

Projekt snížení fluktuace ve vybrané společnosti

Bc. Veronika Fojtíková

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Fojtíková**
Osobní číslo: **M14701**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt snížení fluktuace ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte přehled teoretických poznatků na téma fluktuace.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt snížení fluktuace ve vybrané společnosti.

Závěr



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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

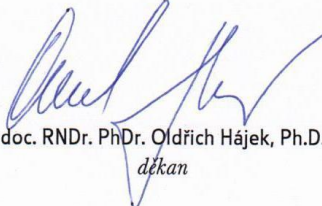
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

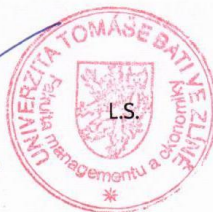
ROSEMARY THOMSON. Managing people. 3. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 9780750656184.

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

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicity Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 14.4.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem projektu snížení fluktuace ve vybrané společnosti na základě analytické části. Práce je složena ze dvou celků, teoretické a praktické části. V teoretické části je provedena literární rešerše problematiky fluktuace a řízení lidských zdrojů a jeho vlivu na fluktuaci s využitím tuzemské a zahraniční literatury. Součástí praktické části je část analytická, jež se zabývá analýzou fluktuace a jejími náklady, personálními činnostmi a fluktuačními tendencemi. V rámci projektové části je navržen samotný projekt snížení fluktuace ve vybrané společnosti.

Klíčová slova: fluktuace, míra fluktuace, řízení lidských zdrojů, struktura zaměstnanců, náklady na fluktuaci, analýza fluktuace, fluktuační tendence

ABSTRACT

This master thesis deals with proposing of a project of the turnover reduction in the selected company on the basis of the analytical part. This following paper consists of two parts, theoretical and practical. There is a literature review done on the topic employee turnover and human resources management and its impact on employee turnover using domestic and foreign literature in the theoretical part. Analytical section, which deals with analysis of employee turnover and its costs, human resources activities, employee turnover tendency, is part of the practical segment of this paper. In the framework of the project part is proposed itself project of the turnover reduction in the selected company.

Keywords: employee turnover, employee turnover rate, human resources management, employee composition, employee turnover costs, analysis of employee turnover, employee turnover tendency

Ráda bych na tomto místě vyjádřila poděkování všem, kteří byli nápomocní při psaní této diplomové práce. Především děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za čas, odborné rady a připomínky při zpracování daného tématu. Současně děkuji vedení vybrané společnosti za umožnění zpracování tématu a poskytnuté informace, bez nichž by práci nebylo možné realizovat. Zároveň patří velké díky i mé rodině.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronicky nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 FLUKTUACE.....	13
1.1 DRUHY FLUKTUACE	13
1.2 NEGATIVNÍ A POZITIVNÍ STRÁNKY FLUKTUACE	14
1.2.1 Přínosy fluktuace.....	15
1.2.2 Negativa a náklady fluktuace	15
1.3 MĚŘENÍ FLUKTUACE	17
1.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FLUKTUACI ZAMĚSTNANCŮ	19
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO VLIV NA FLUKTUACI	21
2.1 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A EVIDENCE ZAMĚSTNANCŮ	21
2.2 ŘÍZENÍ ADAPTACE ZAMĚSTNANCE.....	22
2.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	23
2.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	24
2.4.1 Nabídka zaměstnaneckých benefitů	25
2.5 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
2.6 KULTIVACE PRACOVNÍCH VZTAHŮ	27
2.7 ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE	29
2.8 ZVLÁDnutí ODCHODU ZAMĚSTNANCE	31
3 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	36
4.1.1 Personální odbor.....	37
4.2 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI.....	38
4.2.1 Struktura zaměstnanců dle divizí	41
4.3 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH UKAZATELŮ	42
5 ANALÝZA FLUKTUACE	45
5.1 ANALÝZA PŘÍČIN FLUKTUACE	46
5.2 ANALÝZA FLUKTUACE DLE STŘEDISEK.....	47
5.3 ANALÝZA FLUKTUACE DLE PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ	48
5.4 ANALÝZA FLUKTUACE V PRVNÍM ROCE ZAMĚSTNÁNÍ	48
5.5 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOJENÝCH S FLUKTUACÍ	50
6 NASTAVENÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ OVLIVŇUJÍCÍCH FLUKTUACI.....	53
7 PRŮZKUM FLUKTUAČNÍCH TENDENCÍ	56
8 SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	58
9 PROJEKT SNÍŽENÍ FLUKTUACE VE SPOLEČNOSTI.....	59

9.1	CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU	59
9.2	KLÍČOVÉ AKTIVITY	60
9.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	62
9.4	ZAJIŠTĚNÍ PROSTŘEDKŮ PRO REALIZACI PROJEKTU	63
9.5	ROZPOČET PROJEKTU	65
9.5.1	Výnosnost projektu	66
9.6	HARMONOGRAM PROJEKTU.....	67
9.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	69
10	SHRNUTÍ PROJEKTU	72
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Fluktuace zaměstnanců je v současné době považována za jedno z úzkých míst v managementu lidských zdrojů. Pokud se společnosti neumějí postarat o kvalitní zaměstnance, ztrácí cenný lidský kapitál, který je jedním z faktorů ovlivňujících úspěch společností. Společnosti, které disponují kvalitními zaměstnanci, zvyšují svou efektivitu nejen úsporou nákladů na proces fluktuace a přijímání nových zaměstnanců, ale i vyšší výkonností zaměstnanců. S fluktuací zaměstnanců jsou především spojeny náklady na fluktuaci, které jsou nezanedbatelnou nákladovou položkou a společnosti by měli mít představu o jejich výši. Snižování fluktuace je proto nepřehlédnutelnou úsporou pro společnost.

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt snížení fluktuace ve vybrané společnosti na základě výsledků analytické části.

Práce je rozdělena na dva celky, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je provedena literární rešerše s využitím tuzemských i zahraničních zdrojů na téma fluktuace a jejích atributů, jakož jsou druhy, negativní a pozitivní stránky, měření a faktory ovlivňující fluktuaci. Další části jsou věnovány řízení lidských zdrojů a jeho vlivem na fluktuaci.

Praktická část se skládá z analytické a projektové části. Úvodem analytické části je charakteristika společnosti, a to zejména z pohledu organizační struktury a personálního odboru. Následně navazují analýzy struktury zaměstnanců, vybraných personálních ukazatelů společnosti, samotné fluktuace a jejich příčin a nákladů s ní spojených. Dalším krokem je průzkum fluktuačních tendencí a popis nastavených personálních činností ve společnosti.

V projektové části je prezentován samotný proces tvorby projektu, kdy v prvním kroku jsou stanoveny cíle a přínosy projektu, klíčové aktivity s jednotlivými odpovědnostmi a prostředky pro realizaci projektu. Následně je pozornost věnována rozpočtu a výnosnosti projektu, harmonogramu a rizikové analýze projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt snížení fluktuace ve vybrané společnosti na základě výsledků analytické části. V návaznosti na hlavní cíl je provedena dekompozice na dílčí cíle s popisem metod sloužících k dosažení daných cílů.

1. Vypracování teoretické části pomocí literární rešerše s využitím dostupné tuzemské i zahraniční literatury, která je zpracována na základě 9 cizojazyčných a 16 tuzemských zdrojů.
2. Zpracování analytické části, jejíž důležitou součástí je rozbor struktury zaměstnanců, který je popsán a zpracován graficky na základě interních dokumentů společnosti.
3. Vyčíslení personální ukazatelů, které jsou vybrány dle teoretických poznatků a významnosti ukazatelů pro management řízení lidských zdrojů, na základě interních dokumentů společnosti.
4. Analyzování současného stavu fluktuace zaměstnanců ve společnosti pomocí ukazatele míry fluktuace, který je stanoven na základě interních dat společnosti jak pro dobrovolnou, tak i pro nedobrovolnou fluktuaci, přičemž je analýza zaměřena především na dobrovolnou fluktuaci.
5. Podrobnější analyzování současného stavu fluktuace zaměstnanců podle středisek, pracovního zařazení a v prvním roce zaměstnání, ve kterém je analýza především zaměřena na fluktuaci ve zkušební době, na základě interních dat společnosti.
6. Stanovení příčin odchodu zaměstnanců. Pokud příčiny nelze jednoznačně stanovit, provést průzkum fluktuačních tendencí, ze kterého lze dedukovat možné příčiny odchodů na základě interních dat společnosti.
7. Provedení analýzy nákladů spojených s fluktuací zaměstnanců, u kterých fluktuace dosahuje nejvyšších hodnot.
8. Analyzování nastavených personálních činností ve společnosti, které mohou mít vliv na fluktuaci.
9. Cíle projektu navrhnout podle metody SMART, projekt odůvodnit pomocí metody SPIN, stanovit klíčové aktivity na základě možných příčin odchodů, sestavit matici odpovědnosti RACI, identifikovat prostředky nutné pro realizaci projektu, sestavit rozpočet projektu, vyčíslit výnosnost projektu pomocí ukazatele ROI a doby návratnosti projektu, sestavit harmonogram projektu pomocí tabulky činností a soft-

waru Gantt project, sestavit rizikovou analýzu pomocí metody RIPRAN a zařadit rizika podle mapy rizik.

Pro sestavení potřebných analýz a komparací je využito sekundárních dat z veřejně dostupných internetových zdrojů, z výročních zpráv společnosti, jež jsou řádně ověřeny auditorem, a z interních materiálů poskytnutých vedením společnosti.

Pro provedení průzkumu flukтуаčních tendencí je využito primárních dat získaných z kvalitativního dotazování zaměstnanců společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FLUKTUACE

Jelikož se tato diplomová práce zaměřuje na fluktuaci, je nejprve tedy vysvětlen samotný pojem fluktuace.

Vnoučková (2013, s. 13) vysvětluje, že pojem fluktuace je primárně užíván v přírodních vědách a byl převzat také do managementu lidských zdrojů. Dle ní se slovo fluktuace datuje z latinského „*fluctuare*“, což znamená „*houpat se na vlnách*“ nebo také „*pohybovat sem tam*“.

Ve svém článku Ongori (2007, s. 49) naopak uvádí, že fluktuace je rotace pracovníků na trhu práce, mezi společnostmi, mezi pracovními místy a mezi povoláním nebo také, že je to poměr počtu pracovníků organizace, kteří ji opustili během daného období a průměrným počtem pracovníků v organizaci během daného období.

Shahnawaz a Jafri (2009, s. 159) definují fluktuaci jako „*míru změny pracovní síly organizace během definovaného období*“.

Jonas (2007, s. 89) definuje fluktuaci jako „*personální změnu uskutečňovanou mezi podniky*“.

1.1 Druhy fluktuace

Fluktuaci lze klasifikovat mnoha způsoby. Jedna klasifikace, kterou používají Mathis, Jackson a Valentin (2014, s. 163) člení fluktuaci do těchto tří úhlů pohledu:

- 1) dobrovolná a nedobrovolná,
- 2) funkční a dysfunkční,
- 3) kontrolovatelná a nekontrolovatelná fluktuace.

Nedobrovolná fluktuace vzniká ukončením pracovního poměru ze strany zaměstnavatelů. Důvody zaměstnavatelů, proč propustit zaměstnance, mohou být například organizační změny ve společnosti, porušování pravidel práce, nadměrná absence, nesplnění daných norem práce, špatný výkon zaměstnance a další. Dobrovolná fluktuace může být zapříčiněna mnoha faktory, o kterých zaměstnavatelé ani netuší. Nejsou tedy tyto faktory kontrolovány zaměstnavateli. Mezi běžné příčiny dobrovolné fluktuace patří například pracovní nespokojenost, výše platu nebo mzdy, úroveň firemních benefitů, kontrola nadřízeného, dojezdová vzdálenost do zaměstnání a osobní či rodinné důvody. Mathis, Jackson a Valentin (2014, s. 163) také upozorňují, že dobrovolná fluktuace se může spíše objevovat u pra-

covníků, kteří provádějí vysoce specializovanou práci, například v oblasti informačních technologií. Zároveň upozorňují, že s největší pravděpodobností se dobrovolná fluktuace může zvyšovat s velikostí společnosti, a to z důvodu méně účinné prevence fluktuace. Rozdíl mezi dobrovolnou a nedobrovolnou fluktuací je tedy, z jakého podnětu je pracovní poměr ukončen. U dobrovolné fluktuace je ukončen z podnětu zaměstnance, u nedobrovolné naopak z podnětu společnosti.

Podle Mathis, Jackson a Valentin (2014, s. 163) představuje funkční fluktuace odchod méně výkonných zaměstnanců a také i pozitivní změnu. Některé ztráty pracovních sil jsou totiž žádoucí zejména tam, kde pracují méně výkonní či nespolehliví zaměstnanci a ti mohou být nahrazeni výkonnějšími nebo spolehlivějšími zaměstnanci. Dysfunkční fluktuace pak představuje odchod vysoce výkonných nebo klíčových zaměstnanců. Tyto odchody se většinou dějí v zásadních obdobích společnosti. Například, když vedoucí softwarového projektu opustí firmu uprostřed aktualizace systému. Jeho odchod způsobí, že harmonogram projektu je narušen, prodlouží se termín ukončení projektu a ostatní softwaroví specialisté si mohou začít hledat a přijímat práci u konkurenčních společností.

Nekontrolovatelná fluktuace představuje odchod zaměstnanců z důvodů, které zaměstnavatel nemůže ovládat. Kontrolovatelná fluktuace naopak představuje odchod zaměstnanců z důvodů, které mohou být ovlivněny zaměstnavatelem. Mezi důvody odchodu, které nemůže zaměstnavatel kontrolovat, patří například, když se zaměstnanec rozhodne zůstat doma s dětmi, zaměstnancův partner je převelen na jiné místo výkonu práce nebo že je zaměstnanec pracující student.

Koubek (2015, s. 238) klasifikuje fluktuaci zase podle toho, zda se jedná o:

- fluktuaci v rámci podniku (tj. povyšování pracovníků, převedení na jinou práci),
- fluktuaci vnější (tj. například propouštění, penzionování, úmrtí zaměstnance apod.), jejíž zvláštní podkategorií je fluktuace časná, kterou se rozumí odchod zaměstnance v prvních 12 měsících od jeho nástupu.

1.2 Negativní a pozitivní stránky fluktuace

Fluktuace bývá chápána jako negativní faktor, který ovlivňuje personální zajištění a kontinuitu znalostí ve společnostech. Většinou odcházející zaměstnanci již nepracují na plný výkon, odnáší s sebou (často ke konkurenci) významné znalosti a jejich odchody a nahrazení stojí společnost čas i peníze. Společnosti se proto snaží o udržení co nejnižší míry

fluktuační. Přestože bývá fluktuační takto chápána, není pouze negativním jevem. Má i své pozitivní stránky, bez kterých by společnost stagnovala. (Vnoučková, 2013, s. 13)

1.2.1 Přínosy fluktuační

Fluktuační s sebou přináší i určité přínosy pro společnost, které jsou důležitou součástí rozvoje společností. Personální obměna umožňuje získat a udržet nejvhodnější zaměstnance, bez ní by docházelo k „firemní slepotě“, inovace a nové impulzy by byly významně omezeny. Mírou fluktuační lze navíc také snadno srovnávat personální práci na jednotlivých odděleních i v rámci společností (v jednotlivých oborech činnosti i napříč). Vybočující míra fluktuační z normálu může poukázat na nevhodný přístup manažera nebo na další problémy vyskytující se v daném oddělení/společnosti, jako je například nevhodně sestavený tým, nespravedlivé hodnocení, zacházení, odměňování apod. (Vnoučková, 2013, s. 14)

Mezi přínosy řízené fluktuační Vnoučková (2013, s. 14) řadí následující položky:

- je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé společnosti a jejich jednotlivých částech,
- udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ - vytváření příležitostí k postupu, je momentem pro podprůměrné zaměstnance,
- podněcuje příliv nových zaměstnanců a nápadů do společnosti,
- ředění stereotypů a provozní slepoty,
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví, stabilizuje produktivní kapitál.

1.2.2 Negativa a náklady fluktuační

Dle Vnoučkové (2013, s. 13) je možné negativa rostoucí fluktuační shrnout následovně:

- ztráta zaškolených zaměstnanců,
- možný únik citlivých informací, hrozba vyzrazení obchodního tajemství,
- ztráta zákazníků (zaměstnanec přetáhne zákazníky s sebou jinam),
- minimálně zhoršení přechodné péče o zákazníky,
- možnost ztráty důvěryhodnosti také u dodavatelů,
- zvýšené náklady zapříčiněné udržením funkčních procesů a zamezením propadů prodeje a dalším škodám,
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců,

- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců),
- snížení důvěryhodnosti coby potencionální zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.

Fluktuace je také nákladná. Do jaké míry je nákladná, záleží na tom, co společnost považuje za náklady. Aby se společnost dostala ke smysluplným částkám, měla by se zaměřit na vyčíslení nákladů na nahrazení nepostradatelných, těžko nahraditelných a nejvýkonnějších zaměstnanců, protože ty může ztratit ze všeho nejméně. (Branham, 2004, s. 10)

Společnost by měla také zvážit při vyčíslování nákladů jak přímé, tak nepřímé náklady na nábor a náhradu odcházejících zaměstnanců. (Branham, 2004, s. 10; Armstrong a Taylor, 2014, s. 251; Vnoučková, 2013, s. 23)

Mezi přímé náklady fluktuace patří následující (Armstrong a Taylor, 2014, s. 251; Vnoučková, 2013, s. 23):

- přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování apod.),
- přímé náklady adaptace náhradníků (odborné zpracování),
- přímé náklady vzdělávání náhradníků (prohloubení kvalifikace),
- administrativní náklady (personální práce a ostatní, jako tvorba dokumentace, doporučení, zápočtových listů a jiných evidencí daných legislativou)
- odstupné.

Mezi nepřímé náklady fluktuace patří následující (Armstrong a Taylor, 2014, s. 251; Vnoučková, 2013, s. 23):

- náklady obětované příležitosti spojené s časem, který personalisté a liniový manažeri vynakládají na získávání, adaptaci a vzdělávání náhradníků,
- ztráty výkonu těch, kteří odcházejí, než dojde k jejich nahrazení,
- ztráty výkonu těch, kteří přicházejí, než dojde k jejich zapracování,
- ztráty výkonu z důvodu zpoždění při získávání a zapracování náhradníků.

Duda a Žůrková (2013, s. 2074) dospěli ve své studii k závěru, že náklady spojené s fluktuací mohou být až 1,5 násobně vyšší než průměrné roční mzdy odcházejících zaměstnanců. V těchto nákladech však nezapočítávají náklady spojené s náborem nových zaměstnanců a výpočty jsou přizpůsobeny daňové politice České republiky.

1.3 Měření fluktuace

Fluktuace se obvykle měří stanovením její intenzity či míry, pro které bývají využívány jednoduché vzorce, které jsou uvedeny níže. Dle Armstronga a Taylora (2014, s. 250) je nejznámější metodou měření fluktuace tradiční ukazatel míry odchodů zaměstnanců (v %) a vypočítá se podle následujícího vzorce:

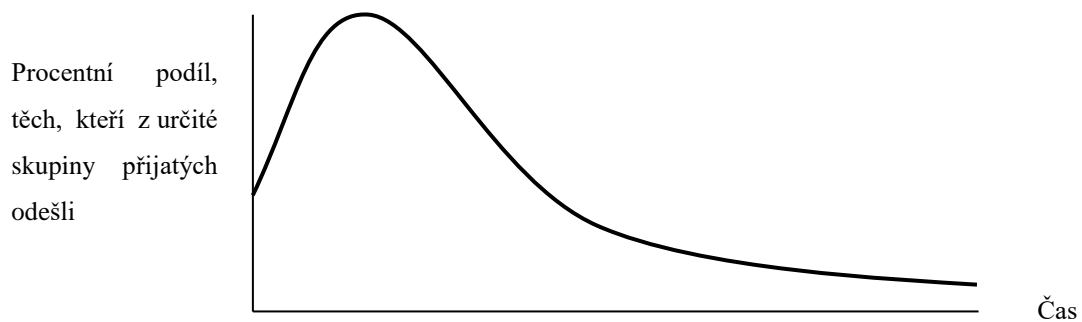
$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během určitého období ze společnosti odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců společnosti v tomtéž období}} \times 100 \quad (1)$$

Tento ukazatel je jednoduchým východiskem pro předpovídání možnosti pokrytí budoucí potřeby zaměstnanců, protože umožňuje předpovídat budoucí ztráty zaměstnanců. Hlavní výhodou ukazatele je, že jeho vzorec je jednoduchý a výpočet snadno proveditelný a pochopitelný. Ukazatel má však také negativa. Využívání ukazatele může být problematické v případě, že průměrný počet zaměstnanců, z něhož se míra odchodů zaměstnanců počítá, není dostatečně reprezentativní, aby vystihl dosavadní trend v důsledku výrazného růstu nebo poklesu počtu zaměstnanců během sledovaného období. Dalším problémem je, že výsledek může být nadhodnocen v důsledku značného pohybu relativně malého podílu pracovních sil. Ukazatel také nedokáže rozlišit, zda se jedná o odchod nových či dlouholetých pracovníků.

Aby bylo možné identifikovat problémy stabilizace zaměstnanců, je vhodné doplnit ukazatel míry odchodů zaměstnanců indikátorem stability zaměstnanců, například indexem stability. Ten se určuje podle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{počet lidí s jedním a více lety zaměstnání ve společnosti}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100 \quad (2)$$

Dalším indikátorem stability zaměstnanců je míra přežití. Vypočítá se jako podíl zaměstnanců, kteří byli přijati v určitém období a kteří jsou ve společnosti zaměstnání ještě po určitém počtu měsíců nebo let. Pomocí křivky přežití, kterou znázorňuje obrázek č. 1, je možné vyjádřit rozložení ztrát pro každou skupinu zaměstnanců přijatých v určitém období.



Obr. 1. Křivka přežití, (Amstrong a Taylor, 2014, s. 250)

V mnoha případech bývá základní tvar křivky přežití podobný, i když se vrchol této křivky může z hlediska časové osy posouvat nebo může být nižší, pokud se jedná o kvalifikovanější a vzdělanější skupiny zaměstnanců. Ukazatel míry přežití je vhodný a užitečný pro sledování určité skupiny nových zaměstnanců (například absolventů) a umožňuje posoudit efektivnost politik získávání a stabilizace zaměstnanců. Co však neumožňuje, je určení míry odchodů celých populací, aby bylo možné předpovídat budoucí ztráty zaměstnanců a možnosti pokrytí budoucí potřeby zaměstnanců.

Vnoučková (2013, s. 26) uvádí, že někteří autoři doporučují nezahrnovat odchody zaměstnanců například ze zdravotních důvodů, na mateřskou dovolenou, do starobního nebo invalidního důchodu, k výkonu veřejných funkcí a podobně vynucené odchody. Podobně i Jonas (2007, s. 89) vylučuje tyto odchody. Jsou však i organizace, například Instituce pro personální rozvoj (dále CIPD), které dle Vnoučkové doporučují zahrnout do počtu odcházejících zaměstnanců také zaměstnance, kteří společnost opustili nedobrovolně na základě výpovědi, snižování stavů pracovních sil či odchodu do důchodu a teprve z hrubé fluktuace vypočítat dobrovolnou fluktuaci. Organizace CIPD pak následně doporučuje hrubý počet fluktuací používat každoročně především pro výroční zprávy pro efektivní srovnání cílů.

Fluktuaci lze sledovat za různě zvolená období, dle pracovní funkce, dle středisek společnosti, dle věkových skupin atd. Je nutné vypočtenou míru fluktuace sledovat v časovém horizontu a hodnotit ji v souvislosti s konkurenty v odvětví v rámci celé ekonomiky. Je také nutné zohlednit fakt, že jednotlivá odvětví mají různý, pro dané odvětví specifický, vývoj a míru fluktuace. (Vnoučková 2013, s. 27) Míra fluktuace se také liší podle velikosti společnosti, podle regionu a kulturních zvyklostí. Obecně se míra fluktuace pod 10 % považuje za přijatelnou. Pokud však dosahuje 20 % a více, převládají více její negativní jevy. (Management Mania, 2015) V roce 2013 společnost HR Monitor vydala studii zaměřenou

na personální procesy v českých společnostech se 100 a více zaměstnanci, ve které v roce 2012 zkoumala i míru fluktuace dle převažující činnosti společnosti. Zjištěné míry fluktuace ze studie jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 1.).

*Tab. 1. Míra fluktuace dle převažující činnosti společnosti,
(HR Monitor, 2013)*

Obor činnosti	Míra fluktuace
Strojírenství, kovoprůmysl	11,1
Automobilový průmysl	11,4
Elektroprůmysl	11,0
Chemický a gumárenský průmysl, farmacie	11,4
Textilní a kožedělný průmysl	10,9
Ostatní průmysl	12,6
Stavebnictví	14,4
Velkoobchod a maloobchod	13,0
Služby nevyžadující kvalifikovanou prac. sílu	10,8
Služby vyžadující kvalifikovanou prac. sílu	9,4

1.4 Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců

Dle Vnoučkové (2013, s. 94), která se ve své knize hojně zabývá faktory ovlivňující fluktuaci, patří mezi faktory očekávání, které ovlivňují dobu setrvání na pracovním místě (nevyrovnanost pracovního a osobního života, nejasné úkoly, očekávání). Důležitost se klade zejména v tomto faktoru na zkušenosti, představy a způsob vnímání a jednání jedince. Zaměstnanec vkládá do pracovní pozice svá očekávání, které následně vyhodnocuje a rozhoduje se, zda byla splněna a v jaké míře. Pokud jeho očekávání neshledá s realitou, rozhoduje se o opuštění společnosti.

Dalším faktorem, který Vnoučková (2013, s. 96) uvádí, jsou dobré vztahy. Ty vedou k tendenci zaměstnanců setrvat ve společnosti, i když existují pádné důvody pro odchod (spolupráce, zacházení, spravedlnost, snášenlivost, vstřícnost a další). Dobré pracovní vztahy jsou předpokladem spokojenosti, protože zaměstnanec tráví na pracovišti poměrnou část dne.

Firemní kultura je dle Vnoučkové dalším význam faktorem pro setrvání na pracovní pozici (zatížení, pružnost práce, přístup ke zdrojům, typ kultury). Firemní kultura dle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 67) vyjadřuje určitý charakter společnosti, celkovou atmosféru, ovzduší,

chování zaměstnanců společnost a hodnoty společnosti. Vnoučková (2013, s. 96) upozorňuje, že firemní kultura musí splňovat základní představy a požadavky zaměstnance, jinak vede k nespokojenosti a opuštění pracovní pozice.

Stěžejním faktorem ovlivňující fluktuaci je dle Vnoučkové (2013, s. 97) ohodnocení práce. Zaměstnanci chtějí být pochopitelně adekvátně ohodnoceni za vykonanou práci, v souladu s jejich pozicí a zaujetím, které věnují svému výkonu. I tak hmotné odměny v dnešní době nejsou vše, co zaměstnanci vyžadují.

Jiným významným faktorem ovlivňujícím tendenci k odchodu z pracovního místa je jistota budoucnosti (důvěra ve vizi společnosti, důvěra ve vedení, dodržování etiky podnikání, rychlost obměny personálu). Pokud zaměstnancům chybí jistota budoucnosti, přemýšlí o přesunu k jiné společnosti. Mezi pocity jistoty patří existence strategií ve společnosti, fungující systém komunikace, přesně definované pracovní pozice, dané pravomoci, zodpovědnosti, samostatnosti, plnění slibů managementu apod.

Vnoučková (2013, s. 97) uvádí, že komunikace uvnitř společnosti, jakožto další faktor, a její úroveň mají vliv na pracovní spokojenost (zpětná vazba, upřímnost, informovanost). Komunikace by měla být dle ní otevřená a důvěryhodná a nemělo by se zapomínat na zpětnou vazbu.

V neposlední řadě faktorů ovlivňující fluktuaci jsou role a pozice. Vnoučková (2013, s. 97) uvádí, že jde spíše o uznání (prestiž, příležitosti, rozvoj). Zaměstnanci chtějí být na své pozici uznáváni. Jejich role a pozice ve společnosti se promítají totiž i do postavení v osobním životě.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO VLIV NA FLUKTUACI

Dle Koubka (2015, s. 40) k tomu, aby byla společnost konkurenceschopná a ekonomicky úspěšná, měla by společnost přistupovat k personální práci v podobě řízení lidských zdrojů jako k rozhodujícímu nástroji. Špatný přístup společnosti k personální práci tak může značit vyšší míru fluktuace. V následujících kapitolách jsou uvedeny personální činnosti, kterým je dle Vnoučkové (2013, s. 46) nutné věnovat pozornost při snižování nežádoucí fluktuace. Tyto personální činnosti jsou popsány ve smyslu vlivu na odchod zaměstnanců z pracovní pozice a jsou v nich uvedeny i rady, které vedou k eliminaci odchodu z důvodu špatného řízení personální činnosti.

2.1 Získávání, výběr a evidence zaměstnanců

V procesu získávání jde především o nalezení vhodných uchazečů na dané pracovní místo (Kociánová, 2010, s. 40) tak, aby docházelo k souladu s očekáváním společnosti ohledně schopností, vzdělání a zkušeností uchazeče a zároveň nastala shoda s očekáváním daného zájemce o práci ohledně nároků a poskytovaných příležitostí na daném místě (Vnoučková, 2013, s. 46). Vyhledávání vychází z identifikace potřeb zaměstnanců, která je vyjádřena jednak z personálních plánů, jednak z operativní potřeby. (Koubek, 2015, s. 132)

V procesu získání, výběru a evidence zaměstnance jsou uchazeči podány bližší informace o pracovním místě. Doporučuje se potom zaměstnanci jasně vymezit a zařadit pracovní pozici v organizační struktuře, informovat zaměstnance o vizi a cílech společnosti, vysvětlit motivační systém a systém komunikace, což dá zaměstnanci poměrně jasnější pohled na pracovní místo a jeho možnosti se začlenit. (Vnoučková, 2013, s. 47)

Branham (2009, s. 51) také uvádí několik rad pro sladování vzájemných očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Například by společnost měla poskytnout každému uchazeči realistický pohled na nabízené zaměstnání. Vedoucí pracovník či personalista by měl vést s uchazečem upřímnou a otevřenou diskuzi o úkolech pracovního místa, očekávané úrovni výkonu, blízkých spolupracovnících a pracovním prostředí, o pravidlech a politice, firemní kultuře, manažerském stylu a finanční stabilitě společnosti nebo jiných tématech, u kterých je potřeba minimalizovat případné budoucí „překvapení“. Pokud společnost uchazeče odradí upřímným vylíčením pracovního místa a s ním spojených podmínek, pak by zřejmě uchazeč ze společnosti během několika prvních měsíců odešel.

Dle Branhama (2009, s. 52) je tak lepší sdělit uchazeči pravdu dopředu, protože tak společnost vlastně ušetří náklady na pozdější hledání a zaškolení jeho náhrady.

Branham (2009, s. 53) dále radí, aby společnosti najímaly zaměstnance z řad brigádníků, pomocného personálu, stážistů nebo zaměstnanců na částečný úvazek. Tito zaměstnanci na částečný nebo dočasný úvazek mají příležitost zakusit pozitiva i negativa pracovního místa dříve, než se oni nebo společnosti odhodlají změnit vzájemný vztah z dočasného na trvalý.

Další radou je přijímání uchazečů doporučených současnými zaměstnanci. Dle Branhama (2009, s. 54) průzkumy ukazují, že fluktuace nově přijatých zaměstnanců v průběhu prvního roku je podstatně nižší u těch, kteří byli přijati na základě referencí současných zaměstnanců, než u těch, kteří byli přijati formálnějšími způsoby vyhledávání pracovníků. Je to hlavně dáno tím, že současní zaměstnanci dokáží popsat pracovní místo velice realisticky.

Branham (2009, s. 55) doporučuje také najímat zaměstnance z řad současných pracovníků. Pokud společnost přijme nebo povýší zaměstnance z vlastních zdrojů, sníží tak riziko fluktuace, protože takový kandidát je už seznámen s chodem společnosti. Dále by podle něj měla společnost vytvářet realistické popisy pracovních míst s krátkým výčtem (5 až 6) klíčových dovedností, umožnit vést pohovory i řadovým členům týmu nebo nabídnout uchazečům možnost vyzkoušet si nabízenou práci na vlastní kůži.

Vnoučková (2013, s. 48) zdůrazňuje, že najmutí vhodných zaměstnanců je jedním z hlavních faktorů ovlivňujícím následnou fluktuaci zaměstnanců a že náklady spojené s výběrem zaměstnanců nejsou zanedbatelné, proto je potřeba věnovat pozornost systému přijímání.

2.2 Řízení adaptace zaměstnance

Zda se zaměstnanec rozhodne setrvat ve společnosti, má vliv i profesní adaptace, která hraje důležitou roli v rozvoji a spokojenosti zaměstnance. Hlavními faktory pracovní adaptace je seznámení s organizačními pravidly, kulturou a realistickými situacemi, které ve společnosti převládají. Společnost se správně nastaveným adaptačním procesem se vyhne následným nepříjemnostem při pozdějším zjištění zaměstnance, že pracovní místo nespĺňuje jeho očekávání a rozhodne se k odchodu nebo k setrvání na místě s minimem vynaloženého pracovního úsilí. (Vnoučková, 2013, s. 50)

O pracovní adaptaci se ve smyslu na odchod zaměstnance také zmiňuje Kociánová (2010, s. 131), která uvádí, že jeden ze čtyř cílů adaptace je právě snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu. To potvrzuje i Bauerová (2010, s. 6), která ve svém článku uvádí, že provedený výzkum ukázal, že správné provádění pracovní adaptace vede k nižší fluktuaci. Kociánová (2010, s. 131) zase upozorňuje na termíny adaptace a to takové, že dojem pracovníka je nejdůležitější z prvních čtyř týdnů zaměstnání a ještě do šesti měsíců od nástupu je poměrně velké riziko jeho odchodu. Zmiňuje také, že by společnost měla mít vytvořené vhodné adaptační programy a individuální plány adaptace pracovníků pro lepší schopnost zaměstnance se přizpůsobit prostředí.

Kromě této prevence odchodu zaměstnance v oblasti pracovní adaptace doporučuje Princlík (2013), aby společnosti měli pro nové zaměstnance připravený „vstupní balíček“. Takový soubor dokumentů by měl obsahovat podle něj představení společnosti, podrobný popis pracovní pozice, tabulku hodnocení a očekávaných výstupů, interní informace společnosti, kontaktní údaje důležitých spolupracovníků, informace o personální politice, možnosti a benefity. Dle Princlíka (2013) je tento vstupní balíček hodnocen u nových zaměstnanců pozitivně.

Jiné postupy správné adaptace pracovníka uvádí i Bauerová (2010, s. 16). Například dle ní je vhodné implementovat adaptační prvky před prvním dnem v práci, učinit první den v práci výjimečný, použít orientační plány, zapojit spolupracovníky do adaptačních plánů a vyžadovat jejich důsledné plnění, mít vyjasněné termíny s novým zaměstnancem jako jsou cíle, role, zodpovědnost a další.

Nejčastější problémy v pracovní adaptaci shrnuje Jana Holečková (2008) v časopise HR forum v těchto bodech:

- manažer je přetížený a nemá čas se novému zaměstnanci věnovat,
- nový zaměstnanec je příliš sebevědomý a tváří se, že všechno umí a zná,
- na nového zaměstnance čeká spousta restů po předchůdci,
- na konci adaptačního období se ukazuje, že se téměř nic nestihlo, výkonnost nového zaměstnance není zdaleka taková, jak se očekávala.

2.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je další personální činnost, která podle Vnoučkové (2013, s. 52) může ovlivnit fluktuaci zaměstnanců. Hodnocení je také důležitou součástí ocenění vyna-

loženého úsilí, času a zároveň shrnutím minulého období s navržením cílů a možností zlepšení do dalšího období. Dle ní je v hodnocení důležité uznání zaměstnance, protože zaměstnanci chtějí vědět, že je jim společnost vděčná za to, že pro ni pracují a zároveň je tento nástroj vhodný pro včasné zjištění nedostatků, upozornění na chyby a předcházení nespokojenostem.

Hodnocení zaměstnanců neprobíhá vždy zcela správně a mohou se v nich objevit chyby a problémy. Koubek (2015, s. 229) zmiňuje, že při hodnocení zaměstnanců hraje důležitou roli osobnost hodnotitele a také i mnohé aspekty pracovního výkonu, které nelze objektivně změřit. Hodnocení zaměstnanců je tedy silně vystaveno nebezpečí subjektivismu, nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení, dále vlastním hodnocením pracovních výsledků, chováním a schopností zaměstnance. Koubek následně uvádí výčet nejčastějších chyb v hodnocení pracovníků, kterým by se měli vyvarovat hodnotitelé. Jsou jimi například přílišná shovívavost nebo naopak přílišná přísnost, tendence hodnotit pracovníky hodnotami ze středu stupnice, tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky, výrazně kritická forma hodnocení a mnohé další.

Hodnocení zaměstnanců může znamenat pro některé zaměstnance stresující záležitost z důvodu obav o svou pozici či místo. Nicméně hodnotící pohovor by měl být jako přátelský pohovor mezi nadřízeným a podřízeným, kde oba mají prostor pro vyjádření postřehů, sdělení požadavků a cílů. Hodnocení zaměstnanců vede také k lepšímu přijetí negativních připomínek (zaměstnanci se učí přijímat negativní vazbu). (Vnoučková, 2013, s. 52-55)

2.4 Odměňování zaměstnanců

Jedním z ústředních bodů pro rozhodnutí o setrvání nebo opuštění pracovního místa je dle Vnoučkové (2013, s. 70) odměňování zaměstnanců, které na sebe nejvíce z personálních činností přitahuje mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Koubek (2015, s. 287) také potvrzuje důležitost systému odměňování z hlediska stabilizace zaměstnanců ve společnosti. Výstupem v systému odměňování je výše odměny zaměstnance, která je určena na základě velikosti hodnoty jeho příspěvku k plnění cíle dané pracovní skupiny. Spravedlivé odměňování pak významně ovlivňuje výkonnost a spokojenost zaměstnance. (Vnoučková, 2013, s. 70) Branham (2009, s. 36) také radí, pokud si chce zaměstnavatel udržet zaměstnance, měl by zaměstnance odměňovat na úrovni nebo mírně nad úrovní platu, který za podobnou práci nabízí trh.

V souvislosti s odměňováním uvádí Vnoučková (2013, s. 74) matici možných systémů odměňování podle Branhama (2006), které se dělí do čtyř kvadrantů a jsou zobrazeny níže v obrázku (Obr. 2).

	KRÁTKODODÉ	DLOUHODOBÉ
NEHMATATELNÉ HMATATELNÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Základní plat • Příplatky • Příspěvky na zdravotní pojištění 	<ul style="list-style-type: none"> • Bezpečnost práce • Programy spoření • Podíly na zisku
	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní/životní benefity • Praktiky při přijímání • Koučing 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní prostředí • Chování vedoucích • Důvěra ve vedení

Obr. 2. Typologie odměn, (Vnoučková, 2013, s. 74)

Levý horní kvadrant představuje naprostý základ, se kterým při nástupu na pracovní pozici počítá každý zaměstnanec a je také nejvíce používán. Pokud si chtějí manažeři udržet schopné a rozvojeschopné zaměstnance, měli by se zaměřit zejména na dlouhodobé, nehmataelné odměny. Tyto odměny nejvíce působí na dlouhodobou ochotu zaměstnanců zůstat a jsou také v souladu s moderními trendy odměňování. Pokud zde dojde k nějakému konfliktu, jsou naopak častou příčinou odchodů zaměstnanců. (Vnoučková, 2013, s. 74)

2.4.1 Nabídka zaměstnaneckých benefitů

Kociánová (2010, s. 164) definuje zaměstnanecké výhody jako „*složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou.*“ Cíle politiky zaměstnaneckých benefitů společnosti jsou následující:

- poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak udržet vysoce kvalitní zaměstnance,
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců,
- posilovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči společnosti,
- poskytovat některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny. (Kociánová, 2010, s. 164)

Uvedené cíle nezahrnují ovlivňování motivace, běžné výhody nemají přímý vliv na výkon. Mohou však ovlivnit postoje zaměstnanců ke společnosti, působí na spokojenost a mohou mít v důsledku vliv na stabilizaci zaměstnanců. (Kociánová, 2010, s. 164)

Nové poznatky a trendy v zaměstnaneckých benefitech přináší server Novinky.cz (2016) na základě provedené ankety pracovního portálu Profesia.cz. Uvádí, že zaměstnanecké výhody a bonusy nejsou jen doménou velkých, zejména nadnárodních společností, ale že zaměstnanecké benefity nabízejí čím dál tím častěji i menší společnosti. Nabízí jich více než polovina malých a středních společností. Dochází také k patrnému přesunu od jednorázových věcných bonusů k dlouhodobější podpoře zájmů či rozvoje zaměstnanců.

Dle serveru Novinky.cz (2016) se také mění obliba zaměstnaneckých benefitů. Zvláště mladá generace spíše preferuje lepší podmínky pro skloubení pracovního a osobního života a atmosféru ve společnosti. Nejzajímavějším benefitem zůstávají podle výsledků ankety pracovního portálu Profesia.cz pro české zaměstnance progresivní výkonové složky mzdy a podíly na zisku. Tuto možnost si zvolilo 36 % respondentů. Čtvrtina (25 %) zúčastněných volila pružnou pracovní dobu. Celkem vyrovnané preference jsou u dovolené navíc (11 %), příspěvků na pojištění (12 %) a příspěvků na vzdělání a volnočasové aktivity (9 %).

2.5 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

V dnešní dynamické době sílících globalizačních tendencí potřebují společnosti dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 18) kvalitní strategii, která jim pomůže k úspěchu na vysoce konkurenčních trzích. Nedílnou součástí takové strategie má být ze strany lidských zdrojů efektivní rozvoj potenciálu vlastních zaměstnanců. Tím, že společnost zařadí rozvoj a vzdělávání do podnikové strategie, dává také najevo, že si svých zaměstnanců váží. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 79) Novou strategii jistě uvítají i zaměstnanci, protože dle Vnoučkové (2013, s. 75) zaměstnanci touží se vzdělávat, zlepšovat a cítit se na vrcholu svých možností. Pokud však není tato touha zaměstnanců splněna, působí jako jeden ze spouštěcích faktorů pro uvažování o odchodu ze společnosti.

Dále dle Vnoučkové (2013, s. 75) je s rozvojem jakožto motivujícím faktorem, který napomáhá udržení zaměstnance na pracovní pozici, spojeno zajištění vhodných školení pro zaměstnance na konkrétních pracovních pozicích z důvodu ujasnění cílů a úkonů pro-

váděných na pracovních pozicích. Personalisté a nadřízení musí mít přehled o tom, na jaké pozice a výkon práce se hodí zaměstnanci svou kvalifikací a vzděláním. Pokud zaměstnanec projeví ambice či zájem o danou pozici ve společnosti, měli by ho podporovat. Naopak, pokud zaměstnanec evidentně projeví na svém místě ve společnosti nespokojenost, neměli by mu bránit v odchodu.

Ne vždy však personalisté a nadřízení znají dobře své zaměstnance. Někteří zaměstnanci mohou zakoušet neklid a frustraci související s jeho nespokojeností s kariéřním růstem a oddalováním povýšení. Branham (2009, s. 111) uvádí několik situací, které pomohou personalistům a nadřízeným rozpoznat příznaky zabrzděného růstu a kariéřní frustrace svého zaměstnance. Jedná se o tyto situace:

- *„Bez rozdílu se uchází o povýšení na interní pozice, přičemž pro některé z nich nemá kvalifikaci nebo se na ně nehodí.*
- *Nedávno nebyl vybrán na jinou pozici ve společnosti.*
- *Byl v poslední době vynechán při povyšování.*
- *Zdá se, že jede na volnoběh a je znuděný nebo pro něj práce přestala být výzvou.*
- *Neustále žádá o nové výzvy.*
- *Neustále se zajímá o další a další školení.*
- *Požaduje jasný plán své další kariéry.*
- *Byl na stejné pozici natolik dlouho, že ji již dávno zvládne jednou rukou.*
- *Podal si žádost o úhradu školného, ale není sdílný ohledně cílů své kariéry.*
- *Právě dokončil další úroveň vzdělání a zdá se, že očekává povýšení.“*

Mezi rozvoj zaměstnanců ve společnosti patří i řízení kariéry. Vnoučková (2013, s. 76) konstatuje, že vzhledem k ekonomické nákladovosti adaptace nových zaměstnanců a jejich rozvoje je efektivnější se zaměřit na stabilitu personálu a rozvoj stávajících zaměstnanců. Řízení pracovní kariéry je sice náročný proces, nicméně aby společnost zmírnila tendence zaměstnanců fluktuovat, měla by jim nabídnout reálnou možnost profesního rozvoje s jistou mírou sociální jistoty. Tímto způsobem může společnost vytvořit stabilní jádro zaměstnanců, které udrží kritické znalosti a bude centrem usilujícím o úspěch společnosti na trhu.

2.6 Kultivace pracovních vztahů

Bednář (2013, s. 17) uvádí, že sociální vztahy mezi zaměstnanci či členy týmu, kteří se podílejí na plnění úkolů, jsou faktorem, jenž velmi výrazně ovlivňuje pracovní vý-

konnost, jejich ochotu a schopnost kvalitně pracovat. A nejenom to. Vnoučková (2013, s. 96) uvádí, že pracovní vztahy především ovlivňují spokojenost zaměstnance ve společnosti.

Na jedné straně dělí Bednář (2013, s. 17) pracovní vztahy na vztahy formální, které jsou určeny strukturou. Jedná se o vztahy nadřízenosti a podřízenosti, zodpovědnosti a kompetence. Na druhé straně to jsou vztahy neformální, které vznikají mimo formální strukturu. Autor doplňuje tato dvě pojetí ještě o třetí, vztahy reálné. Ty jsou tvořeny průnikem obou přechozích. Jsou podmíněny okolím, prostředím, aktuálními problémy i souvislostmi.

Koubek (2015, s. 336-338) upozorňuje, že doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně vztahů pracovních, jsou konflikty. K tomu, aby se předešlo nespokojenosti s pracovními vztahy, radí, aby mnohé konflikty na pracovišti a individuální problémy zaměstnanců řešil schopný psycholog nebo sociální pracovník, kterého by měla společnost poskytnout zaměstnancům. Dále doporučuje, že je pochopitelně vhodné vytvořit atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými zaměstnanci. K velmi efektivním nástrojům eliminování konfliktů uvádí možnost sdělit své názory, připomínky, obavy, nespokojenost někomu, koho zaměstnanec považuje za kompetentního k odstranění či zmírnění problémů a vědět, že bude pozorně vyslechnut.

Jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů považuje Koubek (2015, s. 338) fungující systém komunikace. To znamená, aby zaměstnanci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká a měli možnost se k tomu vyjádřit. Mezi způsoby informování zaměstnanců řadí:

- *„podnikové noviny,*
- *podnikový rozhlas,*
- *počítačová síť,*
- *vývěsky,*
- *shromáždění zaměstnanců,*
- *pracovní porady,*
- *výroční zprávy,*
- *informování prostřednictvím nadřízeného nebo prostřednictvím odborů,*
- *u příležitosti společenských akcí atd.“*

Ke zdravé komunikaci ve společnosti je také potřeba se věnovat pracovním vztahům mezi jednotlivými zaměstnanci, pracovními skupinami, úseky a organizačními jednotkami. Ne-

jenže tato komunikace přispívá k vzájemné informovanosti o práci či k přebírání zkušeností, ale i k zlepšování sociálních vztahů ve společnosti a ke zvyšování pocitu sounáležitosti se společností. (Koubek, 2015, s. 339)

2.7 Zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnance

Kociánová (2010, s. 34) obecně definuje spokojenost člověka jako subjektivní pocity v osobním i v pracovním životě, kterou ovlivňují naplněná očekávání a cíle, události vnímané jako pozitivní. Pracovní spokojenost pak vymezuje v závislosti na uspokojování potřeb zaměstnanců či v souvislosti s postoji v práci. Pracovní spokojenost je dle ní dále spojována s pracovní motivací, výkonností zaměstnanců, jejich identifikací se společností a jejich pracovní stabilizací.

Vnoučková (2013, s. 15), stejně jako Thomson (2003, s. 97), zmiňuje faktory pracovní spokojenosti dle zjednodušeného dělení Herzbergovy dvoufaktorové teorie. Ta rozděluje faktory na hygienické, které ovlivňují nespokojenost a faktory motivační, které naopak ovlivňují spokojenost zaměstnance. Hygienické podmínky nejsou podmínkami seberealizace zaměstnance ve společnosti a jejich naplnění nevede k jeho spokojenosti v ní. Z tohoto důvodu je tedy potřeba se více zaměřit na tyto faktory. Ne každý zaměstnanec má potřebu se seberealizovat, avšak každý jedinec se rozhodne odejít ze společnosti z důvodu nespokojenosti s některým nebo s více dissatisfaktorů. Rozdělení faktorů na ty, které mohou vést k nespokojenosti, pokud nejsou vnímány na adekvátní úrovni (dissatisfactory) a na faktory, které mohou zaměstnance dále podněcovat (satisfactory neboli motivátory) ukazuje tabulka č. 2.

Tab. 2. Faktory ovlivňující (ne)spokojenost zaměstnance ve společnosti dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie, (Vnoučková, 2013, s. 15)

Hygienické dissatisfactory	Motivační satisfactory
Organizační politika a správa	Dosažení cíle
Odborný dozor	Uznání
Vztahy	Povýšení
Plat	Práce
Pracovní jistota	Možnost růstu
Osobní život	Odpovědnost
Fyzické pracovní podmínky	
Postavení	

Thomson (2003, s. 97) dodává, že obvyklými příznaky nespokojenosti v zaměstnání jsou soustavné pozdní příchody nebo absence, podprůměrný výkon a skutečně nebo předstírané nemoci. Vnoučková (2013, s. 85) chápe vyústění nespokojenosti jako odchod zaměstnance ze společnosti, který je blíže popsán v následující kapitole.

Aby se předešlo odchodu zaměstnanců, Branham (2009, s. 28) radí, že nadřízení by se měli pravidelně ptát svých zaměstnanců, jak jsou ve společnosti spokojeni. Tyto jednoduché otázky vyjadřující zájem nadřízeného o zaměstnance mohou pomoci zabránit fluktuaci. Nicméně není v silách nadřízených splnit všechna přání zaměstnance, zaleží také i na aktivitě podřízených. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 62) také doporučují, se ptát na spokojenost zaměstnance pomocí vhodného dotazníku nebo strukturovaných rozhovorů. Spokojenost zaměstnance se má dle nich i měřit. V dotazníku a rozhovoru mají být položeny otázky typu:

- zda se zaměstnanec ztotožnil s rozhodnutími managementu a loajalitou ke společnosti,
- zda je přesvědčen o tom, že vykonává smysluplnou práci,
- zda přístup k informacím, které mu umožňují kvalitní výkon práce,
- zda je aktivně podporová k týmové práci, tvořivosti a iniciativy,
- zda má pomoc a podporu nadřízených,
- zda je celkově spokojen se společností.

Cílem měření spokojenosti je udržet ty zaměstnance, o které má společnost dlouhodobě zájem. Jedná se především o stálé a loajální zaměstnance, kteří představují nositele hodnot a udržovatele kultury podniku, znalostí, poznání procesů a vnímavosti k potřebám zákazníků.

2.8 Zvládnutí odchodu zaměstnance

Dojde-li ke skutečnému odchodu zaměstnance ze společnosti, Branham (2009, s. 24) upozorňuje, že této události nejprve předchází proces odcizení a pak následně proces uvažování o odchodu. U procesu odcizení je nutné si nedříve uvědomit, že fluktuace zaměstnanců není jednorázovou událostí, ale jde o proces, který může trvat dny, týdny a někdy i roky, dokud se zaměstnanec konečně nerozhoupne k odchodu. Zřejmými ranými znaky odcizení jsou absentismus, nedochvilnost nebo chování, které naznačuje zvýšenou negativitu. Tyto rané signály odcizení se začínají objevovat po určité přelomové události, která přiměla zaměstnance zamýšlet se nad svou oddaností společnosti.

Proces uvažování zaměstnance o odchodu Branham (2009, s. 27) rozděluje do dvou odlišných fází, z nichž ta první je období mezi prvními úvahami zaměstnance o odchodu a následným rozhodnutím odejít. Druhá fáze je doba mezi rozhodnutím odejít a skutečným odchodem. V tomto období jsou šance nadřazených získat zaměstnance zpět na stranu společnosti znatelně nižší, než byly v prvním období.

Koubek (2015, s. 191) pojímá odchod zaměstnanců ve své knize jako uvolňování zaměstnanců ze společnosti. Kromě toho, že k uvolňování zaměstnanců dochází z důvodů na straně zaměstnance i na straně zaměstnavatele, upozorňuje Koubek (2015, s. 191), že v důsledku odchodu zaměstnance mohou někteří nadřízení přestat komunikovat se zaměstnancem. Zhoršenou komunikaci mezi nadřízeným a zaměstnancem při odchodu zaměstnance ze společnosti potvrzuje i Thomsonová (2003, s. 199). Ta uvádí, že někteří nadřízení se vyhýbají rozhovoru s odcházejícím zaměstnancem a dávají přednost písemnému informování před osobním setkáním s odcházejícím zaměstnancem. Dle ní tak nadřízení činí z důvodu, že nemají rádi odchody nějakého svého podřízeného se vši tou obvyklou rozmrzelostí, zlobou, hořkostí a smutkem, které to doprovázejí.

Koubek (2015, s. 192) naopak doporučuje nadřízeným učinit s odcházejícím zaměstnancem výstupní rozhovor. Výstupní pohovor dle něj může poskytnout velmi cenné informace o situaci na pracovišti. Branham (2009, s. 30) a Kociánová (2010, s. 195) také doporučují

provést s odcházejícím zaměstnancem výstupní pohovor, který může pomoci odhalit příčiny dobrovolného odchodu zaměstnance.

Vnoučková (2013, s. 85) považuje odchod zaměstnance jako vyústění nespokojenosti. Konkrétní důvody nespokojenosti mají být dle ní zjištěny také ve výstupním rozhovoru. Získané informace se mají dále analyzovat a využít při vytváření plánů stabilizace zaměstnanců. Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 62) zase chápou každý nežádoucí odchod zaměstnance jako ztrátu intelektuálního know-how.

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Fluktuaci lze chápat jako míru změny pracovní síly společnosti během období, které zajímá zaměstnavatele. Zpravidla se jedná o jeden hospodářský rok. Fluktuaci lze také klasifikovat podle několika úhlů pohledu. Nejznámějším členěním je členění fluktuace na dobrovolnou a nedobrovolnou. U dobrovolné fluktuace dochází k odchodu ze společnosti z podnětu zaměstnance, u nedobrovolné naopak z podnětu zaměstnavatele. Pro výpočet fluktuace bývá nejčastěji využíván tradiční vzorec podle Armstronga a Taylora (2014, s. 250). Kromě výpočtu fluktuace je také doporučován i výpočet indikátoru stability zaměstnanců.

Optimální míra fluktuace není stanovena. Záleží na velikosti společnosti, na odvětví a regionu, ve kterém společnost podniká, apod. Nicméně společnost HR Monitor zjistila studií v roce 2012 míry fluktuace českých společností se 100 a více zaměstnanci dle převažující činnosti. Tyto informace o fluktuaci jsou následně použity v praktické části práce ke komparaci fluktuace ve vybrané společnosti.

Hlavním přínosem fluktuace je, že eliminuje existenci „firemní slepoty“ v oblasti kvalitních zaměstnanců. Společnost si tak může získat a udržet nejvhodnější zaměstnance, které jsou pro společnost důležití z hlediska rozvoje společnosti. Nicméně rostoucí fluktuace je považována za negativní a je také nákladná. Náklady na fluktuaci jsou pro každou společnost individuální, protože záleží na tom, co společnost považuje za náklady. Podle některých autorů se náklady spojené s fluktuací dělí na přímé a nepřímé.

Mezi hlavními faktory ovlivňující fluktuaci patří očekávání zaměstnance, úroveň pracovních vztahů, firemní kultura, ohodnocení práce, komunikace, role a pozice zaměstnance. Mimo těchto faktorů také ovlivňuje fluktuaci úroveň řízení lidských zdrojů. K důležitým personálním činnostem patří získávání a výběr, řízení pracovní adaptace, hodnocení a odměňování včetně nabídky zaměstnaneckých benefitů, rozvoj a vzdělávání, kultivace pracovních vztahů, zjišťování pracovní spokojenosti a zvládnutí odchodu zaměstnance.

S využitím teoretických poznatků o fluktuaci jsou v praktické části provedeny následně analýzy současného stavu fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě výsledků z analýz je pak navrhnout projekt snížení fluktuace ve vybrané společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

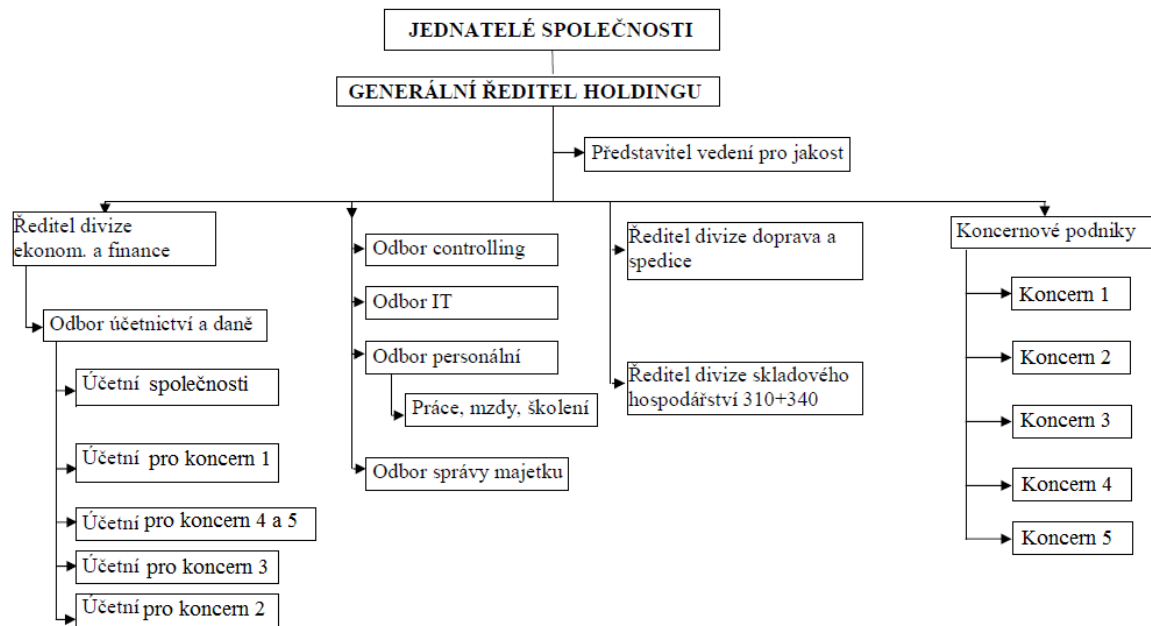
Společnost byla založena v roce 1998 s cílem vybudovat komplexní zajištění logistických služeb jednoho hlavního zákazníka. V průběhu několik málo let se stala dynamicky se rozvíjející společností s mezinárodní působností a v současné době je součástí rodinného holdingu.

V roce 2000 byl vybudován systém řízení jakosti a o rok později byl společnosti vydán certifikát ISO 9001/2001. V roce 2009 pak společnost získala certifikát ISO 9001/2008 a v roce 2015 se společnost zavázala i k plnění ISO 14001.

Společnost působí ve Zlínském kraji, kde má své sídlo a i své provozovny. V Olomouckém kraji a ve Slovenské republice má také své pobočky. Společnost nabízí dvě hlavní činnosti, a to služby v oblasti skladování a v oblasti dopravy. Nejvíce zaměstnanců působí v oblasti skladování, nicméně největší příjmy plynou z oblasti dopravy. Dalšími činnostmi, které společnost nabízí, jsou služby v oblasti logistiky a v oblasti celní deklarace.

Společnost byla založena jako ryze česká společnost s ručeným omezeným se základním kapitálem v hodnotě desítek milionů. K 1. 3. 2016 společnost zaměstnává celkem 351 zaměstnanců na různých pozicích.

4.1 Organizační struktura společnosti



Obr. 3. Organizační struktura společnosti,

(Zpracováno dle interních dat společnosti)

Z výše uvedeného obrázku (Obr. 3) plyne, že společnost má vytvořenou liniově-štabní organizační strukturu. Statutární orgán společnosti představují dva jednatele a prokurista, kteří jsou na vrcholu organizační struktury. Jim je podřízen generální ředitel, který řídí mateřskou společnost a pět dceřiných společností (koncernů). Štabní útvar v organizační struktuře reprezentuje představitel vedení pro jakost. Tento činitel má na starosti management kvality, který představují především zavedené ISO normy. Mateřská společnost má celkem tři divize, z nichž divize dopravy a spedice a divize skladového hospodářství představují hlavní činnosti společnosti.

Divize ekonomiky a financí zajišťuje podpůrné činnosti. Nejvyšší představitel této divize je ředitel, který je nadřízen vedoucí odboru účetnictví a daní. Odbor se dále skládá z několika účetních, které jsou podřízeny vedoucí.

Samostatnými útvary, které jsou podřízeny generálnímu řediteli, jsou odbor controllingu, odbor IT, odbor personální a odbor správy majetku. Tyto útvary se většinou skládají z jednoho či dvou zaměstnanců.

Divize skladového hospodářství je z hlediska počtu zaměstnanců největší. Nejvyšším představitelem je zde také ředitel divize. Ředitel divize má pod sebou 52 technicko-

hospodářských pracovníků (dále THP). Ti se pak z hlediska pracovního zařazení dělí na referenty divize skladového hospodářství, vedoucí skladu a mistry. Divize má čtyři vedoucí skladu, z nichž vedoucí skladu A se stará o chod 1 skladu, vedoucí skladu B o 3 sklady, vedoucí skladu C o 2 sklady a vedoucí skladu D o 1 sklad. Z hlediska počtu zaměstnanců je však sklad A největším. Struktura zaměstnanců ve skladech je blíže popsána v následující kapitole. Vedoucím skladu jsou podřízeni mistři, kteří jsou nadřízenými pro dělníky. Nejnižším článkem v organizační struktuře v divizi skladového hospodářství jsou tedy dělníci, z hlediska pracovního zařazení manipulační dělníci-řidiči VZV. Zvláštní oddělení zaujímá v divizi skladového hospodářství celní deklarace, kde jeden z referentů zaujímá vůči ostatním vedoucí pozici.

Divizi dopravy a spedice řídí její ředitel, který má pod sebou 21 technicko-hospodářských pracovníků. Ti se pak z hlediska pracovního zařazení dělí na referenty divize dopravy a spedice a dispečery. Dispečeri jsou pak nadřízeni řidičům nákladních automobilů.

Součástí organizační struktury je také odborová organizace, která je zastoupená předsedou odborového úseku.

4.1.1 Personální odbor

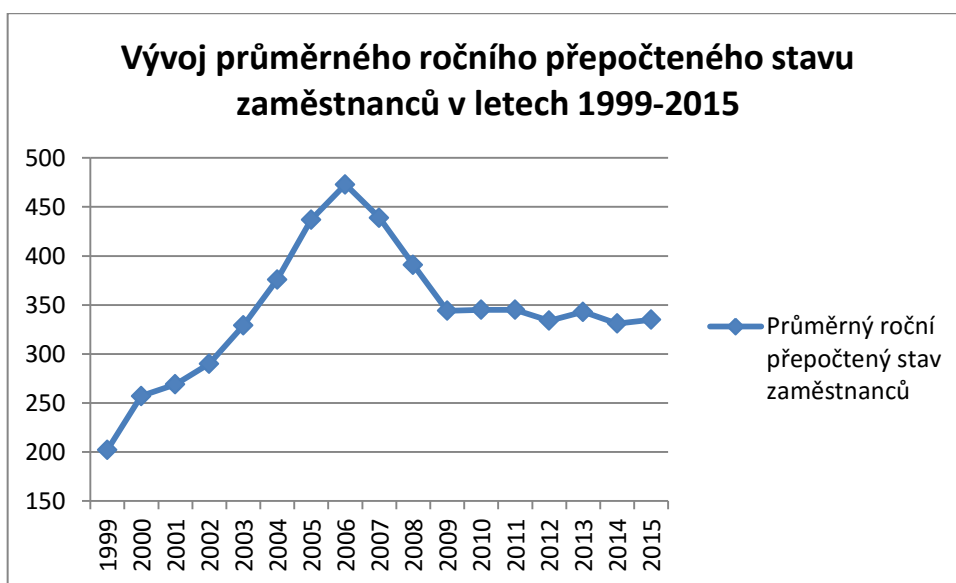
Personální odbor představuje HR manažer a jemu podřízená mzdová účetní. Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 15) vzniká potřeba ve společnosti vytvořit pracovní místo personalisty při zhruba 100, případně 150 zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců vyplývá, že by bylo vhodné, aby společnost měla alespoň dva personalisty. Společnost tak učinila před rokem, kdy přijala dalšího personalistu, jehož působnost se však vztahuje na divizi skladového hospodářství. Personální práci v divizi dopravy vykonává spolu s HR manažerem ředitel dopravy.

Personální odbor vykonává tyto personální činnosti:

- získává, vybírá a přijímá zaměstnance, tj. zveřejňuje informace o volných pracovních místech, vede databázi uchazečů, realizuje výběrová řízení, připravuje personální dokumentaci při přijímání, zajišťuje vstupní lékařské prohlídky, provádí vstupní školení, uvádí nového zaměstnance na pracoviště,
- rozmisťuje (zařazuje) zaměstnance a ukončuje pracovní poměry,
- odměňuje a motivuje zaměstnance, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých benefitů,

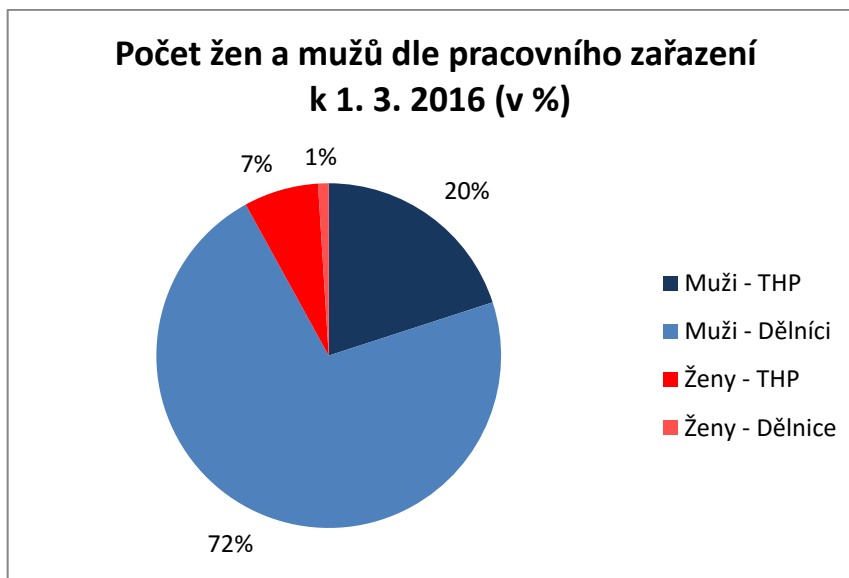
- obstarává a kontroluje platnost příslušných školení, zajišťuje vzdělávací programy,
- organizuje jednání mezi vedením společnosti a představiteli zaměstnanců (odbory),
- pečuje o pracovníky, tj. vede osobní spisy zaměstnanců, organizuje kontroly, kontroluje dodržování pracovního režimu, zajišťuje a organizuje kulturní aktivity,
- zjišťuje, zpracovává a analyzuje personální data, která pak uchovává v personálním informačním systému,
- dodržuje zákony v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

4.2 Struktura zaměstnanců ve společnosti



Obr. 4. Vývoj průměrného ročního přepočteného stavu zaměstnanců v letech 1999-2015, (Zpracováno dle interních dat společnosti)

Z výše uvedeného obrázku (Obr. 4.) je patrný růst počtu zaměstnanců od roku 1999 do roku 2006. Je to dáno tím, že společnost ve fázi růstu nejprve zajišťovala logistické služby především pro hlavního zákazníka, ale v souvislosti s rozšiřováním a rozvojem společnosti začala zajišťovat uvedené služby i pro další tuzemské a zahraniční podnikatelské subjekty. Po té nastal pokles, který umocnila událost roku 2008, kdy došlo k rozdělení společnosti a k odlivu zaměstnanců do nově vytvořené společnosti. Od roku 2009 průměrný počet zaměstnanců stagnuje okolo počtu 340 zaměstnanců.



*Obr. 5. Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví a dle pracovního zařazení
k 1. 3. 2016 (v %), (Zpracováno dle interních dat společnosti)*

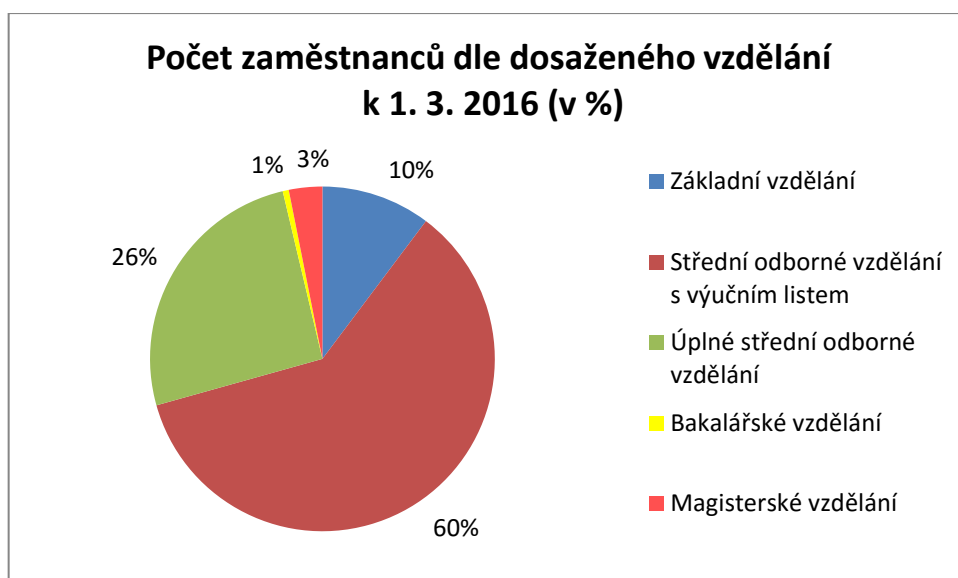
Společnost zaměstnává 351 zaměstnanců k 1. 3. 2016. Z toho pracuje u společnosti 7 % žen na pozici THP a pouze 1% žen na pozici dělnice. Celkem ženy tvoří 8 % z celkového počtu zaměstnanců. Naopak muži tvoří 92 % z celkového počtu zaměstnanců, z toho 20 % mužů pracuje na pozici THP a 72 % mužů pracuje na pozici dělník. Rozdíl v počtu žen a mužů na pozici dělník je dán charakterem práce, který spíše umožňuje práci mužům kvůli lepší fyzické zdatnosti. Ve společnosti pracuje celkem 27 % pracovníků na pozici THP a 73 % pracovníků na pozici dělník. Data počtu žen a mužů dle pracovního zařazení jsou uvedena v tabulce č. 15 v příloze II.



Obr. 6. Věková struktura zaměstnanců k 1. 3. 2016 (v %),

(Zpracováno dle interních dat společnosti)

Z věkové struktury uvedené v obrázku č. 6. plyne, že nejvíce zaměstnanců (18,23 %) pracuje ve společnosti ve věku od 36 let do 40 let. Tato věková třída je také totožná pro muže, avšak nejvíce žen (2,27 %) pracuje ve věku od 41 let do 45 let. Průměrný věk všech zaměstnanců je stanoven na 40,47 let věku, z toho průměrný věk všech mužů je 40,44 let a všech žen je 40,75 let. Průměrný věk všech dělníků je 37,58 let. Data věkové struktury zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce č. 16 v příloze II.



Obr. 7. Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 1. 3. 2016 (v %),

(Zpracováno dle interních dat společnosti)

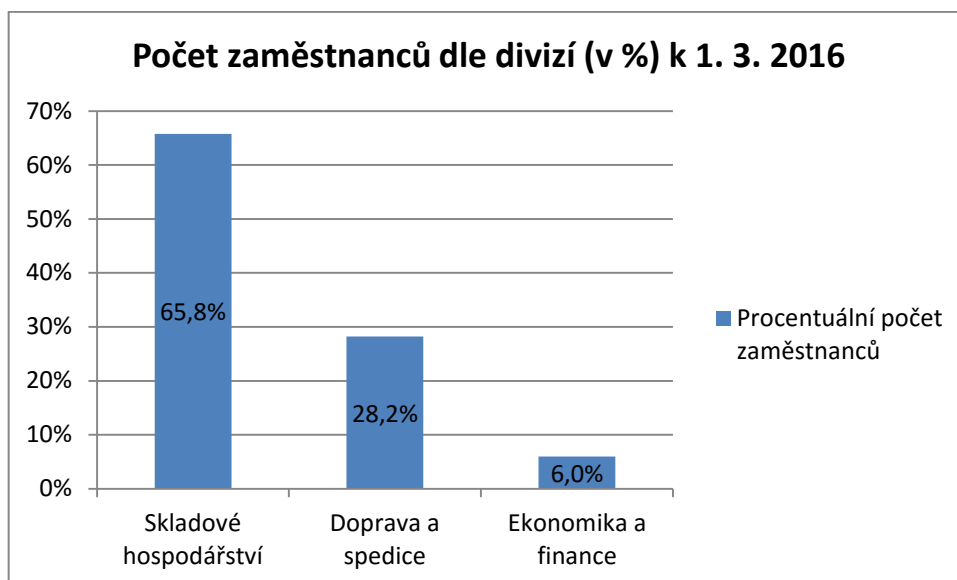
Vzdělanostní struktura uvedená v obrázku (Obr. 7.) odhaluje, že nejčastějším dosaženým vzděláním je střední odborné vzdělání s výučním listem, které má 60 % zaměstnanců. Spolu s úplným středním odborným vzděláním tvoří středoškolské vzdělání 86 %. Se základním vzděláním pracuje ve společnosti 10 % zaměstnanců a s vysokoškolským vzděláním 4 % zaměstnanců. Z tabulky č. 17 uvedené v příloze II lze vyčíst, že u mužů převažuje střední odborné vzdělání s výučním listem (57,5 %) a u žen převažuje úplné střední odborné vzdělání (4 %). Převaha středního odborného vzdělání s výučním listem a poměrně vysokého procenta základního vzdělání je dána opět charakterem práce. Zaměstnancům k výkonu práce postačují tato vzdělání.

K vykrytí zvýšených požadavků ze stran partnerů a k vykrytí práce, která po odcházejícím zaměstnanci zůstala, do té doby než se najde nový zaměstnanec, využívá společnost zaměstnance na mimopracovní poměr. Ty si společnost zajišťuje jak ve vlastní režii, tak pracovní agenturou. Poměr zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a zaměstnanců zajištěných ve vlastní režii na mimopracovní poměr je 351:33 k 1. 3. 2016.

Průměrná délka pracovního poměru všech zaměstnanců je 8 let a 292 dní k 1. 3. 2016. Nejpočetnější skupinu (50,43%) tvoří zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trvá do 5 let.

4.2.1 Struktura zaměstnanců dle divizí

Největší divizí společnosti je bezpochyby divize skladového hospodářství. Tvoří ji 65,8 % zaměstnanců společnosti, z toho divizi tvoří 77,1 % dělníků a 22,9 % THP. Druhou největší divizí, co do počtu zaměstnanců, je divize dopravy a spedice s 28,2 % zaměstnanci společnosti. Divize se skládá ze 78,8 % dělníků a 21,2 % THP. Nejmenší divizí je divize ekonomiky a financí, do které byli zařazeni také zaměstnanci odboru personálního, IT, controllingu a útvaru generálního ředitele a jednatelé. Divize představuje 6 % zaměstnanců společnosti a tvoří ji z 95,2 % THP a 4,8 % dělníci. Tato divize je v počtu zaměstnanců nejmenší z důvodu zajištění podpůrné činnosti společnosti. Grafické znázornění počtu zaměstnanců dle divizí je zobrazeno v následujícím obrázku.



Obr. 8. Počet zaměstnanců dle divizí (v %),
(Zpracováno dle interních dat společnosti)

4.3 Analýza vybraných personálních ukazatelů

$$\frac{304}{335} \times 100 = 90,75\% \quad (3)$$

Index stability je personální ukazatel, který je vypočítán podle vzorce č. 3 v této práci a vyjadřuje tendenci dlouhodobě pracujících zaměstnanců ve společnosti setrvat. Do čitatele byl dosazen počet zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti jeden a více let k 1. 3. 2016. Z důvodu chybějících dat k 1. 3. 2015 byl do jmenovatele dosazen průměrný přepočtený stav zaměstnanců za rok 2015. Index stability k 1. 3. 2016 činí 90,75 %, což značí vysokou hodnotu.

Dalším personálním ukazatelem je průměrná délka zaměstnání odcházejících zaměstnanců a vypočítá se jako podíl součtu délky trvání zaměstnání všech odcházejících zaměstnanců ve dnech za sledované období a počtu odcházejících zaměstnanců za sledované období. Tento ukazatel naznačuje, jak dlouho průměrně setrvali odcházející zaměstnanci ve společnosti za sledované období. Průměrná délka zaměstnání odcházejících zaměstnanců ve společnosti za rok 2015 je vypočítána po dosažení níže ve vzorci č. 4.

$$\frac{102214}{90} = 1135,71 \doteq 1\,136 \text{ dní} \quad (4)$$

Zjištěná průměrná délka zaměstnání všech odcházejících zaměstnanců za rok 2015 činí 1 136 dní, neboli zaměstnanci, kteří odešli ze společnosti v roce 2015, pracovali průměrně ve společnosti 3 roky a 41 dní.

Významným ukazatelem pro všechny vedoucí zaměstnance v oblasti řízení lidských zdrojů je návratnost investic do lidského kapitálu. Tento ukazatel udává množství zisku získaného z každé peněžní jednotky investované do odměnění lidského kapitálu (kromě investic do vzdělávání, školení apod.) a vypočítá se podle následujícího vzorce:

$$HC ROI = \frac{Výnosy - (Náklady - osobní náklady)}{Osobní náklady} [Kč] \quad (5)$$

$$\frac{595\,032 - (563\,810 - 137\,603)}{137\,603} = 1,23 \text{ Kč} \quad (6)$$

Návratnost investic do lidského kapitálu v roce 2014 činí po dosažení 1,23 Kč, tzn., že společnost získá 1,23 Kč z každé investované 1 Kč do odměnění lidského kapitálu. Dle poradce pro lidské zdroje Libora Stodoly (2013) dosahuje HC ROI v rámci České republiky mediánových hodnot kolem 1,4. Vypočtené HC ROI je tedy o 0,17 Kč nižší než je tato hodnota.

$$\frac{137\,603}{595\,032} \times 100 = 23,13 \% \quad (7)$$

$$\frac{137\,603}{563\,810} \times 100 = 24,41 \% \quad (8)$$

$$\frac{137\,603}{331} = 415,72 \text{ tis. Kč} \quad (9)$$

Pro vedení společnosti jsou také význačnými ukazateli dopadu řízení lidského kapitálu na finanční výsledky společnosti. Takovými ukazateli jsou poměry celkových nákladů na odměňování k výnosům (vzorec č. 7) a k celkovým nákladům (vzorec č. 8). Přínos personální politiky a procesů k výnosům činí 23,13 % a k celkovým nákladům 24,41 % v roce 2014.

Náklady na odměňování jednoho pracovníka za rok 2014 činí 415 720 Kč, viz vzorec č. 9. Po přepočtení na měsíční náklady činí 34 643 Kč. Dále pak průměrná hrubá měsíční mzda dělníků v roce 2014 činí ve společnosti 23 891 Kč. Dle informačního systému o průměrném výdělků činila v roce 2014 ve Zlínském kraji průměrná hrubá měsíční mzda podle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO v podskupině Obsluha vysokozdvíhových a jiných vozíků a skladníci 21 102 Kč. (ISPV, 2015) Komparací těchto dvou průměrných hrubých měsíčních mezd lze vyvodit poznatek, že průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti je vyšší

o 2 789 Kč (v procentech o 13,22 %). Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy dělníků a poskytnovaných zaměstnaneckých benefitů v letech 2008 až 2015 je zobrazen v tabulce č. 14 uvedené v příloze I.

$$\frac{595\,032}{331} = 1\,797,68 \text{ tis. Kč} \quad (10)$$

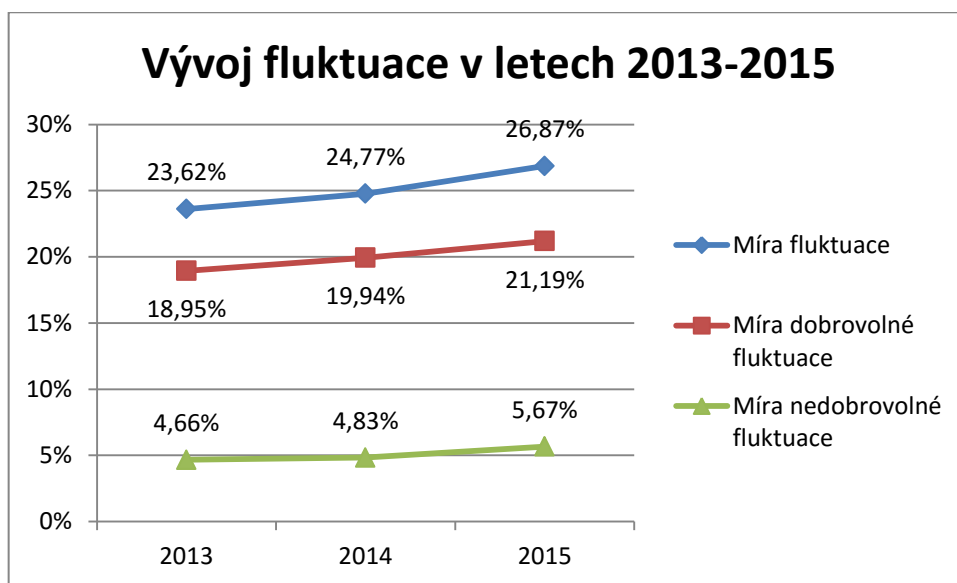
$$\frac{563\,810}{331} = 1\,703,35 \text{ tis. Kč} \quad (11)$$

$$\frac{18\,033}{331} = 54,48 \text{ tis. Kč} \quad (12)$$

$$\frac{578\,158}{331} = 1\,746,70 \text{ tis. Kč} \quad (13)$$

Vedení společnosti a HR manažeři také sledují ukazatele produktivity práce, kterými jsou například celkové výnosy (vzorec č. 10) a náklady (vzorec č. 11) na pracovníka, zisk před zdaněním na pracovníka (vzorec č. 12) a výkony na pracovníka (13). V roce 2014 činí roční výnosy na jednoho pracovníka 1 797 680 Kč, roční celkové náklady 1 703 350 Kč, roční zisk před zdaněním 54 480 Kč a roční výkony na pracovníka 1 746 700 Kč.

5 ANALÝZA FLUKTUACE



Obr. 9. Vývoj fluktuace ve společnosti v letech 2013-2015,

(Zpracováno dle interních dat společnosti)

Z výše uvedeného grafu plyne, že křivka celkové fluktuace má v analyzovaném období 2013 až 2015 rostoucí charakter a od roku 2013 se zvýšila o 3,25 %. V posledním sledovaném období činí fluktuace 26,87 %. Křivka celkové fluktuace je součtem křivky dobrovolné a nedobrovolné fluktuace. Obě křivky mají ve sledovaném období rostoucí charakter. Dobrovolná fluktuace se ve společnosti zvýšila od roku 2013 o 2,24 % a nedobrovolná o 1,01 %.

Ve výpočtu fluktuací podle vzorce č. 1 v teoretické části byly do jmenovatele dosazeny průměrné přepočtené stavy zaměstnanců za jednotlivá léta. Společnost měla podle průměrného přepočteného stavu nejvíce zaměstnanců v roce 2013, a to 343 zaměstnanců, což je o 12 zaměstnanců více než v roce 2014 a o 8 zaměstnanců více než v roce 2015. Tento rozdíl v datech mohl způsobit větší propad mezi mírami fluktuací v jednotlivých letech. Odchody zaměstnanců nevykazují takový rozdíl mezi jednotlivými léty. Nejvíce zaměstnanců odešlo v roce 2015, a to 71, což je o 5 víc odchodů než v roce 2014 a o 6 odchodů více než v roce 2013.

Dle studie společnosti HR Monitor činila v roce 2012 zjištěná míra fluktuace ve společnostech se 100 a více zaměstnanci v oboru služeb nevyžadující kvalifikovanou pracovní sílu 10,8 % a ve společnostech vyžadující kvalifikovanou pracovní sílu 9,4 % (Tab. 1.). Ve společnosti jsou žádoucí kvalifikované i nekvalifikované pracovní síly, pro-

to je ke komparaci použit průměr těchto fluktuací, který činí 10,1 %. Porovnáním tohoto průměru s nejbližše časově zjištěnou fluktuací ve společnosti v roce 2013, kdy činila fluktuace 23,62 %, lze zjistit rozdíl ve fluktuaci o 13,52 %. Ve společnosti se tedy vyskytuje větší fluktuace, než je průměr v České republice.

5.1 Analýza příčin fluktuace

Jednou z metod, jak zjistit příčiny dobrovolného odchodu zaměstnance dle teoretických poznatků, je provádění výstupních pohovorů s odcházejícími zaměstnanci. Vedoucí zaměstnanci nebo HR manažer do konce roku 2015 prováděli výstupní pohovory se zaměstnanci, avšak příčiny odchodu zaměstnanců se neevidovaly. Evidoval se pouze typ ukončení pracovního poměru, a zda se jedná o dobrovolný či nedobrovolný odchod. Od roku 2016 provádí v divizi skladového hospodářství výstupní pohovory nový personalista, který uvedené příčiny odchodů eviduje. Zjištěné příčiny odchodů ve společnosti za období od 1. 1. 2016 do 1. 3. 2016 jsou upraveny podle klasifikace nejčastějších příčin odchodu dle Branhamy (2009, s. 34) a jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 3. Příčiny odchodů zaměstnanců v období od 1. 1. 2016 – 1. 3. 2016,

(Zpracováno dle interních dat společnosti)

<i>Příčiny odchodu</i>	<i>Počet odpovědí</i>	<i>Počet odpovědí (%)</i>
Špatný management	1	7,14
Nedostatek kariérního růstu a dalšího povýšení	3	21,43
Špatná komunikace	1	7,14
Plat nebo mzda	4	28,57
Nedostatek uznání	0	0
Špatné nejvyšší vedení	0	0
Nedostatek školení	0	0
Nadměrné pracovní vytížení	3	21,43
Nedostatek nástrojů a prostředků	0	0
Nefungující týmová práce	1	7,14
Nevyhnutelné důvody	1	7,14
Celkem	14	100

Ve sledovaném období bylo zaznamenáno 14 odpovědí odcházejících zaměstnanců na hlavní důvod odchodu. Příčiny odchodu uvedli pouze dělníci, protože v daném období

neopustil žádný THP společnost. Jako příčinu odchodu uvedlo nejvíce dělníků 28,57 % nespokojenost se mzdou. Druhou nejčastější příčinou se jeví nedostatek kariérního růstu a nadměrné pracovní vytížení. Méně významnými odchody jsou špatný management, špatná komunikace, nefungující týmová práce a nevyhnutelné důvody, jako jsou stěhování, nemoc blízkých apod.

5.2 Analýza fluktuace dle středisek

Tab. 4. Fluktuace dle divizí v letech 2013-2015,

(Zpracováno dle interních dat společnosti)

Divize a druh fluktuace/rok	2013	2014	2015
DS fluktuace celková (%)	21,36	27,08	28,13
SH fluktuace celková (%)	26,15	25,58	26,94
EF fluktuace celková (%)	9,09	5,00	20,00
DS fluktuace dobrovolná (%)	17,48	20,83	21,88
SH fluktuace dobrovolná (%)	21,10	20,93	21,46
EF fluktuace dobrovolná (%)	4,55	5,00	15,00
DS fluktuace nedobrovolná (%)	3,88	6,25	6,25
SH fluktuace nedobrovolná (%)	5,05	4,65	5,48
EF fluktuace nedobrovolná (%)	4,55	0,00	5,00

Jelikož poskytnuté průměrné přepočtené stavy zaměstnanců v letech 2013 až 2015 byly tříděné podle mzdových středisek, které společnost má 20, byly nejprve počty zaměstnanců přepočteny na divize, které má společnost podle organizačního členění, tedy na divizi dopravy a spedice (dále DS), divizi skladového hospodářství (dále SH) a divizi ekonomiky a financí (dále EF). Mzdová střediska generálního ředitele, jednatelů, odboru personálního, IT a controllingu byla zařazena do divize EF. Průměrné přepočtené stavy zaměstnanců v jednotlivých divizích a dle základního pracovního zařazení jsou uvedeny v tabulce č. 19 v příloze III. V příloze III jsou také uvedeny v tabulce č. 20 zjištěné odchody v analyzovaném období.

Nejvyšší průměrnou dobrovolnou fluktuací, na kterou se tato práce zaměřuje, vykazuje divize SH s průměrem 22,16 %. Průměrná fluktuace v analyzovaném období činí u divize

DS 20,06 % a u divize EF 8,18 %. Dobrovolná fluktuace vzrostla od roku 2013 u divize SH o 0,36%, u divize DS 4,4 % a u divize EF 10,45 %.

5.3 Analýza fluktuace dle pracovního zařazení

Tab. 5. Fluktuace dle pracovního zařazení v letech 2013-2015,
(Zpracováno dle interních dat společnosti)

Pracovní zařazení/rok	2013	2014	2015
DS fluktuace dobrovolná THP (%)	4,35	4,76	6,25
SH fluktuace dobrovolná THP (%)	0,00	0,00	0,00
EF fluktuace dobrovolná THP (%)	0,00	5,26	10,00
DS fluktuace dobrovolná dělníci (%)	21,25	24,00	25,00
SH fluktuace dobrovolná dělníci (%)	27,88	27,44	27,81
EF fluktuace dobrovolná dělníci (%)	50,00	0,00	100,00

Z výše uvedené tabulky je patrné, že dobrovolná fluktuace u THP je menší než u dělníků. Průměrně se ve sledovaném období pohybuje fluktuace v divizi DS okolo 5,12 %, u divize EF 5,09 % a u divize SH je fluktuace nulová. Největší nárůst fluktuace zaznamenala od roku 2013 divize EF o 10 %, divize DS pak nárůst o 1,9 %. Rozdíl mezi fluktuacemi THP a dělníků je nejspíš způsoben tím, že THP mají lepší pracovní zařazení a zajímavější pracovní místo (např. THP pracují pouze na ranní směny, mají větší možnost doplňkového školení apod.).

Nejvyšší průměrnou dobrovolnou fluktuaci ve sledovaném období u dělníků vykazuje divize EF 50 %. Vysoká fluktuace je způsobena malým počtem dělníků (v roce 2013 dva dělníci, v roce 2014 a 2015 pouze jeden dělník). Tato fluktuace není tedy tak podstatná.

Divize SH vykazuje rostoucí průměrnou fluktuaci 27,71 %, divize DS pak vykazuje 23,42 %. Největší nárůst (po vyloučení divize EF) zaznamenala od roku 2013 divize DS 3,75 %, divize SH pak pokles 0,07 %.

5.4 Analýza fluktuace v prvním roce zaměstnání

V období od 1. 1. 2015 do 28. 2. 2015 společnost přijala 13 zaměstnanců, kteří jsou evidováni jako dělníci dle pracovního zařazení. Po prvním roce zaměstnání od 1. 3. 2015 do 29. 2. 2016 setrvalo ve společnosti 10 těchto dělníků. Analýza fluktuace v prvním roce

zaměstnání je provedena analýzou míry přežití, protože je sledována určitá skupina nových zaměstnanců. Žádný z přijatých dělníků neodešel v období od 1. 1. 2015 do 28. 2. 2015. Analýza míry přežití dělníků po čtvrtletí je uvedena v následující tabulce.

Tab. 6. Analýza míry přežití dělníků, (Zpracováno dle interních dat společnosti)

Původní počet dělníků	Počet dělníků ke konci čtvrtletí po přijetí do zaměstnání			
	1. čtvrtletí (od 1. 3. 2015- 31. 5. 2015)	2. čtvrtletí (od 1. 6. 2015- 31. 8. 2015)	3. čtvrtletí (od 1. 9. 2015- 30. 11. 2015)	4. čtvrtletí (od 1. 12. 2015- 29. 2. 2016)
13	11	11	11	10
Míra přežití	84,62 %	84,62 %	84,62 %	76,92 %

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že míra přežití dělníků se $\frac{3}{4}$ roku držela na 84,62 %. Nicméně výsledná míra přežití po prvním roce zaměstnání činí 76,92 %, což znamená, že přibližně po roce zaměstnání ve společnosti setrvává $\frac{3}{4}$ přijatých dělníků. Tento výsledek může být zkreslen malým vzorkem dat. Tvar křivky přežití má v tomto případě jiný tvar než uvádí teorie.

Tab. 7. Fluktuace dělníků ve zkušební době v letech 2013-2015,
(Zpracováno dle interních dat společnosti)

Divize/rok	2013	2014	2015
DS fluktuace dělníků ve zk. době (%)	2,50	4,00	1,31
SH fluktuace dělníků ve zk. době (%)	7,27	8,54	6,51
EF fluktuace dělníků ve zk. době (%)	50,00	0,00	0,00
Celková fluktuace dělníků ve zk. době (%)	6,07	7,08	4,88

Mezi analýzu fluktuace v prvním roce zaměstnání lze také zařadit fluktuaci ve zkušební době, která zpravidla trvá 3 měsíce. Vzhledem k celkovým malým počtům odchodů THP (v roce 2013 dva THP, v roce 2014 dva THP a v roce 2015 pět THP) není analýza fluktuace THP dle divizí ve sledovaném období opodstatněná. Analýza fluktuace ve zkušební době dle divizí je tedy zaměřena na dělníky, viz Tab. 7.

Největší průměrná dobrovolná fluktuace dělníků ve zkušební době v letech 2013 až 2015 se objevuje u divize EF a činí 16,67 %. Tato fluktuace je však z porovnání vyloučena podobně jako u analýzy fluktuace dle pracovního zařazení kvůli malému počtu dělníků v divizi EF. Nejvíce dělníků tedy odchází ve zkušební době v divizi SH a průměrná fluktuace činí 7,44 %. V divizi DS činí průměrná fluktuace 2,60 %. Obě divize zaznamenaly od roku 2013 pokles fluktuace, divize SH mírný pokles o 0,76 % a divize DS pokles o 1,19 %. Dobrovolné odchody dělníků ve zkušební době jsou uvedeny v tabulce č. 20 v příloze III.

Celková průměrná fluktuace dělníků za společnost ve sledovaném období činí 6,01 %. Podobně jako fluktuace dle divizí i celková fluktuace ve zkušební době má klesající charakter a od roku 2013 klesla o 1,19 %.

5.5 Analýza nákladů spojených s fluktuací

Tab. 8. Náklady na fluktuaci jednoho dělníka v roce 2015,

(Zpracováno dle interních dat společnosti)

<i>Náklady fluktuace</i>	<i>Skutečné nebo odhadované náklady (Kč)</i>
1. Přímé náklady celkem	32 403
1.1 Náborová reklama	3 190
1.2. Náklady na náborového pracovníka	12 500
1.3. Vstupní lékařská prohlídka	400
1.4. Administrativní náklady	200
1.5. Osobní ochranné prac. prostředky	1 190
1.6. Vydání identifikační karty	120
1.7. Náklady na základní školení	2 803
1.8. Náklady na útvárové zaškolení	12 000
2. Nepřímé náklady celkem	98 537
2.1. Přesčasy zaměstnanců	30 983
2.2. Náklady na ztrátu produktivity	67 554
Celkem	130 940

Z předchozích provedených analýz lze stanovit segment zaměstnanců, u kterých dochází k největší fluktuaci ve společnosti. Jedná se o dělníky pracující v divizi skladového hospodářství, proto je také analýza nákladů spojena s fluktuací těchto dělníků. Ve vyčíslení nákladů na jednoho dělníka jsou použity skutečné a odhadované náklady, které jsou stanove-

ny v tabulce č. 8. Náklady na fluktuaci jsou rozděleny dle teoretických poznatků na položky přímých a nepřímých nákladů.

Mezi přímé náklady patří náborová reklama, která, pokud společnost hledá jednoho dělníka, činí 3 190 Kč. Jedná se o krátkodobou webovou inzerci na 28 dní inzerovanou na známém pracovním portále. Ostatní náborové prostředky, které společnost využívá, jsou bezplatné.

Dalšími přímými náklady jsou výdaje na nábor, který ve společnosti zajišťuje nový personalista. Průměrná hrubá měsíční mzda personalisty se pohybuje okolo 25 000 Kč. Nábor však tvoří polovinu pracovní náplně personalisty, proto jsou náklady na nábor vyčísleny na 12 500 Kč. Do těchto nákladů spadají například náklady na přípravu náboru, náklady na zpracování všech žádostí, náklady na naplánování a vedení pohovorů apod.

Pokud se společnost rozhodne přijmout uchazeče, náklady na příjem zaměstnance činí 1 910 Kč. Tyto náklady zahrnují vstupní lékařskou prohlídku zajištěnou u smluvního lékaře, administrativní náklady (personální dokumentace, založení do databází), náklady na osobní ochranné pracovní prostředky (3 x rukavice v celkové hodnotě 90 Kč, boty v hodnotě 500 Kč, montérky v hodnotě 350 Kč, tričko v hodnotě 250 Kč) a náklady na vydání identifikační karty v hodnotě 120 Kč.

Do přímých nákladů patří dále náklady na školení zaměstnance. Základní školení obsahuje vstupní školení z bezpečnosti práce, požární ochrany, pracovních instrukcí, rizik vyskytujících se na pracovišti a školení na obsluhu manipulační techniky. Vstupní školení provádí personalista a trvá dvě hodiny. Náklady na vstupní školení činí tedy 303 Kč. Školení zaměstnance na obsluhu manipulační techniky stojí 2 500 Kč. Celkové náklady na základní školení činí 2 803 Kč.

Náklady na útvarové zaškolení představují čas strávený vedoucím zaměstnancem. Vedoucí zaměstnanec stráví zaškolováním nového zaměstnance průměrně jednu hodinu denně po dobu zkušební doby zaměstnance. Při průměrné hrubé měsíční mzdě vedoucího zaměstnance 30 000 Kč a 22 pracovních dnech za měsíc činí náklady na zaškolení 12 000 Kč.

Jako nepřímé náklady byly identifikovány přesčasy zaměstnanců, kteří vykovávají dočasně práci za zaměstnance, který opustil společnost. Nahrazení takového zaměstnance trvá v průměru měsíc a k této práci jsou vypláceny 25% příplatky. V roce 2015 činí průměrná

hrubá měsíční mzda dělníka 24 786 Kč, po přičtení příplatků činí přesčasy zaměstnanců 30 983 Kč.

Dále byly identifikovány náklady na ztrátu produktivity nového zaměstnance. Murtagh (2003, s. 7) uvádí, že první 4 týdny dosahuje nový zaměstnanec 25 % produktivity plně zaučeného zaměstnance, v 5. - 8. týdnu 50 %, v 9. - 12. týdnu 75 % a po 12. týdnu 100 % produktivity. Ukazatel produktivity práce byl vypočítán z osobních nákladů na jednoho zaměstnance, které činili 34 643 Kč v roce 2014, násobeným výnosovým koeficientem 1,3 pro společnost. Po přepočtení jsou náklady na ztrátu produktivity vyčísleny na 67 554 Kč.

Z analýzy nákladů na fluktuaci jednoho dělníka v roce 2015 tedy plyne, že celkové náklady na fluktuaci činí 130 940 Kč, z toho přímé náklady činí 24,75 % a nepřímé 75,25 %. Dle teoretických poznatků z kapitoly o nákladech fluktuace mohou být tyto náklady větší až o 1,5 násobku průměrné roční hrubé mzdy zaměstnance. V tomto případě, průměrná roční hrubá mzda dělníka v roce 2015 činí 297 432 Kč a náklady na fluktuaci tedy činí 44% této mzdy.

6 NASTAVENÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ OVLIVŇUJÍCÍCH FLUKTUACI

Proces získávání a výběr zaměstnanců dělnických pozic v divizi SH zajišťuje nový personalista. Ten sám realizuje u nekvalifikovaných dělnických pozic jednokolová výběrová řízení. V případě obsazení kvalifikovaných dělnických pozic se výběrového řízení účastní podle situace i vedoucí skladu. Tato výběrová řízení jsou také jednokolová. Proces získání a výběr řidičů nákladních automobilů zajišťuje ředitel divize dopravy. Pokud společnost potřebuje obsadit technicko-hospodářská místa jak v divizi dopravy, tak v divizi skladového hospodářství, výběrové řízení provádí buď personalista, či HR manažer (nebo oba), spolu s vedoucím zaměstnancem či ředitelem dopravy. Výběrová řízení probíhají alespoň ve dvou kolech. Potřeby zaměstnanců vychází z požadavků vedoucích pracovníků.

Aby byla naplněna očekávání vhodného adepta, je adeptovi poskytnut realistický pohled na nabízené zaměstnání, tj. upřímné vylíčení pracovního místa, nabídnutí prohlídky pracovního prostředí a seznámení se základními informacemi o společnosti.

Společnost najímá v divizi skladového hospodářství nekvalifikované dělníky také z řad brigádníků. Uchazečům o zaměstnání na nekvalifikované pracovní pozice je nejprve nabídnuta dohoda o provedení práce, na kterou si uchazeč může vyzkoušet práci, zda mu vyhovuje a personalista si může ověřit, zda vybral vhodného uchazeče. Uchazeči jsou na dohodu o provedení práce nabídnuty stejné mzdové podmínky jako na hlavní pracovní poměr (dále HPP) kromě zaměstnaneckých benefitů. Společnost také přijímá zaměstnance na doporučení od současných zaměstnanců. Negativem v procesu výběru je, že se výběrového řízení neúčastní mistři.

Pracovní adaptace nového zaměstnance začíná vstupním školením z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, ve kterém je v této oblasti zaměstnanec seznámen se svými povinnostmi a s pracovními riziky. Nový zaměstnanec se ve vstupním školení také seznamuje s pravidly, které platí v areálu zaměstnavatele a s návodem na použití manipulační techniky. Jakmile zaměstnanec absolvuje vstupní školení a je s ním vyřízena příslušná personální dokumentace, personalista/ředitel dopravy seznamuje zaměstnance se svým mistrem/dispečerem. Po té si ho mistr přebírá a proces pracovní adaptace je v jeho kompetenci. Společnost nemá vytvořené individuální plány adaptace a ani neposkytuje novým zaměstnancům „vstupní balíček“.

Hodnocení dělníků probíhá ústní formou mezi vedoucími skladu a mistry, stejně jako u řidičů, které také ústně hodnotí dispečeři a ředitel dopravy. Hodnocení technicko-hospodářských pracovníků pak provádí ředitelé. Hodnotící pohovory se zaměstnanci probíhají nepravidelně a společnost nemá nastaveno formální hodnocení pracovního výkonu.

Jelikož většina dělníků je zařazena do úkolových norem, které jsou stanoveny v Kolektivní smlouvě, jsou podle nich také odměňováni. Ostatní dělníci jsou odměňováni časovou mzdou, technicko-hospodářští pracovníci pak fixní mzdou. Řidiči jsou odměňováni základní a výkonnostní mzdou.

Společnost poskytuje také svým zaměstnancům řadu zaměstnaneckých benefitů:

- příspěvek na stravování formou stravenek ve výši 52 Kč/odpracovanou směnu,
- příspěvek na pitný režim v letních a zimních měsících zaměstnancům vykonávající fyzickou práci v divizi skladového hospodářství v hodnotě 6 Kč za odpracovanou směnu,
- příspěvek na penzijní připojištění ve výši 400 Kč/měsíc,
- odměnu při význačném životním jubileu 50 a 60 let ve výši 3 000 Kč,
- odměnu při odchodu do starobního (i předčasného) a plného invalidního důchodu ve výši 3 000 Kč,
- kulturní, sportovní a společenské akce v celkové hodnotě 100 000 Kč/rok,
- nad rámec poskytované osobní ochranné pracovní prostředky např. čepice, ručníky, obuv do sprchy, šampony, kombinézy,
- nadstandardní odměna ve výši 5 000 Kč/rok,
- odměnu za dosažený hospodářský výsledek („13. a 14. plat“) zaměstnancům odměňovaným převážně časovou mzdou a THP.

Společnost dle Branhamova systému odměňování (2006) uplatňuje krátkodobý hmatatelný systém odměňování s prvky krátkodobého nehmatatelného (pracovní/životní benefity) a dlouhodobého hmatatelného (bezpečnost práce) systému odměňování.

Společnost v oblasti vzdělávání zajišťuje svým zaměstnancům školení, která jsou nezbytně nutná pro výkon práce. O školení, která jsou nad rámec standardu, si žádají zaměstnanci sami. Společnost se také účastní vzdělávacích projektů, které jsou podporovány Evropským sociálním fondem. Například v roce 2014 se společnost zapojila do projektu Odborné praxe pro mladé do 30 let ve Zlínském kraji, kterým pomohla získat praxi pěti stážistům. Kromě toho umožňuje společnost svým zaměstnancům doplnit si vzdělání formou

kombinovaného studia a nabízí zaměstnancům možnost navštěvovat firemní jazykový kurz. Proces řízení kariéry se ve společnosti neuskutečňuje.

Vzniklé konflikty na pracovišti řeší v první linii vedoucí skladu/referent divize dopravy a spedice, v druhé linii ředitel divize a v třetí HR manažer. Odborného psychologa či sociálního pracovníka nemá společnost smluvně zajištěného. Systém komunikace ve společnosti zahrnuje především počítačovou síť, vývěsky, pracovní porady a prostřednictvím vedoucích zaměstnanců či odborů.

Na pracovní nespokojenost mohou zaměstnanci upozornit prostřednictvím odborů nebo své dotazy týkající se nespokojenosti mohou vhodit do schránky, která slouží k tomuto účelu. Ta je však umístěna pouze na skladě A. K zjištění pracovní spokojenosti zaměstnanců společnost nevyužívá dotazníky.

V procesu odchodu zaměstnance společnost dříve neevidovala ve výstupním pohovoru zjištěné příčiny odchodu. Evidovat příčiny začal teprve od začátku roku 2016 personalista, ale pouze v divizi skladového hospodářství.

7 PRŮZKUM FLUKTUAČNÍCH TENDENCÍ

Jelikož je provedena analýza příčin fluktuace z malého vzorku dat, byl ještě proveden průzkum fluktuálních tendencí pro lepší vypovídací schopnost dat. Metodou průzkumu bylo zvoleno osobní dotazování, ve kterém byly položeny až 2 otázky. První otázkou bylo, zda se zaměstnanec cítí pracovně spokojen. Pokud zaměstnanec odpověděl záporně, byla mu položena další otázka. S čím je zaměstnanec nejvíce nespokojen a zda, je to možný důvod odchodu. Odpovědi byly zaznamenány a zjištěné poznatky o nespokojenosti byly zařazeny do jedné z možných příčin odchodu zaměstnance dle klasifikace Branhamy (2009, s. 34-35). Jelikož rozhovor obsahoval pár otázek, byl časově nenáročný a ani zaměstnanec nezdržoval od výkonu práce. Průzkum trval od 15. - 26. 2. 2016 a dělníci byli dotazováni náhodně.

Tab. 9. Spokojenost zaměstnanců, (Vlastní zpracování)

Otázka	Počet odpovědí		Počet odpovědí (%)		
	ANO	NE	ANO	NE	Celkem
1. Jste pracovně spokojen ve společnosti?	41	53	43,62	56,38	100,00
2. S čím jste nejvíce nespokojen a je to možný důvod k odchodu?					
• Špatný management	1	4	1,89	7,55	9,43
• Nedostatek kariérního růstu a	2	3	3,77	5,66	9,43
• Špatná komunikace	0	3	0,00	5,66	5,66
• Plat nebo mzda	6	2	11,32	3,77	15,09
• Nedostatek uznání	1	4	1,89	7,55	9,43
• Špatné nejvyšší vedení	0	5	0,00	9,43	9,43
• Nedostatek školení	0	1	0,00	1,89	1,89
• Nadměrné pracovní vytížení	8	3	15,09	5,66	20,75
• Nedostatek nástrojů a pro-	0	2	0,00	3,77	3,77
• Nefungující týmová práce	3	4	5,66	7,55	13,21
• Jiné	1	0	1,89	0,00	1,89
Celkem	22	31	41,51	58,49	100,00

V průběhu trvání průzkumu bylo osloveno celkem 94 dělníků z různých skladů. Nebylo možno oslovit všechny dělníky, protože někteří dělníci byli v pracovní neschopnosti a pře-

devším mnoho dělníků pracuje na směnný provoz. Nicméně všichni oslovení dělníci odpověděli na dané otázky.

Z provedeného průzkumu bylo zjištěno, že 43,62 % dělníků je ve společnosti pracovně spokojeno a 56,38 % dělníků nespokojeno. Největší nespokojenost dělníků (20,75 %) se týká nadměrného pracovního vytížení a 15,09 % dělníků přiznává, že je kvůli tomuto důvodu i ochotno odejít ze společnosti. Druhou největší oblastí nespokojenosti (15,09 %) je mzda dělníků, kvůli které uvažuje 11,32 % dělníků jako o možném odchodu. Třetí pracovní nespokojenost se týká nefungující týmové práce, kterou však dělníci spíše nepovažují jako za možný důvod k odchodu. Jeden dělník uvedl také jiný možný důvod k odchodu, a to nevyhovující lokalitu práce.

Závěrem průzkumu flukтуаčních tendencí tedy je, že dělníci jsou ve společnosti spíše pracovně nespokojeni, a to nejvíce kvůli nadměrnému pracovnímu vytížení v kombinaci se mzdovým ohodnocením.

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části je nejprve představena společnost, její organizační struktura a především personální odbor. Jsou popsány nastavené personální činnosti ve společnosti a dle teoretických poznatků uvedeny její mezery. Následně je provedena analýza struktury zaměstnanců k 1. 3. 2016 dle průměrného přepočteného stavu zaměstnanců, pohlaví, základního pracovního zařazení, věku, dosaženého vzdělání a divizí jako středisek společnosti.

Vybrané personální ukazatele jsou vypočítány, aby přinesly lepší pohled na řízení lidských zdrojů ve společnosti. Například indexem stability je zjištěno, že dlouhodobě zaměstnaní pracovníci mají tendenci setrvávat ve společnosti. Dále že, zaměstnanci, kteří odešli za rok 2015, pracovali průměrně u společnosti 3 roky a 41 dní, návratnost investic do lidského kapitálu v roce 2014 činí 1,23 Kč a že měsíční náklady na odměňování jednoho pracovníka jsou 34 643 Kč. Z komparace také plyne, že HC ROI je o 0,17 nižší než je mediánová hodnota v České republice a průměrná hrubá měsíční mzda dělníka v roce 2014 je větší o 2 789 Kč, než je v tomto oboru průměr ve Zlínském kraji.

Z analýzy fluktuace plyne, že dobrovolná fluktuace společnosti se zvyšuje, a to za poslední 3 roky o 2,24 %. Z komparace celkové fluktuace plyne, že ve společnosti se vyskytuje fluktuace větší o 13,52 %, než je průměr u společností s podobnou velikostí a oborem. Po vyloučení extrémních dat, se ve sledovaném období vyskytuje průměrně největší dobrovolná fluktuace dle středisek a pracovního zařazení v divizi skladového hospodářství, stejně tak i ve zkušební době. Z analýzy nákladů spojených s fluktuací dělníků v divizi skladového hospodářství v roce 2015 plynou náklady ve výši 44 % průměrné roční hrubé mzdy dělníků.

Z analýzy příčin vyplývá, že dělníci v divizi skladového hospodářství ve sledovaném období odcházeli především z důvodu mzdového ohodnocení, dále pak z nedostatku kariérního růstu a nadměrného pracovního zatížení. Analýza je však provedena na malém vzorku dat, proto byl proveden ještě průzkum fluktuačních tendencí, který ukázal, že pravděpodobně by nejvíce dělníků právě odešlo ze společnosti kvůli nadměrnému pracovnímu zatížení a s tím souvisejícím mzdovým ohodnocením. Ukazuje se tedy, že největší vliv na fluktuaci má z personálních činností odměňování zaměstnanců.

9 PROJEKT SNÍŽENÍ FLUKTUACE VE SPOLEČNOSTI

Na základě výsledků z analytické části plyne fakt, že největší problém s fluktuací se nachází u dělníků v divizi skladového hospodářství, kde průměrná fluktuace za sledované období dosahuje 27,71 %.

Situace s fluktuací řidičů v divizi dopravy a spedice není pro společnost také přívětivá, průměrná fluktuace zde dosahuje 23,42 %.

Naopak fluktuace THP ve všech divizích vykazuje přijatelnou míru fluktuace. Fluktuace dělníků v divizi ekonomiky a financí kvůli extrémním hodnotám se jeví jako nepodstatná.

Projekt snížení fluktuace ve společnosti je tedy na základě analytických poznatků zaměřen na snížení fluktuace dělníků v divizi skladového hospodářství. Nicméně je doporučeno aplikovat klíčové aktivity projektu pro celou společnost, aby došlo k většímu snížení fluktuace ve společnosti.

Dále teoretické poznatky uvádí, že na fluktuaci může mít vliv i úroveň personálních činností. Z výsledků analytické části vyplývá, že nejvíce dělníků z divize SH odchází nebo uvažují o odchodu z důvodu nadměrného pracovního vytížení v kombinaci se mzdovým ohodnocením. V této oblasti je také navrženo opatření. Jelikož je průměrná hrubá měsíční mzda dělníků o 13,22 % větší, než je průměr ve Zlínském kraji, jsou na podporu stabilizace dělníků uvedena opatření v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

9.1 Cíle a přínosy projektu

Cíle projektu jsou navrženy podle metody SMART:

- S – specific=specifický: cílem je snížení dobrovolné fluktuace dělníků v divizi SH,
- M – measurable=měřitelný: kvantifikovatelný cíl je dán snížením fluktuace o 4 % a úspěšnost projektu bude měřena podle dobrovolné fluktuace dělníků v roce 2018
- A – acceptable=akceptovatelný: projekt musí být schválen vedením společnosti, ředitelem divize SH a odborovou organizací,
- R – realistic=realistický: prostředky k realizaci projektu jsou všechny k dispozici,
- T – time specific=časově specifický: snížení fluktuace do 2 let od implementace projektu do praxe.

Realizace projektu přinese obecně tyto pozitivita:

- pokles fluktuace dělníků v divizi SH,

- větší stabilizaci dělníků,
- snížení nákladů na fluktuaci dělníků,
- informace o spokojenosti dělníků,
- zlepšení zdravotního stavu dělníků,
- snížení pracovní neschopnosti,
- větší loajalitu dělníků ke společnosti.

Realizace projektu je odůvodněna pomocí metody SPIN:

- S – situace: ve společnosti se objevuje větší fluktuace než, je průměrná fluktuace u podobných společností v České republice,
- P – problém: jako největší problém se jeví vysoká fluktuace dělníků v divizi SH,
- I – implikace (dopady, důsledky): pokud by společnost nerealizovala tento projekt, pravděpodobně by fluktuace dělníků v divizi SH rostla rychlejším tempem, nastaly by problémy s pracovní silou a zajištěním požadavků ze stran zákazníků, rostla by pracovní nespokojenost dělníků, došlo by ke zhoršení atmosféry ve společnosti a především by se stala fluktuace více ekonomicky nákladnou,
- N – nutnost: je nutné realizovat projekt kvůli rostoucímu vývoji fluktuace.

9.2 Klíčové aktivity

Aby byl projekt úspěšný, je s ním spojeno množství aktivit, které jsou klíčové. Mezi vybrané klíčové aktivity patří:

- Zařazení mistrů do výběrového řízení kvalifikovaných dělníků – aby nebyli mistři zatěžováni celým výběrovým procesem, budou jen přizváni k osobním pohovorům vhodných adeptů a po konzultaci s mistry bude učiněn závěr výběrového řízení.
- Školení personalisty z metod výběru zaměstnanců – aby se zlepšil proces výběru dělníků, bude personalista z divize SH poslán na školení z metod výběru zaměstnanců. Personalista si tak zvýší svou kvalifikaci v oblasti výběru zaměstnanců a dojde tak ke kvalitnějšímu výběru zaměstnanců.
- Vytvoření individuálního adaptačního plánu dělníků – aby se nový dělník co nejdříve adaptoval na nové pracovní podmínky, bude při nástupu do zaměstnání seznámen se svým adaptačním plánem, ve kterém se stanoví termíny, do kdy se má naučit ovládat dané dovednosti a schopnosti. Adaptační plán bude možné po domluvě s dělníkem upravit.

- Vytvoření „vstupního balíčku“ pro nové dělníky – nový dělník při nástupu dostane brožurku se základními informacemi o společnosti a pracovním místě, s interními informacemi o společnosti, důležitými kontaktními údaji a s rady pro první dny a důležitými upozorněními.
- Pravidelné provádění hodnotících pohovorů – aby docházelo k lepšímu vyhodnocení hodnotících pohovorů s dělníky, budou pohovory prováděny vždy po půl roce v pravidelném termínu a budou trvat cca 15 minut.
- Zajištění odborného psychologa či sociálního pracovníka – aby se předešlo případným nedořešeným konfliktům, bude smluvně zajištěn v blízké lokalitě odborný psycholog, který bude schopen řešit i individuální problémy dělníků.
- Pravidelné provádění průzkumu spokojenosti zaměstnanců – aby společnost měla aktuální informace o stavu pracovní spokojenosti dělníků, bude pravidelně jednou za půl roku provádět průzkum spokojenosti dělníků formou dotazníkového šetření.
- Vytvoření kariérových drah a zavedení kariérových pohovorů – aby byl upřesněn možný kariérní postup dělníků ve společnosti, budou vytvořeny kariérové dráhy, které umožní rozvinout potenciály dělníků v souladu cíli, potřebami a hodnotami společnosti. Spolu s kariérovými dráhy budou zavedeny i kariérové pohovory s dělníky, které bude provádět HR manažer. Pro jednodušší provedení budou vždy po roce pohovory spojeny s hodnotícími pohovory a budou trvat také 15 minut.
- Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů – aby se zlepšil zdravotní stav dělníků, bude rozšířena nabídka zaměstnaneckých benefitů o poukázky, které budou moci dělníci využít na volnočasové aktivity, pro své zdraví a rekreaci. Poukázky se budou vydávat jednou za půl roku a hodnota poukázek za tuto dobu bude stanovena z nároku 18 Kč za odpracovanou směnu. Nárok na poukázky budou mít dělníci, jejichž HPP bude delší než jeden kalendářní rok a poukázky budou také kráceny o neodpracované dny (pracovní neschopnost, absence apod.). Dělníci budou moci uplatňovat poukázky v lékárnách, optikách, očkovacích centrech, na masáže, v lázních a aquaparcích. Zařazení poukázek do zaměstnaneckých benefitů je výhodné z hlediska daňového zvýhodnění.

Aby se také zvýšila loajalita dělníků vůči společnosti, bude poskytnut interní benefit. Jelikož společnost nevyrábí žádný produkt, ale poskytuje služby, které nejsou vhodné ke zvýšení loajality, bude jako interní benefit poskytnuta sleva 30 % na službu z jednoho koncernového podniku, a to jednou za rok. Cena služby

bez slevy činí 655 Kč. I zde budou platit podmínky pro vznik nároku na slevu, a to že HPP dělníka musí být delší než jeden kalendářní rok a dělník musí odpracovat minimálně 60 % směn za rok. Výhodou prodeje služby svým zaměstnancům je to, že se jedná o daňově uznatelný výdaj.

- Interní reklama na zaměstnanecké benefity – aby se do podvědomí zaměstnanců dostaly nové i stávající zaměstnanecké benefity, bude provedena interní reklama na všech skladech v trvání délce jednoho měsíce.

9.3 Matice odpovědnosti

Pro přiřazení odpovědnosti jednotlivých osob ke klíčovým aktivitám je provedeno maticí odpovědnosti RACI, kde druhy odpovědností znamenají:

- R – responsible – osoba pověřená provedením úkolu,
- A – accountable – osoba odpovědná za činnost jako celek,
- C – counsulted – osoba, se kterou má být postup prací konzultován,
- I – informed – osoby informované o průběžném stavu a výstupech dané oblasti.

Tab. 10. Matice odpovědnosti projektu, (Vlastní zpracování)

MATICE ODPOVĚDNOSTI					
Název projektu	Projekt snížení fluktuace ve společnosti - dělníci v divizi SH				
Datum aktualizace	2. 5. 2016				
<i>Činnost/osoba</i>	<i>HR Manažer</i>	<i>Personalista</i>	<i>Ředitel divize SH</i>	<i>Vedoucí oddělení</i>	<i>Vedení společnosti</i>
Přizvání mistrů do výběrového řízení	C	A, R	I		
Školení personalisty	A	R	I		C
Vytvoření adaptačního plánu	R	I	A	I, C	
Vytvoření vstupního balíčku	A	R	I	I	
Provádění hodnotících pohovorů	A, R	I	C	I	
Zajištění odborného psychologa	A, R	I	I	I	
Provádění průzkumu spokojenosti	I	A, R	I	C	
Vytvoření kariérových drah a zavedení kariérových pohovorů	A, R	I	C	C	
Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefi-	R	I	I	C	A
Interní reklama	A, C	R	C		

9.4 Zajištění prostředků pro realizaci projektu

Realizovat projekt z hlediska zajištění majetkových potřeb není pro společnost velmi náročné. K realizaci projektu je však zapotřebí především následujících prostředků.

Ke školení personalisty je zapotřebí vyhledat školení v oblasti výběru zaměstnanců nejlépe s místem konání ve Zlínském kraji. K odhadu nákladů na kurz poslouží dvoudenní kurz Personálního výběru konaný v Brně. Cena kurzu činí 6 300 Kč bez DPH.

K vytvoření adaptačního plánu je zapotřebí provést analýzy produktivity práce ve zkušební době a po uplynutí, provést pohovory s mistry a se současnými dělníky apod.

Vstupní balíček bude mít formu malé brožurky o velikosti cca ¼ listu A4. Aby byly náklady na brožurky co nejnižší, bude brožurka vytištěna v černobílých barvách. Tvorba brožurek proběhne ve vlastní režii společnosti a náklady na jednu brožurku jsou odhadnuty na 5 Kč.

K zajištění odborného psychologa je nutné uzavřít smlouvu s psychologem ve Zlínském kraji, ve které bude kromě jiných podmínek daná smluvní cena konzultace 400 Kč za jednu hodinu. Odhadnutá smluvní cena byla stanovena na základě průzkumu cen služeb psychologů ve Zlínském kraji.

K provedení průzkumu spokojenosti bude použit dotazník, který bude zajištěn ve vlastní režii. Cena jednoho dotazníku je vyčíslena na 2 Kč.

K rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů o poukázky na volnočasové aktivity, pro zdraví a rekreaci bude vytvořen účet společnosti v objednávkovém portále u společnosti Sodexo Pass a. s. Dle ceníku služeb si společnost účtuje poplatek ve výši 5,30 % z celkové nominální hodnoty poukázky a poukázky budou doručeny poštou HR manažerovi.

K rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů o slevu na interní benefit bude vytvořena evidence poskytnutých slev a tyto slevy bude vydávat personalista.

K provedení interní reklamy na zaměstnanecké benefity bude vytvořen návrh reklamy ve formátu A4, který bude po odsouhlasení HR manažera vyvěšen na nástěnkách skladů.

9.5 Rozpočet projektu

Tab. 11. Rozpočet projektu, (Vlastní zpracování)

ROZPOČET PROJEKTU			
Název projektu	Projekt snížení fluktuace ve společnosti – dělníci		
Datum aktualizace	2. 5. 2016		
<i>Výdaje</i>	<i>Počet m.j.</i>	<i>Cena za 1 m.j. (Kč)</i>	<i>Výdaj celkem (tis. Kč)</i>
Školení v oblasti personálního výběru zaměstnanců	1 Ks	7 300	7,3
Brožura	100 Ks	5	0,5
Služby za odborného psychologa	10 hod.	450	4,5
Dotazník	680 Ks	2	1,36
Poukázky	84 500 směn	18,95	1 601,275
Doplatek 30% slevy na interní benefit	338 slev	196,5	66,417
Celkové výdaje projektu (po zaokrouhlení na tis. Kč)			1 682

Z klíčových aktivit je sestaven rozpočet projektu, který zahrnuje tyto následující výdajové položky:

- Školení v oblasti personálního výběru zaměstnanců – výdaje na školení byly odhadnuty ze současné nabídky kurzů, jež byl zvolen tento odborný dvoudenní kurz v Brně. Předpokládá se, že v době realizace projektu se bude opět tento kurz konat. Cena kurzu stojí 6 300 Kč bez DPH. Do výdajů na školení jsou také započítány výdaje na dopravu v hodnotě 500 Kč a ubytování na jednu noc v hodnotě také 500 Kč. Celkové výdaje na školení jsou odhadnuty na 7 300 Kč.
- Brožura – náklady na jednu brožuru zahrnují náklady na materiál, tisk a jednoduché svázání a jsou odhadnuty na 5 Kč. Při odhadu počtu brožur po dobu dvou let projektu 100 Ks je vycházeno s počtu odchodů dělníků 47 za rok 2015 (po zaokrouhlení 50). Celkové náklady na brožury činí 500 Kč.

- Služby odborného psychologa – nutný počet hodin konzultací s psychologem byl odhadnut na 5 hodin za rok. Při ceně konzultace 450 Kč/hod. činí výdaje po dobu projektu 4 500 Kč.
- Dotazník – při frekvenci průzkumu spokojenosti jednou za půl roku a počtu dělníků v roce 2015 (po zaokrouhlení 170) bude potřeba vytvořit 680 Ks dotazníků. Při odhadované ceně jednoho dotazníku 2 Kč činí celkové výdaje 1 360 Kč.
- Poukázky – ze stanoveného nároku 18 Kč za směnu a poplatku společnosti ve výši 5,30 % z nominální hodnoty poukázky je nárok ohodnocen ve výši 18,95 Kč. Přibližný počet směn za rok je stanoven na 250 směn. Při 169 dělníků z roku 2015 a 500 směn činí odhadované výdaje 1 601 275 Kč. Tyto výdaje tvoří největší položku výdajů.
- Doplatek 30% slevy na interní benefit – při ceně služby 655 Kč je sleva vyčíslena v hodnotě 196,5 Kč. Při počtu dělníků z roku 2015 činí odhadované výdaje na slevu po dobu dvou let 66 417 Kč.

Celkové výdaje na projekt byly z těchto výdajových položek vyčísleny na 1 682 000 Kč. Jelikož společnost za posledních 5 let vykazuje kladný hospodářský výsledek v hodnotě několika milionů Kč, nebude nucena si brát úvěr na financování projektu. Financování projektu je však plně v kompetenci ředitele divize ekonomiky a financí.

9.5.1 Výnosnost projektu

K výpočtu výnosnosti projektu je nejprve nutné vyčíslit hlavní přínos projektu, který představuje úsporu nákladů na fluktuaci ze snížení fluktuace dělníků o 4 %. Pokud by se projekt nerealizoval, očekává se za podmínky „ceteris paribus“ 94 odchodů po dobu trvání projektu dvou let. Náklady na odchod jednoho dělníka jsou vyčísleny ve výši 130 940 Kč. Náklady na fluktuaci 94 odchodů tedy činí 12 308 360 Kč.

K tomu, aby se fluktuace dělníků snížila minimálně o 4 % za 2 roky, je potřeba 80 odchodů. Výsledná fluktuace pak činí 23,67 % a dojde ke snížení fluktuace o 4,14 %.

Pokud se projekt bude realizovat, tak při 80 odchodech se očekávají náklady na fluktuaci ve výši 10 475 200. Přínos projektu je stanoven z rozdílu nákladů na fluktuaci při nerealizaci a realizaci projektu a je vyčíslen ve výši 1 833 160 Kč, po zaokrouhlení ve výši 1 834 tis. Kč.

$$ROI = \frac{\text{výnos} - \text{investice}}{\text{investice}} \times 100 [\%] \quad (14)$$

$$ROI = \frac{1\,834 - 1\,682}{1\,682} \times 100 = 9,04\% \quad (15)$$

$$Doba\ návratnosti = \frac{\text{investiční výdaj}}{\text{roční úspora nákladů v důsledku investice}} \quad (16)$$

$$Doba\ návratnosti = \frac{1\,682}{917} = 1,83\text{ roku} \quad (17)$$

K výpočtu výnosnosti projektu je zvolen ukazatel rentability investic (výpočet podle vzorce č. 14), který se používá pro hodnocení jednotlivých investičních projektů. Po dosazení hodnot do vzorce č. 15 činí výnosnost projektu 9,04 %, což indikuje nižší výnosnost, avšak projekt je ziskový. Ke stanovení orientační doby návratnosti projektu (zda je projekt v podmínkách společnosti vůbec reálný) je použita prostá doba návratnosti projektu, která se vypočítá podle vzorce č. 16. Po dosazení parametrů je předpokládaná doba návratnosti projektu stanovena na 1 rok, 10 měsíců a 3 dny.

9.6 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu je rozdělen do tří fází projektu, na předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Cílem harmonogramu je dodržení doby trvání jednotlivých činností projektu. Opatřením z nedodržení stanovených lhůt jsou případné srážky ze mzdy zaměstnancům, kteří mají odpovědnost za činnost jako celek.

Harmonogram projektu je sestaven s časovými rezervami, které jsou již započteny v době trvání činností. Začátek projektu je stanoven na 2. 5. 2016 a předpokládaný konec na 5. 7. 2018. Sled jednotlivých činností projektu popisuje níže uvedená tabulka a Ganttův diagram uvedený v obrázku č. 11 v příloze IV.

Tab. 12. Harmonogram projektu, (Vlastní zpracování)

Poř. číslo	Činnost	Doba trvání (prac. dny)	Pracnost (prac. dny)	Zahájení	Ukončení	Předchůdci
1	Předprojektová fáze	36	14	2. 5. 2016	20. 6. 2016	-
2	Představení projektu vedení společnosti	5	1	2. 5. 2016	6. 5. 2016	-
3	Sestavení podrobného finančního plánu	7	3	9. 5. 2016	17. 5. 2016	2
4	Rozhodnutí společnosti o realizaci projektu	10	1	18. 5. 2016	31. 5. 2016	2, 3
5	Sestavení projektového týmu	5	3	1. 6. 2016	7. 6. 2016	4

Poř. číslo	Činnost	Doba trvání (prac. dny)	Pracnost (prac. dny)	Zahájení	Ukončení	Předchůdci
6	Podrobné seznámení členů s projektem	9	6	8. 6. 2016	20. 6. 2016	5
7	Projektová	346	87	21. 6. 2016	30. 4. 2018	1
8	Školení personalisty	3	2	21. 6. 2016	23. 6. 2016	1
9	Jednorázové přizvání mistrů do výběrového řízení	4	1	24. 6. 2016	29. 6. 2016	8
10	Rozšíření nabídky zam. benefitů a vydání poukázek	30	15	21. 6. 2016	1. 8. 2016	1
11	Vytvoření vstupního balíčku	5	3	30. 6. 2016	6. 7. 2016	9
12	Vytvoření adaptačního plánu	15	8	21. 6. 2016	11. 7. 2016	1
13	Tvorba kariérových drah	15	8	12. 7. 2016	1. 8. 2016	12
14	Zajištění odborného psychologa	8	2	12. 7. 2016	21. 7. 2016	12
15	Interní reklama na zam. benefity	31	1	22. 7. 2016	2. 9. 2016	14
16	Hodnotící pohovor č. 1	26	6	22. 7. 2016	26. 8. 2016	12
17	Kariérový pohovor č. 1	26	6	22. 7. 2016	26. 8. 2016	12
18	Průzkum spokojenost č. 1	22	2	1. 11. 2016	30. 11. 2016	10, 11, 12, 13, 14, 16, 17
19	Hodnotící pohovor č. 2	13	6	23. 1. 2017	8. 2. 2017	16
20	Vydání poukázek č. 2	15	2	23. 1. 2017	10. 2. 2017	10
21	Průzkum spokojenosti č. 2	22	1	3. 4. 2017	2. 5. 2017	18
22	Hodnotící pohovor č. 3	25	6	24. 7. 2017	25. 8. 2017	19
23	Kariérový pohovor č. 2	25	6	24. 7. 2017	25. 8. 2017	17
24	Vydání poukázek č. 3	15	2	24. 7. 2017	11. 8. 2017	20
25	Průzkum spokojenosti č. 3	22	1	2. 10. 2017	31. 10. 2017	21

Poř. číslo	Činnost	Doba trvání (prac. dny)	Pracnost (prac. dny)	Zahájení	Ukončení	Předchůdci
26	Hodnotící pohovor č. 4	13	6	24. 1. 2018	9. 2. 2018	22
27	Vydání poukázek č. 4	15	2	24. 1. 2018	13. 2. 2018	24
28	Průzkum spokojenosti č. 4	21	1	2. 4. 2018	30. 4. 2018	25
29	Poprojektová fáze	10	5	22. 6. 2018	5. 7. 2018	7
30	Celkové hodnocení projektu	10	5	22. 6. 2018	5. 7. 2018	7

Nejdůležitější činností v předprojektové fázi je schválení společnosti o realizaci projektu a společnost se má vyjádřit do deseti pracovních dnů. Časově nejnáročnější v projektové fázi jsou opakující se činnosti vydávání poukázek, provádění hodnotících a kariérových pohovorů a průzkumů spokojenosti. Průzkumy spokojenosti budou vždy provedeny minimálně po třech měsících po vydání poukázek, kdy se předpokládá, že většina dělníků uplatní do té doby poukázku. Důležitou činností v projektové fázi je rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů, na které se musí dohodnout vedení společnosti s odborovou organizací.

Začátek poprojektové fáze je naplánován po dvou letech trvání projektové části. Ačkoli poslední naplánovanou činností v projektové části je průzkum spokojenosti č. 4., zaměstnanci mohou ještě využívat do konce projektové fáze například služeb odborného psychologa. V poprojektové fázi pak proběhne celkové hodnocení projektu na základě skutečně dosažených výsledků.

9.7 Riziková analýza

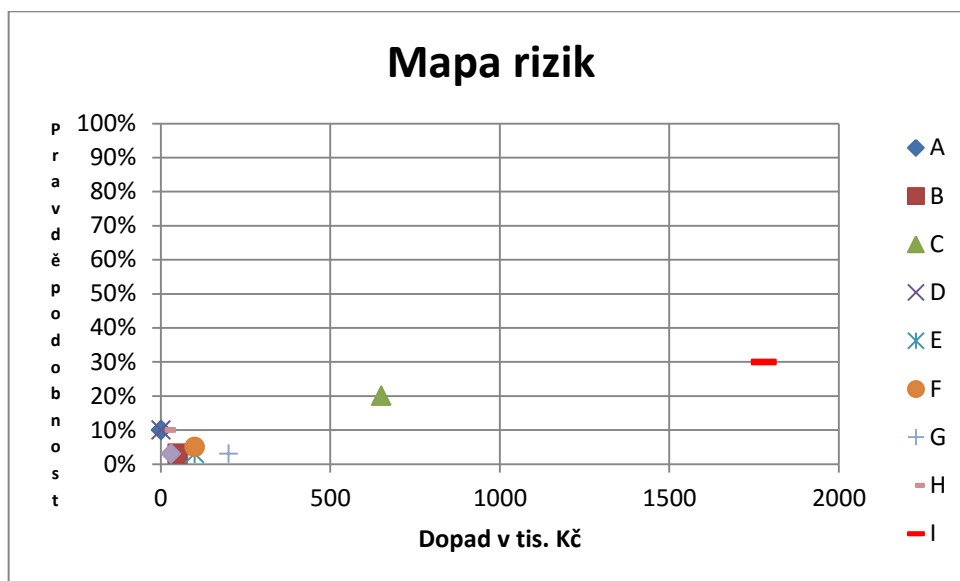
Projekt snížení fluktuace může být ovlivněn situacemi, které mohou negativně projekt zasáhnout nebo ho i narušit. K identifikaci těchto možných situací je stavena analýza rizik podle metody RIPRAN. Na základě této analýzy je pak možné předvídat a reagovat na některá rizika. Analýza rizik je uvedena v tabulce č. 13.

Tab. 13. Analýza rizik projektu pomocí metody RIPRAN, (Vlastní zpracování)

Označení	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
A	Odmítnutí mistrů účastnit se výběrového řízení	Ztráta kvalitnějšího výběru dělníků	10 %	Ztráta přínosů projektu ve výši 500 000 Kč	50 000
B	Zrušení školení pro personalistu	Prodloužení realizace školení minimálně o 2 týdny	3 %	Ztráta přínosů projektu ve výši 50 000 Kč	1 500
C	Nesprávně nastavený adaptační plán	Větší odchod dělníků ve zkušební době	20 %	Ztráta přínosů projektu ve výši 650 000 Kč	130 000
D	Ztráta vstupních balíčků	Vytvoření dodatečných balíčků, cca 50 Ks	10 %	Zvýšení investice o 250 Kč	25
E	Nedodržení stanovených termínů	Nížeší efektivnost hodnotících pohovorů	3 %	Ztráta přínosů projektu o 100 000 Kč	3 000
F	Nevyužívání služeb odborného psychologa	Nárůst nevyřešených konfliktů	5 %	Ztráta přínosů projektu ve výši 100 000 Kč	5 000
G	Nevyužití informací získaných z průzkumu spokojenosti	Stagnace nebo pokles pracovní spokojenosti	3 %	Ztráta přínosů projektu ve výši 200 000 Kč	6 000
H	Nezájem o proces řízení kariéry	Nevyužití procesu řízení kariéry	10 %	Ztráta času ředitele divize SH v hodnotě 14 500 Kč	1 450
I	Nevyužívání poukázek výhradně pro potřebu dělníků	Nezlepší se zdravotní stav dělníků	30%	Nevyužitá investice v hodnotě 1 779 570 Kč	533 871
J	Nízká atraktivita reklamy	Snížení účinnosti reklamy o 30 %	3 %	Ztráta přínosů projektů ve výši 30 000 Kč	900

Z identifikace možných rizik vyplývá, že na největší hodnotu rizika je ohodnoceno riziko I, které plyne z hrozby nevyužívání volnočasových poukázek výhradně pro potřebu dělníků. Dělníci mohou poukázky darovat například členům rodiny či ostatním. Dalším významným rizikem z hlediska hodnoty rizika je riziko C, které může vzniknout z nesprávně na-

staveného adaptačního plánu. Třetím důležitým rizikem je riziko A, které plyne z odmítnutí mistrů účastnit se výběrových pohovorů, kde hrozí ztráta kvalitnějšího výběru dělníků.



Obr. 10. Mapa rizik, (Vlastní zpracování)

Mapa rizik, uvedená výše v obrázku, rozděluje identifikovaná rizika do čtyř kvadrantů. První kvadrant zobrazuje oblast pravděpodobnosti od 50 % – 100 % a dopadu od 0 tis. Kč – 1000 tis. Kč, druhý oblast pravděpodobnosti 50 % -100 % a dopadu 1000 tis. Kč - 2000 tis. Kč, třetí oblast pravděpodobnosti 0 % – 50 % a dopadu 0 tis. Kč - 1000 tis. Kč a čtvrtý oblast pravděpodobnosti 0 % -50 % a dopadu 1000 tis. Kč – 2000 tis. Kč. Za nejzávažnější rizika se považují rizika uvedená ve druhém a čtvrtém kvadrantu.

Z mapy rizik plyne, že 90 % rizik se nachází ve třetím kvadrantu, který je charakteristický nízkou pravděpodobností výskytu rizika a malým dopadem na projekt. Riziko I je zařazeno do čtvrtého kvadrantu, ze kterého plyne nutnost vytvořit opatření proti riziku. Jako opatření se jeví zavedení volnočasových poukázek na jméno. Po domluvě se společností Sodexo Pass a. s., bude společnost vydávat poukázky na jména dělníků.

10 SHRnutí PROJEKTU

Projekt snížení fluktuace ve společnosti je zaměřen na základě výsledků analytické části na snížení dobrovolné fluktuace dělníků v divizi SH, která činí společnosti největší problémy. Podle metody SMART je stanoven cíl projektu, který zní: „Snížit dobrovolnou fluktuaci dělníků v divizi SH o 4 % do dvou let od implementace projektu do praxe.“ Hlavním přínosem projektu je tedy pokles fluktuace a nákladů spojených s touto fluktuací. Realizace projektu je také odůvodněna metodou SPIN.

V projektu jsou dále stanoveny tyto klíčové aktivity, které pomohou zajistit snížení fluktuace: zařazení mistrů do výběrového řízení kvalifikovaných dělníků, školení personalisty v oblasti metody výběru zaměstnanců, vytvoření individuálního adaptačního plánu dělníků, vytvoření vstupního balíčku pro nové dělníky, pravidelné provádění hodnotících pohovorů, zajištění odborného psychologa, pravidelné provádění průzkumů spokojenosti, vytvoření kariérových drah a zavedení kariérových pohovorů, rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů a interní reklama na zaměstnanecké benefity.

Tyto aktivity jsou podrobně popsány (kap. Klíčové aktivity), jsou k nim stanoveny odpovědnosti podle matice RACI (kap. Matice odpovědnosti) a stanoveny prostředky, které jsou zapotřebí k realizaci projektu (kap. Zajištění prostředků pro realizaci projektu). Nejvýznamnější aktivitou je rozšíření zaměstnaneckých benefitů, které pomůže zlepšit pracovní spokojenost v oblasti odměňování.

Následně je sestaven rozpočet projektu (kap. Rozpočet projektu) a vypočítána výnosnost projektu (kap. Výnosnost projektu). Výpočet výnosnosti je proveden pomocí ukazatele ROI, který v tomto případě činí 9,04 %. Významným ukazatelem v oblasti výnosnosti projektu je také doba návratnosti projektu, ze které plyne, že investice vložené do tohoto projektu se vrátí cca za 1 rok, 10 měsíců a 3 dny.

Důležitou částí projektu je také harmonogram projektu a riziková analýza. Sled jednotlivých činností projektu z hlediska délky trvání popisuje tabulka č. 12 a Ganttův diagram uvedený v příloze IV. Riziková analýza je sestavena podle metody RIPRAN, ze které plyne deset identifikovaných rizik. Nejvýznamnějšími jsou nevyužívání poukázek pro potřebu dělníků a neprávne nastavený adaptační plán. Rizika jsou také zařazena do mapy rizik, která určuje závažnost rizik.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout projekt snížení fluktuace ve vybrané společnosti na základě výsledků provedených analýz.

Ke splnění zadaného cíle bylo nejprve třeba provést literární rešerši problematiky týkající se fluktuace a řízení lidských zdrojů a jeho vlivu na fluktuaci. V praktické části byla nejprve představena společnost, její organizační struktura a především její personální odbor. Následně byl analyzován vývoj průměrného přepočteného stavu zaměstnanců od založení společnosti a provedeny struktury zaměstnanců dle pohlaví, věku, pracovního zařazení, dosaženého vzdělání a divizí, na které se společnost rozděluje. Bylo zjištěno, že nejpočetnější skupinou zaměstnanců ve společnosti jsou muži ve věku 38 let s dosaženým středním vzděláním zakončeným výučním listem na pozici dělník pracující v divizi skladového hospodářství. Kromě kvalitativního popisu úrovně řízení lidských zdrojů ve společnosti, byla ke zjištění kvantitativní úrovně řízení lidských zdrojů ve společnosti provedena analýza vybraných personálních ukazatelů, kde byla mimo jiné provedena i komparace průměrné měsíční hrubé mzdy dělníků se mzdou dělníků ve stejném oboru ve Zlínském kraji.

S využitím získaných teoretických poznatků byl analyzován současný stav fluktuace zaměstnanců ve společnosti. Analýza fluktuace byla provedena jak za celou společnost, tak i dle středisek, dále v prvním roce zaměstnání včetně zkušební doby a dle pracovního zařazení. Bylo zjištěno, že ve společnosti je větší fluktuace než ve společnostech podobného charakteru. Největší problém činí společnosti dobrovolná fluktuace dělníků v divizi skladového hospodářství. Kromě výsledků fluktuace byly také zjištěny možné příčiny odchodu pomocí analýzy příčin fluktuace a průzkumu fluktuačních tendencí, ze kterých vyplynulo, že nejčastějším důvodem odchodu se jeví pracovní vytížení v kombinaci s odměňováním dělníků. V neposlední řadě byly vyčísleny náklady na odchod jednoho dělníka a blíže popsány nastavené personální činnosti ve společnosti.

Na základě analytické části byl sestaven projekt, který je zaměřen na fluktuaci dělníků v divizi SH. V rámci projektové části byly stanoveny cíle projektu podle metody SMART, přínosy, odůvodnění metodou SPIN, klíčové aktivity se zajištěním prostředků, matice odpovědnosti RACI, rozpočet projektu s výnosností 9,03% a dobou návratností 1,83 roku, harmonogram projektu pomocí tabulky činností a Ganttového diagramu a riziková analýza podle metody RIPRAN s mapou rizik. Je vhodné aplikovat klíčové aktivity projektu nejen na divizi SH, ale na celou společnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- BAUER, Talya N., 2010. Onboarding New Employees: Maximizing Success [online]. The United States of America [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf>
- BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 327 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-8.
- BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- DUDA, Jiří a Lenka ŽŮRKOVÁ, 2013. Cost of Employee Turnover. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis [online]. 61(7), 2071-2075 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.11118/actaun201361072071>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HOLEČKOVÁ, Jana, 2008. Adaptace nových zaměstnanců formalita nebo cílený proces? HR forum [online]. 2008(11) [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/adaptace-novych-zamestnancu-formalita-nebo-cileny-proces/>
- Personální procesy ve firmách v ČR, 2013. HR Monitor [online]. Zlín: TREXIMA, spol. sr.o. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor.pdf>
- Mzdová sféra ČR - rok 2014, 2015. Informační systém o průměrném výdělku [online]. TREXIMA, spol s r.o. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2014.aspx>

- Fluktuace zaměstnanců, 2015. In: Management Mania [online]. ManagementMania's Series of Management, 03.04.2015 [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>
- JONAS, Renate. Erfolg durch praxisnahe Personalarbeit: Grundlagen und Anwendungen für Mitarbeiter im Personalwesen. 2. Aufl. Renningen: Expert, 2007. ISBN 9783816927792.
- KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MATHIS, Robert L, John Harold JACKSON a Sean VALENTINE. Human resource management. Fourteenth edition. Stamford, CT, USA: Cengage Learning, 2014, 657 pages. ISBN 1133953107.
- MURTAGH, Joe, 2003. The high cost of employee turnover. Hudson Valley Business Journal, 14(19).
- Obliba bonusů se mění, 2016. Novinky.cz: Nejčtenější zprávy na českém internetu [online]. Borgis a.s. [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/391660-obliba-bonusu-se-meni.html>
- ONGORI, Henry. A review of the literature on employee turnover [online]. Botswana, 2007 [cit. 2015-12-28]. ISSN 1993-8233. Dostupné z: <http://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/E2DA02016522>. University of Botswana.
- PRINCLÍK, Jan, 2013. Adaptace nového zaměstnance. Pro experty [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://theexperts.cz/prexpert/human-resources/53-adaptace-noveho-zamestnance>
- SHAHNAWAZ, M. G. a Md. Hassan JAFRI. Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers. Journal of Management Research. 2009, 9(3): 159-166. ISSN 0972-5814.
- STODOLA, Libor, 2013. Úspěch souvisí i s efektivním řízením investic do lidského kapitálu. Jak to změřit? Hospodářské noviny [online]., 1 [cit. 2016-03-28]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-izeni->

zamestnanci/c1-59551420-uspech-souvisi-i-s-efektivnim-rizenim-investic-do-lidskeho-kapitalu-jak-to-zmerit

THOMSON, Rosemary. Managing people. 3. ed. Oxford [u.a.]: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 9780750656184.

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

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
DS	Doprava a spedice.
EF	Ekonomika a finance.
EU	Evropská unie.
HC ROI	Human Capital Return on Investment.
HPP	Hlavní pracovní poměr.
ISO	International Organization for Standardization.
IT	Informační technologie.
kap.	Kapitola.
m.j.	Množstevní jednotka.
SH	Skladové hospodářství.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.
VZV	Vysokozdvíhací vozík.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Křivka přežití</i>	18
<i>Obr. 2. Typologie odměn</i>	25
<i>Obr. 3. Organizační struktura společnosti</i>	36
<i>Obr. 4. Vývoj průměrného ročního přepočteného stavu zaměstnanců</i>	38
<i>Obr. 5. Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví a dle pracovního zařazení k 1. 3. 2016 (v %)</i>	39
<i>Obr. 6. Věková struktura zaměstnanců k 1. 3. 2016 (v %)</i>	40
<i>Obr. 7. Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 1. 3. 2016 (v %)</i>	40
<i>Obr. 8. Počet zaměstnanců dle divizí (v %)</i>	42
<i>Obr. 9. Vývoj fluktuace ve společnosti v letech 2013-2015</i>	45
<i>Obr. 10. Mapa rizik</i>	71
<i>Obr. 11. Ganttův diagram projektu</i>	87

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Míra fluktuace dle převažující činnosti společnosti</i>	19
<i>Tab. 2. Faktory ovlivňující (ne)spokojenost zaměstnance</i>	30
<i>Tab. 3. Příčiny odchodů zaměstnanců v období od 1. 1. 2016 – 1. 3. 2016</i>	46
<i>Tab. 4. Fluktuace dle divizí v letech 2013-2015</i>	47
<i>Tab. 5. Fluktuace dle pracovního zařazení v letech 2013-2015</i>	48
<i>Tab. 6. Analýza míry přežití dělníků</i>	49
<i>Tab. 7. Fluktuace dělníků ve zkušební době v letech 2013-2015</i>	49
<i>Tab. 8. Náklady na fluktuaci jednoho dělníka v roce 2015</i>	50
<i>Tab. 9. Spokojenost zaměstnanců</i>	56
<i>Tab. 10. Matice odpovědnosti projektu</i>	63
<i>Tab. 11. Rozpočet projektu</i>	65
<i>Tab. 12. Harmonogram projektu</i>	67
<i>Tab. 13. Analýza rizik projektu pomocí metody RIPRAN</i>	70
<i>Tab. 14. Vývoj zam. benefitů a průměrné hrubé mzdy dělníků v letech 2008 až 2015</i>	81
<i>Tab. 15. Počet žen a mužů dle pracovního zařazení k 1. 3. 2016</i>	82
<i>Tab. 16. Věková struktura zaměstnanců k 1. 3. 2016</i>	82
<i>Tab. 17. Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 1. 3. 2016</i>	83
<i>Tab. 18. Počet zaměstnanců dle divizí (v %) k 1. 3. 2016</i>	83
<i>Tab. 19. Průměrné přepočtené stavy</i>	84
<i>Tab. 20. Odchody zaměstnanců v letech 2013-2015</i>	85
<i>Tab. 21. Dobrovolné odchody dělníků</i>	86

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Personální ukazatele
- P II Struktura zaměstnanců k 1. 3. 2016
- P III Analýza fluktuace
- P IV Harmonogram projektu

PŘÍLOHA P I: PERSONÁLNÍ UKAZATELE

Tab. 14. Vývoj zam. benefitů a průměrné hrubé mzdy dělníků v letech 2008 až 2015,

(Zpracováno dle interních dat společnosti)

Ukazatel/rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zam. benefity (v tis. Kč)	1 926	2 043	2 675	2 940	3 314	3 642	3 849	3 940
Přepočtený stav dělníků	154,16	132,05	137,07	146,45	157,96	161,61	164,31	168,79
Benefit na 1 děl- níka/měsíc (v Kč)	1 041	1 289	1 627	1 673	1 748	1 878	1 952	1 945
Valorizace (v %)		23,87	26,15	2,84	4,51	7,42	3,94	-0,34
Průměrná hrubá mzda (v Kč)	21 033	21 607	22 695	22 969	23 590	23 945	23 891	24 786
Valorizace (v %)		2,73	5,04	1,21	2,70	1,5	-0,23	3,75
Prům. hrubá mzda + benefit (v Kč)	22 074	22 896	24 322	24 642	25 338	25 823	25 843	26 731
Valorizace (v %)		3,73	6,22	1,32	2,83	1,91	0,08	3,44

PŘÍLOHA P II: STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ K 1. 3. 2016

Tab. 15. Počet žen a mužů dle pracovního zařazení
k 1. 3. 2016, (Zpracováno dle interních dat společnosti)

	<i>Dělnické pozice</i>	<i>Pozice THP</i>	<i>Celkem</i>
Muži	252	71	323
Ženy	5	23	28
Celkem	257	94	351

Tab. 16. Věková struktura zaměstnanců k 1. 3. 2016,
(Zpracováno dle interních dat společnosti)

<i>Věková třída</i>	<i>Počet zaměstnanců</i>			<i>Počet zaměstnanců v %</i>		
	<i>Muži</i>	<i>Ženy</i>	<i>Celkem</i>	<i>Muži</i>	<i>Ženy</i>	<i>Celkem</i>
19-20 let	13	0	13	3,70	0	3,70
21-25 let	25	4	29	7,12	1,13	8,26
26-30 let	35	0	35	9,97	0	9,97
31-35 let	48	1	49	13,67	0,28	13,96
36-40 let	57	7	64	16,23	1,99	18,23
41-45 let	35	8	43	9,97	2,27	12,25
46-50 let	34	4	38	9,68	1,13	10,82
51-55 let	33	1	34	9,40	0,28	9,68
56-60 let	23	3	26	6,55	0,85	7,40
61-65 let	18	0	18	5,12	0	5,12
66-70 let	1	0	1	0,28	0	0,28
71-75 let	1	0	1	0,28	0	0,28
<i>Celkem</i>	323	28	351	92,02	7,97	100

Tab. 17. Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 1. 3. 2016,

(Zpracováno dle interních dat společnosti)

Vzdělání	Počet zaměstnanců			Počet zaměstnanců v %		
	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
Základní	34	2	36	9,7	0,6	10,3
Střední odborné vzdělání	202	10	212	57,5	2,8	60,4
Úplné střední odborné	76	14	90	21,7	4,0	25,6
Bakalářské	1	1	2	0,3	0,3	0,6
Vysokoškolské	10	1	11	2,8	0,3	3,1
Celkem	323	28	351	92,0	8,0	100

Tab. 18. Počet zaměstnanců dle divizí (v %) k 1. 3. 2016,

(Zpracováno dle interních dat společnosti)

Divize	Počet zaměstnanců		
	Dělníci	THP	Celkem
Doprava a spedice	78	21	99
Skladové hospodářství	178	53	231
Ekonomiky a financí	1	20	21
Celkem	257	94	351

PŘÍLOHA III: ANALÝZA FLUKTUACE

*Tab. 19. Průměrné přepočtené stavy
zaměstnanců dle divizí a pracovního
zařazení v letech 2013-2015,
(Zpracováno dle interních dat společnosti)*

<i>Divize/rok</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
DS	103	96	96
THP	23	21	20
Dělníci	80	75	76
SH	218	215	219
THP	53	51	50
Dělníci	165	164	169
EF	22	20	20
THP	20	19	19
Dělníci	2	1	1
Celkem	343	331	335

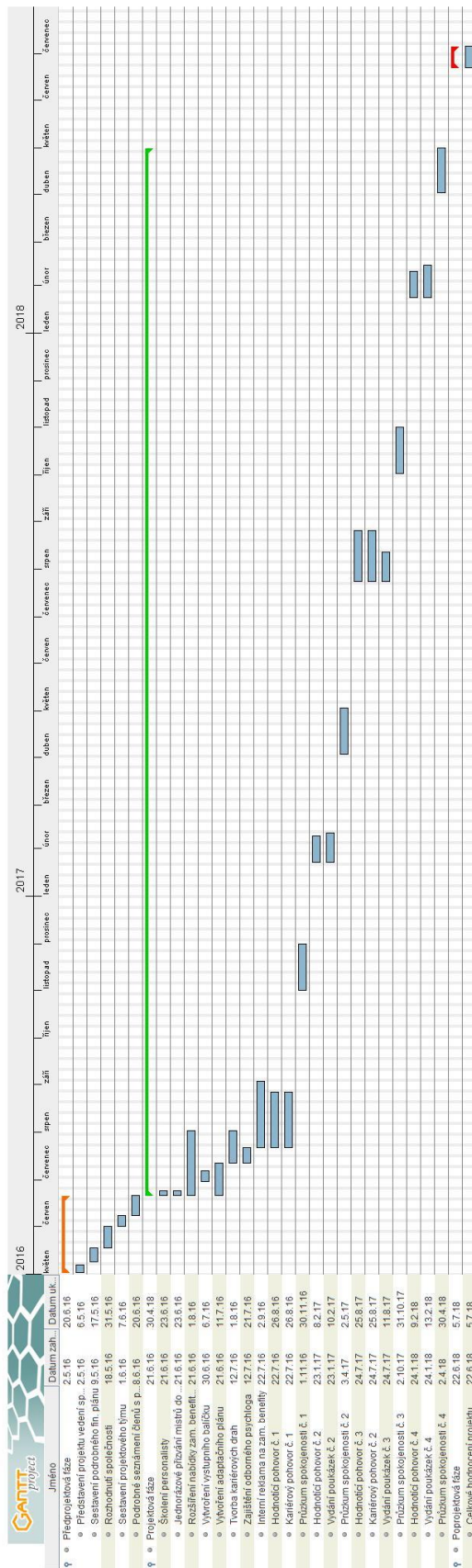
Tab. 20. Odchody zaměstnanců v letech 2013-2015,
(Zpracováno dle interních dat společnosti)

<i>Odchody/rok</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Dobrovolné odchody celkem	65	66	71
DS celkem	18	20	21
THP	17	1	2
Dělníci	1	18	19
SH celkem	46	45	47
THP	0	0	0
Dělníci	46	45	47
EF celkem	1	1	3
THP	0	1	2
Dělníci	1	0	1
Nedobrovolné odchody celkem	16	16	19
DS celkem	4	6	6
THP	0	0	0
Dělníci	4	6	6
SH celkem	11	10	12
THP	0	0	0
Dělníci	11	10	12
EF celkem	1	0	1
THP	1	0	1
Dělníci	0	0	0
Odchody celkem	81	82	90

*Tab. 21. Dobrovolné odchody dělníků
ve zkušební době dle divizí v letech 2013-2015,
(zpracováno dle interních dat společnosti)*

<i>Divize/rok</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
DS	2	3	1
SH	12	14	11
EF	1	0	0
Celkem	15	17	12

PŘÍLOHA IV: HARMONOGRAM PROJEKTU



Obr. 11. Ganttův diagram projektu, (vlastní zpracování)