšení stavu fluktuace zaměstnanců ve zkoumané společnosti. Tato doporučení, kromě stavu fluktuace zaměstnanců, pozitivně ovlivní i míru spokojenosti a pracovní motivaci zaměstnanců výrobního oddělení společnosti Replast. Po vypracování doporučení a návrhů, vedoucích ke snížení pohybu zaměstnanců ve výrobním oddělení zkoumané společnosti, byly tyto návrhy předány managementu organizace.

2 Analytická část práce

Třetí kapitolou práce je analytická část, která je rozčleněna na pět hlavních podkapitol. V první řadě je věnována pozornost zkoumané společnosti a její stručné charakteristice, včetně popisu organizační a řídicí struktury, kde jsou přiblíženy náplně práce jednotlivých pozic. Druhá subkapitola se zabývá vyhodnocením stavu fluktuace zaměstnanců napříč zkoumanou společností za pomoci tří ukazatelů – míra odchodů, index stability, míra přežití. V další části budou vyčísleny náklady na mobilitu zaměstnanců výrobního oddělení. Čtvrtá subkapitola se již opírala o vlastní výzkum, který je zde vyhodnocen. Prvotně byly vyhodnoceny polostrukturované rozhovory s klíčovými osobami v rámci fluktuace zaměstnanců, a poté byla provedena syntéza výsledků jednotlivých otázek dotazníkového šetření. Nakonec byly formulovány návrhy a doporučení ke snížení míry fluktuace zaměstnanců výrobního oddělení zkoumané společnosti.

2.1 Představení společnosti

Replast Produkt, spol. s r.o. je českou rodinnou společností s mnohaletou tradicí, která se již od roku 1993 věnuje zpracování recyklovaného kabelového PVC. Sídlo i výroba organizace se nachází v Plzni na Borských polích. Hlavními dodavateli materiálu (tzv. granulátu), který je prvopočátkem výroby všech produktů, jsou především recyklátoři kabelů v Německu a Rakousku. Nejvýznamnější spotřebitelé se poté nachází v Německu a České republice. Společnost Replast ke květnu 2020 zaměstnává 44 pracovníků, přičemž většina zaměstnanců je mužského pohlaví, neboť práce ve výrobním oddělení vyžaduje velkou fyzickou zdatnost. Provoz výroby je nepřetržitý a každý den se spotřebuje 27 t recyklovaného PVC. Kdyby se sečetla délka kabelů, z nichž je získán materiál pro roční spotřebu, dosáhlo by se délky přes 60 tisíc km kabelů. Tato hodnota činí ze společnosti Replast největšího zpracovatele kabelového PVC na světě.

Mezi produkty a služby organizace se řadí komponenty pro dopravní značení, kabelové mosty a chráničky, pontonové desky, podkládací kostky a ochranné rohy, poklopy, a především podlahové desky, které tvoří jednu z největších kategorií portfolia výrobků. Tyto desky se vyrábí v různých velikostech, výškách i designech. Všechny tyto produkty jsou vyráběny z recyklovaného kabelového PVC, a proto i fyzikální a chemické vlastnosti produktů tomu zcela odpovídají. Slouží jako tepelný izolant, jsou nesnadno hořlavé, protiskluzové a chemicky stálé. Díky všestranným vlastnostem lze produkty využít jak pro vnitřní, tak i vnější účely. Nejčastěji jsou využívány ve výrobních halách, skladech, dílnách, na zimních stadionech, dále jsou vhodné i pro zemědělské a chovatelské účely nebo i pro kulturní a sportovní eventy. Produkty společnosti Replast si našli uplatnění v mnoha sportovních halách, jako například v O2 Aréně, Tesla Aréně v Praze nebo ČEZ Aréně v Pardubicích. Dále si produkty společnosti Replast našly využití i při mnoha kulturních akcích, kterými jsou například: Plzeň – evropské hlavní město kultury, Miláno – BMW – F1, Turín - zimní OH 2006, národní výstava EXPO „Biel 2002 – Švýcarsko nebo koncerty skupiny Kabát. Velkou část portfolia výrobků tvoří i komponenty pro dopravní značení, které zahrnují podstavce pod značky, vodící prahy, carstopy, zpomalovací prahy či obrubníky. Kromě širokého portfolia produktů a poradenství společnost Replast nabízí zákazníkům také pokládku a instalaci všech vyrobených produktů (webové stránky společnosti Replast Produkt, s.r.o.).

Společnost Replast získala za dobu svého působení i řadu významných ocenění. Jako příklad může být uvedena cena Grand Prix z mezinárodních výstav Zlatý kůň, Eko city, For arch, For waste nebo Euro traffic. Společnost Replast má pozitivní přístup i v oblasti ekologie, a to nejen tím, že zpracovává PVC, ale také čerpá „zelenou energii“ (webové stránky společnosti Replast Produkt, s.r.o.).

Společnost Replast má díky všestrannosti materiálu recyklovaného kabelového PVC potenciál se dále vyvíjet a nalézat více možností jeho využití.

V následující subkapitole bude přiblížena organizační a řídicí struktura společnosti Replast.

- Organizační a řídicí struktura

Vybraná společnost Replast Produkt, spol. s r.o. je, dle grafického znázornění organizační struktury poskytnuté mzdovou účetní společností, dceřinou společností Replast holding, spol. s r.o. Zároveň sesterskou společností vybrané organizace je Recyklo, spol. s r.o., která pro Replast Produkt zpracovává a dováží recyklované kabelové PVC, tedy materiál, z něhož jsou vyrobeny veškeré produkty. Replast holding, spol. s r.o. je tedy mateřskou společností Replast Produkt, spol. s r.o. a Recyklo, spol. s r.o. Pro účely diplomové práce byla věnována pozornost pouze organizační struktuře společnosti Replast Produkt, spol. s r.o.

Společnost Replast sídlí v Plzni na Borských polích, v současnosti zaměstnává 44 zaměstnanců, z toho 7 technicko-hospodářských pracovníků (THP) a zbylých 37 zaměstnanců pracujících na dělnických pozicích. Graficky znázorněnou organizační strukturu společnosti je možné nalézt v příloze 2. Organizační a řídicí struktura je popsána na základě informací získaných při rozhovoru se mzdovou účetní společností Replast a na základě interní dokumentace poskytnuté mzdovou účetní společností.

1. Jednatel společnosti

Na nejvyšší úrovni organizační struktury se nachází jednatel společnosti, kterým je pan Ing. Zdeněk Blažek. Jednatel společnosti je zodpovědný za řízení ekonomických a obchodních aktivit, dále zodpovídá za stanovení firemní strategie, jednání s klíčovými zákazníky a strategickými partnery, budgeting, a zároveň je to osoba s možností jednat a uzavírat smlouvy jménem společnosti.

2. Sekretariát

Na další úrovni organizační struktury se nachází sekretariát, kde pracují celkem dvě sekretářky, které jsou zaměstnankyně Replast holdingu (mateřské společnosti), ale vykonávají práci pro Replast Produkt. Hlavní činností těchto dvou zaměstnankyň je zajišťování chodu sekretariátu. Jejich vedlejší činností je poté vystavování faktur na zahraniční zákazníky společnosti Replast Produkt, včetně zajištění objednávek a dopravy.

3. Představitel ved. pro IMS

Dalším bodem organizační struktury je pozice představitele vedení pro integrovaný systém managementu (IMS). Tento systém slouží k zajištění kvality a spolehlivosti při poskytování produktů klientovi, dále podporuje vytvoření podmínek pro plnění všech požadavků v oblasti životního prostředí, v oblasti bezpečnosti práce a pro prevenci znečištění. Tuto pozici zastávají dva zaměstnanci a jejich úkolem je: zajištění, že procesy potřebné pro systém managementu (IMS) jsou vytvářeny, uplatňovány a udržovány; podporování povědomí o požadavcích zákazníka v celé organizaci; identifikace a zaznamenání jakýchkoli problémů týkajících se výrobků, procesů a IMS; kontrola provádění činnosti v oblasti hospodaření s odpady;

plánování, organizování a řízení interních auditů; seznamování zaměstnanců s významnými aspekty EA apod. (Interní dokument – funkční popis).

4. Správce dokumentace

Dalším bodem organizační struktury je pozice správce dokumentace. Na této pozici je zaměstnán jeden zaměstnanec společnosti Replast Produkt, který zodpovídá za správu dokumentů (především dokumentů ISO). Dále tento zaměstnanec například vede evidenci nápravných a preventivních opatření, zpracovává pravidelné zprávy pro valnou hromadu a zpracovává a distribuuje záznamy IMS (interní dokument – funkční popis).

5. Obchodní úsek

Obchodní úsek je dalším bodem organizační struktury, který je dále členěn na zahraničí a tuzemsko. Za zahraniční zakázky zodpovídají, jak bylo napsáno výše, dvě zaměstnankyně sekretariátu. Za tuzemské objednávky zodpovídají dva pracovníci, kteří tyto objednávky přijímají, zadávají je do výroby a vystavují na ně faktury.

6. Kontrola kvality výrobků

Pod tímto bodem organizační struktury se skrývá funkce s názvem výrobní dispečer/specialista kvalitář. Pracovník na této pozici je povinen především přijímat objednávky z obchodního oddělení, společně s vedoucím provozu zařadit objednávky do výroby, společně s obchodním oddělením určovat a sledovat termíny zakázek, sledovat stav skladových zásob, kontrolovat komponenty potřebné pro výrobu, zajišťovat přímý prodej za hotové a vyhotovovat dokumentaci k expedovanému zboží (interní dokument – funkční popis).

7. Provoz

Dalším velmi důležitým bodem organizační struktury je provoz, za který zodpovídá vedoucí provozu, popřípadě jeho zástupce. Součástí provozu je výroba, technický servis, sklad a údržba.

- Výroba

Za výrobu zodpovídá také především vedoucí provozu a jeho zástupce. Náplní práce vedoucího provozu je především: řízení, organizování a kontrola veškeré výrobní činnosti; odpovědnost za rozpis práce a organizace práce jednotlivých pracovníků; řešení s pracovníky porušení pracovní kázně a navrhování jednateli společnosti vydání pracovněprávních opatření; vedení evidence docházky a kontrola využití pracovní doby jednotlivými pracovníky; příprava podkladů pro výpočet mezd a navrhování výkonnostní prémie; zajišťování školení všech pracovníků v oblasti bezpečnosti práce, hygienických a požárních předpisů, a to včetně kontroly dodržování těchto předpisů jednotlivými pracovníky apod. Zástupce vedoucího provozu je povinen zastoupit vedoucího provozu ve všech jeho povinnostech v době jeho nepřítomnosti (interní dokument – funkční popis).

- Technický servis

Za technický servis je odpovědný jeden mistr a dva jemu podřízení dělníci. Náplň práce u těchto pozic je: na základě objednávky zajišťovat služby pro odběratele, vydávat a hospodárně využívat spojovací materiál, nakládat hospodárně se svěřenými nástroji, dodržovat bezpečnostní předpisy a pracovní dobu a plnit další úkoly uložené zaměstnancem tuzemského obchodu a jednatelem společnosti (interní dokument – funkční popis).

- Sklad

Sklad mají na starost dva dělníci, kteří rozváží vyrobené produkty po areálu společnosti, kde je vyskládávají dle jednotlivých typů výrobků, a ve chvíli, kdy přijede kamion, mají tito dva dělníci povinnost dle objednávek zboží do kamionu naložit.

- Údržba

Pozici pracovníka údržby zastávají 3 pracovníci. Jejich hlavní činností je montáž a demontáž forem na jednotlivé lisy v závislosti na jednotlivých objednávkách. Dále jsou například povinni starat se o bezchybnou funkci strojů a zařízení výrobního provozu, provádět preventivní prohlídky strojů, provádět opravy na budovách a ostatních stavbách společnosti nebo zajišťovat pravidelné čištění strojů (interní dokument – funkční popis).

8. Směna A, B, C, D

Na této úrovni organizační struktury se nacházejí jednotlivé směny dělníků – obsluhy lisu. Výroba je rozdělena na dva úseky, z čehož na prvním úseku pracují dva dělníci a na druhém 5 dělníků. To znamená, že na jednu směnu je potřeba celkem 7 dělníků. Tito pracovníci mají za úkol především kontrolovat výrobky na svém pracovišti a vyřazovat neshodné, ukládat výrobky na vymezená místa, dbát pokynů směnového mistra, dodržovat bezpečnostní předpisy a dosahovat maximální možné kvality výroby (interní dokument – funkční popis).

2.2 Vyhodnocení fluktuace

Vyhodnocení fluktuace je důležitou součástí diplomové práce, neboť zdali je cílem diplomové práce formulovat doporučení ke snížení mobility pracovníků, je potřeba v první řadě vyhodnotit míru fluktuace a také další s fluktuací související ukazatele. Nejdříve byla vypočítána míra odchodů napříč období od roku 2014 do května roku 2020. Poté byl vyhodnocen index stability pro několik období, aby se zjistilo, zda má společnost potíže s odchody dlouhodobě zaměstnaných pracovníků. Třetím ukazatelem byla míra přežití, díky níž se identifikuje počet zaměstnanců, kteří zůstanou v organizaci po určitém období.

K výpočtu prvních dvou ukazatelů, tedy míry odchodů a indexu stability, je potřeba znát průměrné počty zaměstnanců napříč zkoumaným období. Informace o počtech zaměstnanců od roku 2014 do května roku 2020 jsou zobrazeny v tabulce 4 a jsou získané od mzdové účetní společnosti Replast. Pro účely práce jsou počty zaměstnanců rozděleny do dvou skupin – „Jednatel, vedení + THP“ a „Výrobní dělníci“. Na konci je však vždy uveden i celkový průměrný počet zaměstnanců v daném roce.

Tabulka 4 Průměrný počet zaměstnanců v období od 2014-05/2020

rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	05/2020
Jednatel, vedení + THP	7	7	7	7	7	7	7
Výrobní dělníci	38	38	43	42	44	41	44
Celkem zaměstnanců	45	45	50	49	51	48	51

Zdroj: vlastní zpracování

Při pohledu na tabulku 4 lze vidět, že počet zaměstnanců ve skupině „Jednatel, vedení+THP“ se za celé období od roku 2014 do května roku 2020 nezměnil. Počet se udržuje stále na úrovni hodnoty 7, kterou zahrnuje 1 jednatel společnosti, 2 zaměstnanci ve vedení haly, 2 obchodníci, 1 kvalitář a 1 vedoucí technického servisu. Co se týká skupiny „Výrobní dělníci“, zde si lze povšimnout menších změn. V letech 2014 a 2015 byl průměrný počet výrobních dělníků celkem 38. V dalších čtyřech letech se průměrný počet výrobních dělníků pohyboval mezi hodnotami 41 a 44, z čehož nejvyššího průměrného počtu výrobních dělníků bylo dosaženo v roce 2018 a nejnižšího průměrného počtu výrobních dělníků bylo dosaženo v roce 2019. Ke květnu roku 2020 pracuje ve společnosti Replast 44 výrobních dělníků, a to je zatím stejný počet zaměstnanců na této pozici jako průměrný počet zaměstnanců v roce 2018. Co se týká posledního řádku tabulky 4, tedy celkového počtu zaměstnanců, je popis totožný s popisem průměrného počtu výrobních dělníků, jelikož v případě jiných pozic neproběhly žádné změny v počtu zaměstnanců.

2.2.1 Míra odchodů

Míra odchodů je prvním a nezákladnějším vzorcem používaným při výpočtu míry fluktuace zaměstnanců. Míra odchodů je podílem počtu odchodů a celkového počtu zaměstnanců za konkrétní období vynásobený stem (Armstrong, 2015, s. 301). Počty odchodů zaměstnanců ze společnosti Replast, poskytnuté mzdovou účetní, jsou znázorněny v tabulce 5. Odchody jsou navíc rozděleny na dobrovolné a nedobrovolné, neboť odchody dobrovolné představují pro společnost hrozbu, na rozdíl od odchodů nedobrovolných. Dále je nezbytné uvést, že do skupiny odchodů dobrovolných nejsou započítány odchody do penze či na mateřskou. Za tyto odchody není společnost zodpovědná a zároveň není schopna je ovlivnit. Proto je nelze zahrnout do výpočtů míry fluktuace.

Tabulka 5 Počet rozvázaných pracovních poměrů v období od 2014-05/2020

rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	05/2020
Dobrovolné	3	9	7	4	8	9	1
Nedobrovolné	-	-	-	-	-	-	-
Celkem odchodů	3	9	7	4	8	9	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Z číselných údajů zobrazených v tabulce 5 je zřejmé, že za celé zkoumané období, od roku 2014 do května roku 2020, nebyly zaznamenány žádné nedobrovolné odchody. To znamená, že žádný zaměstnanec zkoumanou společností neopustil z iniciativy organizace. Za sledované období byly evidovány pouze odchody dobrovolné, tedy z vůle zaměstnance. V případě odchodů dobrovolných, dle informací získaných od mzdové účetní společnosti Replast, jde jen o odchody zaměstnanců výrobního oddělení. Pouze v roce 2018 byl zaznamenán dle mzdové účetní pouze 1 odchod a zároveň nástup u pozice obchodník. Tento odchod ale není v tabulce 5 zaznamenán, neboť šlo o odchod do penze, a rozvázaný pracovní poměr takového charakteru se do kalkulace míry fluktuace nezahrnuje.

V roce 2014 byly zaznamenány 3 dobrovolné odchody, dle tabulky 5. V dalších dvou letech, 2015 a 2016, počet odchodů iniciovaných zaměstnanci se zvýšil na hodnotu 9, a poté o 2 odchody klesnul na hodnotu 7. V roce 2017 byl počet dobrovolných odchodů pouze 4, tedy jen o 1 rozvázaný pracovní poměr více, než v roce 2014. Další dva roky, 2018 a 2019, bylo zaznamenáno dle tabulky 5 opět zvýšení počtu dobrovolných odchodů – v roce 2018 dobrovolně odešlo 8 zaměstnanců výrobního oddělení a v roce 2019 byl počet dobrovolně rozvázaných pracovních poměrů dokonce 9. V letech 2015 a 2019 byl počet dobrovolně rozvázaných pracovních poměrů nejvyšší a nejnižší počet dobrovolných odchodů byl zaznamenán naopak v roce 2014.

Za účelem co možná největší aktuálnosti stavu fluktuace ve zkoumané společnosti je v tabulce 5 přidán i počet odchodů, který byl zaznamenán do května roku 2020. Do května roku 2020 byl prozatím zaznamenán 1 dobrovolný odchod zaměstnance výrobního oddělení. V první řadě je nezbytné vypočítat předběžný průměrný počet odchodů za celý rok 2020, aby poté tato hodnota mohla být dosazena do vzorce pro výpočet míry odchodů za rok 2020. Výpočet průměrného počtu odchodů za rok 2020 zobrazuje obrázek 2. V čitateli je hodnota 1, neboť ke květnu roku 2020 byl evidován pouze 1 dobrovolný odchod. Ve jmenovateli se nachází hodnota 5, jelikož květen je pátým měsícem v kalendáři. Tento poměr je vynásobený hodnotou 12, neboť je celkem 12 měsíců v roce.

Obrázek 2 Výpočet průměrného počtu celkových odchodů za rok 2020

$$\frac{1}{5} * 12 = 2,4$$

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výpočtu na obrázku 2 je prozatímní průměrný počet dobrovolně rozvázaných pracovních poměrů za rok 2020 pouze 2,4. Z důvodů nízké výsledné hodnoty nebyla tato hodnota zaokrouhlována na celé číslo, neboť by tím došlo k razantní změně. Z údajů platných ke květnu roku 2020 bude za celý rok 2020 rozvázáno 2,4 pracovních poměrů. V případě, že bude tato hodnota považována za reálnou, počet odchodů za rok 2020 je prozatím nejnižší za celé zkoumané období, od roku 2014 do května roku 2020.

Závěrem lze říci, že společnost Replast nemá žádné potíže s nedobrovolnými odchody, kterých bylo zaznamenáno celkem 0. Naopak odchody dobrovolné představují pro společnost značnou překážku. Jejich nejvyšší hodnota byla zaznamenána v letech 2015 a 2019. Naštěstí v roce 2020 je dobrovolně rozvázaných pracovních poměrů prozatím velice málo. Situace ohledně hodnoty

celkových odchodů za celý rok 2020 se ale může do prosince roku 2020 výrazně změnit, čehož si je autorka práce vědoma.

Nyní se číselné údaje z tabulky 4 a tabulky 5 dosadí do vzorce pro výpočet míry odchodů. Výpočty i celkové výsledky míry odchodů v procentech za jednotlivé roky jsou popsány v tabulce 6.

Tabulka 6 Průměrná roční míra fluktuace v letech 2014-05/2020

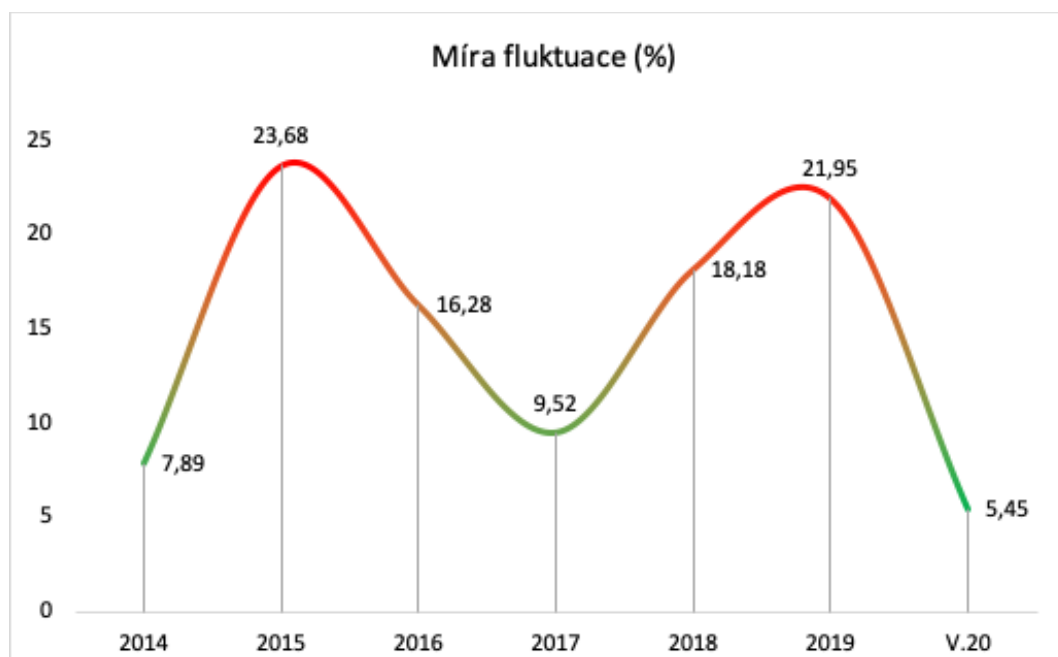
Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	05/2020
Výpočet míry fluktuace	$\frac{3}{38} * 100$	$\frac{9}{38} * 100$	$\frac{7}{43} * 100$	$\frac{4}{42} * 100$	$\frac{8}{44} * 100$	$\frac{9}{41} * 100$	$\frac{2,4}{44} * 100$
Výsledná míra fluktuace [%]	7,89	23,68	16,28	9,52	18,18	21,95	5,45

Zdroj: Vlastní zpracování

Číselné údaje v tabulce 6 naznačují, že se společnost Replast potýká s vyšší mírou fluktuace zaměstnanců, a to ve většině letech ze zkoumaného období, přičemž za zdravou míru fluktuace se považuje hodnota 5 až 7 %. Na začátku zkoumaného období, tedy v roce 2014, se míra mobility zaměstnanců výrobního oddělení pohybovala těsně pod hodnotou 8 %. Tuto hodnotu míry fluktuace lze považovat ještě za přirozenou. V dalším roce míra fluktuace razantně stoupla, a to na hodnotu 23,68 %. Tato hodnota je již poměrně vysoká a může mít na společnost negativní dopady. V roce 2016 hodnota míry fluktuace klesla na 16,28 %. To je sice pohyb pozitivním směrem, ale stále jde o hodnotu vysokou, která může pro společnost představovat hrozbu. V roce 2017 míra mobility pracovníků klesla téměř o 7 %, a to na hodnotu 9,52 %. V tomto roce byl tedy počet fluktuujících pracovníků poměrně snesitelný, téměř na úrovni zdravé míry fluktuace. V dalších 2 letech se míra odchodů opět naneštěstí zvýšila – v roce 2018 na 18,18 % a v roce 2019 na 21,95 %. V těchto letech tedy společnost Replast zaznamenala zvýšenou míru fluktuace, jež působí negativně na chod společnosti. Z údajů platných ke květnu roku 2020 je průměrná míra fluktuace za celý rok 2020 prozatím 5,45 %. V roce 2020 tedy zatím společnost nezaznamenala velké množství odchodů a jde o nejnižší míru fluktuace za celé zkoumané období.

Graficky znázorněný vývoj fluktuace v letech 2014-05/2020 je zobrazen v grafu 1.

Graf 1 Vývoj fluktuace v letech 2014-05/2020



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že nejvyšší míra fluktuace byla zaznamenána v letech 2015 a 2019, kde je daná křivka zbarvena červeně. Naopak v zelené barvě se pohybují roky 2014, 2017 a 2020, kdy byla zaznamenána přijatelná až zcela ideální míra fluktuace.

Závěrem lze říci, že se zkoumaná organizace potýkala s vysokou mírou fluktuace zaměstnanců výrobního oddělení, a to především v letech 2015 a 2019, kdy byla míra fluktuace zaměstnanců zcela nejvyšší, a dosahovala hodnot vyšších než 20 %. Světlou výjimkou je prozatím rok 2020, kdy se míra fluktuace pohybovala na zdravé úrovni, avšak tato pozitivní hodnota se může do konce roku 2020 ještě změnit. Za pozitivnější období v rámci mobility pracovníků je možné navíc považovat i roky 2014 a 2017, kdy se pohybovala hodnota míry fluktuace pod 10 %.

2.2.2 Index stability

Dalším zkoumaným ukazatelem, který byl zmíněn v teoreticko-metodologické části práce, je index stability. Díky výpočtu indexu stability se zjistí, zda má zkoumaná společnost potíže s odchody dlouhodobě zaměstnaných pracovníků či jen s odchody zaměstnanců pracujících ve společnosti méně než 1 rok. Index stability je poměrem počtu zaměstnanců pracujících ve společnosti 1 rok a více a průměrného počtu zaměstnanců pracujících u společnosti rok předchozí vynásobený stem (Armstrong, 2015, s. 301). Index stability byl kalkulován pro 5 sledovaných období, přičemž sledovaným obdobím je zpravidla 1 rok.

K datu 31. 12. 2015 pracovalo ve společnosti Replast 41 pracovníků zaměstnaných alespoň 1 rok. Rok předešlý byl průměrný počet zaměstnanců u společnosti Replast celkem 45. Index stability pro rok 2015 je 91,11 %. K Datu 31. 12. 2016 bylo u zkoumané společnosti celkem 42 pracovníků zaměstnaných 1 a více let a rok předešlý byl průměrný počet zaměstnanců 45. Výsledná hodnota indexu stability pro rok 2016 je 93,33 %. K datu 31. 12. 2017 pracovalo ve společnosti Replast celkem 44 zaměstnanců pracujících u společnosti alespoň 1 rok. V roce předešlém, tedy v roce 2016, byl průměrný počet zaměstnanců 50. Index stability pro třetí období je 88 %. Dále k datu 31. 12. 2018 bylo u společnosti zaměstnáno celkem 41 pracovníků

zaměstnaných 1 a více let a v roce 2017 byl průměrný počet zaměstnanců 49. Index stability pro rok 2018 je 83,67 %. Nakonec k datu 31. 12. 2019 byl počet zaměstnanců pracujících u společnosti 1 a více let celkem 43, přičemž rok předešlý byl průměrný počet pracovníků 51. Výsledná hodnota indexu stability pro páté a poslední zkoumané období je 84,31 %.

K výpočtu indexu stability byly použity číselné informace z tabulky 4, kde jsou zobrazeny průměrné počty zaměstnanců v letech 2014-05/2020. Počty zaměstnanců pracujících k určitým datům ve společnosti alespoň 1 rok byly poskytnuty mzdovou účetní společností Replast. Výpočet indexu stability, včetně výsledných hodnot v procentech, pro roky 2015-2019 je zobrazen v tabulce 7:

Tabulka 7 Výpočet indexu stability pro roky 2015 až 2019

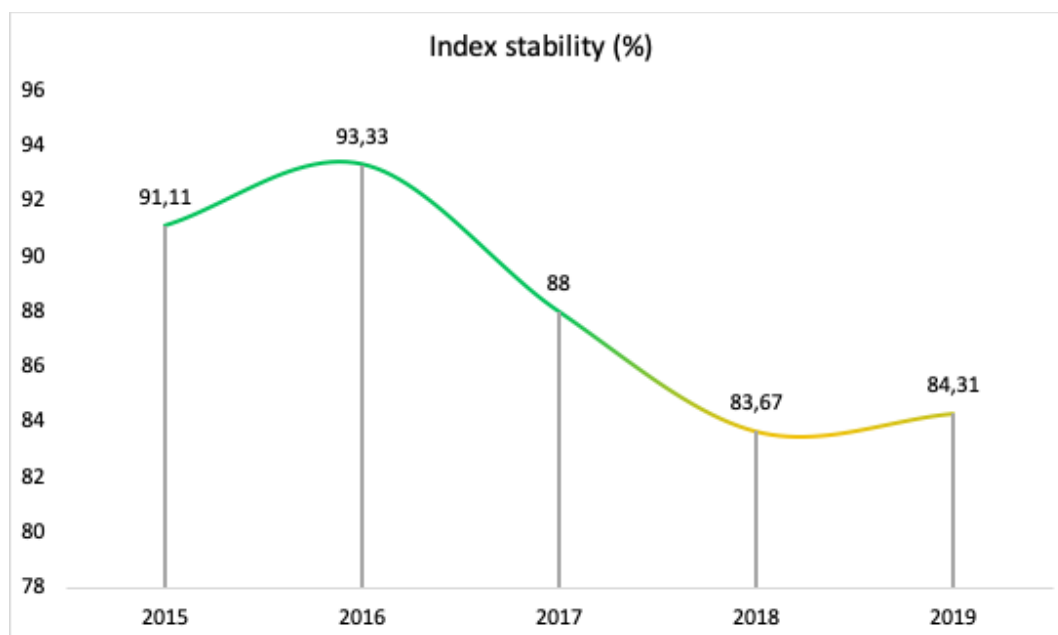
Sledované období	2015	2016	2017	2018	2019
Výpočet indexu stability	$\frac{41}{45} * 100$	$\frac{42}{45} * 100$	$\frac{44}{50} * 100$	$\frac{41}{49} * 100$	$\frac{43}{51} * 100$
Výsledná hodnota IS [%]	91,11	93,33	88,00	83,67	84,31

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné hodnoty indexu stability, zobrazeny v tabulce 7, se pohybují od 83,67 % do 93,33 %. V prvních dvou letech, tedy v roce 2015 a 2016, se výsledná hodnota indexu stability pohybovala nad 90 %. V roce 2015 byl index stability 91,11 % a v roce 2016, kdy byla hodnota indexu stability nejvyšší ze všech zkoumaných let, dosáhla hodnoty až 93,33 %. V roce 2017 byl zaznamenán pokles v rámci hodnoty indexu stability, a to na 88 %. Index stability poté dosáhl nejnižší hodnoty v roce 2018, kdy byl jeho výsledek 83,67 %. To znamená, že v tomto roce byl zaznamenán nejvyšší počet rozvázaných pracovních poměrů výrobních dělníků zaměstnaných u společnosti Replast více než 1 rok. V roce 2019 se index stability zvýšil o necelé procento na 84,31 %.

Graficky znázorněný vývoj indexu stability v letech 2015-2019 je zobrazen v grafu 2.

Graf 2 Vývoj indexu stability v letech 2015-2019



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze opět vyčíst, že hodnota indexu stability byla nejvyšší na začátku období, tedy v letech 2015 a 2016. Naopak nejnižší hodnota indexu stability byla zaznamenána v posledních dvou letech, v roce 2018 a 2019.

V letech 2015 a 2016, kdy se pohybovala hodnota indexu stability nad 90 %, měli zaměstnanci pracující v organizaci více než 1 rok nejnižší tendence společnost opustit. V posledních dvou letech, tedy v roce 2018 a 2019, se index stability snížil, tudíž odešlo více zaměstnanců pracujících u společnosti více než 1 rok. Závěrem lze říci, že společnost Replast nemá žádné vážné potíže s odchody dlouhodobě zaměstnaných pracovníků výrobního oddělení, a to i přesto, že se v poslední dvou letech hodnoty indexu stability pohybovaly kolem hodnoty 84 %.

Vzhledem k výsledkům míry odchodů (tabulka 6) a výsledkům indexu stability (tabulka 7) je zřejmé, že společnost častěji opouštějí pracovníci, kteří ve společnosti pracují méně než 1 rok. Tento výrok může a nemusí být potvrzen výpočtem míry přežití, kterému se věnuje další subkapitola.

2.2.3 Míra přežití

Míra přežití je posledním nástrojem k výpočtu míry fluktuace zaměstnanců v organizaci. Míra přežití se zkoumá u konkrétních skupin zaměstnanců přijatých v určitém období, kdy se posléze zjistí, kolik z těchto zaměstnanců zůstalo ve společnosti po určitém období. Tímto obdobím mohou být například roky nebo měsíce. Výpočet míry přežití byl aplikován u tří skupin zaměstnanců výrobního oddělení společnosti Replast.

Zaměstnanci náležící do první skupiny nastoupili do zkoumané organizace v období od 1. 1. 2014 do 31. 12. 2014 a bylo jich celkem 6. Na konci roku 2019 pracoval ve společnosti Replast z původních 6 zaměstnanců skupiny 1 pouze 1 pracovník, přičemž sledovaným obdobím bylo 5 let. Míra přežití zaměstnanců skupiny 1 je celkem 16,7 %. Míra přežití zaměstnanců skupiny 1 je detailně rozepsána v tabulce 8, včetně výpočtů míry přežití pro jednotlivé roky až do roku 2019.

Tabulka 8 Míra přežití zaměstnanců skupiny 1

Skupina zaměstnanců přijatých v roce	Původní počet zaměstnanců	Počet zbývajících zaměstnanců k roku:				
		2015	2016	2017	2018	2019
2014	6	3	2	2	2	1
Výpočet míry přežití	$\frac{6}{6} * 100$	$\frac{3}{6} * 100$	$\frac{2}{6} * 100$	$\frac{2}{6} * 100$	$\frac{2}{6} * 100$	$\frac{1}{6} * 100$
Míra přežití [%]	100	50	33,3	33,3	33,3	16,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Z číselných údajů zapsaných v tabulce 8 je zřejmé, že společnost Replast hned v prvním roce opustila polovina zaměstnanců skupiny 1 a počet těchto pracovníků klesl z 6 na 3. To znamená, že v roce 2015 byla hodnota míry přežití 50 %. V roce 2016 byl zaznamenán 1 rozvázaný pracovní poměr zaměstnance skupiny 1. V tento rok klesla míra přežití na 33,3 %. V dalších dvou letech, do roku 2018, neodešel žádný pracovník skupiny 1 a hodnota míry přežití byla stále na úrovni hodnoty 33,3 %. Až v roce 2019 odešel 1 pracovník náležící do skupiny 1 a hodnota míry přežití klesla na 16,7 %. Dle údajů v tabulce 8 odešlo nejvíce zaměstnanců hned v roce 2015 a nejméně zaměstnanců organizaci opustilo v letech 2017 a 2018, kdy nebyl zaznamenán ani jeden rozvázaný pracovní poměr zaměstnanců první skupiny. Konečná hodnota míry přežití zaměstnanců první zkoumané skupiny je 16,7 %.

Zaměstnanci skupiny 2 nastoupili do zkoumané společnosti v období od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2015 a bylo jich celkem 8. Na konci roku 2019 pracovalo ve společnosti Replast z původních 8 zaměstnanců skupiny 2 pouze 2 pracovníci, přičemž sledovaným obdobím byly 4 roky. Míra přežití skupiny 2 je tedy pouze 25 %. Míra přežití zaměstnanců skupiny 2 je detailně rozepsána v tabulce 8, včetně výpočtů míry přežití po jednotlivých letech až do roku 2019.

Tabulka 9 Míra přežití zaměstnanců skupiny 2

Skupina zaměstnanců přijatých v roce	Původní počet zaměstnanců	Počet zbývajících zaměstnanců k roku:			
		2016	2017	2018	2019
2015	8	4	3	3	2
Výpočet míry přežití	$\frac{8}{8} * 100$	$\frac{4}{8} * 100$	$\frac{3}{8} * 100$	$\frac{3}{8} * 100$	$\frac{2}{8} * 100$
Míra přežití [%]	100	50	37,5	37,5	25

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 9 lze zaznamenat, že hned v prvním roce společnost opustili 4 pracovníci, a míra přežití klesla na pouhých 50 %. V roce 2017 byl zaznamenán pouze 1 rozvázaný pracovní poměr zaměstnance skupiny 2. Hodnota míry přežití pro tento rok byla 37,5 %. V dalším roce společnost Replast neopustil žádný pracovník skupiny 2 a míra přežití se stále pohybovala na úrovni hodnoty 37,5 %. V roce 2019 odešel opět pouze 1 zaměstnanec skupiny 2 a míra přežití klesla na 25 %. Nejvyšší četnost odchodů byla tedy zaznamenána hned v roce 2016, a naopak nejnižší počet odchodů byl evidován v roce 2018, kdy neopustil společnost žádný ze zaměstnanců skupiny 2. V ostatních dvou letech opustil společnost vždy 1 pracovník skupiny 2. Konečná hodnota míry přežití zaměstnanců skupiny 2 je 25 %.

Zaměstnanci poslední zkoumané skupiny 3 nastoupili na své pracovní pozice v období od 1. 1. 2017 do 31. 12. 2017 a bylo jich celkem 13. K prosinci roku 2019 zůstalo ve společnosti Replast z původních 13 zaměstnanců skupiny 3 pouze 3 pracovníci a sledovaným obdobím byly pouze roky 2018 a 2019. Míra přežití skupiny 3 dosáhla po dvou letech hodnoty 23 %. Míra přežití zaměstnanců skupiny 3 je detailně rozepsána v tabulce 10, včetně výpočtů míry přežití po jednotlivých obdobích až do konce roku 2019. V tabulce 10 jsou zobrazeny vždy konkrétní měsíce roku 2018 nebo 2019, ve kterých byl zaznamenán odchod alespoň 1 zaměstnance třetí zkoumané skupiny. V měsících let 2018 a 2019, které jsou v tabulce 10 vynechány, nebyl zaznamenán žádný odchod pracovníka skupiny 3.

Tabulka 10 Míra přežití zaměstnanců skupiny 3

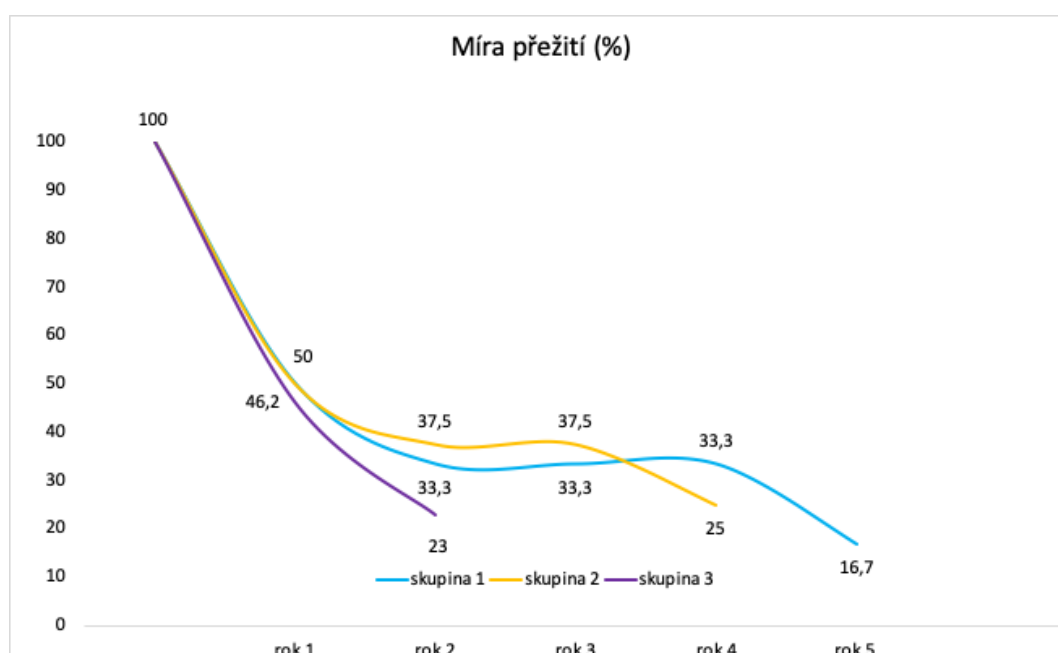
Skupina zaměstnanců přijatých v roce	Původní počet zaměstnanců	Počet zbývajících zaměstnanců k datu:					
		04/2018	05/2018	06/2018	07/2018	04/2019	08/2019
2017	13	11	10	9	7	6	3
Výpočet míry přežití	$\frac{13}{13} * 100$	$\frac{11}{13} * 100$	$\frac{10}{13} * 100$	$\frac{9}{13} * 100$	$\frac{7}{13} * 100$	$\frac{6}{13} * 100$	$\frac{3}{13} * 100$
Míra přežití [%]	100	84,6	76,9	69,2	53,8	46,2	23

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 10 lze vidět, že v dubnu 2018 odešli celkem 2 pracovníci skupiny 3. Míra přežití k tomuto datu je 84,6 %. Hned v dalším měsíci byl zaznamenán odchod 1 pracovníka třetí skupiny a míra přežití opět klesla, tentokrát na hodnotu 76,9 %. V červnu byl evidován opět 1 rozvázaný pracovní poměr zaměstnance poslední zkoumané skupiny. Hodnota míry přežití k červnu 2018 klesla na 69,2 %. V dalším měsíci odešli celkem 2 zaměstnanci skupiny 3 a jejich počet klesl z 9 na 7. Míra přežití k červenci 2018 dosahovala hodnoty 53,8 %. V dubnu roku 2019 byla hodnota míry přežití již jen 46,2 %, neboť odešel další pracovník třetí skupiny. V srpnu 2019 byl zaznamenán odchod dalších tří pracovníků ze skupiny 3 a hodnota míry přežití klesla na pouhých 23 %. Nejvíce zaměstnanců poslední skupiny tedy opustilo organizaci v dubnu a červenci 2018 a v srpnu 2019. V ostatních měsících zaznamenaných v tabulce 10 odešel vždy jen 1 zaměstnanec. V měsících, jež nejsou zmíněny, nebyly zaznamenány žádné odchody. Konečná hodnota míry přežití zaměstnanců skupiny 3 je po 2 letech 23 %.

Nejnižší konečná hodnota míry přežití byla zaznamenána u zaměstnanců skupiny 1, která dosahovala hodnoty 16,7 %. Poté následovala třetí skupina zaměstnanců, u které míra přežití dosáhla 23 %. Nakonec u zaměstnanců skupiny 2 byla konečná míra přežití celkem 25 %. Nicméně u třetí skupiny zaměstnanců byla míra přežití kalkulována za nejkratší období, pouze od ledna roku 2018 do prosince roku 2019. Vzhledem k tomuto faktu se dá říci, že jednoznačně nejnižší hodnota míry přežití byla zaznamenána u zaměstnanců skupiny 3, přijatých v roce 2017. Dále u skupiny 1 a 2 je nezbytné si povšimnout, že nejvíce zaměstnanců opustilo společnost hned v prvním roce zaměstnání a v dalších letech byl zaznamenán již jen pozvolný pokles počtu těchto zaměstnanců. Dále z výpočtů vyplynulo, že u zaměstnanců skupiny 3, jejichž míra přežití byla sledována v období dvou let, zbyli z původních 13 zaměstnanců jen 3 pracovníci. Graficky znázorněný vývoj míry přežití u všech tří zkoumaných skupin zaměstnanců je zobrazen v grafu 3.

Graf 3 Vývoj míry přežití zaměstnanců skupin 1, 2, 3



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3 lze opět vyčíst, že největší úbytek zaměstnanců skupin 1 a 2 (modrá a oranžová křivka) byl zaznamenán hned na začátku období, kdy odešla polovina počtu zaměstnanců obou skupin. Poté byl zaznamenán jen pozvolný úbytek pracovníků skupin 1 a 2. Fialová křivka, která znázorňuje míru přežití zaměstnanců skupiny 3, je nejstrmější. To znamená, že za nejkratší dobu odešlo nejvíce zaměstnanců, a to konkrétně po dvou letech. Vzhledem k délce zkoumaného období byla tedy nejnižší míra přežití zaznamenána u zaměstnanců skupiny 3. Z tohoto faktu vyplývá, že pracovníci, kteří nastoupili na svou pracovní pozici v roce 2017, měli vyšší tendence společnost opustit, na rozdíl od pracovníků, kteří do organizace nastoupili v letech 2014 a 2015.

Závěrem lze napsat, že společnost Replast má velmi nízkou míru přežití, a zaměstnanci odcházejí velmi brzy po nástupu na svou pracovní pozici. Výsledky výpočtu míry přežití odpovídají výsledkům indexu stability. Výsledky indexu stability potvrdily, že společnost jen zřídka opouští dlouhodobě zaměstnaní pracovníci, a míra přežití tento fakt potvrdila – společnost Replast má potíže pouze s odchody krátkodobě zaměstnaných pracovníků.

2.3 Kalkulace nákladů na fluktuaci

Náklady na fluktuaci zaměstnanců společnosti Replast jsou dalším důležitým bodem práce. V první řadě byly náklady vypočítány a poté porovnány s náklady celkovými, aby se zjistilo, jak velkou hrozbu pro společnost představují. Poté byly porovnány náklady na přesčasy výrobních dělníků se mzdovými náklady výrobních dělníků, neboť bylo zjištěno, že přesčasy tvoří značnou část odpracovaných hodin zaměstnanců ve výrobním oddělení společnosti Replast.

Náklady na fluktuaci byly kalkulovány na základě konzultace se mzdovou účetní zkoumané společnosti, která má výborný přehled nad personální agendou a náklady s ní souvisejícími. Dále se výpočty odvíjely i od interních dokumentů, které byly poskytnuty taktéž mzdovou účetní a účetní společnosti Replast.

2.3.1 Náklady fluktuace výrobního dělníka

Pro výpočet nákladů fluktuace byla použita metoda v souladu s Vnoučkovou (2013, s. 224).

Výpočet nákladů fluktuace se dle Vnoučkové (2013, s. 224) dělí na 4 oblasti:

1. Náklady práce manažerů a personalistů

Náklady náležící do této skupiny jsou pro většinu pracovních pozic stejné. Zahrnují vstupní lékařskou prohlídku lékařem určeným organizací. Tato prohlídka je proplácena společností a stojí celkem 400 Kč. Poté tato skupina zahrnuje i výpis z dokumentace, který se pohybuje od 200 do 400 Kč, a proplácí se po uplynutí zkušební doby. Následují náklady na proškolení přicházejících zaměstnanců v oblasti BOZP, PO a GDPR. Tato školení jsou povinná provést u každého nově přichozícího zaměstnance. Poté následují náklady na prvotní zapracování, včetně několika dalších směn, než pracovník může pracovat samostatně. V neposlední řadě tato kategorie zahrnuje i vypisování inzerátů, přilákání uchazečů, přípravu na pohovory, samotné pohovory, testování, výběr, konzultace, orientace v kolektivu, uvedení zaměstnance, hodnocení zaměstnance, motivaci a poradenství.

2. Přímé náklady spojené s odchody

Přímé náklady spojené s odchody jsou u každé pozice jiné a odvíjejí se od požadované kvalifikace pro danou pozici. Čím větší odpovědnost a kvalifikaci daná pozice vyžaduje, tím složitější je najít náhradu, a tím déle hledání adekvátní náhrady trvá. V době, kdy se hledá náhrada musí ostatní zaměstnanci pracovat přesčas, za které jsou vypláceny příplatky, a při delším hledání náhrady se musí dokonce ponížít výroba. V poslední řadě se do kategorie přímých nákladů řadí i výplata odchodného.

3. Nepřímé náklady spojené s odchody

Do této kategorie patří například motivační programy, teambuildingové aktivity, odliv znalostí, možný přenos znalostí ke konkurenci, nebo i snížení pracovní výkonnosti po dobu odcizení, kdy se pracovník rozhoduje, zda opustit danou organizaci. Tyto náklady jsou u každé pozice jiné, přičemž u dělnických pozic jsou zpravidla zanedbatelné.

4. Administrativní/režijní náklady personální práce

Náklady, jež jsou součástí této kategorie, souvisí s administrativními úkony, které doprovázejí pohyb zaměstnanců z a do organizace. Jde o úkony jako vyhotovení pracovní smlouvy, provedení odhlášek/přihlášek na zdravotní a sociální pojištění, platový výměr nebo potvrzení o zaměstnání při odchodu.

V tabulce 11 jsou zobrazeny náklady fluktuace rozdělené do 4 popsaných kategorií. Náklady jsou počítány konkrétně pro pozici dělník ve výrobě, jelikož byla ve zkoumané organizaci zaznamenána zvýšená fluktuace pouze u této pracovní pozice.

Tabulka 11 Průměrné náklady na odchod 1 dělníka ve výrobě

Nekvalifikovaný dělník ve výrobě – náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance	
Druh nákladu	Výše nákladu [Kč]
Náklady práce manažerů a personalistů (náklady na podpůrné procesy)	
Pohovor, seznámení s výrobou + prohlídka výrobní haly	$1 * 309 = 309$
Proškolení zam-ce (BOZP, PO, GDPR)	$8 * 309 = 2\,472$
Lékařská prohlídka	400
Výpis z dokumentace	300
Prvotní zapracování zam-ce	$22 * 176 = 3\,872$
Osvojení pracovních návyků	$154 * 176 = 27\,104$
Přímé náklady spojené s odchody	
Náhrada odchozího zam-ce (příplatky za přesčasy)	$22,5 * 1100 = 24\,750$
Nepřímé náklady spojené s odchody	
-	-
Administrativní/režijní náklady personální práce	
Administrativní a personální úkony	250
Celkem	59 457

Zdroj: Vlastní zpracování

1. Náklady práce manažerů a personalistů

Do první kategorie nákladů práce manažerů a personalistů je dle tabulky 11 v první řadě zahrnut pohovor, seznámení s výrobou a prohlídka výrobní haly. Tuto položku má na starosti vedoucí provozu nebo jeho zástupce, trvá průměrně 1 hodinu, a byla dle hodinové mzdy vyčíslena na 309 Kč. Další položkou je proškolení zaměstnance v oblasti BOZP, PO a GDPR, které provádí také vedoucí provozu a jeho zástupce, a trvá průměrně 8 hodin. Opět dle hodinové mzdy se tato nákladová položka vypočítala součinem hodnot 8 a 309, který vychází přesně 2 472 Kč. Dalšími body první kategorie je lékařská prohlídka a výpis z dokumentace, přičemž lékařská prohlídka stojí celkem 400 Kč a výpis z dokumentace průměrně 300 Kč. Dále má mistr směny na starost prvotní zapracování zaměstnance v průměru po dobu 2 směn – tedy 22 hodin, přičemž hodinová mzda mistra směny je 176 Kč. Celkové náklady na prvotní zapracování dosahují hodnoty 3 872 Kč. Poslední položkou první kategorie v tabulce 11 je osvojení pracovních návyků. Pod touto položkou se skrývá dalších 14 směn, než může zaměstnanec pracovat samostatně. Dohled tomuto zaměstnanci dělá mistr směny a průměrná doba, než zaměstnanec začne pracovat sám, byla stanovena na 154 hodin. Celkem tato položka v nákladech fluktuace vychází 27 104 Kč.

2. Přímé náklady spojené s odchody

Další kategorií popsanou v tabulce 11 jsou přímé náklady spojené s odchody. Do této kategorie byla zahrnuta pouze jedna položka, a to náhrada odchozího zaměstnance. Dle mzdové účetní trvá průměrně měsíc a půl sehnání náhrady za odchozího zaměstnance. Po tuto dobu ostatní zaměstnanci pracují přesčas, za který jsou příplatky ve výši 60 Kč ke každé hodinové mzdě + příplatek 380 Kč. Celková částka za přesčas na 1 směnu je 1 100 Kč, a na měsíc a půl připadá průměrně 22,5 směn. Součinem těchto dvou hodnot se celková částka nákladů na náhradu odchozího zaměstnance vyšplhala na 24 750 Kč.

3. Nepřímé náklady spojené s odchody

Další kategorií jsou nepřímé náklady spojené s odchody. Po konzultaci se mzdovou účetní společností Replast se zjistilo, že pro pozici výrobní dělník není potřeba vynaložit žádné z těchto nepřímých nákladů. Nepřímé náklady na odchody pro pozici dělník jsou tedy nulové.

4. Administrativní/režijní náklady personální práce

Poslední skupinou v tabulce 11 jsou administrativní/režijní náklady personální práce. Tyto náklady zahrnují vystavení dokumentů: vstupní prohlídka, pracovní smlouva + platový výměr, dodatky PS a GDPR, evidenční karta zaměstnance ISO, přihlášení zaměstnance na OSSZ a ZP a zavedení zaměstnance do programu mezd. Tyto administrativní úkony jsou prováděny mzdovou účetní, která odhadla průměrnou časovou náročnost těchto úkonů na 1 hodinu, přičemž hodinová mzda mzdové účetní činí 250 Kč. Náklady na provedení administrativních úkonů činí 250 Kč.

Na konci tabulky 11 je uvedena částka 59 457 Kč, která byla zjištěna součtem všech uvedených položek. Tato částka tvoří celkové náklady na fluktuaci jednoho výrobního dělníka společnosti Replast.

Následuje tabulka 12, ve které jsou zobrazeny celkové náklady fluktuace v jednotlivých letech, včetně celkových nákladů a průměrných ročních nákladů fluktuace. Náklady fluktuace za jednotlivé roky byly vypočítány součinem počtu odchozích zaměstnanců v konkrétním roce a nákladů fluktuace jednoho výrobního dělníka, přičemž počty odchodů za jednotlivé roky byly přepsány z tabulky 5. Celkové náklady za sledované období byly vypočítány součtem nákladů fluktuace za všechny sledované roky. Průměrné roční náklady fluktuace poté byly kalkulovány podílem celkových nákladů a počtu sledovaných let.

Tabulka 12 Celkové, průměrné a roční náklady fluktuace výrobních dělníků

Rok	Počet odchozích zam-ců	Roční náklady na fluktuaci [Kč]
2014	3	178 371
2015	9	535 113
2016	7	416 199
2017	4	237 828
2018	8	475 656
2019	9	535 113
Celkem	40	2 378 280
Průměrné roční náklady [Kč]	396 380	

Zdroj: vlastní zpracování

Z údajů zapsaných v tabulce 12 lze vyčíst, že roční náklady fluktuace výrobních dělníků se pohybovaly od 178 do 535 tisíc korun. Nejnižší hodnoty dosáhly náklady fluktuace v roce 2014, kdy byla zaznamenána částka 178 371 Kč. Naopak hodnoty nejvyšší náklady dosáhly v letech 2015 a 2019, kdy odešlo nejvíce výrobních dělníků, a náklady se rovnaly hodnotě 535 113 Kč. V letech 2018 a 2016 se náklady fluktuace mírně snížily, ale stále dosahovaly částky vyšší než 400 000 Kč. Konkrétně v roce 2016 náklady činily 416 199 Kč a v roce 2018 celkem 475 656 Kč. Posledním rokem, který nebyl zmíněn, je rok 2017, kdy činily náklady fluktuace výrobních dělníků 237 828 Kč. Tato částka je druhá nejnižší ze všech zkoumaných let.

Téměř na konci tabulky 12 jsou zobrazeny celkové náklady fluktuace výrobních dělníků za období od roku 2014 do roku 2019, které dosáhly částky 2 378 280 Kč. Posledním bodem v tabulce 12 jsou poté průměrné roční náklady fluktuace výrobních dělníků, které činí celkem 396 380 Kč. Prozatím nelze určit, zda tato hodnota je příliš vysoká či zcela zanedbatelná. Proto bude částka v další subkapitole porovnána s celkovými ročními náklady zkoumané organizace.

2.3.2 Podíl nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům

Tato subkapitola byla věnována celkovým nákladům společnosti Replast, kde bylo zjištěno, jakou roli v celkových nákladech hrají náklady fluktuace výrobních dělníků za jednotlivé roky. Hodnoty celkových nákladů za jednotlivé roky byly poskytnuty účetní společnosti Replast. Zkoumaným obdobím jsou roky 2014 až 2019, které jsou uvedeny v prvním sloupci tabulky 13. Ve druhém sloupci jsou zaznamenány hodnoty ročních nákladů fluktuace, jež jsou přepsány

z tabulky 12. Ve třetím sloupci jsou k nalezení hodnoty celkových ročních nákladů společnosti Replast a ve sloupci čtvrtém jsou vypočítány podíly nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům v procentech za jednotlivé roky sledovaného období. Poslední dva řádky tabulky 13 slouží zaprvé k uvedení celkových ročních nákladů fluktuace za veškeré roky sledovaného období, a poté i k uvedení celkových ročních nákladů za jednotlivé roky. Tyto hodnoty byly získány součty jednotlivých hodnot ročních nákladů fluktuace a celkových ročních nákladů. V posledním řádku tabulky 13 jsou uvedeny průměrné roční náklady fluktuace, průměrné celkové roční náklady společnosti Replast, a nakonec i průměrný podíl nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům zkoumané organizace.

Tabulka 13 Podíl nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům

Rok	Roční náklady fluktuace [Kč]	Celkové roční náklady [Kč]	Podíl nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům [%]
2014	178 371	106 919 956	0,17
2015	535 113	107 121 964	0,50
2016	416 199	110 318 938	0,38
2017	237 828	113 706 339	0,20
2018	475 656	131 773 020	0,36
2019	535 113	123 977 751	0,43
Celkem	2 378 280	693 817 968	0,34
Průměrné náklady [Kč]	396 380	115 636 328	0,34

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty podílů nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům, které jsou zobrazeny v tabulce 13, nedosahují ani 1 %. Nejvyššího podílu nákladů fluktuace bylo dosaženo v roce 2015 a 2019, kdy v jednom roce byl podíl nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům 0,5 % a ve druhém roce 0,43 %. Poté dle výše hodnoty podílu následují dle tabulky 13 roky 2016 a 2017, kdy se pohybovaly podíly nákladů fluktuace na úrovni hodnot 0,38 % a 0,36 %. Nejnižší podíl nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům byl poté zaznamenán v letech 2017, kdy dosahoval hodnoty 0,2 %, a 2014, ve kterém byl zcela nejnižší a dosahoval hodnoty 0,17 %. Na konci tabulky 13 je zobrazen průměrný roční podíl nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům, který činí celkem 0,34 %.

Hodnoty podílů za jednotlivé roky, které nedosahují ani 1 %, včetně výsledku průměrného podílu 0,34 %, poukazují na to, že náklady fluktuace jsou pro zkoumanou organizaci téměř zanedbatelné. Avšak je nezbytné se zabývat i jinými aspekty a nespoléhat se pouze na podíl nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům. Míra mobility pracovníků není stabilní a ve sledovaných letech kolísá, a ne vždy dosahuje přijatelných hodnot. V případě, že se podaří zkoumané organizaci snížit náklady fluktuace ve výrobním oddělení, jistě to přinese pouze klady. Zvýší se důvěryhodnost i konkurenceschopnost celé organizace, jelikož právě

zaměstnanci jsou podstatným článkem, který ovlivňuje chod celé organizace, uvádí do pohybu ostatní zdroje, a závisí na nich prosperita organizace.

Další podkapitola je věnována nákladům na přesčas výrobních dělníků, kde byl porovnán podíl nákladů na přesčas vůči mzdovým nákladům výrobních dělníků, neboť bylo zjištěno, že přesčas tvoří značnou část pracovní doby každého pracovníka výrobního oddělení společnosti Replast.

2.3.3 Podíl přesčasových nákladů vůči mzdovým nákladům

Subkapitola 3.3.3 je věnována příplatkům za přesčas a jejich podílu na mzdových nákladech výrobních dělníků společnosti Replast za jednotlivé roky, neboť bylo zjištěno, že přesčas jsou ve společnosti velice častou záležitostí, a to z důvodu stálého podstavu a častých odchodů pracovníků výrobního oddělení. Zaměstnavatel je povinen za přesčas vyplácet navíc k pevné mzdě dle zákona alespoň 25 % pevné mzdy. Údaje o ročních celkových příplatcích za přesčas a ročních mzdových nákladech dělníků výrobního oddělení byly poskytnuty mzdovou účetní zkoumané organizace. Podíly přesčasových nákladů na mzdových nákladech výrobních dělníků za jednotlivé roky jsou uvedeny v tabulce 14. Sledovaným obdobím jsou roky 2015 až 2019, přičemž zkoumané období začíná až rokem 2015, neboť přesčas jsou zavedeny ve zkoumané společnosti až od tohoto roku. Ve druhém sloupci tabulky 14 jsou uvedeny roční náklady přesčasů a ve sloupci třetím jsou poté roční mzdové náklady výrobních dělníků. Ve čtvrtém sloupci tabulky 14 jsou k nalezení podíly přesčasových nákladů na mzdových nákladech během jednotlivých let zkoumaného období. V posledních řádcích tabulky 14 jsou poté uvedeny celkové roční náklady na přesčas, které byly vypočítány součtem přesčasových nákladů za jednotlivé roky sledovaného období. Stejně tak jsou zde uvedeny i celkové roční mzdové náklady, které byly také kalkulovány součtem mzdových nákladů za všechny roky zkoumaného období. V posledním řádku tabulky 14 jsou vyjádřeny průměrné roční náklady přesčasů, průměrné roční mzdové náklady, a nakonec průměrný roční podíl přesčasových nákladů vůči mzdovým nákladům výrobních dělníků.

Tabulka 14 Podíl příplatků za přesčas vůči mzdovým nákladům

Rok	Roční náklady na přesčas [Kč]	Roční mzdové náklady [Kč]	Podíl nákladů přesčasů vůči mzdovým nákladům [%]
2015	1 093 280	11 007 507	9,93 %
2016	957 560	12 636 462	7,58 %
2017	790 960	13 190 404	6,00 %
2018	766 440	15 030 686	5,10 %
2019	850 380	16 735 540	5,10 %
Celkem	4 458 620	68 600 599	6,50 %
Průměrné náklady [Kč]	891 724	13 720 120	6,50 %

Zdroj: vlastní zpracování

Číselné údaje zapsané v tabulce 14 dokazují, že přesčasové náklady tvoří poměrně značnou část mzdových nákladů dělníků výrobního oddělení. V roce 2015 náklady na přesčasy dosahovaly až 1 093 280 Kč a jejich podíl na mzdových nákladech je téměř 10 %, konkrétně 9,93 %. Tento rok byl podíl přesčasových nákladů na mzdových nákladech zcela nejvyšší. V roce 2016 se podíl nákladů přesčasů snížil na 7,58 %, kdy roční příplatky za přesčasy činily 957 560 Kč a roční mzdové náklady činily 12 636 462 Kč. V dalším roce se podíl přesčasových nákladů vůči mzdovým nákladům snížil, neboť hodnota příplatků za přesčasy se snížila na 790 960 Kč a mzdové náklady činily 13 190 404 Kč. Podíl přesčasových nákladů byl v roce 2017 nižší a dosahoval hodnoty 6 %. V dalším roce se hodnota příplatků za přesčasy opět snížila, a to na částku 766 440 Kč, přičemž roční hrubé mzdy dosahovaly hodnoty 15 030 686 Kč. V tomto roce byl podíl přesčasových nákladů na mzdových nákladech 5,1 %. V dalším roce zůstal podíl stejný, a to při příplatcích za přesčasy ve výši 850 380 Kč a ročních mzdových nákladech 16 735 540 Kč. V roce 2015 byl tedy podíl přesčasových nákladů vůči mzdovým nákladům výrobních dělníků nejvyšší s 9,93% podílem a v posledních dvou letech nejnižší s podílem 5,1 %. Na konci tabulky 14 jsou uvedeny celkové náklady přesčasů za roky 2015 až 2019, které činí 4 458 620 Kč, a také celkové roční mzdové náklady za sledované období, jež dosáhly hodnoty 68 600 599 Kč. Tyto hodnoty byly poté vyděleny počtem let, a tím byly vypočítány průměrné roční náklady přesčasů, průměrné roční náklady mzdové a průměrný roční podíl přesčasových nákladů vůči mzdovým nákladům. Bylo zjištěno, že průměrné příplatky za přesčasy dosahují hodnoty 891 724 Kč, průměrné mzdové náklady výrobních dělníků jsou 13 720 120 Kč a průměrný podíl nákladů přesčasů na ročních mzdových nákladech je 6,5 %.

Příplatky za přesčasy tvoří značnou část hrubých mezd, kdy v některých letech dosáhly hodnoty téměř 1 000 000 Kč. Stejně tak podíl nákladů přesčasů vůči mzdovým nákladům se pohybuje za posledních 5 let od 5,1 % do 9,93 %. V případě, že by se společnosti podařilo přijmout do výrobního oddělení několik kvalitních zaměstnanců, snížily by se i přesčasové náklady a společnost by mohla ušetřit průměrně 891 724 Kč za rok. I v případě, že by se přesčasové hodiny podařilo redukovat pouze o polovinu, stále by průměrná roční ušetřená částka činila téměř 450 000 Kč. Závěrem lze napsat, že přesčasy jsou pro zkoumanou společnost poměrně nákladnou záležitostí, a proto by měly být učiněny opatření k jejich redukci.

2.4 Výsledky vyhodnoceného šetření

V této kapitole byly uvedeny výsledky kvalitativního a kvantitativního šetření. Prvotně byly vyhodnoceny kvalitativní rozhovory a poté byla věnována pozornost vyhodnocení dotazníkového šetření mezi současnými zaměstnanci výrobního oddělení zkoumané společnosti.

2.4.1 Kvalitativní šetření

V této podkapitole byla věnována pozornost vyhodnocení kvalitativních rozhovorů. V první řadě byly shrnuty poznatky z rozhovoru s jednatelem společnosti Replast. Poté byl vyhodnocen rozhovor se mzdovou účetní společností Replast, která hrála klíčovou roli při zpracování diplomové práce. Nakonec byl vyhodnocen rozhovor s vedoucím provozu zkoumané společnosti.

- Vyhodnocení rozhovoru s jednatelem

Jednatelem společnosti Replast Produkt, spol. s r.o. je pan Ing. Zdeněk Blažek, který kromě této organizace je navíc jednatelem dalších sedmi společností. Jednatel nedisponuje žádnými

řediteli, a je tedy navíc například i obchodním, personálním a technickým ředitelem. Také v roce 2012 získal ocenění „Podnikatel roku“, neboť za celou dobu hospodaření neměl žádné úvěry a půjčky od bank a poměr zaměstnanců, nákladů a obrátu byl vyhodnocen jako nejlepší.

Ohledně otázky fluktuace zaměstnanců ve společnosti Replast Produkt jednatel odpověděl, že největším, a i jediným problémem je zvýšená fluktuace zaměstnanců výrobního oddělení, tedy zaměstnanců, kteří se obstarávají nejhůře. Ohledně lidských zdrojů v administrativním oddělení, obchodním oddělení, sekretariátu, personálním oddělení apod. jednatel doplnil, že zde v podstatě žádná fluktuace neexistuje. Pouze v ojedinělých případech nějaký pracovník odejde do důchodu či na mateřskou dovolenou. Dále dodal, že hledání těchto zaměstnanců je jednodušší, neboť se vychází z dobrých typů od lidí, kterým jednatel věří, nebo vychází přímo ze své zkušenosti o lidech, které on sám zná. Dále zmínil, že si i z těchto zaměstnanců při nástupu velice vybírá, aby konkrétní pracovník byl vhodný z hlediska jak náplně práce, tak z hlediska kolektivu a firemní kultury. Ohledně otázky fluktuace zaměstnanců v administrativním oddělení nakonec jednatel řekl: „*Vždy jsem slušně tyto zaměstnance honoroval na výplatách, takže nebyl nikdy problém získat sem kvalitní lidi, naopak byl vždy velký zájem tady pracovat*“. Poté se rozhovor obrátil k tématu výrobních dělníků. Na otázku ohledně fluktuace těchto pracovníků jednatel řekl, že za 27 let existence společnosti bylo odhadem čtyři až pět změn, kdy v jednom období byl velký zájem o práci a k dispozici velké množství kvalitních pracovníků, a v období dalším tomu bylo naopak. Jednatel se také vyjádřil k charakteru práce, která je podle něj velice obtížná a vyžaduje velkou fyzickou kondici. Také se zmínil o náročnosti dvanáctihodinových směn, kdy během týdne pracovník výrobního oddělení pracuje dvě dvanáctihodinové směny denní a dvě dvanáctihodinové směny noční, a poté má 4 dny volno. Tento model pracovní doby si dle jednatele vytvořili sami zaměstnanci výrobního oddělení, a to hlavně z důvodu, že většina pracovníků do zaměstnání dojíždí. Tento model pracovní doby funguje, podle jednatele, celých 27 let a nikdy se nestalo, že by ho někdo chtěl změnit. K otázce nedostatku výrobních dělníků se jednatel vyjádřil, že ve výrobním oddělení je stálý podstav v průměru čtyř dělníků, a že služebně nejstarší pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni i 20 let, dělají vše, aby tento podstav byl zachován. Toto chování je dle jednatele způsobeno tím, že služebně starší pracovníci chtějí, aby byly zachovány přesčasy, za které jsou vysoké příplatky. Proto ve chvíli, kdy přijde nový pracovník, služebně starší dělníci nového pracovníka nepřijímají do kolektivu, nechovají se přátelsky, a z toho důvodu pracovník raději brzy odejde. Tuto informaci má jednatel podloženou několika výpověďmi pracovníků, kteří odcházeli ještě ve zkušební době. Proti tomuto chování jednatel již učinil nějaká opatření a doufá, že se toto chování nebude opakovat. K této problematice jednatel doplnil: „*Nejhorší věcí, která v podnikání existuje, je vždy práce s lidmi*“. Jednatel se dále vyjádřil k situaci ohledně pandemie Covid-19, která našťastí společnost finančně a celkově z hlediska podnikání téměř neovlivnila. Co ale dle jednatele bylo ovlivněno pozitivně, je postoj pracovníků k práci ve společnosti Replast, i obecně postoj k práci jako takové. Dle jednatele si lidé práce budou více vážit, neboť se z hodně společností propouštělo, a dle jednatele se propouštět v hojném počtu ještě bude. Proto jednatel společnosti Replast očekává velký příliv kvalitních a zodpovědných zaměstnanců, a tím že i otázka fluktuace bude mít velice pozitivní vývoj a téměř zanikne i ve výrobním oddělení. K otázce pandemie jednatel navíc doplnil: „*Jedna z dobrých věcí je, že už nás pracovníci výrobního oddělení nechodí vydírat, že odejdou, když jim nezvýšíme plat, což je jedna z věcí, která se nám poslední 3 roky stávala velice často*“. Ohledně výše platu jednatel řekl, že za posledních několik let zvýšil platy o 28 %, a i přesto někteří pracovníci nebyli stále spokojeni. Tento jev jednatel dává za vinu především příliš nízké nezaměstnanosti, kdy si každý zaměstnanec mohl z nabídek zaměstnání na pracovním trhu vybírat. Dalšími opatřeními ke snížení fluktuace zaměstnanců byla dle jednatele i zavedení stravenek, finanční benefity z hlediska spoření životního pojištění apod. K tomu jednatel doplnil, že ani s tím někteří zaměstnanci nebyli spokojeni a vyžadovali pouze zvýšení

platu. Dalším vylepšením uskutečněným v posledních dvou letech je zlepšení větrání ve výrobní hale, nová vzduchotechnika, a v nejbližší době je v plánu zařadit i klimatizační jednotku, neboť v letních měsících si dle jednatele výrobní dělníci stěžovali na nesnesitelné horko uvnitř haly. Zaměstnanci výrobního oddělení mají kromě toho v rámci dodržení pitného režimu k dispozici zdarma studenou a kvalitní vodu, a jelikož není ve společnosti možnost stravování, jsou jim dovážena jídla z cateringové společnosti. Tato možnost byla výrobním dělníkům také poskytnuta až v období posledních dvou let. Dalším bodem rozhovoru byla otázka dobrovolných a nedobrovolných odchodů. K tomu jednatel řekl, že se často vyskytují problémy s častými neodůvodněnými absencemi a v několika případech i alkoholem u některých pracovníků výrobního oddělení. Dále jednatel doplnil, že je toto chování vždy nějakou dobu tolerováno, jelikož je dělníků velký nedostatek, ale v některých případech musí být propuštěni. Naštěstí jde dle jednatele jen o ojedinělé případy. Poté byl rozhovor směřován k tématu teambuildingů. Na tuto otázku jednatel odpověděl, že se dříve pořádaly večírky pro všechny zaměstnance všech osmi společností, avšak poté jednatel uskutečnil anonymní šetření, kde se tázal, zda zaměstnanci preferují večírek či prémii k výplatě, a většina zaměstnanců preferovala prémii k výplatě. Nyní se jednatel schází jen v užším kruhu zaměstnanců jednou ročně vždy v období před Vánoci. Ohledně přijímání nových pracovníků výrobního oddělení chce jednatel ještě do budoucna zařídit, aby se přijímali opravdu pouze zaměstnanci, u kterých lze získat reference od předešlého zaměstnavatele, a zaměstnance, kteří mají opravdu zájem pracovat a nechtějí jen razítko kvůli podpoře. Jednatel během rozhovoru několikrát zmínil to, že opravdu většině zaměstnanců výrobního oddělení záleží pouze na výplatní pásce. Na otázku, co je podle jednatele v zaměstnání nejpodstatnější, odpověděl: *„Nejdůležitější je, s jakými lidmi pracujete. Když pracujete v kolektivu lidí, kteří jsou příjemní, pozitivní, jsou k sobě ohleduplní a vyjdou si vstříc, tak se do práce těšíte, a ovlivní to pozitivně i váš soukromý život.“*

Z rozhovoru s jednatelem vyplynulo, že zkoumaná společnost nezaznamenává žádné potíže s fluktuací zaměstnanců v administrativním oddělení. Dále bylo zjištěno, že zkoumaná společnost má potíže s fluktuací zaměstnanců výrobního oddělení a v posledních letech tento problém gradoval. Poté byla popsána náročnost práce, včetně prašného prostředí, jako jeden z faktorů, proč zaměstnanci odcházejí. Také bylo zjištěno, že společnost udělala v posledních letech několik změn, týkajících se například zavedení vzduchotechniky, zvýšení mezd nebo rozšíření nabídky benefitů. Nakonec z celého rozhovoru vyplynulo, že nejčastější příčinou odchodů je výše finančního ohodnocení.

- **Vyhodnocení rozhovoru se mzdovou účetní**

Mzdová účetní pracuje ve společnosti Replast téměř od jejího vzniku, tedy 27 let. Na otázku, zda je ve společnosti spokojená, odpověděla, že velmi. Na pracovišti panuje přátelská atmosféra a zaměstnanci jsou spokojeni. Proto v administrativním oddělení nebyla dle mzdové účetní zaznamenána žádná fluktuace zaměstnanců. Odcházel pouze lidé, kteří šli do penze či na mateřskou dovolenou. Bohužel tomu tak není ve výrobním oddělení. Mzdová účetní vypověděla, že zvýšenou fluktuací výrobního oddělení pociťuje po celou dobu životnosti společnosti Replast, ale posledních 5 let má situace ohledně fluktuace zhoršující tendenci. Z výpočtu míry přežití bylo zjištěno, že zaměstnanci výrobního oddělení odcházejí z organizace brzy po nástupu na pracovní pozici. Tento fakt mzdová účetní potvrdila a řekla, že důvodem je především náročnost práce a prostředí haly. Co se týká náročnosti práce, zaměstnanci musí zvedat předměty těžké až 30 kilogramů, prostředí je zaprášené a klima ve výrobní hale není pro práci ideální. K ovzduší v hale mzdová účetní řekla: *„I mně je to při návštěvě haly velice nepříjemné, dokonce bych uvítala i roušku, a to tam strávím jen krátký čas oproti dělníkům.“* Proto dle mzdové účetní zaměstnanci brzy po nástupu zjistí, že práci

nevládají a odejdou. Mzdová účetní dodala, že někteří zaměstnanci mají problém zvládat noční směny, a že to také může být důvodem častých odchodů. Také bylo zjištěno, že společnost téměř neopouštějí pracovníci, kteří ve společnosti pracují 1 a více let. K tomu mzdová účetní řekla, že služebně starší zaměstnanci odcházejí opravdu jen z rodinných důvodů, a že důvodem jejich stálosti je to, že mají ve společnosti již vybudovanou nějakou pozici, mají vyšší platy, a především se jim zamlouvají příplatky za přesčasy, které by v jiném zaměstnání neměli. V neposlední řadě, dle mzdové účetní, služebně starším zaměstnancům nevadí těžká práce, na kterou jsou již zvyklí. Ohledně administrativních úkonů spojených s odchody zaměstnanců mzdová účetní řekla, že v tom shledává značnou potíž, neboť tyto časté administrativní úkony jsou poměrně časově náročné. Mzdová účetní hrubě popsala průběh dobrovolného odchodu zaměstnance výrobního oddělení - pracovník, který chce odejít, obeznámí vedoucího provozu či jeho zástupce, přičemž každý zaměstnanec odchází vždy na dohodu; poté se s pracovníkem vyplní výstupní dotazník dle normy ISO, který je povinný; dále mzdová účetní založí do složky zaměstnance a kromě toho jsou vykonány veškeré administrativní úkony spojené s každým odchodem jakéhokoli zaměstnance. Mzdová účetní bohužel dodala, že někteří zaměstnanci dají o svém odchodu vědět pouze sms zprávou a na pracoviště se již nedostaví, s čímž se nedá nic dělat. K otázce ohledně zjišťování důvodů rozvázaných pracovních poměrů se mzdová účetní vyjádřila, že nijak tyto důvody ve společnosti Replast nezjišťují a nikdy v minulosti nezjišťovali. Dále byly diskutovány pracovní benefity zaměstnanců výrobního oddělení. K tomu mzdová účetní zmínila, že nabídka benefitů se v posledních letech rozšiřovala, a poskytla popis jednotlivých benefitů, kterými jsou: měsíční prémie + mimořádné odměny za práci navíc; čtvrtletní odměny podle délky zaměstnání 1 rok, 3 roky, 10 a více let; THP zaměstnanci – příspěvky na penzijní připojištění a životní pojistku; stravenky v hodnotě 80 Kč, z čehož 55 % přispívá zaměstnavatel; unišek+ - čtvrtletně v hodnotě 1500 Kč. K benefitům mzdová účetní dodala, že někteří zaměstnanci je ocenili a našli si pro ně využití, nicméně řada zaměstnanců z nabízených benefitů nadšena nebyla a raději by dle mzdové účetní ocenili spíše zvýšení finančního ohodnocení. Ohledně finančního ohodnocení mzdová účetní navíc zmínila, že v posledních letech se pevný základ mezd zvýšil, a to o 25 %. Ani to dle mzdové účetní nepomohlo udržet si nově příchozí pracovníky, kteří si na výši finančního ocenění stále stěžují. Další otázka se týkala pravidelného vyhodnocování míry fluktuace. Mzdová účetní k tomu řekla, že míru fluktuace nesledují, a to i přesto, že v posledních letech zaznamenávají vyšší počet odchodů pracovníků výrobního oddělení. Poté byla věnována pozornost otázce jedenáctihodinové zkušební směny, kterou absolvuje každý nově příchozí pracovník. Mzdová účetní byla dotázána, zda si myslí, že je uskutečnění zkušební směny nezbytné, neboť bylo zjištěno, že tvoří značnou část nákladů na fluktuaci 1 zaměstnance výrobního oddělení. K tomu mzdová účetní dodala, že je to bohužel nutné, neboť značné množství nových pracovníků po této směně řekne, že danou práci vykonávat nebude, jelikož je příliš náročná. Proto je dle mzdové účetní nezbytné, aby si příchozí pracovníci práci vyzkoušeli, než budou přijati. Posledním diskutovaným tématem byl Covid-19, jehož pandemie zasáhla mnoho společností. Mzdová účetní byla dotázána, zda si myslí, že pandemie pozitivně ovlivní fluktuaci zaměstnanců z důvodu, že si lidé začali práci více vážít, neboť se v tomto období značně propouštělo. K tomu se mzdová účetní vyjádřila, že v tomto směru moc pozitivní postoj nemá, a že zatím nedošlo k žádnému přílivu kvalitních pracovních sil, neboť společnosti, které snižovaly stavy, propouštěly především nekvalitní zaměstnance. Nicméně nevyvrací, že by se postupem času kvalitní a zodpovědní zaměstnanci dostavili, a podotýká, že pro celkový chod společnosti Replast by to bylo jistě žádoucí.

Z rozhovoru vyplynulo, že zkoumaná společnost nezaznamenává data o fluktuaci zaměstnanců a také nezaznamenává příčiny odchodů zaměstnanců. Dále bylo potvrzeno, že v administrativním oddělení neexistuje žádná fluktuace zaměstnanců, na rozdíl od výrobního oddělení, kde jsou potíže se zvýšenou fluktuací především posledních 5 let, a to pouze

u krátkodobě zaměstnaných pracovníků. Poté bylo popsáno pracovní prostředí, náročnost práce a výše finančního ohodnocení jako jedny z příčin odchodů výrobních dělníků. V neposlední řadě byly popsány nabízené benefity a také bylo zjištěno, že se v posledních letech navýšil pevný základ mezd výrobních dělníků cca o 25 %.

- **Vyhodnocení rozhovoru s vedoucím provozu**

Vedoucí provozu, stejně jako mzdová účetní, pracuje ve společnosti Replast od jejího vzniku, tedy celých 27 let. Na otázku ohledně spokojenosti s prací v této společnosti odpověděl, že je velmi spokojený, stejně tak i s pracovním kolektivem, až na výjimky týkající se některých výrobních dělníků. Poté byl rozhovor zaměřen na téma fluktuace zaměstnanců výrobního oddělení. Vedoucí provozu se vyjádřil, že tyto problémy s častými odchody začaly zhruba před 15 lety, ale nejhorší období z hlediska častých odchodů převládá až posledních 5 let, tedy od roku 2015. Ohledně otázky příčin těchto častých odchodů vedoucí provozu řekl: *„Nízkou nezaměstnaností to ani tak není, ale především prostředím haly, kde se špatně dýchá, a také i náročností práce, kdy výrobní dělníci zvednou za směnu až 9 tun.“*. Dále vedoucí provozu dodal, že výrobní haly a celkově výroba v jiných společnostech vypadá lépe, je modernější, a i pracovní prostředí je jinde více vyhovující. To je také důvodem, proč pracovníci výrobního oddělení často odcházeli k jiným zaměstnavatelům. Z důvodu náročnosti práce proběhl, dle vedoucího provozu, i pokus o automatizaci celé výroby. Automatizované zařízení s názvem „Etlinger“ je pouze v jedné části výroby, kde pracují 2 zaměstnanci na směnu, ale v ostatních částech výroby je potřeba více pracovníků, kteří musí zvedat těžké předměty. Kdyby se tento plán uskutečnil, bylo by potřeba na obsluhu automatizovaného zařízení, dle vedoucího provozu, pouze 2 pracovníci, kteří by se navíc nemuseli vypořádávat s těžkými předměty v takovém měřítku, jako zaměstnanci v současné době. Nápad této částečné robotizace výroby se ale bohužel neuskutečnil z důvodu technické neřešitelnosti, jako je například nemožnost řádného chlazení forem tak, aby to výrobkům vyhovovalo. Dalším tématem rozhovoru byla jedenáctihodinová zkušební směna pro nově příchozí zaměstnance, kdy vedoucí provozu byl dotázán, zdali je uskutečňování této zkušební směny nezbytné, neboť tvoří značnou položku v nákladech na odchod 1 pracovníka výrobního oddělení. Vedoucí provozu odpověděl: *„Ano, nezbytné to je, a to z důvodu, aby si nově příchozí pracovník prožil celou směnu, viděl, jak to při práci chodí, a zkrátka zažil celou atmosféru provozu.“*. Dále k tomu vedoucí provozu dodal, že se v některých případech i stává, že nový pracovník již v průběhu této zkušební směny, například po 2 až 4 hodinách, řekne, že je tato práce pro něj příliš namáhavá, a odchází. Dále pak vedoucí provozu zmínil případy některých pracovníků, kteří zkušební jedenáctihodinovou směnu zvládli, poté řekli, že u společnosti chtějí pracovat, a tak se pro ně vyhotovila pracovní smlouva. Avšak daní pracovníci například hned druhý den zavolali, že si to rozmysleli, a že pracovat u společnosti nechtějí. Kvůli těmto lidem se zvyšují náklady na fluktuaci, neboť se musí proplatit lékařská prohlídka, dále i čas strávený administrativními úkony apod. Poté rozhovor směřoval k otázce změn v zázemí výrobního oddělení. K tomu vedoucí řekl, že je naplánovaná rekonstrukce sprch a dále, že je v plánu zařadit klimatizační jednotku z důvodu vysokých teplot v hale v letních měsících. V neposlední řadě vedoucí provozu zmínil i zlepšení odsávání ve výrobní hale, které je taktéž v plánu v nejbližších měsících. Dále je dle vedoucího provozu poměrně nově poskytnuta pracovníkům výrobního oddělení i možnost dovozu obědů z cateringové společnosti, kterou měli do určité doby k dispozici pouze pracovníci z kanceláří. Ale k tomu vedoucí provozu dodal, že tuto možnost využívá zanedbatelný počet výrobních dělníků. Dalším bodem rozhovoru bylo finanční ohodnocení, které vedoucí provozu sám zmínil, neboť si na něj zaměstnanci výrobního oddělení často stěžují. K tomu vedoucí dodal, že se zvyšovali prémie, které se přidělují dle odpracovaných hodin, ale v případě, kdy jsou

s některými pracovníky potíže jako časté absentérství či alkohol, prémie jsou danému pracovníkovi sníženy či zcela odebrány. Poté byl rozhovor směřován k otázce pandemie Covid-19, kdy byl vedoucí provozu dotázán, zdali očekává pozitivní změnu z hlediska přílivu nových kvalitních pracovníků z důvodu značného propouštění z jiných společností. K tomu se vedoucí provozu vyjádřil, že nečeká příliv kvalitních zaměstnanců, a že si myslí, že situace zůstane na stejné úrovni. Ale dodal, že by samozřejmě pozitivní změnu ohledně přílivu kvalitních zaměstnanců uvítal, a že je možné vše. K tomu vedoucí provozu doplnil, že má v současné době zakázáno jednatelem společnosti přijímat nové pracovníky a vyčkat na příliv nových kvalitních zaměstnanců, neboť jednatel společnosti tento pozitivní vývoj očekává. Poté se vedoucí provozu vrátil především k otázce peněz a řekl, že je to hlavní příčinou častých odchodů. Podle něj jdou výrobní dělníci za lepšími penězi, neboť v jiných společnostech dostanou za stejně náročnou práci vyšší finanční ohodnocení, nebo dokonce i za jednodušší práci také vyšší finanční ohodnocení. Tento fakt má vedoucí provozu podložen výpověďmi odcházejících pracovníků, neboť při odchodu jde pracovník výrobního oddělení v první řadě za vedoucím provozu, který se ho na důvod odchodu většinou zeptá. Podle vedoucího provozu by bylo vhodné platy navýšit, aby finanční ohodnocení ve společnosti Replast bylo srovnatelné i s jinými společnostmi, a to především z hlediska náročnosti práce, která by měla být honorována lépe. Na závěr se vedoucí provozu vyjádřil k celkovému vývoji fluktuace zaměstnanců ve společnosti Replast, kdy řekl: *„V začátcích společnosti tady pracovali zaměstnanci, kteří byli mezi sebou kamarádi, nebo dokonce rodinní příslušníci. Poté kolem roku 2000 se to zlomilo a najímali se lidé neznámí, zaměstnanci spolu nebyli sžití, neznali se, a v důsledku toho postupně začali problémy s častými odchody.“*

Z rozhovoru s vedoucím provozu vyplynulo, že problémy s fluktuací zaměstnanců začaly zhruba v roce 2005, a v posledních 5 letech je stav ohledně fluktuace pracovníků výrobního oddělení vůbec nejhorší. Dále bylo otevřeno téma náročnosti práce a prostředí výrobní haly, kdy se zjistilo, že oba tyto faktory jsou příčinami častých odchodů. Největší příčinou častých odchodů je ale dle vedoucího provozu výše finančního ohodnocení. Nakonec bylo zjištěno, že je v plánu zlepšení odsávání ve výrobní hale a rekonstrukce sprch.

- **Shrnutí výsledků kvalitativního šetření**

Ze všech tří kvalitativních rozhovorů vyplynulo, že s fluktuací ve výrobním oddělení zkoumané společnosti jsou potíže již delší dobu, ale v posledních pěti letech je stav ohledně fluktuace zcela nejzávažnější. Dále bylo zjištěno, že se podnikla řada opatření ke snížení fluktuace zaměstnanců a ke zvýšení jejich spokojenosti, ale ani tyto opatření nesnížily fluktuaci pracovníků na zdravou úroveň. Byla například rozšířena nabídka pracovních benefitů nebo byly uskutečněny i změny v zázemí společnosti. Také byla popsána náročnost práce včetně pracovního prostředí jako jedny z nejčastějších příčin rozvázání pracovních poměrů. Avšak nakonec bylo zjištěno, že nejzávažnější důvod odchodů zaměstnanců výrobního oddělení je výše finančního ohodnocení, která dle zaměstnanců není srovnatelná s jinými společnostmi, kde je za jednodušší či stejně náročnou práci vyšší mzdové ohodnocení. Dále z kvalitativního šetření vyplynulo, že společnost nijak nezaznamenává míru fluktuace, ani nezjišťuje aktivně příčiny odchodů pracovníků výrobního oddělení. Poté bylo zjištěno, že výrobní dělníci preferují dvanáctihodinové směny, a tento model pracovní doby si sami vytvořili, především proto, že většina pracovníků do zaměstnání dojíždí. V neposlední řadě byla v rozhovorech diskutována předpověď ohledně vývoje fluktuace zaměstnanců, kdy jednatel společnosti řekl, že očekává, na rozdíl od mzdové účetní a vedoucího provozu, pozitivní vývoj ohledně přílivu řady kvalitních zájemců o práci v období podzimu 2020. Z tohoto důvodu společnost zatím pozastavila nábor nových zaměstnanců výrobního oddělení.

2.4.2 Kvantitativní šetření

Kvantitativního šetření se dle vyplněných dotazníků zúčastnilo celkem 40 výrobních dělníků z celkových 44 pracovníků výrobního oddělení, přičemž všichni respondenti byli mužského pohlaví. U otázky zaměřené na nejvyšší dosažené vzdělání převažuje s podílem 57,5 % vzdělání střední, poté následuje s 30% podílem vzdělání základní, a nakonec s nejnižším podílem 12,5 % si stojí vzdělání vyšší odborné. Vysokoškolským vzděláním tedy nedisponuje žádný z pracovníků výrobního oddělení. Dalším zajímavým ukazatelem je délka zaměstnání ve zkoumané společnosti. Dle vyplněných dotazníků celkem 25 výrobních dělníků, tedy 62,5 % ze všech respondentů, pracuje ve společnosti více než 5 let, tedy většina. Poté bylo zjištěno, že celkem 6 zaměstnanců, kteří se zúčastnili šetření, pracují ve společnosti 2 až 5 let. Pracovníků, kteří ve zkoumané organizaci pracují 1 až 2 roky, je celkem 5, a zahrnují podíl 12,5 %. Nakonec, s nejnižším podílem 10 %, pracují ve společnosti Replast celkem 4 pracovníci méně než 1 rok.

- Charakter a obsah práce

V této části dotazníku byly respondentům položeny otázky týkající se charakteru a obsahu práce. Při výkonu zaměstnání je obecně pro každého zaměstnance nezbytné, aby ho práce bavila a naplňovala, včetně toho, aby měl pracovník jasně stanovené cíle a úkoly. V případě, že daného pracovníka jeho zaměstnání nebaví, má pracovník mnohem vyšší tendence svou pracovní pozici opustit, na rozdíl od zaměstnance, který je se svou pracovní náplní zcela spokojen.

První otázka zjišťovala, zda pracovníky výrobního oddělení jejich práce baví a naplňuje. Nejvyšším podílem reakcí disponuje odpověď „*Spíše ano*“, která zahrnuje celkem 67,5 % reakcí. Poté následuje odpověď „*Spíše ne*“, kterou označilo 7 zaměstnanců a zahrnuje podíl 17,5 %. S nejnižším podílem odpovědí 15 % se na poslední pozici dle počtu reakcí umístila odpověď „*Určitě ano*“, kterou označilo 6 respondentů. To znamená, že žádný z výrobních dělníků není zcela nespokojen s náplní a obsahem práce, jelikož žádný z respondentů neoznačil odpověď „*Určitě ne*“. Z výše procentuálních hodnot u jednotlivých odpovědí vyplývá, že celkem 82,5 % respondentů se podílelo na pozitivní odpovědi a práce je spíše či určitě naplňuje a baví. Naopak 17,5 % respondentů zareagovalo na tvrzení záporně a práce je tedy spíše nenaplňuje. U těchto 17,5 % respondentů, tedy 7 pracovníků výrobního oddělení, existuje jistá pravděpodobnost odchodu ze zaměstnání u zkoumané společnosti, neboť dlouhodobě nelze setrvat v zaměstnání, které daného pracovníka nebaví a nenaplňuje. Nespokojenost s náplní práce také ovlivňuje výkon daného pracovníka a většinou se promítá i do osobního života. Proto mají pracovníci nespokojení s náplní práce vyšší tendence zaměstnání opustit než zaměstnanci, které daná práce baví. Další otázka kvantitativního výzkumu byla zaměřena na to, zda mají pracovníci jasně stanovené cíle a úkoly. V tomto případě většina pracovníků také odpověděla pozitivně, a má tedy jasně stanovené cíle a úkoly. Pozitivně s určitostí odpovědělo celkem 11 pracovníků, tedy 27,5 %, a odpověď „*Spíše ano*“ označilo 62,5 % respondentů, tedy celkem 25 pracovníků. Negativně odpovědělo pouze 10 % zaměstnanců výrobního oddělení, přičemž žádný z nich neoznačil odpověď „*Určitě ne*“.

U otázek směřovaných k charakteru a obsahu práce byly tedy zaznamenány především pozitivní reakce. Odpověď „*Určitě ne*“ neoznačil žádný z respondentů a k odpovědi „*Spíše ne*“ se přiklonilo pouze 17,5 % respondentů u první otázky a 10 % respondentů u otázky druhé. Z výzkumu tedy vyplývá, že většinu pracovníků výrobního oddělení práce naplňuje a baví, a to i přesto, že je práce ve výrobním oddělení zkoumané společnosti velice náročná a je k ní potřeba velká fyzická zdatnost. Také bylo zjištěno, že 90% většina pracovníků má spíše či určitě jasně stanovené cíle a úkoly, neboť jen 4 pracovníci ze 40 se přiklonili k záporné odpovědi.

- Mzdové ohodnocení

Dalším bodem dotazníkového šetření byla otázka finančního ohodnocení. Výše finančního ohodnocení je rozhodujícím faktorem při volbě zaměstnání, a to u většiny pracovníků. Téměř každý zaměstnanec výrobního oddělení považuje otázku peněz za nejdůležitější, jak bylo zjištěno z kvalitativního rozhovoru s vedoucím provozu, který dosvědčil, že téměř všichni pracovníci odešli za lepšími penězi.

První otázka směřovala k adekvátnosti mzdového ohodnocení vůči vykonané práci. V tomto případě zahrnuje nejvyšší počet reakcí odpověď „*Spíše ano*“ s podílem 47,5 %. Na druhé pozici se umístila odpověď „*Spíše ne*“, kterou označilo 14 výrobních dělníků a zahrnuje podíl 35 %. S určitostí odpovědělo negativně celkem 5 zaměstnanců, kteří tvoří podíl 12,5 % a myslí si, že jejich mzda zcela neodpovídá vykonané práci. Nejnižšího procentuálního podílu dosáhla odpověď „*Určitě ano*“, kterou označili pouze 2 výrobní dělníci. Podíl pozitivních a negativních odpovědí je u této otázky téměř stejný. K pozitivní odpovědi se přiklonilo celkem 52,5 % respondentů a odpověď negativní označilo 47,5 % výrobních dělníků. Dále byli respondenti dotázáni, zda jejich mzda je dostatečná na pokrytí osobních a rodinných potřeb. U této otázky dominuje odpověď „*Spíše ne*“ s podílem 52,5 %, kterou si zvolilo celkem 21 respondentů. Na druhém místě dle výše hodnoty podílu se nachází odpověď „*Spíše ano*“, kterou označilo 14 respondentů a zahrnuje tedy 35% podíl. Celkem 3 výrobní dělníci odpověděli, že jejich mzda určitě nestačí na pokrytí osobních a rodinných potřeb. Nakonec 2 respondenti s nejnižším 5% podílem označili odpověď „*Určitě ano*“ a mzda jim tedy dostačuje na pokrytí osobních a rodinných potřeb. U této otázky převažují odpovědi negativní s 60% podílem. Z počtu reakcí u odpovědi vyplývá, že pro většinu pracovníků výrobního oddělení není mzda dostačující na pokrytí osobních a rodinných potřeb. Třetí otázka, týkající se mzdového ohodnocení, se pracovníků výrobního oddělení tázala, zdali si myslí, že mzdové ohodnocení ve zkoumané společnosti je srovnatelné s jinými společnostmi. U této otázky byly označeny pouze odpovědi „*Spíše ano*“ a „*Spíše ne*“. To znamená, že s určitostí neodpověděl žádný zaměstnanec společnosti Replast. Stejně jako v případě otázky předešlé, i u této otázky převažují negativní odpovědi. Celkem 67,5 %, tedy 27 respondentů ze 40, odpovědělo „*Spíše ne*“. Zbývajících 32,5 % respondentů označilo odpověď „*Spíše ano*“. Dle výrobních dělníků je tedy mzdové ohodnocení ve společnosti Replast spíše nižší než u jiných zaměstnavatelů. Čtvrtá a poslední otázka, vztahující se k finančnímu ohodnocení, byla zaměřena na spravedlivost odměňování za vykonanou práci. I v tomto případě převažovaly odpovědi negativní s podílem 55 %, kdy 22 respondentů označilo odpověď „*Spíše ne*“. Zcela jistě zápornou odpovědí „*Určitě ne*“ si nebyl ani jeden ze zaměstnanců výrobního oddělení. Druhou nejfrekventovanější odpovědí dle počtu reakcí byla „*Spíše ano*“, ke které se přiklonilo 40 % pracovníků, tedy celkem 16 respondentů. Zbývajících 2 respondenti označili odpověď „*Určitě ano*“ a jsou si tedy jisti, že odměny jsou spravedlivé vzhledem k výkonům na pracovišti.

Z otázek věnujících se mzdovému hodnocení ve společnosti Replast vyplynulo, že většina zaměstnanců výrobního oddělení s výší finančního ohodnocení spokojena není. U otázky, zda mzdové ohodnocení odpovídá vykonané práci, byl podíl negativních i pozitivních odpovědí téměř stejný. Ale u otázek, jež zjišťovaly, zda mzda dostačuje na pokrytí potřeb dotazovaných pracovníků a jejich rodin, zdali je výše mzdy srovnatelná se mzdou v jiných společnostech, a nakonec jestli je odměňování spravedlivé s ohledem na pracovní výkony zaměstnanců, převažují odpovědi negativní. Tento výsledek poukazuje na to, že hlavní příčinou častých odchodů může být právě výše finančního ohodnocení, která není dostačující a pro většinu pracovníků je výhodnější jít pracovat k jinému zaměstnavateli.

- Spolupracovníci

Dalším bodem dotazníkového šetření je téma spolupracovníků. Zde výzkum ukázal, zdali na pracovišti panuje přátelská atmosféra, jestli si pracovníci vycházejí navzájem vstříc a pomáhají si, a zda se spolupracovníci stýkají i ve volném čase. Otázka pracovního kolektivu je velice podstatným, ne-li nejdůležitějším aspektem, ovlivňujícím pracovní spokojenost a motivaci. Spokojenost s pracovním kolektivem může pozitivně ovlivnit pracovní výkon, a zároveň i chod celé organizace, neboť mnohem lépe a efektivněji se pracuje v dobrém a přátelském prostředí.

První otázka se týkala atmosféry na pracovišti, kde byli pracovníci výrobního oddělení dotázáni, zdali na pracovišti převládá dobrá a přátelská atmosféra. Na prvním místě dominuje s nejvyšším 67,5% podílem odpověď „*Spíše ano*“, kterou si vybralo 27 pracovníků. Za odpovědi „*Spíše ano*“ následuje dle výše podílu odpověď „*Určitě ano*“, kterou označilo celkem 8 pracovníků a zahrnuje tedy podíl 20 % všech odpovědí. Nejméně pracovníků označilo odpověď „*Spíše ne*“, která čítá 12,5% podíl, tedy pouze 5 zaměstnanců označilo tuto negativní odpověď. S určitostí negativně neodpověděl žádný respondent. Ohledně otázky atmosféry na pracovišti převládají pozitivní odpovědi s 87,5% podílem a pouze 12,5 % respondentů označilo negativní odpověď. Z výzkumu vyplynulo, že atmosféra na pracovišti je pro značnou většinu pracovníků přátelská. Další otázka se týkala ochoty spolupracovníků vždy spolupracovat a navzájem si pomoci. Jako u otázky předešlé, zde také dominují pozitivní odpovědi. Nejvyšším podílem reakcí disponuje odpověď „*Spíše ano*“ s podílem 67,5 %. Tedy celkem 27 výrobních dělníků si myslí, že jsou spolupracovníci ochotni si navzájem pomoci a spolupracovat. S 25% podílem následuje odpověď „*Určitě ano*“, kterou označilo 10 respondentů. S určitostí ohledně vstřícnosti spolupracovníků odpověděla ¼ respondentů. Pouze 3 respondenti odpověděli negativně a označili odpověď „*Spíše ne*“. Tato negativní odpověď zahrnuje podíl 7,5 %. K odpovědi „*Určitě ne*“, kterou také bylo možné označit, se nepřiklonil žádný z respondentů. I v tomto případě tedy převažují pozitivní odpovědi s celkem 92,5% podílem. Z výzkumu vyplývá, že pracovníci si vyjdou vstříc, pomáhají si a vždy spolupracují. Nakonec byli pracovníci výrobního oddělení dotázáni, jestli se se svými spolupracovníky stýkají i ve svém volném čase. Zde, na rozdíl od odpovědi předešlých, dominují negativní reakce. Celkem 65 % respondentů označilo negativní odpověď, z toho celkem 50 % pracovníků označilo odpověď „*Spíše ne*“ a 15 % pracovníků odpovědělo „*Určitě ne*“. Tedy celkem 26 zaměstnanců výrobního oddělení se spíše či určitě nestýká ve volném čase se svými kolegy. Pozitivní odpověď označilo zbývajících 14 výrobních dělníků, kteří zahrnují podíl 35 %. Z toho 27,5 % respondentů odpovědělo „*Spíše ano*“ a 3 respondenti s podílem 7,5 % odpověděli „*Určitě ano*“. Zde výzkum ukázal, že se spolu většina pracovníků zkoumané společnosti nestýká ve svém volném čase.

Tato část zaměstnaneckého dotazníku, týkající se spolupracovníků, ukázala, že na pracovišti převládá přátelská atmosféra, pracovníci si vycházejí vstříc, jsou ochotni vždy spolupracovat a navzájem si pomoci. Nakonec bylo zjištěno, že se spolupracovníci ve většině případů spolu neschází ve svém volném čase. Toto zjištění může poukazovat na absenci jakýchkoli společných aktivit uspořádaných nadřízeným pracovníkem, které by kolektiv pracovníků mohl více stmelit. Dobře fungující kolektiv by měl pozitivní vliv na pracovní výkony, i na atmosféru na pracovišti, která je ale již nyní poměrně přátelská vzhledem k odpovědím.

- Vedoucí pracovník

Další velice podstatnou částí kvantitativního výzkumu je okruh otázek věnujících se vedoucímu pracovníkovi. Chování vedoucího pracovníka je důležitým aspektem při výkonu práce a také je velice častým důvodem odchodů pracovníků. Proto je nezbytné, aby byl vedoucí pracovník

respektován, aby žádného ze svých podřízených neznevýhodňoval, byl spravedlivý, zajímal se o názory a spokojenost svých podřízených, a nakonec aby za dobře odvedenou práci své podřízené chválil a dostalo se jim od něj uznání.

První otázkou bylo zjišťováno, zdali mají na pracovišti všichni stejné podmínky a nikdo není zvýhodňován. Na tuto otázku odpověděla více než polovina zaměstnanců „*Spíše ano*“ s celkovým 55% podílem. Stejně počty reakcí byly zaznamenány u odpovědi „*Spíše ne*“ a „*Určitě ne*“, kde zareagovalo u každé z odpovědí celkem 7 pracovníků s podílem 17,5 %. S určitostí pozitivně odpovědělo pouze 10 % respondentů, tedy 4 pracovníci výrobního oddělení. Z výzkumu vyplynulo, že většinový podíl zaměstnanců si myslí, že mají všichni stejné podmínky a nikdo není zvýhodňován, ale celých 35 % pracovníků zareagovalo negativně. 35% podíl není většinový, ale přesto se nesmí přehlížet a může poukazovat na případné zvýhodňování některých pracovníků. Další otázka byla směřována konkrétně k otázce, jestli vedoucí pracovník jedná spravedlivě, včetně rozdělování odměn. U tohoto bodu kvantitativního výzkumu převládaly pozitivní odpovědi se 70% podílem. Celkem 60 % respondentů si myslí, že se vedoucí pracovník spíše chová spravedlivě a 10 % účastníků šetření zastupuje názor, že nadřízený pracovník jedná určitě spravedlivě, včetně spravedlivého rozdělování odměn. Zbývajících 30 % respondentů označilo negativní odpovědi. Odpověď „*Spíše ne*“ označilo celkem 25 % pracovníků. To znamená, že 10 zaměstnanců výrobního oddělení není spokojeno s jednáním vedoucího pracovníka. S určitostí negativně odpověděli pouze 2 pracovníci zastupující 5% podíl. Dále byli zaměstnanci výrobního oddělení společnosti Replast dotázáni, zdali se nadřízený pracovník zajímá o názory a spokojenost svých podřízených, a jestli je ochoten své podřízené vždy vyslechnout. U této otázky opět převládaly pozitivní reakce. 62,5 % respondentů označilo odpověď „*Spíše ano*“ a celých 17,5 % respondentů se přiklonilo k odpovědi „*Určitě ano*“. Celkem 32 respondentů, ohledně zájmu nadřízeného pracovníka o své podřízené, odpovědělo pozitivně. 8 ze 40 respondentů poté označilo negativní odpověď. 17,5% podíl respondentů si spíše nemyslí, že se nadřízený pracovník zajímá o názory a spokojenost svých podřízených a pouze 1 pracovník s podílem 2,5 % na tuto otázku zareagoval negativně s určitostí. Ohledně této části výzkumu tedy převládají prozatím pozitivní odpovědi, ale ani podíl negativních odpovědí není zcela přehlédnutelný. Poslední otázka se týká pochvaly a uznání za dobře odvedenou práci. Pouze v případě této otázky, vztahující se k vedoucímu pracovníkovi, převládají negativní reakce s podílem 52,5 %. Odpověď „*Spíše ne*“ označilo celkem 45 % pracovníků výrobního oddělení, tedy 18 respondentů ze 40. Další 3 respondenti se 7,5% podílem odpověděli „*Určitě ne*“. Kladně odpovědělo tedy 47,5 % respondentů, kteří označili odpověď „*Spíše ano*“. S určitostí pozitivně nezareagoval žádný z respondentů. Procentuální podíl záporných odpovědí naznačuje, že vedoucí pracovník spíše nechválí své podřízené za dobře odvedenou práci, přičemž uznání a pochvala je důležitým faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. Uznání a pochvala také úzce souvisí s pracovní motivací, a je tedy potřeba své podřízené alespoň slovně ocenit a chválit za dobře odvedenou práci.

Ohledně vedoucího pracovníka z kvantitativního šetření vyplynulo, že většina pracovníků výrobního oddělení si myslí, že vedoucí pracovník jedná spravedlivě, rozděluje odměny za práci spravedlivě, většinou nikoho na pracovišti nezvýhodňuje, je ochoten své zaměstnance vyslechnout a zajímá se o spokojenost a názory svých podřízených. Jediná otázka zahrnující většinově negativní odpovědi ukázala, že vedoucí pracovník většinou nechválí své podřízené za dobře odvedenou práci. I přesto, že u ostatních otázek byly zaznamenány především pozitivní reakce, ani negativních reakcí nebyl zaznamenán zanedbatelný počet, a proto by se k nim také mělo přihlídnout.

- Péče o zaměstnance

Pod touto částí kvantitativního šetření s názvem „Péče o zaměstnance“ se skrývá otázka benefitů a systému zaškolování. Pracovní benefity jsou také důležitým faktorem souvisejícím s motivací a pracovním výkonem. Stejně tak zaškolování je rozhodujícím momentem, kdy se nově příchozí zaměstnanec rozhodne, zda práci přijme.

Na otázku ohledně spokojenosti s benefity odpovědělo s nejvyšším 50% podílem 20 pracovníků výrobního oddělení „*Spíše ano*“. Celkem polovina respondentů je tedy spíše spokojena s pracovními benefity. Na druhé pozici dle výše podílu reakcí je umístěna odpověď „*Spíše ne*“. Zbývají odpovědi „*Určitě ano*“ a „*Určitě ne*“, u kterých byl zaznamenán stejný podíl odpovědí, který dosáhl pouze 5 % reakcí. To znamená, že dva respondenti jsou zcela určitě nespokojeni s benefity ve společnosti Replast a 2 pracovníci výrobního oddělení jsou s určitostí spokojeni s pracovními benefity, které jsou jim nabízeny. Negativních i pozitivních odpovědí je téměř stejný počet, přičemž negativních odpovědí je o pouhých 5 % méně než odpovědí pozitivních. Tento fakt nelze přehlédnout a nespokojenost s nabídkou pracovních benefitů může být také demotivujícím faktorem, který do budoucna může přispět k odchodu zaměstnance k jinému zaměstnavateli. Druhá otázka, náležící do skupiny péče o zaměstnance, se týká systému zaškolování. Zde dominantní odpovědí je „*Spíše ano*“, jež označilo celkem 17 pracovníků výrobního oddělení, tvořící podíl 42,5 %. Poté následuje odpověď „*Spíše ne*“, k níž se přiklonilo pouze o 3 zaměstnance méně než k odpovědi „*Spíše ano*“. Podíl reakcí u této odpovědi je 35 %, které zahrnují 14 respondentů. Jistou spokojenost se systémem zaškolování poté vyjádřilo 12,5 % respondentů, tedy 5 z celkových 40 respondentů. Naopak s určitostí vyjádřili svou nespokojenost se systémem zaškolování celkem 4 zaměstnanci zastupující podíl 10 %. Procentuální podíl pozitivních a negativních odpovědí je zcela stejný, jako u otázky věnující se pracovním benefitům. K pozitivní odpovědi se přiklonilo celkem 55 % respondentů, a tedy 45 % respondentů si zvolilo odpověď negativní. Opět je dobrou zprávou, že celkem 22 pracovníků výrobního oddělení je spokojena se zaškolováním. Ale ani počet 18 pracovníků ze 40 není zanedbatelný a může poukazovat na jisté vady v systému zaškolování.

K tomuto bodu kvantitativního šetření, jež se týká péče o zaměstnance, lze napsat, že je velmi rozporné a nedává jasnou odpověď o tom, zda jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni s pracovními benefity či se systémem zaškolování. V obou případech 55 % pracovníků výrobního oddělení reagovalo na otázky ohledně péče o zaměstnance pozitivně a 45 % respondentů odpovídalo záporně. Procentuální podíl je si velice podobný a i přesto, že pozitivní odpovědi mírně převažují nad negativními, i záporné odpovědi je nutné zohlednit, jelikož jich není zcela malé množství. Proto je pravděpodobné, že existují jisté mezery v systému zaškolování a také vládne částečná nespokojenost ohledně pracovních benefitů, jejichž nabídka téměř polovině respondentů přijde nedostačující.

- Pracoviště a pracovní podmínky

Poslední část dotazníku pro zaměstnance výrobního oddělení společnosti Replast byla zaměřena na pracoviště a pracovní podmínky. Na toto téma byly kladeny celkem 3 otázky. Vhodné pracoviště a adekvátní pracovní podmínky jsou také nezbytnou součástí výkonu práce a mohou značně ovlivnit rozhodování pracovníka o dalším setrvání v zaměstnání či odchodu.

První otázka, týkající se pracoviště a pracovních podmínek, se věnuje úrovni a vhodnosti pracovního prostředí pro řádný výkon práce. Nejvíce respondentů se přiklonilo k odpovědi „*Spíše ano*“, kterou označilo celkem 19 pracovníků výrobního oddělení. Se 40% podílem se

umístila na druhém místě dle výše podílu odpověď „*Spíše ne*“, kterou označilo 16 pracovníků, tedy o 3 méně než odpověď „*Spíše ano*“. Poté následuje s podílem 7,5 % odpověď „*Určitě ne*“. To znamená, že celkem 3 pracovníci jsou zcela nespokojeni s úrovní pracovního prostředí. Nejméně respondentů se přiklonilo k odpovědi „*Určitě ano*“, kterou označili pouze 2 zaměstnanci, kteří zahrnují 5% podíl. Celkově u otázky úrovně a vhodnosti pracovního prostředí pro výkon práce převažují pozitivní odpovědi s 52,5% podílem. Negativních odpovědí bylo zaznamenáno méně, ale pouze o zanedbatelné množství. S pracovním prostředím je tedy spíše spokojeno 21 pracovníků výrobního oddělení a 19 pracovníků je spíše či zcela určitě nespokojeno. Další otázka směřuje k pracovním pomůckám, potřebnému vybavení a materiálu, tedy složkám, které jsou také nezbytné k řádnému výkonu práce. U této otázky silně převažují kladné odpovědi. K odpovědi „*Spíše ano*“ se přiklonilo 24 pracovníků, tedy 65 % respondentů. Poté následuje dle počtu reakcí odpověď „*Určitě ano*“ zahrnující podíl 35 %. Celkem 14 pracovníků je zcela určitě spokojeno s poskytováním potřebných pomůcek a vybavení. Pouze 5 % respondentů odpovědělo negativně, ale nikoli s určitostí. Odpověď „*Spíše ne*“ si vybrali pouze 2 pracovníci ze 40. Je tedy zcela zřejmé, že pracovníci výrobního oddělení společnosti Replast mají k dispozici vždy potřebné pomůcky, materiál a vybavení pro řádný výkon práce. Dalším tématem náležícím do této části kvantitativního šetření je otázka, zda je na pracovišti většinou dostatek zaměstnanců. Na rozdíl od otázky předešlé, u této otázky převládají negativní odpovědi. Nejvyšší podíl reakcí byl zaznamenán u odpovědi „*Spíše ne*“, kde se rozhodlo celkem 22 respondentů označit tuto zápornou odpověď. Dle procentuální výše následuje odpověď „*Spíše ano*“, ke které se přiklonilo 11 pracovníků zahrnujících 27,5% podíl. Negativně s určitostí odpovědělo poté celkem 7 pracovníků s podílem 17,5 %. Zbývající odpověď „*Určitě ano*“ si nevybral žádný z respondentů. Negativní odpověď označilo celkem 72,5 % respondentů. Kladně odpovědělo pouze 27,5 % respondentů, přičemž ani jeden z nich si nevybral odpověď „*Určitě ano*“. Z odpovědí vyplývá, že je na pracovišti při výkonu práce většinou nedostatek zaměstnanců. Tento závěr pouze potvrzuje fakt, který byl zjištěn při kvantitativním rozhovoru s vedoucím provozu, který potvrdil, že na pracovišti jsou někdy pouze 2 zaměstnanci z 5 potřebných na 1 směnu. Poslední otázka se týkala spokojenosti pracovníků se zázemím organizace, jako jsou šatny, sprchy, kuchyňka a toalety. U této otázky dominuje odpověď „*Spíše ano*“ s 55% podílem, kterou označilo celkem 22 pracovníků. Poté následují se stejným 22,5% podílem odpovědi „*Určitě ano*“ a „*Spíše ne*“. 9 pracovníků je tedy zcela určitě spokojeno se zázemím zkoumané organizace, a 9 pracovníků je naopak spíše nespokojeno se zázemím společnosti. I přes několik zaznamenaných záporných odpovědí převažují odpovědi pozitivní se 77,5% podílem. Důležité je, že odpověď „*Určitě ne*“ nepreferoval žádný ze zaměstnanců. Z toho vyplývá, že žádný pracovník výrobního oddělení není zcela nespokojen se zázemím společnosti.

Závěrem lze napsat, že otázka pracovního prostředí a pracoviště je velice rozporuplná. Na otázky, zdali je pracoviště na adekvátní úrovni a jestli je vhodné pro výkon práce, odpověděla přibližně polovina zaměstnanců pozitivně a druhá polovina zaměstnanců se přiklonila k odpovědi záporné. V tomto případě bude opět nejvhodnější se zaměřit na negativní odpovědi, kterých není zanedbatelné množství, a mohou tedy poukazovat na chyby a nedostatky týkající se úrovně pracovního prostředí. Dále z výzkumu vyplynulo, že pracovní pomůcky, vybavení i materiál je pracovníkům vždy k dispozici, neboť celých 95 % respondentů se přiklonilo ke kladné odpovědi. Nakonec se ukázala otázka nedostatku pracovníků jako velmi problematická, neboť celkem 72,5 % respondentů odpovědělo záporně. Otázka nedostatku zaměstnanců výrobního oddělení je poměrně závažná a měly by se do budoucna podniknout kroky k jejímu zlepšení. Nakonec bylo zjištěno, že většinový podíl pracovníků výrobního oddělení je spokojen se zázemím společnosti Replast.

- Obecné otázky na závěr

Obecné otázky na závěr se věnovaly identifikaci celkové spokojenosti pracovníků se zaměstnáním ve společnosti Replast. Zde byli pracovníci dotázáni, zdali by tuto organizaci doporučili jako dobrého a preferovaného zaměstnavatele, nebo jestli uvažují v současné době o odchodu ze společnosti Replast k jinému zaměstnavateli. Dále byli v této části dotazníku pracovníci dotázáni, zdali preferují dvanáctihodinové směny před směny osmihodinovými. Nakonec byla položena otázka „*Který z faktorů v současné době ve společnosti nejvíce postrádáte?*“, u které bylo možné označit více odpovědí. Zcela na závěr byla respondentům dána možnost napsat cokoli, s čím nejsou ve společnosti spokojeni, případně jaké změny pramenící z nedostatků by ve společnosti uvítali.

Prvním tématem byla otázka dvanáctihodinových směn. Již při kvalitativním rozhovoru bylo potvrzeno, že zaměstnanci si sami vytvořili tento model pracovní doby - dvě dvanáctihodinové směny denní, dvě dvanáctihodinové směny noční, a poté 4 dny volna. Kvantitativní šetření tento fakt pouze potvrdilo, neboť pozitivně ohledně dvanáctihodinových směn odpovědělo celkem 80 % respondentů. Z toho 35 % respondentů odpovědělo, že dvanáctihodinové směny preferují zcela určitě a 45 % respondentů označilo odpověď „*Spíše ano*“ ve prospěch dvanáctihodinových směn. Negativně se k otázce vyjádřilo pouze 8 pracovníků výrobního oddělení. 3 z 8 těchto pracovníků odpovědělo, že určitě nejsou spokojeni s dvanáctihodinovými směny a 5 pracovníků se přiklonilo k odpovědi „*Spíše ne*“. Vzhledem k převážné většině pozitivních odpovědí ve prospěch dvanáctihodinových směn by bylo žádoucí tento model pracovní doby zachovat ve stejném stavu a neprovádět v něm žádné změny. Další otázka se týkala celkové spokojenosti s prací u společnosti Replast, a to po zvážení všech okolností. Zde převážná většina respondentů odpověděla kladně, kdy „*Určitě ano*“ označilo 6 pracovníků s podílem 15 % a odpověď „*Spíše ano*“ označilo 28 zaměstnanců se 70% podílem. Zbývajících 15 % respondentů odpovědělo záporně, přičemž s určitostí odpovědělo celých 5 % respondentů a odpověď „*Spíše ne*“ preferovalo celkem 10 % respondentů. Z počtu reakcí u odpovědi vyplývá, že většina zaměstnanců společnosti Replast je se svou prací spokojena. Dále byli pracovníci dotázáni, zdali by společnost Replast doporučili jako dobrého a preferovaného zaměstnavatele. Zde opět převažovali odpovědi kladné. Nejvyšší počet reakcí respondentů bylo zaznamenáno u odpovědi „*Spíše ano*“ s podílem 40 %. Na druhém místě dle počtu reakcí následuje odpověď „*Spíše ne*“ s 30% podílem. Jako dobrého zaměstnavatele by poté určitě doporučilo celkem 9 zaměstnanců společnosti Replast, kteří se přiklonili k odpovědi „*Určitě ano*“ a zahrnují 22,5% podíl. Nakonec nejméně respondentů označilo odpověď „*Určitě ne*“, jejichž podíl dosáhl 7,5 %. V této části výzkum ukázal, že celkem 62,5 % zaměstnanců výrobního oddělení by doporučilo společnost Replast jako dobrého zaměstnavatele. Zbývajících 37,5 % pracovníků by společnost spíše nebo určitě nedoporučilo. U další otázky měli pracovníci možnost vyjádřit, jestli uvažují v současné době o odchodu ze společnosti Replast k jinému zaměstnavateli. 90 % respondentů označilo odpověď „*Ne*“. U zbylých 10 % respondentů, tedy celkem 4 pracovníků výrobního oddělení, lze očekávat, že společnost pravděpodobně v několika následujících měsících opustí. Poslední otázka byla zaměřena obecně na to, co pracovníci ve společnosti v současné době nejvíce postrádají, přičemž bylo možné označit více odpovědí. Nejvíce respondentů označilo možnost „*Adekvátní mzdové ohodnocení*“. Celkem 34 pracovníků tedy není spokojeno s výší finančního ohodnocení. Tento fakt je podložen i předchozími otázkami kvantitativního šetření, jež se týkaly finančního ohodnocení, u kterých převládaly negativní odpovědi. Druhým bodem dle počtu respondentů je „*Příjemné pracovní prostředí*“, které postrádá celkem 30 ze 40 pracovníků výrobního oddělení. Další bod se týká uznání nadřazeného, které postrádá celkem 10 pracovníků, tedy ¼ celkového počtu respondentů. Poté následují „*pracovní benefity*“, se kterými není spokojeno

celkem 8 respondentů. Nakonec následují možnosti „dobré vztahy“ a „spravedlivé odměňování“, kde každý z bodů označilo 7 respondentů. Z této otázky bylo zjištěno, že nejvíce pracovníci výrobního oddělení postrádají adekvátní mzdové ohodnocení a přijatelné pracovní prostředí. Na závěr celého dotazníku byl k dispozici prostor pro zmínění jakýchkoli dalších nedostatků a připomínek k práci ve společnosti Replast. Tento prostor byl využit pouze 4 respondenty. Každý z respondentů měl připomínky ke stavu sprch, které jsou dle reakcí zastaralé, a poté byly zaznamenány připomínky i k odsávání ve výrobní hale, které není dle respondentů vyhovující. 1 ze 4 respondentů také vyjádřil nespokojenost s odměnami za vykonanou práci.

V této poslední části kvantitativního šetření se zjistilo, že valná většina zaměstnanců výrobního oddělení preferuje dvanáctihodinové směny, neboť je díky tomu možné dojíždět do práce pouze polovinu dní v týdnu, jelikož většina z pracovníků do zaměstnání dojíždí. Dále z výzkumu vyplynulo, že 85% většina zaměstnanců je celkově, po zvážení všech okolností, spokojena s prací u organizace Replast a pouze 15 % pracovníků je s prací ve zkoumané organizaci nespokojeno. Poté byl výzkum zaměřen na otázku, zdali by pracovníci doporučili společnost Replast jako dobrého zaměstnavatele. I v tomto případě převažovaly pozitivní odpovědi s podílem 62,5 %. Avšak i ne zcela nízký 37,5% podíl pracovníků by společnost Replast spíše či určitě nedoporučilo jako preferovaného zaměstnavatele. Dále bylo zjištěno, že 90 % respondentů v současné době neuvažuje o odchodu ze společnosti k jinému zaměstnavateli, ale 10 % respondentů, tedy celkem 5 pracovníků, v současnosti uvažuje o odchodu k jinému zaměstnavateli. To znamená, že lze očekávat v blízké době odchod nejméně 4 pracovníků výrobního oddělení. Poté z této části výzkumu vyplynulo, že pracovníci ve společnosti nejvíce postrádají adekvátní mzdové ohodnocení a přijatelné pracovní prostředí. Nakonec bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou navíc nespokojeni se stavem sprch, s úrovní odsávání ve výrobní hale, a odměnami za vykonanou práci.

- **Shrnutí výsledků kvantitativního šetření**

Kvantitativní šetření poukázalo na silné i slabé stránky společnosti Replast týkající se spokojenosti a motivace výrobních dělníků. V první části šetření byl identifikován fakt, že v rámci nejvyššího dosaženého vzdělání ve společnosti dominuje vzdělání střední s 57,5 % reakcí a poté s 30% podílem vzdělání základní. Pro výkon dané práce není tedy zapotřebí vyššího či vysokoškolského vzdělání, kterého nedosáhl žádný z pracovníků výrobního oddělení. Dále výzkum poukázal na to, že ve výrobním oddělení zkoumané společnosti jsou zaměstnání především služebně starší pracovníci, a to po dobu více než 5 let s 62,5% podílem reakcí. Druhé nejvyšší procento odpovědí bylo zaznamenáno u období 2 až 5 let zaměstnání ve společnosti. Šetření tedy potvrdilo i předešlé výpočty míry přežití, ze kterých vyplynulo, že jsou ve zkoumané organizaci potíže pouze s odchody krátkodobě zaměstnaných pracovníků. Dále byl potvrzen i závěr, který vzešel z výpočtu indexu stability, a to, že společnost nemá potíže s odchody služebně starších pracovníků. Proto ve výrobním oddělení zkoumané společnosti převažují dlouhodobě zaměstnaní pracovníci. Kvantitativní šetření poté směřovalo k otázkám ohledně obsahu a charakteru práce, kde bylo zjištěno, že většinu (82,5 %) zaměstnanců práce baví a naplňuje. Ještě pozitivnější výsledek byl zaznamenán u otázky, zda pracovníci výrobního oddělení mají jasně stanovené cíle a úkoly, kde preferovalo pozitivní odpověď „Spíše ano“ či „Určitě ano“ celých 90 % respondentů. Dále se výzkum ubíral směrem ke mzdovému ohodnocení. U první otázky, zdali mzdové ohodnocení odpovídá vykonané práci, převažovaly sice kladné odpovědi, ale pouze o zanedbatelné procento. Kladně odpovědělo na otázku celkem 52,5 % respondentů a záporně tedy 47,5 % respondentů. U otázky, jestliže je finanční ohodnocení dostačující na pokrytí potřeb pracovníka a jeho rodiny, převažovaly

negativní odpovědi s podílem 60 %. Kladnou odpověď si tedy vybralo pouze 16 výrobních dělníků se 40% podílem. Dalším bodem byla otázka, zdali je mzdové ohodnocení ve společnosti Replast srovnatelné s jinými společnostmi, kde opět převažovaly negativní reakce s 67,5% podílem, tedy prozatím nejvyšší podíl záporných odpovědí. Nakonec byli pracovníci výrobního oddělení dotázáni na odměňování, kde také převažovaly negativní odpovědi s 55% podílem. V této části výzkumu bylo zjištěno, že většina zaměstnanců není spokojena se svým finančním ohodnocením. Tento výsledek pouze potvrzuje fakt, který byl identifikován při kvalitativním rozhovoru s vedoucím provozu, který vypověděl, že nejčastější příčinou odchodů je výše finančního ohodnocení. Další část dotazníku zkoumala vztahy se spolupracovníky, kde převládaly kladné výsledky. Celkem 87,5 % respondentů si myslí, že je na pracovišti přátelská atmosféra, oproti pouhým 12,5 % respondentů, kteří s tvrzením nesouhlasí. Dále 92,5 % respondentů potvrdilo, že si spolupracovníci vycházejí vstřícně, jsou ochotni spolupracovat a vždy si pomoci. Poslední otázka, týkající se spolupracovníků, byla zaměřena na vztahy výrobních dělníků i mimo pracoviště a pracovní dobu. V tomto případě byly dominantní odpovědi záporné s podílem 65 %. Tento výsledek může poukazovat na to, že se spolupracovníci mezi sebou příliš neznají. V případě, že by se tato skutečnost změnila, jistě by to utužilo kolektiv, a i pracovní prostředí a atmosféra by byly na lepší úrovni. Další okruh otázek byl zaměřen na vedoucího pracovníka. Zde kvantitativní šetření ukázalo, že 65 % respondentů si myslí, že všichni na pracovišti mají stejné podmínky a nikdo není zvýhodňován. Převažují tedy odpovědi kladné. Stejně i ohledně spravedlivého jednání a spravedlivého rozdělování odměň vedoucím pracovníkem se většina (70 %) zaměstnanců přiklonila ke kladné odpovědi. Další otázka ukázala také spíše pozitivní výsledek, kde celkem 80 % respondentů tvrdí, že se vedoucí pracovník zajímá o názory a spokojenost svých podřízených. Poslední otázka této části výzkumu naopak poukázala na fakt, že vedoucí pracovník spíše nechválí své zaměstnance za odvedenou práci, neboť 52,5 % respondentů označilo zápornou odpověď. Procentuální hodnoty u odpovědí vztahujících se k vedoucímu pracovníkovi poukazují spíše na pozitivní výsledek, ale ani procento negativních odpovědí není zanedbatelné. Mohou tedy existovat mezery v chování vedoucího pracovníka, které by bylo přínosné zlepšit. Dalším bodem šetření bylo téma pracoviště a pracovních podmínek. Zde bylo zjištěno, že na pracovišti je většinou nedostatek zaměstnanců. Tento fakt potvrdilo 72,5 % negativních reakcí. Naopak pozitivní reakce se objevily u tvrzení ohledně potřebného vybavení, pomůcek a materiálu. V tomto případě bylo zaznamenáno 95 % kladných odpovědí. Poté byli pracovníci dotázáni, zda pracovní prostřední je na adekvátní úrovni, kde negativně odpovědělo 47,5 % respondentů. Necelá polovina pracovníků výrobního oddělení tedy není spokojena s úrovní pracovního prostředí. Nakonec bylo zjištěno, že celých 77,5 % pracovníků je spokojeno se zázemím společnosti. Další otázky se věnovaly benefitům a systému zaškolování. Zde výsledky šetření prozradily, že s benefity není spokojeno 45 % respondentů, oproti 55 % respondentů, kteří spokojeni jsou. I přes vyrovnanost výsledku by jistě byla uvítána vylepšení ohledně nabízených benefitů všemi zaměstnanci. U tvrzení, směřovaného k systému zaškolování, byly objeveny stejné výsledky jako u otázky pracovních benefitů. 55 % respondentů odpovědělo kladně a 45 % respondentů označilo jednu ze záporných odpovědí. Bylo by pravděpodobně žádoucí, i přes mírně převažující kladné odpovědi, provést v systému zaškolování jistá vylepšení. Obecné otázky na závěr prvotně ukázaly, že 80 % pracovníků preferuje dvanáctihodinové směny před osmihodinovými směny. Dále bylo zjištěno, že 85 % pracovníků výrobního oddělení je po zvážení všech okolností celkově spokojeno se svou prací. Pozitivní reakce převažovaly i u otázky, zdali by pracovníci doporučili společnost Replast jako dobrého zaměstnavatele, kde kladně zareagovalo 62,5 % respondentů. Poté šetření ukázalo, že celkem 10 % respondentů, tedy 4 pracovníci výrobního oddělení, v současné době uvažuje o odchodu ze společnosti Replast k jinému zaměstnavateli. Příčinou uvažování o odchodu ze zkoumané organizace může být například výše finančního ohodnocení, pracovní prostředí či absence uznání a pochvaly od

nadřízeného. Proces uvažování o odchodu ze zaměstnání trvá až několik měsíců. V případě, že ve společnosti neproběhnou změny, které by změnily záměr daného pracovníka, lze očekávat v horizontu několika měsíců jeho odchod ze společnosti. Předposledním bodem šetření byla otázka, kde bylo možné označit více odpovědí, a kde pracovníci vyjadřovali, jaké faktory jim konkrétně nejvíce ve společnosti chybí. Zde dominovalo s 34 reakcemi adekvátní mzdové ohodnocení a se 30 reakcemi přijatelné pracovní prostředí. Nemalé množství respondentů ale označilo i uznání a pochvalu od nadřízeného, zaměstnanecké benefity, dobré vztahy, a nakonec i spravedlivé odměňování. V poslední otevřené otázce vyjádřili někteří pracovníci nespokojenost především se stavem sprch, dále s odsáváním ve výrobní hale, a také s odměnami.

Největší nedostatek pracovníci shledávají ve výši finančního ohodnocení. Poté pracovníci pravděpodobně postrádají uznání a pochvalu vedoucího pracovníka, která může působit jako motivační faktor. Poté bylo poukázáno i na častý nedostatek zaměstnanců na pracovišti. Toto zjištění potvrzuje velkou potřebu přesčasových hodin a s tím související vyšší počet příplatků za přesčasy, jak bylo potvrzeno v podkapitole 3.3.3, kde je vypočítán podíl nákladů přesčasů vůči mzdovým nákladům. Nakonec z výzkumu vyplynulo i to, že by bylo potřeba utužení pracovního kolektivu. Varováním pro společnost může být i zjištění, že 4 pracovníci (10 %) uvažují o odchodu k jinému zaměstnavateli. Nakonec by bylo příhodné se i zamyslet nad rekonstrukcí sprch pro výrobní dělníky a nad zlepšením pracovních podmínek ve výrobní hale, například zařazením vyhovujícího odsávání.

2.5 Doporučení ke zlepšení

Tato kapitola byla věnována formulaci doporučení a návrhů společnosti Replast ke snížení míry fluktuace ve výrobním oddělení. Tyto návrhy jsou založeny na vyhodnocení míry fluktuace ve společnosti Replast a s tím související kalkulací míry přežití a indexu stability. Dále návrhy vychází z kalkulace nákladů fluktuace a v neposlední řadě i z výsledků kvalitativního a kvantitativního šetření. Implementace následujících doporučení především pomůže snížit míru mobility pracovníků ve zkoumané společnosti, zvýšit pracovní spokojenost, motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům a zlepšit fungování celé organizace.

Každé doporučení odpovídá na určitý problém ve společnosti Replast, vyplývající z uskutečněných výpočtů a výzkumů. U každého návrhu je popsáno, v čem spočívá konkrétní nedostatek, a jak by se daný nedostatek mohl vyřešit, aby se jeho dění částečně či zcela eliminovalo. Dále byly u každého doporučení, pokud to bylo možné, nastíněny náklady na implementaci daného návrhu, a nakonec zde byly i popsány pozitivní dopady, které lze s realizací doporučení očekávat.

2.5.1 Průzkum finančního ohodnocení v regionu

Při kvalitativním rozhovoru s vedoucím provozu bylo zjištěno, že zaměstnanci výrobního oddělení opouštějí společnost Replast především z důvodu výše finančního ohodnocení. Nespokojenost s finančním ohodnocení vyplynula taktéž z výzkumu kvalitativního, kde většina pracovníků vyjádřila nespokojenost s jejich mzdovým ohodnocením. Pro stanovení správné výše mezd byl již uskutečněn průzkum zkoumanou společností, ze kterého vyplynulo, že mzdy ve společnosti Replast jsou srovnatelné. Nicméně tyto informace nejsou fakticky podloženy, jde pouze o odhady, které ani nezahrnují veškeré bonusy a benefity.

Proto by společnost Replast měla zakoupit průzkum zaměřený na platové ohodnocení pro příslušné pozice. Tyto průzkumy poskytují například společnosti Adecco či Deloitte, přičemž cena průzkumu se odvíjí od komplexnosti zprávy. Pro zkoumanou společnost by bylo

nejpřínosnější a dostačující zjistit platové rozpětí v rámci lehkého zpracovatelského průmyslu u pozic dělník, operátor, mistr, skladník, zámečník apod. Poté by zpráva měla obsahovat i veškeré bonusy a zaměstnanecké benefity, a to v rámci Plzeňského regionu, ve kterém se zkoumaná společnost nachází. Cena zprávy, která by obsahovala zmíněné informace, je odhadnuta na 20 000 Kč. V případě, že by se společnost Replast rozhodla pro komplexnější informace, či naopak užší okruh informací, cena by v závislosti na tom byla vyšší či nižší. Poté by se ze zakoupeného průzkumu zjistil medián, nikoli průměr, platových ohodnocení u příslušných pozic. Medián více odpovídá nejčastějšímu platovému ohodnocení a eliminuje ty pozice, které jsou nejlépe finančně ohodnoceny, přičemž právě těchto pozic je minimální množství. Společnost Replast by poté nastavila výši mezd 5 až 10 % nad zjištěným mediánem.

Díky tomuto opatření by společnost s jistotou poskytla zaměstnancům adekvátní finanční ohodnocení, které by bylo srovnatelné s jinými společnostmi. Navíc při nastavení platu, který by byl o 5 až 10 % vyšší než medián, by se finanční ohodnocení ve společnosti Replast stalo právě více atraktivním pro potenciální nové pracovníky a spokojeni by jistě byli i pracovníci stávající. Stejně tak by zaměstnancům byly poskytnuty benefity, které by měli dle zakoupeného průzkumu pracovníci k dispozici na stejných pozicích v jiných společnostech. V důsledku realizace návrhu by byla zvýšena spokojenost zaměstnanců výrobního oddělení, také snížena míra odchodů a případně by byl zajištěn příliv nových zaměstnanců, pro které by bylo adekvátní finanční ohodnocení, včetně poskytovaných benefitů, atraktivní.

2.5.2 Automatizace výroby

Následující návrh spočívá v automatizaci výroby. Z kvalitativního rozhovoru s vedoucím provozu vyplynulo, že společnost Replast se již pokusila o automatizaci výroby, ale neúspěšně.

Jelikož automatizace výroby by byla velice přínosným krokem, další doporučení spočívá v tom, že by se společnost Replast měla pokusit najít jiné technicky proveditelné řešení, vedoucí k automatizaci či alespoň částečné robotizaci výroby. Zkoumaná společnost by se mohla obrátit na jiného poskytovatele těchto služeb, případně automatizovaného zařízení, aby se vyhotovil nový návrh, který by byl uskutečnitelný. Pro tyto účely by mohla společnost Replast oslovit například společnost ZAT a.s., jež má pobočku také v Plzni, kde sídlí i zkoumaná organizace. ZAT a.s. je světovým výrobcem a dodavatelem automatizace a řídicích systémů pro energetiku, zdravotnictví, a kromě toho především pro průmyslovou výrobu. Náklady na uskutečnění částečné či úplné automatizace výroby prozatím nejsou vyčíslitelné, neboť jde o dlouhodobou záležitost a její realizaci nelze vyčíslit ze dne na den.

Díky tomuto opatření by mohl být vyřešen problém s náročností práce, kdy by pracovníci například již nemuseli zvedat příliš těžké předměty, nebo by se s nimi nemuseli vypořádávat v tak velkém měřítku, kdy v současnosti za směnu zdvihnou přibližně 9 tun materiálu. Proto by zaměstnanci měli vyšší tendence ve společnosti setrvat, protože jednou z hlavních příčin odchodů byla právě náročnost práce. Dále by byly vyřešeny potíže s nedostatkem pracovníků a stálým podstavem, jelikož díky automatizaci výroby by mohl být potřeba menší počet pracovníků na směnu. Implementace tohoto opatření by jistě znamenala střednědobý a nákladný proces, nicméně do budoucna by se společnosti velmi vyplatila.

2.5.3 Výstupní pohovory

Při kvalitativním šetření bylo zjištěno, že společnost Replast aktivně nepátrá po příčinách odchodů zaměstnanců výrobního oddělení. Pouze z rozhovoru s vedoucím provozu vyplynulo, že se mu čas od času odcházející zaměstnanec zmíní, že odchází za lepšími penězi, jednodušší prací či lepšími pracovními podmínkami.

Proto by měla společnost Replast zavést výstupní pohovory, aby byly identifikovány veškeré příčiny odchodů pracovníků výrobního oddělení. Pohovor by vedl přímo vedoucí provozu, neboť má k pracovníkům výrobního oddělení nejbližší, jelikož je jejich přímým nadřízeným a pracovníci k němu mají důvěru. Také při rozhodnutí pracovníka organizaci opustit vedou jeho kroky prvotně k vedoucímu provozu, kterému se svěří se svým záměrem. Výstupní pohovor by mohl případně vést i zástupce vedoucího provozu. Výstupní pohovor by dle odhadu trval průměrně 15 minut. Hodinová mzda vedoucího výroby a jeho zástupce je průměrně 309 Kč. Náklady na zavedení výstupních pohovorů by se měnily v závislosti na počtu odchozích zaměstnanců. V roce 2019 by náklady na zavedení výstupních pohovorů dle počtu odchodů dosahovaly částky 695,25 Kč, v roce 2018 618 Kč a v roce 2017 pouze 309 Kč. Roční náklady na vedení výstupních pohovorů byly vypočítány součinem čtvrtiny průměrné hodinové mzdy vedoucího provozu a jeho zástupce a počtem odchodů v jednotlivých letech. Náklady na zavedení tohoto opatření jsou pro společnost Replast zcela zanedbatelné, a o to jednodušší by byla jeho realizace. V rámci vedení výstupního pohovoru by bylo vhodné zvážit jednorázové zaškolení vedoucího provozu i jeho zástupce. Cena jednorázového čtyřhodinového školení pro dva pracovníky v oblasti vedení výstupního pohovoru dosahuje průměrně částky 2 000 Kč. I u této vstupní investice do zaškolení vedoucího provozu a jeho zástupce lze napsat, že náklady na zavedení tohoto opatření jsou pro organizaci Replast zanedbatelné. Jelikož jde o výstupní pohovory výrobních dělníků, lze očekávat, že ne všichni odcházející pracovníci budou ochotni výstupní pohovor podstoupit. V rámci implementace tohoto návrhu je tedy nezbytné počítat s touto skutečností.

Zavedení výstupních pohovorů by pomohlo při identifikaci příčin odchodů. Díky znalosti reálných důvodů rozvázaných pracovních poměrů zaměstnanců výrobního oddělení by společnost mohla do budoucna podniknout kroky k eliminaci konkrétních příčin. Do budoucna by odstranění hlavních příčin odchodů i znamenalo snížení celkové míry fluktuace ve společnosti Replast.

2.5.4 Nábory zaměstnanců

Návrh předešlý se týkal pohovorů výstupních. Tento návrh bude naopak zaměřen na rozhovory vstupní. V průběhu kvalitativního šetření vyšlo najevo, že při nedostatku pracovníků, který převládá ve společnosti posledních několik let, byli přijímáni všichni zaměstnanci, kteří přišli žádat o práci. Nebyly tedy prováděny žádné vstupní pohovory, nebyly detailně procházeny životopisy, ani zjišťovány reference od předešlých zaměstnavatelů. Dále bylo při kvalitativních rozhovorech i při výpočtu míry přežití zjištěno, že zaměstnanci společnosti Replast odcházejí brzy po nástupu na svou pracovní pozici.

Tento návrh na zlepšení stavu fluktuace pracovníků výrobního oddělení spočívá v pečlivém výběru pracovníků při jejich přijímání do zaměstnání. Organizace by tedy neměla přijímat každého pracovníka, který přijde žádat o práci, a to i přes jejich nedostatky. Společnost Replast by měla před přijetím daného pracovníka zvážit všechny okolnosti. Neboť při přijetí nekvalitního zaměstnance, který ze společnosti odejde již po několika týdnech nebo měsících, dojde přinejmenším ke zvýšení nákladů fluktuace. Dalším negativním důsledkem může být například i narušení pracovního kolektivu. Výběr pracovníků by se měl odvíjet od analýzy životopisu, získání referencí od bývalého zaměstnavatele, a také důkladného vstupního pohovoru. Při vstupním pohovoru by byli potenciální budoucí zaměstnanci tázáni, kde pracovali dříve, jaké mají pracovní zkušenosti, z jakého důvodu mají zájem pracovat u zkoumané společnosti, jak dlouho byli zaměstnáni v předešlých společnostech, proč předešlé zaměstnání opustili apod. Tento vstupní pohovor by se konal na závěr, po přezkoumání životopisu a pokusu o zjištění referencí od bývalých zaměstnavatelů. Pohovory by vedl vedoucí provozu či zástupce vedoucího provozu, neboť práci ve výrobním oddělení nejvíce rozumí

a přesně ví, jaké zaměstnance společnost Replast potřebuje. Vstupní pohovor, získání referencí a analýza životopisu by trvaly odhadem 1 hodinu, přičemž hodinová mzda vedoucího provozu a jeho zástupce je průměrně 309 Kč. Náklady na zavedení vstupních pohovorů by se odvíjely od počtu přijatých pracovníků, včetně počtu pracovníků, kteří by byli z jistých důvodů na konci pohovoru odmítnuti. V případě, že by v jednom roce prošlo vstupním pohovorem 10 nových pracovníků, přičemž někteří z nich by nemuseli být nakonec přijati, roční náklady na zavedení tohoto opatření by dosahovaly částky 3 090 Kč. V rámci zavedení tohoto opatření by bylo vhodné zvážit školení pro vedoucího provozu a jeho zástupce zaměřené na správné vedení vstupních pohovorů a správný výběr zaměstnanců. Cena školení pro dvě osoby by dosahovala průměrně částky 2 000 Kč.

Zavedení tohoto opatření by jistě znamenalo přijetí kvalitních pracovníků, kteří by ve společnosti setrvali delší dobu. Největším přínosem by bylo snížení počtu fluktuujících pracovníků výrobního oddělení společnosti Replast a snížení nákladů fluktuace.

2.5.5 Přesčas a finanční ohodnocení

Následující návrh se opět týká finančního ohodnocení, a především řešení častých přesčasů. Při vyhodnocování nákladů fluktuace i při kvalitativním a kvantitativním šetření bylo zjištěno, že přesčasových hodin se ve výrobním oddělení společnosti Replast odpracuje mnoho a roční příplatky za přesčas tvoří až 10 % ročních mzdových nákladů. Také bylo naznačeno jednatelem společnosti Replast, že nově příchozí zaměstnanci odrazují od práce ve společnosti služebně starší zaměstnanci, kterým podstav vyhovuje, neboť chtějí pracovat přesčas kvůli vysokým příplatkům.

Společnost Replast by tedy měla zvážit zvýšení platů výrobních dělníků například o 5 %. Díky realizaci tohoto opatření by byli zaměstnanci lépe motivováni, a to jak stávající, tak zaměstnanci nově příchozí. Díky vyššímu základnímu platu by stávající zaměstnanci neodrazovali od práce ve společnosti nově příchozí pracovníky, neboť by měli vyšší mzdu. A zároveň noví pracovníci by byli motivováni ve společnosti setrvat díky atraktivnějšímu mzdovému ohodnocení. Díky tomu by byla vyřešena situace se stálým podstavem. Pevná mzda by se tedy zvýšila, ale zároveň by bylo ušetřeno na příplatcích za přesčas, které se pohybují minimálně ve výši 25 % pevné mzdy, a to díky dostatku pracovníků. Dále by byli pracovníci produktivnější, neboť pracovní náplň je velmi náročná a pracovat tedy 4 hodiny navíc znamená i snížení produktivity jednotlivých zaměstnanců. Díky zvýšení produktivity by například mohlo dojít ke zjištění, že je k práci na směnu potřeba méně pracovníků než počet, který je dán na směnu nyní. Vedlejším produktem realizace tohoto opatření by mohla být i redukce mzdových nákladů výrobních dělníků díky potřebě nižšího počtu pracovníků během směny.

Tento návrh úzce souvisí s návrhem zakoupení průzkumu platových ohodnocení v regionu, který je popsán v subkapitole 3.5.1. Výše finančního ohodnocení by měla být nastavena 5 až 10 % nad mediánem mzdového ohodnocení příslušných pozic. Výsledky průzkumu nejsou v současnosti známy, a proto nyní nelze zcela s přesností určit, o kolik by se finanční ohodnocení mělo zvýšit. V každém případě navýšení mzdy o konkrétních 5 % lze plně kompenzovat redukcí přesčasových hodin a snížením nákladů na příplatky za přesčas.

2.5.6 Pracovní prostředí

Další návrh je založen na nespokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím. Tato informace byla získána během kvantitativního šetření, kde si vysoké procento pracovníků stěžovalo na neadekvátní pracovní prostředí nevhodné k výkonu práce, a také několik pracovníků vyjádřilo nespokojenost s odsáváním ve výrobní hale.

Společnost by v rámci zlepšení pracovního prostředí měla zvážit pozvání nezávislé společnosti, která se zabývá hygienou a bezpečností práce, a která bezpečnost práce zajišťuje. Navíc by společnost mohla pozvat i nezávislého odborníka na klimatické podmínky ve výrobních halách. Tito odborníci by provedli jistá měření a poskytli by doporučení a rady ohledně vylepšení pracovního prostředí. Společnost Replast jistě splňuje veškeré legislativní požadavky v rámci pracovního prostředí, ale odborníci s tímto zaměřením by mohli navrhnout jistá nadstandardní vylepšení pracovních podmínek, aby se zaměstnanci při práci cítili lépe. V případě realizace tohoto doporučení by bylo navíc vhodné o tom informovat zaměstnance, aby si byli vědomi, že se zaměstnavatel zajímá o jejich spokojenost s pracovními podmínkami a prostředím. Náklady na využití služeb odborníků přes bezpečnost práce a pracovních podmínek nebylo možné vyčíslit. Ale například bylo při vlastním průzkumu zjištěno, že jsou na trhu ventilátory, určeny pro použití ve výrobních halách, do nichž se pouští voda, která se poté v mikropapkách dostává do vzduchu, a pracovníkům díky tomu v letních měsících není horko. Cena ventilátoru se pohybuje okolo 30 000 Kč, pracuje na elektřinu a náklady na jeho provoz jsou zanedbatelné.

V důsledku realizace daného opatření by se zlepšila prvotně míra pracovní spokojenosti, dále by mohla být zvýšena i produktivita pracovníků, neboť by se jim při práci například lépe dýchalo. Uskutečnění návrhu by samozřejmě znamenalo i snížení fluktuace zaměstnanců výrobního oddělení, neboť pracovní prostředí je dle kvalitativních rozhovorů i kvantitativního šetření častým a negativně diskutovaným tématem výrobních dělníků společnosti Replast.

2.5.7 Odměny pro stávající zaměstnance

Další doporučení by mělo společnosti Replast pomoci najít kvalitní a dlouhodobé zaměstnance. Návrh vychází z toho, že společnost má potíže s odchody krátkodobě zaměstnaných pracovníků, kteří po nástupu na svou pracovní pozici brzy odcházejí. Dále je následující doporučení založeno na zjištění, že se někteří služebně starší pracovníci nechovali k nově přichozím pracovníkům přívětivě.

Zkoumané organizaci by v tomto směru mohlo pomoci zavedení peněžních prémie prvotně za přivedení nového pracovníka, a zadruhé i za zaškolení nového pracovníka. Za přivedení pracovníka do společnosti i za jeho zaškolení by byly poskytnuty prémie ve výši 10 000 Kč, přičemž by přivedený či nově zaškolený pracovník musel zůstat zaměstnán ve společnosti alespoň půl roku. Odměnu by bylo možné rozdělit na dvě poloviny, a to tak, že po 3 měsících zaměstnání nově přichozího pracovníka by dostal zaučující či ten, kdo pracovníka přivedl, odměnu 5 000 Kč, a po půl roce, tedy 6 měsících, by zaučující, včetně zaměstnance, který nového pracovníka přivedl, dostal odměnu dalších 5 000 Kč. Tedy dohromady 10 000 Kč. Pracovníci, kteří do společnosti přivedou nového uchazeče o zaměstnání si jistě rozmyslí, kterého člověka do organizace doporučí. A to z důvodu, aby si například stávající zaměstnanec nepoškodil reputaci v případě, kdy by přivedl problémového pracovníka, který by stávajícímu zaměstnanci udělal ostudu. Dále sám zaměstnanec ví, že na odměnu za přivedení nového pracovníka má nárok až po 3 měsících, a poté po 6 měsících. Tyto okolnosti jsou zárukou, že zaměstnanec přivede do společnosti pouze kvalitního člověka. Také obecně platí, že nejvyšší míra retence pracovníků je zaznamenána v případech, kdy pracovníka přivede jeden ze stávajících zaměstnanců. Díky odměně je i u pracovníků zaškolujících nové zaměstnance jistota, že budou mít zájem na setrvání nového pracovníka ve společnosti. Proto se k novému zaměstnanci budou chovat přívětivě, přátelsky a nebudou ho od práce ve společnosti odrazovat, neboť je bude motivovat odměna.

Realizace popsaného návrhu by pomohla společnosti získat kvalitní zaměstnance, kteří by ve společnosti setrvali dlouhodobě. Tím by se snížily náklady fluktuace, které jsou v důsledku častých odchodů navyšovány. Dále by se snížily výdaje za zadávání a publikaci pracovních

inzerátů, které většinou lákaly ne příliš kvalitní pracovníky. A konečný efekt by spočíval ve snížení celkové fluktuace pracovníků výrobního oddělení společnosti Replast.

2.5.8 Zaměstnanecké benefity

V průběhu kvantitativního šetření bylo zjištěno, že značné procento pracovníků výrobního oddělení vyjadřuje nespokojenost se zaměstnaneckými benefity. Proto budou následující doporučení zaměřena na návrhu rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů o několik položek, které by mohly stávající i nové pracovníky motivovat k setrvání ve společnosti, a mimo jiné zvýšit i jejich pracovní spokojenost.

Z kvalitativního šetření vyplynulo, že většina pracovníků výrobního oddělení společnosti Replast do zaměstnání dojíždí. Proto by bylo vhodné zvážit zavedení příspěvku na dopravu. Pracovníkům, kteří dojíždí, by byl na směnu poskytnut příspěvek na dopravu v hodnotě 100 až 150 Kč. Pracovníci dojíždějící do zaměstnání méně než 20 km by obdrželi příspěvek ve výši 100 Kč a pracovníkům dojíždějícím ze vzdálenosti vyšší než 20 km by byl poskytnut příspěvek na dopravu v hodnotě 150 Kč. Realizace tohoto návrhu by mohla vyřešit potíže s častými absencemi, neboť bylo při kvalitativním šetření zjištěno, že se pracovníci často bez udání důvodu do práce nedostaví. Z dotazníkového šetření i kvalitativních rozhovorů vyplynulo, že existují značné potíže s nedostatkem pracovníků během směny. Tento nedostatek by také mohl být částečně či zcela eliminován zavedením příspěvku na dopravu, který by pracovníky motivoval se do zaměstnání dostavit.

Dalším navrženým benefitem je poskytnutí balení vitamínů zaměstnancům výrobního oddělení, a to jednou za rok. Cena jednoho balení vitamínů činí 50 Kč. To znamená, že pro 44 zaměstnanců by zavedení daného benefitu vyšlo společnost Replast na 2 200 Kč. Balení vitamínů by byly pracovníkům rozdávány jednou ročně, například na Vánoce. Balíčky by jim mohl případně předávat i osobně jednatel společnosti, aby dal zaměstnancům najevo, že mu na nich záleží. Tento benefit by sloužil k budování loajality a důvěry mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Další doporučení by mělo vést ke zvýšení míry spokojenosti zaměstnanců výrobního oddělení, a opět i k budování loajality a vztahu zaměstnance ke svému zaměstnavateli. Návrh spočívá v tom, že společnost Replast by si jednou za měsíc vyhradila 2 500 Kč na určité pozornosti pro pracovníky výrobního oddělení. Tyto pozornosti by se měnily v závislosti na dané situaci, popřípadě ročním období apod. – například v létě by byl zakoupen každému pracovníkovi výrobního oddělení vychlazený birell či nanuk; dále by mohl zaměstnavatel zaplatit zaměstnancům oběd; nebo jako další pozornost by zaměstnavatel mohl obstarat pro každého zaměstnance výrobního oddělení nějaký druh ovoce. Tyto pozornosti by měly být určeny k okamžité konzumaci a měly by se odehrávat maximálně 1 za měsíc. Kdyby si společnost vyhradila například 2 500 Kč měsíčně na tyto pozornosti, roční náklady na zavedení daného návrhu by činily 30 000 Kč. Díky uplatnění doporučení by zaměstnanci věděli, že o ně zaměstnavatel pečuje a že mu na nich záleží. Pracovníci by společnost nechtěli opouštět, byli by motivováni a spokojeni. To by přispělo k celkovému snížení míry fluktuace pracovníků výrobního oddělení, a to za cenu minimálních nákladů.

Dále by společnost Replast mohla v rámci stmelení kolektivu každoročně naplánovat pro pracovníky výrobního oddělení večeři. Večeře by se účastnili pouze pracovníci výrobního oddělení, včetně vedoucího provozu. Akce by se neúčastnil nikdo z vyššího managementu společnosti, aby se pracovníci mohli uvolnit, a to se stane jen s jejich přímým nadřízeným. Částka za zaplacení večeře, včetně nápojů, pro 44 zaměstnanců by odhadem mohla činit 35 000 Kč. Toto doporučení je reakcí na zjištění, že se pracovníci nestýkají jinde než na pracovišti a povětšinou mezi sebou nejsou přáteli. Realizace návrhu by tento fakt mohla změnit, došlo by

ke stmelení kolektivu, které by přispělo i k lepší komunikaci na pracovišti, zpříjemnění atmosféry na pracovišti a celkové spokojenosti pracovníků výrobního oddělení. Zaměstnanci by poté měli nižší tendence společnost opouštět a pozitivně by to ovlivnilo stav fluktuace.

Dalším doporučením pro společnost Replast je možnost zapůjčení si firemní dodávky pro osobní účely. V případě, kdy by si jeden z pracovníků potřeboval něco odstěhovat nebo odvézt, mohl by si zapůjčit jednu z firemních dodávek na vlastní odpovědnost. Tato možnost by pracovníkům byla poskytnuta jednou za čtvrt roku. I tento benefit by byl pro zaměstnance výhodou, kterou by ocenili.

V rámci budování loajality vůči zaměstnavateli by dále zkoumaná organizace mohla zvážit v rámci tzv. merchandisingu pravidelné obdarování zaměstnanců výrobního oddělení maličkostmi s logem společnosti. Těmito drobnostmi by byly například hrnečky, tužky, diáře nebo oblečení. Například darování hrnku v hodnotě 200 Kč by pro 44 pracovníků v nákladech činilo 8 800 Kč.

Poslední doporučení v rámci benefitů je spíše vylepšení týkající se stravenek a unišeků, které již zaměstnanci společnosti Replast k dispozici mají. Společnost Replast by mohla tyto stravenky a šeky převést pro všechny zaměstnance do elektronické podoby, konkrétně na benefiční kartu, aby bylo vše na jednom místě. Zaměstnanci by navíc měli přehled o jednotlivých platbách, včetně zůstatku. Důsledkem by byla především jednodušší manipulace a lepší přehled o stavu financí. Náklady na přestup například ke společnosti Sodexo by byly zanedbatelné, s minimálním poplatkem 20 Kč za jednu benefiční kartu.

Všechny zmíněné benefity a zaměstnanecké výhody by mohly přispět ke zvýšení míry pracovní spokojenosti, přispěly by k budování loajality a vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a především by do budoucna mohly pozitivně ovlivnit stav fluktuace výrobních dělníků.

2.5.9 Jednotný oděv

Při návštěvách společnosti Replast si autorka diplomové práce všimla, že pracovníci výrobního oddělení nedisponují žádným jednotným pracovním oděvem, a jsou oblečení ve vlastním tričku a kalhotách, popřípadě šortkách z důvodu vysokých teplot v hale. A na tomto faktu je založen další návrh.

Společnost Replast by měla považovat nad koupí jednotného pracovního oděvu pro všechny pracovníky výrobního oddělení, přičemž na letní měsíce, kdy jsou v hale horka, by byla určena jiná sada oděvů než na měsíce zimní, kdy by byl oděv přizpůsoben nižším teplotám. Sada oděvů by obsahovala 2 kalhoty a 4 trička. Cena 1 sady oděvů by dle vlastního výzkumu činila 3 000 Kč, přičemž zaměstnavatel by pracovníkovi výrobního oddělení poskytoval tuto sadu každý rok novou a každý měsíc by zařídil vyprání všech oděvů. Sada oděvů pro zimní měsíce a sada oděvů pro letní měsíce by stála pro jednoho zaměstnance 6 000 Kč na rok a pro 44 zaměstnanců celkem 264 000 Kč. Zaměstnavatel by navíc obstaral praní oděvů, jež by měsíčně dle vlastního výzkumu vyšlo na 2 500 Kč pro 40 až 50 zaměstnanců, ročně na 30 000 Kč. Celkové náklady na zavedení jednotného oděvu pro výrobní dělníky společnosti Replast by ročně dosahovaly částky přibližně 294 000 Kč.

Díky vhodnému a adekvátnímu oděvu by se zaměstnanci cítili při práci lépe a byli by spokojenější. Zároveň by poskytnutí oděvů zaměstnavatelem informovalo zaměstnance o tom, že na nich zaměstnavateli záleží. Realizace doporučení by opět měla přínos v oblasti budování vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a to by do budoucna zajistilo vyšší míru retence zaměstnanců výrobního oddělení zkoumané společnosti a zároveň s tím související snížení míry mobility pracovníků.

2.5.10 Uznání a pochvala nadřízeného

Následuje doporučení, které je založeno na výsledcích kvantitativního šetření, kde bylo zjištěno, že se většině zaměstnanců výrobního oddělení nedostává slovní pochvaly či uznání za kvalitně odvedenou práci. Uznání a pochvala nadřízeného je důležitým motivačním faktorem obecně pro jakéhokoli pracovníka. Proto absence vyslovených pochval může časem způsobit i odchod pracovníka ze společnosti, neboť si daný zaměstnanec řekne, že je zbytečné se při výkonu práce snažit, a ztratí veškerou motivaci. S demotivovanými zaměstnanci souvisí i pokles produktivity.

Proto další doporučení je směřováno k vedoucímu provozu a jeho zástupci. Vedoucí provozu či jeho zástupce by měli častěji chválit zaměstnance, a to v případě, kdy zaznamenají u daného pracovníka nadstandardní chování. Díky pochvale bude daný zaměstnanec motivovaný, a příště se od něj bude moci očekávat opět nadstandardní chování, neboť bude pracovník motivován očekávanou pochvalou a uznáním od svého nadřízeného pracovníka. Dále by vedoucí provozu mohl například vyslovit pochvalu i v případě, kdy se některý problémový zaměstnanec zlepší a začne se chovat ukázkově. To daného zaměstnance motivuje, aby se již neopakovalo jeho problémové chování.

Realizace daného doporučení motivuje zaměstnance k lepším výkonům a zvýší se tedy i jejich produktivita při výkonu práce. To ovlivní celý kolektiv pracovníků, včetně nově příchozích pracovníků. Motivovaní zaměstnanci nemají tendence své pracovní místo opouštět, a proto by uplatnění doporučení mělo pozitivní vliv na míru fluktuace výrobních dělníků.

2.5.11 Pravidelné dotazování zaměstnanců

Poslední doporučení se týká celkového zlepšení péče o zaměstnance a zamezení častých odchodů pracovníků výrobního oddělení. Pracovníci společnost opouštějí z mnoha důvodů, které v prvním případě vůbec nezminí nebo je zmíní až při odchodu ze společnosti.

Proto by společnost měla zvážit návrh na zavedení pravidelných anonymních dotazníků pro zaměstnance výrobního oddělení, které by byly vyhodnocovány jednou za rok. Dotazník by obsahoval otázky zaměřené na spolupracovníky, pracovní prostředí a pracovní podmínky, chování nadřízeného pracovníka, a nakonec by byla otevřená otázka, kde by mohli zaměstnanci výrobního oddělení vyjádřit vlastní myšlenky a názory či nespokojenost s určitými ději ve společnosti. Jelikož by byly dotazníky anonymní, pracovníci by je vyplnili pravdivě, tudíž by byla zjištěna reálná pochybení. Pověřená osoba z managementu organizace by dotazníky vyhodnotila a při zjištění vážných pochybení či relevantních stížností by společnost mohla podniknout kroky k eliminaci či vyřešení potíží. Náklady na vyhodnocení dotazníků by dosahovaly ročně částky 1 000 Kč v případě, kdy by dotazníky vyhodnocovala personální pracovnice s průměrnou hodinovou mzdou 250 Kč po dobu 4 hodin.

Pravidelné dotazníkové šetření by dalo pracovníkům výrobního oddělení impuls, že zaměstnavateli záleží na jejich názoru a spokojenosti. Také by společnost mohla pochybení vyplývající z dotazníků vyřešit a tím zvýšit retenci svých zaměstnanců, a tedy i snížit míru celkové fluktuace výrobních dělníků.

3 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo formulovat doporučení pro snížení negativní fluktuace zaměstnanců ve společnosti Replast Produkt, spol. s r.o. Dílčími cíli bylo vyhodnotit aktuální stav fluktuace zaměstnanců ve společnosti Replast, vyčíslit ekonomické dopady fluktuace na zkoumanou společnost a zhodnotit stav pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců zkoumané organizace. Pro naplnění těchto cílů byla práce členěna do čtyř hlavních kapitol. První kapitolou byl Úvod, kde bylo nastíněno téma práce a hrubě popsán obsah teoreticko-metodologické a analytické části práce. Druhou hlavní kapitolou je teoreticko-metodologická část, jež byla zpracována na základě rozboru odborné literatury. V tomto bodě diplomové práce byla věnována pozornost pojmu fluktuace zaměstnanců jako takovému, včetně popisu pohybu zaměstnanců v rámci vnější i vnitřní mobility, kde byl objasněn význam termínů a kde bylo vysvětleno, jakými způsoby k oběma jevům dochází. Dále zde byly vysvětleny i příčiny a jednotlivé druhy fluktuace zaměstnanců. V návaznosti na dílčí cíle práce byl věnován prostor i popisu nástrojů určených k vyhodnocení míry fluktuace, popisu jednotlivých typů nákladů fluktuace a metod kalkulace nákladů způsobených pohybem zaměstnanců. V neposlední řadě byla věnována pozornost i důležitým faktorům, které ovlivňují motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců. Na konci teoreticko-metodologické části byla shrnuta metodika práce, kde byl podrobně popsán průběh sběru dat.

Třetí a klíčová kapitola diplomové práce je analytická část. Zde byla v první řadě představena zkoumaná společnost, včetně vysvětlení organizační struktury a popisu náplně jednotlivých pracovních pozic. Poté následovala subkapitola zabývající se vyhodnocením stavu fluktuace zaměstnanců prostřednictvím výpočtu míry odchodů, indexu stability a míry přežití. Míra odchodů byla kalkulovaná pro roky 2014 až 2020 a bylo zjištěno, že se zkoumaná organizace potýká se zvýšenou mírou pohybu pracovníků ve výrobním oddělení. Zcela nejvyšší míra fluktuace byla zaznamenána v letech 2015 a 2020, kdy míra odchodů přesahovala 20 %, přičemž za zdravou míru fluktuace je považována hodnota 5 až 7 %. Pozitivní výsledky indexu stability (84-93 %) poté napověděly, že zkoumaná společnost nemá potíže s rozvázanými pracovními poměry dlouhodobě zaměstnaných pracovníků. Tento fakt potvrdily i naopak negativní výsledky míry přežití pohybující se mezi 16 a 25 %, které byly kalkulovány pro tři skupiny zaměstnanců a ukázaly, že pracovníci zkoumané organizace odcházejí brzy po nástupu na své pracovní pozice.

V další podkapitole byl věnován prostor nákladům fluktuace výrobních dělníků. Prvotně byly zjištěny náklady na odchod jednoho výrobního dělníka a poté byly vypočítány roční, celkové a průměrné roční náklady fluktuace výrobních dělníků za posledních 5 let. Bylo zjištěno, že průměrné roční náklady fluktuace výrobních dělníků dosahují téměř 400 tisíc Kč. Náklady fluktuace byly poté porovnány s celkovými náklady zkoumané organizace. Hodnoty podílů nákladů fluktuace vůči celkovým nákladům za jednotlivé roky, jež nedosahovaly ani 1 %, včetně výsledku průměrného ročního podílu 0,34 %, poukázaly na fakt, že náklady fluktuace jsou pro zkoumanou organizaci téměř zanedbatelné. I přesto by bylo ve všech směrech přínosné míru pracovní mobility výrobního oddělení snížit. Byla by tím zvýšena důvěryhodnost a konkurenceschopnost celé organizace a zároveň by bylo ušetřeno ročně až několik set tisíc korun. V rámci subkapitoly náklady fluktuace byly navíc porovnány náklady přesčasů se mzdovými náklady výrobních dělníků. Zde se ukázalo, že příplatky za přesčasy tvoří značnou část hrubých mezd a v některých letech dosáhly hodnoty téměř 1 milion Kč. Podíl nákladů přesčasů vůči mzdovým nákladům se pohyboval během jednotlivých let zkoumaného období od 5,1 % do 9,93 %. Přesčasy jsou tedy pro zkoumanou organizaci velice nákladnou záležitostí.

Proto by měla být učiněna opatření k eliminaci podstavu pracovníků ve výrobním oddělení a snížení míry fluktuace, aby i náklady přesčasů byly redukovány.

V další podkapitole byla věnována pozornost kvalitativnímu a kvantitativnímu šetření. V první části subkapitoly byly vyhodnoceny rozhovory se mzdovou účetní, vedoucím provozu a jednatelem zkoumané organizace, kteří pracují ve společnosti od jejího vzniku. Z rozhovorů vyplynulo, že se zkoumaná organizace potýká se zvýšenou mírou fluktuace pracovníků ve výrobním oddělení po celou dobu její životnosti, ale v posledních pěti letech potíže s mírou fluktuace gradují. Dále z rozhovorů vyplynulo, že se zkoumaná společnost již několikrát pokusila o zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců výrobního oddělení, například rozšířením nabídky pracovních benefitů nebo zvýšením platů, ale ani tyto kroky nepřispěly k zásadnímu snížení fluktuace výrobních dělníků. Také byly zjištěny nejčastější pravděpodobné příčiny odchodů, kterými jsou především pracovní prostředí, náročnost práce a výše finančního ohodnocení. Zároveň bylo zjištěno, že zkoumaná společnost aktivně tyto příčiny odchodů nezaznamenává. Z rozhovorů také vyplynulo, že většina nových pracovníků výrobního oddělení odchází ze společnosti brzy po nástupu na svou pracovní pozici, na rozdíl od služebně starších pracovníků, u kterých byla zaznamenána zcela zanedbatelná míra odchodů. Celkově z rozhovorů vyplynulo, že míra fluktuace pracovníků výrobního oddělení je ve zkoumané organizaci považována za velký nedostatek, k němuž je do budoucna nezbytné nalézt řešení. Následnou syntézou výsledků kvantitativního šetření byly identifikovány silné i slabé stránky společnosti Replast Produkt. U zaměstnanců výrobního oddělení panuje spokojenost především s jasně nastavenými cíly a úkoly (90 %), atmosférou na pracovišti (87,5 %) a ochotou ostatních spolupracovníků si při práci pomáhat a vycházet si vstříc (92,5 %). Dalším pozitivním prvkem je adekvátní přístup k potřebnému vybavení, pracovním pomůckám a materiálu, kde kladně odpovědělo 95 % respondentů. Mezi slabé stránky organizace dle kvantitativního šetření patří především výše finančního ohodnocení. 67,5% podíl respondentů si myslí, že jejich mzda není srovnatelná se mzdou u jiných zaměstnavatelů, a stejně tak pro většinu (60 %) výrobních dělníků není mzda dostačující na pokrytí osobních a rodinných potřeb. Dalšími negativními prvky jsou nedostatek pracovníků na pracovišti se 72,5% podílem záporných reakcí a absence slovní pochvaly a uznání od nadřízeného, kde více než polovina respondentů odpovídala negativně. Jedna z problémových oblastí je i pracovní prostředí, na které si stěžovalo 30 ze 40 respondentů. Posledním velkým vykřičníkem by mohla být špatná dýchatelnost ve výrobní hale a zastaralé sprchy, tedy nedostatky, které pracovníci výrobního oddělení zmiňovali v otevřené otázce na závěr.

Stěžejní podkapitola analytické části diplomové práce popisuje doporučení a návrhy ke snížení míry fluktuace pracovníků výrobního oddělení společnosti Replast Produkt. Prvotně bylo zkoumané organizaci doporučeno zakoupení průzkumu finančního ohodnocení pro dělnické pozice v regionu, včetně zaměstnaneckých benefitů. Díky identifikování průměrných mezd u příslušných pozic by bylo možné nastavit adekvátní výši mezd výrobních dělníků. Dále bylo doporučeno pokusit se nalézt technicky řešitelný způsob automatizace výroby, která by vyřešila potíže s náročností práce, jako jedním z hlavních důvodů odchodů výrobních dělníků. Poté následovalo doporučení na zavedení výstupních pohovorů s výrobními dělníky ke zjišťování skutečných příčin odchodů a možnosti jejich následné eliminace. Další doporučení se týkalo nábory kvalitnějších zaměstnanců. V tomto případě bylo společnosti navrženo, aby nově příchozí pracovníky najímala na základě životopisu, referencí od bývalého zaměstnavatele a důkladného vstupního pohovoru. Následně bylo doporučeno na základě nespokojenosti s finančním ohodnocením zvýšit mzdy výrobních dělníků o 5 %. Výše mzdového ohodnocení by se stala pro stávající i potenciální budoucí zaměstnance atraktivnější a zároveň navýšení mzdy o 5 % by bylo plně kompenzováno následnou redukcí přesčasových hodin a nákladů na příplatky za přesčasy. Další doporučení bylo zaměřeno na zvýšení spokojenosti zaměstnanců

s pracovním prostředím. Společnost by měla zvážit pozvání nezávislých odborníků na hygienu, bezpečnost práce a klimatické podmínky ve výrobních halách. Tito specialisté by mohli společnosti Replast doporučit nadstandardní opatření ke zlepšení pracovních podmínek a prostředí haly. Následující návrh spočíval v zavedení odměn za přivedení nového pracovníka a jeho zaškolení. Odměna by byla vyplacena až po určité době zaměstnání nového pracovníka u organizace a pomohla by do společnosti přivést kvalitní a prověřené zaměstnance. Další doporučení se vztahovalo k rozšíření nabídky pracovních benefitů a výhod. Většina pracovníků výrobního oddělení do práce dojíždí, a proto bylo doporučeno zavedení příspěvku na dopravu v hodnotě 100 až 150 Kč v závislosti na dojížděné vzdálenosti. Dále ke stmelení pracovního kolektivu bylo zkoumané organizaci doporučeno pozvat zaměstnance výrobního oddělení jednou za rok na večeři s jejich přímým nadřízeným, bez účasti vyššího managementu. V rámci budování loajality a vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem bylo také navrženo poskytovat pracovníkům výrobního oddělení jednou ročně balení vitamínů a jednou měsíčně si vyhradit 2 až 3 tisíce korun na pozornosti pro pracovníky výrobního oddělení, jako je například pozvání na oběd. Poté následoval návrh na zavedení jednotného oděvu pro výrobní dělníky, na zimní a letní měsíce, za účelem zvýšení jejich pracovní spokojenosti. V průběhu kvantitativního šetření bylo zjištěno, že pracovníkům výrobního oddělení se nedostává uznání od nadřízeného za dobře odvedenou práci. Proto bylo v neposlední řadě doporučeno zaměřit se na častější vyslovování pochval nadřízeným pracovníkem, především za účelem zvýšení pracovní motivace. Na závěr bylo organizaci Replast doporučeno pravidelné anonymní dotazování zaměstnanců výrobního oddělení ke zjištění případných nedostatků a pochybení a možnosti jejich následné nápravy.

Literatura

Monografie

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

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

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

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

D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-893-4.

HOLÁTOVÁ, D.; DOLEŽALOVÁ, V. et al. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: GEORG, 2014. ISBN 978-80-8154-121-6.

JAROŠOVÁ, E.; PAUKNEROVÁ, D.; LORENCOVÁ, H. *Nové trendy v leadershipu*. Praha: Management press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LINHARTOVÁ, L. *Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců*. Think Together 2011. Praha: ČZU, 2010. ISBN 978-80-213-2052-9.

MACHAČ, M. *Vyznejte se v pracovním právu: nezbytná příručka každého zaměstnance*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0266-1.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. *Leadership Roles and Management Functions in Nursing*. Ninth International edition. Philadelphia: Lippincott Williams and Wilkins, 2017. ISBN 9781496361400.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J.H.; VALENTINE, S. *Human resource management*. Fourteenth edition. Stamford, CT, USA: Cengage Learning, 2014. ISBN 1133953107.

PINK, D. H. *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books, 2009. ISBN 9781594488849

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

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

Internetové zdroje

BECKOVÁ, T. Fluktuace Čechů v práci roste. Co říkají personální agentury? *Vimvic.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/fluktuace-cechu-v-praci-roste-co-rikaji-personalni-agentury>

BREATH HR, Portal. Why employees hand in their notice: 6 factors you should know about. *Breathhr.com* [online]. 2018 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.breathhr.com/blog/what-are-the-main-causes-of-employee-turnover>

BROWN, D. Employee turnover: a positive or negative metric? *DBconsulting.com* [online]. 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <http://www.dandbconsulting.com/employee-turnover-a-positive-or-negative-metric/>

ČERMÁK, M. I nízká míra fluktuace může být problém. *Cleverandsmart.cz* [online]. 2016 [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/i-nizka-mira-fluktuace-muze-byt-problem/>

CIPD. *Employment and the law: Burden or benefit?* London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005.

DOYLE, A. How to handle a job demotion. *Thebalancecareers.com* [online]. 2019 [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/how-to-handle-a-demotion-2064272>

DOYLE, A. How to transfer jobs at your company. *Thebalancecareers.com* [online]. 2020 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/how-to-transfer-jobs-at-your-company-2060645>

DOYLE, A. Top 10 reasons for getting fired. *Thebalancecareers.com* [online]. 2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/top-reasons-for-getting-fired-2060732>

DREW, F. How to calculate employee turnover cost. *Predictive Index* [online]. 2017 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.predictiveindex.com/blog/how-to-calculate-employee-turnover-cost/>

DUDA, J.; ŽŮRKOVÁ, L. Cost of employee turnover. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. [online]. 2013 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://acta.mendelu.cz/61/7/2071/>

DUONG, L. 4 types of employee turnover you need to analyze. *Quantumworkplace.com* [online]. 2016 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/4-types-of-employee-turnover-you-need-to-analyze>

GALLOWAY, J. Top 10 reasons why employees get fired. *Tmcnet.com* [online]. 2018 [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: <https://www.tmcnet.com/topics/articles/2018/06/25/438574-top-10-reasons-why-employees-get-fired.htm>

GOLA, P. Sedm způsobů skončení pracovního poměru. *Finexpert.cz* [online]. 2016 [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/sedm-zpusobu-skonceni-pracovniho-pomeru>

HACKMAN, J. R.; OLDMAN, G. R. *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Department of Administrative Sciences: Yale University, 1974.

HALBRŠTÁT, J. Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům. *Logistika.ihned.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>

HÁJEK, M. Fluktuace bez závoje. *Vedeme.cz* [online]. 2012 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/346-fluktuace.html>

HOVORKA, P. Dobrým on-boardingem k nižší fluktuaci a nákladům. *Brandbakers.cz* [online]. 2019, [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/573

HOVORKOVÁ, K. Největší problém trhu práce? Ne najít zaměstnance, ale udržet si je. *Idnes.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620_114843_podnikani_kho

HÖFFEROVÁ, M. Rekordně nízká nezaměstnanost zvyšuje fluktuaci zaměstnanců. Co udělat, aby ti vaši zůstali? *Kurzy.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/446219-rekordne-nizka-nezamestnanost-zvysuje-fluktuaci-zamestnancu-co-ude-lat-aby-ti-vasi-zustali/>

HUDEČEK, J. Pojem Fluktuace. *Sociologická encyklopedie* [online]. 2017 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Fluktuace>

HUNČÍK, B. Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců. *Monster.cz* [online]. 2010, [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/vykon-zamestnancu/odmenovani-ma-dulezitou-rolu-motivaci-zamestnancu.aspx>

JOHN REH, F. How to avoid excessive employee turnover. *Thebalancecareers.com* [online]. 2019 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/employee-turnover-2275788>

KAPPEL, M. What you must know about demoting an employee. *Patriotsoftware.com* [online]. 2017 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.patriotsoftware.com/blog/payroll/what-happens-in-a-demotion/>

KMOŠEK, P. Pozor na fluktuaci zaměstnanců. *Kmosek.com* [online]. 2017 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/pozor-na-fluktuaci-zamestnancu/>

KMOŠEK, P. Rotace práce. *Kmosek.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/rotace-prace/>

KUBEŠOVÁ, A. HR: Proč dávat dotazníky zaměstnancům, co dali výpověď? *Vimvic.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/hr-proc-davat-dotazniky-zamestnancum-co-dali-vypoved>

MAYHEW, R. Employee Turnover Definitions & Calculations. *Smallbusiness.com* [online]. 2019 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/employee-turnover-definitions-calculations-11611.html>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Informace o nezaměstnanosti v České republice k 29. 2. 2020. *Mpsv.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/mesicni>

OECD. *Pensions at a Glance 2017: OECD and G20 Indicators*. OECD Publishing, Paris, 2017. Dostupné z: https://doi.org/10.1787/pension_glance-2017-en. ISBN 9789264287501

PAWLEWICZ, K. What is the difference between employee turnover and employee attrition? *Dailypay.com* [online]. 2018 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://business.dailypay.com/blog/employee-turnover-vs-attrition>

REPLAST PRODUKT. O Replastu. [online]. 2020 [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: <https://www.replast.cz>

RODGERS, E. Demotion: dealing with the elephant in the room. *Perkbox.com* [online]. 2018 [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.perkbox.com/uk/resources/blog/demotion-dealing-with-the-elephant-in-the-room>

SHAHNAWAZ, G.; JAFRI, H. *Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers*. 2009. *Journal of Management Research* (09725814).

SIGHTINGS, T. The pros and cons of working in retirement. *U.S. news* [online]. 2019 [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://money.usnews.com/money/retirement/second-careers/articles/2019-05-22/the-pros-and-cons-of-working-in-retirement>

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. Fluktuace. *Scs.abz.cz* [online]. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/fluktuace>

SOVOVÁ, E. Sedm praktik, kterými si v práci přilepšuje 40 procent Čechů. *Finance.idnes.cz* [online]. 2012 [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/praktiky-zamestnancu-0ud-/podnikani.aspx?c=A120827_114415_viteze_sov

SUMITANI, A. 7 common causes of high employee turnover. *Tinypulse.com* [online]. 2020 [cit. 2010-04-06]. Dostupné z: <https://www.tinypulse.com/blog/7-common-causes-of-high-employee-turnover>

ŠTĚPÁN, R. Co je fluktuace. *Epenize.cz* [online]. 2016 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.epenize.eu/co-je-fluktuace/>

ŠTĚPÁN, P. a J. TEJNOROVÁ. Jak omezit fluktuaci nových zaměstnanců? Pomůže správný adaptační proces. *HRnews.cz* [online]. 2015 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-omezit-fluktuaci-novych-zamestnancu-pomuze-spravny-adapt-id-2616559>

URBAN, J. Fluktuace zaměstnanců: náklady, příčiny a řešení. *Ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://ihned.cz/c3-61339930-000000_d-61339930-000000_d-61339930-fluktuace-zamestnancu-naklady-priciny-a-reseni

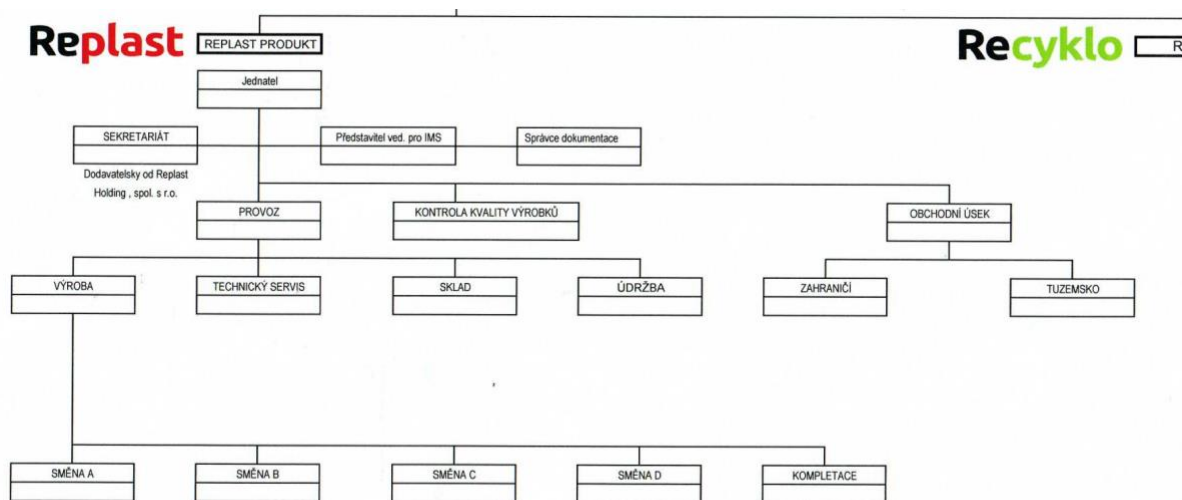
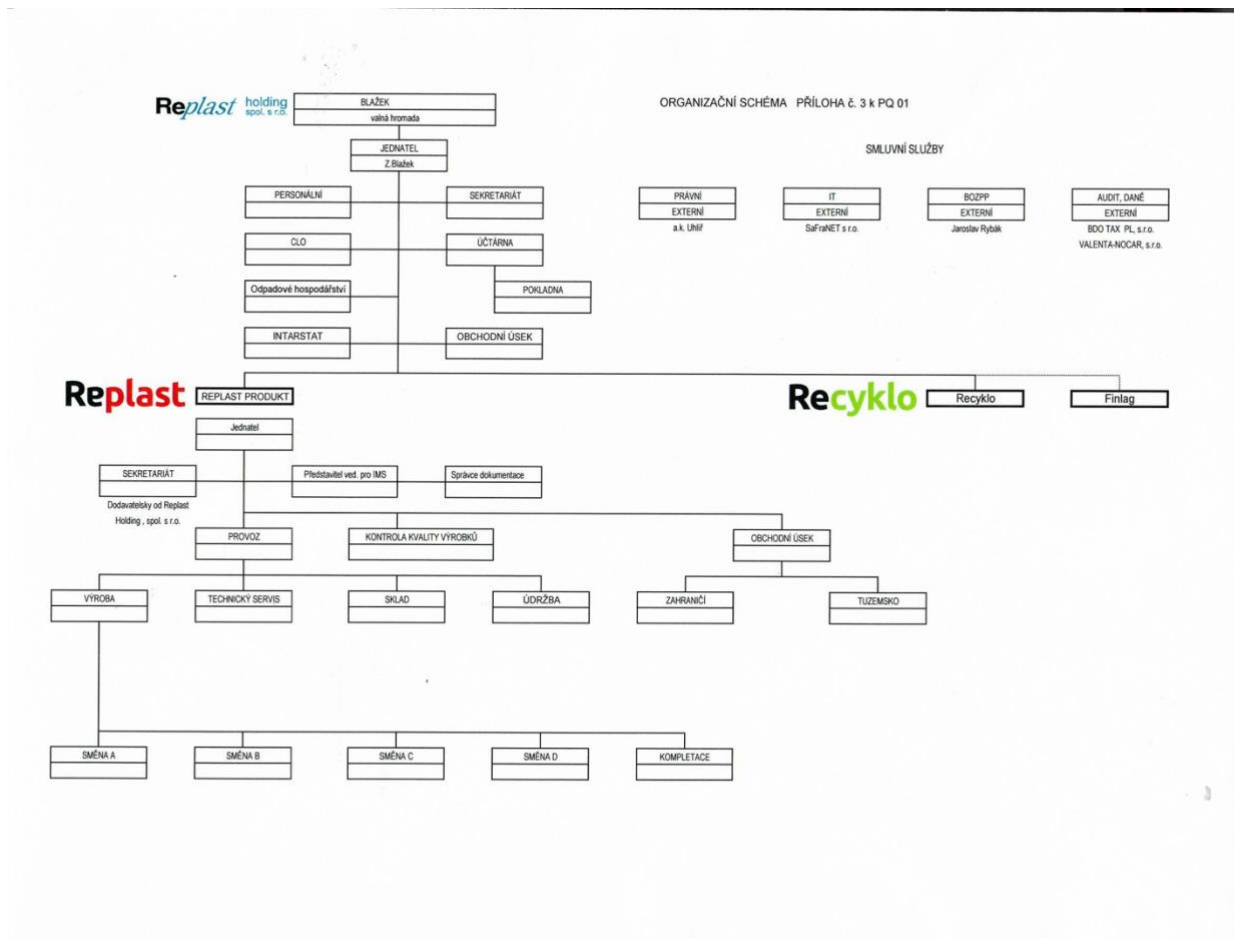
WILLARD, G. How to really calculate the cost of employee turnover. *Ere.net* [online]. 2014 [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: <https://www.ere.net/how-to-really-calculate-the-cost-of-employee-turnover/>

Příloha 1 Sumarizace nákladových položek na fluktuaci

Náklady na jednoho zaměstnance (odcházející + náhrada)	Proměnná
Náklady práce manažerů a personalistů (náklady na podpůrné procesy)	
Plánování zaměstnanců (kontinuální proces – změny v organizaci, soulad se strategií; kulturní, technologické, demografické, ekonomické a sociální)	Pl
Sledování mobility (počet fluktuujících zaměstnanců, důvody odchodu, struktura, směr)	Sl
Vypisování inzerátů/přilákání uchazečů	In
Příprava na pohovory	PřP
Pohovory, testování	P
Výběr, konzultace	V
Školení, uvedení zaměstnance	Š
Orientace v kolektivu	Or
Osvojení pracovních návyků	ON
Hodnocení zaměstnance	Ho
Motivace	Mo
Poradenství	Po
Přímé náklady spojené s odchody	
Mzdové náklady odcházejícího zaměstnance (odchodné) v případě dobrovolného odchodu zaměstnance	Mz
Vstupní kurzy, školení nového zaměstnance	VK
Materiál – poskytované brožury atd.	Mat
Ztráty způsobené předčasným odchodem (vyšší sazba za přesčasy zaměstnanců, kteří přebírali dočasně odpovědnost, nenávaznost znalostí, ztráty produkce, prodeje, zákazníků)	Os
Nepřímé náklady spojené s odchody	
Školení, motivační programy, teambuildingy apod., která odcházející zaměstnanec absolvoval v průběhu posledního roku	T
Snížený výkon nových zaměstnanců než se zapracují	Zap
Odliv znalostí	KM
Možný přenos znalostí/důvěrných informací ke konkurenci	Kon
Snížení pracovní výkonnosti po dobu odcizení (rozhodování se o opuštění organizace)	Od
Administrativní/režijní náklady personální práce	
Evidence zaměstnanců	Ev
Zápočtové listy	ZL
Úprava mzdových agend	MA

Zdroj: Vnoučková, 2013, s. 209

Příloha 2 Organizační struktura společnosti REPLAST PRODUKT, spol s r.o.



Příloha 3 Nevyplněný dotazník pro současné zaměstnance výrobního oddělení

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Vážení zaměstnanci, vyplněním tohoto dotazníku přispějete ke zlepšení pracovního prostředí a personální oblasti ve společnosti Replast. Průzkum je zcela **anonymní**. Prosím o upřímné odpovědi a následné odevzdání dotazníku panu Vokáčovi. Děkuji za Vaši spolupráci.

(Zaškrtněte křížkem vždy jednu odpověď, kde vyjádříte míru souhlasu s určitým výrokem.)

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní
- střední
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Ve společnosti Replast pracuji:

- méně než 1 rok
- 1 - 2 roky včetně
- 2 - 5 let
- více než 5 let

Má práce mě baví a naplňuje mě:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Mám jasně stanovené úkoly a cíle:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Mé platové ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonávám:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Má mzda je dostatečná na pokrytí mých potřeb a potřeb mé rodiny:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Mé mzdové ohodnocení v Replastu je srovnatelné s jinými společnostmi:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Odměňování je spravedlivé s ohledem na mé pracovní výkony:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Jsem spokojen se zaměstnaneckými benefity:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Atmosféra na pracovišti je přátelská a pozitivní:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Moji spolupracovníci jsou vždy ochotni spolupracovat a případně mi pomoci:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Všichni na pracovišti máme stejné podmínky, nikdo není zvýhodňován:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Můj nadřízený je vždy připraven mě vyslechnout a zajímá se o mou spokojenost a názory:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Mám k dispozici potřebné vybavení, pracovní pomůcky a materiál k řádnému výkonu své práce:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Pracovní prostředí je na adekvátní úrovni a je vhodné pro výkon práce:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Se svými spolupracovníky se stýkám i ve svém volném čase:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Myslím si, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě; a rozděluje odměny za práci spravedlivě:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Za dobře odvedenou práci se mi dostane uznání od nadřízeného:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Na našem pracovišti je většinou dostatek pracovníků:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Zaškolování nových zaměstnanců je na dobré úrovni:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Obecně preferuji 12-hodinové směny před 8-hodinovými směny:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Po zvážení všech okolností, jsem celkově spokojen se svou prací:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Současně uvažuji o odchodu ze společnosti Replast k jinému zaměstnavateli:

- ano
- ne

Se zázemím společnosti (šatny, sprchy, toalety, kuchyňka apod.) jsem spokojen:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Doporučil bych společnost Replast jako dobrého zaměstnavatele:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Který z faktorů v současné době ve společnosti nejvíce postrádáte?

- dobré vztahy
- spravedlivé odměňování
- zaměstnanecké benefity
- uznání, pochvala nadřízeného
- přijatelné pracovní prostředí
- adekvátní platové ohodnocení

Zde prosím uveďte jakékoli další připomínky a podněty (jaké změny byste uvítali; co postrádáte při práci ve společnosti Replast apod.):

Děkuji za Váš čas a poskytnuté odpovědi.

Příloha 4 Tabulky s četností odpovědí ve kvantitativním šetření

Tabulka 16 Nejvyšší dosažené vzdělání:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Základní	12	30 %
Střední	23	57,5 %
Vyšší odborné	5	12,5 %
Vysokoškolské	-	-
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 17 Ve společnosti Replast pracuji:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Méně než 1 rok	4	10 %
1 – 2 roky	5	12,5 %
2 – 5 let	6	15 %
Více než 5 let	25	62,5 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 18 Má práce mě baví a naplňuje mě:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	6	15 %
Spíše ano	27	67,5 %
Spíše ne	7	17,5 %
Určitě ne	-	-
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 19 Mám jasně stanovené úkoly a cíle:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	11	27,5 %
Spíše ano	25	62,5 %
Spíše ne	4	10 %
Určitě ne	-	-
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 20 Mé platové ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonávám:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	2	5 %
Spíše ano	19	47,5 %
Spíše ne	14	35 %
Určitě ne	5	12,5 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 21 Má mzda je dostatečná na pokrytí mých potřeb a potřeb mé rodiny:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	2	5 %
Spíše ano	14	35 %
Spíše ne	21	52,5 %
Určitě ne	3	7,5 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 22 Mé mzdové ohodnocení v Replastu je srovnatelné s jinými společnostmi:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	-	-
Spíše ano	13	32,5 %
Spíše ne	27	67,5 %
Určitě ne	-	-
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 23 Odměňování je spravedlivé s ohledem na mé pracovní výkony:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	2	5 %
Spíše ano	16	40 %
Spíše ne	22	55 %
Určitě ne	-	-
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 24 Jsem spokojen se zaměstnaneckými benefity:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	2	5 %
Spíše ano	20	50 %
Spíše ne	16	40 %
Určitě ne	2	5 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 25 Atmosféra na pracovišti je přátelská a pozitivní:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	8	20 %
Spíše ano	27	67,5 %
Spíše ne	5	12,5 %
Určitě ne	-	-
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 26 Moji spolupracovníci jsou vždy ochotni spolupracovat a případně mi pomoci:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	10	25 %
Spíše ano	27	67,5 %
Spíše ne	3	7,5 %
Určitě ne	-	-
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 27 Se svými spolupracovníky se stýkám i ve svém volném čase:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	3	7,5 %
Spíše ano	11	27,5 %
Spíše ne	20	50 %
Určitě ne	6	15 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 28 Všichni na pracovišti máme stejné podmínky, nikdo není zvýhodňován:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	4	10 %
Spíše ano	22	55 %
Spíše ne	7	17,5 %
Určitě ne	7	17,5 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 29 Myslím si, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě a rozděluje odměny za práci spravedlivě:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	4	10 %
Spíše ano	24	60 %
Spíše ne	10	25 %
Určitě ne	2	5 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 30 Můj nadřízený je vždy připraven mě vyslechnout a zajímá se o mou spokojenost a názory:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	7	17,5 %
Spíše ano	25	62,5 %
Spíše ne	7	17,5 %
Určitě ne	1	2,5 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 31 Za dobře odvedenou práci se mi dostane uznání od nadřízeného:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	-	-
Spíše ano	19	47,5 %
Spíše ne	18	45 %
Určitě ne	3	7,5 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 32 Mám k dispozici potřebné vybavení, pracovní pomůcky a materiál k řádnému výkonu své práce:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	14	35
Spíše ano	24	60
Spíše ne	2	5
Určitě ne	-	-
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 33 Na našem pracovišti je většinou dostatek pracovníků:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	-	-
Spíše ano	11	27,5 %
Spíše ne	22	55 %
Určitě ne	7	17,5 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 34 Pracovní prostředí je na adekvátní úrovni a je vhodné pro výkon práce:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	2	5 %
Spíše ano	19	47,5 %
Spíše ne	16	40 %
Určitě ne	3	7,5 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 35 Zaškolování nových zaměstnanců je na dobré úrovni:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	5	12,5 %
Spíše ano	17	42,5 %
Spíše ne	14	35 %
Určitě ne	4	10 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 36 Obecně preferuji 12-hodinové směny před 8-hodinovými směny:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	14	35 %
Spíše ano	18	45 %
Spíše ne	5	12,5 %
Určitě ne	3	7,5 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 37 Se zázemím společnosti (šatny, sprchy, toalety, kuchyňka apod.) jsem spokojen:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	9	22,5 %
Spíše ano	22	55 %
Spíše ne	9	22,5 %
Určitě ne	-	-
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 38 Po zvážení všech okolností, jsem celkově spokojen se svou prací:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	6	15 %
Spíše ano	28	70 %
Spíše ne	4	10 %
Určitě ne	2	5 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 39 Doporučil bych společnost Replast jako dobrého zaměstnavatele:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Určitě ano	9	22,5 %
Spíše ano	16	40 %
Spíše ne	12	30 %
Určitě ne	3	7,5 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 40 Současně uvažují o odchodu ze společnosti Replast k jinému zaměstnavateli:

Odpovědi	Počet respondentů	Procento respondentů
Ano	4	10 %
Ne	36	90 %
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 41 Který z těchto faktorů v současné době ve společnosti nejvíce postrádáte?

Odpovědi	Počet respondentů
Dobré vztahy	7
Spravedlivé odměňování	7
Zaměstnanecké benefity	8
Uznání, pochvala nadřízeného	10
Přijatelné pracovní prostředí	30
Adekvátní platové ohodnocení	34
Celkem	40

Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 5 Přepisy rozhovorů kvalitativního šetření

1. Rozhovor s jednatelem

Jak vnímáte fluktuaci zaměstnanců ve společnosti Replast Produkt?

„Největším a jediným problémem je zvýšená fluktuace zaměstnanců výrobního oddělení, což jsou pracovníci, kteří se shánějí nejhůře. U pracovníků administrativního oddělení nebyla zaznamenána žádná fluktuace. Pouze v ojedinělých případech nějaký pracovník či pracovnice odejde do důchodu nebo na mateřskou dovolenou.“

Jak hledáte zaměstnance administrativního oddělení?

„Hledání těchto pracovníků je mnohem jednodušší, neboť vycházím z dobrých typů od lidí, kterým věřím, nebo vycházím ze své zkušenosti o lidech, které dobře znám. Dále také dbám na to, aby vybraný pracovník byl vhodný z hlediska jak náplně práce, tak z hlediska kolektivu a firemní kultury. Také jsem vždy tyto zaměstnance slušně honoroval na výplatách, takže nebyl nikdy problém získat sem kvalitní lidi, naopak byl vždy velký zájem tady pracovat.“

Jak hodnotíte fluktuaci výrobních dělníků za celých 27 let existence společnosti?

„Za 27 let existence společnosti se událo odhadem 4 až 5 změn. V jednom období byl velký zájem zde pracovat a bylo dostatek kvalitních pracovníků. Naopak v období druhém byl těchto pracovníků velký nedostatek.“

Jaký je Váš názor na charakter práce výrobních dělníků?

„Práce výrobních dělníků je velmi náročná a vyžaduje velkou fyzickou zdatnost.“

Jaký je Váš názor na model dvanáctihodinové pracovní doby?

„Tento model pracovní doby si vytvořili sami zaměstnanci a za celou dobu se nenašel nikdo, kdo by tento model pracovní doby chtěl změnit. Výrobní dělníci pracují dvě dvanáctihodinové směny noční a dvě dvanáctihodinové směny denní a poté mají 4 dny volno. Tento model pracovní doby je pro výrobní dělníky výhodný, neboť do zaměstnání většina z nich dojíždí.“

Jaký je Váš názor na podstav pracovníků ve výrobním oddělení a co ho podle Vás způsobuje?

„Ve výrobním oddělení chybí průměrně 4 výrobní dělníci a služebně starší pracovníci dělají vše pro to, aby tento podstav byl zachován. Služebně starší pracovníci chtějí, aby byly zachovány přesčasy, za které jsou vysoké příplatky, a proto se k nově přichozícím zaměstnancům chovají nepřátelsky a odrazují je od práce ve společnosti. Tento fakt mám podložený několika výpověďmi odcházejících dělníků, kteří opustili společnost ještě ve zkušební době. Již jsem učinil proti tomuto chování nějaká opatření a doufám, že se toto chování nebude opakovat. S tím souvisí fakt, že nejhorší věcí, která v podnikání existuje, je práce s lidmi.“

Jak společnost ovlivnila pandemie Covid-19?

„Tato pandemie naštěstí téměř neovlivnila společnost z hlediska finančního. Ale myslím si, že pandemie pozitivně ovlivnila postoj lidí k práci, kteří si budou práce více vážit. A v důsledku propouštění z jiných společností očekávám na podzim 2020 příliv kvalitních lidí, kteří budou chtít pracovat. Jedna z dobrých věcí je, že už nás pracovníci výrobního oddělení nechodí vydírat, že odejdou, když jim nezvýšíme plat, což je jedna z věcí, která se nám poslední 3 roky stávala velice často.“

Jaké změny byly provedeny v rámci finančního ohodnocení a benefitů v posledních letech?

„Za posledních několik let jsme zvýšili platy o celých 28 %, a i přesto někteří výrobní dělníci stále nejsou spokojeni. Dále byly zavedeny i stravenky, finanční benefity z hlediska spoření životního pojištění apod. Někteří zaměstnanci ale stále vyžadovali jen zvýšení finančního ohodnocení.“

Jaké další změny v rámci spokojenosti pracovníků výrobního oddělení jste v posledních letech uskutečnili?

„Dalším vylepšením uskutečněným v posledních dvou letech je zlepšení větrání ve výrobní hale, nová vzduchotechnika, a v nejbližší době je v plánu zařazení klimatizační jednotky. Zaměstnanci výrobního oddělení mají mimo jiné k dispozici kvalitní studenou vodu a také mají možnost dovozu jídel z cateringové společnosti, neboť přímo ve společnosti není žádné stravovací zařízení či jídelna.“

Ve společnosti převládají především odchody dobrovolné. Stává se také, že je nějaký pracovník propuštěn?

„Často se vyskytují potíže s neodůvodněnými absencemi a v několika případech i s alkoholem. Tyto potíže jsou nějakou dobu tolerovány, ale když to překročí přípustnou mez, daný pracovník je propuštěn. Toto se stává naštěstí jen v ojedinělých případech.“

Plánujete pro své zaměstnance pravidelné teambuildingové aktivity?

„Dříve se pořádaly večírky pro všechny zaměstnance. Poté jsem ale uskutečnil anonymní šetření, kde jsem zjišťoval, zda zaměstnanci preferují prémie na Vánoce či večírek. Drtivá většina zaměstnanců preferovala prémie k výplatě. Večírky se tedy zrušily a nyní se scházím jednou ročně na Vánoce jen s nejbližším okruhem zaměstnanců, kdy jdeme do restaurace na večeri.“

Plánujete do budoucna ještě nějakou změnu ohledně zaměstnanců výrobního oddělení?

„Ohledně přijímání zaměstnanců výrobního oddělení chci do budoucna zajistit, aby byli přijímáni opravdu jen ti zaměstnanci, kteří mají zájem pracovat, a nepřicházejí si pouze z Úřadu práce pro razítko.“

Co je podle Vás při práci obecně nejdůležitější?

„Nejdůležitější je, s jakými lidmi pracujete. Když pracujete v kolektivu lidí, kteří jsou příjemní, pozitivní, jsou k sobě ohleduplní a vyjdou si vsříc, tak se do práce těšíte a ovlivní to pozitivně i váš soukromý život.“

2. Rozhovor se mzdovou účetní

Jak dlouho pracujete ve společnosti Replast a jste zde spokojena?

„Ve společnosti pracuji téměř od jejího založení a jsem zde velmi spokojena. Dokonce jsem před třemi lety odešla do penze, ale poté jsem se zase vrátila, a to vypovídá o všem. Jsem zde opravdu velmi spokojená.“

Byla zaznamenána nějaká fluktuace zaměstnanců administrativního oddělení?

„V administrativním oddělení nebyla zaznamenána žádná fluktuace pracovníků, v ojedinělých případech odešel nějaký pracovník do důchodu či na mateřskou dovolenou.“

Jak vnímáte fluktuaci zaměstnanců ve výrobním oddělení?

„Zvýšenou fluktuaci pracovníků výrobního oddělení pociťuji po celou dobu životnosti společnosti Replast, ale v posledních 5 letech byl stav ohledně fluktuace pracovníků ve výrobním oddělení zcela nejhorší.“

Z jakého důvodu podle Vás odcházejí zaměstnanci výrobního oddělení?

„Důvodem je především náročnost práce a prostředí haly. Co se týká náročnosti práce, zaměstnanci musí zvedat předměty vážící až 30 kilogramů, prostředí haly je zaprášené a špatně se tam dýchá. I mně je to při návštěvě haly velice nepříjemné, dokonce bych uvítala i roušku, a to tam strávím jen krátký čas oproti dělníkům. Proto zaměstnanci brzy po nástupu na svou pracovní pozici zjistí, že práci nezvládají, a odejdou. Někteří zaměstnanci mají také problém zvládat noční směny, a to může být také jedním z důvodů, proč pracovníci společnost brzy opouštějí.“

Z jakého důvodu podle Vás ze společnosti odcházejí pouze krátkodobě zaměstnaní pracovníci, nikoli pracovníci zaměstnaní u společnosti více než 1 rok?

„Služebně starší zaměstnanci, kteří jsou u společnosti zaměstnaní i 20 let, odcházejí opravdu jen z rodinných důvodů. Důvodem jejich stálosti je to, že mají ve společnosti již vybudovanou nějakou pozici, mají tudíž i vyšší platy a především se jim zamlouvají příplatky za přesčasy, které by v jiném zaměstnání neměli. Služebně starším zaměstnancům navíc nevadí těžká práce, na kterou jsou již zvyklí.“

Shledáváte potíž v častých administrativních úkonech, které musíte provést v rámci odchodů pracovníků výrobního oddělení?

„Ano shledávám, neboť tyto administrativní úkony jsou poměrně časově náročné.“

Jak probíhá dobrovolný odchod pracovníka výrobního oddělení?

„Zaměstnanec výrobního oddělení, který se rozhodne odejít, prvotně o tom obeznámí vedoucího provozu či jeho zástupce. Každý zaměstnanec vždy odchází na dohodu. S pracovníkem se poté vyplní exit dotazník dle normy ISO, který je povinný. Dále tento dotazník založím do složky daného zaměstnance. Kromě toho jsou vykonány veškeré administrativní úkony spojené s každým odchodem zaměstnance ze společnosti.“

Zjišťovali jste či zjišťujete nějakým způsobem příčiny odchodů zaměstnanců výrobního oddělení?

„Ne, ani v minulosti, ani v současnosti aktivně nezjišťujeme příčiny odchodů dělníků výrobního oddělení.“

Jaké zaměstnanecké benefity pracovníkům výrobního oddělení nabízíte?

„Zaměstnanecké benefity se v posledních letech přidávaly. V současnosti mají zaměstnanci výrobního oddělení k dispozici tyto zaměstnanecké benefity: měsíční prémie + mimořádné odměny za práci navíc; čtvrtletní odměny podle délky zaměstnání 1 rok, 3 roky, 10 a více let; HP zaměstnanci – příspěvky na penzijní připojištění a životní pojistku; stravenky v hodnotě 80 Kč, z čehož 55 % přispívá zaměstnavatel; unišek+ - čtvrtletně v hodnotě 1500 Kč. Někteří zaměstnanci tyto benefity oceňují a našli pro ně využití, ale jiní pracovníci by ocenili pouze zvýšení finančního ohodnocení, které se v posledních letech zvýšilo o 25 %.“

Sledujete či měříte pravidelně míru fluktuace?

„Ne, nesledujeme.“

Jaký je Váš názor na jedenáctihodinovou zkušební směnu pro nově příchozí zaměstnance výrobního oddělení? Je tato směna nezbytná?

„Ano, je to nutné, neboť hodně pracovníků po této zkušební směně řekne, že danou práci dělat nebudou, neboť je příliš náročná. Proto si pracovníci musí práci vyzkoušet, než budou přijati.“

Jak dle Vás ovlivní společnost a fluktuaci ve výrobním oddělení pandemie Covid-19? Myslíte si, že bude vyřešen problém s nedostatkem kvalitních pracovníků?

„V tomto směru nemám příliš pozitivní postoj. Zatím nedošlo k žádnému přílivu kvalitních zaměstnanců, protože společnosti, které snižovaly stavy, propouštěli pouze pracovníky nekvalitní. Ani do budoucna si nemyslím, že se dostaví řada kvalitních zaměstnanců, ale kdyby to tak bylo, jistě by to mělo pozitivní vliv na chod organizace.“

3. Rozhovor s vedoucím provozu

Jak dlouho pracujete ve společnosti Replast a jste zde spokojený?

„Ve Replastu pracuji celých 27 let existence společnosti. Jsem zde velmi spokojený, stejně tak i s pracovním kolektivem, až na výjimky týkající se některých výrobních dělníků.“

Od kdy jste zaznamenal potíže se zvýšenou mobilitou zaměstnanců výrobního oddělení?

„Potíže s častými odchody začaly zhruba před 15 lety, ale zcela nejhorším obdobím z hlediska častých odchodů je posledních 5 let, tedy zhruba od roku 2015.“

Z jakých důvodů dle Vašeho názoru výrobní dělníci často své pracovní pozice opouštějí?

„Nízkou nezaměstnaností to ani tak není, ale především prostředím haly, kde se špatně dýchá, a také i náročností práce, kdy výrobní dělníci zvednou za směnu až 9 tun. Dalším důvodem je to, že výrobní haly a celkově výroba v jiných společnostech vypadá lépe, je mnohem modernější, včetně pracovního prostředí, které je v jiných organizacích také více vyhovující.“

Proběhla ve společnosti nějaká opatření či pokusy o zjednodušení práce výrobních dělníků?

„Z důvodu náročnosti práce dokonce proběhl pokus o automatizaci celé výroby. Automatizované zařízení Etlinger je pouze v jedné části výroby, kde jsou potřeba 2 výrobní dělníci na směnu. Ale v ostatních částech výroby je potřeba více pracovníků, kteří musejí zvedat těžké předměty. Kdyby se tento plán uskutečnil, na obsluhu automatizovaného zařízení by byli potřeba jen 2 výrobní dělníci, kteří by navíc nemuseli zvedat tak těžké předměty jako doposud. Tento plán se ale bohužel neuskutečnil z důvodu technické neřešitelnosti, jako je například nemožnost řádného chlazení forem tak, aby to výrobkům zcela vyhovovalo.“

Jaký je Váš názor na zkušební jedenáctihodinovou směnu pro nově příchozí zaměstnance? Je tato směna nezbytná?

„Ano, nezbytné to je, a to z důvodu, aby si nově příchozí pracovník prožil celou směnu, viděl, jak to při práci chodí, a zkrátka zažil celou atmosféru provozu. V některých případech se i stane, že nový pracovník už při této zkušební směně, třeba po 2 až 4 hodinách, řekne, že je tato práce pro něj příliš namáhavá, že takovou práci dělat nebude a odchází. Potom existují i případy, kdy někteří pracovníci zkušební jedenáctihodinovou směnu zvládnou, poté řeknou, že u společnosti chtějí pracovat, vyhotoví se pro ně pracovní smlouva a oni například hned druhý den či za pár dní zavolají, že si to rozmysleli a že pracovat u společnosti nechtějí. Kvůli těmto lidem se zvyšují náklady na fluktuaci, neboť se musí proplatit lékařská prohlídka, dále i čas na administrativní úkony apod. Nejraději bych tyto případy nahlásil na policii jako podvod.“

Jaké změny se v posledních letech uskutečnily v zázemí organizace?

„Nyní je naplánovaná rekonstrukce sprch výrobních dělníků, také je v plánu zařadit klimatizační jednotku z důvodu vysokých teplot v hale v letních měsících a dále i zlepšení odsávání ve výrobní hale, které je také v plánu v nejbližších měsících. Jako novinka je také poskytnuta pracovníkům výrobního oddělení i možnost dovozu obědů z cateringové společnosti, kterou měli do určité doby k dispozici pouze pracovníci z kanceláří. Ale tuto možnost využívá jen pár výrobních dělníků.“

Jaký je Váš názor na finanční ohodnocení výrobních dělníků?

„V poslední době se zvyšovali prémie, které se přidělují dle odpracovaných hodin, ale v případě, kdy jsou s některými pracovníky problémy, jako časté absentérství či alkohol, prémie jsou danému pracovníkovi sníženy či zcela odebrány. Myslím si, že výše finančního ohodnocení je hlavní příčinou častých odchodů. Výrobní dělníci jdou za lepšími penězi, neboť v jiných společnostech dostanou za stejně náročnou práci vyšší finanční ohodnocení, nebo dokonce i za jednodušší práci také vyšší finanční ohodnocení. Tento fakt mám podložen výpověďmi odcházejících pracovníků, neboť při odchodu jde pracovník výrobního oddělení v první řadě za mnou, a na důvod odchodu se ho většinou zeptám, nebo mi to on sám řekne. Podle mě by bylo dobré platy navýšit, aby finanční ohodnocení ve společnosti Replast bylo srovnatelné i s jinými společnostmi, a to především z hlediska náročnosti práce, která by měla být placena lépe.“

Očekáváte změnu ve vývoji fluktuace pracovníků výrobního oddělení v důsledku pandemie Covid-19? Čekáte například větší příliv kvalitních pracovníků?

„Ne, nečekám příliv kvalitních zaměstnanců a myslím si, že situace zůstane na stejné úrovni. Pozitivní změnu ohledně přílivu kvalitních zaměstnanců bych samozřejmě uvítal a možné je všechno. V současné době mám ale zakázáno jednatelem společnosti přijímat nové pracovníky a vyčkat na příliv nových kvalitních zaměstnanců, neboť jednatel společnosti tento pozitivní vývoj očekává.“

Jaký je Váš názor na celkový vývoj fluktuace pracovníků výrobního oddělení společnosti Replast za dobu její existence?

„V začátcích společnosti tady pracovali zaměstnanci, kteří byli mezi sebou kamarádi, nebo dokonce rodinní příslušníci. Poté kolem roku 2000 se to zlomilo a najímali se lidé neznámí, zaměstnanci spolu nebyli sžití, neznali se, a v důsledku toho postupně začali problémy s častými odchody.“