

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza fluktuace zaměstnanců v podniku

Analysis of Employee Turnover in the Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

DITRICOVÁ

LENKA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Ditrichová	Jméno:	Lenka	Osobní číslo:	437489
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Analýza fluktuace zaměstnanců v podniku

Název bakalářské práce anglicky:
Analysis of Employee Turnover in the Company

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Analyzovat příčiny a důsledky fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout opatření ke zvýšení spokojenosti a snížení fluktuace zaměstnanců.

Osnova: Úvod, teoretická část (příčiny, důsledky a měření fluktuace), praktická část (představení podniku, analýza fluktuace, návrhy opatření), závěr, literatura.

Přínos: Návrh opatření ke zvýšení spokojenosti a snížení fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007. BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, 2009. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2015. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery, 2006. VNOUČKOVÁ, Lucie. Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 6. 1. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

12-04-2017

Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

DITRICHOVÁ, Lenka. *Analýza fluktuace zaměstnanců v podniku*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala především svému vedoucímu Ing. Martinu Šikýřovi Ph.D. za ochotu, vstřícnost a cenné rady, které mi pomohly při vypracování této bakalářské práce.

Mé poděkování patří také personalistkám Lence Malínské, Alici Libové a Andree Sýkorové za poskytnuté informace o tachovském závodu Grammer.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou příčin a důsledků fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku. Práce je rozdělena na dvě části – část teoretickou a část praktickou. Teoretická část práce se věnuje problematice adaptace a motivace zaměstnanců v souvislosti s fluktuací. Obsahem této části práce jsou ale také teoretické poznatky o příčinách a důsledcích vysoké fluktuace v podniku či o metodách měření fluktuace. V praktické části je provedena analýza fluktuace ve společnosti Grammer v Tachově, která je založena zejména na informacích získaných z dotazníkového šetření. Na závěr praktické části jsou poté navržena opatření, která by společnosti mohla pomoci snížit fluktuaci zaměstnanců.

Klíčová slova

Fluktuace, motivace, analýza, adaptace, zaměstnanci

Abstract

This bachelor thesis is dealing with the analysis of labour turnover reasons and consequences in a selected company. The thesis structure consists of two parts – theoretical and practical. The theoretical part is focused on the employers' adaptation and motivation problem related to labour turnover. This part also contains theoretical knowledge of high labour turnover reasons and consequences as well as the labour turnover measurement methods. The practical part gives the labour turnover analysis based on information via questionnaires from the Grammer company of Tachov, Czech Republic. Consequently, the final chapter suggests practical measures that may help the company lower the labour turnover rate.

Key words

Employee turnover, motivation, analysis, adaptation, employees

Obsah

Úvod	5
1 Personální práce	7
2 Adaptace a stabilizace zaměstnanců	8
2.1 Realizace adaptačního programu	8
2.2 Účel adaptačního programu	9
2.3 Psychologická smlouva	10
3 Motivace a spokojenost zaměstnanců	12
3.1 Typy motivace.....	12
3.2 Teorie motivace.....	13
3.2.1 Teorie instrumentality	14
3.2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	14
3.2.3 Teorie zaměřené na proces.....	15
3.3 Demotivace zaměstnance	15
4 Fluktuace	17
4.1 Druhy fluktuace	17
4.2 Příčiny fluktuace.....	18
4.3 Důsledky fluktuace.....	20
4.4 Náklady způsobené fluktuací zaměstnanců	21
4.5 Fluktuace v České republice.....	23
4.6 Východiska snižování fluktuace	24
5 Metody měření fluktuace	25
5.1 Míra odchodů	25
5.2 Míra přežití	26
5.3 Index stability	28
6 Představení společnosti Grammer	30
6.1 Historie společnosti Grammer	30
6.2 Vize a mise společnosti Grammer.....	32
6.3 Organizační struktura společnosti Grammer	32
6.4 Struktura zaměstnanců společnosti Grammer	33
7 Fluktuace ve společnosti Grammer	35

7.1	Analýza fluktuace v roce 2014	35
7.2	Analýza fluktuace v roce 2015	36
7.3	Analýza fluktuace v roce 2016	39
8	Měření fluktuace ve společnosti Grammer	42
8.1	Míra přežití ve společnosti Grammer	42
8.2	Míra odchodů ve společnosti Grammer	42
8.2.1	Míra odchodů v roce 2014	43
8.2.2	Míra odchodů v roce 2015	43
8.2.3	Míra odchodů v roce 2016	44
9	Průzkum ve společnosti Grammer	45
9.1	Charakteristika respondentů	45
9.2	Analýza odpovědí respondentů	49
9.3	Odpovědi na otázky dotazníkového šetření	60
10	Návrhy a doporučení	62
	Závěr	65
	Seznam použité literatury	67
	Seznam grafů	69
	Seznam obrázků	70
	Seznam tabulek	71
	Seznam příloh	72

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou fluktuace, jejími příčinami a dopady, které s sebou vysoká míra fluktuace nese. Fluktuace je v každé firmě a v každém odvětví vnímána rozdílně. Pokud míru fluktuace sama společnost nevnímá jako výrazný problém, dá se vnímat i pozitivně, jelikož noví zaměstnanci s sebou přináší také nové nápady, postoje či zkušenosti. Ve většině případů však fluktuace společností spíše škodí, neboť způsobuje nejen vysoké náklady spojené s odchodem současného zaměstnance a nástupem nového pracovníka, ale má za následek i snížení produktivity a kvality práce.

Zaměstnanci jako nejčastější důvod odchodu udávají fakt, že se jim nedostává odpovídajícího finančního ohodnocení. Svá zaměstnání mění však i z důvodu nedostatečného uznání a špatné komunikace ze strany nadřízeného, či celkově z nedostatku motivace. Každá společnost by proto měla vnímat pracovníky jako určitou formu bohatství, což by se mělo odrážet na jednání a postojích, které má společnost vůči svým zaměstnancům.

Cílem této bakalářské práce je analyzování fluktuace a navržení takových opatření, která by mohla vést ke snížení fluktuace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců v konkrétní společnosti.

V teoretické části práce jsou vymezeny pojmy adaptace, motivace, fluktuace, ale jsou zde uvedeny i příčiny a dopady fluktuace či metody využívané k měření tohoto jevu. Pro zpracování praktické části bakalářské práce byla vybrána společnost Grammer v Tachově, která poslední dobou vnímá fluktuaci jako poměrně velký problém. Součástí praktické části je popis společnosti a analýza fluktuace založená na informacích poskytnutých společností. V neposlední řadě obsahuje praktická část této práce také rozbor výsledků dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci. Na základě poznatků z dotazníkového šetření jsou v závěru práce stanoveny návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke snížení fluktuace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Grammer v Tachově.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Personální práce

V odborné literatuře, v praxi, ale i v souvislosti s fluktuací se používají pojmy jako personální práce, personalistika, řízení lidských zdrojů či personální administrativa. Velmi často se však stává, že se tyto termíny příliš nerozlišují. Pojem personální řízení obecně vyjadřuje filosofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V praxi je běžně personální řízení chápáno jako výkon personálních činností, které zajišťuje personalista. Může však být chápáno i jako část náplně práce vedoucích pracovníků, kteří vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným. (Dvořáková a kol., 2007, s. 12). Naopak pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů charakterizují především vývojové úrovně a koncepce personální práce. Termínem řízení lidských zdrojů se tedy označuje nejmodernější pojetí personální práce, jenž klade důraz zejména na strategický aspekt personální práce. To znamená, že se více soustředí na perspektivu a formuluje dlouhodobější cíle personální práce v návaznosti na ostatní cíle firmy (Koubek, 2011, s. 14).

Personální práce nebo také personalistka v dnešní době zastává v organizaci nezastupitelnou roli, a to především v souvislosti se začleněním personálního útvaru do organizační struktury. Od 80. až 90. let 20. století byl však ve většině organizací personální útvar přejmenován na útvar lidských zdrojů. Tímto krokem chtěli dát organizace najevo důležitost svých zaměstnanců a poukázat na to, že právě zaměstnanci jsou pro organizaci jedinečným zdrojem tvorby nových hodnot (Dvořáková a kol., 2007, s. 13.).

Hlavním úkolem personální práce je především zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí, kteří napomáhají organizaci dosahovat požadovaných výkonů a strategických cílů (Šikýř, 2016, s. 14). Jelikož existuje výrazná vazba mezi spokojeností zaměstnance a jeho výkonem a oddaností, kladou firmy stále větší důraz například na kvalitu pracovního života zaměstnance, rovnováhu pracovního a osobního života, pracovní podmínky či sociální rozvoj pracovníků. Tyto aktivity, které firma vyvíjí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, napomáhají také vytváření dobré pověsti firmy a tím i zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele na trhu práce.

2 Adaptace a stabilizace zaměstnanců

Pojem adaptace pochází z latinského slova *adaptatio*, což lze z psychologického hlediska chápat jako proces aktivního přizpůsobování se člověka (jeho osobnosti, respektive sociálního chování) změněným podmínkám vnějšího prostředí a následným životním situacím tak, aby dokázal v daném prostředí ideálně žít a pracovat (Lochmannová, 2016, s. 56). Profesní adaptace zaměstnanců hraje velmi důležitou roli v rozvoji a spokojenosti zaměstnanců a významně ovlivňuje rozhodnutí zaměstnance o setrvání v organizaci.

Adaptací se tedy rozumí orientace zaměstnanců ve vnitřním prostředí organizace. Jedná se o řízený proces seznamování se s organizací, jejími úkoly, technologií, stylem práce, vnitřními předpisy a podobně (Lochmannová, 2016, s. 56). Pokud je nový zaměstnanec nesprávně informován a nedostatečně seznámen s organizací, dá se očekávat jeho brzký odchod.

Proces adaptace zaměstnanců má dvě formy, a to neformální a formální. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, tedy především vlivem spolupracovníků. Naopak adaptace formální se uskutečňuje prostřednictvím systematických adaptačních programů, které jsou vedeny manažery či pověřenými a zkušenými spolupracovníky. (Šikýř, 2016, s. 115)

2.1 Realizace adaptačního programu

Adaptace formou adaptačního programu většinou začíná dnem nástupu nového zaměstnance a končí rozhodnutím manažera (např. uplynutím zkušební doby). Tento způsob adaptace musí zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 115).

Informování zaměstnance zahrnuje například poskytnutí informací o cílech, postupech a zásadách organizace, dále informací o pracovním místě, o systému odměňování, o předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či o možnostech vzdělávání. Poskytnutí těchto informací má na starost personalista, a to buď ústně, nebo písemně.

Odborné zapracování je poté zabezpečeno manažerem nebo zkušeným spolupracovníkem pomocí metod vzdělávání, a to jak na pracovišti (instruktáž, rotace práce, apod.) tak i mimo něj (seminář, případová studie, atd.). Spočívá v navyknutí nového zaměstnance na pracovní podmínky a požadavky pracovního místa tak, aby byl zaměstnanec schopen vykonávat svou práci co možná nejrychleji a dosáhl tedy požadovaného výkonu.

Sociálním začleněním zaměstnance se rozumí například překonání počáteční nejistoty zaměstnance, respektování sociálních vztahů na pracovišti či vybudování pozitivního vztahu k práci a organizaci. Sociální začlenění zabezpečuje manažer s podporou spolupracovníků přijatého zaměstnance vytvářením a udržováním optimálních pracovních vztahů na pracovišti (Šikýř, 2016, s. 115).

Podstatnou součástí adaptačního procesu je také neformální a formální hodnocení nově přijatého zaměstnance. Neformální hodnocení probíhá během procesu adaptace, kdy manažer řídí a vede nově přijatého zaměstnance tak, aby bylo možné včas rozpoznat problémy pracovního výkonu a stanovit způsoby jejich nápravy. Formální hodnocení je poté sestavené manažerem na konci adaptačního programu, kdy se se zaměstnancem diskutuje průběh a výsledky adaptačního programu (Šikýř, 2016, s. 116).

2.2 Účel adaptačního programu

Účelem řízené adaptace prostřednictvím adaptačních programů je především snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztráty na produktivitě či zvýšení pracovní spokojenosti (Lochmannová, 2016, s. 56).

Během adaptace však může docházet k řadě konfliktů, které vznikají například v případě, kdy se představy zaměstnance neslučují s realitou v organizaci. Právě konflikt očekávání je nejčastějším prvotním konfliktem. Očekávání zaměstnance však nemusí být jediným kritickým faktorem. Další konflikty mohou nastat v souvislosti s faktorem vztahů, kdy dochází ke střetu mezi zaměstnanci v organizaci. Konflikty vzniklé v průběhu adaptace je nutné řešit co nejdříve, jelikož v této fázi je pravděpodobnost odchodu zaměstnance velmi vysoká (Vnoučková, 2013, s. 50).

V případě, že společnost nezvládá proces adaptace nových zaměstnanců, vystavuje se tak velkému riziku odchodu zaměstnance, který je spojen například s odtokem know-how a dalších interních informací, ale také se zvýšením nákladů na znovuobsazení pracovního místa. Fowler (in Armstrong, 2007, s. 396) uvádí, že pravděpodobnost odchodu pracovníků během prvních měsíců po nástupu do organizace, je relativně velká. Tato skutečnost je spojena především s následujícími náklady:

- náklady na získání náhradních pracovníků;
- náklady na jejich uvedení do organizace;
- náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě do té doby, než je znovu obsazeno;
- náklady zvýšené kontroly nového pracovníka a nápravy jeho chyb;
- rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklady na pracovníka v podobě mezd a zaměstnaneckých výhod.

Pokud se navíc jedná o odborného a kvalifikovaného pracovníka, jsou tyto náklady opravdu značné, a to ve výši až 75 % jeho ročního výdělku. (Armstrong, 2007, s. 396).

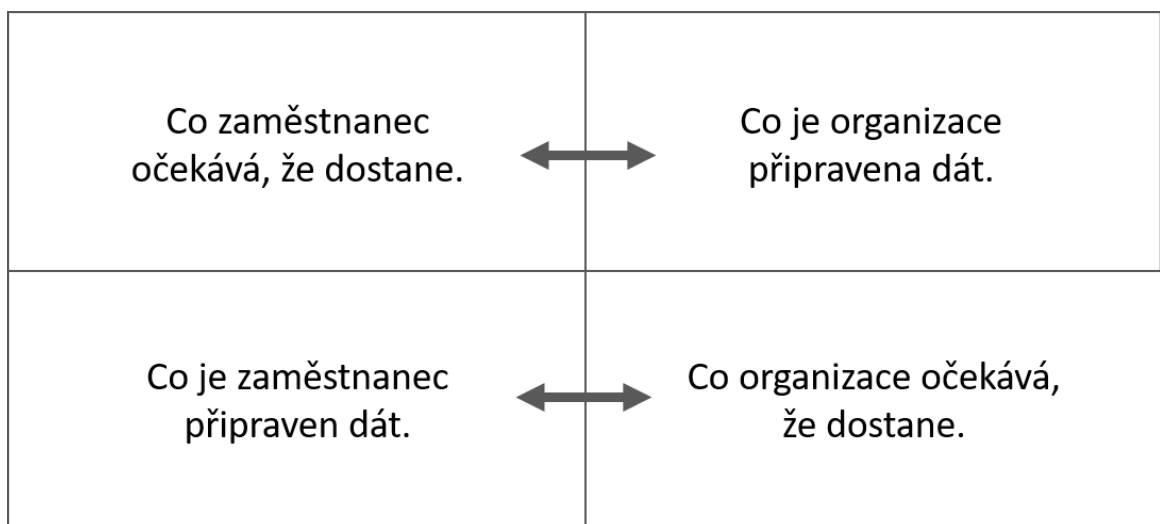
Adaptaci zaměstnanců se tedy vyplatí věnovat pozornost, jelikož správná adaptace a následná stabilizace snižuje nejen náklady společnosti, ale také míru fluktuace zaměstnanců.

2.3 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva je provázána zejména se stabilizací zaměstnance v podniku. Jedná se v podstatě o soubor přesvědčení pracovníka (ale také zaměstnavatele) týkající se vzájemných očekávání. John Paul Kotter (in Branham, 2009) definuje psychologickou smlouvu jako „*nevyslovený kontrakt mezi jednotlivcem a organizací, který specifikuje, co která ze stran očekává, že bude muset v rámci spolupráce dát, a co za to naopak dostane*“. Tato smlouva je dynamická – mění se tedy především v souvislosti se zkušenostmi, podmínkami zaměstnání apod. Zaměstnanci v rámci psychologické smlouvy mohou očekávat, že se s nimi bude jednat a zacházet slušně, že budou dostávat práci, že budou spravedlivě odměňováni, budou informováni o výkonu své pracovní činnosti atd. Naopak zaměstnavatel očekává, že zaměstnanci budou pracovat, jak nejlépe dovedou, budou podniku oddáni, a zároveň budou zlepšovat jeho dobrou pověst. (Armstrong, 2009, s. 131).

V souvislosti s psychologickou smlouvou platí, že již v průběhu přijímacího řízení je vhodné kandidátům sdělit, co může organizace svým zaměstnancům nabídnout. Na druhou stranu i uchazeč by měl organizaci sdělit, co od ní jako od zaměstnavatele očekává. Problémem však bývá, že kandidáti v průběhu pohovoru příliš nekladou otázky související s danou pracovní pozicí. Přitom právě otevřená diskuze o vzájemných očekáváních vede k nalezení optimální shody vzájemných očekávání. (Branham, 2009, s. 49).

Příkladem může být nově přijatý pracovník, který po roce očekává povýšení, ale zaměstnavatel nové zaměstnance tak brzy nepovyšuje. V tomto případě pak dochází k nesouladu toho, co zaměstnanec očekává a toho, co je zaměstnavatel připraven dát. Kotter (in Branham, 2009) tvrdí, že „čím větší je soulad vzájemných očekávání, tím větší je pravděpodobnost spokojenosti zaměstnance s pracovním místem a tím nižší je fluktuace.“ Vzájemná očekávání jsou znázorněna na obrázku 1.



Obrázek 1: Psychologická smlouva: dvě strany – varianty vzájemných očekávání

Zdroj: Branham (2009, s. 46)

3 Motivace a spokojenost zaměstnanců

Motivace zaměstnanců velmi úzce souvisí s jejich stabilizací a ochotou zůstat v organizaci. Dvořáková a kol. (2007, s. 181) uvádí, že motivace zaměstnance je podpůrným prostředkem stabilizačních metod, jelikož motivovaný zaměstnanec vykazuje větší ochotu ke stabilizaci a je u něj menší pravděpodobnost, že organizaci opustí.

3.1 Typy motivace

Ohledně motivace zaměstnance v pracovním procesu platí, že dobře motivovaný zaměstnanec je ten, který má jasně definované cíle a podniká kroky k jejich dosažení. Existují dva způsoby, jak dosáhnout pracovní motivace. Za prvé se zaměstnanec může motivovat sám a to tak, že vyhledává a vykonává práci, která uspokojuje jeho potřeby. Druhým způsobem je motivování ze strany organizace prostřednictvím například odměňování, povýšení či pochvaly. Na základě těchto poznatků Herzberg a kol. (in Armstrong, 2007, s. 221) vymezili dva typy motivace:

- **vnitřní motivace;**
- **vnější motivace.**

Vnitřní motivace je do určité míry přítomna u každého pracovníka. Jedná se o faktory, jež si lidé sami vytvářejí, a které ovlivňují a usměrňují jejich chování určitým směrem. Mezi faktory vnitřní motivace se řadí například faktory odpovědnosti (pocit důležitosti práce), autonomie (určitá volnost), zajímavá práce či příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti.

Vnější motivací usiluje vedení organizace o určitou angažovanost svých zaměstnanců, zvýšení jejich výkonnosti, ale i o jejich stabilizaci a omezení míry odchodů. Do vnější motivace lze zařadit vše, co organizace dělá pro své zaměstnance, aby je motivovala. Jedná se například o zvýšení platu, povýšení, pochvalu, ale využít lze i určité formy trestů jako je kritika či odepření nenárokové složky mzdy. Vnější motivace bývá někdy označována jako tzv. stimulace, což představuje využívání takových nástrojů, které rozvíjejí vnitřní zájem jedince a záměrně a cílevědomě ovlivňují pracovní motivaci zaměstnanců (Lochmannová, 2016, s. 67).

Motivační psychologie dále rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, a to motivy (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 242):

- **intrinsické,**
- **extrinsické.**

Intrinsickými (tzv. primárními) motivy se rozumí takové motivy, které jsou uspokojené již samotnou činností a přímo souvisí s prací. Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy patří (Kocianová, 2011, s. 26):

- **potřeba činnosti** (výdej „nadbytečné energie“),
- **potřeba kontaktu s lidmi,**
- **potřeba výkonu** (a uspokojení z něj),
- **touha po moci** (zejména u hierarchicky vyšších pozic),
- **potřeba seberealizace.**

Naopak extrinsické (sekundární) motivy se uspokojují ne samotnou činností, ale jejími následky. Do extrinsických motivů se řadí především (Kocianová, 2011, s. 26):

- **potřeba peněz,**
- **potřeba jistoty** (částečně srovnatelná s potřebou peněz, ale je více orientovaná na budoucnost člověka),
- **potřeba potvrzení vlastní důležitosti** (spojená s prestiží zastávané pracovní pozice),
- **potřeba sounáležitosti**, sociálních kontaktů, partnerského vztahu (navazování kontaktů na pracovišti).

Ať je význam extrinsických motivů jakkoli velký, měly by stále více být silnější a zároveň i účinnější motivy intrinsické. Cílem vedení organizace by tedy mělo být uzpůsobení práce tak, aby daná práce uspokojovala potřeby všech zaměstnanců. Problémem ale zůstává fakt, že působení pracovních motivů je u každého jedince individuální a často se mění v závislosti na situaci (Haberleitner, Deistler a Ungvari, 2011, s. 240).

3.2 Teorie motivace

Teorií pracovní motivace existuje mnoho, ucelená teorie motivace pracovního jednání však dodnes nebyla jednoznačně stanovena.

Armstrong (1999, s. 299) tvrdí, že „...teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat.“

Teorie pracovní motivace se dělí na (Armstrong, 2007, s. 221):

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

Podstaty jednotlivých teorií motivace jsou v následujících odstavcích zmíněny pouze okrajově, jelikož motivace není hlavním tématem této práce, avšak s problematikou fluktuační úzce souvisí.

3.2.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita vyjadřuje přesvědčení, že pokud člověk udělá jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie instrumentality vychází z Taylorových metod vědeckého řízení a předpokládá, že lidé pracují jen pro peníze. Taylor tvrdil, že „je nemožné přimět dělníky během jakkoli dlouhé doby, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a trvalé zvýšení peněžní odměny“ (Armstrong, 2007, s. 223). Tato teorie využívá principů zákona příčin a účinků (odměn a trestů). Tvrdí, že lidé mohou být „přinuceni“ k tomu, aby se chovali určitým způsobem, pokud budou za toto žádoucí chování náležitě odměňováni. Slabinou této teorie je především fakt, že vyžaduje neustálou kontrolu a nerespektuje existenci vnitřní motivace (Armstrong, 2007, s. 223).

3.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah (neboli teorie potřeb) zastávají názor, že obsahem motivace každého člověka jsou jeho potřeby. Slabinou této teorie je fakt, že ne všechny potřeby působí stejně na všechny jedince, proto je poměrně komplikované zobecnit vztah mezi potřebami a cíli, kterých by měl člověk prostřednictvím motivace dosáhnout. Nejznámější teorií zaměřenou na obsah je Maslowova teorie z roku 1954. Součástí této teorie je hierarchie potřeb (od fyziologických potřeb až po potřebu seberealizace), o které Maslow tvrdil, že je základem osobnosti. Maslow zastával názor, že pokud jsou u jedince uspokojeny potřeby základní, přichází na řadu potřeby

vyšší úrovně. Neuspokojená potřeba způsobuje napětí a má za následek, že jedinec hledá takový způsob chování, který k uspokojení této potřeby vede. Z této teorie poté vychází tvrzení, že každé chování člověka je v podstatě motivováno neuspokojenými potřebami (Armstrong, 2007, s. 223).

3.2.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces (nebo také kognitivní teorie) jsou známé zejména tím, že se zabývají otázkou toho, jak zaměstnanci vnímají pracovní prostředí, a jak jej chápou. Jsou založené na psychologických procesech, ale zároveň kladou důraz i na základní potřeby člověka. Mezi tyto teorie lze zařadit (Armstrong, 2007, s. 222):

- teorii očekávání (expektační),
- teorii dosahování cílů,
- teorii spravedlnosti.

Teorie očekávání zastává názor, že musí existovat vazba mezi výkonem a očekávanou odměnou. Úsilí pracovníka pak závisí právě na pravděpodobnosti, že po nějakém výkonu bude následovat odměna. Teorie dosahování cílů tvrdí, že motivace pracovníků se zlepší, pokud mají dosáhnout náročných cílů, které jsou však přijatelné. Zároveň také klade důraz na zpětnou vazbu. Teorie spravedlnosti je poté založena na tvrzení, že lidé jsou motivovanější, pokud je s nimi zacházeno a jednáno slušně a spravedlivě. (Armstrong, 2007, s. 222)

3.3 Demotivace zaměstnance

Noví zaměstnanci většinou nastupují na své místo motivovaní a s odhodláním dobře vykonávat svou práci. Dle průzkumů ale vyšlo najevo, že tato morálka výrazně klesá po šesti měsících od nástupu do zaměstnání, a že tato sestupná tendence pokračuje i v dalších letech (Urban, 2010, s. 101). Obecně se dá říct, že zaměstnanci se chovají tak, jak se organizace či nadřízení chovají k nim. Zdrojem demotivace zaměstnanců jsou často také nerealistická očekávání zaměstnanců, jež mnohdy vytváří sama společnost při náboru nových zaměstnanců. Mezi další faktory demotivace se řadí například nedostatek pochvaly, projevy nedůvěry, nespravedlivé finanční či slovní hodnocení, poskytování nezasloužených odměn, opomíjení zpětné vazby ale i nedostatečný prostor pro vlastní názory zaměstnanců (Lochmannová, 2016, s. 68).

Snad největší vliv na motivaci a demotivaci zaměstnanců mají ale přímí nadřízení, a to hlavně prostřednictvím jejich jednání s podřízenými. Uvádí se, že: *„... lidé do organizace přicházejí kvůli podmínkám a možnostem, které jim organizace skýtá, ale odcházejí především kvůli jednání svých nadřízených“* (Lochmannová, 2016, s. 68).

Demotivace má negativní dopad zejména na celkovou spokojenost a dlouhodobou výkonnost zaměstnanců. Nejen, že na jedné straně zvyšuje fluktuaci zaměstnanců, ale dokonce může vytvářet i negativní pohled na organizaci (Lochmannová, 2016, s. 69).

4 Fluktuace

Slovo fluktuace pochází z latinského *fluctuare*, což znamená „houpat se na vlnách“ či „pohybovat se sem tam“. Původně byl tento pojem používán především v přírodních vědách, ale postupem času byl převzat také personalistiky.

V odborné literatuře existuje pro termín fluktuace mnoho definic. Například Urban (2004, s. 60) tvrdí, že fluktuace je „výměna firemního personálu v důsledku jeho pracovní nestability, zpravidla nežádoucí jev spojen se zvýšenými firemními náklady“.

Další definici uvádí Milkovich a Boudreau (1993, s. 39), kteří chápou fluktuaci jako „odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno“.

V této práci je fluktuace dále chápána spíše jako odchod pracovníků z organizace. Hlavním důvodem je poměrně vysoký počet odchodů zaměstnanců z podniku Grammer, což společnost shledává jako velký problém (viz praktická část).

4.1 Druhy fluktuace

Fluktuaci lze rozdělit podle různých kritérií. Christian Reiß (2008) ve svém článku rozlišuje tři základní druhy fluktuace, a to:

- přirozenou fluktuaci,
- fluktuaci v rámci organizace,
- fluktuaci mimo organizaci (ven z organizace).

Přirozenou fluktuací se rozumí například úmrtí zaměstnance nebo jeho odchod do penze. Fluktuace v rámci organizace znamená pohyb zaměstnance v organizaci (např. povýšení). Fluktuace mimo organizaci pak značí všechny odchody, které iniciuje zaměstnanec výpovědí a nástupem do jiné organizace.

Cascio a Boudreau (2011, s. 83) dále fluktuaci rozdělují dle dobrovolnosti na:

- **dobrovolnou,**
- **nedobrovolnou.**

Do fluktuace dobrovolné se zařazují případy, kdy se zaměstnanec rozhodne firmu opustit sám z vlastní vůle. Právě tento druh fluktuace představuje pro firmy největší problém. Nedobrovolnou fluktuací se naopak označuje například reorganizace, odchod do důchodu, smrt zaměstnance nebo jeho propuštění ze strany zaměstnavatele.

Dytrt (2006, s. 18) poté ještě dělí fluktuaci na:

- žádoucí – přirozenou,
- nežádoucí – nadměrnou.

Žádoucí fluktuace má pro firmy pozitivní význam, jelikož každý nový pracovník přináší do firmy nové nápady, dovednosti či znalosti. S každým novým pracovníkem tedy firma získává podněty ke zlepšení. Naopak fluktuace nežádoucí má pro firmy především negativní dopad, neboť je spojena s velkými finančními náklady například na ztrátu produktivity, ale také nábor a adaptaci nových zaměstnanců. Nadměrná (tedy nežádoucí) fluktuace s sebou v neposlední řadě nese také riziko odtoku firemního know-how.

4.2 Příčiny fluktuace

Příčiny fluktuace nelze jednoznačně stanovit, jelikož je obtížné zjistit, jaké jsou skutečné důvody, kvůli kterým se zaměstnanci rozhodnou opustit své zaměstnání. Většina organizací již v dnešní době fluktuaci eviduje a snaží se na tyto důvody přijít například formou výstupního dotazníku. Konkrétně fluktuaci sleduje 33 % malých a podobný podíl středních organizací, naproti tomu 64 % organizací velkých (Gruntová Kolingerová, 2015, s. 112). Otázkou však zůstává, do jaké míry jsou odpovědi odcházejících zaměstnanců pravdivé.

Leigh Branham (2009, s. 24) tvrdí, že fluktuace není jednorázovou událostí, ale že ji provází tzv. proces odcizení, který může trvat několik dní až let. Projevem procesu odcizení bývají časté absence, nedochvilnost či takové chování, které v sobě skrývá negativní postoj vůči společnosti.

Bělohávek (2008, s. 40) pak popisuje příčiny fluktuace jako nesoulad s vnitřní motivací, což vychází z Maslowovy hierarchie potřeb. Pokud není uspokojena potřeba zaměstnance například v oblasti rozvoje, hledá uspokojení potřeby nižší (např. vztahové). V případě, že na současné pozici zaměstnanec toto uspokojení

nenalézá, má tendenci hledat jiné zaměstnání, či své stávající zaměstnání reálně opustit.

Nový a Surynek (2006, s. 109-110) dokonce tvrdí, že fluktuaci (nebo také mobilitu) ovlivňují tři skupiny faktorů, a to:

- faktory mimopodnikové povahy,
- faktory podnikové povahy,
- faktory dané osobnostními charakteristikami pracovníků.

Faktory mimopodnikové povahy se rozumí takové faktory, které podnik nemůže ovlivnit ani kontrolovat. Jsou to především vztahy mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce, společenská prestiž jednotlivých povolání, popřípadě umístění podniku z hlediska geografické polohy.

Mezi faktory podnikové povahy se řadí faktory, které podnik vytváří, může je kontrolovat a ovlivňovat. Je to především (Nový a Surynek, 2006, s. 110):

- **nízká mzda**, kdy pracovník nepovažuje výši mzdy za odpovídající vykonávané práci,
- **nevhodná organizace práce** (např. časté změny v plnění úkolů),
- **nevyhovující pracovní podmínky**, tedy např. práce v hlučném a prašném prostředí,
- **nedostatečná perspektiva, nemožnost profesního růstu**,
- **jednání nadřízeného**, který se chová nespravedlivě, popř. hrubě,
- **vztahy na pracovišti** – časté konflikty, neshody, napětí apod.

Mezi faktory dané osobnostními charakteristikami se podle Nového a Surynka (2006, s. 110) řadí:

- **pohlaví** – častěji mění zaměstnání muži,
- **věk** – se stoupajícím věkem klesá tendence měnit zaměstnání (od cca 30 až 35 let),
- **vzdělání** – s vyšší úrovní vzdělání zpravidla klesají fluktuační tendence,
- **profese** – vyšší fluktuace je u dělnických profesí (především nekvalifikovaných),
- **rodinný stav** – výrazně vyšší fluktuaci lze vysledovat u svobodných zaměstnanců,

- **počet dětí** – vyšší fluktuace se týká bezdětných zaměstnanců,
- **délka pracovního poměru** – čím delší je praxe v podniku, tím nižší je míra fluktuace.

Řízení fluktuace (nebo také pracovní mobility) by mělo být součástí strategických cílů organizace a mělo by směřovat k takové profesní a kvalifikační skladbě pracovníků podniku, která bude v souladu s těmito cíli. Jedním z těchto cílů organizace by mělo být také snižování nežádoucí fluktuace či vytváření prostoru pro realizaci pracovní kariéry pracovníků (Nový a Surynek, 2006, s. 109).

4.3 Důsledky fluktuace

Fluktuace ve vysoké míře s sebou nese různé důsledky, ať už pro podnik či pro stát. Fluktuace může mít za následek ztrátu konkurenceschopnosti podniku a ohrožení jeho stability. Armstrong (2007, s. 318) tvrdí, že podniky nejčastěji trpí odchodem kvalitních pracovníků, kteří s sebou mohou odnést důležité know-how. Právě tito pracovníci mají určité znalosti a dovednosti, které jsou velmi cenné. Fluktuace také ve velké míře ovlivňuje fungování firmy z hlediska efektivity, jelikož právě podniky postižené vysokou mírou fluktuace vykazují zhoršené pracovní výkony.

Armstrong (2007, s. 319) dále popisuje fakt, že zaměstnanci, kteří opustili pracovní místo a jsou ve stádiu hledání nového zaměstnání, snižují svou pracovní výkonnost. Zároveň v případě, že podnik nenajde náhradu za bývalého zaměstnance, tak dochází ke ztrátám produkce i na straně podniku.

S narůstající mírou fluktuace v organizaci poté narůstá i tlak na současné zaměstnance, kteří jsou nuceni udržet produkci na stávající úrovni. Tím pádem odvádí práci i za nepřítomného zaměstnance, a to nejčastěji formou přesčasů. V případě obsazení pracovního místa novým zaměstnancem je pak nutné počítat s určitým časem na jeho zapracování a také s chybami, kterých se nový zaměstnanec může v počátcích dopustit (Armstrong (2007, s. 319).

Tabulka 1 znázorňuje žádoucí a nežádoucí důsledky fluktuace, a to jak z pohledu společnosti a zaměstnavatele, tak i z pohledu pracovníka.

Tabulka 1: Žádoucí a nežádoucí důsledky procesů pracovní mobility

Hledisko/subjekt	Žádoucí důsledky	Nežádoucí důsledky
Společnost	Přechod do progresivních a rozvojových oborů a odvětví	Stagnace či růst počtu pracovníků v neperspektivních oborech a odvětvích
Zaměstnavatel	Změny výrobního programu, omezení nerentabilní výroby, odchod pracovníků s nevyhovující pracovní morálkou	Narušení kontinuity pracovního procesu a organizace práce, pokles výkonnosti, růst zmetkovosti, růst nároků na řízení nových pracovníků, ztráty ze zapracování a zácvičku
Pracovník	Odchod ze zdravotních důvodů, získání lepšího bytu, zkrácení cesty do zaměstnání, získání lépe placené, perspektivnější práce	Nebezpečí dequalifikace, zhoršení vztahu k práci, pokles pracovní morálky

Zdroj: Nový a Surynek (2006, s. 131)

4.4 Náklady způsobené fluktuací zaměstnanců

Náklady jsou velmi sledovanou a důležitou položkou ve všech podnicích. V současné době je lidskému kapitálu přikládán stále větší význam, s čímž souvisí také nárůst nákladů v této oblasti. Jsou to například náklady na administraci zaměstnanců, jejich řízení, ale také náklady, které jsou spojeny s fluktuací – tedy pohybem zaměstnanců.

Mnoho dnešních manažerů stále věří, že fluktuace zaměstnanců je ospravedlnitelným nákladem podnikání (Branham, 2009, s. 19). Avšak ve chvíli, kdy bude na trhu práce nedostatek pracovníků, tak vypukne tzv. válka o talenty. To znamená, že žádný manažer si nesmí dovolit vyznávat zastaralé přístupy týkající se fluktuace, zejména je-li nežádoucí a lze jí předcházet. Každý dobrovolný odchod zaměstnance, kterému šlo předejít, je selhání, které by mělo být analyzováno a z něhož je třeba se poučit (Branham, 2009, s. 21).

Armstrong (2007, s. 319) definoval faktory, které je nutné zvážit z hlediska odchodů pracovníků. Jsou to:

- **náklady spojené s odchody** – především mzdové náklady odcházejícího pracovníka a administrativní náklady spojené s jeho odchodem;
- **přímé náklady získávání náhradníků** – inzerování, pohovory atd.;
- **nepřímé náklady času stráveného personalisty a manažery při získávání a výběru nových zaměstnanců;**
- **přímé náklady orientace náhradníků** (zapracování, cena materiálů a manuálů poskytovaných novému zaměstnanci apod.)
- **nepřímé náklady času vynaloženého personalisty a manažery na orientaci nových pracovníků;**
- **přímé náklady na vzdělávání nových pracovníků** – osvojení nezbytných dovedností;
- **nepřímé náklady času vynaloženého personalisty a liniiovými manažery při vzdělávání a výcviku nových pracovníků;**
- **ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než za něj byla nalezena náhrada** – ztráty produkce, ztráty přínosů k cílům organizace atd.);
- **ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují.**

Otázkou získávání, stabilizací a odchody pracovníků se v roce 2005 zabýval také britský institut Chartered Institute of Personnel and Development prostřednictvím svého průzkumu. Díky tomuto šetření zjistili, že průměrné náklady na jednoho odcházejícího pracovníka činily 4625 liber (což se rovná cca 140 000 Kč). Výpočet nákladů způsobených odchody pracovníků tedy může vést k alarmující částce, a to v případech, kdy je množství odchodů velké, zejména když se týká vzdělaných a kvalifikovaných pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 319)

Důvodem oceňování nákladů fluktuace jsou podklady pro přesvědčení liniiových manažerů a finančních ředitelů o potřebě investic ke zvýšení počtu zaměstnanců, kteří v podniku zůstávají, tedy ke zvýšení retence (Vnoučková, 2013, s. 23).

Při výpočtu nákladů fluktuace se počítá ve většině případech s tzv. „průměrnou cenou“, kterou se poté vynásobí celkový počet pracovníků, kteří firmu za určité období opustili. Reiß (2008) v souvislosti s výpočtem nákladů na fluktuaci však

upozorňuje, že náklady vzniklé při odchodu zaměstnance nelze určit pouze jednou a nadále je zobecňovat, jelikož tyto náklady se liší nejen s různorodostí odvětví a organizací, ale i např. náročností či charakterem dané pracovní pozice.

Celkové náklady na fluktuaci vyčíslila Lenka Vnoučková ve své knize *Fluktuace a retence zaměstnanců*, kdy počítala s průměrnou hodinovou mzdou 160 Kč – podle průměrné mzdy z roku 2009, která činila 23 598 Kč (Český statistický úřad, 2012). Došla k závěru, že celkové náklady fluktuace na jednoho pracovníka s průměrnou mzdou činí 238 644 Kč (Vnoučková, 2013, s. 223).

Organizace ztrátou svých pracovníků však netrpí pouze z finančního hlediska, ale ztrácejí také proto, že zaměstnanci jsou nositeli lidského kapitálu, včetně znalostí a know-how specifických pro danou organizaci, které si při svém odchodu „odnášejí“ (Vnoučková, 2013, s. 26).

4.5 Fluktuace v České republice

Na základě průzkumů uvádí Vnoučková (2013, s. 100) jako hlavní příčinu fluktuace v České republice především nevyhovující odměňování, jako například nedostatečné finanční ohodnocení, odměny neodpovídající výkonu či nevyhovující benefity. Právě otázka benefitů je českých podmínkách poněkud problematická. Zaměstnanecké benefity buď nejsou poskytovány vůbec (50 %), nebo jsou zvoleny nevhodně, což se objevuje až v 61 % firem (Vnoučková, 2013, s. 107).

Dalším faktorem, který vede k odchodu zaměstnance je faktor komunikace, kdy zaměstnanci postrádají upřímné jednání či etické zacházení. V neposlední řadě výsledky dotazování v České republice poukázaly na chybějící faktor uznání, což zaměstnanci pociťují například jako nedostatek příležitostí pro vzdělávání a rozvoj. Naopak faktor jistoty zaměstnání v budoucnu není výrazně podporován. Fluktuaci v České republice ale ovlivňuje také faktor vztahů, přičemž jedním z nejčastějších důvodů k odchodu zaměstnance je negativní vztah s nadřízeným (Vnoučková, 2013, s. 101).

4.6 Východiska snižování fluktuace

Důvody odchodu zaměstnanců stále častěji souvisejí s hierarchií lidských potřeb, například s potřebou důvěry, uznání či ocenění. Lidé chtějí stále častěji vědět, že jejich práce je pro organizaci přínosná a užitečná, a že s nimi firma počítá i v budoucnu. Psychologická (sociální) atmosféra tedy bývá často pokládána za nejvýznamnější podmínku efektivnosti organizace (Pauknerová, 2006, s. 46).

Vnoučková (2013, s. 93) uvádí, že zaměstnance při rozhodování, zda ve firmě setrvají, nebo ji opustí, ovlivňují dva druhy faktorů – vnější a vnitřní. Vnitřními faktory se rozumí podmínky panující na pracovišti. Mezi tyto vnitřní podmínky, které vedou k odchodu zaměstnance, patří například vztahy s kolegy, vztahy s nadřízenými, platové podmínky, hygienické či technologické faktory pracovního prostředí, délka pracovní doby, ale i výskyt mobbingu či zaměstnanecké výhody. Do vnějších podmínek motivujících zaměstnance k odchodu se poté řadí aktuální rodinné či osobní důvody (stěhování, odchod do důchodu), ekonomické, sociální a demografické faktory, vnímání osobní role (atraktivita pozice), schopnosti zaměstnance a potenciál zaměstnance (vzdělání, věk), ale i faktory psychologické (jistota zaměstnání).

5 Metody měření fluktuace

Fluktuaci je možné měřit z hlediska několika ukazatelů. Firmy, které jsou úspěšné, poté často využívají míru fluktuace jako ukazatel svého úspěchu, popřípadě konkurenceschopnosti.

V této práci jsou dle Armstronga (2007, s. 317) uvedeny tři základní ukazatele, podle kterých lze fluktuaci sledovat. Jedná se o míru odchodů, index stability a tzv. míru přežití. Armstrong (2007, s. 317) ještě uvádí tzv. ukazatel střední délky zaměstnání, který je odvozen z analýzy míry přežití a je definován jako doba potřebná k tomu, aby se skupina zaměstnanců vstupujících do podniku snížila na polovinu. Praktická část této práce se poté mimo jiné věnuje aplikaci ukazatele míry odchodů a míry přežití na konkrétní podnik.

5.1 Míra odchodů

Míra odchodů (nebo také ukazatel intenzity odchodů) je ukazatelem, který firmy využívají k měření ztráty zaměstnanců nejčastěji, a to především z toho důvodu, že pro svou rozšířenost lze výsledky snadno porovnat nejen s ostatními podniky, ale i s regionálním průměrem. CIPD* (2000) charakterizuje míru odchodů také jako tzv. „metodu hrubých odchodů“. Ukazatel intenzity odchodů bývá zaměňován za tzv. míru fluktuace. Toto označení je však chybné, to z důvodu, že fluktuací rozumíme pohyb zaměstnanců (tedy i jejich přijímání) – v tomto případě ale hovoříme pouze o zaměstnancích, kteří podnik opouští.

Míra odchodů se uvádí v procentech a lze ji vypočítat následujícím způsobem:

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

Použití tohoto vzorce je sice snadné, ale může být často zavádějící. Hlavním nedostatkem měření ztrát pracovníků pomocí podílu těch, kteří během daného

* CIPD = Chartered Institute of Personnel and Development

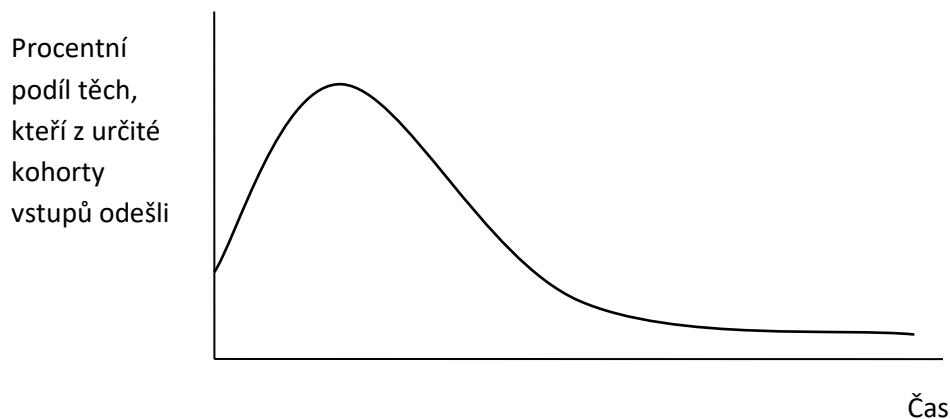
období (zpravidla 1 roku) odcházejí je, že tento ukazatel může být nadhodnocen v důsledku vysoké mobility relativně malého podílu pracovních sil, a to zejména v období, kdy se pracovníci obtížně získávají (Armstrong, 2007, s. 316). V podniku totiž mohou nastat různé situace, které si žádají odlišné přístupy. Může to být buď situace, kdy se uvolní během daného období např. 20 pracovních míst v úzkém okruhu pracovních sil, ale stejně tak může nastat situace, kdy se uvolní 20 různých pracovních míst napříč celým podnikem.

Využití ukazatele míry odchodů je také nevhodné všude tam, kde dochází ke značnému kolísání pracovníků během roku – tedy u podniků, jejichž činnost má sezónní charakter (Armstrong, 2007, s. 316). Zde nemusí vysoké procento odchodů značit taktéž vysokou míru fluktuace. Důležité je, stanovit si, do jaké výše je pro podniku fluktuace žádoucí, a v jaké výši naopak představuje pro firmu problém. Nutno poznamenat, že fluktuace nižší než 5% většinou pro podnik nemá žádné pozitivní přínosy, jelikož v takové podniku neproudí žádné nové myšlenky, dovednosti ani znalosti. Podnik se tedy dostává spíše do fáze zamrzlosti.

Sledováním míry odchodů se zabýval mimo jiné také Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Podle jejich šetření, které bylo provedeno v roce 2005, byla míra odchodů pro všechny typy zaměstnanců **15,7 %**. Přičemž tato míra byla odlišná pro různé kategorie zaměstnanců. Například služby dosahují dlouhodobě nejvyšší hodnoty vzhledem ke snadnému přechodu zaměstnanců a větším možnostem na trhu práce. Zde je intenzita odchodů 31,1 %. Oproti tomu manuální zaměstnanci mají průměrnou hodnotu 16,7 % a vysoce kvalifikovaní pracovníci a manažeři „pouze“ 9,1 % (Vnoučková, 2013, s. 21).

5.2 Míra přežití

Mírou přežití rozumíme podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období, a kteří jsou v organizaci zaměstnání ještě po určitém počtu měsíců nebo let (Armstrong, 2007, s. 316).



Graf 1: Křivka přežití

Zdroj: Armstrong (2007, s. 316)

Zjednodušeně můžeme míru přežití definovat jako počet zaměstnanců, kteří v podniku po určitou dobu stále ještě pracují. Míra přežití se uvádí v procentech. Pokud tedy podnik přijal například 20 nových dělníků a po roce jich zůstane 10, je míra přežití rovna 50 %. Míru přežití lze také znázornit pomocí tzv. „křivky přežití“, kterou publikoval ve své knize Armstrong (2007).

Tvar křivky přežití bývá v mnoha situacích podobný, i když v některých případech může být vrchol křivky vyšší. V některých případech (především u kvalifikovaných pracovníků) je vrchol křivky naopak spíše na nižší úrovni. Pro větší přehlednost při plánování lidských zdrojů se míra přežití znázorňuje formou tabulky (viz tabulka 2).

Tabulka 2: Analýza míry přežití

Vstupní kohorta	Původní velikost	Počty přežívajících ke konci roku po přijetí do zaměstnání				
		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	17
C	48	39	33	30	25	23
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
Celkem	200	167	142	125	110	100
Průměrná míra přežití	100 %	83 %	71 %	62 %	55 %	50%

Zdroj: Armstrong (2007, s. 317)

Z tabulky 2 vyplývá, že v období pěti let (pokud se nezlepší stabilizace pracovníků) opustí firmu 50 % zaměstnanců. Chceme-li tedy za pět let mít padesát vycvičených pracovníků, měli bychom jich v současné době získat sto. Tyto údaje poté můžeme

využít v případě plánování potřeby lidských zdrojů, popř. při zvažování nákladů na získávání a zapracování pracovníků.

5.3 Index stability

V souvislosti s měřením fluktuace uvádí Armstrong (2007, s. 317) také tzv. „index stability“, který bývá považován za vylepšení ukazatele míry odchodů. Vzorec pro výpočet indexu stability má následující tvar:

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

Index stability znázorňuje tendenci dlouhodobých zaměstnanců zůstat v podniku. Může však být zavádějící, protože opět neodhaluje odlišné situace existující v podniku nebo v podnikových útvarech s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků v porovnání s podniky nebo útvary, kde většina pracovníků má krátkou dobu zaměstnání (Armstrong, 2007, s. 317).

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Představení společnosti Grammer

Společnost Grammer se specializuje na vývoj a výrobu komponent a systémů pro automobilové interiéry, zejména tedy vývoj a výrobu sedadel pro řidiče a spolujezdce offroad užitkových automobilů, nákladních automobilů, autobusů a vlaků. Právě s vývojem a výrobou sedadel pro řidiče a pasažéry začala společnost Grammer jako jedna z prvních na celém světě. Společnost Grammer však nevyrábí pouze sedadla do automobilů či autobusů, ale také hlavové opěrky, loketní opěrky či středové panely.

6.1 Historie společnosti Grammer

Historie společnosti Grammer sahá až do roku 1880, kdy Wilibald Grammer založil v německém Ambergu sedlářství se stejnojmenným názvem. V roce 1954 pak toto sedlářství převzal jeho vnuk – třiačtyřicetiletý Georg Grammer. Ten ve stejném roce založil podnik na výrobu sedacích polštářů pro sedačky do traktorů. Během pár let se cílevědomému podnikateli podařilo dosáhnout ročního obratu jednoho milionu německých marek.

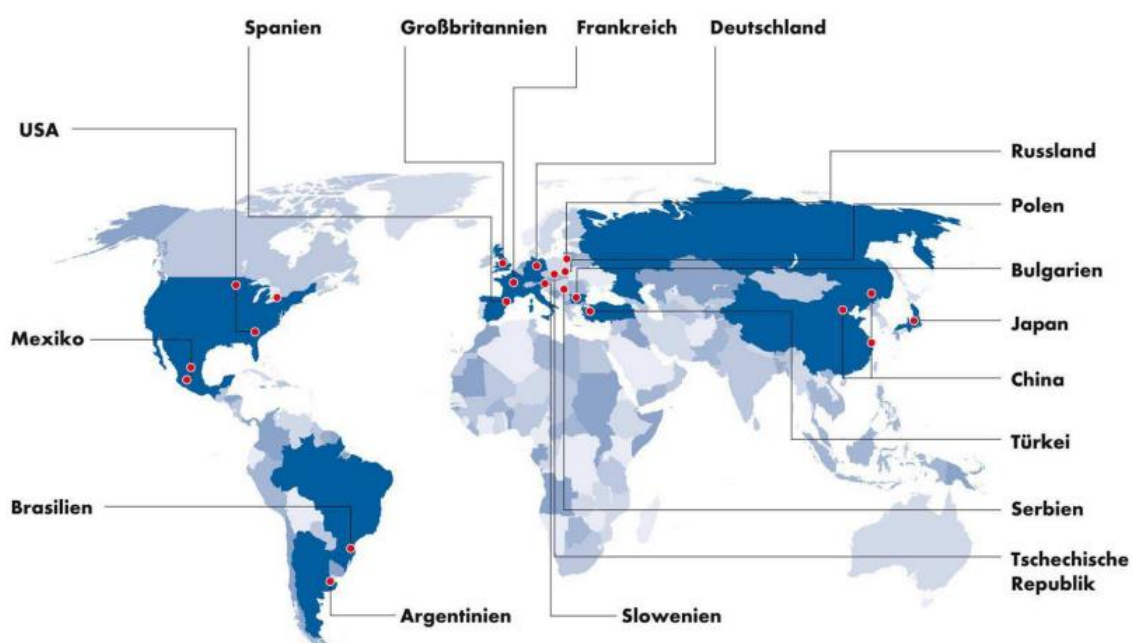
Začátkem šedesátých let Georg Grammer rozšířil své podnikání o výrobu sedaček do traktorů, stavebních strojů a vysokozdvizných vozíků. V roce 1964 začala výroba prvních odpružených sedaček pro zákazníky jako Klöckner-Humboldt-Deutz, John Deere a Eicher.

V roce 1970 se již uzavíraly první smlouvy na export zboží z Evropy do USA. Zejména pak rok 1976 byl pro Grammera i celý podnik klíčovým, jelikož vyvinul inovační technologii, a to vyplňování sedadel molitanem. Tento objev tehdy jedinečné metody odstartoval novou kapitolu výroby čalounění.

V průběhu osmdesátých let se začaly v podniku vyrábět první kancelářské židle. Roku 1982 poté společnost koupila firmu Bremshay, a to z důvodu vstupu na trh se sedadly do nákladních automobilů. Rozvoj firmy dále pokračoval a v roce 1985 vstoupila na trh se sedadly pro pasažéry. Později začíná také sériová výroba výrobků pro vnitřní vybavení osobních automobilů.

Roku 1989 byla založena firma Grammer AG*. V devadesátých letech se poté začala vyrábět sedadla do vysokorychlostních vlaků. Roku 1992 se také zkvalitnila již zavedená technologie vyplňování sedadel – tentokrát tzv. Coating technologií, což v překladu znamená technologii povlakování. V roce 1996 pak Grammer AG vstupuje na burzu. Vývoj společnosti nadále pokračuje po celém světě, a to například vstupem na ruský trh roku 2008 či dokončením nového závodu v čínské Šanghaji.

V současné době je společnost Grammer zastoupena v 17 zemích světa, které jsou vyznačeny na mapě na obrázku 2.



Obrázek 2: Mapa zastoupení společnosti Grammer

Zdroj: Grammer CZ, s.r.o. (2015)

V České republice působí společnost Grammer od počátku devadesátých let. Výrobní závod v Tachově, kterému se věnuje tato práce, zahájil činnost dne 7. 12. 1998 jako provozovna firmy Grammer s.r.o. Horažďovice. Samostatným podnikem se stal 1. 1. 2000 pod názvem Grammtex s.r.o. Tachov. Roku 2010 se výrobní závod Tachov stává sídlem společnosti Grammer CZ, s.r.o. a ve stejném roce otevírá i další výrobní

* AG = Aktiengesellschaft (akciová společnost)

halu. V současné době je výroba v tachovském závodě členěna na dvě výrobní oblasti, konkrétně na výrobu:

- sedacích systémů (hala Seating),
- vnitřního vybavení osobních vozů (hala Automotive).

6.2 Vize a mise společnosti Grammer

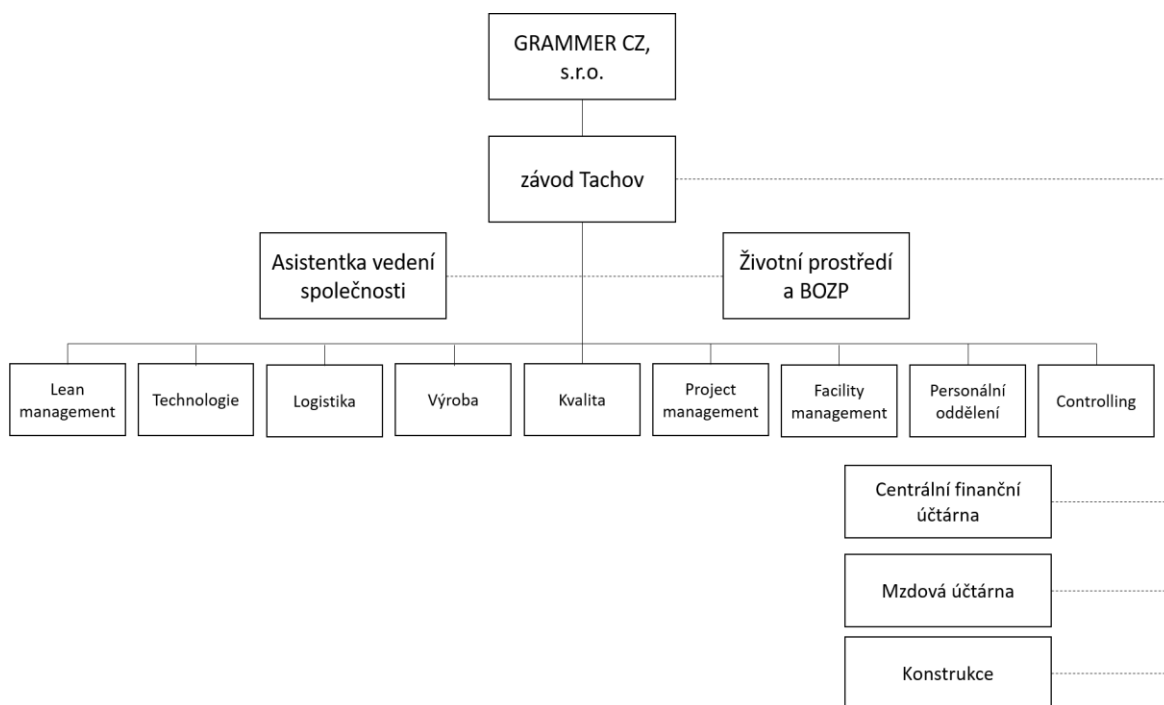
Vize společnosti Grammer představují především směry rozvoje, kterými se společnost chce v nadcházejících letech ubírat. V podstatě se jedná o představu budoucího stavu, kterého chce organizace prostřednictvím svým strategických cílů dosáhnout. Hlavní vizí společnosti Grammer je zaujmout vedoucí pozici v technologiích a kvalitě na předních trzích. Vize této společnosti jsou založeny nejen na důsledném rozhodování o vývoji takových technologií a produktů, které společnost posílí, ale také na orientaci na přání zákazníků a na požadavky trhu s důrazem na kvalitu technologie, produktů a procesů.

Mise společnosti poté značí její poslání – tedy důvod, proč společnost existuje. Misí společnosti Grammer je zejména posílení vedoucí pozice v inovacích, prostřednictvím nichž chce společnost vytvářet kvalitu pro lidstvo. Tuto kvalitu vidí společnost především ve výrobě takových produktů, které jsou komfortní, ergonomické a bezpečné. V neposlední řadě vytváří společnost Grammer určité hodnoty pro zákazníky. Úspěch tedy zakládá také na převzetí ekonomické a sociální zodpovědnosti směrem ke svým zaměstnancům, zákazníkům či investorům.

6.3 Organizační struktura společnosti Grammer

Organizační struktura společnosti Grammer (a konkrétně tachovského závodu) je zobrazena na obrázku 3.

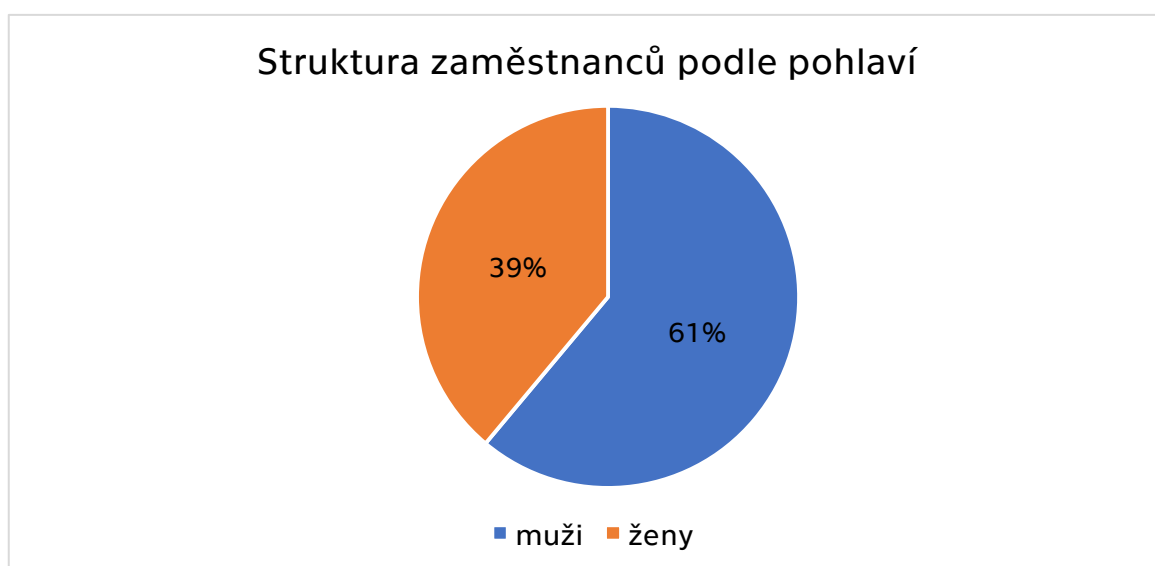
Závod Tachov spadá přímo pod společnost Grammer CZ, s.r.o. (spolu se závodem v České Lípě a Žatci). Personální oddělení poté tvoří samostatný útvar na stejné úrovni jako například oddělení Technologie, Logistiky, Výroby, Kvality či Controllingu.



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Grammer
 Zdroj: Grammer CZ, s.r.o. (2015)

6.4 Struktura zaměstnanců společnosti Grammer

Následující informace o struktuře zaměstnanců jsou získány z dokumentů poskytnutých personálním oddělením společnosti. Ke dni 9. 1. 2016 bylo ve společnosti Grammer zaměstnáno 442 pracovníků, z toho 172 žen a 270 mužů. Do tohoto počtu (stejně jako do veškerých přehledů) jsou zahrnuti výhradně kmenoví zaměstnanci, nikoli agenturní pracovníci.

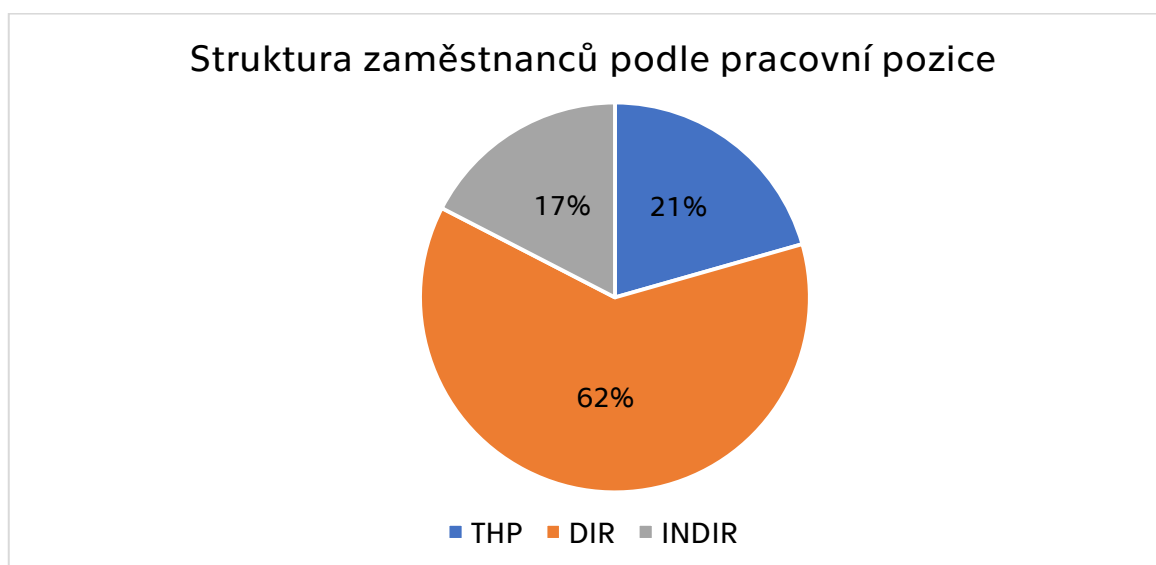


Graf 2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením

Graf struktury zaměstnanců podle pohlaví znázorňuje poměr mužů a žen ve společnosti Grammer. Mužů je ve společnosti zaměstnáno 61 %, žen 39 %. Toto procentuální zastoupení se dá vysvětlit především charakterem výroby a fyzickou náročností práce.

Ve společnosti Grammer jsou pracovníci zaměstnáni na třech typech pracovních pozic, a to DIR, INDIR a THP. Zkratka DIR představuje přímé dělnické pozice, zkratka INDIR pozice dělnické nepřímé a zkratka THP označuje technickohospodářské pracovníky. Zastoupení pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích zobrazuje graf 3.



Graf 3: Důvody odchodu zaměstnanců v roce 2015

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením

Na přímé dělnické pozici (dále DIR) pracuje více než polovina z celkového počtu zaměstnanců, a to konkrétně 274. Nepřímé dělnické pozice (INDIR), kam se řadí například skladníci, má společnost obsazena 77 zaměstnanci. Na administrativních neboli technickohospodářských pozicích (THP) je poté zaměstnáno 91 pracovníků.

7 Fluktuace ve společnosti Grammer

Společnost Grammer je v tachovském regionu známá z hlediska poměrně vysoké fluktuace, což může být způsobeno různými faktory. Právě faktory ovlivňující fluktuaci jsou již v teoretické části členěny na faktory mimopodnikové povahy, faktory podnikové povahy a faktory dané osobnostní charakteristikou zaměstnance.

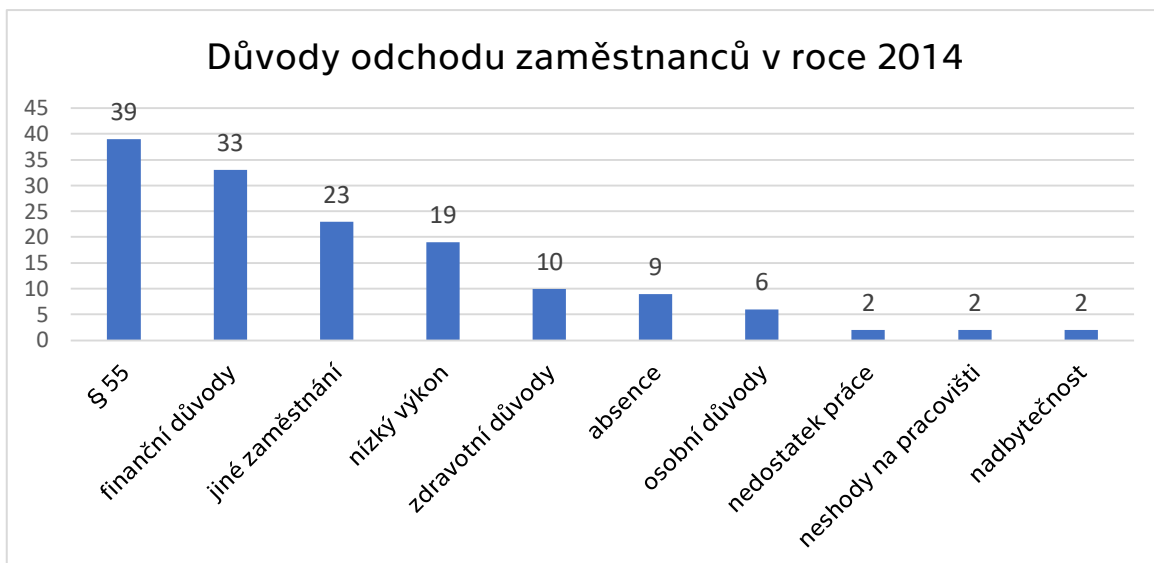
Do faktorů mimopodnikové povahy lze v tomto případě zahrnout zejména neustálý rozvoj konkurenčních výrobních podniků v nedaleké průmyslové zóně CTPark na Nové Hospodě v Boru u Tachova. Příkladem konkurenčního podniku je společnost Johnson Controls Automotive Bor s.r.o., která byla založena v prosinci 2013, od roku 2016 poté působí pod názvem Adient Bor s.r.o. Tato společnost se zabývá taktéž výrobou sedadel, a to konkrétně do luxusních automobilů značky BMW. Svým zaměstnancům nabízí spoustu benefitů jako například firemní obědy zcela zdarma, příspěvky na dovolenou, moderní pracovní prostředí či nejrůznější firemní akce.

Faktory podnikové povahy a osobnostní charakteristiky zaměstnanců ovlivňující fluktuaci jsou rozebrány v rámci dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci společnosti Grammer.

V následujících podkapitolách je podrobněji rozebrána problematika fluktuace ve společnosti Grammer v letech 2014 až 2016. Na termín fluktuace je v tomto případě nahlíženo spíše s ohledem na odchody zaměstnanců ze společnosti, jelikož právě odliv zkušených pracovníků je pro podnik poměrně velkým problémem. Přehled fluktuace je znázorněn pomocí grafů, a to především z toho důvodu, aby si čtenář mohl situaci v podniku lépe představit.

7.1 Analýza fluktuace v roce 2014

V roce 2014 opustilo společnost celkem 145 zaměstnanců. Z toho 64 výpovědí bylo ze strany zaměstnance a 81 (tedy 55,9%) ze strany zaměstnavatele. Graf 4 znázorňuje nejčastější důvody k výpovědi, a to ať už ze strany zaměstnavatele či ze strany zaměstnance.



Graf 4: Důvody odchodu zaměstnanců v roce 2014

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením

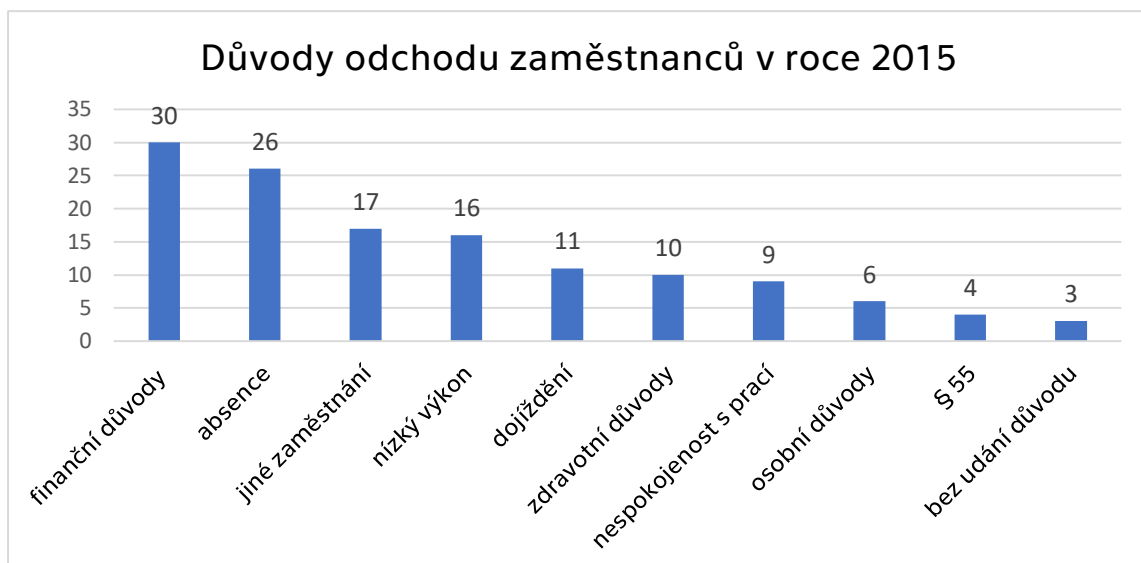
Nejvíce zaměstnanců (39) bylo propuštěno ze strany zaměstnavatele, konkrétně z důvodů uvedených v § 55 Zákonníku práce. Jedná se o okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele – především z důvodu porušení pracovních povinností zvláště hrubým způsobem.

Následuje 33 zaměstnanců odcházejících z finančních důvodů a 23 zaměstnanců z důvodu jiného zaměstnání. Nejméně v roce 2014 odcházeli zaměstnanci z důvodu nedostatku práce, neshod na pracovišti či nadbytečnosti.

7.2 Analýza fluktuace v roce 2015

Společnost sledovala důvody odchodu pracovníků prostřednictvím výstupních dotazníků i v roce 2015.

Během roku 2015 odešlo ze společnosti Grammer celkem 132 zaměstnanců, což je o 13 zaměstnanců méně než v předchozím roce. Přehled důvodů odchodu je znázorněn pomocí grafu 5.

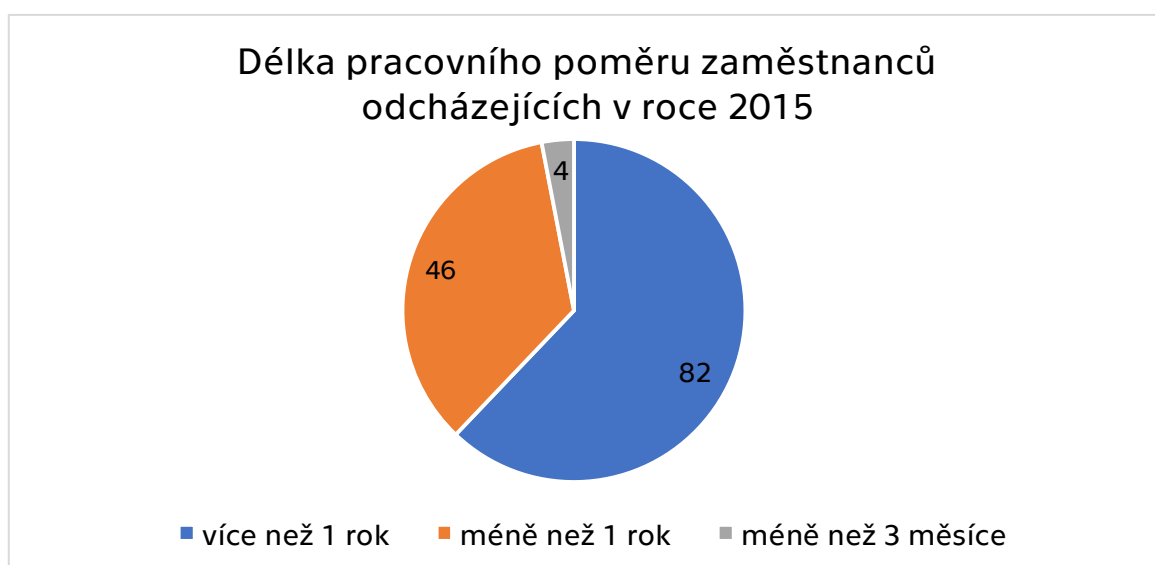


Graf 5: Důvody odchodu zaměstnanců v roce 2015

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením

V roce 2015 byly důvodem ukončení pracovního poměru především finance. Naopak téměř trojnásobně narostl výskyt neomluvených absencí, který byl důvodem k ukončení pracovního poměru u 26 pracovníků. Zajímavostí je, že výrazně poklesl jako důvod k propuštění ten zákonný, a to konkrétně okamžité zrušení pracovního poměru dle § 55 Zákoníku práce. Tento pokles lze odůvodnit nástupem nové personální vedoucí, která se snaží § 55 Zákoníku práce využívat pouze ve výjimečných případech.

V roce 2015 již společnost Grammer začala sledovat také závislost odchodu zaměstnance na délce zaměstnání. Tyto údaje jsou taktéž vyobrazeny v grafu 6.

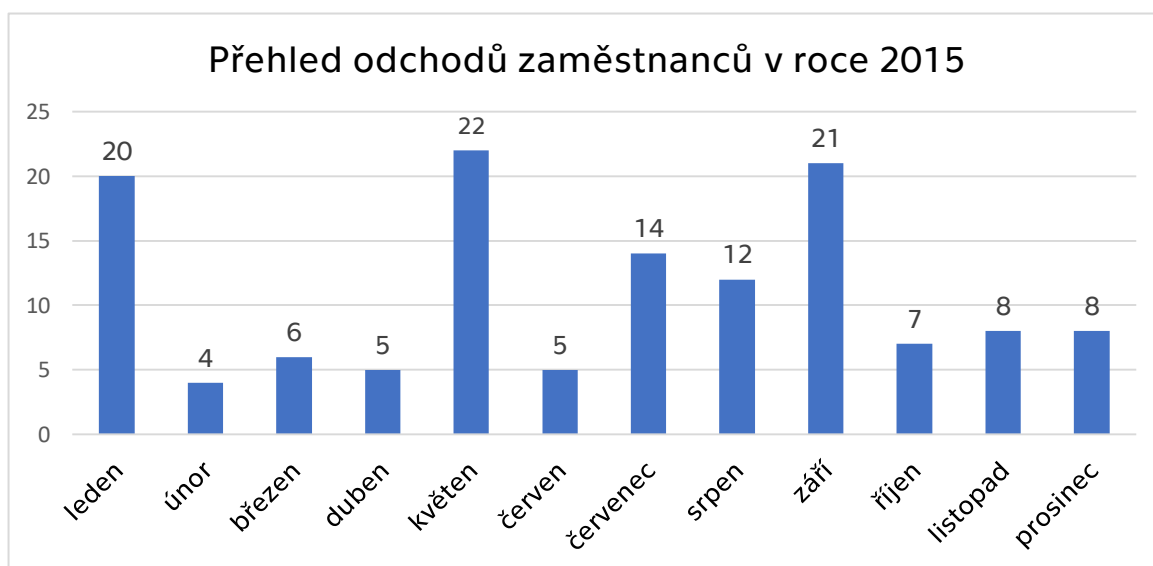


Graf 6: Délka pracovního poměru zaměstnanců odcházejících v roce 2015

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením

Graf 6 ukazuje, že v roce 2015 nejvíce odcházeli zaměstnanci, kteří byli ve společnosti zaměstnáni déle než 1 rok. Naopak nejméně zaměstnanců odešlo ve zkušební době. Společnost tedy nemá velký problém v oblasti náboru zaměstnanců, ale spíše v jejich udržení. Fakt, že odcházeli zaměstnanci, jejichž pracovní poměr byl dlouhodobějšího charakteru, může souviset například s nedostatečnou motivací, nemožností dalšího rozvoje, ale i s nespokojeností v oblasti odměňování, což zobrazuje již předchozí graf (graf 5). Odliv zkušených zaměstnanců zapříčiňuje bohužel také odtok firemního know-how, ať už se jedná o výrobní postupy či informace o firemní kultuře.

Přehled fluktuace v roce 2015 (v tomto případě odchodů zaměstnanců ze společnosti) je doplněn také o graf 7, který znázorňuje četnost ukončení pracovního poměru v jednotlivých měsících.



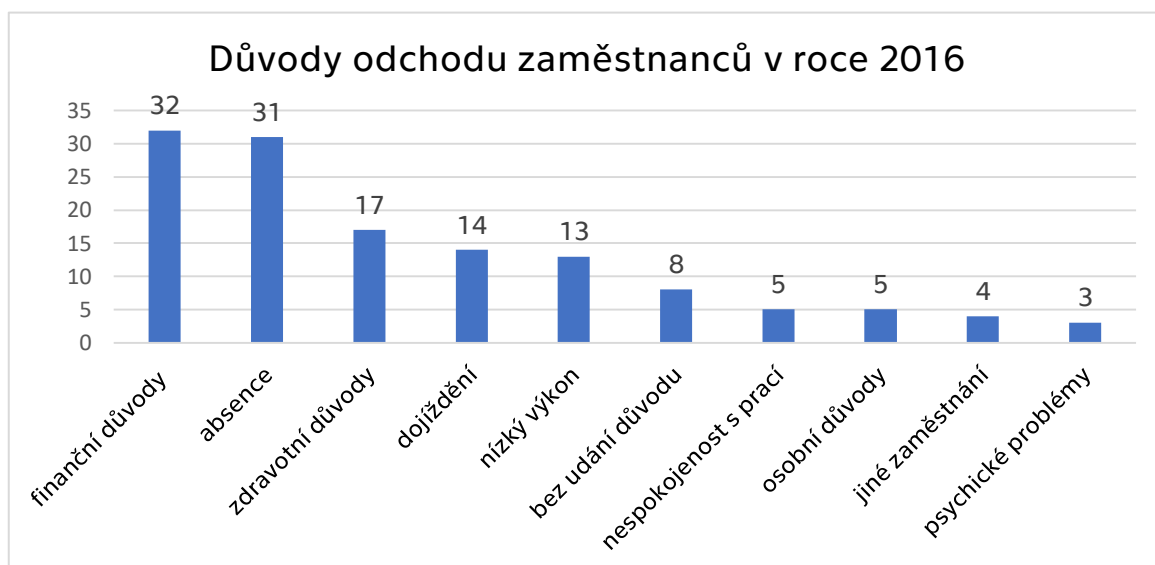
Graf 7: Přehled odchodů zaměstnanců v roce 2015

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením

Z grafu 7 vyplývá, že nejvíce zaměstnanců opustilo společnost v měsících leden, květen a září. Počátkem roku lidé mění zaměstnání poměrně často, naopak ke konci roku s blížícími se vánočními svátky obecně nemají pracovníci tendenci ke změně zaměstnání. Ve společnosti Grammer to mohlo být také způsobeno skutečností, že zaměstnanci v listopadu dostávali mimořádnou odměnu na Vánoce, a to ve výši 40 % z průměrné měsíční mzdy.

7.3 Analýza fluktuace v roce 2016

V roce 2016 opustilo firmu 132 zaměstnanců, tedy stejně jako v roce předchozím. Důvody odchodu zaměstnanců ze společnosti Grammer v roce 2016 jsou opět znázorněny v následujícím grafu (graf 8).

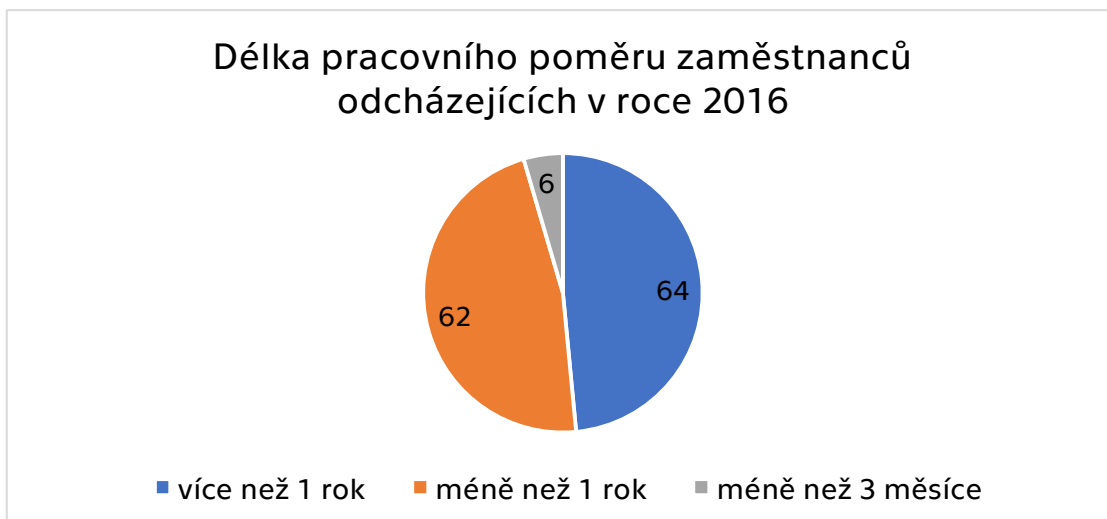


Graf 8: Důvody odchodu zaměstnanců v roce 2016

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením

Stejně jako v předchozích letech, i v roce 2016 odcházeli zaměstnanci nejčastěji z finančních důvodů. Jako důvod odchodu uvedlo finance 32 zaměstnanců, což tvoří necelých 24 % odcházejících pracovníků. Dalším důvodem k ukončení pracovního poměru byly časté absence zaměstnanců, a to konkrétně u 31 pracovníků. Rostoucí tendenci však lze pozorovat u důvodů zdravotních. To lze vysvětlit především charakterem práce – zaměstnanci pracují s pěny a dalšími chemickými prostředky, ale také v poměrně prašném prostředí. V neposlední řadě se jedná o práci, která zatěžuje ruce a celkově pohybový aparát, což se může negativně podepsat na zdravotním stavu zaměstnanců.

Graf 9 zobrazuje délku pracovního poměru zaměstnanců, kteří ze společnosti v roce 2016 odešli.

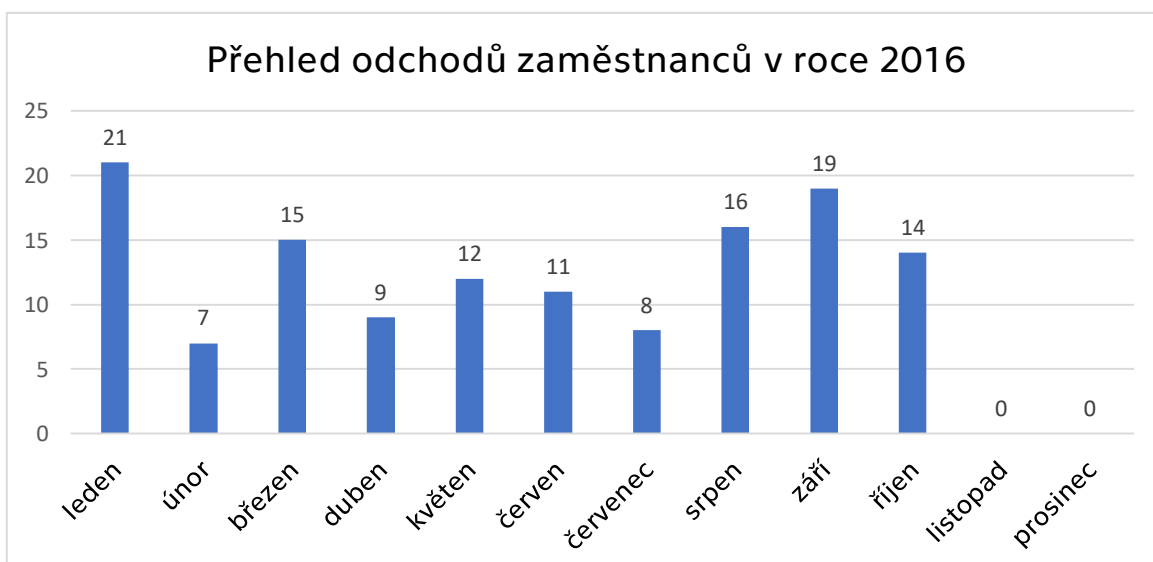


Graf 9: Délka pracovního poměru zaměstnanců odcházejících v roce 2016

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením

Z grafu 9 vyplývá, že ze zaměstnanců, kteří společnost opustili, stále nepatrně převažují ti pracovníci, jejichž pracovní poměr trval déle než 1 rok. Naopak nejméně zaměstnanců, stejně jako v minulém roce, odešlo ze společnosti do 3 měsíců od jejich nástupu. Společnost má tedy větší problém s odchodem zkušenějších pracovníků, což s sebou nese určitá rizika, která jsou již zmíněna u grafu 6.

Dalším sledovaným faktorem, který se týká odchodů zaměstnanců v roce 2016, je závislost ukončení pracovního poměru na měsíci v roce.



Graf 10: Přehled odchodů zaměstnanců v roce 2016

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých personálním oddělením

V přehledu odchodů zaměstnanců lze opět sledovat tendenci opustit společnost spíše na počátku roku a naopak zaměstnání neměnit k jeho konci. Kromě tohoto

poznatku nelze vyzorovat nějaké významné odchylky a lze tedy tvrdit, že průměrně odejde ze společnosti přibližně 10 – 12 pracovníků měsíčně.

Na dalších stránkách praktické části této práce je rozebrána fluktuace z hlediska výpočtu ukazatelů na měření fluktuace. Právě tyto ukazatele napomohou k vyčíslení procentuálního zastoupení určitých jevů, které se poté porovnávají s doporučeným průměrem.

8 Měření fluktuace ve společnosti Grammer

V rámci měření fluktuace ve společnosti Grammer byly v této bakalářské práci použity dva ukazatele, které jsou specifikovány v teoretické části této práce. Jedná se o:

- míru přežití,
- míru odchodu.

Pro výpočet těchto ukazatelů jsou použity zejména data čerpaná z podnikových zdrojů společnosti Grammer.

8.1 Míra přežití ve společnosti Grammer

Ukazatel míry přežití se vypočítá jako poměr počtu nově přijatých zaměstnanců k počtu zaměstnanců, kteří ve společnosti zůstali po určitou dobu (zpravidla 1 rok).

V roce 2014 přijala společnost Grammer 68 kmenových zaměstnanců. V roce 2015 zůstalo z těchto nově přijatých zaměstnanců ve společnosti Grammer pouze 14 pracovníků.

$$\frac{14}{68} \times 100 = \mathbf{21,88 \%}$$

Hodnota míry přežití 21,88 % je velmi nízká. Ukazuje, že pouze necelých 22 % nově přijatých zaměstnanců zůstane ve společnosti více než 1 rok po jejich nástupu. Míra přežití v tomto případě značí, že zaměstnanci ve společnosti příliš dlouho nevydrží a poměrně brzy ze společnosti odchází.

8.2 Míra odchodů ve společnosti Grammer

Míra odchodů se vypočítá podle následujícího vzorce:

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

Výsledky průzkumů HR Monitoru ukazují, že průměrná míra odchodů u firem s více než 100 zaměstnanci se v roce 2012 pohybovala kolem **11,5 %**. Za zdravou míru odchodů se však považuje rozmezí **5–7 %** (HR Monitor, 2013).

Nevýhodou ukazatele míry odchodů je především fakt, že se zabývá organizací jako celkem a nikoli konkrétní skupinou pracovníků, u kterých může být míra odchodů vyšší. Je také poměrně zkreslený z toho důvodu, že počet pracovníků je v průběhu roku proměnlivý.

Míra odchodů je v této bakalářské práci vyčíslena v průběhu tří let, a to v letech 2014 až 2016. Je to především z důvodu rozsahu poskytnutých informací ze strany společnosti Grammer.

8.2.1 Míra odchodů v roce 2014

V roce 2014 bylo ve společnosti Grammer zaměstnáno průměrně 450 pracovníků. Celkem ze společnosti odešlo 145 zaměstnanců.

$$\frac{145}{450} \times 100 = \mathbf{32,2 \%}$$

Míra odchodů za rok 2014 tedy činí **32,2 %**. V průběhu roku 2014 tedy opustila společnost téměř třetina zaměstnanců, což je ve srovnání s průměrnou mírou odchodů v podnicích s manuální výrobou až dvojnásobný počet.

8.2.2 Míra odchodů v roce 2015

V roce 2015 bylo ve společnosti Grammer zaměstnáno průměrně 435 pracovníků. Během roku společnost opustilo celkem 132 zaměstnanců. Míra odchodů je vypočítána následovně:

$$\frac{132}{435} \times 100 = \mathbf{30,34 \%}$$

Míra odchodů za rok 2015 činí **30,34 %**. Oproti předchozímu sledovanému období (rok 2014) lze sledovat pomalu klesající tendenci míry odchodů. I přesto však zůstává míra odchodů poměrně vysoká.

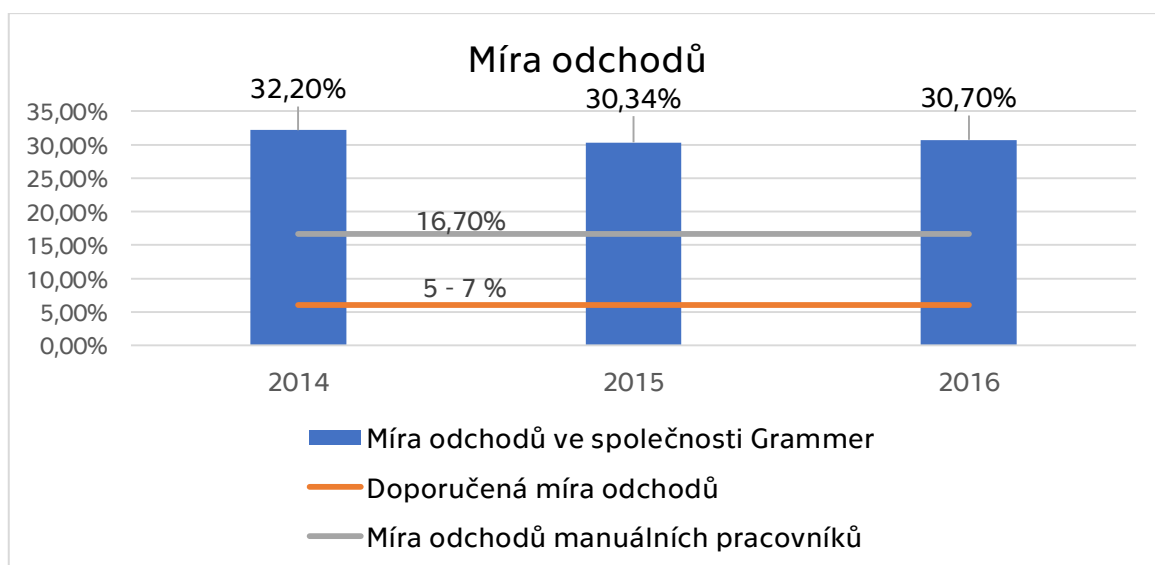
8.2.3 Míra odchodů v roce 2016

Roku 2016 pracovalo ve společnosti Grammer celkem 430 zaměstnanců. Z těchto 430 pracovníků opustilo firmu 132 zaměstnanců – tedy stejný počet jako v předešlém roce.

$$\frac{132}{430} \times 100 = \mathbf{30,7\%}$$

V roce 2016 činí míra odchodů **30,7 %**, což je v podstatě srovnatelné s mírou odchodů v roce 2015. Tato míra je však, ve srovnání s průměrnou hodnotou, stále vysoká. Z těchto výpočtů vyplývá, že během jednoho roku odejde ze společnosti 30,7 % zaměstnanců, tedy téměř třetina.

Pro lepší znázornění míry odchodů je použit graf 11, který znázorňuje vývoj míry odchodů v období 2014–2016, také zobrazuje doporučenou míru odchodů (5–7 %) a průměrnou míru odchodů u manuálních profesí (16,7 %).



Graf 11: Míra odchodů

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že míra odchodů ve společnosti Grammer je až pětinasobná oproti doporučované míře odchodů dle HR Monitoru (2013) a také téměř dvojnásobná ve srovnání s mírou odchodů, která bývá běžná u manuálních pracovníků. Tato bakalářská práce má tedy za cíl prostřednictvím dotazníkového šetření odhalit důvody, které vedou k tak vysoké míře odchodů a navrhnout určitá opatření, která by vedla ke snížení této míry a tím i zvýšení spokojenosti pracovníků.

9 Průzkum ve společnosti Grammer

K získání potřebných údajů bylo provedeno dotazníkové šetření, které probíhalo ve společnosti Grammer v období od **26. ledna do 30. ledna 2017**. Cílem dotazníkového šetření bylo především odhalit hlavní důvody, jež vedou zaměstnance k odchodu ze společnosti. Dále byl dotazník určen ke zjištění informace, zda k fluktuaci mají větší tendenci zaměstnanci na dělnických pozicích, nebo na pozicích administrativních. V neposlední řadě bylo cílem prostřednictvím dotazníku přijít na způsoby, které by přiměly zaměstnance zůstat na stávající pracovní pozici. Účelem dotazníkového šetření je v neposlední řadě také odpovědět na následující otázky:

1. Na jakých pracovních pozicích mají zaměstnanci větší tendenci opustit organizaci?
2. Jakým způsobem může společnost ovlivnit rozhodnutí zaměstnance o jeho setrvání ve společnosti?
3. Jaký je vztah mezi délkou pracovního poměru zaměstnance a jeho tendencí zůstat ve společnosti?

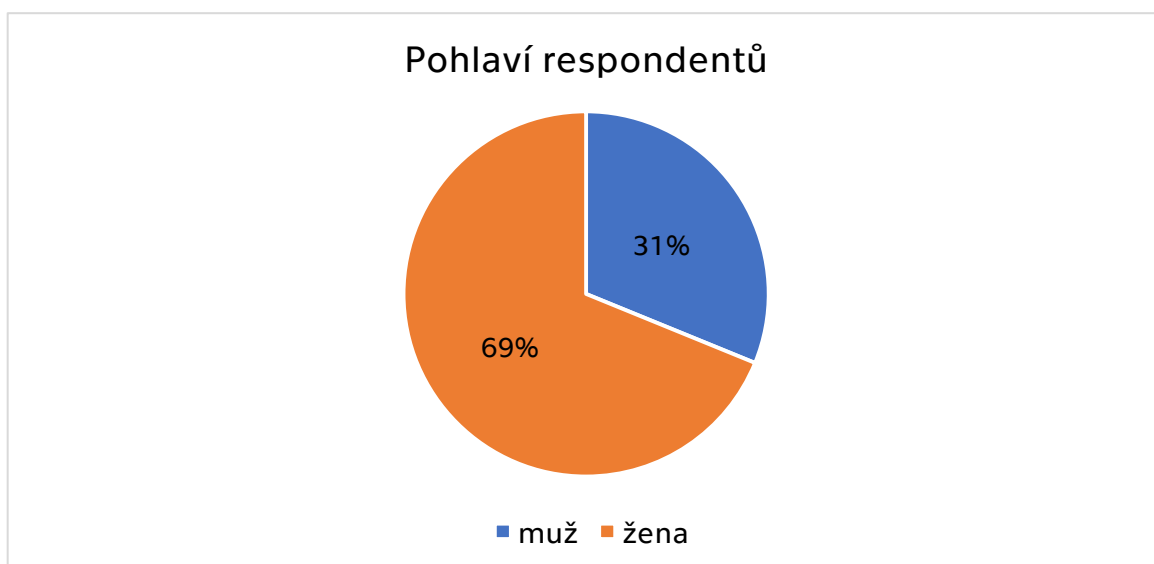
Dotazník obsahuje celkem 16 otázek, přičemž v závěru dotazníku jsou uvedeny otázky identifikační – slouží k identifikaci pohlaví, vzdělání, věku a pracovní pozice. Obsah dotazníku je zaměřen na otázky související s délkou pracovního poměru, spokojeností s pracovní dobou, pracovním prostředím apod. Dotazník také obsahuje otázky týkající se důvodů odchodu zaměstnanců ze společnosti či naopak důvodů, které by vedly k jejich setrvání ve společnosti. V neposlední řadě je součástí dotazníku také otázka, která řeší pracovní motivaci zaměstnanců. Celý dotazník, který byl předložen respondentům k vyplnění, je uveden v příloze této práce (Příloha č. 1).

9.1 Charakteristika respondentů

Dotazování ve společnosti Grammer probíhalo anonymně, a to především z toho důvodu, aby zaměstnanci neměli obavy ze zneužití jejich názoru a také proto, aby byly odpovědi respondentů co nejvíce pravdivé.

V rámci dotazníkového šetření bylo ve společnosti distribuováno celkem 200 dotazníků. Zpět se vrátilo 154 dotazníků, což činí návratnost ve výši 77 %. Tato poměrně vysoká návratnost je způsobena zejména způsobem distribuce, která probíhala ve spolupráci s personálním oddělením společnosti výhradně osobně. Sběr vyplněných dotazníků byl poté prováděn buď bezprostředně po jeho vyplnění, nebo v průběhu daného dne. Vyplněné dotazníky odevzdávali zaměstnanci do neprůhledné bedny tak, aby byla dodržena stoprocentní anonymita.

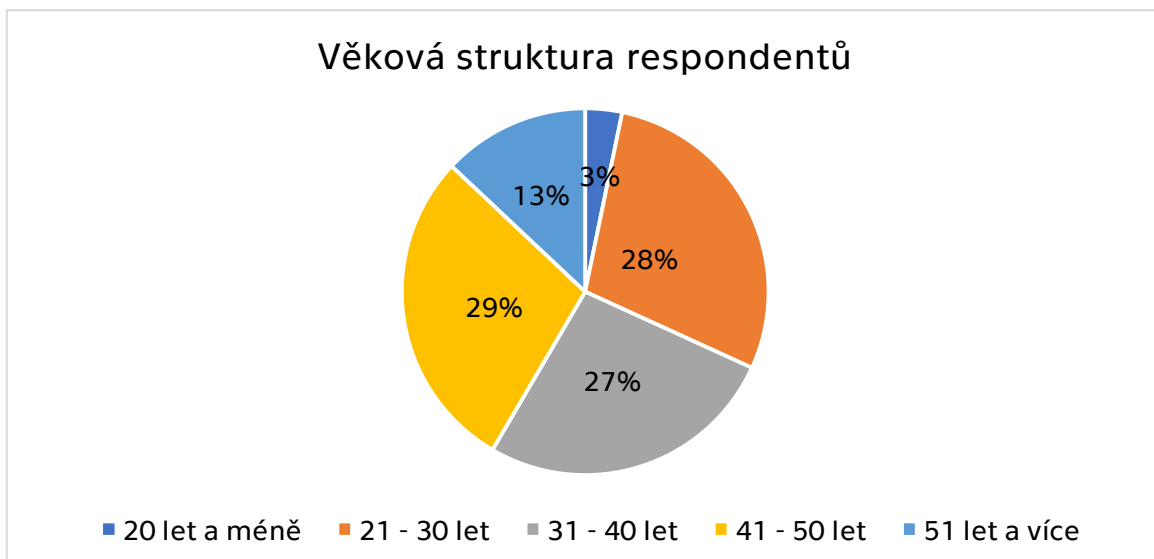
Dotazníkového šetření se zúčastnilo přibližně 34 % z celkového počtu zaměstnanců, konkrétně se jednalo o 106 mužů a 48 žen. Procentuální zastoupení pohlaví je znázorněno grafem 12.



Graf 12: Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

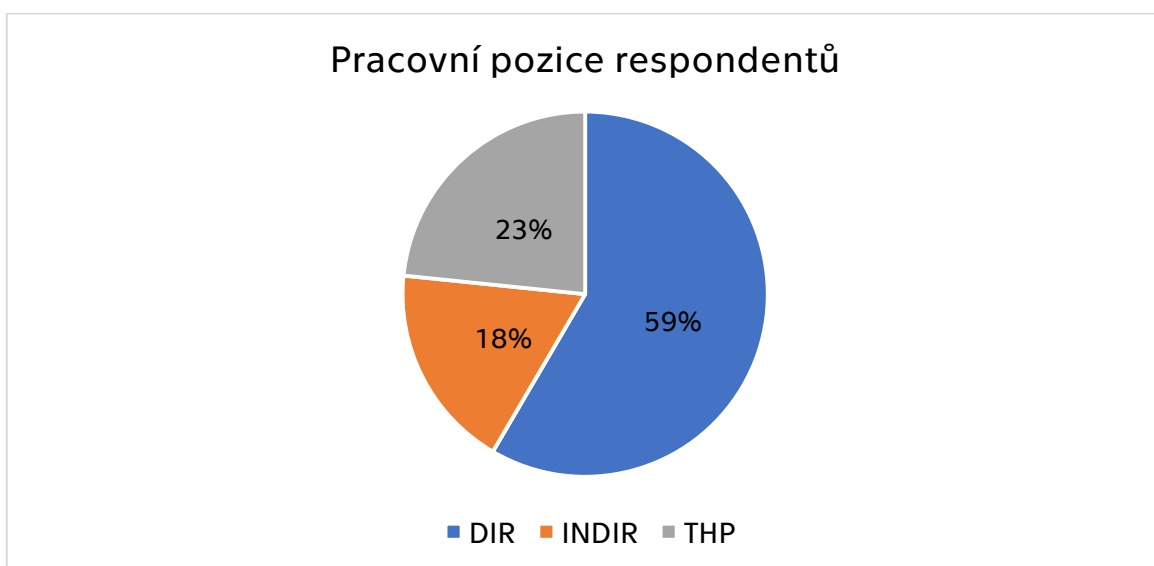
Další identifikační otázka se týkala věku respondentů. Z grafu 13 vyplývá, že nejvíce respondentů je zastoupeno ve věkové kategorii 21 až 30 let a v kategorii 41 až 50 let, konkrétně z každé kategorie po 44 respondentech. Naopak pouze 5 respondentů je ve věku 20 let a méně. Především se tedy jedná o respondenty mladé, popřípadě respondenty středního věku.



Graf 13: Věková struktura respondentů

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Respondentům byla taktéž položena otázka týkající se pracovní pozice, na které pracují. Poměr zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích znázorňuje graf 14.

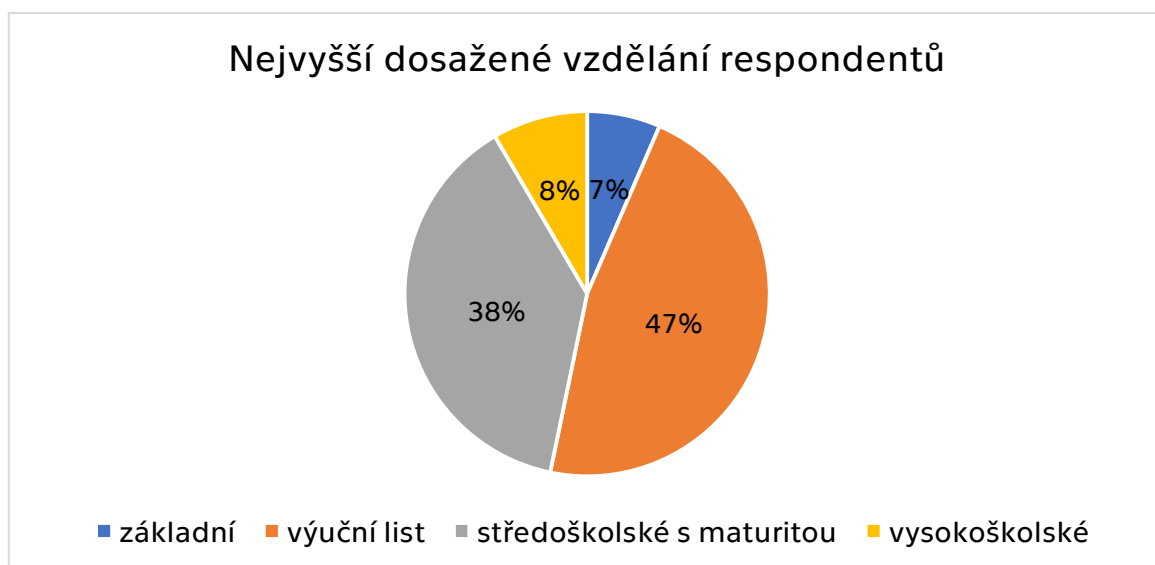


Graf 14: Pracovní pozice respondentů

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z grafu 14 je patrné, že nejvíce respondentů (90) je zaměstnáno na přímé dělnické pozici (DIR), což jsou především montážní dělníci. Dotazníkového šetření se zúčastnilo také 36 technickohospodářských pracovníků (THP), kteří mají na starost zejména administrativní činnost. Nejméně respondentů (28) je poté zastoupeno na nepřímých dělnických pozicích (INDIR), přičemž se jedná především o pracovníky skladu.

V neposlední řadě byli respondenti dotazováni na nejvyšší dosažené vzdělání. Zastoupení pracovníků s určitým stupněm vzdělání je znázorněno grafem 15.



Graf 15: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

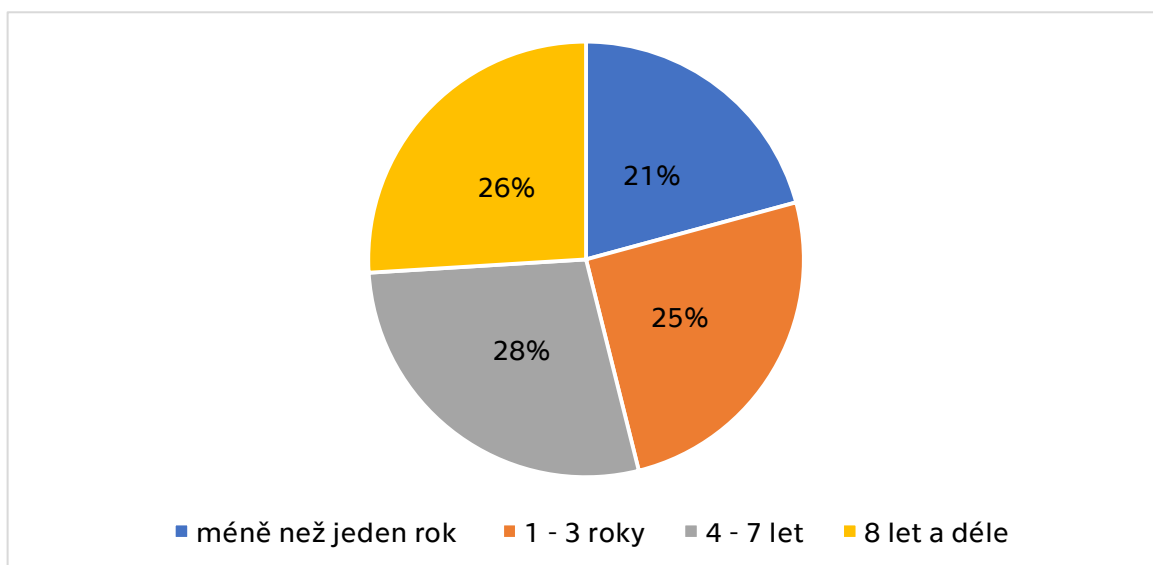
Z grafu 15 vyplývá, že nejvíce (téměř z poloviny) jsou zastoupeni respondenti s výučním listem – konkrétně se jedná o 72 pracovníků. Následují pracovníci (59), kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou. S vysokoškolským vzděláním se dotazování zúčastnilo 13 respondentů. Nejméně respondentů (10) má pak jako nejvýše dosažené vzdělání základní.

Nedílnou součástí praktické části této práce je samozřejmě také analýza odpovědí respondentů na jednotlivé otázky dotazníku, což je obsahem následujících několika stránek.

9.2 Analýza odpovědí respondentů

Součástí této kapitoly je vyhodnocení odpovědí respondentů na otázky z dotazníkového šetření. Tyto odpovědi jsou znázorněny pomocí grafů, aby bylo možné si situaci lépe představit.

Otázka 1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Grammer?



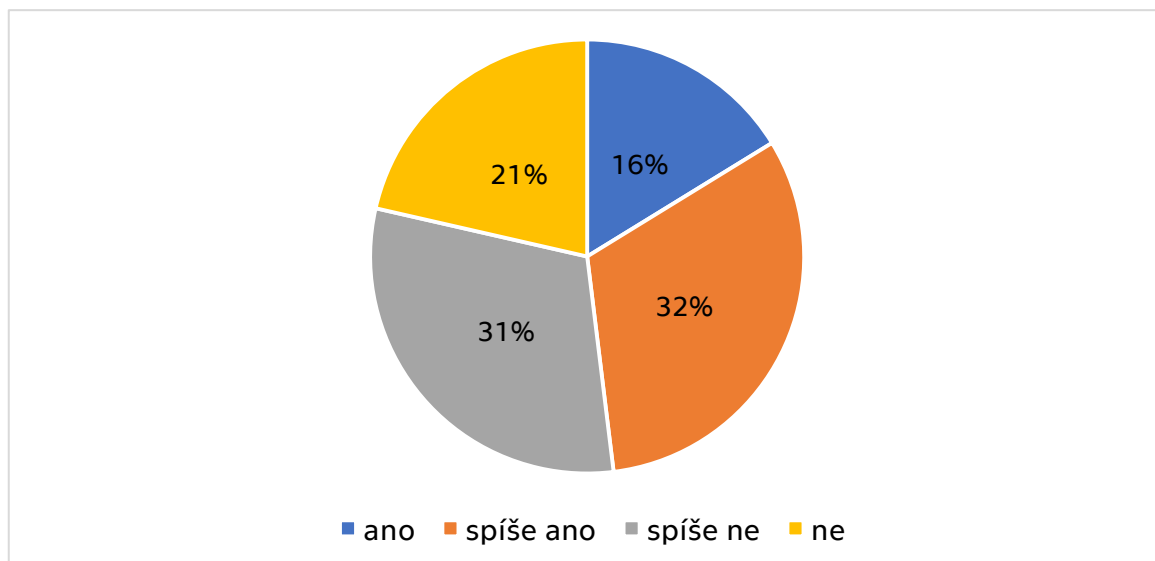
Graf 16: Délka pracovního poměru respondentů

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na počátku dotazníku respondenti odpovídali na otázku týkající se délky jejich pracovního poměru. Tato otázka byla kladena především proto, aby se zjistilo, zda existuje nějaká závislost délky pracovního poměru a tendence pracovníků společnost opustit.

Ze zpracovaných odpovědí na tuto otázku vyplývá, že mezi zaměstnanci nejsou v délce pracovního poměru markantní rozdíly. Nejvíce respondentů (43) je ve společnosti zaměstnáno **4 až 7 let**, poté následuje 40 respondentů s pracovním poměrem v délce 8 a více let. Zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti 1 až 3 roky, jsou zastoupeni 39 respondenty. Méně než 1 rok je ve společnosti zaměstnáno 32 respondentů.

Otázka 2. Doporučil/a byste zaměstnání ve společnosti Grammer?



Graf 17: Doporučení zaměstnání ve společnosti Grammer

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka 2 se týká toho, zda by respondenti doporučili zaměstnání ve společnosti Grammer svým známým a blízkým. Z této otázky je patrné, že 52 % respondentů by zaměstnání ve společnosti Grammer **spíše nebo vůbec nedoporučili**. Pouze 16 %, tedy 25 respondentů, by zaměstnání ve společnosti rozhodně doporučili. Závislost pracovní pozice na doporučení zaměstnání je zobrazena v tabulce 3, přičemž jsou uvedeny počty respondentů na jednotlivých pracovních pozicích, kteří uvedli, že by zaměstnání spíše nedoporučili, či vůbec nedoporučili.

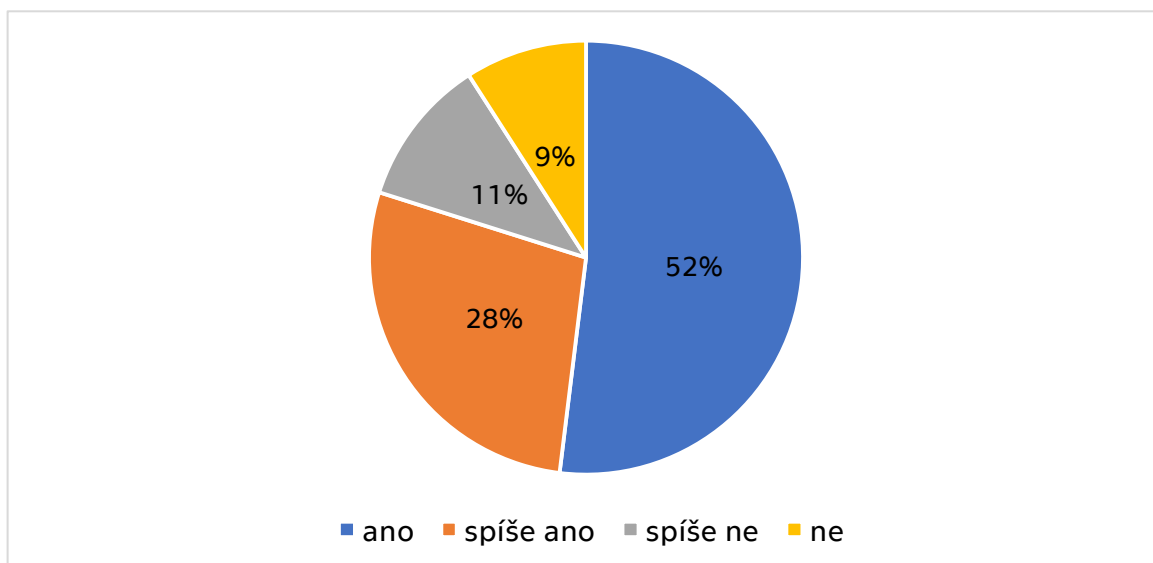
Tabulka 3: Závislost nedoporučení zaměstnání na pracovní pozici

pracovní pozice	počet respondentů nedoporučujících zaměstnání ve společnosti Grammer
<i>dělnická pozice (DIR)</i>	50
<i>nepřímá dělnická pozice (INDIR)</i>	23
<i>administrativní pozice (THP)</i>	7

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 3 zobrazuje fakt, že zaměstnání ve společnosti by spíše či vůbec nedoporučilo 73 respondentů, kteří pracují na některé z dělnických pozic, což tvoří 62 % těchto respondentů. Naopak společnost Grammer by nedoporučilo pouze 7 respondentů (19 %) z administrativní oblasti. Z toho vyplývá, že zaměstnanci na administrativních pozicích jsou ve společnosti patrně spokojenější než zaměstnanci na dělnických pozicích.

Otázka 3. Měl/a jste při nástupu dostatečný čas na zapracování?

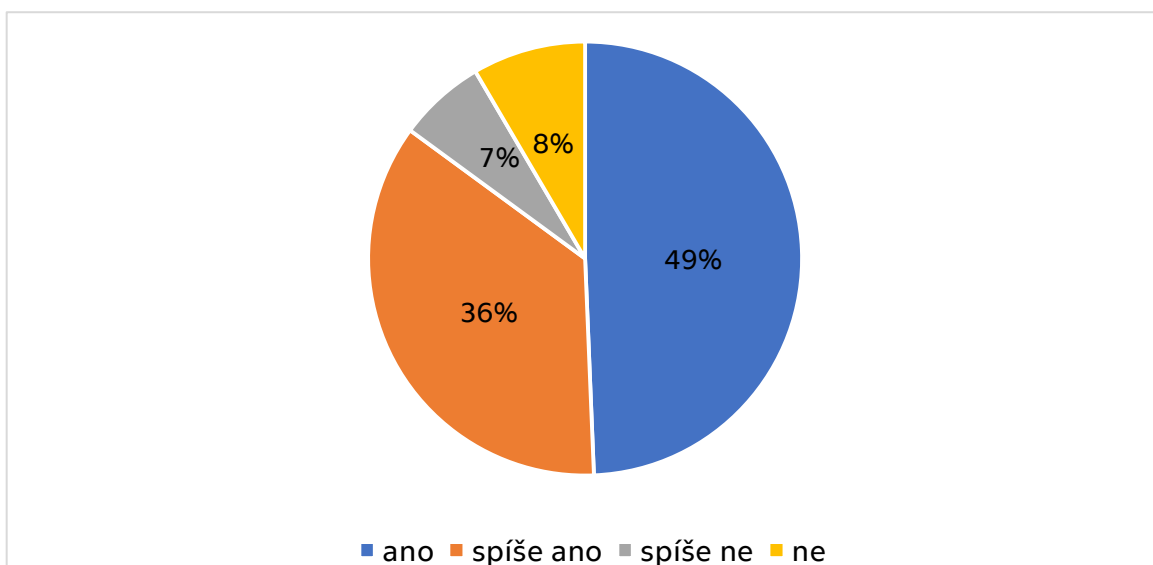


Graf 18: Doba na zapracování nového zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Celkem 52 % respondentů si myslí, že po svém nástupu **měli dostatečný čas na zapracování**. 28 % respondentů pak tvrdí, že doba na zapracování byla spíše dostatečná. Naopak pouze 9 % respondentů se vyjádřilo, že doba, kterou měli po svém nástupu na zapracování, rozhodně nebyla dost dlouhá. Celkem 80 % (123 respondentů) je však s časem na zapracování spokojených. Z toho plyne, že doba, kterou organizace věnuje adaptaci zaměstnanců v podobě tříměsíčního adaptačního programu, je vyhovující.

Otázka 4. Jste spokojen/a s délkou a rozvržením pracovní doby?



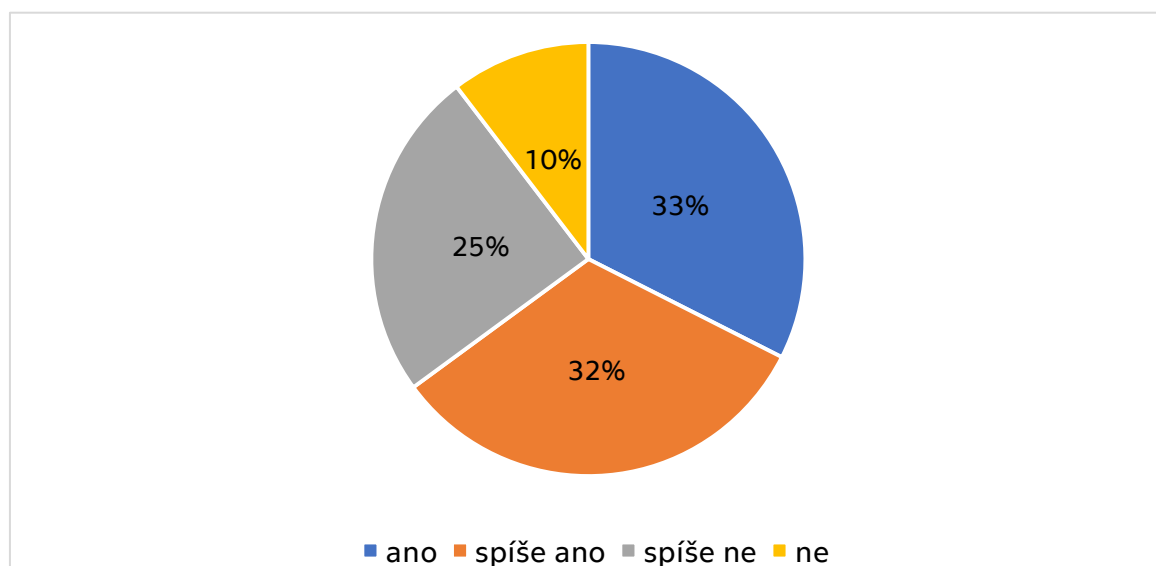
Graf 19: Spokojenost s pracovní dobou

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Čtvrtá otázka dotazníku měla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní dobou. Tato otázka byla zvolena především z toho důvodu, že ve společnosti probíhá výroba ve dvousměnném provozu. Ve společnosti se také využívá režim přesčasů, což by pro některé pracovníky mohlo být důvodem ke změně zaměstnání.

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že zaměstnanci jsou **s délkou a rozvržením pracovní doby spokojeni**. Přičemž úplně spokojeno je 76 respondentů (49 %), spíše spokojeno je poté 55 respondentů (36 %). Nespokojenost s pracovní dobou vyjádřilo pouze 15 % respondentů – tedy konkrétně 23 dotazovaných zaměstnanců.

Otázka 5. Jste spokojen/a s prostředím, ve kterém pracujete?

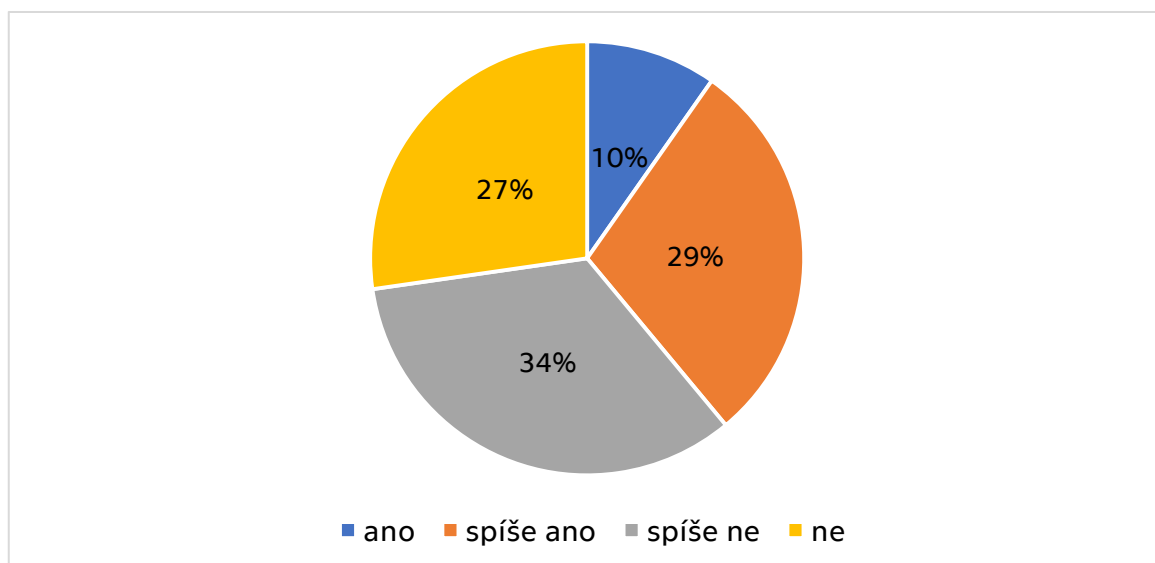


Graf 20: Spokojenost s pracovním prostředím

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka 5 se týká spokojenosti respondentů s pracovním prostředím. Do dotazníkového šetření byla zahrnuta zejména proto, že zaměstnanci jsou vystaveni práci s chemickými látkami, pěny apod. Z grafu 20 však vyplývá, že 55 % (100 respondentů) se k **pracovnímu prostředí vyjadřuje kladně**. Zbývajících 54 respondentů (25 %) je s pracovním prostředím nespokojeno, z toho 16 respondentů (10 %) není s pracovním prostředím spokojeno vůbec.

Otázka 6. Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá odvedené práci?



Graf 21: Spokojenost s finančním ohodnocením

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Součástí dotazníku byla i otázka věnující se spokojenosti respondentů s odměňováním. Vyhodnocením responsí na tuto otázku vyšlo najevo, že 34 % respondentů si myslí, že jejich **finanční ohodnocení spíše neodpovídá odvedené práci**. Dalších 29 % respondentů má dojem, že finanční ohodnocení vůbec neodpovídá práci, kterou odvádí. V součtu se jedná o 63 %, tedy 94 respondentů, kteří nějakým způsobem nejsou spokojeni s finančním ohodnocením.

Při bližším rozboru odpovědí je možné pozorovat závislost mezi spokojeností s finančním ohodnocením a úvahou o změně zaměstnání. Tato závislost je znázorněna v tabulce 4, kdy jsou v řádcích uvedeny odpovědi na otázku týkající se spokojenosti s finančním ohodnocením a ve sloupcích jsou uvedeny počty respondentů, kteří uvažují o změně zaměstnání.

Tabulka 4: Závislost odchodu ze společnosti na finančním ohodnocení

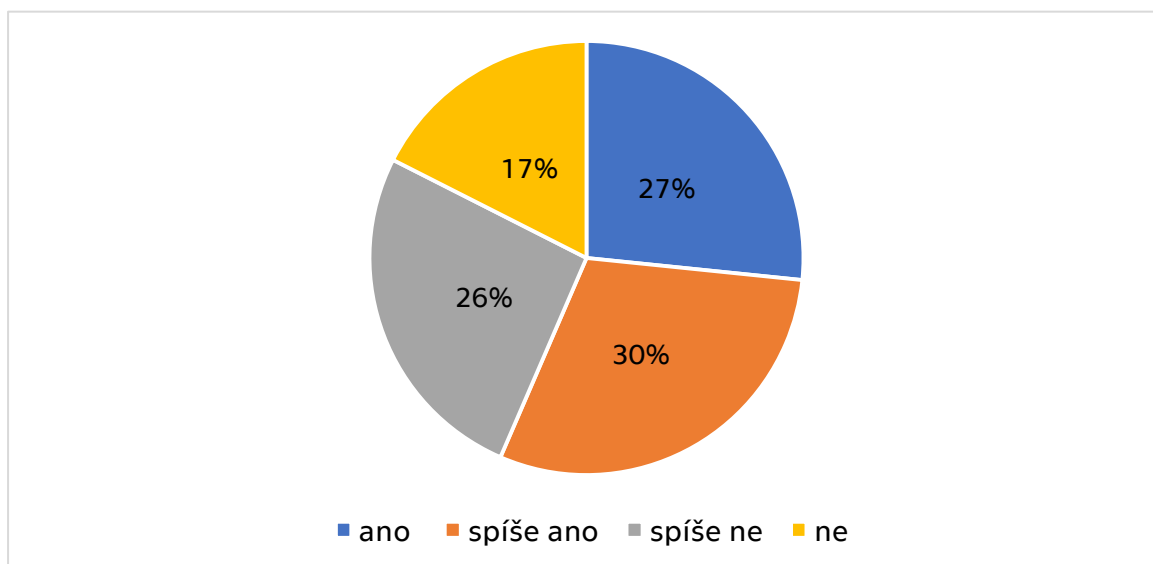
spokojenost s finančním ohodnocením	počet respondentů uvažujících o odchodu
<i>ano</i>	4
<i>spíše ano</i>	14
<i>spíše ne</i>	30
<i>ne</i>	39

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z uvedené tabulky je zřejmé, že pokud zaměstnanci nejsou spokojeni s finančním ohodnocením, tak uvažují o odchodu ze společnosti. V tomto případě celkem 69 respondentů, kteří si myslí, že jejich finanční ohodnocení neodpovídá odvedené práci, uvažuje o změně zaměstnání. Na druhou stranu pouze 4 respondenti (cca 3 %) uvažují o odchodu i přesto, že jsou s finančním ohodnocením naprosto spokojeni.

Údaje do tabulky 4 byly čerpány z odpovědí na otázku 7, která má za cíl zjistit, zda zaměstnanci uvažují o odchodu ze společnosti. Tyto poznatky jsou poté ještě více rozebrány v tabulce 5, kde je sledována konkrétní doba, ve které plánují zaměstnanci opustit společnost v závislosti na spokojenosti s odměňováním.

Otázka 7. Uvažujete o změně zaměstnání?



Graf 22: Uvažování o změně zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z odpovědí na otázku 7 vyplynulo, že 30 % (tedy 46 respondentů) **spíše uvažuje o odchodu ze společnosti**. Dalších 27 % (41 respondentů) pak vážně uvažuje o změně zaměstnání. V součtu responsí poté následuje 26 % (což je 40 respondentů), kteří o jiném zaměstnání spíše neuvažují. Zbylých 17 % (27 respondentů) o odchodu ze společnosti Grammer rozhodně neuvažuje.

Otázka 8. Pokud uvažujete o odchodu ze společnosti Grammer, z jakého důvodu?



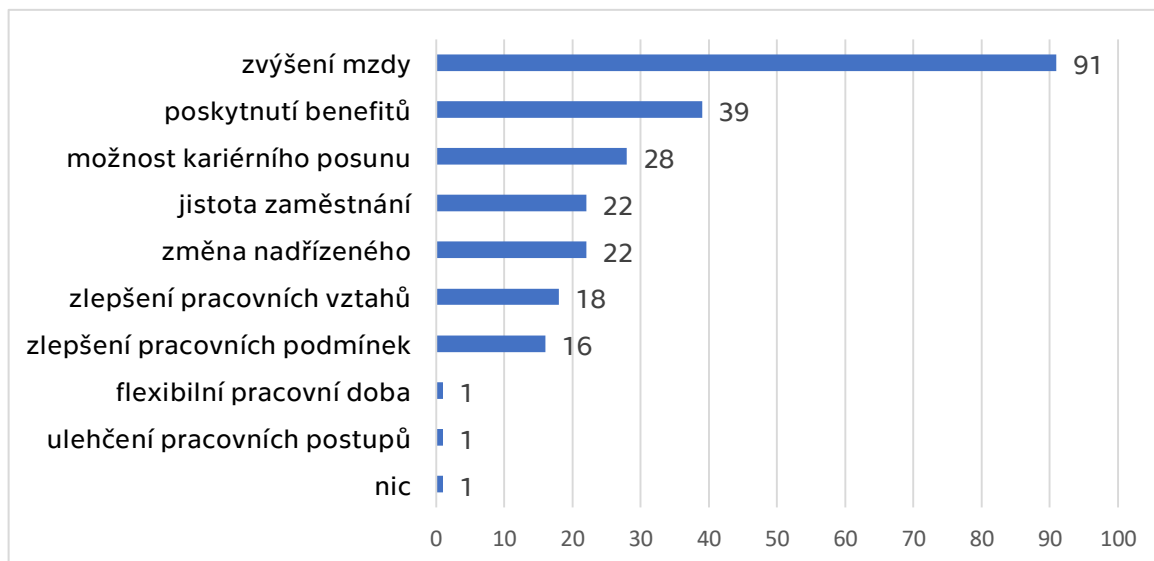
Graf 23: Důvody ke změně zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka 8 měla za cíl zjistit důvody, které vedou zaměstnance k uvažování o změně zaměstnání, nebo dokonce k úplnému odchodu ze společnosti Grammer. Respondenti byli v rámci dotazníkového šetření požádáni, aby označili maximálně 3 odpovědi (důvody vedoucí ke změně zaměstnání), popřípadě uvedli důvod vlastní.

Z grafu 23 je patrné, že nejčastějším důvodem ke změně zaměstnání je **nízká mzda**, což uvedlo 67 respondentů (73 %). Druhým nejčastějším důvodem, kvůli kterému 31 respondentů (34 %) uvažuje o odchodu ze společnosti, jsou **špatné vztahy na pracovišti s nadřízeným**. Následuje 27 respondentů, kteří by společnost opustili kvůli neuspokojivému pracovnímu prostředí, což je však dáno charakterem práce. Dalších 22 respondentů uvedlo, že by odešli z důvodu nemožnosti dalšího vzdělávání. Poměrně často by zaměstnanci opustili společnost ze zdravotních důvodů (konkrétně 19 respondentů). Jako důvod k odchodu však respondenti uváděli také nezajímavou práci či špatné vztahy na pracovišti s kolegy. V menší míře by poté respondenti opustili společnost kvůli dojíždění, přesčasům, stereotypu nebo neschopnosti nadřízených.

Otázka 9. Pokud uvažujete o odchodu ze společnosti Grammer, co by Vás přimělo zůstat na současné pozici?



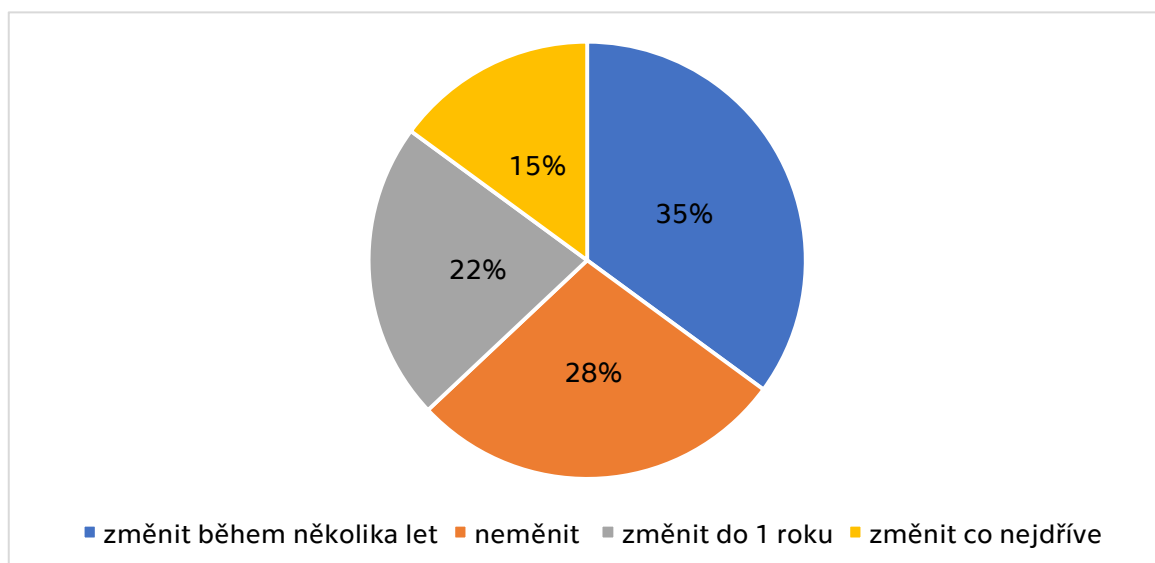
Graf 24: Podmínky setrvání v organizaci

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka 9 se věnovala tomu, co by naopak zaměstnance ve společnosti udrželo i přesto, že přemýšlejí o změně zaměstnání. Respondenti mohli stejně jako v předchozí otázce (otázka 8) zvolit maximálně 3 možnosti, či uvést možnost vlastní. Důvody setrvání zaměstnanců v organizaci jsou obsahem grafu 24.

Zaměstnanci nejčastěji uváděli, že pokud by uvažovali o odchodu ze společnosti, tak by je v organizaci přimělo zůstat **zvýšení mzdy** – celkem tak odpovědělo 91 respondentů (84 %). Dalším důvodem, proč by pracovníci zůstali ve společnosti Grammer, by bylo **poskytnutí benefitů**, což uvedlo 39 respondentů (36 %). Konkrétně by zaměstnanci ocenili stravenky či příspěvky na dopravu. Jako důvod k setrvání ve společnosti uváděli respondenti také **jistotu zaměstnání** (22 respondentů), přičemž by si představovali zejména pracovní smlouvy na dobu neurčitou. Stejný počet respondentů se vyjádřil, že k setrvání v organizaci by je přiměla **změna nadřízeného**. Následně by respondenti zůstali ve společnosti, pokud by se zlepšily pracovní vztahy na pracovišti (18 respondentů), nebo pokud by se zlepšily pracovní podmínky (16 pracovníků). Výjimečně by pak respondenti zůstali ve společnosti, pokud by byla zavedena flexibilní pracovní doba a ulehčily by se pracovní postupy.

Otázka 10. Vaše současné zaměstnání chcete:



Graf 25: Plánování změny zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka 10 zjišťovala, kdy respondenti plánují změnit své současné zaměstnání. Samozřejmě byla na výběr i možnost, že ve společnosti Grammer plánují zůstat dlouhodobě. Z grafu 25 je zřejmé, že největší počet respondentů – 35 % (54 respondentů) – chce své zaměstnání **změnit během několika let**. 43 respondentů (28 %) chce ve společnosti Grammer zůstat dlouhodobě a své zaměstnání neměnit. Naopak v součtu 37 % (57 respondentů) plánuje společnost opustit do 1 roku (34 respondentů), či dokonce 15 % chce ze společnosti Grammer odejít co nejdříve (23 respondentů).

Tabulka 5 poté ukazuje závislost mezi spokojeností s finančním ohodnocením a plánováním změny zaměstnání.

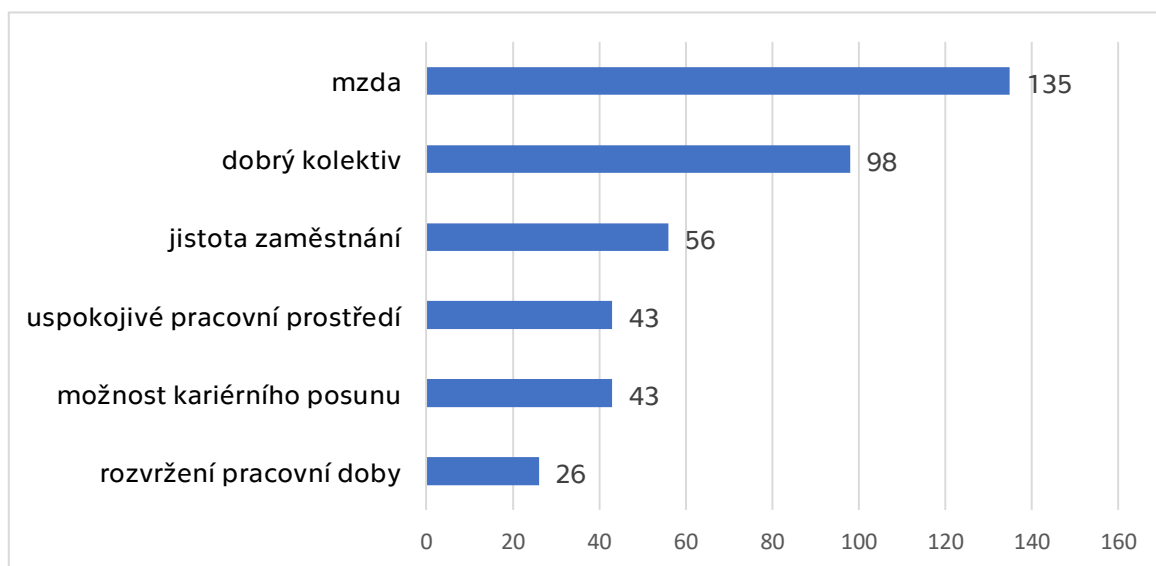
Tabulka 5: Závislost změny zaměstnání z časového hlediska na finančním ohodnocení

Vaše současné zaměstnání chcete:	Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá odvedené práci?			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
změnit co nejdříve	0	2	7	14
změnit do 1 roku	3	3	12	16
změnit během několika let	2	21	22	9
neměnit	10	19	11	3

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V levém sloupci tabulky 5 jsou uvedeny odpovědi na otázku, zda chtějí respondenti změnit své současné zaměstnání (případně kdy). V pravé části tabulky jsou uvedeny odpovědi na otázku, zda finanční ohodnocení zaměstnanců odpovídá odvedené práci. V tabulce jsou zobrazeny počty respondentů. Je patrné, že zaměstnanci mají větší tendenci zůstat ve společnosti Grammer dlouhodobě, pokud si myslí, že jejich finanční ohodnocení odpovídá odvedené práci. Tato závislost je patrná i v opačném případě – zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s finančním ohodnocením, chtějí společnost opustit výrazně dříve. Konkrétně 14 respondentů, kteří si myslí, že jejich ohodnocení vůbec neodpovídá odvedené práci, chce změnit zaměstnání co nejdříve. Naopak pouze 3 respondenti, kteří nejsou spokojeni s finanční odměnou, chtějí ve společnosti zůstat dlouhodobě. Samozřejmě je v tabulce uveden také počet respondentů spokojených s finančním ohodnocením – ti většinou plánují změnit zaměstnání v následujících několika letech, nebo ho vůbec neměnit.

Otázka 11. Co je pro Vás z hlediska motivace v zaměstnání nejdůležitější?



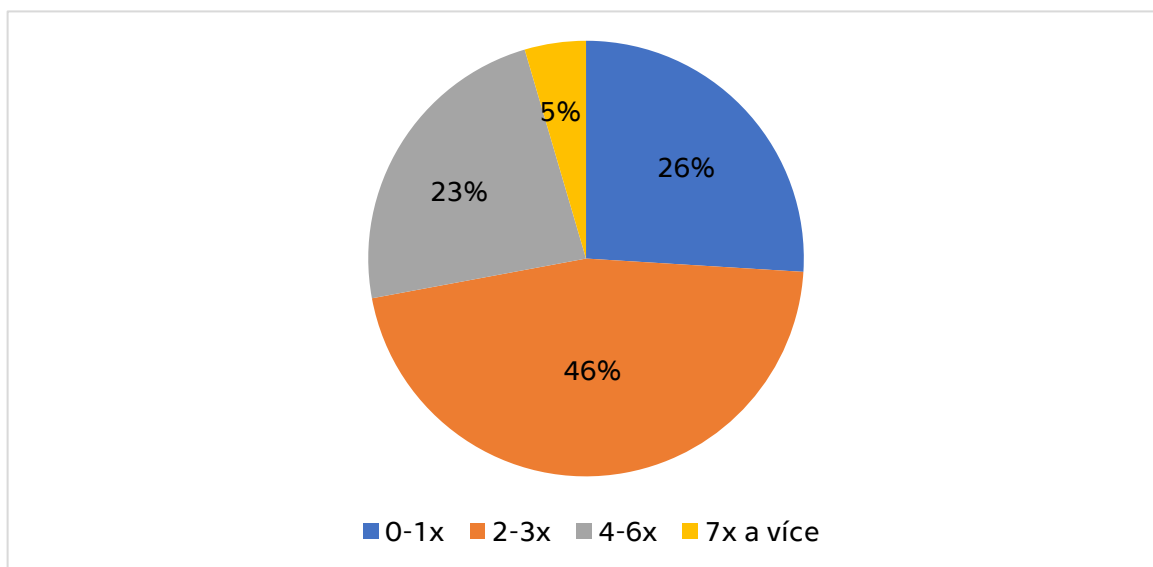
Graf 26: Motivační faktory

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka 11 byla věnována motivaci, která je u každého pracovníka samozřejmě individuální. Respondenti tedy opět mohli vybrat maximálně 3 faktory, jež jsou pro ně z hlediska motivace v zaměstnání nejdůležitější. Přehled odpovědí je znázorněn prostřednictvím grafu 26. Graf vyobrazuje fakt, že pro 135 respondentů (88 %) je v zaměstnání z hlediska motivace nejdůležitějším faktorem **mzda** či jiná forma finanční odměny. 98 respondentů považuje za motivující také **dobry kolektiv**.

Pro 56 respondentů je z pohledu motivace důležitá i **jistota zaměstnání** a celkem 43 respondentů se vyjádřilo, že je motivuje také uspokojivé pracovní prostředí. Možnost kariérního posunu či osobního rozvoje je motivující pro 43 respondentů. Naopak nejméně působí na motivaci rozvržení pracovní doby, což uvedlo 26 respondentů (17 %).

Otázka 12. Kolikrát jste v minulosti změnil/a zaměstnání?



Graf 27: Četnost změny zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Jelikož společnost Grammer má problémy s fluktuací, tak byla do dotazníkového šetření zahrnuta i otázka týkající se četnosti změny zaměstnání pracovníků v minulosti. Otázka 12 měla tedy za úkol odhalit, kolikrát zaměstnanci společnosti Grammer v minulosti změnili zaměstnání

Z grafu 27 je patrné, že nejvíce – 46 % (71 respondentů) – změnilo v minulosti své zaměstnání **2x až 3x**. Pro 40 respondentů (26 %) je pracovní poměr ve společnosti Grammer prvním či druhým zaměstnáním. Celkem 36 respondentů – 23% - poté změnilo své zaměstnání již 4x až 6x. Pouze 5 % (7 respondentů) vystřídalo v rámci své kariéry 7 či více zaměstnání. Ve společnosti se tedy příliš nevyskytují pracovníci, kteří své zaměstnání mění často.

9.3 Odpovědi na otázky dotazníkového šetření

Na začátku kapitoly 9 byly vymezeny otázky, na které měly odpovědět výsledky dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 154 respondentů, tedy přibližně třetina ze všech zaměstnanců společnosti.

Na jakých pracovních pozicích mají zaměstnanci větší tendenci opustit organizaci?

Tabulka 6: Závislost tendence ke změně zaměstnání na pracovní pozici

pracovní pozice:	Uvažujete o změně zaměstnání?			
	<i>ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>ne</i>
<i>dělnická pozice</i>	35	23	20	12
<i>nepřímá dělnická pozice</i>	5	19	3	1
<i>administrativní pozice</i>	1	4	17	14

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z uvedené tabulky 6 je zřejmé, že větší tendenci ke změně zaměstnání mají pracovníci na dělnických pozicích. Například 35 přímých dělníků a 5 dělníků nepřímých vážně uvažují o změně zaměstnání. Kdežto z administrativní oblasti vážně uvažuje o změně zaměstnání pouze 1 pracovník. Společnost má tedy výrazně větší problém s udržením dělnických pracovníků, proto návrhy na snížení fluktuace budou cílit primárně na tuto oblast pracovníků.

Jakým způsobem může společnost ovlivnit rozhodnutí zaměstnance o jeho setrvání ve společnosti?

Odpověď na tuto otázku lze podložit grafem 23 a 24, které zobrazují důvody odchodu a důvody, které by naopak zaměstnance přesvědčily k setrvání v organizaci. Společnost Grammer by se tedy měla zaměřit především na finanční ohodnocení takovým způsobem, aby odpovídalo odvedené práci (je tedy vhodné zvážit zavedení systému udělování mzdy závislé na výkonu). Dalším důvodem k setrvání by pro zaměstnance bylo poskytnutí benefitů či změna nadřízeného. Podrobně se touto otázkou zabývají návrhy a doporučení vedoucí ke snižování fluktuace na straně 62.

Jaký je vztah mezi délkou pracovního poměru zaměstnance a jeho a tendencí zůstat ve společnosti?

Třetí výzkumná otázka byla zvolena z toho důvodu, aby zjistila, jestli existuje nějaký vzájemný vztah mezi délkou pracovního poměru zaměstnance a uvažováním o odchodu ze společnosti. Tento vztah mezi délkou pracovního poměru a tendencí zůstat ve společnosti zobrazuje tabulka 7.

Tabulka 7: Závislost tendence ke změně zaměstnání na délce pracovního poměru

<i>Jak dlouho pracujete ve společnosti Grammer?</i>	<i>Uvažujete o změně zaměstnání?</i>			
	<i>ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>ne</i>
<i>méně než 1 rok</i>	9	8	7	8
<i>1–3 roky</i>	9	13	11	6
<i>4–7 let</i>	13	15	12	3
<i>8 let a déle</i>	10	10	10	10

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z uvedených tabulek vyplývá, že tendence zaměstnance zůstat ve společnosti není výrazně podmíněna délkou pracovního poměru. Lze tedy předpokládat, že odchody zaměstnanců neovlivňuje doba, po kterou jsou ve společnosti zaměstnáni.

10 Návrhy a doporučení

Výskyt fluktuace ve společnosti Grammer je až trojnásobně větší než je doporučovaná míra. Náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance jsou podle poznatků teoretické části ve výši 238 644 Kč (Vnoučková, 2013, s. 223). V případě, že průměrně odejde ze společnosti 136 pracovníků za rok, lze říci, že náklady na fluktuaci těchto pracovníků činí cca více než 32 milionů korun ročně.

Právě proto je nutné přijít na takové způsoby, kterými by si mohla společnost své zaměstnance udržet. Na základě poznatků praktické části tedy navrhuji následující opatření, která by mohla vést ke snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti Grammer.

Návrh 1

V dotazníkovém šetření respondenti nejčastěji uváděli, že by je ve společnosti udrželo zvýšení mzdy či poskytnutí benefitů. Zvýšení mzdy dle mého názoru není ideálním řešením především proto, že systém vyplácení mezd je stanoven formou tarifních tříd uvedených v kolektivní smlouvě. Navýšení mezd také není úplně vhodné z toho důvodu, že v dlouhodobějším hledisku není pro zaměstnance příliš motivující. Motivace pracovníků v této oblasti se však dá řešit zavedením účinného systému benefitů. Společnost Grammer sice nabízí svým zaměstnancům celou řadu benefitů jako například příspěvek na dovolenou, příspěvek na Vánoce, příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na stravování apod., ale i přesto 36 % respondentů tvrdí, že ve společnosti by je udrželo poskytnutí benefitů. Lze tedy předpokládat, že benefity nejsou zvoleny tak, aby měly pro zaměstnance motivační účinek. Proto navrhuji zavedení **systému benefitů**, tedy katalogu benefitů, ze kterého by si zaměstnanci mohli čerpat benefity do určité výše dle svých potřeb. Součástí nabízených benefitů by mohl být například příspěvek na dopravu či poukaz na návštěvu fyzioterapeuta (s ohledem na fyzickou náročnost práce). Aby se částečně zamezilo odchodu pracovníků, platil by tento systém pouze pro zaměstnance po roce pracovního poměru, kteří by neměli evidované absence a pracovní neschopnosti v daném měsíci, a to ve výši 500 Kč. V případě, že počítám s 346 zaměstnanci (k 1. 1. 2016, zdroj: informace poskytnuté personálním oddělením), jejichž pracovní poměr trvá déle než 1 rok, byly by náklady na systém benefitů pro tyto zaměstnance ve výši maximálně

173 000 Kč měsíčně (cca 2 miliony za rok). Tato částka se však může lišit, jelikož se musí počítat s tím, že ne všichni zaměstnanci by splnili podmínku nulové absence a pracovní neschopnosti.

Návrh 2

V návaznosti na nedostatečné odměňování bych ráda společnosti navrhla zavedení **kvartálního hodnocení nejlepšího pracovníka** z každého úseku. Vyhodnocení nejlepšího pracovníka by měli na starost přímí nadřízení, přičemž by brali v potaz otázku výkonu, počtu absencí, počtu dní strávených v pracovní neschopnosti a podobně. Zavedením tohoto systému by se v pracovnících probudila soutěživost, která povětšinou vede ke zvýšení pracovní motivace. Odměnou pro nejlepšího pracovníka by byla poukázka na 1 000 Kč do obchodního centra. Pro vyhlášení nejlepšího pracovníka by ve vstupní hale byla zřízena speciální nástěnka, kde by tito pracovníci byli jmenováni. Pokud počítám se sedmi útvary (2 haly, 2 sklady, šicí dílna, 2 kanceláře), byly by náklady na toto opatření 7 000 Kč kvartálně. Pořizovací cena nástěnky je poté cca 750 Kč. Roční náklady na hodnocení nejlepších pracovníků by tedy byly ve výši 28 000 Kč.

Návrh 3

Ke zvýšení výkonu ve společnosti a zároveň snížení fluktuace je nutné motivovat nejen řadové zaměstnance, ale také jejich nadřízené. Jako třetí doporučení z mé strany je udělování **roční odměny pro vedoucí pracovníky** ve výši 100 % průměrné mzdy. Tato odměna by se mohla skládat ze dvou složek, a to odměna ve výši 50 % z průměrné mzdy za nejnižší fluktuaci vedeného týmu v rámci společnosti a odměna ve výši 50 % průměrné mzdy za plnění norem. Toto opatření by vedlo k tomu, že vedoucí pracovníci by měli důvod motivovat své podřízené.

Návrh 4

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že téměř 34 % respondentů by společnost opustilo z důvodu špatného vztahu s nadřízeným. 20 % respondentů dokonce uvedlo, že změna nadřízeného by je přiměla ve společnosti zůstat. Zaměstnanci si převážně stěžují na neschopnost nadřízených či neodpovídající komunikaci. Proto bych jako jedno z opatření na omezení fluktuace prováděla 1x ročně **školení vedoucích pracovníků**. Obsahem školení by byla především otázka komunikace,

využívání manažerských nástrojů k motivaci apod. Cenový rozsah školení pro jednoho vedoucího pracovníka se pohybuje kolem 4 500 Kč. V případě 17 nadřízených pracovníků by náklady činily 76 500 Kč za rok.

Návrh 5

V souvislosti se zavedením rozsáhlejšího systému komunikace a zpětné vazby by se ve společnosti umístily **schránky důvěry**. Do těchto schránek by mohli zaměstnanci vhazovat své připomínky, popř. vyplněný anonymní dotazník zaměstnance, který by byl k dispozici v blízkosti schránek. Tyto schránky by byly samozřejmě umístěny tak, aby nebylo možné z kamerových záznamů identifikovat konkrétní pracovníky. Vyhodnocování materiálů ze schránek by probíhalo 1x za kvartál, a to externí personální firmou. Následně by pak externí pracovník seznamoval s výsledky vedení společnosti. Pořizovací cena jedné schránky se pohybuje okolo 650 Kč. Hodinová mzda externího pracovníka činí 180 Kč. V případě, že by se vyhodnocováním a případně i rozhovory se zaměstnanci věnoval 10 hodin v kvartálu, činily by celkové náklady na 3 schránky 9 150 Kč.

Návrh 6

Pro zaměstnance je v neposlední řadě velmi důležitá zpětná vazba spojená s uznáním či oceněním. Šestým návrhem na snížení fluktuace je tedy **pravidelné konání hodnotících pohovorů s přímým nadřízeným**. Tyto pohovory by měli být přínosné jak pro zaměstnance, tak celkově pro vedení společnosti. Zaměstnanec by se prostřednictvím tohoto pohovoru měl například dozvědět, jak jeho práci vnímá přímý nadřízený a naopak by měl mít možnost vyjádřit svůj názor ohledně vykonávané pracovní činnosti. Náklady na hodnotící pohovory jsou poté závislé na průměrné hodinové mzdě vedoucího pracovníka a samotných pracovníků. Tyto náklady jsou však kompenzovány spokojenějšími zaměstnanci, případně novými nápady a postřehy ze strany pracovníků, které mohou být pro společnost určitou formou zpětné vazby.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat fluktuaci ve společnosti Grammer a poté navrhnout taková opatření, která by vedla ke snížení míry fluktuace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců v tomto podniku. Fluktuace v této práci byla pojata více s ohledem na odchody zaměstnanců, jelikož právě odchody zaměstnanců shledává vybraná společnost za problematické. Práce byla rozdělena na 2 části – část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část této práce byla věnována teoretickým poznatkům o problematice adaptace či motivace zaměstnanců v souvislosti s fluktuací. V teoretické části práce byla samozřejmě řešena samotná fluktuace, její příčiny, dopady a náklady, které pro každou společnost skýtá. V neposlední řadě byly stanoveny metody, pomocí kterých lze tento jev měřit.

Praktická část bakalářské práce se věnovala konkrétní analýze fluktuace ve společnosti Grammer. V praktické části byly tedy aplikovány vybrané metody měření fluktuace na vybranou společnost. Nedílnou součástí praktické části této práce byl také průzkum provedený pomocí dotazníkového šetření, kterého se účastnilo 154 respondentů. Dotazník se skládal z 16 otázek (viz příloha 1), které byly zaměřeny například na spokojenost s finančním ohodnocením, s pracovním prostředím, ale i na důvody, kvůli kterým by zaměstnanci odešli ze společnosti anebo v ní naopak zůstali.

Výsledky dotazníkového šetření poukázaly na fakt, že zaměstnanci odcházejí nejčastěji z důvodu neodpovídajícího finančního ohodnocení, špatných vztahů s nadřízeným, neuspokojivého pracovního prostředí či ze zdravotních důvodů. Naopak ve společnosti by je přimělo zůstat zvýšení mzdy, poskytnutí benefitů a změna nadřízeného. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že častěji uvažují o změně zaměstnání pracovníci na dělnických pozicích, na které by se společnost měla v rámci snižování fluktuace primárně zaměřit.

Společnost Grammer by tedy měla věnovat svou pozornost především oblastem, které zaměstnance neuspokojují, a kvůli kterým by byli schopni ukončit pracovní poměr.

Na základě informací získaných z dotazníkového šetření byla společnosti Grammer navržena určitá doporučení, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím i ke snížení nežádoucí míry fluktuace. Zejména se jedná o zavedení účinného systému benefitů, pravidelné hodnocení nejlepších pracovníků, nebo také každoroční školení vedoucích pracovníků, které by zlepšilo komunikaci s podřízenými.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-716-9614-8.

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

BOUDREAU, John a Wayne CASCIO, 2011. *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. 2nd ed. New Jersey: Pearson Education. ISBN 978-0-13-707092-3.

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

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

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI, 2009. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2654-0.

KOCIANOVÁ, Renata, 2011. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6933-2.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2012. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

LOCHMANOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika – Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media s.r.o.. ISBN 978-80-7402-282-1.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 2., aktual. a dopl. Vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Marie Novotná. 1. vyd. Praha : Aspi. 208 s. ISBN 80-7357-019-X.

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

Elektronické zdroje

Grammer AG: *Historie* [online]. 2017 [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <https://cz.grammer.com/o-spolecnosti-grammer/profil-spolecnosti/historie.html>

GRUNTOVÁ KOLINGEROVÁ, Hana, 2013. Indikátory pro hodnocení výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. *Evaluační teorie a praxe* [online]. 2015, (01), 91-118 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/hodnoceni-vykonnosti/>

Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012. HR Monitor [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

REIB, Christian, 2014. Fluktuation: Mitarbeiterfluktuation. *Personaler Online* [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>

Ostatní zdroje

Grammer CZ, s.r.o., 2015. *Prezentace Innovation in Safety & Comfort*. [online]. [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: https://cz.grammer.com/fileadmin/user_upload/Prezentace_2015_CZ.pdf

Výroční zprávy a interní materiály společnosti Grammer CZ, s.r.o., 2014 - 2016.

Seznam grafů

Graf 1: Křivka přežití.....	27
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví.....	33
Graf 3: Důvody odchodu zaměstnanců v roce 2015.....	34
Graf 4: Důvody odchodu zaměstnanců v roce 2014.....	36
Graf 5: Důvody odchodu zaměstnanců v roce 2015.....	37
Graf 6: Délka pracovního poměru zaměstnanců odcházejících v roce 2015.....	37
Graf 7: Přehled odchodů zaměstnanců v roce 2015.....	38
Graf 8: Důvody odchodu zaměstnanců v roce 2016.....	39
Graf 9: Délka pracovního poměru zaměstnanců odcházejících v roce 2016.....	40
Graf 10: Přehled odchodů zaměstnanců v roce 2016.....	40
Graf 11: Míra odchodů.....	44
Graf 12: Pohlaví respondentů.....	46
Graf 13: Věková struktura respondentů.....	47
Graf 14: Pracovní pozice respondentů.....	47
Graf 15: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	48
Graf 16: Délka pracovního poměru respondentů.....	49
Graf 17: Doporučení zaměstnání ve společnosti Grammer.....	50
Graf 18: Doba na zapracování nového zaměstnance.....	51
Graf 19: Spokojenost s pracovní dobou.....	51
Graf 20: Spokojenost s pracovním prostředím.....	52
Graf 21: Spokojenost s finančním ohodnocením.....	53
Graf 22: Uvažování o změně zaměstnání.....	54
Graf 23: Důvody ke změně zaměstnání.....	55
Graf 24: Podmínky setrvání v organizaci.....	56
Graf 25: Plánování změny zaměstnání.....	57
Graf 26: Motivační faktory.....	58
Graf 27: Četnost změny zaměstnání.....	59

Seznam obrázků

Obrázek 1: Psychologická smlouva: dvě strany – varianty vzájemných očekávání	11
Obrázek 2: Mapa zastoupení společnosti Grammer	31
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Grammer.....	33

Seznam tabulek

Tabulka 1: Žádoucí a nežádoucí důsledky procesů pracovní mobility	21
Tabulka 2: Analýza míry přežití	27
Tabulka 3: Závislost nedoporučení zaměstnání na pracovní pozici	50
Tabulka 4: Závislost odchodu ze společnosti na finančním ohodnocení	53
Tabulka 5: Závislost změny zaměstnání z čas. hlediska na finančním ohodnocení	57
Tabulka 6: Závislost tendence ke změně zaměstnání na pracovní pozici	60
Tabulka 7: Závislost tendence ke změně zaměstnání na délce pracovního poměru	61

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance společnosti Grammer

Příloha 1

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI GRAMMER

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Lenka Ditrichová a jsem studentkou oboru Personální management v průmyslových podnicích na MÚVS, ČVUT v Praze. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží k vypracování mé bakalářské práce na téma Analýza fluktuace zaměstnanců ve společnosti Grammer.

Instrukce: Není-li uvedeno jinak, zakroužkujte u každé otázky jednu možnost, která nejvíce vystihuje Váš názor. Chtěla bych Vás ujistit, že dotazník je naprosto anonymní a informace, které získám, nebudou nijak zneužity.

Děkuji za Váš čas.

Lenka Ditrichová

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Grammer?

- a) méně než 1 rok b) 1–3 roky c) 4 – 7 let d) 8 let a déle

2. Doporučil/-a byste zaměstnání ve společnosti Grammer svým známým (blízkým)?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

3. Měl/-a jste při nástupu dostatečný čas na zapracování?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

4. Jste spokojen/-a s délkou a rozvržením pracovní doby?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

5. Jste spokojen/-a s prostředím, ve kterém pracujete?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

6. Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá odvedené práci?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

7. Uvažujete o změně zaměstnání?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

8. Pokud uvažujete o odchodu ze společnosti Grammer, z jakého důvodu? Označte prosím nejvýše 3 možnosti.

- a) nízká mzda
b) špatné vztahy na pracovišti s kolegy
c) špatné vztahy na pracovišti s nadřízeným
d) neuspokojivé pracovní prostředí (prach, hluk apod.)
e) zdravotní důvody
f) nemožnost dalšího vzdělávání a kariérního posunu
g) nezajímavá práce
h) jiné: _____

9. Pokud uvažujete o odchodu ze společnosti Grammer, co by Vás přimělo zůstat na současné pozici? Označte prosím nejvýše 3 možnosti.

- a) zvýšení mzdy
b) poskytnutí benefitů, konkrétně: b1) stravenky, b2) příspěvek na dopravu, b3) jiné: _____
c) zlepšení pracovních podmínek, konkrétně: _____
d) jistota zaměstnání
e) zlepšení pracovních vztahů
f) změna nadřízeného
g) možnost kariérního posunu
h) jiné: _____

10. Vaše současné zaměstnání chcete:

- a) změnit co nejdříve
b) změnit do 1 roku
c) změnit během několika let
d) neměnit (chci zůstat ve společnosti Grammer dlouhodobě)

11. Co je pro Vás z hlediska motivace v zaměstnání nejdůležitější? Označte prosím nejvýše 3 možnosti.

- a) mzda (finanční odměna)
b) dobrý kolektiv
c) možnost kariérního posunu
d) jistota zaměstnání
e) rozvržení pracovní doby
f) uspokojivé pracovní prostředí

12. Kolikrát jste v minulosti změnil/-a zaměstnání?

- a) 0–1x b) 2–3x c) 4–6x d) více než 7x

13. Na jaké pracovní pozici pracujete ve společnosti Grammer?

- a) dělnická pozice (DIR)
b) nepřímá dělnická pozice (INDIR)
c) administrativní pozice (THP)

14. Vaše pohlaví:

- a) muž
b) žena

15. Jaký je Váš věk?

- a) 20 let a méně b) 21–30 let c) 31–40 let d) 41–50 let e) 51 let a více

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
b) výuční list
c) středoškolské s maturitou
d) vysokoškolské

