

**AMBIS vysoká škola, a.s.**

**Ekonomika a management**

**Fluktuace zaměstnanců v oblasti logistiky**

**Bakalářská práce**

**Autor:**

**Jana Holubová Šemberová**

Ekonomika a management podniku

**Vedoucí práce:**

**doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.**

**Praha**

**Rok 2022**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „**Fluktuace zaměstnanců v oblasti logistiky**“ zpracovala samostatně a v seznamu uvedla veškerou použitou literaturu. Zároveň prohlašuji, že jsem dodržela požadavky na minimální rozsah práce stanovený vnitřními předpisy AMBIS VŠ.

Stvrzuji, že jsem seznámena se skutečností, že práce bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím informačního systému AMBIS vysoké školy, a.s.

V Bělé pod Bezdězem, dne 24. 4. 2022

*Jana Holubová Šemberová*

### **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí práce doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. za odborné vedení a projevenou pomoc. Dále společnosti DHL Automotive za poskytnutí interních dat pro zpracování bakalářské práce. Zároveň děkuji i vedení školy a všem pedagogům, kteří mi pomáhali při studiu na VŠ AMBIS.

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2021/2022

<b>Studentka:</b>	Jana Holubová Šemberová
<b>UČO:</b>	44145
<b>Program:</b>	Ekonomika a management
<b>Studijní obor:</b>	Ekonomika a management podniku
<b>Téma:</b>	Fluktuace zaměstnanců v oblasti logistiky
<b>Topic:</b>	Labour Turnover in Logistics
<b>Vedoucí bakalářské práce:</b>	doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

**Cíl práce:** Cílem bakalářské práce je analyzovat příčiny zvýšené fluktuace zaměstnanců v oblasti logistiky a navrhnout řešení identifikovaných problémů.

Základní osnova:

1. Úvod, cíl, metody
2. Řízení lidských zdrojů
3. Analýza stávajícího stavu zaměstnavatele
4. Kvantitativní dotazníkové šetření
5. Návrhy řešení a uvedení do praxe
6. Závěr a doporučení

**Základní prameny a odborná literatura:** DECENZ, David A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. *Fundamentals of human resource management*. 12th edition. Hoboken, NJ: John Wiley, 2015. ISBN 978-1-119-03274-8.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ Eva JAROŠOVÁ IVAN. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 448 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a KOL. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

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



## **Anotace**

Tato práce se zabývá analýzou příčin zvýšené fluktuace zaměstnanců v oblasti logistiky a klade si za cíl navrhnout řešení identifikovaných problémů. Práce vychází z konkrétních dat poskytnutých společností DHL Automotive.

Teoretická část je věnována řízení lidských zdrojů a tématu fluktuace obecně. Praktická část zkoumá příčiny zvýšené fluktuace. K výzkumu je využito dotazníkové šetření prostřednictvím hloubkových rozhovorů ve vybrané skupině respondentů s následnou analýzou získaných dat.

## **Klíčová slova**

Organizace, řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, získávání pracovníků, stabilizace pracovníků, motivace, oddanost, angažovanost, fluktuace.

## **Abstract**

The subject matter of this bachelor thesis is to analyse various causes of heightened staff turnover in logistics. Its goal is also to propose possible solutions to the problems identified. The analysis is based on specific data set provided by DHL Automotive Company.

The theoretical part is focused on human resources management and the topic of turnover in general. The practical part is analysing various causes of heightened staff turnover. The research is using questionnaire survey by conducting deep interviews among selected respondents. The raw data is subsequently analysed.

## **Key term**

Organisation, human resources management, human resources planning, staff enrolment, staff stabilisation, motivation, loyalty, engagement, turnover.

# Obsah

Úvod .....	8
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	9
1.1 Cíle řízení lidských zdrojů .....	9
1.2 Plánování lidských zdrojů .....	10
1.3 Proces získávání pracovníků .....	11
1.4 Stanovení metod získávání pracovníků .....	12
1.5 Předběžný výběr pracovníků .....	13
1.6 Kritéria výběru pracovníků .....	14
1.7 Metody výběru pracovníků .....	15
1.8 Závěrečná fáze výběru pracovníků.....	18
2 STABILIZACE A FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ .....	19
2.1 Faktory ovlivňující chování pracovníků.....	19
2.2 Motivace zaměstnanců .....	19
2.3 Oddanost zaměstnanců .....	21
2.4 Angažovanost zaměstnanců .....	21
2.5 Hodnotová nabídka pro zaměstnance .....	23
2.6 Zabezpečování pohody zaměstnanců .....	23
2.7 Plánování stabilizace zaměstnanců .....	26
2.8 Fluktuace .....	28
2.9 Druhy fluktuace.....	29
2.10 Měření fluktuace .....	29
2.11 Proces odcizení .....	31
2.12 Příčiny fluktuace .....	32
2.13 Příčiny fluktuace dle Leigha Branhama .....	34
Příčina č. 1: Pracovní místo nesplňuje očekávání .....	34
Příčina č. 2: Nesoulad pracovního místa a zaměstnance .....	35
Příčina č. 3: Nedostatek zpětné vazby a koučování ze strany vedení .....	36
Příčina č. 4: Nedostatek příležitosti k růstu a povýšení .....	37
Příčina č. 5: Pocit nedocení a neuznání .....	38
Příčina č. 6: Nedostatečný work-life balance, stres z přepracovanosti .....	38
Příčina č. 7: Ztráta důvěry ve vedení .....	39
3 SPOLEČNOST DHL.....	40
3.1 Představení analyzované společnosti .....	40
Skupina DHL .....	40

DHL Automotive Mladá Boleslav .....	41
Pozice na trhu.....	42
Vývoj hospodářských výsledků .....	42
3.2 Pracovní činnost zaměstnanců transportu .....	45
Struktura a pozice v týmu .....	45
Průměrné počty zaměstnanců.....	46
Analýza č. 1: Pracovní náplň .....	47
Analýza č. 2: Ziskávání pracovníků.....	48
Analýza č. 3: Adaptace pracovníka.....	48
Analýza č. 4: Řízení pracovního výkonu .....	49
Analýza č. 5: Hodnocení pracovního výkonu .....	49
Analýza č. 6: Kvalita pracovního života .....	50
Analýza č. 7: Výstupní pohovor .....	53
3.3 Dotazníkové šetření fluktuace zaměstnanců .....	54
Příprava hloubkových rozhovorů.....	55
Souhrn poznatků z hloubkových rozhovorů .....	56
3.4 Vlastní návrhy řešení zvýšené fluktuace .....	59
Návrh č. 1: Osobnost manažera .....	59
Návrh č. 2: Hierarchie v týmu a odměňování .....	60
Návrh č. 3: Nerovnováha v týmu .....	61
Návrh č. 4: Podpora vztahů v týmu.....	62
Návrh č. 5: Snížení stresu na pracovišti .....	63
Návrh č. 6: Manažer štěstí.....	64
Návrh č. 7: Osobnost školitele .....	64
Návrh č. 8: Revize benefitů.....	65
ZÁVĚR.....	66
Seznam použité literatury .....	67
Seznam použitých obrázků a tabulek .....	69
Seznam použitých zkratk .....	70

# Úvod

Kvalitní pracovníci jsou klíčovým faktorem úspěchu každé firmy. Bohužel najít kvalifikovaného pracovníka v dnešní době, kdy je velmi nízká nezaměstnanost, bývá náročné. Ještě náročnější pak bývá takového pracovníka vhodně motivovat k dosahování vysoké úrovně výkonu, podněcovat k efektivní spolupráci a dosáhnout u něj uspokojení z vykonávané práce. Dle teorie sociální směny usilují lidé o dosažení úspěchu organizace pouze tehdy, pokud mají pocit, že s nimi organizace dobře zachází. Pak je vysoce pravděpodobné, že zaměstnanci necítí potřebu po změně zaměstnání a organizace není vystavena vysoké fluktuaci.

Hlavním tématem této bakalářské práce je **fluktuace v oblasti logistiky**, konkrétně ve společnosti DHL Automotive v Mladé Boleslavi, jež vykazuje známky zvýšené fluktuace.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu stavu na základě dotazníkového šetření, nalézt východiska k pozitivní změně a navrhnout uvedení do praxe.

Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je obecně popsáno řízení lidských zdrojů, plánování, výběr, adaptace, stabilizace a fluktuace zaměstnanců. V praktické části jsou prezentovány a analyzovány výsledky šetření. Na základě těchto výsledků jsou v závěru společnosti DHL Automotive doporučena návrhová opatření na zlepšení procesů v rámci dlouhodobého snížení fluktuace.

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

## 1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

*„Organizaci tvoří lidé; lidé tvoří organizaci.“ (Schneider, 1980, s. 450)*

Pojem „lidské zdroje“ vyjadřuje v odborných a vědeckých publikacích vztah k lidem jakožto k hlavnímu bohatství, dominantnímu výrobnímu zdroji nebo výrobnímu kapitálu organizace ve sféře „nové ekonomiky“, jež je chápána především jako takzvaná sofistikovaná výroba nebo informační technologie. (Vojtovič, 2011, s. 152)

K úspěchu organizací jsou třeba schopní a motivovaní zaměstnanci. Jejich získáváním, rozvojem a využíváním se zabývá řízení lidských zdrojů. (Šafránková, Šikýř, 2017, s. 9)

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahnuje činnosti, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. (Armstrong, 2015, s. 45)

Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost. Mezi cíle řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2015, s. 48) patří:

- Dosahování strategických cílů organizace pomocí strategie lidských zdrojů.
- Rozvoj kultury s cílem dosahování vysokého výkonu.
- Zabezpečení kvalifikovaných, oddaných a talentovaných lidí.
- Usilování o tvorbu pozitivních vztahů na pracovišti, budování vzájemné důvěry.
- Podpora a uplatnění etického chování lidí.

Řízení lidských zdrojů je nástrojem k dosahování cílů podniku prostřednictvím motivovaných, výkonných a kvalifikovaných pracovníků. Je to práce s lidským kapitálem, identifikace jeho potenciálu, rozvinutí, ohodnocení a udržení. (Šafránková, Šikýř, 2018, s. 9)

Cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace, a to s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu, lidí. Tento cíl je shodný pro řízení všech organizací – velkých i malých, soukromých i veřejných. Stejně tak se týká i řízení jejich částí. (Urban, 2013, s. 11)

Řízení lidských zdrojů je přirozeným důsledkem fungování a rozvíjení organizace, žádná společnost nemůže přežít a růst bez rozumného systému organizace práce a řízení lidí.

## 1.2 Plánování lidských zdrojů

*Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010c, s. 4) definoval plánování lidských zdrojů takto: „Plánování lidských zdrojů představuje základní proces řízení lidských zdrojů, který je formovaný strategií organizace a zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě a ve správný čas, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace.“ (Armstrong, 2015, s. 262)*

Personální plánování slouží k uskutečňování strategických cílů organizace tím, že umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu pracovníků, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů pracovníků a navrhopat opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku lidí. (Šikýř, 2016, s. 86)

*„Konkrétně lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:*

- a) v potřebném množství (kvantita);*
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi (kvalita);*
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami;*
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;*
- e) flexibilní a připravené na změny;*
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;*
- g) ve správný čas;*
- h) s přiměřenými náklady.“ (Koubek, 2015, s. 93)*

Proces plánování lidských zdrojů zahrnuje: plán organizace, odhady budoucích činností, plánování scénářů, sběr dat, analýzu, odhady poptávky po práci, odhady nabídky práce, odhady

budoucích požadavků, plánování činností, realizaci, sledování a vyhodnocování. (Armstrong, 2015, s. 271)

*„Páteří každého plánovacího procesu je posloupnost:*

**INFORMACE → ANALÝZA → PROGNÓZA → PLÁN.**“ (Koubek, 2015, s. 98)

Plánování lidských zdrojů bývá často spíše umění než věda. Možná, že přesnost odhadů poptávky a nabídky není tak důležitá, jako celkové poznání a pochopení toho, co organizace ve smyslu lidí potřebuje. (Armstrong, 2015, s. 265)

### **1.3 Proces získávání pracovníků**

Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání. Proces zahrnuje tyto kroky:

1. **Definování požadavků** – požadavky jsou určeny přípravou popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. **Přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a konzultantů, sociálních sítí.
3. **Vybírání uchazečů** – třídění životopisů, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, pracovní nabídka, získávání referencí (v souladu s GDPR), příprava pracovní smlouvy.

(Šafránková, Šikýř, 2018, s. 34)

*„Termin získávání pracovníků lépe vystihuje to, o co se moderní personální práce snaží především, tj. nejen o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou.“ (Koubek, 2015, s. 126; 127)*

## 1.4 Stanovení metod získávání pracovníků

„Při získávání zaměstnanců se používají:

- **Vnitřní zdroje** - inzerce na intranetu, místní vývěska, nabídka elektronickou poštou, doporučení současného zaměstnance, přímé oslovení vhodného zaměstnance v podniku.
- **Vnější zdroje** – inzerce na internetu, v tisku, na sociálních sítích, spolupráce s agenturami, úřady práce, školami, přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci. “ (Šikýř, 2016, s. 97)

Nejobvyklejší metodou oslovování uchazečů je inzerování prostřednictvím online recruitmentu (sociální sítě), dále jsou to webové stránky zaměřené na inzerce nabídky pracovních míst (Teamio, Jobs.cz, Práce.cz), poradenské činnosti či zprostředkovatelské agentury. Běžný inzerát by měl splňovat následující cíle:

- **„Zajistit uchazeče** – inzerát musí být zformulován tak, aby oslovil a přilákal dostatečný počet vhodných uchazečů ideálně s minimálními náklady.
- **Upoutat pozornost** – inzerát musí taktéž obstát v soutěži o zájem potenciálních uchazečů s ostatními zaměstnavateli.
- **Vzbudit a udržovat zájem** – inzerát musí sdělovat potenciálním uchazečům informace o náplni práce, benefitech, organizaci a podmínkách zaměstnání atraktivním a zajímavým způsobem.
- **Stimulovat k odpovědi** – inzerát musí vyznít takovým způsobem, který podníti k odpovědi dostatečný počet vhodných uchazečů, kteří splňují vymezené požadavky na pracovníky. “ (Armstrong, 2015, s. 279)

Pro získávání pracovníků je možno využít následující zdroje:

- **Současní pracovníci** – tou nejjednodušší a nejlevnější možností je obsazení místa z vlastních zdrojů, tzn. rekvalifikovat vlastní pracovníky z jiných činností.
- **Headhunting** – headhunterské firmy jsou sice drahé, ale nabízejí různé spektrum odborníků. Mají přehled o velkém množství možných uchazečů, a tak jsou jejich služby široce využívány.
- **Odborné společnosti, odborné časopisy, sociální sítě** – spolupráce s odbornými organizacemi může být jistou zárukou odbornosti při vyhledávání specialistů. V dnešní



době se jako nejefektivnější jeví výběr pomocí elektronických sítí (přímé oslovení uchazečů přes LinkedIn nebo aktivní vyhledávání přes Teamio). Ty se ve svých okruzích cíleně zaměřují na různá profesní témata.

- **Ostatní média** – pro profese, kde příliš nepředpokládáme soustavné profesní sebevzdělávání, jsou ostatní média užitečným informačním kanálem.
- **Spolupráce se školami** – tato spolupráce je vzájemně velmi výhodná, ale pochopitelně ne vždy, resp. v každém oboru, je možná. Firmy mohou využívat hlubších teoretických znalostí ze strany pedagogů. Naopak školy získávají od spolupracujících organizací přístup k praxi, odborné stáže a zapojení do odborných projektů.
- **Přímý nábor** – dobré výsledky přináší oslovení pracovníků organizace, zda nemají nějaké vhodné zájemce ve svém okolí. Dobrý pracovník obvykle nepřivede do firmy někoho, za koho by se musel stydět. (Bělohlávek, 2016, s. 31; 32)

Formulace inzerované pozice se zpracovává na základě specifikace a popisu pracovního místa. Přihlíží se k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních či vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, volbě vhodné metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče.

V případě nabídky pracovních míst s nepříliš kvalifikovanou prací, kdy potenciálních uchazečů na trhu práce bývá dostatek, stačí stručná informace. Pokud jde o pracovní místo, které vyžaduje vzdělaného, vysoce kvalifikovaného nebo relativně úzce specializovaného pracovníka, kterých není na trhu práce mnoho, je třeba detailnější informaci. (Koubek, 2015, s. 147)

Každý z uchazečů musí předložit požadované dokumenty, které „*obsahují důležité údaje o způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci a umožňují realizovat jak předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak výběr nejvhodnějšího uchazeče. Běžně požadovanými dokumenty jsou: životopis, žádost o zaměstnání, osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání, kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů, pracovní posudky, reference.*“ (Šikýř, 2016, s. 98; 99)

## 1.5 Předběžný výběr pracovníků

Předběžný výběr je podstatnou fází získávání pracovníků. Na základě zaslaných dokumentů od uchazečů se vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru.

Probíhá to tak, že se porovná způsobilost uchazeče, která vyplývá z příložených dokumentů, s požadavky obsazovaného pracovního místa. (Koubek, 2015, s. 153)

Potenciální uchazeči se rozdělí do dvou skupin – vhodní uchazeči, kteří splňují či nevhodní uchazeči, kteří nesplňují nezbytné požadavky na pracovníky.

Seznam **vhodných uchazečů** ideálně obsahuje pět až deset jmen potenciálních uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance. Tyto uchazeče pozveme k výběru zaměstnanců. Seznam **nevhodných uchazečů** obsahuje jména ostatních uchazečů o zaměstnání, kteří projeví zájem o nabízené zaměstnání, ale nesplňují nezbytné požadavky na zaměstnance. Všem těmto uchazečům zašleme zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o nabízené zaměstnání. (Šikýř, 2016, s. 103)

## 1.6 Kritéria výběru pracovníků

*„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, 2015, s. 166)*

Pracovníci jsou na pracovní pozice vybíráni podle toho, do jaké míry plní požadavky obsazovaného pracovního místa. Lewis Christopher pojmenoval tři druhy výběru pracovníků: celoorganizační kritéria, úseková kritéria a kritéria příslušného pracovního místa.

- 1. Celoorganizační (celopodniková) kritéria** se týkají vlastností, jež jsou považovány organizací u svých pracovníků za cenné a důležité, a které do jisté míry zajišťují, že si bude uchazeč počínat v organizaci úspěšně.
- 2. Úseková (útvarová), respektive týmová kritéria** se týkají vlastností, dovedností a schopností, které by měl jedinec pracující v konkrétním útvaru či týmu mít.
- 3. Tradiční kritéria pracovního místa** jsou stále ještě nejdůležitější při výběru pracovníka, ale už nerozhodují sama o sobě. V dnešní době význam týmové práce roste

a s ním i důraz na mezilidské vztahy na pracovišti. Proto je lepší vybírat pracovníka pro tým a organizaci než pro pracovní místo. (Koubek, 2015, s. 170)

## **1.7 Metody výběru pracovníků**

Metoda výběru zaměstnanců je postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat danou práci.

Hlavním účelem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazečů. Základní otázkou je, do jaké míry budou uchazeči svěřenou práci vykonávat úspěšně. Posuzuje se přitom do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, zkušeností, schopností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku, odpovídající specifikaci požadavků na zaměstnance. Následně se provádí výběr mezi uchazeči. (Armstrong, 2015, s. 286)

Mezi používané metody výběru zaměstnanců patří:

### **Dotazník**

Ve všech organizacích vyplňují zpravidla všichni uchazeči o zaměstnání formální dotazník, kde jsou uvedeny základní údaje o uchazeči. Dříve byl dotazník zakládán do osobního spisu přijatého pracovníka a sloužil jako zdroj informací evidence pracovníků. V současné době se s ohledem na GDPR od této praxe upustilo.

### **Životopis**

Univerzální a základní metodou výběru pracovníků pro výběr nejvhodnějšího uchazeče je hodnocení životopisu. Umožňuje nám posoudit, zda potenciální uchazeči, kteří by měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám, splňují nezbytné požadavky pro výkon práce a také rozhodnout, zda jsou vhodnými uchazeči, kteří by měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám, zejména k výběrovému pohovoru. V této souvislosti je hodnocení životopisu přípravou na výběrový pohovor, který slouží především k ověření a doplnění rozhodných údajů o způsobilosti uchazečů, jež není možné zjistit hodnocením životopisu. (Šikýř, 2013, s. 69) Vždy se primárně přihlíží k předchozí praxi, vzdělání nemusí být nutně na prvním místě. V řadě pozic, speciálně např. v logistice, se výborně uplatní uchazeči spíše s odpovídající předchozí praxí a osobnostními předpoklady než s ohledem na dosažené vzdělání.

## Výběrový pohovor

Všeobecně nejvhodnější metodou výběru zaměstnanců je výběrový pohovor, neboť umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení způsobilosti vhodných uchazečů vykonávat požadovanou práci. Jedná se o klíčovou metodu při výběru zaměstnanců. Kociánová (2010, s. 102) tvrdí, že cílem výběrového pohovoru je zjistit následující:

- skutečný zájem o danou pozici resp. motivace uchazeče,
- jaké jsou skutečné předpoklady uchazeče o danou pozici,
- jestli by byl uchazeč schopen přizpůsobit se sociálnímu prostředí organizace,
- jaké jsou předpoklady dalšího rozvoje uchazeče,
- jakou pracovní životnost uchazeče lze předpokládat,
- jak by zvládl uchazeč práci na daném místě, jaký pracovní výkon by byl schopen podávat.

Pracovního pohovoru by se měl kromě personalisty účastnit také vedoucí zaměstnanec, který je potenciálním nadřízeným posuzovaného uchazeče. Nadřízený má ideálně rozhodovat o přijetí nebo odmítnutí posuzovaného uchazeče, protože je rozhodující pravomocí a odpovědností nadřízeného, aby si mezi uchazeči vybral perspektivního adepta. Vedoucí zaměstnanec dokáže nejlépe posoudit nejen kvalifikaci, ale také osobnostní předpoklady pro týmovou práci.

K vedení pracovního pohovoru používáme dva typy pohovorů:

- **Strukturovaný výběrový pohovor** – připravené a naplánované otázky a modelové odpovědi, určené pořadí otázek a vymezený čas na jejich zodpovězení; tento typ pohovoru zajišťuje odpovídající platnost a spolehlivost zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů.
- **Nestrukturovaný výběrový pohovor** – je veden pouze na základě rámcového vymezení hlavního cíle pohovoru; otázky, pořadí otázek a vymezený čas pohovoru se volí podle aktuálního výběrového pohovoru a reakcí uchazeče.

Zvládnutí výběrového pohovoru vyžaduje dokonalou přípravu: analýza popisu a specifikace obsazovaného místa, důležité údaje o úkolech, povinnostech, pravomocech, odpovědnostech,

požadavcích vykonávané práce. Dále pak hodnocení životopisů uchazečů, jež obsahují údaje o způsobilosti uchazečů vykonávat požadovanou práci. (Šikýř, 2013, s. 70)

Pracovní pohovor by měl být veden velmi přirozeně a otevřeně. Je dobré již od začátku naladit kandidáta neformální konverzací, aby se uvolnil a bylo možno vysledovat jeho reakce, způsob přemýšlení a osobnostní rysy.

## **Testování uchazečů**

Testy pracovní způsobilosti mohou pomoci společnosti zjistit, zda je pracovník schopen zastávat a vykonávat práci na obsazovaném místě. Může se jednat o celou škálu testů nejrůznějšího obsahu, rozsahu i zaměření, používaných dle situace a schopností posuzovatelů. Testování je považováno za doplňkovou metodu měřící duševní a fyzické schopnosti, znalosti, dovednosti, osobnost, zájmy, temperament, postoje, chování, odolnost apod. Mezi nejčastěji využívané testy pracovní způsobilosti patří:

- a) testy inteligence,
- b) testy schopností,
- c) testy znalostí a dovedností,
- d) testy osobnosti,
- e) skupinové metody výběru pracovníků,
- f) testy z praxe (např. v logistice testování praktických znalostí).

Jednotlivé testy poskytují pouze doplňkové údaje, které porovnáváme s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a ostatních metod výběru zaměstnanců. Provedením a vyhodnocením jednotlivých testů vždy pověříme kvalifikovaného a zkušeného pracovníka, u něhož je možné předpokládat, že zabezpečí správnou interpretaci shromážděných údajů a nepoškodí posuzované uchazeče. (Šikýř, 2013, s. 71)

## **Assessment centre**

Tato metoda spočívá v modelování situací a úkolů, s nimiž se uchazeč v dané profesi pravděpodobně setká. Jedná se o metodu výběru zaměstnanců především do manažerských pracovních pozic. Oproti jiným metodám výběru pracovníků assessment centrum klade důraz

na interpersonální chování uchazeče – zaměřuje se na jeho komunikační dovednosti v modelových situacích, schopnost týmové spolupráce, organizační dovednosti atd.

## **Zkoumání referencí**

Reference jsou zdrojem informací ohledně hodnocení pracovníka jinou, spolehlivou osobou. Mívají podobu písemného doporučení, hodnocení na hodnotící stupnici či telefonického rozhovoru. Reference je vhodné použít pouze v případě, že referující osoba je spolehlivá, v dané problematice dobře se orientující a ochotná podat objektivní a pravdivé informace. Reference se smí získávat u konkrétních osob pouze s výslovným souhlasem uchazeče (GDPR).

## **1.8 Závěrečná fáze výběru pracovníků**

Do dokončení nezbytného prověřování uchazečů je nutno propojit všechny shromážděné informace o uchazečích, aby mohli pracovníci, kteří rozhodují o přijetí nového zaměstnance vybrat toho nejvhodnějšího.

Kompletací výběrového procesu a výběrem vhodného uchazeče je nutno provést několik postupů, aby byl proces ukončen:

- nabídnout místo úspěšnému kandidátovi (Letter of intent – pracovní nabídka včetně finančních podmínek),
- zajistit přijetí na jeho místo,
- připravit pracovní smlouvu s vymezením postavení pracovního místa a dalších charakteristik pracovního místa,
- vyřídit administrativní úkony,
- připravit záznamy o průběhu výběrového řízení – vést záznamy hodnocení, statistickou analýzu kandidátů atd. (M. Foot, C. Hook, 2022, s. 128)

Pozn. od této praxe se od roku 2018 opět upustilo vzhledem k GDPR.

S odstupem doby pak sledujeme, jak se pracovník sžil s daným místem, jak si vede v práci, jak se přizpůsobil daným podmínkám a jak odvádí svou práci.

## 2 STABILIZACE A FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ

I když zaměstnavatel vyvine maximální úsilí k nalezení vhodného pracovníka na obsazované pracovní místo a snaží se jej vhodně motivovat pro danou práci, může se stát, že pracovník v organizaci vydrží pouze krátkou dobu. Proto je třeba předcházet těmto situacím stabilizací zaměstnanců.

### 2.1 Faktory ovlivňující chování pracovníků

Cílem této kapitoly je snaha odpovědět na otázku „jak dostat z lidí to nejlepší“, přičemž tím nejlepším myslíme vysoký výkon a dobrovolné chování. Tzn. jak bude zaměstnanec svou práci vykonávat, jaké úsilí vynaloží, jaký zájem projeví, jak bude iniciativní nebo produktivní. Aby dostali manažeři a personalisté z lidí to nejlepší, musejí nejprve poznat a pochopit faktory, které ovlivňují chování lidí při práci, zejména jejich schopnosti, způsob myšlení, osobnost, postoje, emoce, emoční inteligenci; zároveň je třeba si uvědomit, že existují i specifitější faktory, které ovlivňují chování lidí i jejich výkon:

- MOTIVACE – síla a směr chování a faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem,
- ODDANOST – síla, s jakou se lidé identifikují s organizací,
- ANGAŽOVANOST – stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k vysoké úrovni výkonu.

### 2.2 Motivace zaměstnanců

*„Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.“* Lidé se chovají určitým způsobem, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. (Armstrong, 2015, s. 218)

Dobře motivovaní zaměstnanci dobrovolně uplatňují pozitivní chování, vyvíjejí větší úsilí a dělají něco navíc. Motivace je jednou z nejdůležitějších činností působení manažera na pracovníka, aby bylo dosaženo maximálních výsledků práce, produktivity a efektivity. Bohužel se zapomíná na motivaci vedoucích pracovníků, u kterých se očekává vysoká míra sebemotivace. (Dědina, Šikýř, Šafránková, 2018, s. 15)

*„Když se snažíte ovlivňovat lidi, působte na jejich „vyšší potřeby“ – potřebu uznání a statusu, potřebu cítit se užitečný a důležitý. Díky tomu třeba zjistíte, že za některou práci jim ani nemusíte platit.“* (Prokúpek, 2017, s. 120)

**Vnější motivaci** (odměny) podle Dědiny, Šikýře, Šafránkové (2018, s. 15) tvoří uznání, pochvala, mzda, odborný rozvoj, motivující pracovní výkony, flexibilní pracovní režim, příznivé pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, partnerský styl řízení, přátelské pracovní vztahy, užitečné zaměstnanecké výhody.

**Vnitřní motivaci** (odměny) poskytuje lidem ucelená smysluplná práce s konkrétním výsledkem. Práce, která je pestrá na činnosti s využitím různých způsobů a zařízení. Pro člověka je významná (důležitost, užitečnost, přínos), autonomní (pravomoc, odpovědnost samostatně jednat a rozhodovat) a poskytuje odpovídající zpětnou vazbu (výsledky práce, chování). (Dědina, Šikýř, Šafránková, 2018, s. 17, 18)

Vnitřně motivovaní zaměstnanci mají vyšší schopnost se učit, jsou méně nákladní, pokud jde o udržování disciplíny. Zaměstnanci, kteří se vyznačují vysokou úrovní vnitřní motivace, vykazují vyšší vnitřní spokojenost s prací a životem, než zaměstnanci, kteří se vyznačují vysokou vnější motivací.

Vnitřní motivace souvisí se zajímavostí a atraktivitou práce, potřebou vyřešení určitého problému, překonáním určité překážky, reagováním na výzvy. Uvedené faktory souvisí se sebehodnocením. Osoba se tak může považovat za schopnější, výkonnější, pracovitější. Chce být pochválena, mít výbornou osobní i pracovní pověst, a proto má tendenci uvedené faktory vyhledávat. Tato potřeba se označuje jako potřeba výkonu a úspěchu. Zájem o práci jako takovou, dokončení bez ohledu na čas, vyhledávání náročných úkolů, získávání nových dovedností – to všechno je příznakem vnitřní motivace. Pracovníci motivovaní výzvou si rádi dokazují své vlastní schopnosti, vyhledávají náročné a samostatné úkoly, kdy vedoucí zdůrazní jejich osobní schopnosti a zkušenosti. (Urban, 2013, s. 29)



## 2.3 Oddanost zaměstnanců

Oddanost souvisí s náklonností a loajalitou a je spojena s pocity a emocemi, které v lidech vyvolává jejich organizace. Mezi charakteristiky oddanosti patří: silná touha zůstat členem organizace, silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí, připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.

Při vytváření vysoce oddané organizace by měli hrát zásadní roli manažeři za velké podpory personalistů. Měli by podniknout alespoň některé z těchto kroků:

- Informovat o hodnotách, cílech a úspěších organizace, aby se **lidé s organizací ztotožnili a byli hrdými zaměstnanci.**
- Od zaměstnanců nelze očekávat, že budou oddáni organizaci, pokud **management neprokáže svoji oddanost zaměstnancům a neuzná jejich přínos organizaci.**
- Vytvářet v organizaci klima důvěry tím, že **bude management s lidmi jednat spravedlivě, že bude držet slovo a že bude projevovat ochotu naslouchat stanoviskům a návrhům zaměstnanců** během procesů konzultace a participace.
- Vytvářet pozitivní psychologickou smlouvu – jednat se zaměstnanci jako se zainteresovanou stranou, **spoléhat spíše na dohodu a spolupráci**, než na příkazy a kontrolu a vytvářet příležitosti ke vzdělávání, rozvoji a kariéře.
- Zvyšovat identifikaci zaměstnanců s organizací pomocí odměn odvozených od výkonu organizace např. **podíly na zisku nebo výnosu.** (Armstrong, 2015, s. 238)
- Zjišťovat míru zaměstnanecké spokojenosti v rámci interního dotazníkového šetření prostřednictvím zpětné vazby od zaměstnanců.

## 2.4 Angažovanost zaměstnanců

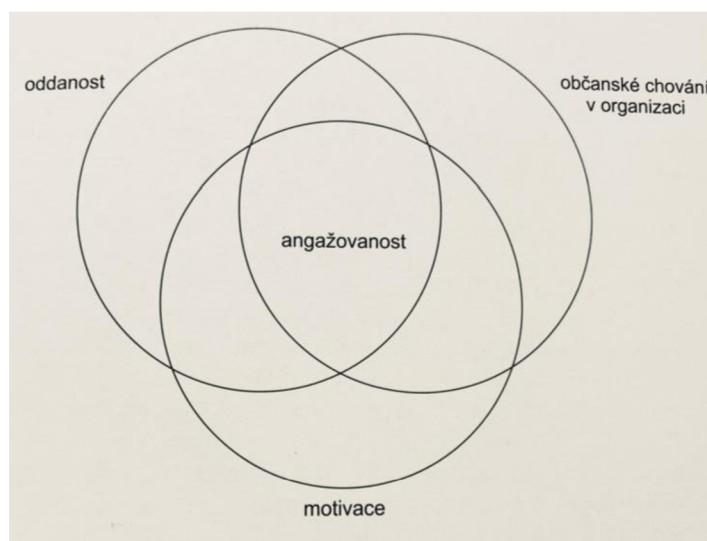
Angažovanost zaměstnanců je stavem, kdy jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. Alfesová a kol. (2010, s. 5) popsali angažovanost prostřednictvím 3 základních aspektů:

- **Intelektuální angažovanost** – přemýšlet o práci, usilovat o její zlepšení, hledat možnosti, jak mohu prospět organizaci

- **Emocionální angažovanost** – mít dobrý pocit z vykonávané práce, dosahovaných výsledků a celkového úspěchu organizace
- **Společenská angažovanost** – aktivně využívat příležitosti k diskusím se spolupracovníky o záležitostech týkajících se práce a jejího zlepšování – navrhnout pozitivní změny a podněcovat k nim i ostatní. (Armstrong, 2015, s. 238)

Trussová a kol. (2006, s. 9) uvádí: „*Jednoduše řečeno, angažovanost znamená, že v nás práce, kterou vykonáváme, vyvolává pozitivní pocity.*“ A dále vysvětlují: „*Angažovaný zaměstnanec je zanícený zaměstnanec, který je do své práce zcela ponořen, je aktivní, nadšený a zcela oddaný.*“

Angažovanost má tři vzájemně se překrývající složky: **motivace, oddanost a občanské chování v organizaci** – tyto složky jsou součástí modelu angažovanosti, který byl navržen v Institute for Employment Studies (Armstrong a kol., 2010).



Obrázek 1 Model angažovanosti Institute for Employment Studies

Výzkum provedený společností Towers Perrin (2003) ukázal, že zvyšování angažovanosti je „*nikdy nekončící proces, který je založen na smysluplné a citově obohacující pracovní zkušenosti*“. Jako zásadní pro angažovanost zaměstnanců byly shledány takové prvky, jako je silné vedení, odpovědnost, autonomie, pocit kontroly nad okolním prostředím nebo příležitost k rozvoji. (Armstrong, 2015, s. 245)

## 2.5 Hodnotová nabídka pro zaměstnance

Hodnotová nabídka pro zaměstnance je tím, co organizace nabízí svým potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům, obecně je považováno za hodnotné a mělo by zaměstnance přesvědčit o tom, aby se stali či zůstali zaměstnanci organizace. Velmi důležitou roli hraje peněžní odměna, ale její význam by neměl být přeceňován. Jsou zde i další nepeněžní faktory, jež mohou hrát roli při získávání a stabilizování lidí. Jedná se o faktory, které organizaci činí žádoucí a zajímavou:

- **zodpovědné jednání,**
- **respektování přirozené různorodosti,**
- **dosahování rovnováhy** mezi pracovním a soukromým životem,
- **vytváření příležitostí k osobnímu rozvoji.**

Neméně důležitým faktorem je uspokojení individuálních potřeb zaměstnance:

- **potřeba dobré práce** s perspektivou vzdělávání,
- **práce pro dobrého vedoucího**, který naslouchá a poskytuje určitou autonomii, ale také pomůže a poradí, když je potřeba,
- **příznivé pracovní prostředí** a dobré vztahy mezi zaměstnanci, zejména pak mezi nadřízeným a podřízenými. (Armstrong, 2015, s. 299)

Cílem je stát se „preferovaným zaměstnavatelem“. Organizací, ve které chtějí lidé pracovat a setrvat. (Purcell a kol., 2003)

## 2.6 Zabezpečování pohody zaměstnanců

Zaměstnavatelé mají povinnost pečovat o zaměstnance, což znamená přijmout společensky odpovědný přístup k zabezpečování pohody zaměstnanců. Zaměstnavatelé, kteří se zabývají pohodou zaměstnanců, tím nejen plní část svých povinností, ale také tím zajišťují část systému celkové odměny. Především však zaměstnavatelé zvyšují pravděpodobnost, že zaměstnanci budou organizaci oddáni a budou ji vnímat jako „nejlepší místo pro práci“.

## **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí tvoří systém vykonávání práce, pracovního místa, pracovní podmínky a způsob, jakým s lidmi zacházejí jejich nadřízení a spolupracovníci. Pracovní podmínky musí především splňovat požadavky týkající se zdraví a bezpečnosti. (Armstrong, 2015, s. 509)

## **Chování manažerů**

Povinností manažerů je dle Lawlera (2003) „zacházet s lidmi správně“. To znamená brát je jako jedince s odlišnými potřebami a touhami, oceňovat jejich úspěchy, pomáhat jim se rozvíjet a zacházet s nimi jako s lidskými bytostmi.

## **Rovnováha mezi pracovním a osobním životem**

*Work-life balance* neboli rovnováha mezi pracovním a osobním životem je snahou o dosažení uspokojivé rovnováhy mezi aktivitami v práci a mimo ni. Dosahování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem může být dosaženo díky „politikám vstřícným k rodině“, které podporují flexibilní práci – práce z domova, práce na částečný úvazek, zkrácený pracovní týden, pružná pracovní doba atd. Častým důvodem k nevyužívání zmíněných pracovních režimů bývá strach z reakce liniového manažera. Ti si však musí uvědomit, že opatření zaměřená na dosahování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jsou důležitá a vrátí se v podobě zvýšené angažovanosti zaměstnanců.

Politiky zaměřené na dosahování rovnováhy mohou také snižovat absence, zvyšovat morálku nebo snižovat stres vyplývající ze snahy zvládat mnoho pracovních i osobních povinností najednou. (Armstrong, 2015, s. 509)

## **Zvládání stresu**

Stres je jedním z velmi důležitých témat, jimiž by se měly organizace zabývat a měly jej v souvislosti se svými zaměstnanci aktivně řešit, protože:

- I. Organizace by měly jednat společensky odpovědným způsobem a měly by zajišťovat dobrou kvalitu pracovního života.**
- II. Nadměrný stres způsobuje onemocnění.**

**III. Výsledkem stresu může být neschopnost zvládat nároky vykonávané práce, což vyvolává další stres.**

**IV. Nadměrný stres může snižovat efektivnost zaměstnanců a tím výkon organizace.**

Způsoby, jimiž může organizace pomáhat při zvládnání stresu, jsou následující:

- cíle a normy výkonu – stanovovat rozumné a dosažitelné cíle, aby nebyli zaměstnanci přetěžováni,
- rozmístování – rozřazovat lidi na pracovní místa odpovídající jejich možnostem,
- procesy řízení pracovního výkonu – zavést dialog mezi nadřízeným a podřízeným o problémech podřízených,
- konzultace – umožnit zaměstnancům hovořit o svých problémech s personalistou,
- vzdělávání manažerů – vzdělávat manažery v tom, jak pomoci svým podřízeným zvládat stres i stres ostatních. (Armstrong, 2015, s. 510)

### **Šikana na pracovišti**

Šikana je za každých okolností nepřijatelná. Zaměstnanci vystavení šikaně by měli vědět, na koho se obracet v případě potřeby – personalisté či vyškolení poradci. Šikana jakožto jedna z forem obtěžování se bohužel velmi těžko pokazuje. Jedinci, kteří se šikanování dopouštějí, by měli dostat příležitost své chování změnit, v opačném případě by měli být potrestáni. (Armstrong, 2015, s. 512)

### **Sexuální obtěžování**

Stejně jako šikana, je i sexuální obtěžování na pracovišti nepřijatelné a trestuhodné. Lidé vystavení sexuálnímu obtěžování se mohou na osobní rovině bránit právní cestou, nicméně musí existovat jasné stanovisko organizace, která vyjádří, že sexuální obtěžování nebude tolerováno a tato politika musí být podpořena konkrétními postupy. (Armstrong, 2015, s. 510)

### **Služby pro jednotlivce**

Každý zaměstnanec se může dostat do složité životní situace, kdy potřebuje pomoc zvenčí. A každá organizace by měla umět zaměstnanci pomoci v následujících oblastech:

- **nemoc** – pomoc v případě dlouhodobé neschopnosti,
- **úmrtí v rodině** – poradenství ohledně vyrovnávání se se smrtí blízkého,
- **rodinné problémy** – v případě zásadních potíží by měla být zaměstnanci poskytnuta podpora a pomoc,
- **odchod do starobního důchodu** – příprava zaměstnanců na odchod a poradenství během starobního důchodu. (Armstrong, 2015, s. 512)

## 2.7 Plánování stabilizace zaměstnanců

V dnešní době bohužel neexistuje nic takového, jako je „zaměstnání na celý život“ a zaměstnanec nemá výčitky svědomí, když zaměstnavatele opouští. Dle Reeda (2001) je každý zaměstnanec cca 5 minut od rozhodnutí podat výpověď a 150 pracovních hodin od rozhodnutí odejít za lepší pracovní nabídkou.

Strategie stabilizace zaměstnanců by měla odrážet poznání, proč se zaměstnanci rozhodují v zaměstnání setrvat anebo odejít. Každá věková kategorie má vlastní kritéria důležitosti:

- počáteční fáze kariéry (30 let a méně) – důležitá je **perspektiva kariéry**,
- střední fáze kariéry (31-50 let) – důležitá je možnost **řídít svou kariéru a nacházet ve své práci uspokojení**,
- pozdní fáze kariéry (51 let a více) – důležitá je **jistota zaměstnání**.

Dle Holbecheho (1998) jsou hlavními faktory pomáhajícími ke stabilizaci a motivaci výkonných a perspektivních jedinců: podnětná práce a příležitost k úspěchu, spolupráce s mentory, realistické sebehodnocení a zpětná vazba.

Strategie stabilizace zaměstnanců by měla vycházet z analýzy rizika odchodů zaměstnanců. Tato analýza by měla poskytnout informace o důvodech odchodů zaměstnanců do jiného zaměstnání: vyšší mzda, slibnější kariéra, větší jistota zaměstnání, možnost dalšího vzdělávání, zajímavější náplň práce, příznivější pracovní podmínky, lepší pracovní vztahy, osobní důvody. V závislosti na výsledcích analýzy rizika je pak možno zavádět opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců:

- **Zajištění výběru a povyšování zaměstnanců** tak, aby předpoklady jednotlivců odpovídaly požadavkům vykonávané práce.
- **Omezení odchodů zaměstnanců** vlivem „adaptační krize“, tj. nedostatečným zajištěním odborného zapracování a sociálního začlenění.
- **Vytváření pracovních míst** tak, aby se maximalizovala rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba.
- Vytvoření systému **adekvátního odměňování**.
- Podpora **rozvíjení společenských vazeb** v organizaci.
- Podnikání kroků **ke zlepšování rovnováhy** mezi pracovním a osobním životem.
- **Eliminace nepříznivých pracovních podmínek** nebo vystavení zaměstnanců přílišnému stresu.
- Vzdělávání manažerů a vedoucích týmů tak, aby si uvědomili, že mohou výrazně přispět ke stabilizaci zaměstnanců vhodným stylem řízení svých podřízených - **lidé opouštějí spíše své manažery než své organizace**.
- Uplatňování politiky proti šikanování a obtěžování. (Armstrong, 2015, s. 306)
- Ve velkých společnostech anonymní „Korporátní linka důvěry“.

*„Přijmout novou strategii znamená přijmout novou realitu: je to trh, a nikoliv organizace, co v konečném důsledku určuje pohyb zaměstnanců. Ano, můžete zařídit, aby vaše organizace byla tím nejpříjemnějším a nejvýhodnějším místem pro práci – můžete vyřešit veškeré problémy, které by zaměstnance nutily k odchodu z organizace. Ale nemůžete odolávat přitažlivosti trhu – nemůžete své zaměstnance uchránit před atraktivnějšími nabídkami zaměstnání. Starý cíl řízení lidských zdrojů – eliminovat nežádoucí odchody zaměstnanců – musí být nahrazen novým cílem – ovlivňovat, kdo odejde a kdy.“* (Capelli, 2000, s. 104)

Analýza rizik odchodů zaměstnanců umožňuje kvantifikovat závažnost odchodu klíčových lidí nebo uvolnění klíčových funkcí. Pomáhá odhadnout pravděpodobnost, že zaměstnanci odejdou, závažnost dopadů ztráty zaměstnanců pro organizaci a obtížnost a náklady nahrazení ztráty zaměstnanců.

## 2.8 Fluktuace

Zaměstnanec je tím, co tvoří organizaci. Jeho úsilí, práce a jeho čas je tím, co umožňuje organizaci posouvat se dále. Zároveň je i tím nejnákladnějším a nejrizikovějším článkem. Organizace vynakládá nemalé částky na nábor zaměstnanců, vytvoření pracovního místa, zaškolení zaměstnance odpovídajícímu výkonu práce. A pak se objeví konkurenční nabídka a všechny investice odcházejí společně s pracovní silou zaměstnance. Proces hledání dalšího vhodného pracovníka představuje pro organizaci další úsilí personálního oddělení a vedoucích pracovníků, což znamená velké časové i finanční ztráty.

Tato kapitola se bude zabývat teoretickými východisky, na které bude navazovat vypracování praktické části práce.

Latinského slovo „fluctuare“, neboli fluktuace, je překládáno jako houpání na vlnách neboli pohyb sem a tam, a také kolísání či změna. Fluktuace je vnímána jako negativní jev. Tento pohled na fluktuaci však může být pouze zdánlivý, jak uvádí Vnoučková však ve své publikaci.

### **Negativa fluktuace:**

- Nemalé náklady na výběr a adaptaci nového zaměstnance.
- Odváděná práce může mít během adaptace přechodně sníženou kvalitu.
- Hrozí ztráta zákazníků z důvodu přechodného snížení kvality práce.
- Stávající zaměstnanci jsou z důvodu adaptace nového člena přetížení.
- Možný únik know-how a citlivých informací.
- Ztráta zaškoleného týmu. (Vnoučková, 2013, s. 13)

### **Pozitivní efekty fluktuace:**

- „Nový vítr“ - předcházení stereotypům.
- Optimalizace a úspora nežádoucích nákladů v procesu přijímání a adaptace.
- Zvyšování přílivu nových zaměstnanců, jejich zkušeností a dovedností.
- Objektivní ukazatel personální a manažerské práce v organizaci.

(Vnoučková, 2013, s. 11)

**Nulová fluktuace** není pro organizaci přínosná - chybí potřebné propojení s novými nápady, schopnostmi a postoji, které noví zaměstnanci přinesou.



## 2.9 Druhy fluktuace

Dle Armstronga je nahlíženo na fluktuaci z pohledu zaměstnance a také podle toho, která ze stran zaměstnání přeruší. Dělí fluktuaci na:

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

Dle Reisse dělíme fluktuaci na tři druhy:

- **přirozená fluktuace** – mateřská dovolená, smrt, důchod,
- **fluktuace v rámci společnosti** – změna pracovního místa v organizaci anebo povýšení,
- **fluktuace ze společnosti** – ukončení pracovního poměru z iniciativy zaměstnance.

(Reiss, 2014)

Fluktuaci můžeme dělit také na **žádoucí** a **nežádoucí**, jak o tom píše Dytrt ve své knize Etika v podnikovém prostředí. Posuzuje ji z pohledu přínosů a ztrát pro společnost. Žádoucí fluktuace přerozděluje pracovníky na pracovním trhu podle vhodné odbornosti nebo např. pomáhá vytvořit lepší pracovní kolektiv na pracovišti. Nežádoucí fluktuace oproti tomu zatěžuje sociální systém pracovní silou na státních dávkách v nezaměstnanosti a znehodnocuje náklady vynaložené společností na zapracování posléze fluktuujících zaměstnanců (Dytrt, 2006, s. 18)

Branham formuluje **pull a push faktory** tj. faktory „vytlačení“ a „přetažení“. Push faktory jsou faktory interními, které jsou manažeři schopni ovlivnit, naopak pull faktory přichází z externích zdrojů v podobě nabídek od konkurence (Branham, 2009, s. 10-17).

## 2.10 Měření fluktuace

Odchody zaměstnanců z organizace mohou být problematické a nákladné. Proto je nutné odchody měřit a zároveň vyčíslvat náklady, aby bylo možné předpovídat budoucí ztráty a určovat příčiny odchodů zaměstnanců. Následně je nutno řešit problémy, které způsobují nežádoucí odchody a dosáhnout tak snížení zbytečných nákladů. (Armstrong, 2015, s. 301)

## Míra odchodů zaměstnanců

Nejčastější metoda měření odchodů zaměstnanců z organizace je určování míry odchodů zaměstnanců podle následujícího vzorce:

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

## Index stability

Index stability je vylepšením ukazatele míry odchodů zaměstnanců:

$$\frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

**Analýza délky zaměstnání** zpřesňuje výsledky výše jmenovaných ukazatelů a částečně odstraňuje jejich nedokonalosti. Určujícím faktorem je doba, po kterou setrval zaměstnanec v zaměstnání. Zaměstnanci budou rozděleni například dle klasifikace, jako je tomu na obrázku níže, je možné dosáhnout míry fluktuace 10 % u kvalifikovaných, 20 % u polokvalifikovaných a 40 % u nekvalifikovaných. (Armstrong, 2015, s. 303)

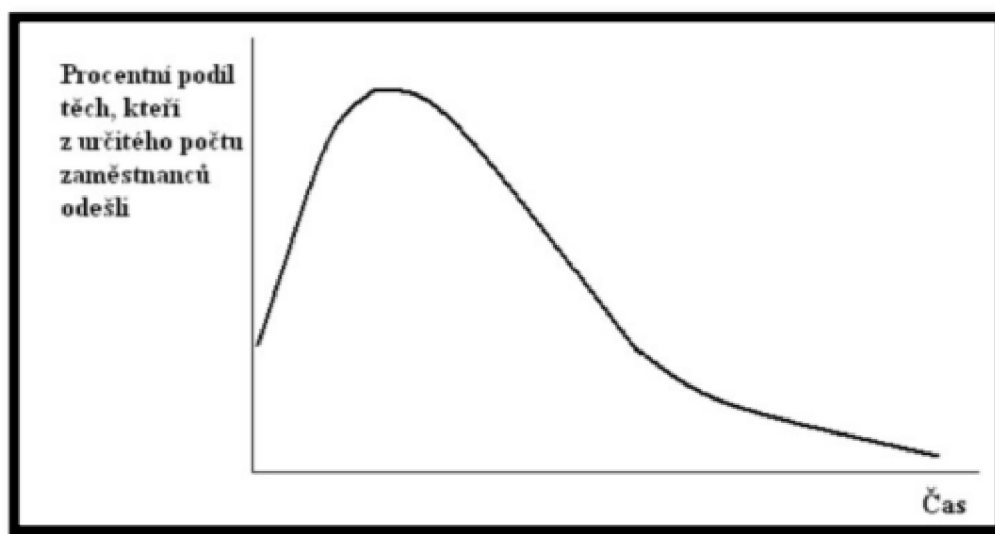
Délka zaměstnání	3 měs.	3-6 měs.	6-12 měs.	1-2 roky	3-5 let	5 a více let	Celkem odchodů	Průměrný počet pracovníků	Míra fluktuace
Kvalifikovaní	5	4	3	3	2	3	20	200	10
Polokvalifikovaní	15	12	10	6	3	4	50	250	20
Nekvalifikovaní	20	10	5	3	1	1	40	100	40
<b>Celkem</b>	<b>40</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>12</b>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

Tabulka 1 Analýza odcházejících zaměstnanců podle doby zaměstnání (převzato z Armstrong, 1999, s. 417)

## Míra přežití

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

Křivka přežití:



Obrázek 2 Křivka přežití (převzato z Armstrong, 1999, s. 418)

Uvedené údaje ukazují, že polovina zaměstnanců přijatých v kterémkoli roce, může během následujících 5 let odejít, pokud nebudou přijata vhodná opatření, která zabrání zbytečným ztrátám zaměstnanců. (Armstrong, 2015, s. 302)

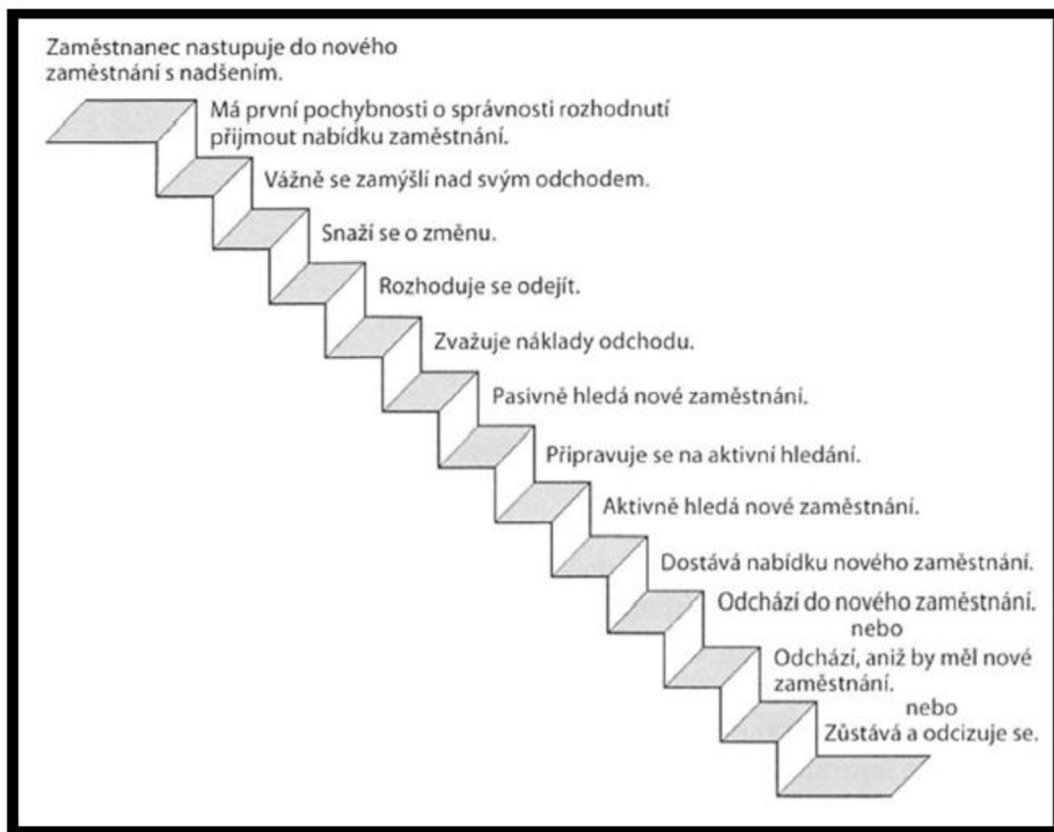
Náklady spojené s odchody zaměstnanců z organizace mohou být značné. Je třeba uvážit následující faktory:

1. **přímé náklady** spojené se získáváním, adaptací a vzděláváním náhradníků,
2. **náklady** spojené s odchody a náklady obětované příležitosti spojené s časem,
3. **ztráty výkonu** těch, kteří odcházejí, než dojde k jejich nahrazení a zároveň těch, kteří přicházejí, než dojde k jejich zaučení.

Phillips (1990) ve svém výzkumu zjistil, že v průměru je zapotřebí 12,5 měsíce, aby si manažeři zvykli na novou funkci a **13,5 měsíce, aby zaměstnanci dosáhli maximální efektivity**.

## 2.11 Proces odcizení

Odchod zaměstnance ze společnosti není nikdy otázkou spontánního rozhodnutí. Spíše se jedná o narůstající nespokojenost, která pozvolna narůstá a oslabuje celkovou oddanost a motivaci zaměstnance. (Branham, 2004)



Obrázek 3 Proces odcizení (převzato z Branham, 2004, s. 25)

Tento zaměstnanec vykazuje konkrétní varovné příznaky zpravidla narůstající negativitu, lhostejnost k práci, nedochvilnost, výmluvy, celkovou ztrátu zájmu. Tyto signály se postupně stávají nepřehlédnutelnými pro okolí zaměstnance – pracovní tým a vedoucího pracovníka. Zaměstnanec sám by měl usilovat o vyhledání řešení svých problémů – ideálně otevřeným pohovorem s nadřízeným, neboť většinu problémů lze včas vyřešit, a tím proces odcizení zaměstnance zastavit. Konečná fáze odcizení pak bývá až u 60 % odchodů způsobena nějakou „šokující událostí“. (Lee, 1996)

## 2.12 Příčiny fluktuace

Každá společnost by se měla zajímat o kvalitu pracovního života svých zaměstnanců. Měla by naslouchat jak názorům stávajících zaměstnanců, tak i názorům těch, kteří ze společnosti odcházejí. Jednou z možností je zavedení výstupních pohovorů. Ty mohou pomoci osvětlit důvody odchodů, na které nebyl brán zřetel. (Nový, 2006)

Autoři Nový a Surynek (2006) se příčinami fluktuace zabývají ve své knize a rozdělují je do tří skupin:

- 1) **Faktory vnitropodnikové povahy** – tyto faktory bohužel nejdou ovlivnit ze strany společnosti, např. společenská prestiž a atraktivnost.
- 2) **Faktory podnikové povahy** – tyto faktory společnost vytváří, může je tedy kontrolovat a ovlivňovat, např. výše výdělků, jednání nadřízeného, pracovní podmínky a pracovní režim, organizace práce.
- 3) **Faktory dané osobnostními charakteristikami pracovníků:**
  - věk - s vyšším věkem fluktuace klesá,
  - pohlaví - fluktuace je vyšší u mužů než u žen,
  - vzdělání - s vyšším vzděláním fluktuace klesá,
  - rodinný stav - u svobodných lidí výrazně vyšší,
  - počet dětí v rodině - vyšší u bezdětných,
  - profese - vyšší fluktuace u nekvalifikovaných dělníků,
  - praxe ve společnosti - s delší praxí fluktuace klesá. (Nový, 2006, s. 132)

V letech 1977-2003 prováděl Saratoga institut rozsáhlý výzkum fluktuace s počtem 19700 dotazovaných a na základě jejich odpovědí definoval tyto nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců:

- **Neprofesionální management** – nevhodně vybraný člověk na pozici managementu
- **Nedostatek možností kariérního růstu**
- **Nedostatečná komunikace** – vzájemný nedostatek komunikace mezi jednotlivými odděleními, ale také ze strany managementu
- **Nedostatek uznání a docenění** – nedostatečné platové ohodnocení, nerovnost odměňování s ohledem na pracovní vytížení
- **Nedostatek školení** – absence nebo špatná kvalita proškolení
- **Nedostatek nástrojů a prostředků** – zastaralé technologie, chybějící pracovní síly (Branham, 2009)

Výzkum poukázal na zajímavý fakt, že hlavním důvodem odchodu většiny dotazovaných byl problém definovaný jako „prvotní nespokojenost“. Ve většině případů se ona prvotní nespokojenost udála měsíce před ukončením pracovního poměru. Vedení společnosti tedy mělo několikaměsíční období, kdy měl být detekován problém. Následně mělo být uděláno maximum pro to, aby společnost odchod zaměstnance zvrátila. (Branham, 2009)

Další zajímavý fakt, na nějž Saratoga institut poukázal, je přeceňování váhy platového ohodnocení. Za lepším platem odchází pouze 20 % zaměstnanců – daleko větší dosah má zlepšování pracovních podmínek. Okolo 5 % důvodů k odchodu zaměstnavatel nemůže ovlivnit – důchod, návraty do školy, nemoc, vlastní podnikání atd. Celých 75 % odchodů zaměstnanců je spojeno s přímým nadřízeným. Podle Leigha má tedy největší vliv na předcházení problémům a také jejich nápravu právě přímo nadřízený manažer. (Branham, 2004, s. 34-39)

## **2.13 Příčiny fluktuace dle Leigha Branhama**

Speciální kapitola se bude věnovat výzkumu Leigha Branhama, který během pěti let nasbíral data na soukromých výstupních pohovorech s odcházejícími pracovníky. Na základě tohoto výzkumu a následných nezávislých studií se mu podařilo definovat sedm zásadních příčin pro odchody zaměstnanců ze společnosti.

### **Příčina č. 1: Pracovní místo nesplňuje očekávání**

Zaměstnanec má ve chvíli nástupu do nového zaměstnání určité představy a očekávání. Vychází z toho, co mu bylo slíbeno při pohovoru, takže v danou chvíli nezáleží na tom, jak moc jsou či nejsou tato očekávání realistická. Ve chvíli, kdy zjistí, že nebudou naplněna, přichází pocit zklamání a křivdy. Prvotním zájmem organizace by tedy mělo být předcházení těmto zklamáním. Následkem většinou bývá pokles motivace a odcizení se organizaci.

Jedním z úskalí může být fakt, že strany nejsou na pohovor dostatečně připraveny, své očekávání nemají jasně definované, nemají dostatek informací, uchazeč se zdráhá nebo nemá připravené otázky. Dalším úskalím je, když se organizace snaží udělat „lepší“ a nabízí více, než je pak následně ochotná poskytnout. Během pracovního poměru se očekávání mění na obou stranách, takže nejde pouze o jednorázové sdělení a nalezení souladu. Komunikovat očekávání je nezbytné nejen během pracovního pohovoru, ale i po celou dobu pracovního úvazku (Branham, 2009, s. 49)

Hlavní překážky v plnění vzájemných očekávání jsou následující:

- Uchazeč přichází s nejasnou představou o svých očekáváním, vyčkává, co mu bude nabídnuto.
- Příjímací manažer raději zamlčuje informace, které považuje za negativní, aby pracovníka neodradil.
- Pohovor je veden pod tlakem, protože vedení potřebuje ihned přijmout nového zaměstnance.
- Personální politika a procesy mohou být s ohledem na konkurenci zastaralé. Manažeri se odmítají přizpůsobit očekáváním mladších generací pracovníků (Branham, 2009, s. 50-51)

## **Příčina č. 2: Nesoulad pracovního místa a zaměstnance**

Dle průzkumů používá pouze 20 % zaměstnanců v práci své schopnosti. V ideálním případě by měly být pracovní pozice přidělovány lidem s talentem, schopnostmi a dovednostmi hodícími se k pracovní náplni. Manažeri tento klíč k podnikatelskému úspěchu často opomíjí. Počítají se faktem, že pracovní náplň se dřív nebo později naučí bez výjimky každý zaměstnanec, nehledě na předpoklady či vlohy (Branham, 2009).

Hlavní překážky v souladu pracovního místa a zaměstnance jsou následující:

- Vedení přijímá pracovníka jako „nejlepšího“ z uchazečů, opomíjí však skutečnost, že nejlepší nemusí být nejvhodnější pro pracovní pozici.
- Organizace neplánuje potřebu klíčových talentů na základě podnikatelských cílů.
- Management vůbec nepřihlíží k faktu, že by pracovní náplň mohla zaměstnance nudit.
- Vedoucí pracovníci neumějí delegovat pravomoci.
- Zaměstnanci nedokáží definovat své silné a slabé stránky.
- Management se nevěnuje podpoře růstu a využívání talentů (Branham, 2009, s. 61)

Lidé potřebují využívat ke své práci svůj talent a potenciál. Pokud však pracují v zaměstnání, kde jej nevyužijí, práce je nebude bavit, nebudou v ní dobří a už vůbec v ní nebudou vynikat. Branham radí hledat stejnou typologii uchazečů o práci (tzn. vlastnosti, dovednosti a charakteristiky) jako u úspěšných pracovníků na stejné pozici.

Výzkumník Richard Hackman definoval pět faktorů k úpravě pracovního místa, aby bylo zajímavější a stalo se určitou výzvou:

- Pracovní místo vyžaduje kombinaci dovedností, schopností a talentu.
- Pracovní místo umožňuje provádět úkoly od jejich začátku do konce.
- Pracovní úkoly jsou významné pro společnost.
- Práce je nezávislá a umožňuje jednat na základě vlastního rozhodnutí.
- Úkolům je poskytována zpětná vazba od vedení. (Hackman, 1980, s. 445- 455)

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

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

Z průzkumů vyplynulo, že klesající výkon je až u 60 % zaměstnanců způsoben absencí zpětné vazby. Je tedy zásadní otázkou, proč manažeři nevěnují dostatek pozornosti lidem, které mají na starosti? Proč není prováděno hodnocení výkonu pravidelně? Proč nezazní pochvala při dobře odvedené práci, ale slyšíme jen kritiku? (Branham, 2009)

Důvody, proč manažeři nepodávají zpětnou vazbu, jsou tyto:

- Manažeři nechtějí podávat zpětnou vazbu, aby nebyla brána jako kritika a zaměstnanec se necítil uražen.
- Jsou velmi vytížení a nestačí sledovat vývoj.
- Sami se nikdy nesetkali s pozitivní zpětnou vazbou a koučováním (Branham, 2009, s. 87)

Je-li zaměstnanec po celou dobu spolupráce efektivně koučován, pak ví, kam společnost směřuje, a také ví, jaká je jeho role v dosahování cílů společnosti. V rámci zpětné vazby pak dostává potřebnou informaci o tom, jak si v rámci své role ve společnosti vede.

Manažerům je doporučován moderní přístup ke zpětné vazbě – přejít od tradičního modelu k partnerskému přístupu viz obrázek níže.



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

Obrázek 4 Přístup ke zpětné vazbě (převzato z Branham, 2009, s. 96)

#### **Příčina č. 4: Nedostatek příležitosti k růstu a povýšení**

Tuto příčinu odchodů nelze vždy úplně ovlivnit. Zaměstnanec může být schopný a talentovaný, přesto mu nelze umožnit kariérní postup, neboť není kam. Stávají se ovšem i situace, kdy by možnost kariérního růstu byla, ale zaměstnanci si stěžují na nespravedlivý nebo neefektivní proces zveřejňování volných pracovních míst, neobsazování pozic z vnitřních zdrojů, protekcionismus nebo nespravedlnost rozhodnutí a povyšování, nedostatečná školení. (Branham, 2009, s. 105-108)

Hlavní překážky pro zlepšení situace ve společnosti jsou následující:

- nedostatek komunikace mezi odděleními omezují interní přesuny a růst,
- chybějící koordinace interního řízení talentů,
- pevně stanovená doba, kterou zaměstnanci musí odpracovat na původním místě,
- protekcionismus při povyšování,
- dlouhá či neflexibilní pracovní doba vyřazuje z povyšování určité skupiny zaměstnanců (např. rodiče samoživitele),
- genderová a jiná diskriminace,
- společnost školí zaměstnance pouze v rámci náplně aktuální pozice. (Branham, 2009, s. 105-108)

Kariérní růst a povyšování patří mezi tři nejdůležitější důvody, proč zaměstnanci zůstávají nebo naopak odcházejí. Ti nejvýkonnější a nejschopnější zaměstnanci půjdou pracovat do společnosti, která jim umožní učit se a růst.

## **Příčina č. 5: Pocit nedocenění a neuznání**

V práci člověk tráví třetinu svého života. Není proto divu, že se potřebuje v práci cítit důležitý. Absence upřímného uznání je dalším z mnoha neřešených problémů managementu. Branhamův výzkum upozornil na následující:

- Nedostatek upřímného uznání.
- Velký důraz na čísla a výsledky, žádný na lidi.
- Zatímco ostatní uznání dostali, konkrétní jedinec nedostane.
- Uznání se dostavilo tak pozdě, že už ani nikoho nepotěšilo.
- Pocit, že zaměstnancům nikdo nenaslouchá.
- Pocit, že zaměstnavatel nedoceňuje tak, jako konkurence.
- Přesvědčení, že nejsou placeni za reálné výsledky.
- Nesouhlasí s druhem odměn, zároveň nemohou navrhnout jiné.
- Společnost neřeší pracovní prostředí.
- Chybějící vybavení potřebné k práci. (Branham, 2009, s. 131-134)

Smutným faktem je, že mezi zásadní povahové rysy manažera by měla patřit empatie, ale bohužel tomu tak není. Velké procento manažerů není schopno upřímně ocenit své zaměstnance – dobře odvedenou práci považují za samozřejmost. Dalším důvodem může být i to, že manažeři nevěnují svým podřízeným patřičnou pozornost, a tak lehce přehlédnou, že udělali něco, co stojí za uznání. Jsou i případy, kdy manažer nezná práci svých podřízených tak dobře, aby ji dokázal posoudit. Ocenění zaměstnance má svou finanční i nefinanční stránku – ocenění nemůže plat nahradit, ale může posílit jeho hodnotu.

Studie týkající se motivace zaměstnanců ukazují, že pracovníci si nejvíce cení nehmotných odměn jako je uznání, dostatek informací ze strany managementu a zájmu o jejich profesní růst. Management si bohužel mylně myslí, že je pro zaměstnance nejdůležitější dobrý plat a jistota práce (Branham, 2009, s. 136)

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

Výraz work-life balance znamená správnou prioritizaci mezi prací a volným časem. Jedná se o sladění pracovního a soukromého života do stavu, kdy každému věnujeme přiměřený čas a

soustředěnost. Lidé, kteří nemají work-life balance v rovnováze, se dřív nebo později potýkají se syndromem vyhoření. Až 40 % zaměstnanců uvádí, že je jejich zaměstnání velice nebo extrémně stresující a čtvrtina zaměstnanců považuje zaměstnání za největší stresový faktor ve svém životě. Mezi nejčastější příčiny stresu patří:

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

Pro efektivnější work-life balance mohou pomoci zaměstnancům např. flexibilní pracovní doba, práce z domu (home office), částečný pracovní úvazek, firemní mateřská škola, zkrácený pracovní týden (např. volný pátek), důraz na volnočasové aktivity atd.

### **Příčina č. 7: Ztráta důvěry ve vedení**

Důvěra ve společnosti se týká vytváření hodnot určených pro společnost jako celek. Management musí umět podněcovat své zaměstnance tak, aby všichni společně vytvářeli hodnoty a přispívali společnosti jako celku.

Většina firem hodnotí svou úspěšnost na základě měřitelnosti, ovšem pracovníci nejsou pouze čísla. Potřebují pevné zázemí vytvořené důvěrou ve své nadřízené i celou organizaci. Společnost musí dbát o důvěru svých zaměstnanců. Jedině tak dokáže přilákat, motivovat a udržet ty správné pracovníky. Lidský potenciál je nejvyšší hodnotou, kterou společnost potřebuje pro dosažení vlastních podnikatelských cílů. Za ztrátu důvěry mohou většinou tyto důvody:

- neplnění slibů,
- management je izolován od reality běžného dne,
- management se stará pouze o čísla a vlastní pozici,
- nedostatek porozumění a péče o zaměstnance,
- nedostatečná komunikace ze strany manažerů. (Branham, 2009, s. 194)

## 3 SPOLEČNOST DHL

Tato kapitola obsahuje praktickou část práce. První úsek je zaměřen na představení analyzované společnosti, její historii, rozbor logistických procesů i zveřejnění aktuálních finančních výsledků dle veřejně dostupných výkazů. Dalším krokem je již samotná analýza fluktuace zaměstnanců, dotazníkové kvalitativní šetření formou hloubkových rozhovorů a vyvození konkrétních závěrů.

### 3.1 Představení analyzované společnosti

Společnost DHL byla založena již v roce 1969 třemi kamarády Dalseym, Hillblomem a Lynnem jako vůbec první mezinárodní společnost na světě, která poskytovala službu „door-to-door“. Způsobili tak budoucí revoluci ve světě logistiky, neboť DHL se postupem času stala největší světovou logistickou společností ve více než 220 zemích a se 400 tisíci zaměstnanci. (zdroj Dhl.com)

#### Skupina DHL

Skupina Deutsche Post DHL (DPDHL) je přední světovou logistickou společností. Skupina spojuje lidi a trhy a hraje klíčovou roli pro globální obchod. Jejím cílem je stát se číslem jedna pro zákazníky, zaměstnance a investory po celém světě. Skupina Deutsche Post DHL zajišťuje dvě silné značky: DHL nabízí komplexní služby v oblastech doručování balíků a mezinárodní expresní přepravy, nákladní přepravy a řízení dodavatelských řetězců. Poskytuje také logistická řešení v oblasti e-commerce. Deutsche Post je předním poskytovatelem poštovních a balíkových služeb v Evropě. Skupina přispívá k celosvětové odpovědnosti tím, že realizuje kroky vedoucí k minimalizaci vlastní ekologické stopy, poskytování bezpečného, inkluzivního a zajímavého pracovního prostředí, k podpoře komunit, ve kterých provozuje činnost a dodržuje důvěryhodné a transparentní obchodní postupy v souladu s veškerými nařízeními. (zdroj Dhl.com)

Společnost DHL Automotive Mladá Boleslav je součástí poměrně složité skupiny vztahů, jejíž ovládající osobou je Deutsche Post AG v Bonnu. Z důvodu rozsáhlosti celé skupiny je níže graficky znázorněno postavení Společnosti ve Skupině v rámci organizační struktury Skupiny:



Obrázek 5 Organizační struktura Skupiny Deutsche Post DHL

Skupina je předním světovým poskytovatelem logistických služeb disponujícím silnou obchodní značkou, z čehož těží Společnost zejména při uzavírání obchodů se svými zákazníky a dodavateli. Společnost je součástí jediného konsolidačního celku společnosti Deutsche Post AG. Je členěna na vnitropodnikové útvary, které zabezpečují hlavní podnikatelské aktivity Společnosti – transportní oddělení, sklad, finanční útvar atd. (zdroj Dhl.com)

## DHL Automotive Mladá Boleslav

Předmětem této práce je analýza fluktuace zaměstnanců jedné z konkrétních poboček DHL, která se zabývá specifickým logistickým odvětvím:

**Obchodní firma:** DHL Automotive s.r.o.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Rok vzniku:** 1998

**Sídlo:** 293 01 Nepřevázka u Mladé Boleslavi č. p. 153

**Statutární orgán:** 2 jednatelé, za společnost jednájí společně

**Společník:** Deutsche Post International B. V.

**Vklad společníků:** 100.000,- Kč

**Předmět podnikání dle obchodního rejstříku:**

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- Pronájem nebo propachtování nemovitých věcí za prostor (EJustice.cz)

Pobočka DHL Automotive Mladá Boleslav zajišťuje dodavatelský řetězec pro přední světové automobilky Volkswagen včetně Škoda Auto, Renault, Volvo, Porsche, Audi, Jaguar a další. Na českém trhu působí od roku 1998. Sídlo společnosti je situováno do industriálního CT Parku v Nepřevázce u Mladé Boleslavi, kde si společnost pronajímá 2 skladové haly a přilehlou kancelářskou budovu. Do skladových hal jsou denně přiváženy a následně odváženy stovky palet s výrobním materiálem a prázdnými obaly. Kancelářskou budovu obývá celé zázemí společnosti – management, transportní oddělení, personální oddělení, finanční oddělení i administrativa různého typu. (zdroj Dhl.com)

**Pozice na trhu**

Značka DHL má na českém trhu ale i v zahraničí velmi dobré postavení a renomé. Svým zákazníkům vždy poskytuje nejlepší péči a servis. Díky tomu má DHL možnost zajišťovat nákladní dopravu a komplexní dodavatelský řetězec pro TOP zákazníky – Volkswagen, Škoda Auto, Renault, Volvo, Porsche, Audi, Jaguar. Společnost DHL se průběžně účastní tendrů na výběr smluvního dopravce pro určitou společnost a díky dobrým zkušenostem a spolehlivosti slaví úspěchy na poli žádaného dopravce na trhu. (zdroj Dhl.com)

**Vývoj hospodářských výsledků**

Ve sledovaném období vykazovala společnost nižší hospodářské výsledky v porovnání s předešlými lety. Vývoj hospodářských výsledků, rozvaha, výkaz zisků a ztrát jsou zobrazeny v tabulkách níže:

Firma: DHL Automotive s.r.o.
Identifikační číslo: 256 34 917
Právní forma: Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání: Vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství, provoz skladu a nákladní motorová doprava
Rozvahový den: 31. prosince 2020
Datum sestavení účetní závěrky: 4. června 2021
<b>ROZVAHA</b> (v celých tisících Kč)

označ. a	AKTIVA b	řád. c	31.12.2020			31.12.2019
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	<b>667 770</b>	<b>-44 769</b>	<b>623 001</b>	<b>704 060</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>003</b>	<b>53 636</b>	<b>-39 678</b>	<b>13 958</b>	<b>12 678</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>004</b>	<b>22 468</b>	<b>-19 530</b>	<b>2 938</b>	<b>4 907</b>
B. I. 2.	Ocenitelná práva	006	22 468	-19 530	2 938	4 907
B. I. 2. 1.	Software	007	22 468	-19 530	2 938	4 907
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>014</b>	<b>31 168</b>	<b>-20 148</b>	<b>11 020</b>	<b>7 771</b>
B. II. 1.	Pozemky a stavby	015	686	-137	549	572
B. II. 1. 2.	Stavby	017	686	-137	549	572
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	28 165	-20 011	8 154	6 162
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	26	0	26	26
B. II. 4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	26	0	26	26
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	2 291	0	2 291	1 011
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	676
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	2 291	0	2 291	335
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>037</b>	<b>605 668</b>	<b>-5 091</b>	<b>600 577</b>	<b>683 909</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>038</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>7</b>
C. I. 1.	Materiál	039	11	0	11	7
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>046</b>	<b>605 186</b>	<b>-5 091</b>	<b>600 095</b>	<b>683 812</b>
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	057	605 186	-5 091	600 095	683 812
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	154 774	-4 974	149 800	107 434
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	314 875	0	314 875	310 738
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	061	135 537	-117	135 420	265 640
C. II. 2. 4. 3.	Stát - daňové pohledávky	064	32 769	0	32 769	38 645
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	9 932	0	9 932	15 590
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	066	92 182	-117	92 065	210 701
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	067	654	0	654	704
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>075</b>	<b>471</b>	<b>0</b>	<b>471</b>	<b>90</b>
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	471	0	471	90
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>078</b>	<b>8 466</b>	<b>0</b>	<b>8 466</b>	<b>7 473</b>
D. 1.	Náklady příštích období	079	8 466	0	8 466	7 473

Tabulka 2 Rozvaha pobočky DHL Nepřevázka (Mladá Boleslav)

Na počátku roku 2020 byla potvrzena existence nového koronaviru způsobujícího nemoc Covid-19, která se globálně rozšířila. Pandemie a zejména restriktivní opatření přijatá k omezení zdravotních dopadů ovlivnily celkové podnikání Společnosti. Díky přijatým provozním opatřením (např. oddělení pracovníků jednotlivých směn, využití práce z domova) nedošlo ke snížení kvality poskytovaných služeb. (zdroj Dhl.com)

Firma: DHL Automotive s.r.o.  
 Identifikační číslo: 256 34 917  
 Právní forma: Společnost s ručením omezeným  
 Předmět podnikání: Vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství, provoz skladu a nákladní motorová doprava  
 Rozvahový den: 31. prosince 2020  
 Datum sestavení účetní závěrky: 4. června 2021

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

označ.	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
			2020	2019
a	b	c	1	2
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>01</b>	<b>1 375 787</b>	<b>1 621 589</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>1 121 546</b>	<b>1 352 750</b>
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	63 877	54 543
A. 3.	Služby	06	1 057 669	1 298 207
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>265 464</b>	<b>183 369</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	192 319	133 800
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	73 145	49 569
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	64 760	45 186
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	8 385	4 383
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>2 801</b>	<b>11 520</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	5 100	4 301
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	5 100	4 734
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	0	- 433
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	- 2 299	7 219
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>20 715</b>	<b>30 198</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	50	0
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	20 665	30 198
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>51 635</b>	<b>45 178</b>
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	33 539	20 783
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	- 4 595	4 540
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	22 691	19 855
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>- 44 944</b>	<b>58 970</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	1 673	3 145
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	1 673	3 145
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	1 721	1 666
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	1 721	1 666
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	3 621
K.	Ostatní finanční náklady	47	4 924	512
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>- 4 972</b>	<b>4 588</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>- 49 916</b>	<b>63 558</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>- 49 916</b>	<b>63 558</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>- 49 916</b>	<b>63 558</b>
	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>1 398 175</b>	<b>1 658 553</b>

Tabulka 3 Výkaz zisku a ztráty pobočky DHL Nepřevázka (Mladá Boleslav)

Krise v automobilovém průmyslu se bohužel v letech 2020 – 2021 projevila v plné síle, a tak musely být Automotive výrobní závody uzavírány na delší časové úseky. Tím došlo k významnému narušení celého dodavatelského řetězce (dodavatel – dopravce – zákazník), posléze k celkovému pozastavení všech činností zmíněných subjektů, a tedy následně k nepříznivým hospodářským výsledkům. Na rozdíl od jiných firem společnost DHL celou koronavirovou krizí ustála, aniž by musela přistoupit k nežádoucím opatřením, jako jsou např. výpovědi zaměstnancům. (zdroj Dhl.com)



## **3.2 Pracovní činnost zaměstnanců transportu**

Oddělení transportu v DHL Mladá Boleslav je klíčovým oddělením, kde se denně plánují desítky kamionových přeprav a kontrolují včasné dodání všech zásilek k zákazníkům. Oddělení je rozděleno na jednotlivé týmy podle zákazníků - Volkswagen, Škoda Auto, Renault, Volvo, Porsche, Audi, Jaguar. Každý tým má různý počet disponentů a dispečerů dle rozsahu projektu a důležitosti zákazníka.

### **Struktura a pozice v týmu**

Oddělení transportu je obvykle strukturováno takto:

#### **1) Transport team leader**

#### **2) Disponent přepravy:**

- A. Pro přímé jízdy
- B. Pro skladové jízdy materiálové
- C. Pro skladové jízdy obalové

#### **3) Dispečer přepravy**

#### **4) Administrativní pracovník**

Oddělení transportu je tvořeno dvěma hlavními pracovními pozicemi – disponent a dispečer. Každá z pozic má jasně definovanou pracovní náplň.

#### **Disponent přepravy**

- Samostatně organizuje realizaci přidělených přeprav.
- Zpracovává zásilky/přepravy v Transport Management Systemu a organizuje přepravy, včetně optimalizace provozních a finančních aspektů přeprav.
- Zajišťuje maximální využití vozidel využitím kombinovaných nakládek.
- Zajišťuje efektivní komunikaci s dopravci, dodavateli, zákazníky, oddělením Mezinárodní kamionové dopravy a konsolidačním skladem.
- Kontroluje včasnost přistavení vozidel, odjezdu z nakládky a včasnost doručení.
- Dojednává cenové podmínky za přepravu.

## Dispečer přepravy

- Samostatně organizuje realizace přidělených přeprav exportu, importu, svozu.
- Sleduje pohyb vozidel v Logiscare, včetně sledování denních výkonů řidičů, časů nakládek, vykládek a jejich záznamů v deníku dispečera.
- Zajišťuje efektivní komunikaci s řidiči, dopravci, dodavateli, zákazníky, oddělením dispozič a konsolidačním skladem.
- Zajišťuje provoz vlastních vozidel a vozidel v nájmu, sestavuje optimální vytížení vozidel na základě avizace dodavatelů, sjednává termíny a místa nakládky s disponenty a zajišťuje časová okna pro skládání u zákazníka.

Aby byl disponent či dispečer komplexně zaškolen a zvládl vyřešit každý operativní problém, obvykle musí na pozici setrvat nejméně 1 rok (junior). Ovšem komplexně vyzrálým se stává zaměstnanec až po uplynutí 3-leté praxe (senior).

V ideálním případě by mělo být rozložení sil a úkolů v týmu v optimální rovině. V rámci běžné fluktuace by bylo dobré zajistit, aby byli v týmu vždy jeden nováček (juniorní pozice) na jednoho zkušeného pracovníka (seniorní pozice). Pak je při zaučování nováčka zajištěn časový komfort a efektivní zaškolení. Nikdy by se nemělo stát, že bude mít seniorní dispečer či disponent na starosti několik nováčků a téměř nemyslitelná situace by nastala v případě, že tým přijde o všechny seniorní pracovníky. (Personální oddělení 2021-2022)

## Průměrné počty zaměstnanců

Počty zaměstnanců se v DHL v posledních letech mění, respektive narůstají, a to poměrně výrazně:

	2020		2019	
	počet	(tis. Kč)	počet	(tis. Kč)
Mzdové náklady vedoucích zaměstnanců	15	20 411	12	14 898
Mzdové náklady ostatních zaměstnanců	374	171 908	280	118 902
Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění		64 760		45 186
Ostatní sociální náklady		8 385		4 383
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>389</b>	<b>265 464</b>	<b>292</b>	<b>183 369</b>

Tabulka 4 Počty zaměstnanců DHL v letech 2019-2020

S přibývajícím zákazníky a projekty je vidět také vysoký nárůst zaměstnanců přímo v transportním oddělení:

**Rok 2019 – 66 disponentů + dispečerů (+ 65 řidičů ve vlastní flotile)**

**Rok 2020 – 71 disponentů + dispečerů (+ 86 řidičů ve vlastní flotile)**

**Rok 2021 – 77 disponentů + dispečerů (+ 103 řidičů ve vlastní flotile)**

**Analýza dle pohlaví** – v celém sledovaném období poměrně logicky převažuje počet žen na pozici disponent (výřecnost, multitasking, organizační schopnosti) a naopak počet mužů na pozici dispečer (technické vědomosti, komunikace s řidiči).

**Analýza dle věku** – celá analyzovaná skupina (disponenti + dispečeri) je spíše mladého složení (generace Y), což se v praxi ukázalo jako jedna z příčin zvýšené fluktuace – podrobněji v kapitole 3.3. (Personální oddělení 2021-2022)

## **Analýza č. 1: Pracovní náplň**

Zaměstnanci společnosti DHL využívají ke své práci Transport Management System xRays vytvořený přesně dle vlastních potřeb a požadavků zákazníka. Každý pracovník tedy pracuje samostatně v tomto rozhraní a nově příchozím pracovníkům je schopen předat obecnou znalost základních transakcí nutných k práci. Každý pracovník v týmu má přiděleny konkrétní úkoly, které zpracovává. Pro případ vypadnutí některého z článků týmu (nemoc, dovolená, náhlý odchod ze zaměstnání atd.), je vytvořen systém zastupování, aby byla veškerá práce pro konkrétní den vždy zpracována.

Stav, kdy náhle či plánovaně vypadne některý z členů týmu, je také nejpalčivějším problémem, se kterým se transportní oddělení potýká. Každý z členů týmu musí přijmout ke své obsáhlé práci ještě agendu chybějícího kolegy, což je velmi náročné a stresující.

Práce v oddělení transportu klade na každého disponenta či dispečera vysoké nároky ohledně znalostí a dovedností. Nový pracovník většinou prochází kritickým obdobím během prvních 2-4 měsíců, kdy přijímá velké množství informací, učí se a zároveň už je od něj očekávána práce řádného člena týmu. V tomto období se většinou pracovník rozhoduje, zda na dané pozici setrvá či nikoli. Vzhledem k náročnosti pozice a dočasnému diskomfortu (stres, přesčasy) není výjimkou, že zaměstnanec odchází ještě v rámci zkušební lhůty. Pokud pracovník přečká toto kritické období, zdaleka to neznamená, že zůstává zaměstnancem po následující roky. Pracovník bývá odhodlán práci nevzdat, naučit se ji a zvyknout si na extrémní tempo, ale většinou již po prvním roce nemá zájem o prodloužení pracovní smlouvy. Důvody, které zaměstnance vedou k odchodu z DHL, jsou popsány a zanalyzovány prostřednictvím hloubkových rozhovorů viz kapitola 3.3. (Personální oddělení 2021-2022)

## **Analýza č. 2: Získávání pracovníků**

Pokud se v pracovním týmu uvolní místo, informuje vedoucí pracovník personální oddělení, které podnikne pro vyhledání vhodného kandidáta patřičné kroky:

- Zveřejní předpřipravený inzerát prostřednictvím interní mailové pošty a na webových stránkách společnosti.
- Aktivně vyhledává na sociálních sítích (LinkedIn) a pracovních portálech (Teamio, Jobs.cz, Práce.cz).
- Osloví pracovní agenturu.

Společnost usiluje o to, aby byla na trhu práce vnímána na „First choice“ a v tomto duchu je také koncipován inzerát na pracovní pozici. Společnost nabízí spojení téměř až rodinného prostředí s výhodami velké mezinárodní společnosti. Množství benefitů a nadstandardní pracovní ohodnocení zdánlivě vysoce převyšují požadavky na pracovníka. Tento fakt je opět jedním z důvodů, proč následně zaměstnanci společnost velmi rychle opouštějí – podrobněji opět v kapitole 3.3. (Personální oddělení 2021-2022)

## **Analýza č. 3: Adaptace pracovníka**

Společnost DHL má poměrně propracovaný systém adaptace nového zaměstnance. V prvním pracovním dni je zaměstnanec představen nejen pracovnímu týmu, ve kterém bude pracovat, ale v doprovodu určeného pracovníka projde všemi odděleními, aby se seznámil s prostředím a všemi spolupracovníky ve společnosti. Poté absolvuje povinná školení bezpečnosti práce a požární ochrany.

V následujícím týdnu je zaměstnanec školen zkušeným lektorem k efektivnímu využívání transportního programu Transport Management System xRays a jsou mu vysvětleny všechny procesy uvnitř organizace. Společnost má vypracované manuály popisující jednotlivé úkony pro základní orientaci v pracovní náplni a dalších podpůrných systémech.

V dalším týdnu se během dopoledne zaměstnanec zdokonaluje ve svých nově nabytých dovednostech a v odpoledních hodinách již se účastní odpoledních pracovních činností ve svém týmu.

Práce v logistice je bohužel nepředvídatelná. Jsou dny či týdny, kdy bývá rozsah činností disponenta v únosné míře, ovšem častěji bývá celkový objem práce spíše hůře zvladatelný a pracovníci jsou pod tlakem. Vše je umocněno v případě, že je tým oslaben a zbylí kolegové

musí zvládat práci za chybějícího kolegu. Přejde-li v takovou chvíli nový zaměstnanec na oddělení, stává se, že se mu v danou chvíli nemůže nikdo z kolegů věnovat. Nezřídka se stává, že se nováček raději na nic neptá, aby nerušil a tak se efektivita školení značně snižuje a celkový harmonogram zaškolování a adaptace se prodlužuje třeba i o týdny. Tato situace však může být pro nového člena týmu značně demotivující, může ztrácet pocit, že je pro tým důležitý a bohužel nedochází ke kýženému propojení vztahů s kolektivem. Zároveň se mohou objevit pochyby o správnosti rozhodnutí přijmout toto zaměstnání a proces odcizení začíná.

Na konci zkušební doby musí proběhnout „face to face“ pohovor s nadřízeným, kde by měly být probrány všechny problémy, nejasnosti či pochyby a nejlépe by měly být i vyřešeny. Tím je proces adaptace ukončen. (Personální oddělení 2021-2022)

#### **Analýza č. 4: Řízení pracovního výkonu**

Po uplynutí zkušební doby již dokáže disponent pracovat víceméně samostatně. V týmu je přerozdělena práce, disponent dostává na starosti své dodavatele a dopravce, o které následně pečuje. Ke své práci dostane služební telefon, čímž přijímá povinnost řešit i po pracovní době vzniklé operativní potíže. Za tuto činnost je zaměstnanec finančně ohodnocen měsíčním paušálem. Toto je další kritické období, jímž zaměstnanec v DHL prochází, neboť je vystaven velkému množství práce, zodpovědnosti a neustálým telefonickým hovorům. Odmítání pracovníků cokoli řešit po pracovní době je jedním z nejpálčivějších problémů, kterým musí vedoucí pracovníci čelit – viz opět kapitola 3.3.

Team Leader probere se zaměstnancem svá očekávání a cíle. Představí mu, co všechno se bude učit v průběhu následujících měsíců, vytvoří mu plán školení. Jak už bylo zmíněno, každý měsíc probíhá hodnotící pohovor mezi vedoucím a pracovníkem a vždy jsou hodnoceny úspěchy i neúspěchy a revidovány cíle.

Zaměstnanci vzniká nárok na čerpání všech motivačních benefitů: stravenková Edenred karta, balíček zaměstnaneckých výhod Cafeteria, Multisport karta, Shell karta, jazykové kurzy na pracovišti, příspěvek na penzijní připojištění a mnohé další. (Personální oddělení 2021-2022)

#### **Analýza č. 5: Hodnocení pracovního výkonu**

Veškerá práce jednotlivých zaměstnanců je hodnocena jednou ročně v rámci hodnotícího pohovoru „face to face“ s přímým nadřízeným. Hodnocení vede Team Leader na základě

formuláře, kde jsou jasně zadané hodnotící parametry. Hodnocení probíhá ve čtyřech sekcích výkonu zaměstnance:

- kvalita odevzdaných úkolů,
- včasnost odevzdaných úkolů,
- pracovní morálka,
- hodnocení vytyčených cílů a nastavení cílů nových.

Každá ze sekcí je hodnocena škálou 1 – 5, případně je doplněno písemné hodnocení. Od průměru výsledků se následně odvíjí procentuální zvýšení platu pro následující rok. Hodnocení však není jednostranné, měla by zavládnout atmosféra důvěry a zaměstnanec by měl otevřeně ohodnotit svou práci za poslední rok, měl by uvést, co se podařilo a na čem bude třeba zapracovat. Stejně tak by se měl vedoucí zajímat o to, jaký názor má zaměstnanec na vedení týmu, jak se zaměstnanec v týmu cítí, jaké má pracovní těžkosti, případně se může hovor dotknout osobních témat, neboť prolínání pracovního a soukromého života může mít vzájemný vliv na obě roviny života pracovníka. Bohužel ne každý vedoucí pracovník získá tolik důvěry, aby se zaměstnancem mohl probrat palčivá témata. Stejně tak je častým jevem nezáměr vedoucího přijímat zaměstnance jako komplexní bytost. I tyto důvody bohužel bývají důvodem vysoké fluktuace – viz kapitola 3.3. (Personální oddělení 2021-2022)

## **Analýza č. 6: Kvalita pracovního života**

Každým rokem zkoumá celosvětově Společnost DHL kvalitu pracovního života svých pracovníků prostřednictvím průzkumu názorů zaměstnanců EOS (employee opinion survey). EOS poskytuje cenné informace o tom, co si zaměstnanci myslí o společnosti, o strategii a hodnotách společnosti, stejně jako o jejich každodenních pracovních zkušenostech. EOS poukazuje na oblasti, ve kterých se daří, a zároveň oblasti, které poskytují příležitost ke zlepšení, a díky kterým bude tým dosahovat lepších výsledků. EOS vždy nastartuje celofiremní dialog o možnostech jak dělat práci lépe a s větší angažovaností. (Personální oddělení 2021-2022)

Výzkum vždy znovu zdůrazňuje, jak důležitá je angažovanost zaměstnanců pro prosperitu celé společnosti – jsou-li zaměstnanci angažovaní, jsou zapálení do toho, co dělají a každý den dávají do práce to nejlepší, aby uspokojili zákazníky a společně dosáhli dobrých výsledků. Angažovanost zaměstnanců odráží emocionální závazek zaměstnanců vůči společnosti, jejich

motivaci přispívat k úspěchu společnosti a jejich celkový pocit pohody v zaměstnání. Angažovaní zaměstnanci se cítí propojeni jeden s druhým i se společností a jejich práce přináší společnosti velký užitek. (Personální oddělení 2021-2022)

Pro účely bakalářské práce byl ve společnosti proveden v březnu 2022 průzkum kvality pracovního života, který dopadl překvapivě příznivě. Celé znění dotazníku bude umístěno v přílohách této práce, níže uvádím shrnutí jednotlivých témat:

1. Pracovní prostředí a vybavení pracoviště je z hlediska podpory práce na velmi vysoké úrovni.
2. Zaměstnanci se cítí dobře platově ohodnoceni a víceméně oceňují, že je jejich práce hodnocena i jinými hledisky než finančními. Pracovní doba i pracovní nasazení odpovídají platovému ohodnocení.
3. Větší část zaměstnanců uvádí, že je od nich očekávána nadstandardní práce, za kterou ovšem nejsou dobře ohodnoceni.
4. Drtivá většina zaměstnanců považuje svou práci za zajímavou, podnětnou a užitečnou, a mají k ní výrazně kladný vztah.
5. Vedení podporuje týmovou práci, přesto mají zaměstnanci prostor i pro uplatnění vlastní aktivity.
6. Výrazné množství zaměstnanců uvádí, že rozumí rozhodnutí svých nadřízených, pro svou práci u nich mohou hledat podporu, a že jejich přímý nadřízený má demokratický styl vedení.
7. Zaměstnanci uvádí, že jsou víceméně seznámeni se strategickými cíli firmy a vědí, že se počítá s jejich účastí na jejím tvoření a uskutečňování.
8. Atmosféra ve firmě umožňuje vyslechnutí názorů všech zúčastněných stran a případná kritika je vedena korektně.
9. Při práci se zaměstnanci převážně dostávají do časové tísně a potvrzují, že je jejich práce psychicky velmi náročná. I tak ale hodnotí, že je zajímavá, není otupující a poskytuje hodně možností ke spokojenosti.
10. Překvapivě valná většina zaměstnanců nepovažuje svoji práci za tak náročnou, aby po několika hodinách cítili nervozitu. Stejně tak potvrzují, že se spíše nevyskytují konflikty a problémy, jež by člověk nemohl opustit ani po uplynutí pracovní doby. A dokonce

popírají, že by činnost byla tak náročná, aby ji nešlo dělat i po letech se stejnou výkonností.

11. Na změny v práci se zaměstnanci těší, považují je za prospěšné a potvrzují, že zavádění změn má vedení řádně připraveno.
12. Zaměstnanci jsou opatrní s návrhy nových postupů spojených s řešením úkolů a problémů na pracovišti. Na druhou stranu se snaží být otevření novým myšlenkám v oblasti směřování firmy.

Jak jsem již uvedla výše, tyto výsledky jsou sice pro firmu DHL velmi dobrou vizitkou, nicméně až takto pozitivní výsledky nebyly nikdy dříve zaznamenány a jsou více než překvapivé. Dokonce bych se nebála je nazvat jako zavádějící, neboť při takto dobrém hodnocení společnosti by musela být fluktuace nulová – a to bohužel není.

Vysvětlení není tak složité. Společnost DHL v Mladé Boleslavi se věnuje výhradně oboru Automotive – jak už bylo řečeno, zajišťuje dodavatelský řetězec pro přední světové automobilky Volkswagen, Škoda, Jaguar, Renault, Audi, Volvo, Porsche a další. V roce 2020 postihla automobilový průmysl zásadní rána v podobě pandemie Covid-19, která se bleskově rozšířila po celém světě a díky níž musely být zastaveny výrobní linky. Pro DHL to znamenalo odstavit vlastní kamiony, neboť se de facto zastavil celý svět logistiky. V roce 2021, kdy vše směřovalo k návratu do původního režimu, se objevila krize s čipy do aut, následovalo vyhoření jednoho z výrobních závodů v ČR, a proto nemohl být provoz na Automotive linkách obnoven v plném rozsahu. Jako poslední rána, díky níž se v Automotive nerozjel provoz naplno, je válka na Ukrajině, která způsobila útlum výroby a následný dovoz elektrických svazků z Ukrajiny do ČR a zároveň úplně pozastavila odbyt dílů směrem do Ruska. Všechny tyto „katastrofy“ znamenaly v posledních 3 letech pokles objemu práce o více než 60 procent. Společnost DHL si dala za cíl nepropouštět v době krize zaměstnance a za každou cenu udržet všechna pracovní místa v transportní oddělení. Mohutný pokles práce způsobil mezi zaměstnanci nebývale pozitivní náladu a od toho se samozřejmě odvíjelo hodnocení kvality pracovního života. Zaměstnanci nejsou vystaveni obvyklému stresu, přesčasům, velkému množství telefonických hovorů, řešení problémů různého typu, podráždění, negativnímu postoji, konfliktům v týmu a neustálé kritice zaměstnavatele. Všechny tyto aspekty za normálních podmínek vedou zaměstnance dříve nebo později k rozvázání pracovního poměru.



## Analýza č. 7: Výstupní pohovor

V případě ukončení pracovního poměru zaměstnancem je domluven s personálním pracovníkem výstupní pohovor. Většinou to bývá poslední pracovní den, neboť zaměstnanec zároveň podepisuje výstupní dokumentaci, vrací svěřené věci – přístupovou kartu zaměstnance, služební telefon, notebook nebo automobil.

Výstupní dotazník je stejný pro všechny pozice ve společnosti. Nejprve jsou doplněny obecné informace o zaměstnanci a následují otázky zjišťující důvod odchodu a názor na pracovní tým.

Jméno:  
Příjmení:  
Pozice:  
Počet let ve společnosti:

• Co je důvodem Vašeho odchodu?

• Co byste společnosti doporučil/a pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců?

• Ohodnoňte, prosím, spokojenost s Vaším týmem? (1-nejméně, 10-nejvíce)

• Ohodnoňte, prosím, spokojenost s Vaším nadřízeným? (1-nejméně, 10-nejvíce)

• V čem je pro Vás nová nabídka lákavá?

Děkujeme za Váš čas.

Obrázek 6 Výstupní dotazník zaměstnance (Personální odd. DHL)

Na základě výstupních dotazníků zaměstnanců byly ve většině případů zaměstnanců transportního oddělení poskytnuty tyto nejčastější důvody pro ukončení pracovního poměru:

- stres, pracovní přetížení, nevyvážený osobní a pracovní život,
- nevyhovující přístup nadřízeného pracovníka,
- nepřijetí týmem,
- lepší pracovní nabídka.

Důvodům odchodů pracovníků z DHL bude věnována celá následující kapitola.

### **3.3 Dotazníkové šetření fluktuace zaměstnanců**

Z informací od personálního oddělení bylo zjištěno, že fluktuace zaměstnanců v celém transportním oddělení v letech 2020 - 2022 tvoří průměrně 12%. Zahraniční literatura uvádí jako zdravou nebo optimální míru fluktuace ve výši 5-7%. Vyčíslitelné náklady na jednoho nového zaměstnance jsou cca ve výši 25.000 Kč (náklady na inzerci, náklady na práci personalisty, lékařská prohlídka, školení BOZP a PO, náklady na proškolení). Míra odchodů zaměstnanců z DHL je tedy bohužel vysoká, pro společnost nákladná a je nutno analyzovat, jaké důvody vedou zaměstnance k odchodům. (Personální oddělení 2021-2022)

Pro analýzu fluktuace zaměstnanců a získání potřebných dat jsem zvolila formu hloubkových rozhovorů se zaměstnanci, kteří aktuálně opouští společnost DHL. Jedná se o metodu sběru dat v rámci kvalitativního výzkumu, který je na rozdíl od kvantitativního zaměřen na získávání konkrétních a pravdivých postojů, názorů a motivů dotazovaného. Kvantitativní standardizovaný dotazník s předem připravenými odpověďmi je v tomto případě zcela nevhodný. Hlavní výhodou hloubkového rozhovoru je možnost ptát se a reagovat na dotazovaného. Cílem je vést rozhovor tak, aby byla navozena atmosféra důvěry a dotazovaný dokázal formulovat odpovědi upřímné a otevřené a celkové šetření bylo informačně bohaté. Hloubkový rozhovor má polostrukturovanou formu, což znamená, že má předem vytvořený scénář a základní otázky, které budou dotazovanému položeny. Analýza rozhovoru bude vytvořena na základě poznámek dotazovaného a přepisu odpovědí.

Dotazování probíhalo v únoru – březnu 2022 s pěti odcházejícími zaměstnanci. Z důvodu zachování anonymity v nízkém počtu respondentů nebudou odpovědi v této práci uváděny

jednotlivě, ale budou seskupeny pod jednotlivé sekce společně, respondenti budou označeni písmeny A, B, C, D, E. Doslovný přepis rozhovorů bude přiložen v samostatné příloze.

## **Příprava hloubkových rozhovorů**

Scénář rozhovoru byl vytvořen na základě doporučení z odborného titulu Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace od Jana Hendla (Hendl, 2008).

V prvním kroku byly stanoveny okruhy jednotlivých témat rozhovoru:

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

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

Dle Hendla je nutno držet se následujících zásad efektivního rozhovoru:

- Rozhovor je veden formou rovnocenné komunikace.
- Otázky jsou pokládány jasně a vždy po jedné.
- Otázky jsou doplněny sondáží – rozvedení odpovědi tazatele za účelem získání konkrétnějších informací.
- Je zapotřebí dát dotazovanému najevo, že jeho názor je důležitý.
- Je nutno dodržovat neutrálnost při formulování otázek – neměly by být návodné.
- Dotazovaný je průběžně informován, v jaké části rozhovoru se nachází. (Hendl, 2008, s. 175-187).

Začátek rozhovoru byl vždy veden velmi neformálně a na přátelské úrovni, dotazovanému byl vysvětlen účel rozhovoru a hlavně byl ujištěn o anonymitě jeho odpovědí. Všichni dotazovaní byli sdílní a každý si vyhradil dostatek prostoru, aby rozhovor neovlivnila časová tíseň.

Rozhovor byl veden v této posloupnosti témat a dotazů:

## **Výběrové řízení**

- Jak hodnotíte inzerát společnosti?
- Jak hodnotíte osobní pohovor ve společnosti?
- Co bylo již na pohovoru největším plusem a mínusem pozice?

## **Adaptace**

- Jak probíhalo zaškolování nováčků?
- Jak probíhal první pracovní den / týden v pracovním týdnu?
- Jaké bylo vaše přijetí v rámci týmu?
- Jaký je podle vás důvod odchodů ve zkušební době?

## **Řízení pracovního výkonu**

- Přijde vám pracovní náplň zajímavá a smysluplná?
- Máte pocit podpory a vedení v rámci své pracovní náplně?

## **Hodnocení pracovního výkonu**

- Poskytuje vám vedoucí zpětnou vazbu k vaší práci?
- Kdy a za co jste byli naposled pochváleni?
- Jakou roli pro vás hraje osobnost manažera?

## **Důvody spokojenosti / nespokojenosti**

- Co je největším plusem a mínusem zaměstnavatele?
- Kdy a proč jste začala přemýšlet o odchodu?
- Co by vám přimělo k tomu, abyste ve společnosti zůstali?

## **Souhrn poznatků z hloubkových rozhovorů**

V následující části budou uvedeny poznatky zjištěné na základě odpovědí dotazovaných pracovníků. Poznatky budou seskupeny pod jednotlivé sekce, jak je uvedeno výše.

### **Výběrové řízení**

Dotazovaní uvedli, že značka DHL má dobré renomé a mezi různými inzeráty je skutečně „First choice“. Inzerát poskytoval dostatek adekvátních informací a dal jim poměrně dobrou představu o nabízené pozici, o požadavcích i příjemných benefitech.

Bohužel pohovor ve více případech neproběhl tak, jak by bylo dobré. Zřejmě vlivem covidových opatření a s tím souvisejících home office kompetentních pracovníků DHL došlo k problémům po organizační stránce. Co se týče lidské stránky, přátelský duch, dobrá atmosféra a celkově vstřícné jednání zanechalo v uchazečích velmi dobrý dojem.

Plusy pracovní pozice:

- stabilní společnost / jistota stálého zaměstnání,
- nadstandardní příjem.
- sympatický nadřízený.

Mínusy pracovní pozice:

- nepravidelná pracovní doba, přesčasy,
- pohotovost na telefonu,
- stres, vysoká psychická zátěž.

### **Adaptace**

Ohledně adaptace dotazovaní jednoznačně potvrzují, že pokud se mohou první dny/týdny učit pod vedením školitele či přímo Team Leadera, je zaučení skutečně efektivní, rychlé a bezproblémové. Horší situace nastává, pokud má nováčka zaučovat někdo z kolegů v personálně oslabeném týmu. Ti bohužel většinou nemají tolik prostoru věnovat se novým členům týmu tak, jak by potřebovali a proces zaškolení se nepříjemně prodlužuje. Pochopitelně záleží na osobním postoji a povaze každého ze zaškolujících kolegů – někoho tato činnost velmi obtěžuje, jiný ji dělá trpělivě a s pochopením a rád předává vlastní zkušenosti.

To stejné bohužel platí i o příchodu nového zaměstnance na pracoviště. Jsou týmy / kolegové, kteří nového pracovníka přijímají vděčně a jsou podporující, ovšem jsou i tací, kteří nováčkům nástupy spíše znepríjemňují. Nejhorší variantou je pak jeden konkrétní člověk v týmu – narušitel, který dokáže ovlivňovat celkovou atmosféru, a lidé jsou díky němu na pracovišti frustrováni.

Co se týče obvyklých důvodů, proč lidé odcházejí již ve zkušební době, všichni respondenti se víceméně shodovali ve třech oblastech:

- 1) vysoká míra stresu – velké množství úkolů, přetížení,
- 2) pracovní činnost je velmi náročná – obsahově i časově,

3) nesoulad s kolektivem – nepřijetí, nesympatie.

### **Řízení pracovního výkonu**

Ohledně pracovní náplně a smysluplnosti práce odpovídali respondenti naprosto rozporuplně. Jedni si pochvalují variabilitu práce, u druhých je vidět negativní vztah k práci způsobený zpravidla dlouhodobým stresem.

Většina pracovníků také nepocituje podporu a pozitivní motivaci ze strany svého nadřízeného nebo nejužšího vedení společnosti.

### **Hodnocení pracovního výkonu**

Podobné odpovědi se objevily také u podávání zpětné vazby od vedoucího pracovníka. Dalo by se říci, že podpora, motivace a zpětná vazba jsou přijímány a pocíťovány v případě, že má pracovník se svým nadřízeným dobré vztahy, je tam vzájemná důvěra a tím pádem i snaha o otevřenou a efektivní komunikaci.

Stejně tak je tomu i v případě chválení ze strany vedoucího. Většinou je dobře odvedená práce považována nadřízeným za automatickou. To, že se zaměstnanci cítí za svou práci spíše kritizováni než chválení je velkou chybou.

Poměrně jasno měli všichni respondenti ohledně toho, jakou osobností by měl být manažer a co by mu nemělo chybět:

- měl by v první řadě stmelovat tým a řešit jeho problémy,
- měl by být profesionální a zkušený,
- měl by být přátelský, chápavý, otevřený a vstřícný,
- měl by umět přistupovat individuálně ke každému jedinci,
- měl by využívat demokratický styl řízení.

Všichni se shodli, že na vedoucím týmu extrémně záleží.

### **Důvody spokojenosti / nespokojenosti**

Důvodů pro spokojenost či nespokojenost dokázali zaměstnanci vyjmenovat opravdu mnoho. Dalo by se říci, že pracovníci jsou sice vysoce spokojeni s tím, co jim zaměstnavatel nabízí a váží si toho, ale na druhou stranu jsou důvody pro nespokojenost zásadnějšího rázu a ve většině případů zcela potlačí důvody pro spokojenost.

Důvody spokojenosti dotazovaných:

- stabilní zaměstnavatel, jistota práce a dobrého výdělku,
- flexibilní pracovní doba, zrekonstruované prostory zázemí společnosti, zdravá lednice, odpovídající plat,
- sbírání zkušeností, školení na úrovni, nabízené celkové finanční ohodnocení,
- stabilní nadnárodní společnost,
- benefity, dobrý plat, práce s moderními programy.

Důvody nespokojenosti dotazovaných:

- neproplácení přesčasů, nonstop práce a chybějící leadership,
- nedosažitelné celkové finanční ohodnocení KPI – je nastaveno tak, aby jej zaměstnanci nedokázali dosáhnout v plné výši, přestože odvádí kvalitní a poctivou práci
- nejasně určená zodpovědnost, ignorace věcných námitek, nulová snaha o restrukturalizaci pracovní náplně a pracovních pozic v týmu.

Každý z respondentů zpětně hodnotil společný rozhovor jako velmi přínosný i pro ně samotné, neboť si dokázali své myšlenky lépe srovnat a dané problémy definovat. Tři z respondentů dokonce uvedli, že je mrzí, že si nedokážou takto otevřeně promluvit i se svým přímým nadřízeným.

### **3.4 Vlastní návrhy řešení zvýšené fluktuace**

Tato kapitola bude věnována vlastním návrhovým opatřením, které by mohly více či méně pomoci ke snížení fluktuace:

#### **Návrh č. 1: Osobnost manažera**

Branham viz výše uvádí, že *„celých 75 % odchodů zaměstnanců je spojeno s přímým nadřízeným. Má tedy největší vliv na předcházení problémům a také jejich nápravu.“* Z hloubkových rozhovorů vyplynulo, že pracovníci vnímají osobnost manažera jako něco, na čem extrémně záleží. Očekávají především empatii, zájem, důvěru, zpětnou vazbu, pochvalu, uznání, partnerský přístup, spravedlnost a schopnost stmelovat tým. Naopak vnímají velkou absenci naslouchání, docenění, patřičné pozornosti, citlivosti a porozumění.

Dle Mikuláščíka (2010) tvoří komunikace manažera až 90 % jeho pracovní doby. Manažer komunikuje se svým týmem na několika úrovních, ať už je to odborná, informativní či kompetentní. Nejvíce je ale očekávána ze strany podřízených pracovníků úroveň lidská (respektující partnera jako individuum), přímá (tváří v tvář, s okamžitou zpětnou vazbou) a emoční (působením na city a poznáním citového prožitku).

Komunikace nikdy nemůže být úplně stoprocentní, lidé se dopouštějí chyb. Nicméně komunikační nedostatky samotného manažera se téměř vždy svými důsledky promítají do komunikační úrovně celé firmy – v našem případě to může představovat zmíněnou fluktuaci zaměstnanců. Z výše uvedeného grafu Proces odcizení pracovníka je zřejmé, že od fáze pochybností přes rozhodnutí odejít ze společnosti až po podání výpovědi uplyne vždy několik měsíců (průměrně půl roku), kdy měl manažer možnost detekovat problém a účinně na něj reagovat.

Společnost DHL by se tedy měla zaměřit na rozvoj svých manažerů v oblasti komunikace s podřízenými. Existuje řada možností, jak je možno manažery vzdělávat a podporovat v oblasti komunikace:

- 1) **Školení v oblasti Mindful Leadership** - propojení fenoménu mindfulness (všímavosti) s managementem a vytváření nových autentických leaderů; leaderů, kteří znají sama sebe a chtějí vést své lidi vědomě, s porozuměním a nadhledem
- 2) **Osobní + výkonnostní koučování** – účinná metoda, jak si srovnat myšlenky a přijít na nové možnosti v jednotlivých oblastech nebo tématech svého profesního života

## **Návrh č. 2: Hierarchie v týmu a odměňování**

V rámci výše uvedeného rozsáhlého výzkumu fluktuace Saratoga institutem byly mezi nejčastějšími příčinami odchodů zaměstnanců zmíněny tyto:

- **Nedostatek možností kariérního růstu** nebo minimum příležitostí k osobnímu rozvoji.
- **Nedostatek uznání a docenění** – platové podmínky nejsou pod spravedlivou tržní hodnotou, případně odměňování nereaguje na intenzitu v pracovním vytížení.

Také bylo uvedeno, že v počáteční fázi kariéry (30 let a méně) je pro zaměstnance velmi důležitá **perspektiva kariéry**. Všechny tyto aspekty hrají důležitou roli v rozhodování, proč zaměstnanci ve společnosti setrvávají anebo odejdou.



Většinou každý zaměstnanec, který nastoupí do zaměstnání, potřebuje vědět, že má možnost dlouhodobého uplatnění a jaké jsou možnosti jeho kariérního růstu. Potřebuje si zvyšovat kvalifikaci, ideálně se profesně posouvat a očekává úměrnou odměnu. Takový zaměstnanec je pak lépe motivován, dobrovolně uplatňuje pozitivní chování, vyvíjí větší úsilí a udržuje si silnou angažovanost. Je jasné, že nemůže být z každého disponenta např. Team Leader. Každou pozici však lze diferencovat podle úrovně zkušeností a míry zodpovědnosti a finančně ji ohodnotit.

Společnost DHL by mohla odstupňovat pozici disponent následujícím způsobem:

- I. **Disponent junior** – do 1 roku od nástupu – základní plat např. 30.000 Kč
- II. **Disponent** – od 1 do 3 let od nástupu – základní plat + 1.500 Kč
- III. **Disponent senior** – od 3 do x let od nástupu – základní plat + 2.500 Kč

Disponent úrovně seniora pobírá v současné době stejný plat jako junior, což je demotivující. Na seniora jsou kladeny neporovnatelně větší požadavky i zodpovědnost, pracuje na rozdíl od juniora velmi rychle a efektivně a nad rámec svých obvyklých povinností musí zaučovat nově příchozí pracovníky. Tento návrh členění je spravedlivý pro všechny pracovníky.

### **Návrh č. 3: Nerovnováha v týmu**

Rovnováha je „stav systému, kdy je působení všemi směry vzájemně vyrovnáno.“ Jako ideální se jeví, pokud je **pracovní tým v rovnováze** ať už věkově, genderově, v rámci týmových rolí, v rámci soft a hard skills atd. Bohužel v této době, kdy na trhu práce převyšuje nabídka nad poptávkou, nemůžeme obsazovat pozice z pohledu ideálu – tedy podle rovnovážnosti. Nicméně následující řádky stojí za úvahu.

V DHL pracují na pozici disponenta v drtivé většině ženy ve věkovém rozpětí 22-34 let. Ženy se také na této pozici velmi osvědčily díky dovednostem jako je výřečnost, schopnost vykonávat několik činností najednou, organizační schopnosti. Tato věková kategorie je označována jako „generace Y“.

Príslušníci generace Y dokáží pracovat velmi efektivně, zvládají multitasking, nebojí se nových výzev, chtějí růst. Po svém zaměstnavateli požadují adekvátní ocenění jejich práce, a pakliže ohodnocení neodpovídá jejich představám, neváhají své schopnosti nabídnout raději někde jinde. V souvislosti s touto nezávislostí je někdy generace Y vnímána jako zhýčkaná a líná.

Předchozí generace byla zvyklá u jednoho zaměstnavatele zůstat mnoho let, proto fluktuaci generace Y chápou jako neschopnost se přizpůsobit. To ovšem není zcela pravdivé tvrzení.

Lidé z generace Y v žádném případě nechtějí svůj život obětovat práci. Snaží se o rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a určité skloubení těchto dvou součástí jejich života – oceňují proto například možnost práce z domova, teambuildingové akce a jiná neformální setkání, kde kromě pracovních záležitostí pěstují i osobní vazby. Generace Y má zaměstnavatelům co nabídnout, pokud je zaměstnavatel schopen nabídnout něco i jim. Tvrdě pracují především proto, aby si žili na požadované úrovni, mohli si v soukromí dovolit cestovat a kupovat si vše, co chtějí. (zdroj Human.cz)

Toto je realita, se kterou se setkáváme i v DHL. Mladí kolegové si chtějí uchovat onu rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Sice se cítí dobře platově ohodnoceni, ale za jakoukoli nadstandardní práci požadují také nadstandardní ohodnocení. Přesčasly odmítají, stejně jako pohotovost na telefonu. A pokud mají pocit, že pracovní vypětí přesahuje jejich komfortní zónu, zpravidla odcházejí za lepší pracovní nabídkou.

Pokud je to alespoň trochu možné, měla by DHL dosazovat pracovníky do jednotlivých týmů rovnovážněji – ženy i muže všech věkových kategorií. Těžko ovšem říci, zda se vůbec jedná o úkol v současné době a v daných podmínkách realizovatelný.

#### **Návrh č. 4: Podpora vztahů v týmu**

V rámci hloubkových rozhovorů zaznělo, že velkým problémem na pracovišti může být nepřijetí pracovníka týmem. Opět se vracíme k důležité části práce osobnosti vedoucího týmu, který by měl pomoci novému pracovníkovi se sociálním začleňováním. Velká dávka empatie, vstřícnosti a přátelský přístup ze strany nadřízeného může pomoci novému členu týmu poznat své kolegy nejen po pracovní stránce, ale hlavně osobní.

Jedním z opatření zaměřených na stabilizaci zaměstnanců v rámci organizace je podpora **rozdvojení společenských vazeb**. Společnost by měla organizovat nebo alespoň podporovat:

- I. Hromadné teambuildingové akce
- II. Celofiremní či týmové párty
- III. Týmové obědy či večere mimo organizaci
- IV. Sportovní akce
- V. Neformální porady týmu např. „páteční snídaneč“

## Návrh č. 5: Snížení stresu na pracovišti

Stres je jedním z nejdůležitějších témat, kterým by se měly organizace v souvislosti se svými zaměstnanci zabývat a měly jej hlavně aktivně řešit. Zaměstnavatel by měl v maximální míře eliminovat nepříznivé pracovní podmínky a nevystavovat zaměstnance přílišnému stresu. Práce v logistice je velmi náročný obor a dá se říct, že krizovým situacím a jejich řešení se nelze vyhnout. Nicméně je potřeba se o zaměstnance starat i v této oblasti a dokázat jim včas podat pomocnou ruku.

Výsledkem stresu může být neschopnost zvládat nároky vykonávané práce, což vyvolává další stres. Nadměrný stres může snižovat efektivnost zaměstnanců a tím výkon organizace.

Dlouhodobý stres může vyvolat syndrom vyhoření:

- reakce na práci, která člověka mimořádně emocionálně zatěžuje,
- stav člověka, který se opakovaně setkává s neřešitelnými nebo velmi obtížně řešitelnými problémy,
- ztráta smyslu pro (původní) zaujetí pracovní činností.

Společnost DHL by se měla i v této oblasti zaměřit na podporu svých zaměstnanců formou:

- 1) **Školení v oblasti zvládnání stresu a vyhoření** – cílená výuka technik zvládnání stresu
- 2) **Osobní + výkonnostní koučování** – účinná metoda, jak si srovnat myšlenky a přijít na nové možnosti v jednotlivých oblastech nebo tématech svého profesního života
- 3) **Motivovat manažery**, aby o tématu otevřeně mluvili se svými podřízenými, dokázali včas vyhodnotit pracovní fázi, ve které se zaměstnanec nachází (viz níže) a nabídli mu pomoc

**Nadšení** – Pracovník má elán, velké ideály a (často nerealistická) očekávání. Překypuje energií a práce ho naplňuje.

**Stagnace** – Nadšení opadá, pracovník se seznamuje s realitou a zjišťuje, že ne všechny ideály bude možné naplnit. Zklamání se snaží utišit volnočasovými aktivitami.

**Frustrace** – Objevují se počínající fyzické a emocionální potíže, pracovník pochybuje o smyslu svého snažení, narůstá pocit bezmoci a zklamání.

**Apatie** – Po dlouhodobější frustraci přichází pocit bezmocnosti a beznaděje, pracovník vidí své povolání pouze jako zdroj příjmu, dělá s odporem jen to, co musí, odmítá změny a přesčasy.

**Vyhoření** – Nastává období emocionálního, duševního i fyzického vyčerpání, ztráta smyslu práce a depersonalizace (ztráta smyslu vlastní existence).

Obrázek 7 Fáze vyhoření dle Edelwich-Brodsky

## Návrh č. 6: Manažer štěstí

Během hloubkových rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že často postrádají na pracovišti **nezávislého avšak důvěryhodného člověka**, se kterým by mohli probrat svá palčivá témata.

Pokud není přímý nadřízený v komunikaci se svými podřízenými příliš zdatný, a pokud nemá zaměstnanec v týmu či mimo něj žádného spřízněného kolegu, nemá se se svým problémem na koho obrátit. A toto je opět jedním z důvodů fluktuace zaměstnanců.

Následující řádky opět stojí za úvahu:

Zhruba od roku 2015 působí v ČR **happiness manažeři**. Tito „správci firemního štěstí“ jsou často lidé z oblasti HR, kteří pevně věří tomu, že spokojení a šťastní zaměstnanci odvádějí mnohem lepší práci. Opírají se přitom o zjištění, že pokud lidem přijde jejich práce smysluplná a je patřičně ohodnocená, a to nejen finančně, mají mnohem vyšší vnitřní motivaci a jsou v průměru o třetinu produktivnější než ti, kteří tento pocit nemají.

Happiness manažer bdí nad firemními hodnotami, aby nebyly pouze prázdnými slovy. **Zajímá se o vztahy ve firmě i to, zda nějak nevázne komunikace. A to nejen shora dolů, ale i zespod nahoru.** Manažer štěstí by měl být zároveň psycholog či terapeut. Jde nejen o stmelování týmů a plánování společných aktivit, náplní jeho práce je i koučování jedinců. *„Chci, aby byli lidé na svou práci hrdí a dávala jim smysl. Aby za firmu dýchali a ona dýchala za ně. Zní to možná pateticky, ale jen tak to podle mě může v jakémkoli vztahu dlouhodobě fungovat a být prospěšné pro obě strany. Pokud bych to měla definovat nějak odborněji, jde podle mě o celý soubor rolí vedoucích k budování a udržování skupin a týmů v souladu s hodnotami firmy tak, aby docházelo k win-win efektu“*, popisuje svou pozici zkušený happiness manažer.

Zatímco manažer je někdo, kdo řídí projekty a procesy, u manažera štěstí jde spíše o provázení, podporování, vedení lidí a ponechání prostoru lidem tak, aby měli možnost odkrýt svůj vlastní potenciál, být autentičtí a tedy pomohli sami sobě smysluplně se rozvíjet a osobnostně růst. A tím, že pomohou sobě, tak také společnosti. (zdroj Podnikatel.cz)

## Návrh č. 7: Osobnost školitele

V rámci DHL funguje školitel, který se věnuje nově příchozím pracovníkům a učí je pracovat s transportním programem a seznamuje je s fungováním společnosti. Ne vždy je však školitel vytížen zaučováním nováčků.

V období, kdy je kterýkoli z transportních týmů oslaben odchodem zaměstnanců, mohl by školitel fungovat jako „**univerzální zástupce**“, neboť procesy a nastavení všech oddělení zná. Výrazně by tak byla snížena míra stresu na daném pracovišti. Navíc by se školitel průběžně seznamoval s detailní prací v daném týmu a dokázal by efektivněji zaučovat nové pracovníky.

### **Návrh č. 8: Revize benefitů**

Z hloubkových rozhovorů bylo také zjištěno, že společnost nabízí velké množství benefitů, kterých si zaměstnanci opravdu považují.

Za zmínku stojí dva benefity, které však nejsou využívány dle představ zaměstnanců:

- 1) **Multisport karta** – zaměstnanci by ji rádi využívali, ale díky pracovnímu vytížení nemohou
- 2) **Jazykové kurzy** – opět nelze využít kvůli pracovnímu vytížení; odejít z místa výkonu práce mezi 10:00 - 13:00 hod na výuku jazyka je téměř nemožné, je to čas, kdy mají zaměstnanci nejvíce práce a musí být k zastížení na telefonu; kurzy by musely probíhat v časech od 8:00 hod ranní, ale takové časy nejsou nabízeny; stejně tak není nabízen kurz pro pracovníky s pokročilou znalostí jazyka

# ZÁVĚR

Tato práce se zabývala analýzou příčin zvýšené fluktuace zaměstnanců v oblasti logistiky.

Nízká nezaměstnanost na trhu práce v ČR je bohužel něčím, s čím se potýká každá firma hledající kvalitní zaměstnance. Vzhledem k náročnosti vyhledání talentovaného, oddaného a kvalifikovaného pracovníka, je velkou chybou nechat si takového pracovníka v krátkém časovém období odejít za konkurenční nabídkou. Daleko jednodušší, efektivnější i levnější cestou je nabídnout zaměstnancům takové podmínky a pracovní místo, kde budou zaměstnanci spokojeni a budou pomáhat naplňovat všechny firemní cíle a vykonávat požadovanou práci způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.

Vytyčeným cílem této práce bylo navrhnout řešení identifikovaných problémů a najít východiska k pozitivní změně. K analýze stávajícího stavu ve společnosti DHL Automotive bylo využito kvalitativní dotazníkové šetření prostřednictvím hloubkových rozhovorů ve vybrané skupině respondentů. Na základě těchto dat byla definována návrhová opatření.

Mezi zásadní doporučení pro společnost v rámci snížení fluktuace bylo navrženo:

1. Zaměřit se na osobnost manažera a jeho další vzdělávání a koučování
2. Podporovat týmového ducha a dobré vztahy v týmu
3. Eliminovat stres na pracovišti

Všechny výsledky budou společnosti DHL prezentovány a v případě odsouhlasení budou připraveny k uvedení do praxe. Úspěšnost návrhových opatření prověří čas. Již nyní však můžeme souhlasně konstatovat s Capellim: nechceme pouze eliminovat nežádoucí odchody zaměstnanců, dnes již máme nový cíl – ovlivňovat, kdo odejde a kdy.

## Seznam použité literatury

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

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1407-8.

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

BRANHAM, Leigh, 2044. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance.* Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-8.

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

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

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

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

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

NOVÝ Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery.* 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů.* 13. vyd. V Praze: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5278-7.

DĚDINA, Jiří, ŠIKÝŘ, Martin, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie, 2018. *Management organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací.* 1. vyd. V Ostravě: Key Publishing, s.r.o. ISBN 978-80-7418-290-7.

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

FOOT, M., HOOK, K. 2002. *Personalistika*, Praha: Computer Press. 128 s. ISBN 80-7226-515-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vydání. V Praze. Wolters Kluwer ČR, s.s. ISBN 978-80-7357-925-8.

PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ DHL 2021-2022. *Informace ohledně transportního týmu*. Mladá Boleslav.

HACKMAN, J., 1980. Work redesign and motivation. *Ameriacn Psychological Association* [online]. Professional Psychology [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>

EJustice: Oficiální server českého soudnictví, 2015-2022. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-05-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=570594&typ=PLATNY>

Podnikatel.cz, 2016. *Zaměstnejte manažera štěstí* [online]. Internet info s.r.o. [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zamestnejte-manazera-stesti-zvysi-potencial-firmy-a-udrzi-zakazniky/>

Human.cz, 2019. *Generace Y – co je pro ni typické?* [online]. 2022 Human.cz [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.human.cz/generace-y/>

Syndrom vyhoření.cz, 2019. *Fáze vyhořívání* [online]. 2019-2022 Psychoweb.cz [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/faze-vyhorivani>



# Seznam použitých obrázků a tabulek

Obr. 1: Model angažovanosti	22
Obr. 2: Křivka přežití	31
Obr. 3: Proces odcizení	32
Obr. 4: Přístup ke zpětné vazbě	37
Obr. 5: Organizační struktura Skupiny DHL	41
Obr. 6: Výstupní dotazník	53
Obr. 7: Fáze vyhoření dle Edelwich-Brodsky	63
Tab. 1: Analýza odcházejících zaměstnanců	30
Tab. 2: Rozvaha DHL 2020	43
Tab. 3: Výkaz zisku a ztráty DHL 2020	44
Tab. 4: Počty zaměstnanců DHL 2019-2020	46

## Seznam použitých zkratek

GDPR	ochrana osobních údajů
tzn.	to znamená
např.	například
kol.	kolektiv
atd.	a tak dále
tj.	to je
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TL	Team Leader
EOS	průzkum názorů zaměstnanců
č.	číslo
HO	home office
Kč	koruna česká
mil.	Milion
tis.	tisíc
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana
KPI	klíčové ukazatele výkonnosti