



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRHY ŘEŠENÍ PRO SNÍŽENÍ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSALS OF SOLUTIONS TO REDUCE EMPLOYEE FLUCTUATION IN A SELECTED COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Pavlína Kožená

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2019

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Bc. Pavlína Kožená</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	<b>Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2018/19

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

## **Návrhy řešení pro snížení fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení ekonomických dopadů fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrhnutí řešení za účelem snížení fluktuace.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-7.

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

ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, Božena. Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém. Praha: Grada, 2002. Psyché (Grada). ISBN 80-247-9006-8.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá fluktuací zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na čtyři části. V první části jsou stanoveny cíle práce. Druhá, teoretická, část popisuje současné metody pro snižování fluktuace. Ve třetí části je nejprve popsána společnost a dále jsou na ni aplikovány zvolené metody. Závěrem budou navržena řešení, která by měla vést ke snížení fluktuace ve společnosti.

## **Klíčová slova**

Fluktuace, motivace, odměňování pracovníků, spokojenost zaměstnanců, příčiny fluktuace

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on the employee turnover in the chosen company. The study is divided into four parts. The first part establishes the goals. The second – theoretical – part lays out strategies for reducing employee turnover. In the third part, the company is first described and then selected methods are applied. The last part suggests solutions for reducing the employee turnover in the company.

## **Key words**

Fluctuation, motivation, remuneration, employee satisfaction, causes of turnover

### **Bibliografická citace**

KOŽENÁ, Pavlína. *Návrhy řešení pro snížení fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116494>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 10.5.2019

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky při tvorbě této práce. Poděkování patří rovněž společnosti, která mi umožnila spolupráci a byla ochotna mi poskytnout potřebné informace. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině a přátelům, kteří mi byli oporou.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 Vymezení problému a cíle práce .....	13
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
2.1 Pojem fluktuace.....	14
2.2 Druhy fluktuace.....	14
2.3 Negativa a pozitiva fluktuace.....	15
2.4 Měření fluktuace .....	16
2.4.1 Míra odchodů.....	16
2.4.2 Míra přežití .....	16
2.4.3 Index stability .....	18
2.5 Příčiny fluktuace .....	18
2.6 Náklady fluktuace .....	21
2.7 Řízení lidských zdrojů a jeho vliv na fluktuaci.....	22
2.7.1 Získávání a výběr pracovníků.....	22
2.7.2 Adaptace .....	24
2.7.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	28
2.7.4 Odměňování pracovníků.....	29
2.7.5 Odchody pracovníků.....	34
3 PRAKTICKÁ ČÁST .....	38
3.1 Základní informace o společnosti .....	38
3.1.1 Předmět podnikání .....	38
3.1.2 Historie společnosti.....	38
3.1.3 Vize společnosti.....	39
3.1.4 Služby .....	39
3.1.5 Zákazníci.....	40



3.1.6	Organizační struktura společnosti.....	40
3.2	Nabídka volných pracovních míst pro řidiče .....	41
3.3	Přijímací pohovor.....	41
3.4	Benefity a výhody pro řidiče.....	41
3.5	Nástup řidiče .....	44
3.5.1	Pracovní podmínky a prostředky .....	44
3.5.2	Školení, kurzy, prohlídky, adaptace.....	44
3.6	Působení řidiče ve společnosti .....	45
3.6.1	Ohodnocení práce (mzda).....	45
3.6.2	Žádost o dovolenou.....	48
3.7	Ukončení pracovního poměru .....	48
3.8	Analýza zaměstnanců.....	48
3.8.1	Analýza vývoje počtu zaměstnanců.....	48
3.8.2	Analýza zaměstnanců podle věku.....	49
3.8.3	Analýza pracovníků podle délky zaměstnání ve společnosti.....	50
3.8.4	Analýza zaměstnanců podle vzdělání .....	51
3.9	Vývoj a analýza fluktuace v letech 2014-2018 .....	52
3.9.1	Míra odchodů.....	53
3.9.2	Index stability .....	54
3.9.3	Příčiny fluktuace z pohledu vybrané společnosti.....	54
3.10	Výsledky dotazníkového šetření.....	56
3.11	Shrnutí dotazníkového šetření .....	74
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	75
4.1	Sledování fluktuace zaměstnanců a nákladů související s ní .....	75
4.2	Sick days .....	77
4.3	Zaměstnávání zahraničních pracovníků.....	78

4.4	Zvýšení sazby na km .....	81
4.5	Efektivnější plánování tras .....	81
4.6	Zlepšení komunikace mezi řidiči a dispečery .....	82
4.7	Kapesné a ubytování .....	83
4.8	Zhodnocení návrhové části .....	84
ZÁVĚR .....		86
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		87
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....		89
SEZNAM GRAFŮ .....		90
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		91
SEZNAM TABULEK .....		92
SEZNAM PŘÍLOH.....		93

# ÚVOD

Pokud chce být společnost úspěšná, musí dostatečně využít potenciálu svých zaměstnanců a motivovat je k dosažení co nejlepšího pracovního výkonu a cílů společnosti. Protože pokud jsou zaměstnanci spokojeni a ztotožňují se s cíli společnosti, stávají se oddanějšími. Všechny tyto aspekty jsou úzce spjaty s fluktuací zaměstnanců, která je v této diplomové práci řešena.

Zaměstnanec je coby člověk, ale také významná lidská entita, součástí každé společnosti, která působí na trhu práce. Proto je nezbytně nutné, aby se takový zaměstnavatel choval ke svým podřízeným slušně a pokud možno bez rozdílu. Nezbytné je rovněž své zaměstnance nejen náležitě motivovat k větším a lépe odvedeným pracovním výkonům, ale také si jich vážit a dostatečně je odměňovat (a to nejen formou klasického platu, nýbrž i prostřednictvím nejrůznějších benefitů a jiných zaměstnaneckých výhod). Toto je důležité zejména v situacích, kdy chce zaměstnavatel i rozšiřovat svou pozici na trhu a navyšovat svůj kapitál – pakliže se ale ke svým zaměstnancům, bez nichž by se nemohla obejít, bude chovat jako k námezdným otrokům, pak je jasné, že budou z jeho společnosti odcházet. Měl by ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně a motivovat je. Tato rozumná politika se zcela jistě každé společnosti vyplatí.

Tato diplomová práce se věnuje fluktuaci zaměstnanců ve vybrané společnosti. Společnost sídlí v Jihomoravském kraji a působí v oblasti nákladní dopravy. Fluktuace je obecně chápána jako negativní faktor, má ale i své přínosy, bez kterých časem společnost stagnuje. Mírná fluktuace přináší nové lidi s novými nápady, narušuje se a vytvářejí se příležitosti k postupu. Vysoká fluktuace omezuje fungování společnosti a její zvyšování znamená ztrátu know-how, nízkou motivaci zaměstnanců a vysoké náklady na nábor a zaučení nových zaměstnanců.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení ekonomických dopadů fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrnutí řešení za účelem snížení fluktuace.

Práce je rozdělena na čtyři části. První část se věnuje odborné literatuře týkající se dané problematiky, zejména vysvětlení problému fluktuace, jednotlivým metodám měření a

řízením lidských zdrojů a jeho vlivu na fluktuaci. Další, analytická část, zkoumá vybranou společnost a hlavně popis aktuálního problému. Závěrečná práce se věnuje návrhům na zlepšení fluktuace zaměstnanců ve společnosti na základě výsledků z provedené analýzy.

Hlavním motivem této diplomové práce je snaha pomoci s vysokou fluktuací ve vybrané společnosti a docílit tak efektivnější práce se zaměstnanci a zvýšení jejich spokojenosti.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení ekonomických dopadů fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrnutí řešení za účelem snížení fluktuace. Analýza se bude provádět za období 2014-2018. Aby byly dosaženy hlavní cíle, je nutné nejprve vymezit dílčí cíle, kterými jsou.

- prostudování metod a pojmů, které budou sloužit jako literární základ (stěžejními materiály jsou knihy a kvalitní internetové zdroje týkající se dané oblasti),
- výpočet míry fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti za posledních pět let,
- dotazníkové šetření.

Výsledkem diplomové práce budou doporučení pro vybranou společnost, která budou navržena na základě zjištěných nedostatků a problémů v oblasti fluktuace zaměstnanců. Tyto doporučení by měly vést ke snížení fluktuace a tím pádem i ke zlepšení budoucího vývoje společnosti.

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole diplomové práce jsou rozepsána teoretická východiska, která jsou nezbytná pro vypracování následující praktické části.

### 2.1 Pojem fluktuace

Slovo fluktuace pochází z latinského „fluctuare“. V překladu má dva významy, a to „houpat se na vlnách“ nebo „pohybovat sem tam“. Tento pojem se užívá primárně v přírodních vědách, ale také je spojován s managementem lidských zdrojů. (1)

Milkovich a Boudreau pod pojmem fluktuace chápou odchod zaměstnanců z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda místo bude později obsazeno.

Fluktuace byla, je a stále bude mezi námi. Lidé odcházejí z různých důvodů a mnohdy neexistuje nic, čím by bylo možné ji ovlivnit. Není možné udržet všechny zaměstnance, ale důležité je zaměřit se na ty, které si můžeme dovolit ztratit nejméně. (3)

Nulová fluktuace není žádoucí. Existují pro to dva důvody. Prvním z nich je, že pokud by všichni zaměstnanci ve společnosti zůstali a tato společnost by se rozrůstala, většinu zaměstnanců by se zvyšovaly platy a tím by rostly náklady. Druhým z nich je, že noví zaměstnanci přináší do společnosti nové nápady, schopnosti, přístupy a postoje, což zabraňuje stagnaci ve společnosti. Z těchto důvodů je určitá míra fluktuace považovaná za žádoucí. (3)

### 2.2 Druhy fluktuace

Dle Reiße je možné rozdělit fluktuaci na tři druhy:

- **přirozená** – odchod do důchodu, smrt zaměstnance, apod.,
- **v rámci organizace** – změna pracovního místa, povýšení, aj.,
- **ven z organizace** – všechny odchody ze strany zaměstnance, který následně nastupuje do jiné společnosti.

Dle Armstronga dělíme fluktuaci na dobrovolnou a nedobrovolnou. **Dobrovolnou** fluktuací se rozumí odchod z rozhodnutí samotného zaměstnance (lepší pracovní

nabídka, stěhování, nespokojenost). **Nedobrovolnou** fluktuací se rozumí odchod zaměstnance z podnětu zaměstnavatele (neplnění povinností, nadbytečnost). Mezi nedobrovolnou fluktuaci patří také odchod do důchodu nebo odchod ze zdravotních důvodů. (5)

Fluktuace má významný dopad na celou ekonomiku, státní rozpočet, ale také na úroveň podnikatelského prostředí. (6) Podle Dytrta lze fluktuaci rozdělit na žádoucí a nežádoucí.

- **Žádoucí fluktuace** – praktický význam při zkvalitňování pracovního kolektivu, do určité míry plní i úlohu přerozdělování pracovníků na trhu práce podle odbornosti, pracovního prostředí, zaměření apod.
- **Nežádoucí fluktuace** – zvyšuje náklady státního rozpočtu v sociální oblasti, snižuje náklady na rozmisťování a zapracování pracovníků, kteří se rozhodli po určité době k fluktuaci. (6)

### 2.3 Negativa a pozitiva fluktuace

Fluktuace je obecně chápána jako negativní faktor. Odcházející zaměstnanci nepracují tak jak by měli, odnáší si s sebou důležité znalosti, nahrazení těchto zaměstnanců stojí společnost čas a peníze. Proto se organizace snaží udržet procento fluktuace na co nejnižší. I přesto má fluktuace i své pozitivní přínosy, bez kterých by stagnovala. Mezi negativa se řadí:

- ztráta zaškolených zaměstnanců,
- možný únik citlivých informací,
- ztráta zákazníků,
- možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů,
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje,
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců,
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení,
- snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání. (1)

Mezi **přínosy fluktuace** se řadí:

- ředění stereotypů a provozní slepoty,
- objektivní ukazatel personální a manažerské práce,
- vytváří příležitost k postupu
- varování pro podprůměrné pracovníky
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů společnosti,
- optimalizace a zlevnění procesu personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví,
- stabilizace produktivního personálu. (1)

## 2.4 Měření fluktuace

V této části diplomové práce jsou popsány nejčastější způsoby měření fluktuace zaměstnanců. Mezi ně patří míra odchodů, míra přežití a index stability.

### 2.4.1 Míra odchodů

Míra odchodů, často také nazýván jako intenzita odchodů nebo poněkud nesprávně míra fluktuace, zahrnuje pohyb ze společnosti i do společnosti. Jedná se o tradiční ukazatel, který měří ztrátu pracovníků. (5)

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

### 2.4.2 Míra přežití

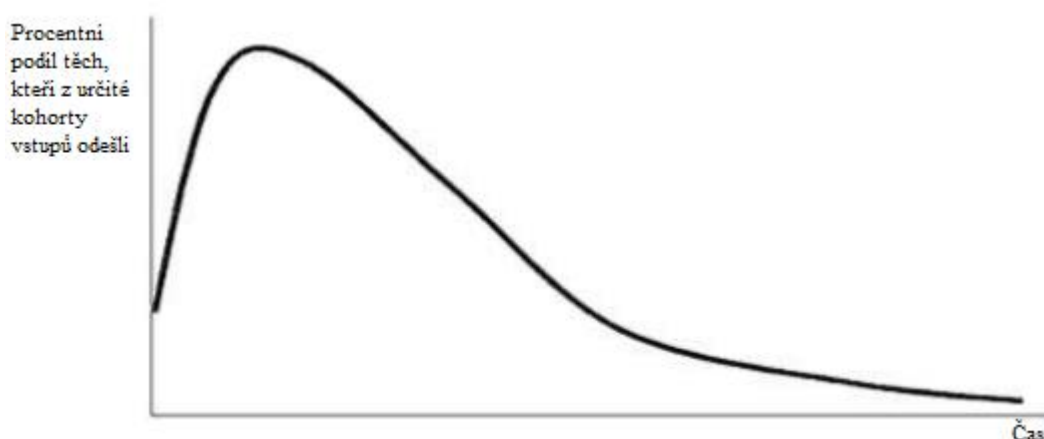
Další metodou, která je pro plánovače lidských zdrojů zejména užitečná, je míra přežití: je to podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci zaměstnání ještě po určitém počtu měsíců nebo let. (5)

$$\frac{\text{počet pracovníků, který zůstal po určitém počtu let}}{\text{počet pracovníků získaných v určitém období}} \times 100$$

Příkladem dle Armstronga může být analýza skupin absolventů určitého vzdělání (výcviku), uskutečněná po dvou letech po absolvování, může ukázat, že deset



z původních dvaceti absolventů dosud pracuje ve společnosti, a že tedy míra přežití je 50 %. Výsledek výpočtů lze vyjádřit pomocí „křivky přežití“.



Obrázek č. 1: Křivka přežití (Zdroj: 5, s. 316)

Míru přežití lze také vyjádřit pomocí analýzy zanesené do tabulky. Tabulka říká, že se musí počítat s tím, že polovina pracovníků získaných v určitém období během následujících pěti let odejde, pokud nebudou přijata vhodná opatření. Chceme-li tedy mít za pět let padesát vycvičených pracovníků, měli bychom jich mít v současném roce sto. (5)

Tabulka č. 1: Analýza míry přežití (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5, s. 317)

Vstupní kohorta	Původní velikost	Počty přežívajících 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	17
C	48	39	33	30	25	23
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
<b>Celkem</b>	200	167	142	125	110	100
<b>Průměrná míra přežití</b>	100%	83%	71%	62%	55%	50%

### 2.4.3 Index stability

Index stability je mnohdy označován za jakési vylepšení ukazatele míry odchodů. Tento ukazatel zobrazuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat ve společnosti, tedy ukazuje míru kontinuity zaměstnání. (5)

$$\frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnanání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

### 2.5 Příčiny fluktuace

Analýza příčin odchodů vychází z rozhovorů s pracovníky, kteří odcházejí. Získané informace můžeme využít ke zlepšení pracovního prostředí. Cílem těchto rozhovorů není přesvědčovat je, aby zde zůstali, ale zjistit, proč lidé odcházejí. (7)

Podle Branhamy existuje **7 skrytých důvodů**, proč zaměstnanci opouštějí svá pracovní místa.

- 1. Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání** - nesplněným očekáváním může být výše platu, nabídka bonusů, popis pracovního místa a délka pracovní doby, kariérní růst, nezájem ze strany zaměstnavatele, nedostatečné zaškolení. Dle statistik z toho důvodu upustí 4 % zaměstnanců své místo hned první den a 40 % do osmnácti měsíců.
- 2. Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem** – pracovníci mají pocit, že dostatečně nevyužívají své přednosti. Příkladem může být nudná a monotónní práce. Práce, která nepředstavuje výzvu, vede velice rychle k rutinní práci. Průzkum ukázal, že jen 20 % lidí každý den využívá své schopnosti.
- 3. Nedostatečné koučování a zpětná vazba** – z průzkumu vyplynulo, že klesající výkon je ze 60 % způsoben tím, že zaměstnanec nemá dostatečnou zpětnou vazbu. Manažeři nevěnují pozornost lidem, které mají na starosti, hodnocení výkonu je prováděno nepravidelně nebo vůbec. Příliš velký důraz je kladen na kritiku a jen malý na chválu.
- 4. Příliš málo příležitostí k růstu a dalšího povyšování** – V každé společnosti nastane situace, kdy se zaměstnanec už nemá kam posunout. Buď je na takové pozici, kde není možnost kariérního růstu nebo na vytouženou pozici dosadí

někoho jiného, protože nechtějí přijít o kvalifikovaného pracovníka, přitom ale nevidí, že právě on by měl o povýšení zájem. Problémy lze rozdělit do šesti oblastí: omezené příležitosti růstu a povyšování, nespravedlivý nebo neefektivní proces zveřejňování volných pracovních míst, neobsazování pozic z vnitřních zdrojů, protekcionismus nebo nespravedlnost rozhodnutí o povyšování, nedostatečná školení a ostatní problémy.

5. **Pocit nedocení a neuznání** – zaměstnancům chybí pocit uznání, jsou přesvědčení, že nejsou placeni za výsledky, mají pocit, že je nikdo neposlouchá, že nikdo ani neví, že existují. Zaměstnavatelé kladou velký důraz na čísla, místo aby kladli důraz na lidi.
6. **Stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem** – patří sem například přepracovanost, různé osobní konflikty, nucené přesčas, pomluvy, obtěžování, předsudky, špatná týmová práce, necitlivost a zneužívání ze strany manažerů, neflexibilní pracovní doba, nemoc v rodině, péče o děti nebo rodiče, dlouhé dojíždění.
7. **Ztráta důvěry v nejvyšší vedení** – mezi příčiny kdy zaměstnanec ztratí důvěru v nejvyšší vedení patří například nesplnění slibů, lakota a sledování vlastních zájmů, nedostatek péče a porozumění pracovníkům, izolovanost a nepřístupnost.

Ivan Nový a Alios Surynek rozdělují příčiny fluktuace do tří skupin.

1. **Faktory mimo podnikové povahy** – tyto faktory nemůže společnost ovlivňovat ani kontrolovat. Patří mezi ně například společenská prestiž a atraktivnost, vztah mezi nabídkou a poptávkou na trhu pracovních sil a umístění společnosti.
2. **Faktory podnikové povahy** – tyto faktory společnost vytváří, může je kontrolovat a ovlivňovat. Mezi základní faktory patří:
  - Nespravedlivá výše výdělků,
  - nevyhovující organizace práce,
  - nevyhovující pracovní podmínky a pracovní režim,
  - jednání nadřízeného, spolupracovníku,
  - nevyužití kvalifikace,
  - mimopodnikové faktory,

**3. Faktory dané osobnostními charakteristikami pracovníků** – mezi tyto faktory patří:

- **pohlaví** – fluktuace je vyšší u mužů než u žen,
- **věk** – s vyšším věkem fluktuace klesá,
- **rodinný stav** – výrazně vyšší u svobodných lidí,
- **počet dětí v rodině** – vyšší u bezdětných,
- **vzdělání** – s vyšším vzděláním fluktuace klesá,
- **profese** – vyšší fluktuace u nekvalifikovaných dělníků,
- **praxe ve společnosti** – s delší praxí, fluktuace klesá.

Mezi nejčastější důvody odchodů zaměstnanců, které byly zjištěny nezávislou agenturou při důvěrných výstupních pohovorech, patří:

- omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení,
- nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného,
- odměňování,
- pracovní náplň nebo povinnosti jsou nudné nebo přestaly být výzvou,
- nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného,
- pracovní doba,
- nevyhnutelné důvody,
- nedostatek uznání,
- nadržování nadřízeného ostatním,
- špatný vztah nadřízeného se zaměstnanci,
- špatné pracovní podmínky,
- školení,
- neschopnost nadřízeného,
- špatná úroveň nejvyššího vedení,
- nedostatečná úroveň technických schopností nadřízeného,
- diskriminace,
- obtěžování,
- benefity,
- přístup spolupracovníků. (7)

## 2.6 Náklady fluktuace

Náklady patří mezi důležitou a nejvíce sledovanou položku ve všech společnostech. V současné době dochází k růstu nákladů spojených s řízením a administrací pracovníků. Personální činnosti spojené s přijímáním nových pracovníků, jejich zaškolením a seznámením s organizací, stojí společnost čas i peníze. Nejedná se jen o přímé náklady (administrativní náklady a odstupné) spojené s fluktuací, ale také o nepřímé náklady, mezi které se řadí školení odcházejícího pracovníka, náklady na vyhledávání, přijímání a doškolení nového pracovníka, nižší pracovní výkonnost do doby úplného zapojení se a mnoho dalších. (1)

Oceňování fluktuačních nákladů je užitečné zvláště tehdy, pokud se snažíme přesvědčit liniové manažery a finanční ředitele o potřebě investic ke zvýšení retence pracovníků. V současné době oceňuje tyto náklady překvapivě malé procento HR oddělení (7 %). Přitom je možné neoceňovat náklady každého pracovníka, ale počítat s tzv. průměrnou cenou, kterou je pak vynásoben celkový počet odchozích pracovníků. (1)

**Důsledkové náklady** je možné rozdělit do několika kategorií:

- **náklady spojené s odchodem zaměstnance** – nižší výkonnost,
- **náklady na pokrytí období, kdy dané místo není obsazeno** – práce je vykonávána později, využívají se ostatní zaměstnanci, dochází ke zpoždění dodávek a nespokojenosti zaměstnanců,
- **náklady na přijímání zaměstnanců** – od inzerátů až po pohovory,
- **náklady na školení a orientaci,**
- **náklady na ztracené tržby po dobu zapracování nového zaměstnance.** (1)

Velká část těchto nákladů se skládá z nákladů na pracovní dobu managementu a administrativních pracovníků (příležitostné náklady), ale přímé náklady mohou být vysoké, pokud je využito při následném náboru služeb reklamních agentur či assessment center. (1)

## 2.7 Řízení lidských zdrojů a jeho vliv na fluktuaci

Řízení lidských zdrojů je strategický a promyšlený přístup k řízení lidí, kteří ve společnosti prací a aktivně přispívají k plnění cílů společnosti.

Řízení lidských zdrojů lze také chápat jako soubor manažerských postupů sloužících k získávání a udržování zaměstnanců ve společnosti a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení cílů ve společnosti. (10)

*„Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své vytyčené cíle“ (10, s. 1).*

### 2.7.1 Získávání a výběr pracovníků

*„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování“ (11, s. 131).*

Cílem je získání profesně a odborně vhodných pracovníků v určitém čase pro konkrétní pozici v dané společnosti. Důležité je stanovit základní nároky na pracovní činnosti. Každá organizace by měla mít zpracovány základní charakteristiky pracovních činností pro jednotlivé pracovní pozice. Součástí personální strategie organizace by měla být zásada, že při stejných kvalifikačních a profesních předpokladech by měli mít přednost zájemci z organizace, tj. z interních zdrojů. Díky možnostem kariérního růstu se zvyšuje pracovní spokojenost. Navíc platí, že přijetí nového pracovníka je spojeno s vyššími náklady, ale na druhou stranu, nelze tvrdit, že získávání pracovníků z externích zdrojů přináší jen problémy. Tento pracovník přináší na problémy organizace neutřelý pohled. (12)

**Proces získávání pracovníků** se skládá z několika na sebe navazujících kroků.

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace pracovního místa
3. Zvážení alternativ.

4. Charakteristika pracovního místa.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba informací a dokumentů požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromáždění informací a dokumentů od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni na pohovor. (11)

*„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci“ (11, s. 166).*

**Proces výběru pracovníků v organizaci by měl zahrnovat:**

- úvodní rozhovor s uchazečem,
  - shromáždění a analýzu potřebných údajů, na základě jeho životopisu, hodnocení z předchozího zaměstnání apod.,
  - ověření osobních předpokladů, profesních a kvalifikačních dovedností,
  - přijímací (výběrový) rozhovor,
  - celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí, resp. nepřijetí uchazeče, uzavření pracovní doby, většinou se stanovenou zkušební dobou (zpravidla tříměsíční).
- (12)

## 2.7.2 Adaptace

Adaptace je proces, který pomáhá novým pracovníkům rychle zvládnout novou práci tak, aby se stali v co nejkratším čase produktivními a plnohodnotnými členy týmu. Skutečný proces začíná již před prvním pracovním dnem v práci, obvykle je součástí náborového a přijímacího procesu. Na dojem, který si noví pracovníci o společnosti vytvoří, může být nahlíženo jako na část adaptačního procesu. (13)

Adaptace probíhá ve dvou rovinách.

- **Pracovní adaptace:** proces, kdy v průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zahrnuje průběžné zvládání změn v nárocích a pracovních podmínkách.
- **Sociální adaptace:** proces začleňování pracovníka do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i celé společnosti. (10)

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, nelze je zcela oddělit. Úspěšný proces spočívá v tom, že pracovník zvládl obě roviny adaptace. (12)

**Účelem adaptace je:**

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost. (14)



### 2.7.2.1 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva je vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zahrnuje vnímání vzájemných slibů a závazků mezi nimi. Psychologická smlouva je ve své podstatě subjektivní, spočívá spíše ve vnímání závazků druhé strany než ve společném chápání závazků mezi oběma stranami. V důsledku toho mohou mít zaměstnanci a zaměstnavatelé zcela odlišné vnímání svých povinností a jejich následného plnění. Vnímání těchto povinností a míra v jaké zaměstnavatel plní tyto povinnosti souvisí s několika důležitými výsledky zaměstnanců. (16)



Teorie psychologických smluv poukazuje na nesoulad mezi tím, co je slibováno a tím co je splněno a jak to působí na zaměstnance. To znamená, že rozpor mezi očekáváním a plněním je mechanismus, který ovlivňuje zaměstnance. Zaměstnanci mohou například porovnat poměr mezi jejich vstupy do organizace a výstupy z ní. (16)

**Tabulka č. 2: Psychologická smlouva: dvě strany - varianty vzájemných očekávání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s. 36)

<p><b>Co zaměstnanec očekává, že dostane.</b></p>		<p><b>Co je organizace připravena dát.</b></p>
<p><b>Co je zaměstnanec připraven dát.</b></p>		<p><b>Co organizace očekává, že dostane.</b></p>

### 2.7.2.2 Adaptační proces

Adaptace či orientace na novém pracovišti je plánovaný proces, který zabezpečuje personální oddělení a významně se na něm podílí i nadřízený. Právě on je rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu.

Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty:

- **aspekt pracovníka** (pracovní spokojenost, rozvoj pracovníka, uspokojování potřeb a požadavků),
  - **aspekt podniku** (rychlé a důkladné zvládnutí pracovní činnosti, socializace).
- (12)

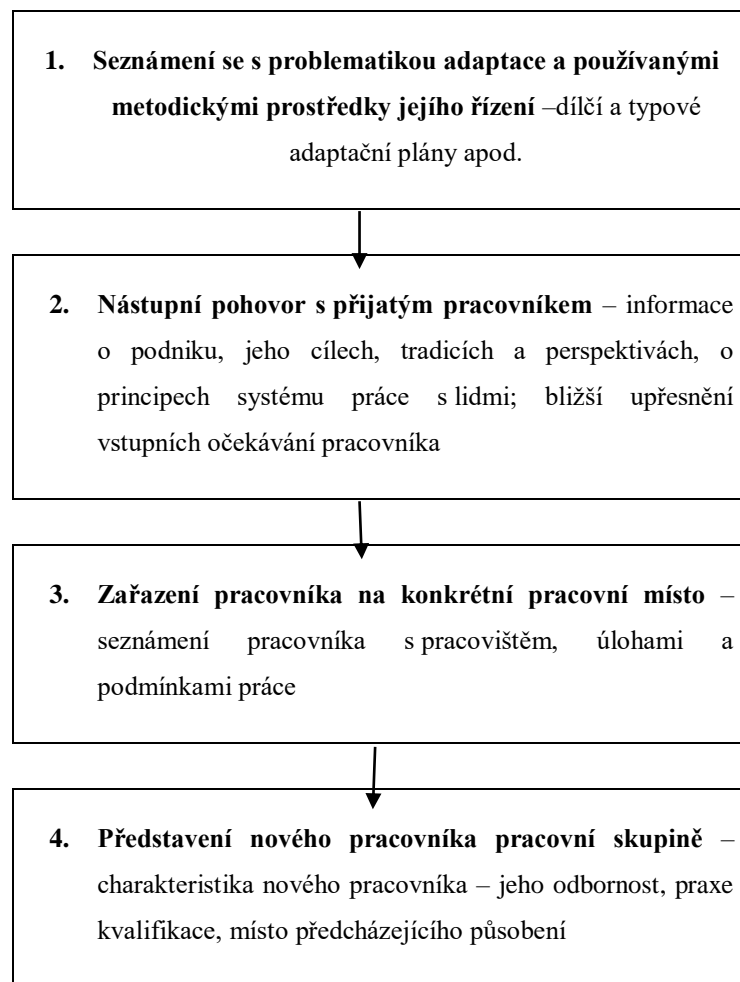
Adaptační proces z hlediska pracovníka má tři fáze:

1. **přednástupní fáze** – volba nového zaměstnání, zkušenosti získané před nástupem,
2. **nástupní fáze** – nástup do nového zaměstnání, porovnání očekávání pracovníka a organizace,
3. **integrační fáze** – překonání sociální a odborné migrace. (15)

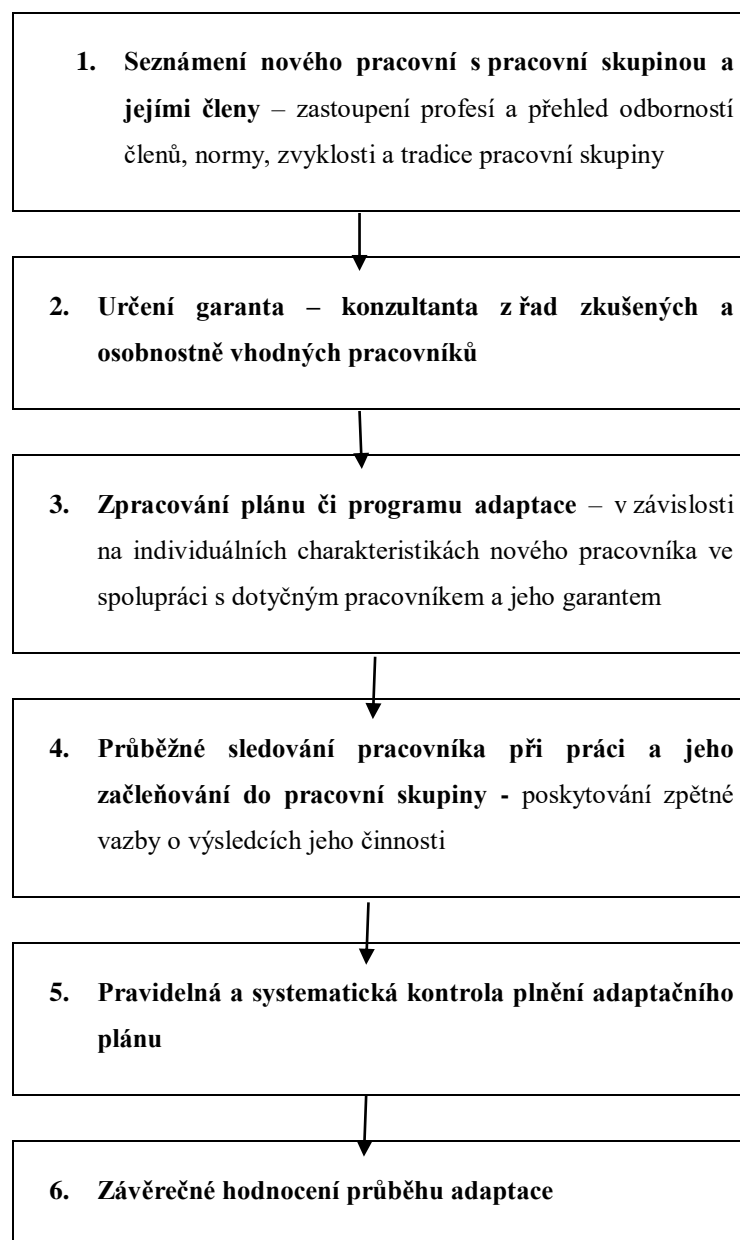
Mezi **hlavní cíle** adaptačního procesu z pohledu pracovníka patří:

- rychlé a kvalitní zvládnutí pracovních požadavků,
- pracovní růst,
- začlenění do pracovní skupiny a celé společnosti. (12)

**Odpovědnost za průběh adaptace** nese zaměstnanec, jeho přímý nadřízený, mentor, personalista a zaměstnanci, kterých se adaptační proces může týkat. Největší podíl na adaptaci mají přímí nadřízení adaptovaného zaměstnance a také spolupracovníci, kteří mu mohou pomáhat. (10)



**Obrázek č. 2: Postup vedoucí při řízení adaptace pracovníka**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12, s. 324)



**Obrázek č. 3: Postup vedoucí při řízení adaptace pracovníka – pokračování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12, s. 325)

### 2.7.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

*„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení“ (11, s. 203).*

Systém řízení pracovního výkonu zahrnuje čtyři základní komponenty: stanovení cílů, prosazování cílů, hodnocení výkonu pracovníků a odměňování pracovníků.

1. **Stanovení cílů** - výchozí bod pro řízení výkonnosti pracovníků. Pokud chceme něčeho významného dosáhnout je třeba si stanovit cíle. Jasně dané a srozumitelné cíle zajišťují, že úsilí pracovníků je vedeno správným směrem, zvyšují výkon a motivaci pracovníků a jsou výchozím předpokladem pro spravedlivé hodnocení výkonu.
2. **Prosazování cílů** - je důležité stanovit správné cíle, ale ani nejlepší cíle však nepřinášejí výsledky, pokud nejsou dosaženy. Hlavní manažerské úkoly spojené s dosahováním cílů jsou rozděleny do tří kategorií:
  - vysvětlení cílů zaměstnancům a jejich skupinám,
  - zajištění, aby se stanovené cíle skutečně staly prioritními,
  - sledování, zda zaměstnanci skutečně postupují tak, aby přispěli k úspěšnému plnění cílů.
3. **Hodnocení pracovního výkonu** – důležitý nástroj pro podporu výkonu, dalšího rozvoje i korekce neodpovídajícího chování pracovníků.
4. **Odměňování pracovníků** – součástí odměňování jsou finanční a nefinanční odměny a zaměstnanecké výhody. Je důležitým nástrojem motivace. (17)

*„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, pracovního jednání, chování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu“ (12, s. 526).*

Podle Koubka lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků.

1. **Neformální hodnocení**, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným při výkonu práce. Má příležitostnou povahu. V podstatě jde o každodenní vztah nadřízeného a podřízeného, průběžnou kontrolu při plnění úkolů a chování pracovníka. Toto rozhodnutí většinou nebývá nikde zaznamenáváno a jen výjimečně bývá součástí personálního rozhodnutí.
2. **Formální (systematické) hodnocení** je racionálnější, má pravidelný interval. Pořizují se z něj záznamy, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Hodnocení má především za úkol:
  - rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka,
  - rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka,
  - umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon,
  - vytvořit základnu pro odměňování pracovníka,
  - rozpoznat potenciál a potřeby pracovníka,
  - vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků a plánování následnictví,
  - vytvořit podklady pro stanovování budoucích cílů organizace. (11)

#### 2.7.4 Odměňování pracovníků

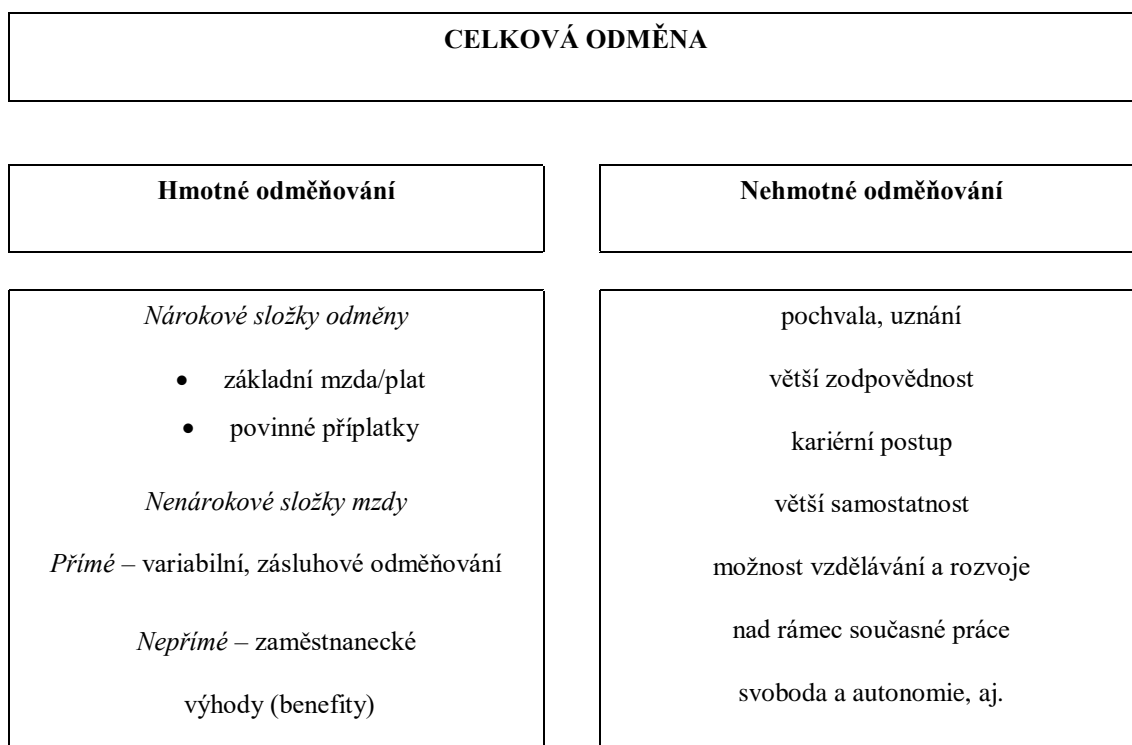
Odměňování neznamena pouze plat nebo mzdu, popřípadě jiné odměny, které poskytuje zaměstnavatel pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje pochvaly, povýšení a zaměstnanecké výhody (nepeněžní) poskytované společností pracovníkovi nezávisle na jeho výkonu. Odměny mohou zahrnovat věci, kterou nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení nové kanceláře, zařazení na nové pracoviště. Mezi odměny se řadí i vzdělávání poskytované společností. Těmto odměnám, které společnost kontroluje a rozhoduje o nich se říká tzv. vnitřní odměny. Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z dosahování pracovních cílů, kariéry apod. Odměny tohoto druhu souvisí s osobností pracovníka, jeho zájmy, potřebami, hodnotami a postoji. Kromě peněžních forem odměňování se tedy používají i formy

nepeněžní, z nichž některé lze vyjádřit v penězích a jiné nikoliv. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu. (11)

Smyslem kvalitního systému odměňování je formulace a realizace takových strategií a politik, které umožní pracovníka odměňovat poctivě, spravedlivě a v závislosti na jejich hodnotě pro společnost. Jedná se o realizaci takových procesů, jejich smyslem je růst výkonu dosažení podnikatelských cílů, (10) Mezi zásadní otázky, kterými se politika odměňování zabývá patří:

- minimální a maximální úroveň peněžní odměny,
- zajištění spravedlnosti, vnitřní i vnější srovnatelnosti v odměňování,
- obecné relace mezi jednotlivými úrovněmi peněžních odměn,
- vytváření prostředků na odměňování, velikost jejich podílu na celkových nákladech organizace
- rozdělení celkových prostředků určených na odměny,
- objem prostředků, který bude věnován na růst odměn v příštím období,
- zajištění motivačních účinků odměňování,
- utajování či zveřejňování informací o peněžních a jiných odměnách,
- vyjednávání s pracovníky o odchylkách stanovených tarifů, mzdové struktury a struktury odměň,
- dodržování zákonů, respektování lidských práv, zásad a spravedlnosti při odměňování pracovníků. (11)

Velice rozšířený pojem, který se pojí s odměňováním pracovníků, je model **celkové odměny**, který v sobě zahrnuje hmotné i nehmotné složky odměňování.



**Obrázek č. 4: Model celkové odměny** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 10, s. 117)

### Základní mzda nebo plat

„*Plat je peněžité plnění poskytované za práci.*“ Platem jsem odměňování zaměstnanci státu, příspěvkových organizací, státních fondů, územně samosprávních celků, aj.(18)

„*Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci.*“ Mzdou jsou odměňování zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů. (18)

Mezi **základní mzdové formy** patří.

- **Časová mzda** – jedná se o nejpoužívanější mzdovou formu. Motivační faktor je velmi malý, a proto k této mzdě zaměstnavatelé užívají pohyblivou složku mzdy, do které patří např. prémie, výkonnostní odměny, které zvyšují výkon a motivaci.
- **Podílová mzda** – na rozdíl od časové mzdy je vysoce motivující, protože výše mzdy je závislá na tržbách za určité období. Tato forma mzdy se využívá především ve službách a obchodní činnosti.

- **Úkolová mzda** – stanovuje se na základě počtu vyrobených výrobků a podle sazby za jednotku.
- **Smíšená mzda** se může vyskytovat ve dvou formách, a to jako smíšená mzda podílová a smíšená mzda úkolová. Tyto mzdové formy bývají doplněny benefity jako jsou například:
  - jednorázové odměny,
  - výkonností či mimořádné prémie,
  - osobní hodnocení a příplatky,
  - podíly na zisku. (19)

### **Povinné příplatky**

Vyplácejí se k základní mzdě nebo platu a jsou dány právními předpisy. Mezi hlavní příplatky patří:

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci o sobotách a nedělích,
- příplatek za práci v noci,
- příplatek za ztížené pracovní prostředí. (10)

### **Variabilní odměny**

Variabilní neboli výkonnostní odměny se vztahují k výkonu jednotlivce, skupiny nebo celé společnosti. Mezi nejběžnější používané odměny patří např. odměna na dovolenou, vánoční odměny, věrnostní prémie, odměna k životnímu jubileu apod. V některých společnostech jsou tyto formy odměn zahrnuty do systému zaměstnaneckých výhod. (10)

### **Zaměstnanecké benefity**

Jsou to složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Slouží osobním potřebám pracovníků a jsou nástrojem získání a udržení kvalifikovaných pracovníků. (10)

Zaměstnanecké výhody jsou důležitým faktorem pro zaměstnancem, kteří zvažují více pracovních nabídek. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod společně



s optimálně vytvořeným systémem odměňování zaměstnanců, přispívá ke konkurenceschopnosti při udržení a získání nových pracovníků. (10)

Pomocí zaměstnaneckých výhod lze **ovlivňovat**:

- snížení fluktuace,
- zvýšení pracovní schopnosti,
- snížení pracovní neschopnosti,
- větší ochotu k výkonu. (10)

Mezi **nejrozšířenější benefity** v České republice patří:

- mobilní telefon,
- pružná pracovní doba,
- stravenky,
- týden dovolené navíc,
- vzdělávací kurzy,
- týden dovolené navíc.
- Příspěvky na důchodové připojištění. (20)

Mnoho z těchto benefitů však již zaměstnanci považují za samozřejmost, pozbývají tedy svého motivačního účinku.

Naopak ne vzestupu jsou zejména příspěvky na jazykové kurzy, volnočasové aktivity a oblast stravování. Ve většině velkých společností se nacházejí „závodní jídelny“, které nabízejí širokou škálu jídel. V některých společnostech mají dokonce různé pití a jídlo k dispozici celý den.

Hitem se také stává systém tzv. kafeterie, kam se zaměstnanci na základě stanovených podmínek připisují body. Za nasbírané body si pak zaměstnanec může zvolit typ benefitu, který mu nejvíc vyhovuje (nákup v lékárně, příspěvek na masáž, lístek do divadla, apod). Výhodou je, že si benefit může většinou objednat z pohodlí domova. (20)

## **Nehmotné odměny**

Odměna neobsahuje žádné přímé platby, mezi odměny lze zařadit možnost seberealizace v rámci vykonávané práce, možnost vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce, odpovídající pracovní podmínky, dobré vztahy na pracovišti a další. (10)

**Celkové odměňování** může ovlivňovat konečný hospodářský výsledek společnosti prostřednictvím nákladů na odměňování. Udržováním platů/mez na nízké úrovni může společnost ušetřit peníze, avšak bude pro ni daleko obtížnější udržet a najít kvalitní zaměstnance. Zaměstnavatelé by se měli snažit udržet náklady na takové úrovni, aby byly zaměstnanci za svou práci adekvátně ohodnoceni. (10)

Uplatňování koncepce celkové odměny přináší společností následující **výhody**:

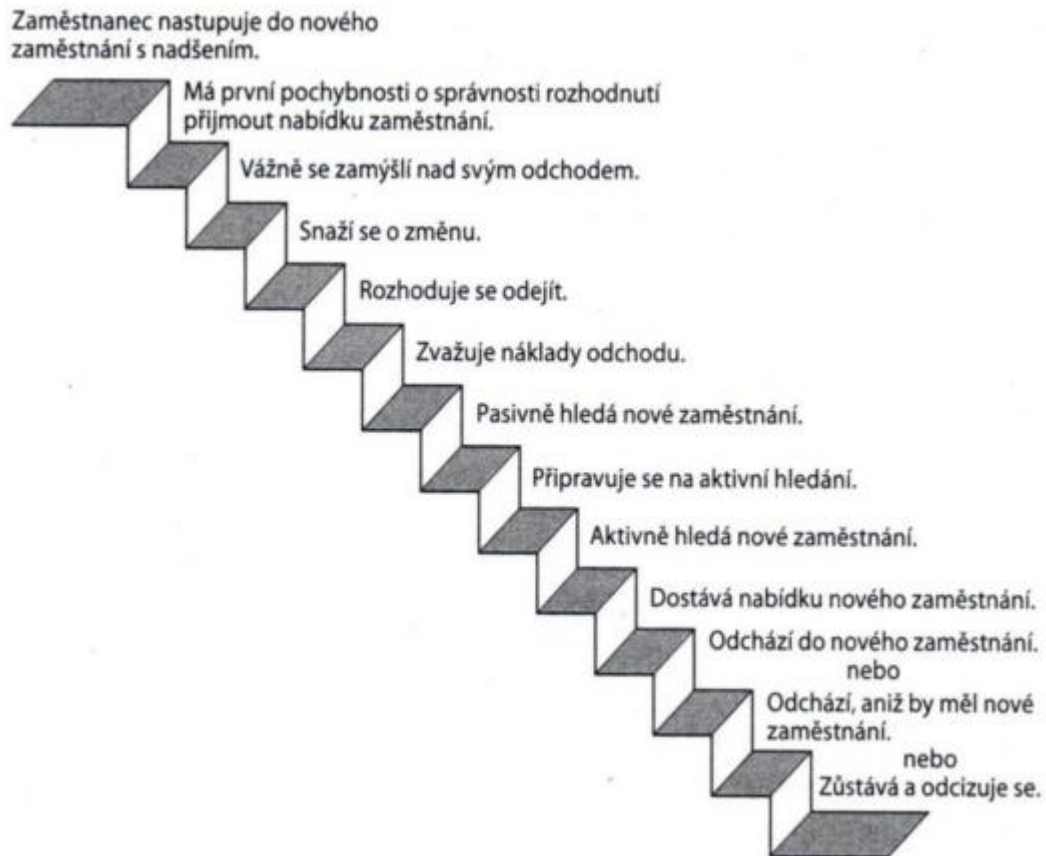
- větší vliv,
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů,
- flexibilita v uspokojování individuální potřeb,
- talent management. (10)

### **2.7.5 Odchody pracovníků**

V první řadě je důležité si uvědomit, že fluktuace zaměstnanců není jednorázová záležitost. Je to proces, který může trvat dny, týdny, měsíce a někdy i roky. Zaměstnanec nejprve prochází procesem odcizení, pak uvažuje o odchodu, až nakonec ukončí pracovní poměr.

#### **2.7.5.1 Proces odcizení**

V následujícím obrázku Branham shrnul 13 kroků, které vedou zaměstnance od odcizení až k odchodu ze společnosti. Vše začíná nástupem na novou pozici. V případě, že začne mít pochybnosti o správnosti své volby, už začíná přemýšlet, kde udělal nejspíše chybu, díky níž se takto rozhodl. Po projití stavů, které zachycuje obrázek se dostává až k poslední fázi, ve které se rozhoduje, zda zůstat či odejít. (7)



Obrázek č. 5: 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance (Zdroj: 7, s.25)

Proces odcizení dokážou spustit některé z níže uvedených událostí:

- zaměstnanec zjistí, že má být přeložen,
- zaměstnanec je opomenut při povyšování,
- náplň práce neodpovídá tomu, co bylo zaměstnanci přislíbeno,
- zaměstnanec se setkává se sexuálním obtěžováním, diskriminací,
- spory s nadřízeným. (7)

„Odcházející zaměstnanci tyto události často označují termínem poslední kapka“ (7, s.26).

### 2.7.5.2 Proces uvažování o odchodu

V procesu, kdy zaměstnanec uvažuje o odchodu existují dvě fáze.

1. **Období mezi prvními úvahami o odchodu a následným rozhodnutím odejít.**
2. **Doba mezi rozhodnutím odejít a skutečným odchodem**

V první fázi uvažování o odchodu mají zaměstnavatelé větší šanci udržet zaměstnance ve společnosti než ve druhé fázi. V druhé fázi jsou šance na udržení podstatně nižší, proto je důležité, aby byli manažeři více vnímaví a prvotní příznaky odcizení zaměstnanci zachytili hned v počátku, dokud je možnost ještě něco udělat. (7)

### 2.7.5.3 Proces ukončení pracovního poměru

Při odchodu dobrého pracovníka existují dva způsoby, jak se k této situaci společnost postaví:

- **bere fluktuaci jako přijatelnou daň z podnikání** – místo hledání základních příčin raději investují do hledání nových pracovníků,
- **každý případ fluktuace bere jako neuspokojivé selhání** – každý případ se snaží analyzovat tak, jako by šlo o ztrátu hlavního zákazníka. (7)

Není reálné, aby si společnosti udrželi všechny dobré pracovníky navěky, proto se ty prozíravější z nich chovají k odcházejícím zaměstnancům s úctou a chtějí s nimi zůstat dále ve spojení. Dobrý vztah s bývalým zaměstnavatelem může přinést jisté výhody:

- mohou se z nich stát klienti či zákazníci,
- poskytování kladných referencí o společnosti ve svém okolí,
- doporučení vhodných zaměstnanců či obchodních transakcí,
- výpomoc v případě potřeby,
- možnost návratu do společnosti v budoucnu. (7)

Pokud chce společnost porozumět příčinám fluktuace, měla by provádět analýzu příčin odchodů odvozenou z rozhovorů s odcházejícími pracovníky. I přesto že velká část společnosti tyto rozhovory provádí, většina z nich s nimi už dále nepracuje. Je důležité,

aby získané informace byly analyzovány a výsledky byly předány ostatním vedoucím pracovníkům, kteří by se z těchto chyb mohli poučit. (7)

## 3 PRAKTICKÁ ČÁST

Tato část diplomové práce se bude nejprve zabývat představením společnosti. Poté bude popsán celý proces zaměstnávání řidičů, a to od nabídky volných pracovních míst a přijetí řidiče, až po ukončení pracovního poměru. Významná pozornost je věnována příčinám fluktuace řidičů, které jsou identifikovány na základě dotazníkového šetření.

Vybraná společnost fluktuaci zaměstnanců neměří, pouze se zaměřuje na získávání nových zaměstnanců. Problém s fluktuací má společnost pouze u řidičů, kterými se budeme v celé práci nadále zabývat.

### 3.1 Základní informace o společnosti

Sídlo:	Jihomoravský kraj
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu:	5. června 1995
Základní kapitál	7 000 000 Kč (21)

#### 3.1.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání vybrané společnosti je:

- silniční motorová doprava – nákladní, provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- směnářská činnost. (21)

#### 3.1.2 Historie společnosti

Počátky společnosti sahají až do roku 1949. V té době se společnost vyčlenila z jiné autosprávy podniku a vznikl tak nový závod. V roce 1960 v rámci centralizace vznikl jeden závod v Jihomoravském kraji. Tento závod měl dvě provozovny.

V roce 1991 se závod i se svými provozovny osamostatnil jako státní podnik. V rámci druhé vlny kupónové privatizace vznikla 1.ledna 1994 akciová společnost, rozčleněná na tři provozovny.

V roce 1991 se závod i se svými provozovny osamostatnil jako státní podnik. V rámci druhé vlny kupónové privatizace vznikla 1.ledna 1994 akciová společnost, rozčleněná na tři provozovny.

Nově vzniklá akciová společnost zaměřila své aktivity na provozování a rozvoj nákladní dopravy, neztrátové osobní dopravy, poskytování komplexních a kvalitních celních služeb, provozování veřejné čerpací stanice pohonných hmot a mycí linky.

Od roku 2001 ke svým aktivitám připojila provoz autosalonu a servisu. Svoji činnost zahájila také divize sport otevřením nové tenisové haly.

Ke dni 1.7.2018 se vybraná společnost transformovala na holdingové uspořádání společnosti. (22)

### **3.1.3 Vize společnosti**

- provozování a rozvoj nákladní dopravy,
- provozování a rozvoj neztrátové osobní dopravy,
- komplexní a kvalitní celní služby,
- provozování veřejné čerpací stanice pohonných hmot,
- prodej a servis automobilů,
- provozování a rozvoj sportovních aktivit,
- a rozvoj dalších produktivních a ziskových činností ve společnosti. (22)

### **3.1.4 Služby**

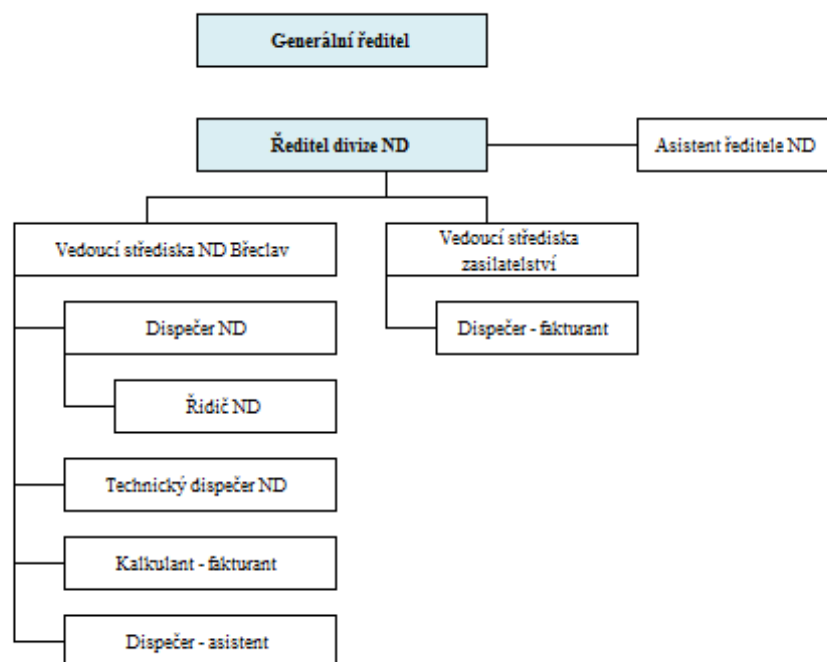
Společnost provozuje vlastní vozový park s více než 40 vozidly, která se pohybují po celé Evropě. Mezi pravidelné zahraniční cesty patří především Francie, Rakousko, Německo. Na přání zákazníka je společnost schopna zajistit jakoukoliv přepravu zboží tak, aby daná cesta byla pro všechny zúčastněné nejvýhodnější. Mezi přepravované

zboží patří například molitan, dřevitá vlna, stavební materiál, ale také ADR (přeprava nebezpečného zboží), na které je potřeba školení. (22)

### 3.1.5 Zákazníci

Zákazníci vybrané společnosti jsou různorodí, ze všech odvětví průmyslu a obchodu. Společnost usiluje o to, aby byla schopna vyhovět všem požadavkům od zákazníka. S mnohými zákazníky společnost pracuje více než 10 let. Tito zákazníci pochází převážně z České republiky, Slovenska, Rakouska, Německa a Francie. (22)

### 3.1.6 Organizační struktura společnosti



Obrázek č. 6: Organizační struktura (Vlastní zpracování)



## **3.2 Nabídka volných pracovních míst pro řidiče**

Vybraná společnost celoročně poptává řidiče. V první řadě dává inzerát na úřad práce, který ho vyvěšuje dle regionu a nabízí ho v hodným uchazečům. Dále je tento inzerát vyvěšován na oficiálních internetových stránkách společnosti a na facebooku. Nabídka práce je také zveřejněna na některých internetových portálech, které si přebírají nabídky práce ze stránek úřadu práce.

Společnost pro každého nově příchozího řidiče nabízí buď náborový příspěvek v částce 50 000 Kč nebo umožní řidiči bezplatně získat řidičské oprávnění skupiny C, E. Dále společnost nabízí příspěvek za doporučení nového řidiče, odměna je vy výši 20 000 Kč. Finanční ohodnocení je pro většinu nezaměstnaných řidičů velkým lákadlem. Společnost se domnívá, že doporučení od stávajícího řidiče je tím aspektem, na který by se měla zaměřit.

## **3.3 Příjímáčí pohovor**

Příjímáčí pohovor je další krok, jak přichází řidič se společností do kontaktu. Zájemci o pozice kontaktují vybranou společnost telefonicky nebo e-mailem.

Vybraní uchazeči o zaměstnání mají nejdříve pohovor s ředitelkou personálního oddělení, která následně předává životopisy s komentářem řediteli nákladní dopravy. Druhé kolo pohovoru probíhá vedoucím střediska nákladní dopravy, který má pravomoc nového řidiče přijmout, avšak vše konzultuje s ředitelem.

## **3.4 Benefity a výhody pro řidiče**

Vybraná společnost nabízí svým zaměstnancům řadu výhod, s nimiž jsou zaměstnanci seznámeni při přijímáčí pohovoru. Přehled všech benefitů je následující.

### **Bezplatné právní služby**

Společnost úzce spolupracuje s jednou nejmenovanou advokátní kanceláří, která je za jistých podmínek (resp. v případě, kdy je to nezbytně nutné a souvisí to buďto s výkonem práce anebo rodinnými záležitostmi), poskytovat všem svým zaměstnancům bezplatný právní poradenský servis. Celá záležitost probíhá tak, že pokud nastane

nějaká událost, v níž pracovník potřebuje právníka, věc se předá na schválení vedení společnosti, načež proběhne jeho přidělení a zastupování de facto ve všech právních záležitostech.

### **Penzijní připojištění**

Výše základního měsíčního příspěvku je stanoveno na 300 Kč. Nárok na základní příspěvek mají všichni zaměstnanci společnosti s trváním pracovního poměru delším než 3 měsíce. Podmínkou vyplacení základního příspěvku je uzavřená smlouva zaměstnance s penzijním fondem a písemná žádost zaměstnance o tento příspěvek vč. kopie smlouvy o uzavřeném penzijním pojištění, předanou na mzdovou účtárnu.

Zaměstnanci vzniká nárok na mimořádný měsíční příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, a to následovně:

- a) délka trvání pracovního poměru min. 10 let – ve výši 100 Kč,
- b) délka trvání pracovního poměru min. 20 let – ve výši 200 Kč,
- c) délka trvání pracovního poměru min. 30 let – ve výši 300 Kč. (23)

### **Výhodný mobilní tarif**

Bez ohledu na výběr operátora nabízí společnost pro své zaměstnance i výhodné volání, esemeskování, internetového surfování (tedy odběr dat). Konkrétní slevy se liší podle výběru operátora a není nutné, aby si uživatel telefonu měnil své telefonní číslo nebo přešel k jinému poskytovateli komunikačních služeb. Zvláště výhodný je pak zejména odběr mobilních dat, který je stále více populární. Celkově jsou všechny tyto služby nastavené tak, aby byly výhodné v rámci roamingu zejména v zahraničí, kam zaměstnanci společnosti povětšinou cestují. Placení faktur je však čistě na zaměstnanci, neboť se nerozlišuje, zda volá nebo využívá jiných služeb pracovním anebo soukromě.

### **Sportovní vyžití**

Mezi sportovní aktivity, které mohou zaměstnanci využívat se slevou patří:

- badminton,
- tenis,

- fitness (kardio fitness, posilovna).

### **Servis soukromých vozidel**

Jelikož se zaměstnavatel zabývá zejména logistikou, je nabíledni, že bude často potřebovat i servis veškerých svých kamionů. Z toho důvodu má rovněž své smluvní partnery, kteří poskytují zaměstnavateli slevu, ale zaměstnanci navíc umožňují využít rovněž těchto slev v případě porouchání i jejich soukromého vozidla. Sleva za služby je totiž výrazná a stačí se jen prokázat pracovní kartičkou s ID.

### **Náborový příspěvek**

Jak již bylo uvedeno výše, zaměstnavatel dále poskytuje jednorázový náborový příspěvek ve výši 50 000 Kč anebo bezplatně získat řidičské oprávnění skupiny C a E. Náborový příspěvek je však vázán na povinné trvání pracovního poměru po dobu nejméně jeden rok. Společnost se v tomto již z minulosti poučila, když zjistila, že spousta lidí míří do firmy za účelem získání tohoto příspěvku a ještě ve výpovědní tříměsíční lhůtě odejde.

### **Odměna za doporučení nového zaměstnanců**

Zaměstnanec vybrané společnosti má možnost získat za doporučení nového řidiče bonus 20 000 Kč. Podmínkou je setrvání řidiče po dobu 12 měsíců aktivní práce. Počet doporučených řidičů je bez omezení. Na tuto odměnu zatím nikdo nedosáhl, protože nikdo nikoho nedoporučil.

### **Životní jubileum**

Zaměstnanec, který dovrší 50 let nebo 60 let věku a bude u zaměstnavatele pracovat nejméně 1 rok, obdrží odměnu až do výše 5 000 Kč.

Zaměstnanec, který dovrší 55 let a bude u zaměstnavatele pracovat nejméně 1 rok, obdrží odměnu až do výše 2 500 Kč.

Zaměstnanec, který skončí u zaměstnavatele pracovní poměr v důsledku odchodu do starobního nebo invalidního důchodu a bude u zaměstnavatele pracovat nejméně 5 let, obdrží odměnu až do výše 15 000 Kč.

Odměny dle prvního a třetího bodu lze navýšit:

- až o 50 % jde-li o zaměstnance, který byl u zaměstnavatele zaměstnán více než 10 let a vykazuje velmi dobré pracovní výsledky,
- až o 100 % jde-li o zaměstnance, který byl u zaměstnavatele zaměstnán více než 15 let a vykazuje velmi dobré pracovní výsledky,
- až o 150 % jde-li o zaměstnance, který byl u zaměstnavatele zaměstnán více než 20 let a vykazuje velmi dobré pracovní výsledky,
- až o 200 % jde-li o zaměstnance, který byl u zaměstnavatele zaměstnán více než 30 let a vykazuje velmi dobré pracovní výsledky. (23)

### **3.5 Nástup řidiče**

Nástup řidiče je v první fázi spojený s personální administrativou, za kterou odpovídá personalistka. Řidič je při nástupu povinen předložit doklad o ukončeném vzdělání, vstupní lékařskou prohlídku, výpis z rejstříku trestů, kopii občanského a řidičského průkazu, výpis z karty řidiče, pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli, kartičku pojištěnce, číslo běžného účtu, zápočtový list od přechozího zaměstnavatele nebo potvrzení z Úřadu práce.

Po předání výše stanovených dokumentů personalistka vysvětlí novému řidiči systém odměňování.

#### **3.5.1 Pracovní podmínky a prostředky**

Po podpisu smlouvy získává řidič od společnosti potřebné vybavení k výkonu práce. Mezi povinnou výbavu patří oblečení (bunda, blůza, kalhoty, pracovní rukavice, tričko), obuv letní a zimní, dále pak mýdlo, ručník, solvina. Řidič je také vybaven mobilním telefonem a GPS.

#### **3.5.2 Školení, kurzy, prohlídky, adaptace**

Každý řidič při nástupu do společnosti musí projít základními povinnými školeními, kterými jsou:

- BOZP (bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci),

- požární ochrana.

Mezi ostatní povinné náležitosti při nástupu řidiče patří:

- Psychotesty,
- Lékařská prohlídka.

V neposlední řadě je zaměstnanec důkladně proškolen dle adaptačního plánu viz. příloha č. 1.

### **Psychotesty**

Před zahájením výkonu činnosti je řidič povinen se podrobit psychotestům, které jsou nezbytné pro získání profesního průkazu. Dle zákona jsou platné do 50 let, po té se musí každých 5 let obnovovat.

### **Lékařská prohlídka**

Vstupní lékařská prohlídka je vykonávána obvodními lékaři řidičů. U každého obvodního lékaře je vstupní prohlídka různě zpoplatněna (od 300 do 500 Kč).

## **3.6 Působení řidiče ve společnosti**

V této kapitole jsou rozepsány jednotlivé složky mzdy.

### **3.6.1 Ohodnocení práce (mzda)**

Mzda řidiče nákladní dopravy se skládá z následujících položek.

- 1. Základní mzda** – skládající se ze mzdy úkolové za ujeté kilometry a mzdy časové za nakládku, vykládku, bezpečnostní přestávky, nepřepravní výkon aj.
- 2. Příplatky** – za práci přesčas, v noci, v sobotu, neděli a ve svátky.
- 3. Náhrada mzdy** – náleží zaměstnanci dle ZP za čerpání dovolené, náhrady za nemoc nebo svátek a účasti na školení.
- 4. Prémie** – měsíční, za úsporu PHM, za jízdní styl řidiče, odměny dle kolektivní smlouvy, apod.

Přehled jednotlivých mzdových složek:

- **náhrada mzdy za nemoc** – náhrada vyplácená za nemoc dle ZP,
- **mzda za kilometry** – je odměňována pevnou sazbou 8,50Kč/10 km,
- **mzda za DODK** – je poskytována za denní údržbu a kontrolu vozidla, ke každé DZVV 30 min. Je odměňována hodinovou sazbou 70,40 Kč/h,
- **mzda časová – jízda** – v této mzdové složce se evidují hodiny odpracované při řízení vozidla. Odměňovány jsou úkolovou mzdou v mzdové složce mzda za kilometry,
- **mzda časová – NV** – touto složkou je řidič odměňován po dobu související s nakládkou či vykládkou nákladu. Sazba je stanovena na 70,40 Kč/h,
- **bezpečnostní přestávky** - mzda v této mzdové složce náleží za čas strávený povinnými bezpečnostními přestávkami. Je odměňována částkou 70,40 Kč/hod,
- **NEV** – Kč hotově – zde uvedená mzda náleží řidiči za výkon přímo nesouvisející s přepravou, jako např. tankování vozidla, mytí vozidla, aj. sazba činí 70,40 Kč/hod,
- **příplatek za přesčas** – odměna za přesčasové hodiny dle ZP ve výši 25 %,
- **příplatek za SO+NE** – příplatek za práci o víkendu ve výši 30 %,
- **příplatek za svátek** - příplatek za práci ve státní svátek ve výši 100 %,
- **příplatek za noční** – příplatek za práci v noci (22:00-6:00) ve výši 10 %,
- **prémie za úspory** – odměna související s OVS ND,
- **ostatní odměny** – odměny související např. s OVS ND,
- **měsíční prémie** – ohodnocení zaměstnance za kvalitu odvedené práce. Jejich výše je také ovlivněna OVS ND,
- **překážka v práci osob** – náhrada spojená s prokazatelnou překážkou v práci podložená propustkou, případně potvrzením – návštěva lékaře, pohřeb, aj.,
- **řádná dovolená běžná** – náhrada za dny strávené na dovolené ve výši 100 % průměrné mzdy,

- **náhrada za svátek** – ve dnech státního svátku náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 100% průměrné mzdy,
- **stravné bez DPH** – stravné dle ZP. (23)

### Prémie za úspory PHM

Spotřeba PHM je největší nákladovou položkou v přímých nákladech a je proto nutné snížit ji na co nejmenší úroveň. Účelem je ušetřit náklady a motivovat řidiče k vyšší odpovědní zodpovědnosti.

Hodnocen je každý řidič, který v kalendářním měsíci ujede více než 5 000 km. Řidiči, který dosáhne úspory/nadspotřeby PHM bude vyplacena/nevyplacena odměna v závislosti na výši uspořených PHM a ujeté vzdálenosti. Odměna je vyplacena po vyhodnocení ve mzdě následující měsíc. (23)

Tabulka č. 3: Prémie za úspory PHM (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23)

Spotřeba v % v závislosti na normě	Méně než 0	0-3	3 a víc
Vyhodnocení	Odměna	Přijatelná míra	Krácení prémie

<b>Úspora PHM v %</b>	0-1%	1-2%	2-3%	3-4%	4-5%	5-8%	8 a víc %
<b>Odměna Kč</b>	500	1 000	2 000	2 800	3 500	5 000	7 000
<b>Nadspotřeba PHM v %</b>	3-5%	5-7%	7-10%	10 a víc %			
<b>Krácení prémie v %</b>	-25%	-50%	-75%	-100%			

<b>Ujeté km</b>	5000-5999	6000-6999	7000-7999	8000-8999	9000-9999	10000-10999	11000-11999	12000-12999
<b>Korekční koeficient odměny</b>	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1,1	1,2

### **3.6.2 Žádost o dovolenou**

Žádost jak o řádnou, tak i mimořádnou dovolenou si může standardně zaměstnanec podat v předem domluvené lhůtě, platné podle pracovní smlouvy.

### **3.7 Ukončení pracovního poměru**

Ukončení pracovního poměru může nastat jen z důvodů vymezených v zákoníku práce. Je tedy potřeba držet se platné legislativy a není možno jej za žádných okolností obcházet. Má na něj z různých důvodů právo jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel. Není potřeba znovu dodávat, že námi sledovaná společnost má eminentní zájem na udržení stávajícího stavu počtu zaměstnanců a v žádném případě nechce jejich fluktuaci podporovat, proto možná raději občas „přivře oko“ a odpustí některému zaměstnanci něco, co by u jiné společnosti neprošlo. Na druhou stranu může i přesto podřízený vnímat ze strany nadřízeného jistý nátlak, způsobený třeba i stresem, že o něj přijde. Pak může dojít k velmi nepředvídatelným a často nepochopeným situacím. I proto je potřeba vymezit i v tomto jistá interní pravidla a držet se jich, aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním, zejména pak v této komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými.

### **3.8 Analýza zaměstnanců**

Tato kapitola se zabývá analýzou struktury zaměstnanců v letech 2014-2018. Níže je uvedeno několik statistických údajů shrnutých v tabulkách, které bohužel vypovídají o stále rostoucí fluktuaci a s ní související nespokojenosti zaměstnanců námi sledované společnosti.

#### **3.8.1 Analýza vývoje počtu zaměstnanců**

Všichni pracovníci tohoto úseku jsou muži.



**Tabulka č. 4: Počet zaměstnanců** (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Počet zaměstnanců</b>	53	50	55	51	41

Z tabulky č. 4 je patrné, že počet zaměstnanců ve vybrané společnosti se až do roku 2017 udržoval ve stejné rovině. V roce 2018 rapidně klesl na pouhých 40 zaměstnanců, což je oproti roku 2013 téměř o 25 %. Důvodem tohoto poklesu je pracovní nespokojenost. Mezi hlavní příčiny pracovní nespokojenosti se řadí nízké mzdy a dlouhé turnusy.

### 3.8.2 Analýza zaměstnanců podle věku

**Tabulka č. 5: Analýza zaměstnanců podle věku** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Věk zaměstnanců	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Do 25 let</b>	1	1	4	1	2
<b>26-35 let</b>	6	8	6	7	2
<b>36-45 let</b>	14	12	16	13	8
<b>46-55 let</b>	26	22	17	15	16
<b>56 let a více</b>	6	7	12	15	13

V tabulce je uvedena věková struktura zaměstnanců za posledních 5 let. Největší zastoupení v celém sledovaném období mají řidiči ve věku od 46 do 55 let. Tato věková kategorie je pro společnost velmi prospěšná, pracovníci do ní přináší leté zkušenosti, zodpovědnost, loajálnost. Dále se jedná o takovou věkovou strukturu, která má do důchodu ještě poměrně daleko a zároveň už ve většině případů má i svoji rodinu. Mezi další početnou skupinu patří pracovníci ve věku od 36 do 45 let a pracovníci od 56 let a více.

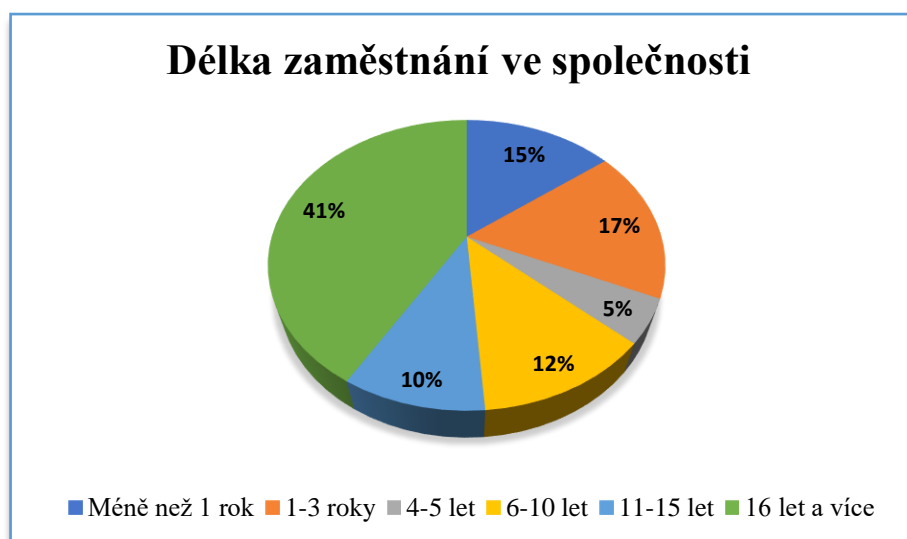
Vzhledem k nízkému počtu mladých pracovníků a vysokému počtu starších se může v budoucnu potýkat s problémem, kdy zkušení pracovníci odejdou a nebudou mít komu předat své dosavadní zkušenosti nabyté při práci v této společnosti.

### 3.8.3 Analýza pracovníků podle délky zaměstnání ve společnosti

Tabulka č. 6: Analýza pracovníků podle délky zaměstnání ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka zaměstnání	2014	2015	2016	2017	2018
Méně než 1 rok	6	14	16	12	6
1-3 roky	14	8	6	10	7
4-5 let	7	4	3	3	2
6-10 let	7	6	6	7	5
11-15 let	11	8	9	3	4
16 let a více	8	10	15	16	17

Tabulka nám ukazuje, kolik je zaměstnanců a jak dlouho setrvávají ve společnosti.



Graf č. 1: Délka zaměstnání ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

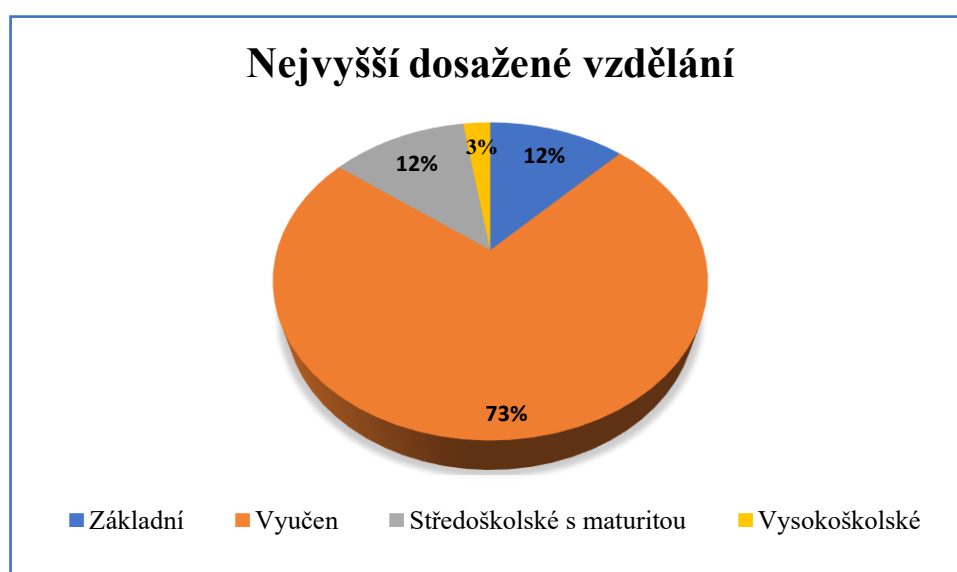
Při pohledu na graf délky zaměstnání současných pracovníků je na první pohled vidět, že téměř polovina zaměstnanců ve společnosti pracuje 16 let a více. Avšak přes 30 % pracovníků ve společnosti nepracuje déle než 3 roky.

### 3.8.4 Analýza zaměstnanců podle vzdělání

Tabulka č. 7: Vzdělání pracovníků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvyšší dosažené vzdělání	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Základní	13	7	5	5	7	5
Vyučen	34	36	32	43	37	30
Středoškolské s maturitou	8	10	12	7	5	5
Vyšší odborné	0	0	0	0	0	0
Vysokoškolské	1	0	1	0	2	1

Z tabulky je patrné, že po celou dobu sledovaného období největší procento řidičů má dosaženo vzdělání středoškolského s výučním listem.

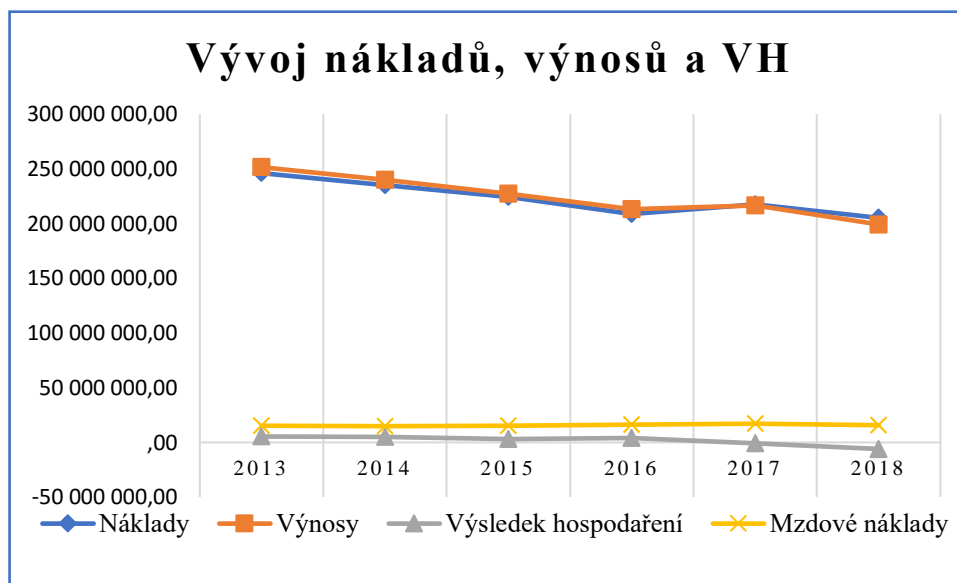


Graf č. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu lze vyčíst rozložení zaměstnanců za rok 2018. Největší část řidičů tvoří pracovníci se středoškolským vzděláním s výučním listem (73 %). Pracovníci se základním a středoškolským vzděláním s maturitou tvoří druhou, podstatně menší část (24 %). Pouhé 2 % tvoří pracovníci s dosaženým vysokoškolským vzděláním.

### 3.9 Vývoj a analýza fluktuační v letech 2014-2018

Ekonomický vývoj vybrané společnosti v letech 2014-2018 je znázorněn na grafu níže.



Graf č. 3: Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24,25)

Na grafu vidíme vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření analyzované společnosti. Dále jsou zde zaznamenány mzdové náklady, u kterých lze vidět, že se po celé sledované období pohybují na stejné úrovni.

Mezi příčiny záporného výsledku hospodaření 2018 patří:

- nízké výkony vozidel (průměrně bylo aktivních aut o 6 méně než v roce 2017)
- málo řidičů,
- cena nafty (při rostoucí ceně nafty se nepodařilo adekvátně zvednout cenu za přepravu),
- nízká ceny přepravy,
- vyšší kurz Eura,
- spedice (pokles v maržích),
- snížení objemu zakázek významných zákazníků,
- nízké tržby z prodeje dlouhodobého majetku,
- řešení více časově náročnějších situací (problémoví řidiči, havárie, servisy).

### 3.9.1 Míra odchodů

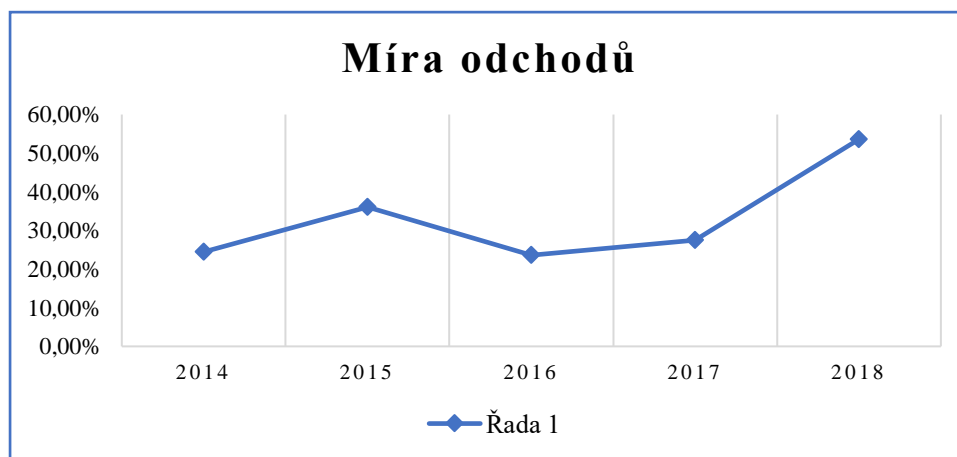
Míra fluktuace zaměstnanců je důležitým ukazatelem, který vypovídá o stabilitě zaměstnanecké struktury společnosti, o její otevřenosti a schopnosti měnit se. Vypočítá se jako poměr rozvázaných pracovních poměrů během roku k průměrnému počtu zaměstnanců tohoto roku a násobí se stem.

Tabulka níže zachycuje stav počtu zaměstnanců a jejich fluktuace v letech 2014-2018. Z tabulky lze vyčíst, že od roku 2014 se počet zaměstnanců rapidně snížil. Nejvíce mezi lety 2017 a 2018, kdy je zaznamenán pokles o 10 zaměstnanců. V tomto roce bylo dosaženo nejvyšší fluktuace zaměstnanců, a to konkrétně přes 50 %, jedná se převážně o dobrovolnou fluktuaci.

Tabulka č. 8: Míra odchodů zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Počet zaměstnanců	Fluktuace
2014	53	24,5 %
2015	50	36 %
2016	55	23,6 %
2017	51	27,5 %
2018	41	53,6 %

Střední hodnota fluktuace je v ČR 14,8 %, ale u některých společností dosahuje i 25 %. Doporučená míra inflace je při tom mezi 5 – 10 %. Vysoká fluktuace kromě zvýšených nákladů na nábor nového zaměstnance škodí i hospodářskému výsledku společnosti. V celém sledovaném období se fluktuace pohybuje nad doporučenou hodnotu.



Graf č. 4: Míra odchodů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu lze sledovat, že má míra fluktuace kolísavý charakter. Avšak od roku 2014 se zvýšila skoro o 30 %.

V případě, že by nebyla snaha tento trend pozitivně ovlivnit, je předpoklad, že by se společnost v budoucnosti dostala v oblasti zajišťování lidských zdrojů do větších problémů.

### 3.9.2 Index stability

Index stability bývá považován za vylepšený model míry fluktuace. Ukazuje, zda mají dlouhodobě pracující zaměstnanci tendenci ve společnosti zůstat či nikoliv. Zjistíme ho podílem počtu pracovníků zaměstnaných ve společnosti během jednoho či více let a počtu pracovníků zaměstnaných před rokem.

Tabulka č. 9: Index stability (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Počet pracovníků s 1 či více roky v zaměstnání</b>	47	36	39	39	35
<b>Počet pracovníků zjištěný před rokem</b>	56	53	50	55	51
<b>Index stability</b>	84 %	68 %	78 %	70 %	69 %

### 3.9.3 Příčiny fluktuace z pohledu vybrané společnosti

Společnost mi byla ochotna poskytnout důvody, které vidí jako nejčastější příčiny odchodu zaměstnanců kamionové dopravy ze společnosti. Měla jsem se tedy možnost obeznámit jak s vyjádřením ředitele nákladní dopravy, tak i kompetentním personálním oddělením, které provádí nábor pracovníků. V neposlední řadě mi byly poskytnuty i potřebné informace od dispečerů

Ředitel uvádí, že by rád vyšel svým zaměstnancům, co se týče zvýšení odměny – tedy zlepšení platového ohodnocení, vstříc, stejně jako rozšířením portfolia zaměstnaneckých benefitů, ale největší problém vidí ve zdrojích. Společnost totiž přijímá řadu zakázek i ze zahraničí se značným podhodnocením, pokud jde o odměny za transport, a to i přesto, že je zahraniční společnosti účtují především v eurech. Vidí

totiž ve středoevropské zemi, jako je Česko, levného přepravního partnera, a proto značně při předchozí domluvě o konkrétní přepravě minimalizují proplácení faktur, aby tak ušetřily a mohly investovat jinde. Ředitel nákladní dopravy uvádí, že přestože se několikrát pokoušel o navýšení těchto odměn nejrůznějšími více či méně nátlakovými způsoby, ve finále neuspěl a ustoupil jenom proto, aby nepřišel o stávající ani budoucí zakázky, a to tedy i za cenu nižších fakturací.

Personální oddělení však k celé problematice zastává jiný postoj a uvádí něco poněkud jiného. V první řadě vidí problém ve špatné pracovní morálce některých zaměstnanců a také častých nemocenských, popřípadě špatnou komunikaci s některými pracovníky. Sice se to nestává moc často, neboť společnost má eminentní zájem na snížení fluktuace, ale personalistka uvedla, že je někdy problém vyřizovat před samotným nástupem do zaměstnání i potřebnou vstupní administrativu nebo příslušné lékařské potvrzení. Jak dále doplňuje, zejména špatná pracovní morálka a malá fyzická i psychická výdrž mohou být nejčastějším důvodem k ukončení pracovního poměru z jejich strany.

Pro úplnost jsem kontaktovala také jednoho z dispečerů nákladní dopravy, jak ten a jaké příčiny vidí ve stále častějším odchodu zaměstnanců, tedy řidičů. V úvodu si nejprve pochvaluje bezproblémovou a pohodovou komunikaci s některými zaměstnanci, v níž – jak popisuje – často i vtipkují nebo si předávají zajímavé informace ze zahraničních cest. Vlastně přiznal, že ani moc nechápe, co je k takovým odchodům vede, ale jako nejčastější důvod, kterého si v běžné neformální komunikaci s nimi prostřednictvím mluveného média instalovaného v nákladním voze všiml, je právě podle nich velmi nízké platové ohodnocení, jindy zdravotní problémy anebo výjimečně i jisté rodinné důvody, popř. vyhlídka nějakého jiného lepšího zaměstnání.

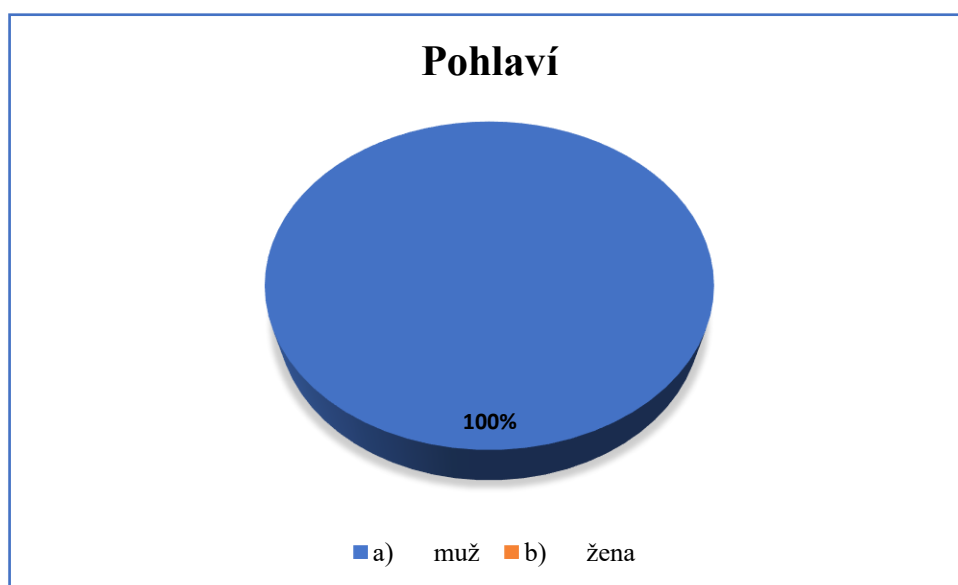
Sama jsem se pak pokusila na základě výše provedených rozhovorů celou situaci analyzovat, leč bezúspěšně – společnost je velký kolos, zaměstnává spoustu lidí a z výše uvedeného je patrné, že každý zaměstnanec vidí tuto situaci a její příčiny jinak. Co je však společné pro všechny strany, je skutečnost, že zatímco lidé na vyšších pozicích vidí problémy buď v celkové finanční situaci podniku anebo je hledají u svých podřízených, zaměstnanci na nižších pozicích si stěžují na platové podmínky, málo volna, popřípadě je taktéž hledají v nastavení pracovních podmínek nebo u svých

nadřizovaných. Zatímco je tak možné považovat některé rysy – např. v komunikaci a ve snaze celou situaci zlepšit - za ryze pozitivní, ve společnosti převládá celkové nepochopení a nespokojenost.

### 3.10 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo ve vybrané společnosti u řidičů kamionové dopravy a dotazníky byly zcela anonymní

#### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

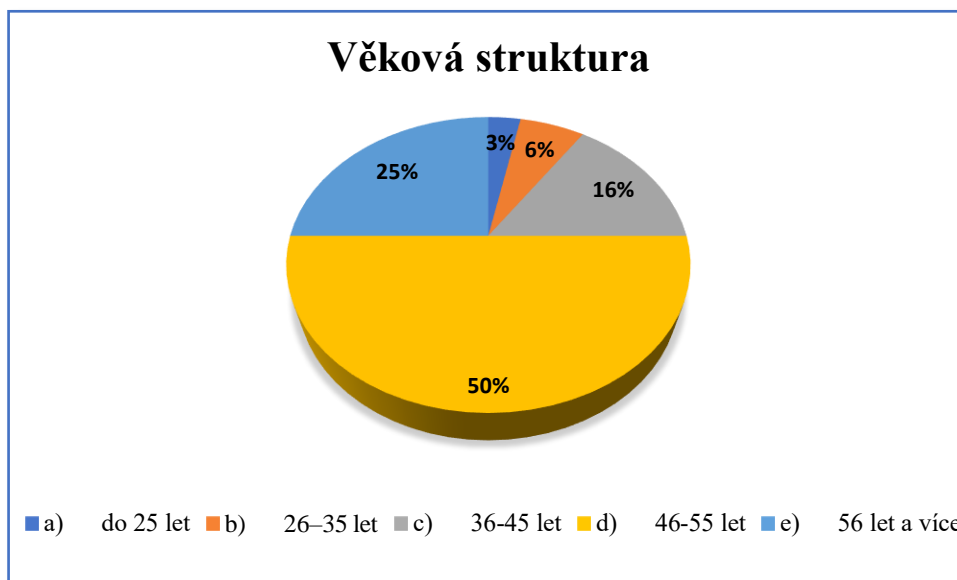


**Graf č. 5: Pohlaví dotazovaných zaměstnanců (Vlastní zpracování)**

Všichni dotazovaní respondenti byli muži.



## Otázka č. 2: Kolik je Vám let?



**Graf č. 6: Věková struktura dotazovaných zaměstnanců** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu lze vyčíst, že největší věkovou skupinou dotazovaných byli respondenti ve věkové kategorii od 46 do 55 let. Do této kategorie patří 50 % zaměstnanců. Po té následuje věková kategorie od 36 do 45 let a 56 let a více. Z výsledků vyplývá, že ve společnosti pracují pouze 3 zaměstnanci ve věku do 25 let.

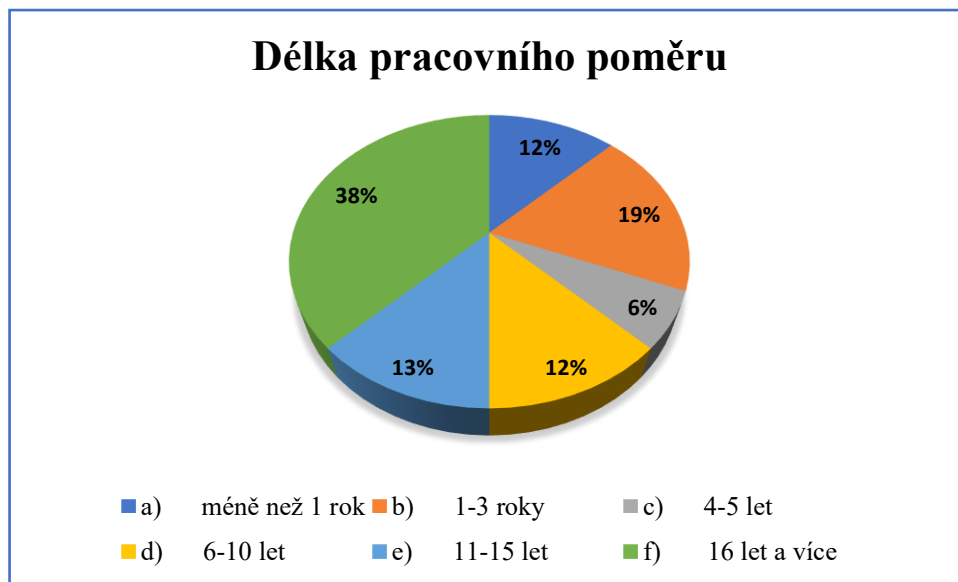
## Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



**Graf č. 7: Nejvyšší dosažené vzdělání** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců uvedlo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s výučním listem, čemuž odpovídá i vysoké procento zaměstnanců nad 46 let. Z grafu lze dále vyčíst, že pracovníků se základním nebo se středoškolským vzděláním je okolo 13 %.

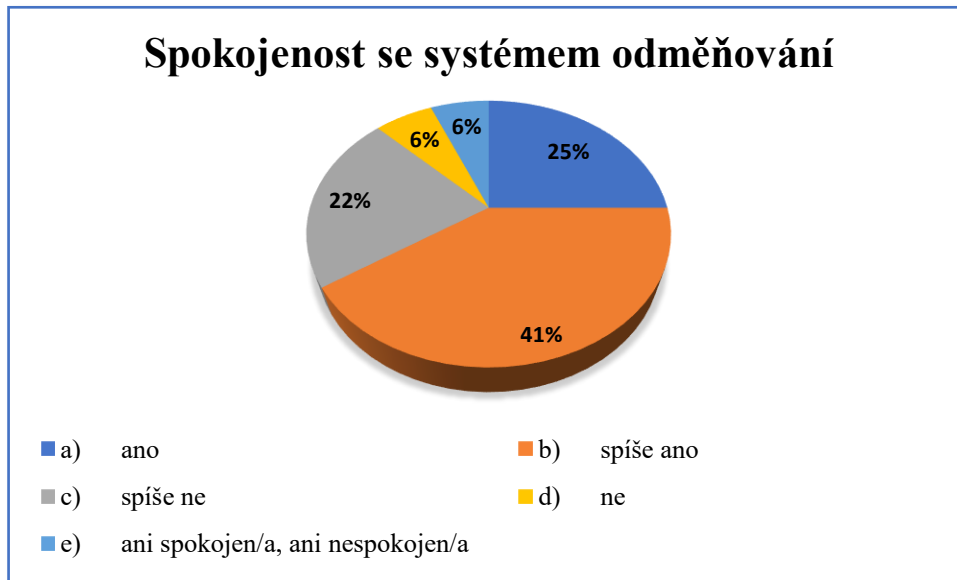
#### Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete v této společnosti?



**Graf č. 8: Délka pracovního poměru ve společnosti** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Další důležitou otázkou byla délka působení dotazovaných pracovníků ve společnosti. Skoro 40 % zaměstnanců ve společnosti setrvává 16 let a více, mezi tyto zaměstnance ve většině případů patří ti, kterým je 46 let a více. Přes 30 % dotazovaných pracovníků není ve společnosti více než 3 roky, což naznačuje vysokou míru fluktuace zaměstnanců mezi dotazovanými. A proto by mělo být v zájmu vedení společnosti zjistit příčiny, proč mají pracovníci tendenci odcházet.

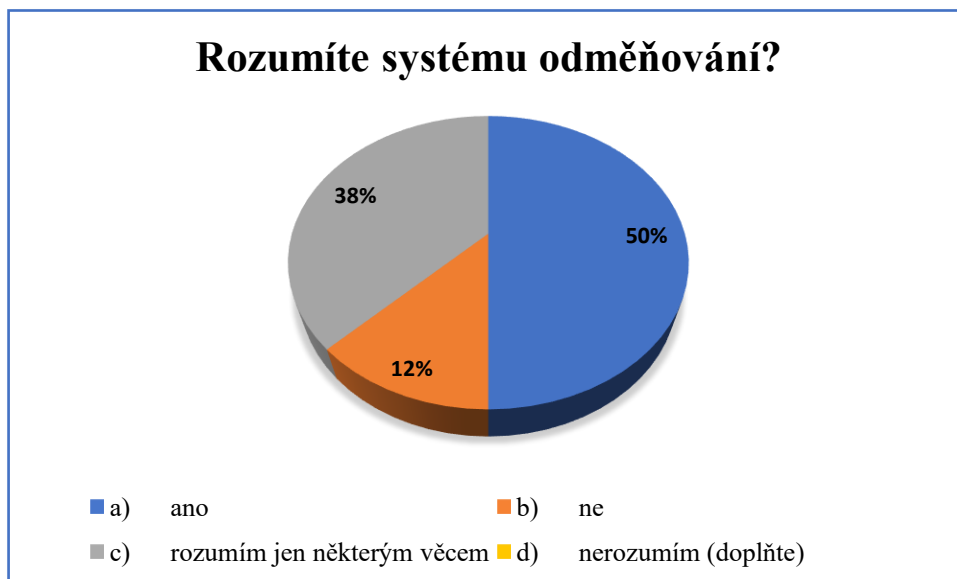
**Otázka č. 5: Jste spokojen se systémem odměňování ve společnosti?**



**Graf č. 9: Spokojenost se systémem odměňování** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na grafu můžeme vidět, že 67 % dotazovaných zaměstnanců je systémem odměňování spokojeno, avšak 28 dotazovaných není a dalších 6 % dotazovaných se přímo nevyjádřilo.

**Otázka č. 6: Rozumíte systému odměňování?**



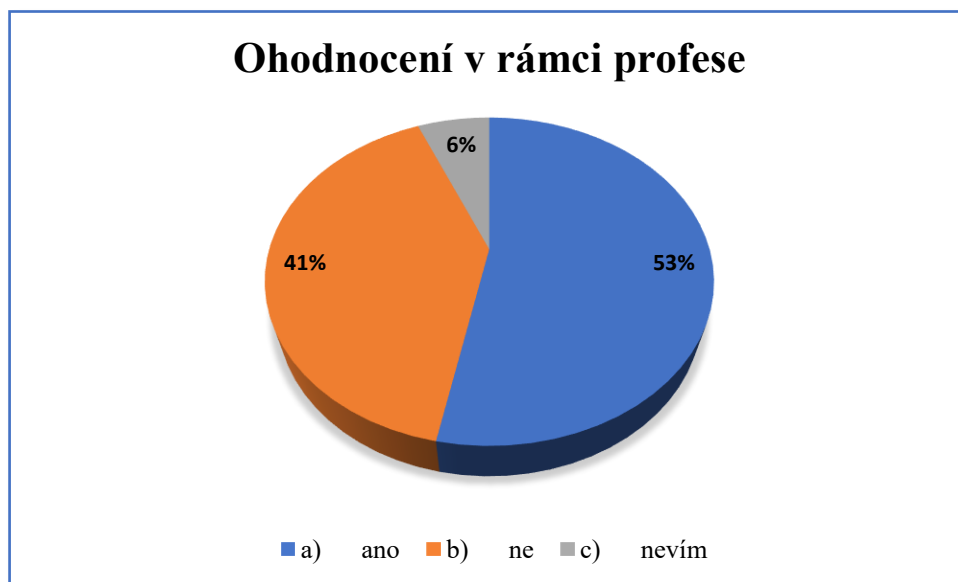
**Graf č. 10: Rozumíte systému odměňování?** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle uvedených odpovědí je možno vidět, že 50 % respondentů systému odměňování rozumí. Avšak je důležité podotknout, že další polovina dotazovaných rozumí jen

některým věcem nebo nerozumí vůbec. Společnost by se měla zamyslet nad tím, proč polovina zaměstnanců nerozumí systému odměňování, a tedy netuší, co jim náleží za odvedenou práci.

Bylo by dobré uvážit, zda by vhodným řešením nebylo sestavit dokument vysvětlující systém odměňování pro jednotlivé pracovní pozice ve společnosti. Případně by bylo možno zjednodušit systém odměňování, aby byl pro pracovníky srozumitelnější.

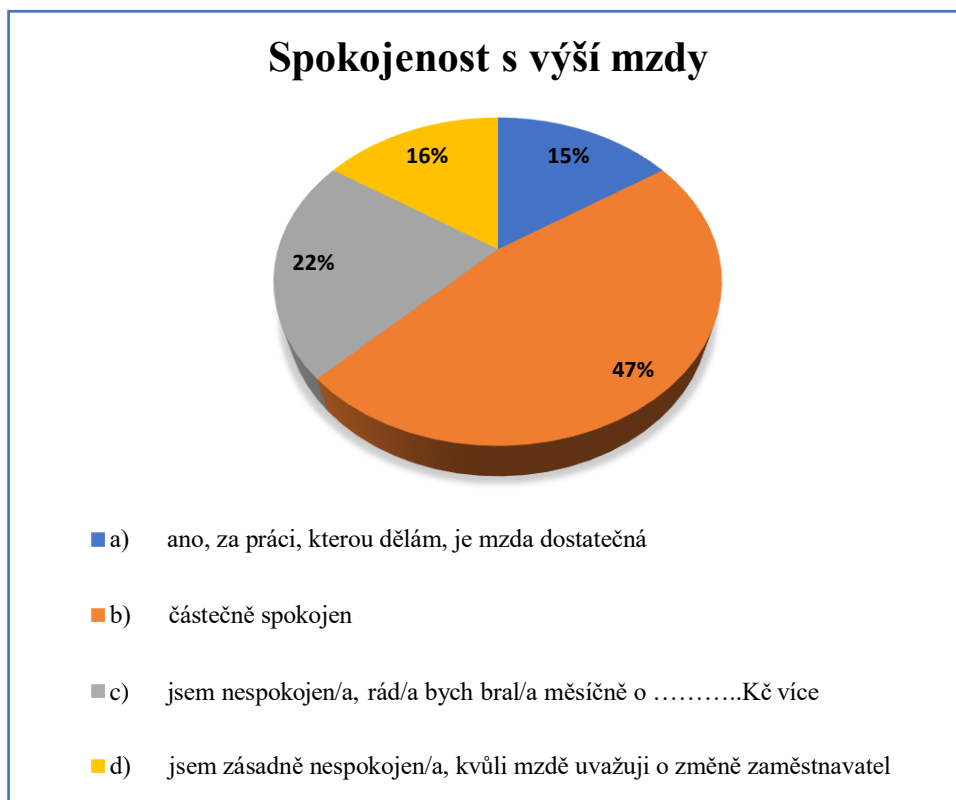
**Otázka č. 7: Myslíte si, že jste dostatečně ohodnoceni v rámci Vaší profese?**



**Graf č. 11: Ohodnocení v rámci profese (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Na grafu lze vidět, že 53 % dotazovaných je se svým ohodnocením spokojeno, avšak velká část (41 %) je nespokojena. Zbýlých 6 % netuší, zda je dostatečně ohodnoceno.

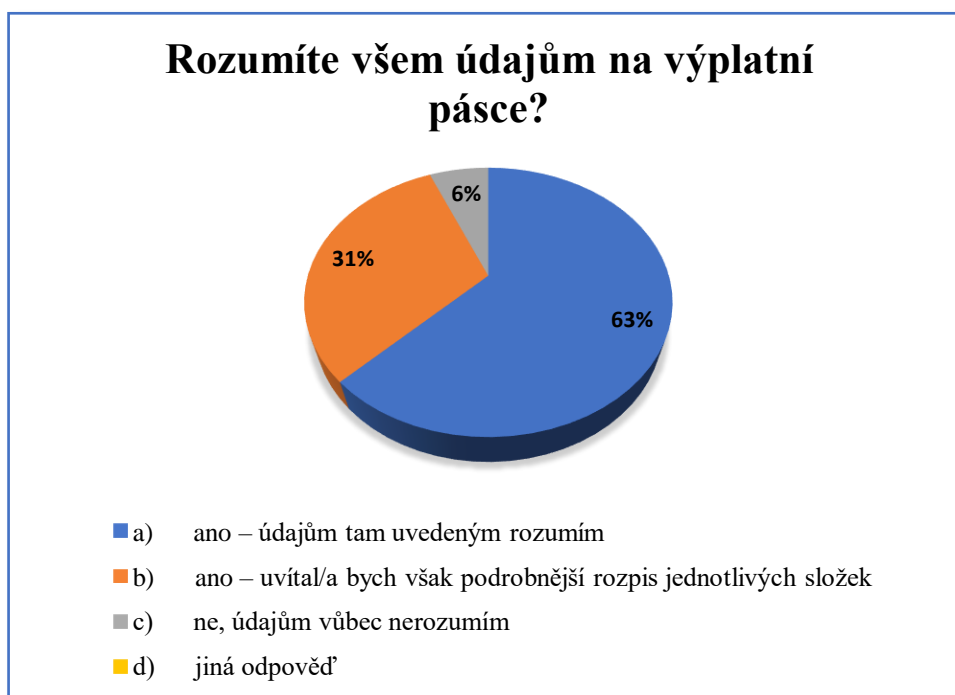
### Otázka č. 8: Jak jste spokojen s výší mzdy?



**Graf č. 12: Spokojenost s výší mzdy** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka slouží k ověření, zda jsou pracovníci spokojeni s výší své mzdy. Pouze 15 % pracovníků je s výší své mzdy spokojeno. 47 % dotazovaných pracovníků je částečně spokojeno. 22 % odpovídajících pracovníků je nespokojeno a uvítalo by navýšení mzdy v průměru o 7 000 Kč. Oproti zcela spokojeným pracovníkům (15 %) je zde 16 % odpovídajících pracovníků, kteří jsou zásadně nespokojeni a kvůli mzdě uvažují o změně zaměstnavatele.

### Otázka č. 9: Rozumíte všem údajům na výplatní pásce?

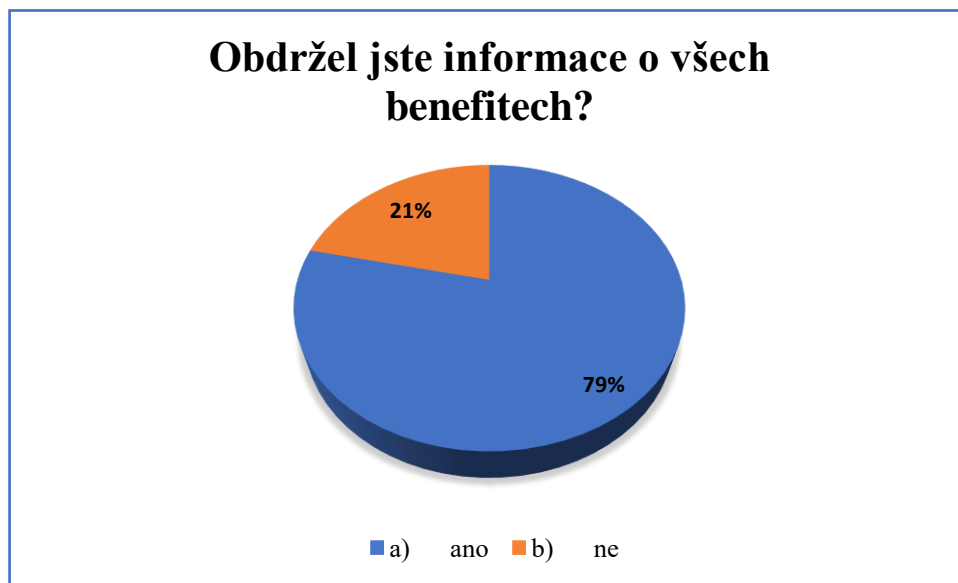


**Graf č. 13: Rozumíte všem údajům na výplatní pásce?** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výplatní páska obsahuje důležité informace o mzdě a jejich jednotlivých složkách, včetně srážek ze mzdy a povinných odvodů státu. Otázka je tedy zaměřena na to, zda pracovníci rozumí a mají přehled o všech složkách na výplatní pásce. Pouze minimální množství pracovníků údajům na výplatní pásce vůbec nerozumí. Většina pracovníků (63 %) údajům na výplatně pásce rozumí. Existuje zde však ještě skupina pracovníků, kteří údajům na výplatní pásce rozumí, ale uvítali by podrobnější rozpis jednotlivých složek.

Z výsledků je možno usuzovat, že pracovníci se o svou mzdu zajímají a většinou i vědí, jaké informace jsou na pásce uvedeny. Někteří by sice uvítali více informací, může se však jednat o skupinu pracovníků, kteří nerozumí způsobu odměňování a případnému krácení (navýšení) pohyblivé složky mzdy. Vysvětlením způsobu odměňování by se možná odstranil i problém s nedostatkem informací na výplatní pásce. Možnost neporozumění údajům na výplatní pásce může být dána označením všech pohyblivých složek slovem odměna, přejmenování by také problém vyřešilo.

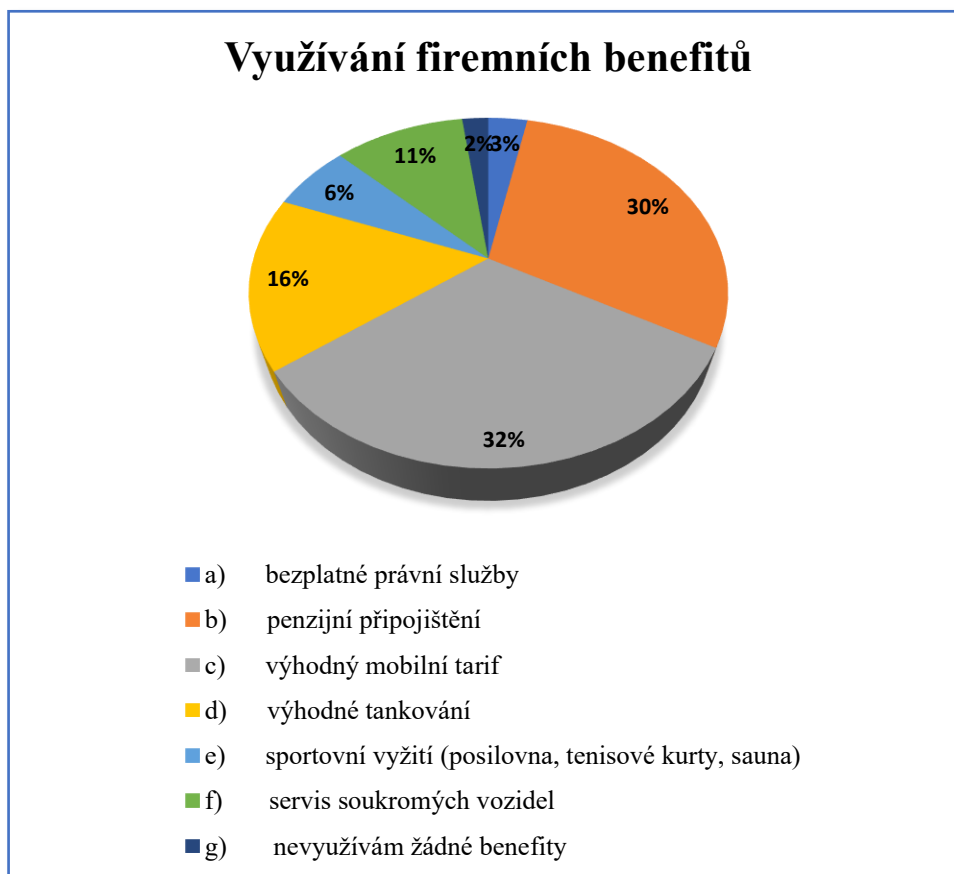
**Otázka č. 10: Obdržel jste dostatečné informace týkající se všech firemních benefitů ve společnosti?**



**Graf č. 14: Obdržel jste informace o všech benefitech?** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Mnohdy se stává, že zaměstnanci nemají přehled o benefitech, které jim jejich zaměstnavatel poskytuje, případně na které mají či nemají nárok, neznají pořádně konkrétní podmínky čerpání. Z tohoto důvodu byla do dotazníku zahrnuta otázka se záměrem zjistit, zda respondenti obdrželi od svého zaměstnavatele dostatečné množství informací týkající se firemních benefitů. Z grafu vyplývá, že téměř 80 % si stojí za tím, že obdrželi dostatečné informace.

### Otázka č. 11: Které firemní benefity ve společnosti využíváte?

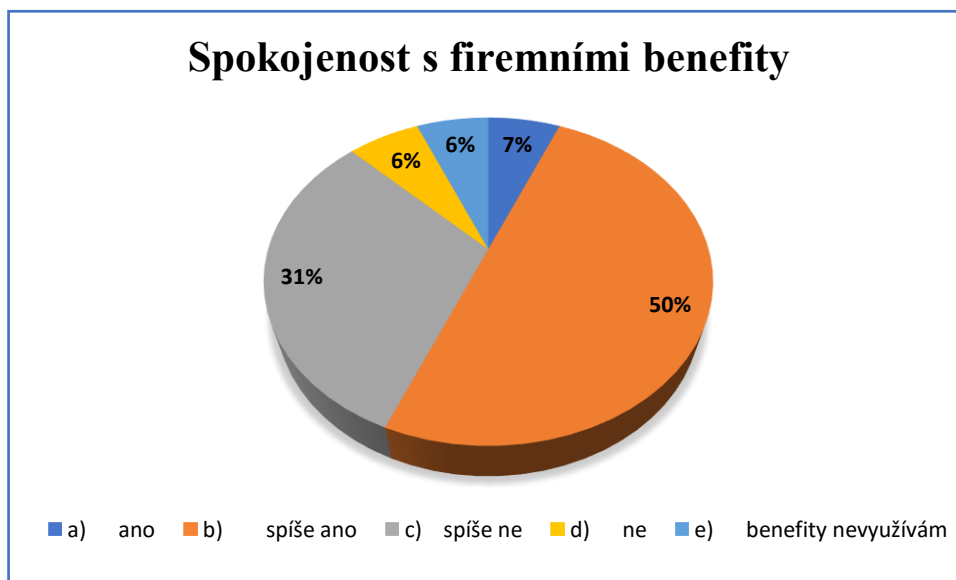


**Graf č. 15: Využívání firemních benefitů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

U níže položené otázky byl respondentům předložen seznam benefitů, které jsou ve společnosti poskytovány a jejich úkolem bylo zvolit ty, které využívají. Nejvíce využívanými benefity ve společnosti jsou výhodný mobilní tarif a penzijní připojištění. Výhodné tankování využívá 16 % dotazovaných respondentů a servis soukromých vozidel 11 % dotazovaných. Mezi méně využívané benefity patří bezplatné právní služby a výhodné vstupy na sportovní vyžití. 2 % dotazovaných nevyžívá dokonce žádné benefity.



**Otázka č. 12: Jste spokojen s nabídkou firemních benefitů ve společnosti?**



**Graf č. 16: Spokojenost s firemními benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Dále byla zjišťována spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů ve společnosti. Graf ukazuje, že přes 50 % zaměstnanců je s benefity spokojeno, avšak skoro 40 % zaměstnanců spokojeno není. Menší skupina (6 %) benefity dokonce nevyužívá.

**Otázka č. 13: Které další benefity byste ve společnosti uvítali?**

Mezi nejčastější odpovědi, které byly v dotazníku zmíněny patří:

- týden dovolené navíc,
- sick days,
- větší slevy na služby poskytované společností,
- vyšší příspěvky za odpracované roky.

**Otázka č. 14: Ohodnoťte, prosím, jak jsou pro Vás firemní benefity ve společnosti důležité.** (1. Velmi důležité, 2. spíše důležité, 3. spíše nedůležité, 4. nedůležité)

**Tabulka č. 10: Důležitost firemních benefitů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

	1.	2.	3.	4.
<b>Bezplatné právní služby</b>	3	5	20	4
<b>Penzijní připojištění</b>	20	8	4	0
<b>Výhodný mobilní tarif</b>	25	5	1	
<b>Výhodné tankování</b>	8	7	12	5
<b>Sportovní vyžití (posilovna, sauna,..)</b>	4	2	20	6
<b>Servis soukromých vozidel</b>	10	5	12	5

Tato otázka hodnotí důležitost poskytovaných benefitů pro zaměstnance. Mezi benefity, které mají pro zaměstnance největší hodnotu patří penzijní připojištění a výhodný mobilní tarif. Nejnižší hodnotu má mezi zaměstnanci sportovní vyžití a bezplatné právní služby. K malému vyžívání sportovních možností přispívá fakt, že řidiči jsou z dlouhých, především zahraničních cest velmi unaveni a nemají již na sportovní vylepšení kondice náladu ani čas. Z tabulky lze také vyčíst, že pro některé pracovníky má přínos výhodné tankování a servis soukromých vozidel a pro jiné naopak vůbec.

**Otázka č. 15: Uvažoval byste o změně zaměstnání v případě atraktivní nabídky benefitů u jiné společnosti?**



Z grafu lze vyčíst, že více než 30 % zaměstnanců by v případě jiné atraktivní nabídky benefitů odešlo ze zaměstnání.

**Otázka č. 16: Je pro Vás atraktivní odměna za přijetí nového zaměstnance na základě Vašeho doporučení?**



**Graf č. 17: Je pro Vás atraktivní odměna za doporučení nového zaměstnance?**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu lze vyčíst, že pro téměř polovinu zaměstnanců není odměna za přijetí nového zaměstnance atraktivní. Pro další polovinu je tato možnost atraktivní nebo by byla atraktivní v případě, kdyby však měli koho doporučit.

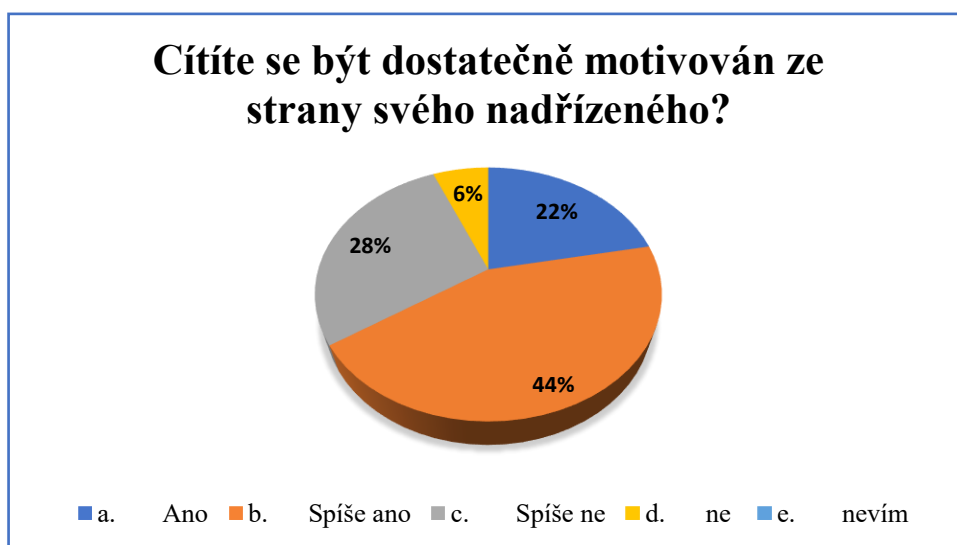
**Otázka č. 17: Je pro Vás atraktivní náborový příspěvek?**



**Graf č. 18: Náborový příspěvek** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro většinu dotazovaných respondentů je náborový příspěvek atraktivní, pouze 16 % zaměstnanců s tímto příspěvkem nesouhlasí.

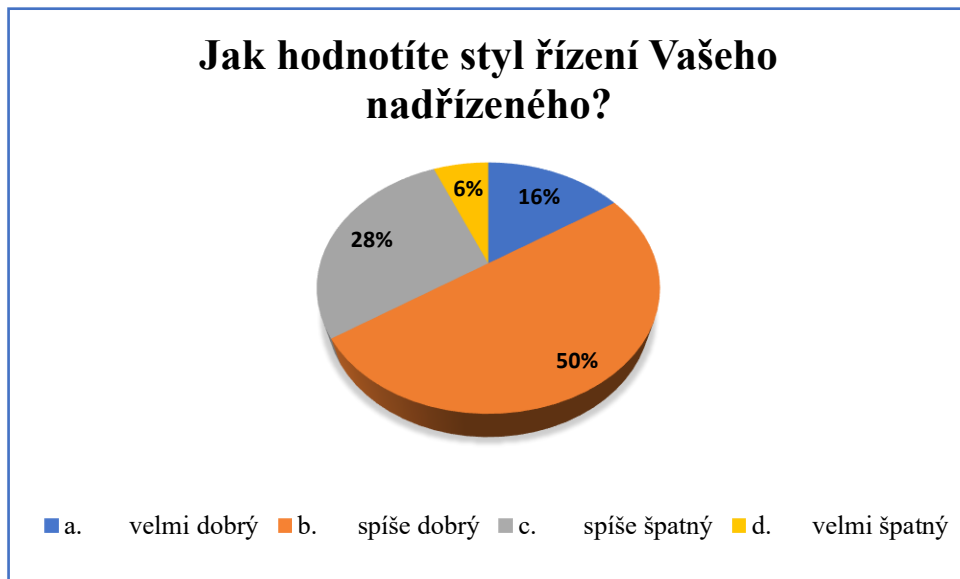
**Otázka č. 18: Cítíte se být dostatečně motivován ze strany svého nadřízeného?**



**Graf č. 19: Cítíte se být dostatečně motivován ze strany svého nadřízeného?**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Motivace zaměstnanců je důležitá, a tudíž je špatné, že přes 30 % dotazovaných s ní není spokojeno.

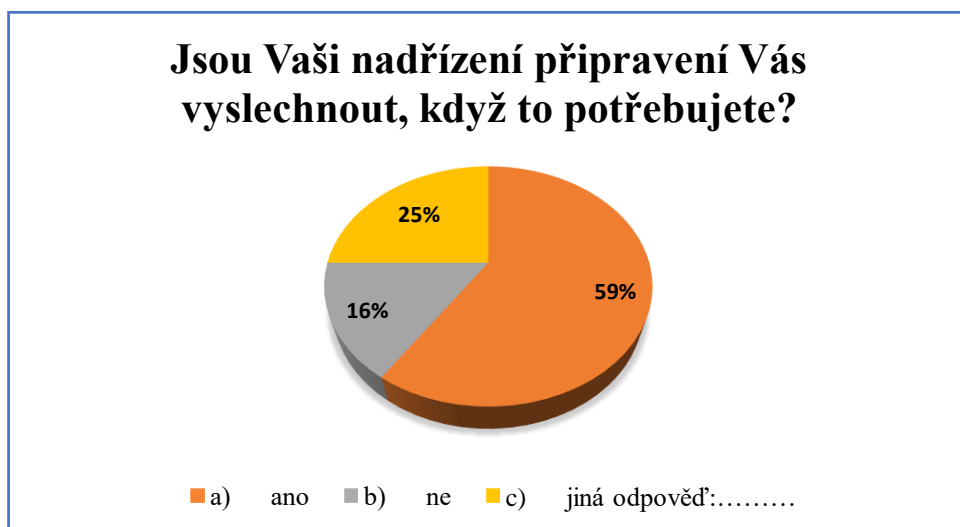
**Otázka č. 19: Jak hodnotíte styl řízení Vašeho nadřízeného?**



**Graf č. 20: Jak hodnotíte styl řízení Vašeho nadřízeného?**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Přes 60 % dotazovaných respondentů vnímá styl řízení svého nadřízeného pozitivně, zbytek jej vnímá spíše negativně.

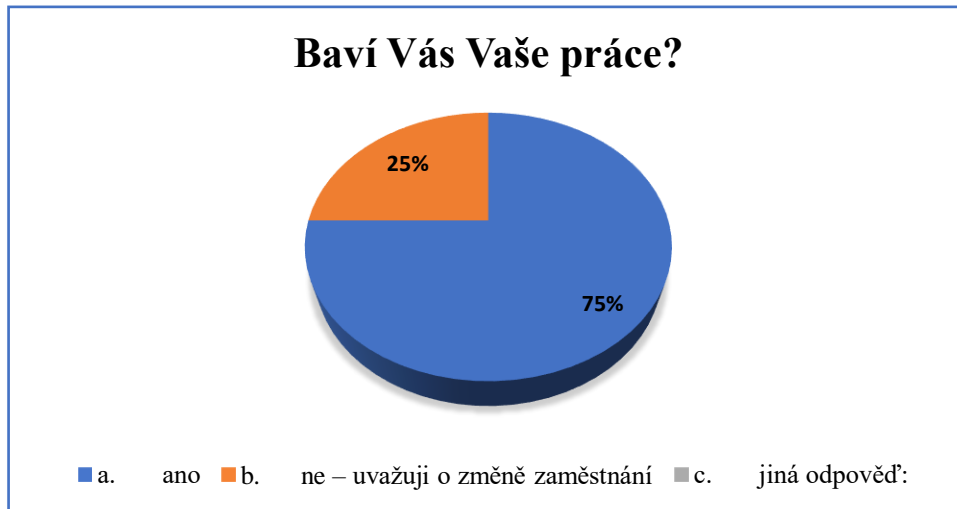
**Otázka č.20: Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás vyslechnout, když to potřebujete?**



**Graf č. 21: Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás vyslechnout, když to potřebujete?**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Více než polovina řidičů je svým nadřízeným spokojena. 16 % pracovníků uvádí, že je nadřízení nevyšlechnout a zbylých 25 % říká, že je nadřízení vyslechnou, avšak už jim nepomůžou.

**Otázka č. 21: Baví Vás Vaše práce?**

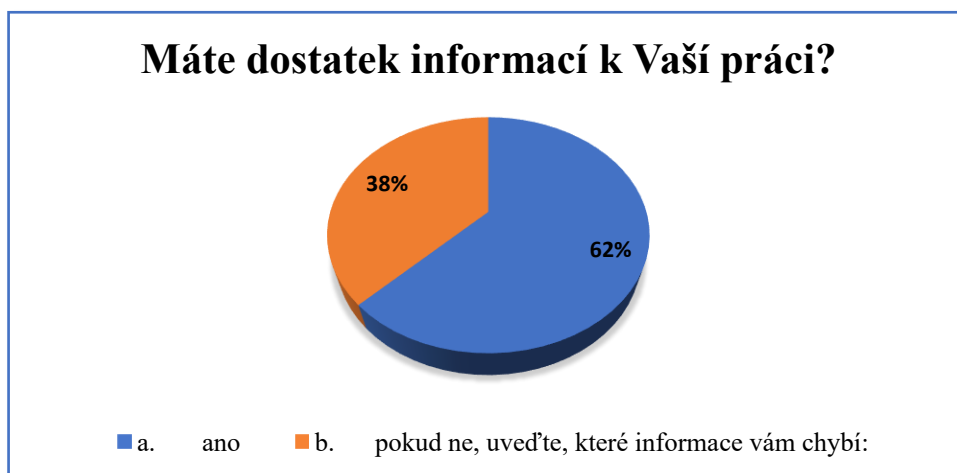


**Graf č. 22: Baví Vás Vaše práce?** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Většina dotazovaných respondentů (75 %) odpověděla, že je jejich práce baví. Zbylých 25 % uvedlo, že je práce nebaví a uvažují o změně zaměstnání.

Výsledek šetření je velmi pozitivní, avšak za zvážení stojí fakt, že 25 % pracovníků uvažuje o změně zaměstnání. Proč o tom uvažují? Z jakého důvodu je práce nebaví?

**Otázka č. 22: Máte dostatek informací k Vaší práci?**



**Graf č. 23: Máte dostatek informací k Vaší práci?** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka byla zaměřena na zjištění, zda jsou pracovníci dostatečně informováni o své práci. 62 % dotazovaných respondentů odpovědělo, že je spokojeno s množstvím informací, které mají ke své práci. Relativně neuspokojivé však může být, že téměř 40 % pracovníků nemá dostatečné množství informací. V odpovědích se například vyskytly názory, že je ve společnosti špatná komunikace. Dále některým dotazovaným chybí informace o vyplácení diet nebo informace o tom, co obsahují jednotlivé položky na výplatní pásce. Dále by někteří uvítali postup, jak vyplňovat denní záznam výkonu.

Informace se ve společnosti předávají v uspokojivém množství a vhodným způsobem, přesto se námětem k zamyšlení může stát, zda mezi jednotlivými pracovníky a odděleními kromě přenosu informací dochází také ke zpětné vazbě.

**Otázka č. 23: Byl jste při nástupu do práce řádně proškolen (zaučen)?**



**Graf č. 24: Byl jste při nástupu do práce řádně zaučen?** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Přes 90 % dotazovaných respondentů odpovědělo, že byli řádně proškoleni (zaučení). Jen malá skupina odpověděla negativně. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že školení mohlo být podrobnější.

**Otázka č. 24: Přemýšlel jste v posledních 6 měsících o změně zaměstnání?**



**Graf č. 25: Přemýšlel jste v posledních 6 měsících o změně zaměstnání?**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vysoká fluktuace pracovníků zatěžuje rozpočet společnosti a ostatní pracovníky. Vedení společnosti by proto mělo mít zájem na stabilizaci stávajících pracovníků. Proto sloužila otázka ke zjištění, jaké procento pracovníků během posledních 6 měsíců přemýšlelo o změně zaměstnání.

Z grafu je patrné, že více než 60 % dotazovaných respondentů přemýšlelo v posledním půlroce o změně zaměstnání. Vedení společnosti by se mělo zamyslet nad tím, co tyto zaměstnance vede k odchodu ze společnosti a mělo by se snažit o stabilizaci. V případě odchodu více pracovníků v krátkém časovém období by mohlo dojít k problému, že by společnost musela odmítnout zakázky, což by vedlo ke snížení zisku a možné ztrátě stávajících zákazníků.

**Otázka č. 25: Pokud jste přemýšlel o změně zaměstnání, co bylo příčinou?**

Příčiny odchodů ze zaměstnání bývají různé, některé se dají odstranit. Bylo účelné zjistit, jaké úvahy pracovníky k odchodu ze společnosti vedou, byla jim proto položena výše uvedená otázka.

U této otázky bylo možno zaškrtnout více odpovědí. Pokud opomeneme zaměstnance, kteří o odchodu neuvažovali, tak mezi nejčastější důvody uvažování o odchodu patří



příjem nebo lepší pracovní nabídka. Společnost by měla zapřemýšlet nad tím, zda by nebylo dobré navýšit platové ohodnocení.

**Otázka č. 26: Doporučil byste společnost svému známému/své známé?**



**Graf č. 26: Doporučil byste společnost svému známému?** (Zdroj: Vlastní zpracování)

V této otázce měli zaměstnanci vyjádřit svou spokojenost se společností. Na grafu lze vidět, že přes 60 % pracovníků by společnost doporučilo jejich známým, avšak velká skupina by organizaci nedoporučila. Zaměstnavatelé by se měli zamyslet nad důvodem, proč někteří zaměstnanci nechtějí společnost doporučit.

**Otázka č. 27: Uved'te, co by pomohlo zlepši Vaši práci.**

Mezi nejčastější odpovědi u této otázky patřily následující:

- větší podpora ze strany vedoucího,
- lepší spolupráce/komunikace s dispečery,
- lepší platové ohodnocení,
- lepší plánování tras.

### 3.11 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi řidiči kamionu, vplynuly následující skutečnosti.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 respondentů z celkového počtu 41. Všichni dotazovaní respondenti byli muži.

Ve společnosti jsou zaměstnanci, kteří zde pracují řadu let, věková struktura těchto zaměstnanců je bohužel 46 let a více, mladí řidiči zde nevydrží déle než 3 roky.

Téměř 30 % zaměstnanců není spokojeno se systémem odměňování, 50 % tomuto systému nerozumí (nevědí co jim náleží za odvedenou práci).

Pouhých 15 % řidičů je zcela spokojeno s výší mzdy, přes 40 % zaměstnanců si myslí, že není dostatečně ohodnoceno v rámci své profese. Tito zaměstnanci by uvítali zvýšení mzdy, někteří dokonce uvažují i o změně zaměstnání.

Mezi nejvíce využívané benefity patří zvýhodněný mobilní tarif, a penzijní připojištění. Mezi další benefity, které by pracovníci preferovali patří:

- týden dovolené navíc,
- sick days,
- větší slevy na služby poskytované společností,
- vyšší příspěvky za odpracované roky.

V závěru měli řidiči uvést, co by mohlo jejich práci zlepšit. Mezi nejčastější odpovědi patřily větší podpora ze strany vedoucího, lepší spolupráce/komunikace s dispečery, lepší platové ohodnocení, lepší plánování tras.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce se věnuje návrhům, které by měly vést ke snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti.

Návrhová část je rozdělena do 6 oblastí:

- sledování fluktuace a nákladů na fluktuaci zaměstnanců,
- sick days,
- zaměstnávání zahraničních pracovníků,
- zvýšení sazby na km,
- zlepšení komunikace mezi řidiči a dispečery a efektivnější plánování tras,
- kapesné a ubytování.

### 4.1 Sledování fluktuace zaměstnanců a nákladů souvisejí s ní

Společnost i přes velkou fluktuaci řidičů nesleduje fluktuaci ani náklady spojené s ní. Nemá tedy přehled o tom, kolik je stojí jeden zaměstnanec, který přijde do společnosti a během několika měsíců odejde. Proto bych navrhovala vypracovat excelový soubor, který by se týkal řidičů a byli v něm zaznamenány veškeré údaje a náklady.

Excelový soubor by spravovala vedoucí personálního oddělení. Soubor by byl rozdělen do pěti listů:

- popis zaměstnance,
- nástup do pracovního poměru,
- náklady,
- ukončení PP,
- tabulka pro přehled fluktuace.

List popis by obsahoval základní informace o novém řidiči:

- osobní číslo,
- jméno a příjmení,
- datum narození,
- bydliště,

- vzdělání,
- datum nástupu do PP,
- datum případného ukončení PP,
- ostatní poznámky.

List nástup do pracovního poměru by sloužil pro záznam odevzdání jednotlivých povinných dokumentů. Zde by měla vedoucího personálního oddělení kompletní přehled o všech zaměstnancích a o odevzdání jednotlivých dokumentů.

List náklady by poukazoval na náklady vynaložené na zaměstnance při nástupu do zaměstnání. Společnost doposud tyto náklady neevidovala. Přesto je však důležité, vzhledem k vysoké míře fluktuace, tyto náklady evidovat. Níže uvádím náklady, které si myslím, že by měla společnost evidovat:

- náklady na vypisování inzerátů,
- strávený čas při vyřizování potřebné dokumentace,
- strávený čas zaměstnance řídící přijímací pohovor
- vstupní lékařská prohlídka,
- školení BOZP,
- školení PO,
- psychotesty,
- zaškolení řidiče,
- pracovní oděv,
- strávený čas při vyřizování potřebné dokumentace při skončení PP,
- předání a kontrola vozidla.

List ukončení PP by byl stejně jako nástup do PP určen pro sumarizaci informací.

V tabulce pro přehled fluktuace by byla automaticky vypočítávána míra fluktuace pro jednotlivé měsíce a celkově za jednotlivé roky. Díky tomuto přehledu by mohla společnost sledovat kdy je jaká míra fluktuace.

## 4.2 Sick days

Již jsem uvedla v jiném textu výše v této práci, že dalším, neméně lákavým benefitem pro pracovníky zejména pro udržení pracovního poměru je také týden dovolené navíc nebo tzv. sick days. Standardní doba dovolených je vymezena a dána, stejně jako další pracovní podmínky, zákoníkem práce. Je ovšem faktem, že nadstandardní možnost jejího čerpání je u každé společnosti jiná a jednotliví zaměstnavatelé se vyloženě předhánějí v tom, kolik dnů dovolené svému zaměstnanci navíc nabídnou. Týden dovolené extra tedy pro naši společnost není zároveň nic, čím by se mohla pyšnit nad jinými. Avšak další a ne tolik častou možností mimo klasickou neschopenku v případě onemocnění mohou být tzv. sick days. Abychom blíže porozuměli této problematice, musíme provést alespoň částečně její definici.

V první řadě je faktem, že tato forma „volna“ se stává v posledních letech mezi zaměstnanci čím dál oblíbenější. Jedná se o firemní benefit, jež umožňuje zaměstnanci několik dní, které je možné ročně vybrat (většinou to bývá 3-5 dní ročně), pokud se necítí dobře a začíná se u něj projevovat nějaký druh nemoci. Bývá z toho důvodu využíván právě tehdy, kdy pár dní úplně stačí k vyléčení příznaku jakékoli lehčí nemoci a bylo by tedy proto zbytečné chodit kvůli tomu k doktorovi pro neschopenku a brát si třeba celý týden nemocenského volna. Velkou výhodou tohoto benefitu tudíž je, že kvůli náhlé nevolnosti nebo nachlazení nemusí jít zaměstnanec přímo k doktorovi, ale může rovnou pár dní zůstat doma. V případě sick days přitom záleží na samotném zaměstnavateli, kolik těchto dní zaměstnanci ročně dovolí, protože v zákoníku práce nejsou na rozdíl od dovolené nijak popsány – i proto může jedna firma tento benefit běžně nabízet, ale druhá nikoli. Platí zpravidla, a jak již bylo řečeno výše, takovýto zaměstnavatel zpravidla nabízí 3–5 sick days ročně. Samozřejmě ale toto zdravotní volno musí mít určitá omezení, aby jeho výhody zaměstnanci nezneužívali. Největší jeho výhodou je totiž to, že během těchto dnů „volna“ dostává zaměstnanec vyplácenou mzdu; je proto zapotřebí vše vyřizovat oboustranně takovým způsobem, aby se nejednalo o podvod ze strany zaměstnance. V případě našeho podniku jde o velmi atraktivní způsob toho, jak vyjít svým zaměstnancům vstříc, protože na cestách se potýkají s nejrůznějšími druhy závažných i méně závažných onemocnění.

Společnost plánuje v rámci jakéhosi průměru poskytovat tyto sick days dohromady 4.

Tabulka č. 11: Náklady na zavedení sick days (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	41
Průměrná měsíční mzda za rok 2018	20 215 Kč
Průměrný počet pracovních dnů v měsíci	20
Průměrná mzda na 1 den	1 011 Kč
Průměrná mzda na den včetně zdravotního a sociálního pojištění	1 355 Kč
Náklady na 4 dny sick days na 1 zaměstnance	5 420 Kč
Náklady na 4 dny celkem	222 220 Kč

### 4.3 Zaměstnávání zahraničních pracovníků

Jelikož si čeští zaměstnanci často stěžují na podmínky pracovního poměru u námi sledovaného podniku z nejrůznějších důvodů (a netýká se to jen platových podmínek) a z těchto také zvláště v poslední době z firmy odcházejí, jedním z mnoha způsobů, jak zabránit stále rostoucí fluktuaci mezi řidiči kamionové dopravy, je také možnost zaměstnávání pracovníků ze zahraničí. Zde je možno orientovat se na země bývalého východního bloku, mezi něž patří zejména sousední Slovensko, Polsko, Ukrajina, Rusko (a také další země z bývalého sovětského svazu), ale i Bulharsko nebo Rumunsko. Lidé z těchto zemí se velice rychle učí česky (nebo mají tak podobnou řeč, že si lze za určitých podmínek navzájem rozumět) a také jsou nám kulturně i historicky blízcí. Největším kladem je přitom skutečnost, že lidé z těchto zemí – zejména z toho důvodu, že jejich ekonomická situace není u nich tak dobrá a i práce se tam hledá hůře – slyší v našich šířkách i na nižší mzdu. Jsou navíc schopni kolikrát vykonávat svou práci i za jiných méně výhodných podmínek než Češi (mám na mysli např. časovou vytiženost, cestování do dalekých destinací, přespávání v autě atp.).

Na tomto místě je si dále potřeba položit otázku, zda tento nábor zahraničních pracovníků uskutečňovat čistě na firemní pěst (tzn. formou minimalizovaných reklamních či inzertních HR nákladů) anebo přes agentury, které jsou sice schopny zaměstnance sehnat lépe, zato za větší peníze.

První možnost předpokládá šíření inzerátů ve výše uvedených zemích zejména v k tomu uzpůsobeném druhu inzertních novin a na internetu. Je potřeba zde vést v úvahu především náklady na překlad inzerovaného oznámení do daného jazyka dané země. Navíc je potřeba zajistit v případě komunikace s potenciálním zaměstnancem ze strany HR také potřebné tlumočení, aby se podnik (např. přes telefon) domluvil na případném dojezdu potřebného zahraničního pracovníka. V případě tištěného média je dále potřeba počítat se zaplacením inzerátu, v případě internetového oznámení na spolehlivých a hojně navštěvovaných serverech pak převážně s jeho zviditelňováním (tzv. topováním).

Oproti tomu agentura se o všechno postará zcela sama a je dokonce schopna zprostředkovat i přijímací pohovor v dané zemi, tedy ještě předtím, než je potenciální zaměstnanec vyslán do Česka. Každá pracovní agentura si však za toto bere nemalé provize a někdy ještě i v případě trvání zaměstnaneckého poměru z každého pracovníka inkasuje podíl z vydělané mzdy.

Nevýhodou u první varianty je to, že jakmile nějaký cizinec reaguje na inzerát, měl by se dostavit na přijímací pohovor do ČR - a s tím souvisejí další náklady pro naši společnost, které v případě druhé možnosti v podstatě odpadají. Je jasné, že někdo nebude zcela zdarma cestovat (a popř. stěhovat se) tak daleko jen proto, že má v zahraničí příslibenou práci, která je zatím nejistá.

Pro příklad spolupráce „pronájmu“ příslušné personální agentury či agentur uvedu např. Ukrajinu, protože zaměstnávání lidí z těchto zemí je v poslední době nejčastější a nejpopulárnější – mimo Slováky jsou nám lidé z této země historicky i kulturně nejbližší (část Ukrajiny byla za dob první republiky geograficky dokonce součástí československých zemí). Hypoteticky by proto naše společnost mohla navázat spolupráci s takovými pracovními agenturami ve velkých ukrajinských městech, jako jsou např. Kyjev, Charkov, Dnipro, Oděsa, Doněck nebo Lvov. Tato města koncentrují velký počet zájemců o práci v České republice a k faktu, že se tito lidé chtějí usadit na západě, přispívá i skutečnost stále neukončeného rusko-ukrajinského konfliktu na východě jejich země.

Pojďme si však náklady na obě výše uvedené varianty možnosti získávání zahraničních pracovníků představit alespoň podle přibližných, v zásadě hypotetických tabulek:

**Tabulka č. 12: Vyčíslení nákladů v případě, že si zahraniční pracovníky bude společnost hledat sama (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Inzerce v tištěných zahraničních médiích</b>	1 500 Kč / měs.
<b>Inzerce na pracovních serverech v zahraničí (vč. topování)</b>	850 Kč / měs.
<b>Překlad a tlumočení</b>	4 500 Kč / měs.
<b>Příjímací pohovor v ČR a následný převoz a ubytování pracovníka (1 člověk)</b>	18 000 Kč / měs.

K této tabulce je nutno dodat, že i dočasné nebo přechodné ubytování je rovněž potřeba z něčeho zaplatit. Nejlevnější a nejschůdnější pro tyto pracovníky je bydlet na ubytovnách v blízkosti sídla společnosti, odkud se plánují rozjezdy. A nyní k druhé variantě:

**Tabulka č. 13: Vyčíslení nákladů v případě, že zahraniční pracovníky zprostředkuje agentura (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Provize za doporučení a uzavření smlouvy jednoho pracovníka:</b>	25 000 Kč / měs.
<b>Podíl z vydělané mzdy po dobu trvání 1 roku</b>	2 000 Kč / měs.
<b>Překlad a tlumočení + přijímací pohovor</b>	0 Kč / měs.
<b>Převoz a ubytování pracovníka</b>	12 000 Kč / měs.

Z výše uvedených tabulek tedy vyplývá, že stále je levnější hledat si budoucí zaměstnance sami. Celkové náklady při tomto jsou 24 850 Kč /měs., zatímco u agentury 39 000 Kč / měs., což je téměř dvakrát tolik. K výhodám druhé varianty však i přesto patří takřka nulová jazyková bariéra a taktéž firemní jistota, že adept složí přijímací pohovor v dané zemi a v případě neúspěchu při skládání úvodní zkoušky na personálním oddělení v Česku se již nemusí vracet, čímž firma nepřijde o své investované peníze. Převoz a následné ubytování však platí pro oba případy (pokud cizinec nemá konexe a možnost ubytovat se v ČR např. u rodiny). Jinak doplním, že veškeré platové podmínky a výhody, jak vyplývá z předchozích kapitol, jsou platné i pro zahraniční pracovníky, přestože by v tomto mohla firma v lecčems ušetřit. Toto je



tedy zároveň potřeba připočítat k celkovým nákladům na jednoho zaměstnance, které jsou tak v podstatě vyšší než na českého zaměstnance.

#### **4.4 Zvýšení sazby na km**

Dalším, a to neméně důležitým nástrojem zejména pro posílení motivace v oblasti platového ohodnocení zaměstnanců by mohlo být i tolik diskutované zvýšení sazby za ujetý kilometr v rámci uskutečněných cest. K tomuto připomenu, že současná mzda na kilometry je odměňována pevnou sazbou 8,50 Kč na 10 ujetých kilometrů, přičemž pak ještě existuje motivační systém v podobě uspořené výdajů na nespotřebované pohonné hmoty (viz odpovídající podkapitola). Domnívám se, že při celkové valorizaci platů a zejména v souvislosti s neustálým zdražováním nejrůznějších komodit i služeb by zaměstnavatele nemělo příliš bolet za každých takto ujetých 10 km přidat alespoň 1,50 Kč. Výhledově bych zvažovala dokonce i navýšení až na 12 Kč za 10 takto ujetých km, a to zejména v souvislosti s prokazatelně nadstandardně odvedeným a spolehlivým pracovním výkonem.

#### **4.5 Efektivnější plánování tras**

Mezi další nástroje snížení stále zvyšující se fluktuace mezi zaměstnanci můžeme zařadit i pokusy o efektivnější plánování tras. V komunikaci s některými řidiči jsem v tomto totiž zaznamenala určité nedostatky.

Za všechny přikládám vyjádření jednoho ze zaměstnanců kamionové dopravy: *„Plánování tras? Tak to je individuální... Řidič musí některé dny stát, protože musí mít odpočinek. Všeobecně by se však dalo říci, že jedním z problémů je, že někteří řidiči mají za měsíc málo najetých kilometrů, a to přestože jsou skoro pořád pryč. Takže pak je problém v naplánovaných trasách. Je prostě důležité využít řidiče, co opravdu jezdit chtějí, a naplánovat to tak, aby jim vyšel výkon a nemuseli někde zbytečně čekat. A aby na sebe náklady a výklady lépe navazovaly. Další možností pak je, že v opačném případě se nebude hodnotit podle ujetých kilometrů, což se ale změnit neplánuje“* (26).

K tomuto je dobré doplnit, že firma doposud zřejmě nevyužívá nejvyspělejších digitálních technologií, které by mohly práci všech značně usnadnit. Nepatří mezi ně jen

GPS zařízení se zapnutou oznamovací polohou, které sleduje řidiče na cestách podle aktuálního místa pohybu, ale i jiné systémy. Výsledkem by tak měl být velice propracovaný logistický (IT) systém, který by jednotlivé složky přepravy plánoval tak, aby ještě více zkoordinoval práci mezi jednotlivými navazujícími procesy a subjekty. Operátorka či dispečerka tak bude moci sledovat nejenom, kde se momentálně konkrétní řidič nachází, ale bude schopna i lépe naplánovat související nakládání nebo vykládání zboží, ale stejně tak jeho přestávky nebo odpočinek. A je opravdu škoda, že firma neplánuje změnit či zcela zrušit systém hodnocení dle najetých kilometrů, protože na toto si řidiči nejvíce ztěžují a jsou z toho zároveň i nejvíce ve stresu. K tomuto ještě doplním velmi důležitou informaci, že průměr ujetých kilometrů za r. 2017 a 2018 u řidičů kamionové dopravy činil 8 500 km za měsíc, přičemž nad požadovaných 10 000 najede vždy tak maximálně jeden řidič měsíčně.

#### **4.6 Zlepšení komunikace mezi řidiči a dispečery**

Vztahy podřízených s nadřízenými jsou jednou z nejdůležitějších a někdy bohužel také jednou z nejkomplicovanějších a také stále propíranou záležitostí – jak v komunikaci mezi řadovými pracovníky, tedy na horizontální úrovni, tak i mezi jednotlivými pozicemi (vertikálně). Je jasné, že veškerá tato komunikace nebude nikdy bez problémů a v případě řady nepochopení může vést nejen k vzájemnému nepochopení, ale třeba i k ukončení pracovního poměru. Svou povahou se tato záležitost řadí spíše do odborné oblasti psychologie, což dokazuje její nezastupitelný lidský faktor, charakter a projevené druhy chování. Lidé jsou různí – pesimisté, optimisté, sangvinici, cholericí, melancholici nebo flegmatici – a v interakci mezi nimi může dojít k řadě konfrontací, které nemusejí primárně souviset jen s provedením konkrétního zadaného pracovního úkonu. Je tedy zapotřebí, aby se obě strany obrnily trpělivostí a snažily se každou věc řešit pokud možno nekonfliktně. Jinak opravdu hrozí nepochopení, které může ze strany nadřízeného vést k uvalení někdy ne až třeba tak spravedlivé sankce, nebo v případě podřízeného k pomluvě či neúctě ke svému šéfovi. Na druhou stranu je radost sledovat, pokud jsou v práci nadstandardní přátelské vztahy a atmosféra; leč, jak dokazuje tato práce na několika místech – nejenom ve výzkumu, ale v pouhé skutečnosti, že fluktuace ve firmě stále roste – není to tedy zřejmě případ našeho logistického „centra“. Lidé přitom odcházejí z různých důvodů a není potřeba si to brát zrovna osobně. Úkolem této

práce je však najít způsoby, jak těmto odchodům a nežádoucí fluktuaci do budoucna zabránit a nehledat jenom důvody, proč, jak a co je na těch nebo oněch stranách špatně. Vše je totiž relativní a není podstatné jenom to, co člověk řekne a jakým tónem, ale jak je to také druhou stranou pochopeno a jak ta druhá strana následně reaguje. A samozřejmě rovněž záleží na vzájemné snaze o jakýsi druh porozumění, respektu a úcty. Výsledkem tak může být konstruktivní, ale i méně konstruktivní dialog. Je potřeba jeho umění posilovat a zdokonalovat a nezáleží ani v nejmenším na stupni dosaženého vzdělání.

A nyní ke zlepšení komunikace mezi řidiči a dispečery. Opět k tomu využijí vyjádření z rozhovoru s jednoho z dispečerů: „*K důvodům uvedu to, že je prostě potřeba, aby obě strany mnohem lépe komunikovaly. Řidiči musí mít pocit, že se můžou na dispečera obrátit, a dispečer zase musí mít od řidiče zpětnou vazbu a s tou pak pracovat.*“ (26). Je tedy jasné, že tato komunikace musí být v budoucnu více recipročně prospěšná. Pomoci v tomto by mohl i výše determinovaný a zlepšený integrovaný komunikační systém, který na jednu stranu přiměje operátory, aby cestu řidiče více připravily a naplánovaly, na druhou stranu toto více vzbudí důvěru řidiče v dispečery. Řešením v tomto by mohly být i jisté teambuildingové aktivity, které by podnik pořádal pro upevňování vzájemné důvěry mezi těmito pracovníky. Je sice smutnou skutečností, že mezi podniky tohoto druhu se příliš nepraktikují, ale prostřednictvím alespoň jednoho víkendů plného pracovního i méně formálního sblížení by to mohlo velmi pomoci (bez ohledu na pohlaví).

#### **4.7 Kapesné a ubytování**

Další, v tomto případě variabilní motivační složkou v oblasti odměňování (a taktéž nástrojem pro zamezení rostoucí fluktuace) by mohlo být symbolické kapesné a možnost ubytování na zahraničních cestách, aby zaměstnanec nemusel spát v autě. Toto symbolické kapesné v řádu max. 5 € na den by obdrželi ti zaměstnanci, kteří jsou k firmě nejloajálnější (tedy vydrží ve společnosti více než alespoň dva roky), jsou zároveň spolehliví a mají maximální výsledky (např. i v úsporách ve spotřebě pohonných hmot). Možnost ubytování by byla dále k dispozici od začátku de facto všem řidičům, budou si na ni ale muset přispívat poměrným podílem ze svých vlastních

kapes. Pro představu této motivační variabilní složky navrhované nepeněžní odměny uvádím následující tabulku:

**Tabulka č. 14: Variabilní složka mzdy** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Zaměstnán méně než 1 rok</b>	Vlastní podíl 95 % / noc
<b>Zaměstnán více než 1 rok</b>	Vlastní podíl 80 % / noc
<b>Zaměstnán více než 2 roky</b>	Vlastní podíl 60 % / noc
<b>Zaměstnán více než 5 let</b>	Vlastní podíl 40 % / noc
<b>Zaměstnán více než 10 let</b>	Vlastní podíl 30 % / noc

K výše uvedené tabulce doplním, že možnost přenocování v hotelu či motelu by probíhala většinou u dálnic a jen v místech, kde jsou nasmlouvaní nocležní partneři (těchto míst by v budoucnu neplánovala firma zatím moc, ale jednalo by se o některé cestovní klíčové body). Výhodou této strategie je skutečnost, že v určitou dobu by měl být řidič k dispozici na konkrétním cílovém místě.

Je to jen hypotéza nebo návrh, jak jinak by ještě firma mohla vyjít v budoucnu svým řidičům, kteří snadno odcházejí zejména v okamžiku, kdy zjistí či objeví, že jiná logistická společnost jim nabízí výhodnější podmínky.

## **4.8 Zhodnocení návrhové části**

Závěrem této kapitoly týkající se návrhů a doporučení pro snížení či úplné zamezení fluktuace na straně řidičů kamionové dopravy bych chtěla doplnit, že jednak tyto obsahují čistě procesní či systémové záležitosti, ale i zlepšení platových podmínek nebo rozšíření stávajících benefitů (resp. zaměstnaneckých výhod). Je důležité si v tomto uvědomit především dvě věci: zaprvé zlepšení procesních a systémových záležitostí nic nestojí – je to skoro zadarmo a stačí v nich změnit pohled společnosti na fungování vertikálních a horizontálních vztahů v nich, načež může směle tyto změny svým pracovníkům nabídnout; zadruhé zlepšení platových podmínek či rozšíření stávajících zaměstnaneckých výhod sice svým zaměstnancům pomůže v jejich leckdy tíživé finanční situaci, na druhou stranu bude něco společnost stát. Je proto potřeba zamyslet se komplexně nad tím, proč někteří zaměstnanci ze společnosti odcházejí a jaké jsou jejich důvody doopravdy – zda finanční či spíše nefinanční povahy, popř. kombinací

obou těchto (jejich přesný nebo alespoň přibližný podíl je však třeba důkladně a měřitelně propočítat na základě aplikace vhodné analýzy) – a tyto negativní dopady co nejvíce eliminovat a do budoucna vylepšit.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout řešení pro snížení fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cíle bylo dosaženo nastudováním teoretických poznatků, které byly následně zpracovány v teoretické části.

V praktické části byla v první řadě představena společnost, její historie, organizační struktura, hlavní trhy a zákazníci. Poznátky z teoretické části byly dále použity při vyčíslení míry fluktuace a popsání pracovního procesu. V neposlední řadě byl v praktické části proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců se společností.

Na základě průzkumu byly odhaleny určité skutečnosti, které vedou pracovníky k ukončení pracovního poměru.

Doporučením společnosti byla možnost zaměstnávání zahraničních pracovníků, navýšení základní složky mzdy, sick days, dále také lepší komunikace mezi vedením a řidiči a v neposlední řadě sledování fluktuace a náklady související s ní.

Hlavním přínosem diplomové práce bylo rozkrytí míst, která jsou nebo by mohla být do budoucna příčinou zvýšené fluktuace zaměstnanců, a to pomocí podrobné analýzy této fluktuace. Se snižující se fluktuací klesají zároveň fluktuační náklady, jako jsou náklady na nábor nových zaměstnanců, na jejich zaučení a zaškolení, a dále adaptační doba, po kterou se seznamují se společností. Důležitým, leč opomíjeným přínosem, je také obraz společnosti v očích potencionálních zaměstnanců, obchodních partnerů, široké veřejnosti, který je při nízké fluktuaci pozitivní.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-9-9.
2. MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-856-2329-3.
3. BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-7.
4. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
5. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
6. DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
7. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
8. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
9. ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, Božena. *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada, 2002. Psyché (Grada). ISBN 80-247-9006-8.
10. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. Manažer. ISBN 978-80-248-3829-8.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
13. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.
14. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2., přeprac. a rozš. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

15. KOCIANOVÁ, Renata, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
16. RODWELL, John; gulyas. The impact of the psychological contract, justice and individual differences: nurses take it personally when employers break promises. *Journal of Advanced Nursing* [online]. 2013,(12), 2774-2785 [cit. 2019-01-12]. DOI: 10.1111/jan.12160. ISSN 0309-2402.
17. URBAN, Jan, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2003. Psyché (Grada). ISBN 80-863-9546-4.
18. FINANCE.CZ, *Daně a mzdy*. [online]. [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>
19. BUSINESSINFO.CZ, *Zaměstnanecké benefity a daně*. [online]. [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>
20. EPRAVO.CZ, *Mzda a základní mzdové formy* [online]. [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>
21. JUSTICE.CZ, *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=579777&typ=PLATNY>
22. SPOLEČNOST.CZ, *O nás* [online]. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <http://www.spolecnost.cz/>
23. *Kolektivní smlouva 2017-2018*. Vybraná společnost, 2017.
24. *Výroční zpráva 2017*. Vybraná společnost, 2017.
25. *Výroční zpráva 2018*. Vybraná společnost, 2018.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

PO	požární ochrana
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PHM	pohonné hmoty
DODK	denní údržba a kontrola vozu
NV	nakládka, vykládka
NEV	nesouvisí s přepravou
SO	sobota
NE	neděle
DPH	daň z přidané hodnoty

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Délka zaměstnání ve společnosti .....	50
Graf č. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců .....	51
Graf č. 3: Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření .....	52
Graf č. 4: Míra odchodů.....	53
Graf č. 5: Pohlaví dotazovaných zaměstnanců .....	56
Graf č. 6: Věková struktura dotazovaných zaměstnanců.....	57
Graf č. 7: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	57
Graf č. 8: Délka pracovního poměru ve společnosti.....	58
Graf č. 9: Spokojenost se systémem odměňování .....	59
Graf č. 10: Rozumíte systému odměňování? .....	59
Graf č. 11: Ohodnocení v rámci profese.....	60
Graf č. 12: Spokojenost s výší mzdy .....	61
Graf č. 13: Rozumíte všem údajům na výplatní pásce?.....	62
Graf č. 14: Obdržel jste informace o všech benefitech? .....	63
Graf č. 15: Využívání firemních benefitů .....	64
Graf č. 16: Spokojenost s firemními benefit .....	65
Graf č. 17: Je pro Vás atraktivní odměna za doporučení nového zaměstnance? .....	67
Graf č. 18: Náborový příspěvek.....	68
Graf č. 19: Cítíte se být dostatečně motivován ze strany svého nadřízeného? .....	68
Graf č. 20: Jak hodnotíte styl řízení Vašeho nadřízeného?.....	69
Graf č. 21: Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás vyslechnout, když to potřebujete? .....	69
Graf č. 22: Baví Vás Vaše práce? .....	70
Graf č. 23: Máte dostatek informací k Vaší práci? .....	70
Graf č. 24: Byl jste při nástupu do práce řádně zaučen?.....	71
Graf č. 25: Přemýšlel jste v posledních 6 měsících o změně zaměstnání? .....	72
Graf č. 26: Doporučil byste společnost svému známému? .....	73

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Křivka přežití.....	17
Obrázek č. 2: Postup vedoucí při řízení adaptace pracovníka .....	26
Obrázek č. 3:Postup vedoucí při řízení adaptace pracovníka – pokračování .....	27
Obrázek č. 4: Model celkové odměny .....	31
Obrázek č. 5: 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance .....	35
Obrázek č. 6: Organizační struktura .....	40

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Analýza míry přežití .....	17
Tabulka č. 2: Psychologická smlouva: dvě strany - varianty vzájemných očekávání ....	25
Tabulka č. 3: Prémie za úspory PHM .....	47
Tabulka č. 4: Počet zaměstnanců .....	49
Tabulka č. 5: Analýza zaměstnanců podle věku .....	49
Tabulka č. 6: Analýza pracovníků podle délky zaměstnání ve společnosti.....	50
Tabulka č. 7: Vzdělání pracovníků .....	51
Tabulka č. 8: Míra odchodů zaměstnanců .....	53
Tabulka č. 9: Index stability .....	54
Tabulka č. 10: Důležitost firemních benefitů .....	66
Tabulka č. 11: Náklady na zavedení sick days .....	78
Tabulka č. 12: Vyčíslení nákladů v případě, že si zahraniční pracovníky bude společnost hledat sama .....	80
Tabulka č. 13: Vyčíslení nákladů v případě, že zahraniční pracovníky zprostředkuje agentura.....	80
Tabulka č. 14: Variabilní složka mzdy .....	84

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Adaptační plán

Příloha 2: Vzor dotazníkového šetření

## ADAPTAČNÍ PLÁN ZAMĚSTNANCE

### ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Příjmení, jméno, titul:	
Druh práce (funkce):	
Útvar/Divize:	
Středisko:	Osobní číslo:

Adaptační plán zaměstnance je zpracován v souvislosti:  
(odpovídající zakroužkujte)

- 1) s nástupem do pracovního poměru  
2) s přeřazením
- a) na nové pracoviště  
b) na nový druh práce

### A. OBSAH ADAPTAČNÍHO PLÁNU

**1) Seznámení s pracovištěm, popisem pracovních činností a spoluzaměstnanci:**

Termín: \_\_\_\_\_ Kým/Podpis: \_\_\_\_\_

**2) Seznámení s politikou kvality, cíli kvality, interními normami, příručkou kvality a směrnicemi, s obsahem norem řady ISO 9001, seznámení se s pravidly ochrany osobních údajů (GDPR):**

Termín: \_\_\_\_\_ Kým/Podpis: \_\_\_\_\_

**3) Seznámení s odbornými předpisy, platnými řídicími a organizačními akty:**

Termín: \_\_\_\_\_ Kým/Podpis: \_\_\_\_\_

**4) Zpracování a výkon:**

Termín: \_\_\_\_\_ Kým/Podpis: \_\_\_\_\_

**5) Zpracování - výkon činností pod dohledem určeného zaměstnance:**

Termín: \_\_\_\_\_ Kým/Podpis: \_\_\_\_\_

**6) Získávání potřebné odborné způsobilosti, případné požadavky na doplnění, případné rozšíření vzdělání:**

Termín: \_\_\_\_\_ Kým/Podpis: \_\_\_\_\_

Datum zpracování části A:

\_\_\_\_\_ podpis zaměstnance

\_\_\_\_\_ podpis zpracovatele

\_\_\_\_\_ podpis manažera kvality

\_\_\_\_\_ schválil

**B. VYHODNOCENÍ PLNĚNÍ ADAPTAČNÍHO PLÁNU ZAMĚSTNANCE**

1) Zhodnocení plnění obsahu adaptačního plánu:

2) Přípomínky, podněty a názory adaptovaného zaměstnance:

3) Celkové hodnocení - cíle adaptačního plánu:

*(odpovídající zakroužkujte)*

Hodnocení z pohledu adaptovaného zaměst.:

- a) byly splněny
- b) byly splněny zčásti - opatření k nápravě
- c) nebyly splněny - určení dalšího postupu

Hodnocení z pohledu nadřízeného adap.zaměst.

- a) byly splněny
- b) byly splněny zčásti - opatření k nápravě
- c) nebyly splněny - určení dalšího postupu

Datum zpracování části B:

\_\_\_\_\_ podpis zaměstnance

\_\_\_\_\_ podpis zpracovatele

\_\_\_\_\_ podpis manažera kvality

\_\_\_\_\_ schválil

## **DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ**

Dobrý den,

jmenuji se Pavlína Kožená a jsem studentkou Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického v Brně. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku týkajícího se Vaší pracovní spokojenosti v současném zaměstnání. Výsledky tohoto průzkumu poslouží pro účely mé diplomové práce. Ráda bych Vás požádala o co nejpravdivější a nejpresněji vyplněné informace a v případě, kdy si nebudete jisti výběrem odpovědi, označte prosím tu nejvíce vyhovující z nabízených. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere pár minut. Předem děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

### **OBECNÉ INFORMACE**

#### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) muž
- b) žena

#### **2. Kolik je Vám let?**

- a) do 25 let
- b) 26–35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 let a více

#### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní
- b) vyučen/a



- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

**4. Jak dlouho pracujete v této společnosti?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-5 let
- d) 6-10 let
- e) 11-15 let
- f) 16 let a více

**ODMĚŇOVÁNÍ**

**5. Jste spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) ani spokojen/a, ani nespokojen/a

**6. Rozumíte systému odměňování?**

- f) ano
- g) ne
- h) rozumím jen některým věcem
- i) nerozumím (doplňte).....

**7. Myslíte si, že jste dostatečně ohodnoceni v rámci vaší profese?**

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

**8. Jste spokojen/a s výší mzdy?**

- j) ano, za práci, kterou dělám, je mzda dostatečná
- k) částečně spokojen
- l) jsem nespokojen/a, rád/a bych bral/a měsíčně o .....Kč více
- m) jsem zásadně nespokojen/a, kvůli mzdě uvažuji o změně zaměstnavatel
- n) jiná odpověď.....

**9. Rozumíte všem údajům na výplatní pásce?**

- o) ano – údajům tam uvedeným rozumím
- p) ano – uvítal/a bych však podrobnější rozpis jednotlivých složek
- q) ne, údajům vůbec nerozumím
- r) jiná odpověď.....

**BENEFITY**

**10. Obdržel/a jste dostatečné informace týkající se všech firemních benefitů ve společnosti?**

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

**11. Které firemní benefity ve společnosti využíváte?**

- d) bezplatné právní služby
- e) penzijní připojištění
- f) výhodný mobilní tarif
- g) výhodné tankování
- h) sportovní vyžití (posilovna, tenisové kurty, sauna)
- i) servis soukromých vozidel
- j) nevyžívám žádné benefity

**12. Jste spokojen/a s nabídkou firemních benefitů ve společnosti?**

- k) ano
- l) spíše ano
- m) spíše ne
- n) ne
- o) benefity nevyužívám

Pokud byla Vaše odpověď „ne“ nebo „spíše ne“, případně „benefity nevyužívám“, uveďte prosím důvody:

.....

**13. Které další benefity byste ve společnosti uvítali?**

.....  
.....  
.....  
.....

**14. Ohodnoťte prosím, jak jsou pro Vás firemní benefity ve společnosti důležité:**

**1. velmi důležité, 2. spíše důležité, 3. spíše nedůležité, 4. nedůležité.**

Vyplňte pouze jednu odpověď na řádku.

	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------

<b>Bezplatné právní služby</b>				
<b>Penzijní připojištění</b>				
<b>Výhodný mobilní tarif</b>				
<b>Výhodné tankování</b>				
<b>Sportovní vyžití (posilovna, tenisové kurty, sauna)</b>				
<b>Servis soukromých vozidel</b>				

..

**15. Uvažoval/a byste o změně zaměstnání v případě atraktivní nabídky benefitů u jiné společnosti?**

- p) ano, benefity jsou pro mě velmi motivující a lákavé
- q) ne, kvůli odměnám bych zaměstnání neměnil/a

**16. Je pro Vás atraktivní odměna za přijetí nového zaměstnance na základě Vašeho doporučení?**

- r) ano
  - s) ne
  - t) jiná
- odpověď:.....

**17. Je pro Vás atraktivní náborový příspěvek?**

- u) ano

v) ne

w) jiná odpověď:.....

## **VZTAHY**

**18. Cítíte se být dostatečně motivován/a ze strany svého nadřízeného?**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. ne
- e. nevím

**19. Jak hodnotíte styl řízení Vašeho nadřízeného?**

- a. velmi dobrý
- b. spíše dobrý
- c. spíše špatný
- d. velmi špatný

**20. Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás vyslechnout, když to potřebuje?**

- a) ano
- b) ne
- c) nevím
- d) jiná  
odpověď:.....

## **PRACOVNÍ SPOKOJENOST**

**21. Baví Vás Vaše práce?**

- a. ano
- b. ne – uvažuji o změně zaměstnání
- c. jiná  
odpověď:.....  
.....

**22. Máte dostatek informací k Vaší práci?**

- a. ano
- b. pokud ne, uveďte, které informace vám chybí:.....

**23. Byl/a jste při nástupu do práce řádně proškoleni (zaučeni)?**

- a. ano
- b. ne
- c. nevím
- d. nevzpomínám si
- e. jiná odpověď:.....

**24. Přemýšlel/a jste v posledních 6 měsících o změně zaměstnání?**

- a. ano
- b. ne

**25. Pokud jste přemýšlel/a o změně zaměstnání, co bylo příčinou? Zaškrtněte více variant.**

- a) lepší pracovní nabídka
- b) přístup nadřízeného
- c) velké pracovní vytížení
- d) lokace pracoviště
- e) nejistota zaměstnání
- f) příjem
- g) systém odměn
- h) o změně zaměstnání jsem neuvažoval/a

i) jiná

odpověď:.....

**26. Doporučil/a byste firmu svému známému/své známé?**

a) ano

b) ne

**27. Uveďte, co by pomohlo zlepšit Vaši práci? (uveďte i maličkosti, které Vám pomohou)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....