

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Turnover of employees in a particular enterprise

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.

MAROUŠKOVÁ

KATEŘINA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Maroušková	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	437567
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Ústav řízení a ekonomiky podniku				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název bakalářské práce anglicky:
Turnover of employees in a particular enterprise

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem bakalářské práce je analyzovat míru fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti a zjistit, které faktory ji nejvíce ovlivňují.
PŘÍNOS: Přínosem práce bude navržení opatření, která povedou ke snížení fluktuace zaměstnanců ve zkoumané společnosti.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část; 3. Praktická část; 4. Závěr

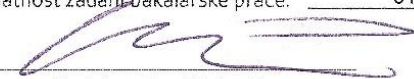
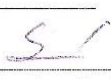

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007.
BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009.
MILKOVICH, Gerge T. a John W. BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993.
VNOUČKOVÁ, Lucie. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart, 2013.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D., FS ČVUT v Praze, Ústav řízení a ekonomiky podniku


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 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

23-03-2017
Datum převzetí zadání

 Podpis studenta(ky)

MAROUŠKOVÁ, Kateřina. *Fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti*. 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 zpřístupňování 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

V první řadě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za poskytnuté rady, věcné připomínky, ochotu a trpělivost při konzultacích a během zpracování mé bakalářské práce. Dále pak mé poděkování patří personálnímu oddělení, vedoucímu výroby a zaměstnancům vybrané společnosti.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá fluktuací a pracovní spokojeností, konkrétněji analýzou faktorů vedoucí k odchodu zaměstnanců. Cílem bakalářské práce je analyzovat míru fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti a zjistit, které faktory ji nejvíce ovlivňují. Problémové faktory budou zjištěny na základě dotazníkového šetření a budou zpracovány pomocí statistických metod, metody dedukce, indukce a syntézy. Na základě výsledků budou navržena vhodná opatření, které povedou ke snížení fluktuace a větší spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

Klíčová slova

Fluktuace, míra fluktuace, příčiny fluktuace, pracovní spokojenost, stabilizace pracovníků.

Abstract

This bachelor thesis deals with employee turnover and job satisfaction, more specifically by analysing the factors which cause the leaving of employees. The aim of the bachelor thesis is to analyse the rate of employee turnover in the particular enterprise and to determine which factors affect it most. Problem factors will be identified through a questionnaire survey and will be processed using statistical methods, deduction methods, induction and synthesis. Based on the results, measures will be proposed to reduce employee turnover and more employee satisfaction in the enterprise.

Key words

Employee turnover, rate of employee turnover, causes of turnover, job satisfaction, stabilization of employees.

Obsah

Úvod	8
1. Fluktuace zaměstnanců	11
1.1. Pojem fluktuace zaměstnanců	11
1.1.1. Druhy fluktuace	11
1.2. Měření fluktuace zaměstnanců	12
1.3. Příčiny fluktuace	14
1.4. Dopady fluktuace na podnik	16
1.5. Možnosti snížení fluktuace zaměstnanců	18
2. Pracovní spokojenost	23
2.1. Pojem pracovní spokojenost	23
2.2. Teorie pracovní spokojenosti a motivace	24
2.2.1. Teorie jednofaktorová	24
2.2.2. Teorie dvoufaktorová	25
2.3. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	26
2.4. Vztah pracovní spokojenosti a fluktuace zaměstnanců	30
3. Představení společnosti	33
4. Fluktuace zaměstnanců v letech 2012 - 2016	35
4.1. Výpočet míry fluktuace	35
4.2. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o.	37
5. Zjišťování spokojenosti zaměstnanců	39
5.1. Realizace a průběh dotazníkového šetření	39
5.2. Vyhodnocení a rozbor dat	39
5.3. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	49
5.4. Navrhovaná opatření	51
Závěr	54
Seznam použité literatury	56
Seznam obrázků	59
Seznam tabulek	60
Seznam grafů	61
Seznam příloh	62
Přílohy	63

Úvod

Bakalářská práce se zabývá problematikou fluktuace zaměstnanců a analýzou faktorů vedoucí k odchodu zaměstnanců. Pro praktickou část byla vybrána firma XY s.r.o., která se potýká s problémem vysoké fluktuace a neustále trpí nedostatkem zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je analyzovat míru fluktuace a zjistit, které faktory ji nejvíce ovlivňují. Metodika práce bude zpracována na základě analýzy sekundárních a primárních zdrojů dat. Primární zdroje budou získány na základě dokumentů společnosti a dotazníkového šetření, které se bude zabývat analýzou spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Získané výsledky budou zpracovány pomocí statistických metod - relativní četnosti a absolutní četnosti. Data budou přehledně zpracována pomocí tabulek a grafů v Microsoft Excel 2013. Dalšími metodami, které budou použity, bude metoda syntézy, dedukce a indukce, které jsou využity pro agregaci nových poznatků získané analýzou vybrané společnosti a také pro vyhodnocení dotazníkového šetření. Na základě současných stavů a zjištěných výsledků budou navržena vhodná opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti a zlepšení míry fluktuace zaměstnanců v budoucnu.

Pro průzkum jsou stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Jsou zaměstnanci spokojeni s faktory, které považují za nejdůležitější?
2. Je mzdové ohodnocení důležitějším faktorem v zaměstnání, se kterým jsou zároveň zaměstnanci nejvíce nespokojeni?
3. Kvůli jakým faktorům by zaměstnanci uvažovali o odchodu a jsou shodné s faktory, se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni?

Fluktuace je často řešeným tématem a problémem mnoha firem. Podle různých autorů je fluktuace zaměstnanců do určité míry považována za zdravou. S nulovou fluktuací by společnosti ztratily svou konkurenceschopnost a mohly by stagnovat. Odborná literatura uvádí, že ideální míra fluktuace se pohybuje kolem 5 % až 7 %. Naopak příliš vysoká fluktuace má ve firmách negativní dopady na chod společnosti a zaměstnance. S fluktuací souvisí také spokojenost zaměstnanců, proto druhým řešeným tématem v této bakalářské práci je zaměstnanecká spokojenost. Každá společnost by se měla snažit, aby do určité míry byli zaměstnanci spokojeni, protože spokojený zaměstnanec dosahuje dobrých pracovních výkonů a jeho duševní zdraví je v rovnováze.

V teoretické části bude na základě odborné literatury vysvětlen pojem fluktuace, druhy fluktuace a způsoby měření míry fluktuace. Budou řešeny nejčastější příčiny fluktuace, ať už působící vlivem podniku nebo vznikající mimo podnik. Další kapitola bude pojednávat o dopadech fluktuace na podnik, které mohou být jak negativní, tak i pozitivní. V části zabývající se fluktuací budou také popsány možnosti, jak lze fluktuaci snížit. V druhé části teorie bude řešena spokojenost zaměstnanců, která si je blízká s motivací a má na fluktuaci zaměstnanců vliv. Dále budou zmíněny faktory, které spokojenost ovlivňují a v závěru bude vysvětlen vztah mezi spokojeností a fluktuací zaměstnanců.

Praktická část začne představením společnosti XY s.r.o. a výpočtem míry fluktuace v letech 2012 - 2016, která je aktuálním problémem mezi zaměstnanými ve společnosti. Hlavní část se bude týkat dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců. V úvodu této části bude popsána realizace a průběh dotazníkového šetření a následně bude celý dotazník vyhodnocen. V závěru praktické části budou výsledky shrnuty a pro společnost bude navrženo vhodné opatření.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Fluktuace zaměstnanců

1.1. Pojem fluktuace zaměstnanců

Pojem fluktuace pochází z latinského názvu „fluctuare“. Toto slovo může být přeloženo jako „*houpat se na vlnách*“ nebo také „*pohyb sem a tam*“. Pojem je využíván převážně v přírodních vědách a byl převzat rovněž do managementu (Vnoučková, 2013, s. 13). V managementu, konkrétně v personálním řízení, znamená fluktuace nepravidelný pohyb zaměstnanců z organizace a do organizace (Armstrong, 2007). Někteří autoři ale pojem vysvětlují jako pohyb zaměstnanců pouze z organizace. Fluktuace má další řadu definic, např. Milkovich a Boudreau (1993, s. 390) uvádějí, že „*odchod pracovníků z organizace je ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno*“.

Dobbs (2001) ve svém článku „Jak udržet své nejlepší a nejchytřejší zaměstnance“ říká, že určitá míra fluktuace zaměstnanců může být pro společnost i pozitivní. V důsledku odchodu zaměstnanců se mohou otevřít dveře pro zaměstnance, kteří by mohli být povýšeni, a tím jim nabídnou kariérní růst. Nebo by mohl být uskutečněn nábor nových talentů, kteří do společnosti mohou přinést nové nápady. Pokud ale společnost bude vykazovat nadměrnou ztrátu personálu, je to pro ni velmi nákladný jev a celou společnost to může značně rozvrátit.

1.1.1. Druhy fluktuace

Fluktuace zaměstnanců se rozlišuje dle několika kritérií. Podle teorie Reiße (Vnoučková, 2013) se dělí fluktuace na:

- Přírozenou – např. odchod do důchodu, smrt zaměstnance.
- V rámci organizace – např. kariérní růst, změna pracovního umístění.
- Ven z organizace – podání výpovědi ze strany zaměstnance, který následně nastoupí do jiné společnosti.

Společnost Monster rozlišuje tři typy fluktuace:

- Sezónní fluktuace – je zapříčiněna pozicemi, které poskytují možnost zaměstnání pouze v určitém období.
- Fluktuace za odpovědností – pokud nemají zaměstnanci ve společnosti kam postupovat, odcházejí do zaměstnání, kde mají větší kariérní možnosti.

- Hromadný odchod – může způsobit nový manažer, se kterým zaměstnanci nevycházejí, spor kvůli nesrovnalostem ve mzdách atd.

V neposlední řadě se může také fluktuace zaměstnanců rozdělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. Nedobrovolná fluktuace je většinou za hrubé porušení kázně. Dobrovolná fluktuace je z vlastní vůle zaměstnance, který odchází z podniku ze subjektivních příčin. Do celkového počtu zaměstnanců, kteří odešli ze společnosti, se zahrnuje i snižování stavů, odchody zaměstnanců z vlastní vůle apod. (Branham, 2009).

1.2. Měření fluktuace zaměstnanců

Není stanovena žádná hranice míry fluktuace, kdy začíná mít negativní vliv pro organizaci. Záleží, na jakém typu trhu práce se organizace vyskytuje. Pokud organizace nemá problém s náborem nových zaměstnanců za relativně nízké náklady, je snadnější si udržet kvalitu služeb i přesto, že míra fluktuace je vysoká. Když je ale nábor nových zaměstnanců obtížný a jeho délka trvá několik týdnů, může být vysoká míra fluktuace pro organizaci velmi ohrožující. (Abadi, 2008)

Pro zjištění velikosti fluktuace se využívá jednoduchých vzorců např. podle Armstronga (2007, s. 315):

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (rok)}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období (rok)}} \times 100 [\%]$$

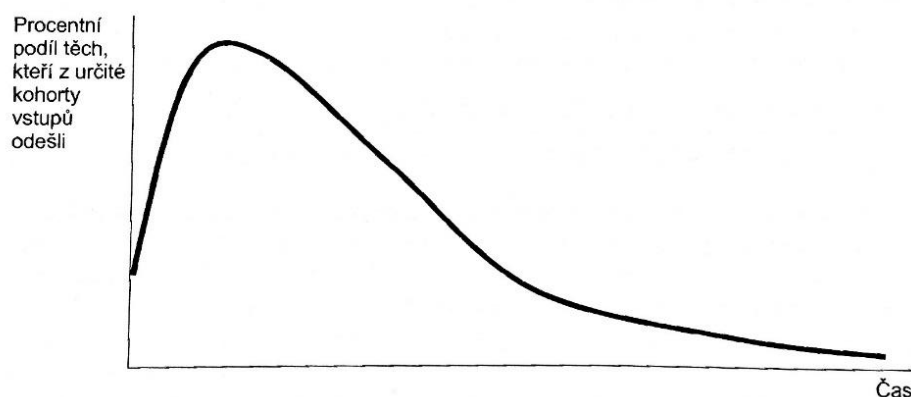
Tento vzorec je v praxi nejvíce používaný ukazatel při výpočtu míry fluktuace v organizacích. Tato metoda výpočtu má ale svá určitá omezení, jelikož stanoví hodnotu fluktuace za období a dále už nezkoumá podrobnější strukturu odchodu zaměstnanců. Nestanoví z jakých pozic nebo po jaké době od nástupu zaměstnanci ukončují svůj pracovní poměr. Aby mohl zaměstnavatel řešit příčiny fluktuace, jsou pro něj tyto informace mnohdy důležitější a proto je potřeba zkoumat fluktuaci detailněji. (Armstrong, 2007)

Také je možnost zkoumat hlouběji stabilitu zaměstnanců, která se vypočítá následujícím vzorcem (Armstrong, 2007, s. 317):

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100 [\%]$$

„Tento ukazatel naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku, a tedy ukazuje míru kontinuity zaměstnání“ (Armstrong, 2007, s. 317). Dále je možnost zkoumat příčiny fluktuace zaměstnanců průběžnými výzkumy, např. výzkumem pracovní spokojenosti zaměstnanců, který bude využit v praktické části.

Odchody zaměstnanců je možné analyzovat metodou míry přežití, která je užitečná zejména pro plánovače lidských zdrojů. Míra přežití znázorňuje podíl pracovníků, kteří nastoupili v určitém období a kteří jsou ve společnosti zaměstnáni po dobu několika měsíců nebo let. Určitá období mohou být vyjadřována v podobě „křivky přežití“, viz obrázek 1. (Armstrong, 2007, s. 317)



Obr. 1 Křivka přežití

V mnoha situacích vypadá základní tvar této křivky velmi podobně. Armstrong (2007) ve své knize dává příklad na skupině absolventů, kteří mají určité vzdělání. Po dvou letech od nástupu absolventů do společnosti byla uskutečněna analýza, ve které bylo zjištěno, že z původních dvaceti absolventů stále pracovalo už jen pouhých deset, tedy míra přežití byla 50 %.

Ideální míra fluktuace je kolem 5 až 7 % a záleží na tom, v jaké situaci je trh práce, na co se daná organizace zaměřuje a také v jaké fázi se společnost nachází (Branham, 2009).

Podle výzkumů HR Monitor z roku 2012 byla míra fluktuace v ČR okolo 11,5 %, přičemž míra fluktuace neustále roste. V roce 2016 dosáhla míra fluktuace 14 % (Personalista, 2016) a předpověděla to i společnost Hay Group (2013), která ve svém globálním výzkumu uvedla, že v roce 2018 bude míra fluktuace v Evropě dosahovat 18 %. Portál personalista.com (2016) uvádí, že v dnešní době nejčastěji mění práci lidé ve věku 20 - 21 let a lidé okolo 26 let. Většinou jsou to absolventi, kteří po roce ve svém prvním zaměstnání zjistí, že chtějí změnu. Mezi rizikové oblasti v České republice, kde je velká fluktuace, patří práce ve výrobě, v médiích, žurnalistice a polygrafii a v závěru žebříčku se objevuje zdravotnictví.

1.3. Příčiny fluktuace

Na fluktuaci zaměstnanců může působit velká řada vlivů. Ty se mohou vzájemně kombinovat, čímž mohou ovlivnit či urychlit odchod pracovníků z podniku. Faktory ovlivňující fluktuaci se mohou dle různých autorů dělit do několika kategorií. Např. Nový a Surynek (2006) rozdělují faktory do tří skupin:

- **Faktory mimopodnikové povahy** – tyto faktory nemůže podnik nijak ovlivnit a kontrolovat. Jedná se především o vztah mezi nabídkou a poptávkou po pracovních místech (pokud je nabídka práce vyšší než poptávka, fluktuace zpravidla bývá větší – „je z čeho vybírat“). Dále mají vliv také prestiž a atraktivita jednotlivých povolání či umístění podniku v rámci regionu (konkurence jiných zaměstnavatelů a tím vyšší nabídka práce).
- **Faktory podnikové povahy** – faktory tohoto typu podnik přímo vytváří, tudíž je ovlivňuje a kontroluje. Existuje celá řada těchto faktorů, které se následně mohou dělit do podskupin. Ze základních jsou to např. nízký výdělek, nevyhovující organizace práce, nevyhovující pracovní podmínky či pracovní režim, špatné jednání nadřízeného (nespravedlivé hodnocení, nevhodné chování apod.), neporozumění si s kolegy (rozbroje, neochota spolupráce apod.), nevyužití kvalifikace zaměstnance, neperspektivní zaměstnání, neumožnění pracovního růstu a další.
- **Faktory dané osobními charakteristikami pracovníků** – osobní charakteristiky pracovníků a z nich vyplývající příčiny fluktuace mohou být pohlaví (muži mění práci častěji než ženy), věk (mladší lidé častěji střídají zaměstnání), rodinný stav a

počet dětí (fluktuační se více týká svobodných a bezdětných – ochota se za práci stěhovat, nemají závazky apod.), délka praxe v podniku (čím déle je zaměstnanec u jednoho zaměstnavatele, tím spíše u něj také vydrží). Dále také profese (dělníci střídají zaměstnání více) a vzdělání (lidé s vyšším vzděláním mají nižší fluktuační), což ovšem dle mého názoru ne zcela platí, jelikož lidé s vyšším vzděláním mají na trhu práce větší možnosti a mají možnost v podstatě kdykoliv změnit práci.

Naopak Branham (2009) ve své knize uvádí 7 důvodů, proč zaměstnanci z podniků odcházejí. Prvním důvodem je určitá představa nového zaměstnance o jeho pozici, která ale tyto očekávání nesplňuje a tak se rozhodne odejít. Druhým důvodem často bývá nesoulad mezi pracovní pozicí a zaměstnancem např. pokud úkoly jsou nudné, monotónní nebo nejsou pro zaměstnance výzvou. Dalším důvodem je málo koučování a špatně provedená či vůbec nepraktikovaná zpětná vazba. Čtvrtým důvodem fluktuační je málo možností pro karierní růst a příliš malý prostor pro rozvoj. Jako pátý důvod uvádí autor pocit nedocení a neuznání, který je pro zaměstnance velmi důležitým faktorem, ale ve společnostech je na tento činitel zapomínáno. Předposledním důvodem je stres z přepracování a nerovnováhy mezi prací a osobním životem, který je velkým problémem a velké množství stresu přináší i nevyžádané následky. Posledním sedmým důvodem fluktuační jsou vztahy s nadřízenými a ztráta jejich důvěry.

Jak je vidět, příčin, kvůli kterým zaměstnanci odcházejí ze zaměstnání, je mnoho a každý autor tyto příčiny specifikuje vlastním způsobem. Pro zaměstnavatele je důležité těmto příčinám porozumět, úspěšně je řídit a eliminovat. Je důležité jim porozumět i z důvodu toho, že jak uvádí Branham (2009), téměř 90 % manažerů má za to, že lidé nejčastěji odcházejí z podniků kvůli nabídce vyššího příjmu u jiného zaměstnavatele. Provedený výzkum ovšem naopak ukázal, že stejné procento odcházejících zaměstnanců neodchází kvůli penězům, ale z jiných důvodů nefinančního charakteru. Tento obrovský rozpor vede k neefektivnímu řešení fluktuační zaměstnanců ve firmách, které musí vynaložit nemalé finanční prostředky k získávání a školení nových zaměstnanců, kteří jim pak stejně brzy odejdou.

Nefinanční důvody brzkého odchodu zaměstnanců uvádí web personalista (2009). Popisuje pět nejčastějších příčin, kdy zaměstnanci odcházejí krátce po nástupu do nové práce. Všechny tyto příčiny by měli manažeři brát v úvahu a snažit se je eliminovat.

- Za prvé se jedná o nenaplnění očekávání z nového zaměstnání, což může být způsobeno nadměrnou snahou personalistů nalákat kandidáty na danou pozici a tudíž jejím „přikrášením“ tak, že zaměstnanec následně např. dělá podřadnější práci, než očekával.
- Druhým důvodem je často nedostatečný (či nedostatečně rychlý) kariérní postup, který byl kandidátovi slibovaný a kterého se mu nedostává. Branham (2009) kariérní růst uvádí na první místo jako důvod, který zaměstnanci uvedli na otázku „Proč jste odešli?“ nejčastěji.
- Nový zaměstnanec má často jiný pohled na problematiku řešenou ve firmě a může navrhnout různá inovativní řešení, která ovšem jeho vedoucí nepřijme. To může vést k frustraci a nespokojenosti pracovníka a stane se tak třetím důvodem k odchodu.
- Čtvrtá příčina odchodu zaměstnance může nastat tehdy, pokud jsou na něho kladeny velké nároky i přesto, že se ještě nestihl adaptovat na nové prostředí. Vzhledem k tomu, že každý, i sebezkušenější člověk, potřebuje nějaký čas na zapracování a rozkoukání se v nové organizaci mohou se přehnané požadavky stát snadno důvodem k odchodu.
- Poslední hlavní příčina souvisí se školením zaměstnanců. V případě, že má pracovník vykonávat určitou činnost a není k této činnosti dostatečně proškolen, na pracovní pohodě mu to jistě nepřidá a opět je to častý důvod k jeho odchodu.

1.4. Dopady fluktuace na podnik

Fluktuace zaměstnanců způsobuje mnoho negativních dopadů vznikajících v podniku. Ovlivňuje pracovní výkon, efektivní fungování firmy a jeho konkurenceschopnost. Fluktuace může mít i pozitivní dopady, které naopak vedou k prosperitě společnosti. Záleží na typu pozice a na tom, jak specializovaný zaměstnanec z podniku odchází. Tziner a Birati (1996) rozlišují funkční a disfunkční fluktuaci. Funkční fluktuaci popisují jako tu „dobrou“, kdy zaměstnanec je málo výkonný a díky odchodu může firma přijmout více schopnějšího pracovníka nebo si vychovat od základů nové talenty či absolventy. Opakem je fluktuace disfunkční, která má negativní dopady na podnik. Podle autorů přináší vysoké náklady na získání nových zaměstnanců, jejich adaptaci a zaškolení a celkově působí

na snížení výkonu v podniku, čímž může být ohrožena i konkurenceschopnost dané společnosti.

- Negativní dopady na podnik
 - S odchodem zaměstnanců, kteří mají již určité dovednosti, schopnosti a znají informace důležité pro firmu, odchází i know-how z firmy.
 - Kromě know-how může zaměstnanec přetáhnout i část zákazníků do nové společnosti.
 - V důsledku s nedostatkem pracovníků může váznout výkon a některé služby/zboží mohou být zpožděny či vůbec nedodány, v tomto případě ztrácí podnik své zákazníky a vytváří si tak špatnou pověst.
 - Vynaložení prostředků, které jsou třeba k náboru, adaptaci a rozvoji nového zaměstnance.
 - V podniku hrozí ohrožení pracovní morálky mezi zaměstnanci, kteří dostali práci navíc za bývalého zaměstnance, ti pak musí pracovat přesčas a při náboru se podílet na zaučení. (Branham, 2009)
- Velkou složkou v negativních dopadech jsou finanční náklady, které mohou být na základě odchodu pracovníka velmi vysoké. Armstrong (2007, s. 319) dělí náklady následovně:
 - „náklady spojené s odchody – mzdové a administrativní náklady“;
 - „přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory atd.)“;
 - „nepřímé náklady času stráveného personalistami a liniiovými manažery při získávání a výběru náhradníků“;
 - „přímé náklady orientace náhradníků (vstupní kurzy, zpracování, poskytované manuály atd.)“;
 - „nepřímé náklady času vynaloženého personalistami a liniiovými manažery na orientaci nových pracovníků“;
 - „přímé náklady vzdělávání náhradníků, aby si osvojili nezbytné dovednosti“;
 - „nepřímé náklady času vynaloženého liniiovými manažery a ostatním personálem při vzdělávání a výcviku náhradníků“;

- „ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než byl nalezen náhradník“;
- „ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zpracují“.
- Pozitivní dopady na podnik
 - Manažeři musí počítat s tím, že nulová fluktuace je nemožná a rozhodně nežádoucí. Pokud by fluktuace byla velmi nízká, je třeba se opět zamyslet nad činiteli, které tyto problémy způsobují.
 - Pokud odchází zaměstnanec, který byl málo výkonný, či neperspektivní může ho firma nahradit zaměstnancem, který nejen že do firmy přinese nový pohled a nové nápady, ale bude i více produktivnější a perspektivnější.
 - Před odchodem zaměstnance je třeba provést výstupní pohovor. Na základě pohovoru může firma odhalit problémy, díky nimž zlepší prosperitu podniku. (Branham, 2009)

Manažeři by se také měli zamyslet nad tím, zda volná pozice je ve společnosti vůbec třeba či jestli nejde práce zredukovat a rozdělit mezi stávající zaměstnance (Armstrong, 2007).

1.5. Možnosti snížení fluktuace zaměstnanců

Jak bylo již řečeno, nízká fluktuace neuškodí. Naopak je přímo vyžadována, kvůli prosperitě společnosti. Pokud ale fluktuace narůstá a přesahuje hranici zdravé fluktuace, musí ji společnost začít řešit a v lepším případě tomuto problému předcházet. Je spousta možností, jak fluktuaci snižovat. Nejprve je ale třeba zjistit, jaké jsou nejčastější důvody a zda se jedná o fluktuaci celoplošnou nebo je problém pouze na určitých pozicích. (Vnoučková, 2013) Možnosti, které vedou ke snížení fluktuace, mohou být následující:

Nábor zaměstnanců

- První a asi nejdůležitější možností, jak snížit fluktuaci, je nepodcenit nábor zaměstnanců. Dobře připravené výběrové řízení, jasná komunikace, adaptace a školení může těmto problémům předcházet.
- Kvalitním nábořem se zajistí uchazeči, kteří o danou pozici mají opravdu zájem.

- Je vždy dobré sdělit všem účastníkům výběrového řízení jasné podmínky práce. Branham (2009) v průběhu pohovorů doporučuje dávat si pozor na takové uchazeče, kteří kladou málo otázek nebo se vůbec nevyjadřují, u kterých předchozí zaměstnavatel měl odlišné pracovní prostředí nebo kulturu, kteří na otázku: „Proč jste odešel ze svého bývalého zaměstnání?“ uvedou důvod, který ve vás vzbudí pochybnosti nebo také na ty u kterých máte pocit, že by pohovor mohl už co nejdříve skončit.
- Naslouchejte také svým stávajícím zaměstnancům, kteří mohou na volnou pozici někoho doporučit. Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci přijati na doporučení daleko méně fluktuují než zaměstnanci vybraní bez doporučení. Zaměstnanec, který doporučí vhodného kandidáta, je třeba dle zásluhy odměnit. (Branham, 2004)

Náplň práce

- Další důležitou částí je náplň práce, která obsahuje různé pracovní úkoly. Tyto úkoly by měly pracovníka uspokojovat, umožňovat mu rozvoj, prohlubovat jeho kvalifikaci a neměly by poškozovat zdravý člověka. (Dvořáková a kol., 2012)
- Zaměstnanci se často dělí na dvě skupiny. První skupina bere svoji práci jako koníček, práce je baví a má pro ně smysl. Druhá skupina pracuje pouze pro výdělek a práci bere jako nutnost k živobytí. Každý manažer by měl rozpoznat, jaké typy pracovníků vede. Ty pak je třeba správně motivovat, jelikož každého k výkonu motivuje něco jiného. (Vnoučková, 2013)

Odměna a uznání

- Pokud pracovníci pracují přesčas, je jim přidělena práce navíc nebo naopak odvedená práce je hotová v předstihu a dobře, je zapotřebí tuto situaci odměnit a dobrým pracovníkům vyjádřit uznání. (Branham, 2009)
- V podnicích mohou být různé odměňovací systémy, které jsou vhodné např. pro dílenské pracovníky. Často využívanými systémy jsou úkolové mzdy, systémy založené na normování práce, odměna podle výkonu, skupinové nebo týmové pobídkové systémy. (Armstrong, 2009)
- Zaměstnanci by měli být odměňováni spravedlivě a měli by mít jasnou spojitost mezi svým výkonem a odměnou. (Branham, 2004)

Organizace práce

- Dobře zorganizovaná práce každý den je dalším stimulem pro zaměstnance. Pokud budou mít zaměstnanci jasno v tom, co mají dělat, kdy to mají dělat a jak, bude je práce více bavit.
- Je třeba, aby znali správné pracovní postupy, měli dobře rozdělenou práci a především, aby jejich pracovní doba byla v souladu se zákonem (Dvořáková a kol., 2012).

Kariérní růst

- Další možností, jak snížit fluktuaci, jsou jasně vymezené požadavky a nároky pro kariérní růst. Někteří zaměstnanci mají potřebu se rozvíjet, zlepšovat, a pokud nemají možnost kariérního růstu, jejich výkon upadá.

Komunikace

- Jedna z nejdůležitějších činností je komunikace, která dokáže odhalit nedostatky a potřeby zaměstnanců. Díky správné komunikaci je možné z velké části fluktuaci ovlivnit. Proto by na ni manažeři měli klást důraz a formálně i neformálně se zaměstnanci komunikovat. Zároveň by měli zvolit správný styl vedení, protože autokratická forma není vždy tou nejvhodnější. Je třeba vnímat zaměstnance, co říkají a jednat na základě jejich doporučení. Často voleným stylem vedení je demokratický, který naslouchá problémům pracovníka, vyzívá, povzbuzuje, diskutuje, sdílí a zapojuje pracovníka do řešení problémů (Kubátová, 2012). Pro řešení rozsáhlé problematiky je možno využít kromě osobních rozhovorů např. ankety nebo dotazníky.
- Díky těmto rozhovorům mezi zaměstnanci a přímými nadřízenými může firma včas rozpoznat, že pracovník uvažuje o odchodu. (Koubek, 2007)
- Branham (2009) ve své knize klade důraz na intenzivní zpětnou vazbu a koučování zaměstnanců.
- Vnoučková (2013, s. 174) doporučuje „vzdělávat liniové manažery ve smyslu poskytování zpětné vazby, orientace ve vztazích, možnosti motivace podřízených a další motivačně-rozvojové praktiky“. Vedoucí pracovníci by také měli umět vést týmy, rozeznávat konflikty a jejich příčiny (Kubátová, 2013).

Pracovní prostředí

- Také je potřeba pečovat o prostředí, kde zaměstnanci pracují. Je důležité, aby se zaměstnanci cítili ve své práci dobře. Proto je třeba vytvářet takové prostředí, které pro ně bude příjemné. Rozhodně by neměly chybět prostory, kde mohou zaměstnanci relaxovat, povídat si s kolegy či vedoucími, jíst svačiny nebo obědovat.
- Do pracovního prostředí patří i to sociální, které někdy hraje daleko větší roli. Příjemná atmosféra mezi kolegy a vedoucími je určitě pro každého důležitá. Zaměstnancům by mělo být vytvářeno takové prostředí, ve kterém se budou cítit dobře a vztahy mezi pracovníky budou přátelské. Obzvlášť pokud se jedná o práci v týmech, kde probíhá častá komunikace mezi spolupracovníky. Zde, pokud není dobře sestavený tým, vznikají velké spory a tím i nespokojenost v pracovním prostředí.
- *„Zaměstnanci mají být vedeni k rovným vztahům a komunikaci navzájem bez ohledu na organizační postavení. Vhodné jsou společné akce, kdy se mají zaměstnanci možnost poznat i v jiné, než pracovní situaci a mají možnost navázat přátelské vztahy, které upevňují organizační spolupráci a pevnost struktury“.*
(Vnoučková, 2013, s. 175)

Work life balance

- Dále je důležité sladování osobního a pracovního života, tedy tzv. work life balance. Každý zaměstnanec má kromě práce také svůj osobní život, a proto pokud firma chce být dobrým zaměstnavatelem, měla by brát na osobní život zaměstnance zřetel.
- Podle Job Seeker National z roku 2015 uvedlo 40 % respondentů, že by uvítali lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. (Fallon, 2015)
- Velkým fenoménem v poslední době je home office nebo pružná pracovní doba. Pracovníkům je tak umožněno více sladit svůj osobní život s pracovním.

Jak bylo již zmíněno, důležitou částí jsou výstupní pohovory či dotazníky. Ve spoustě firem se výstupní pohovory sice používají, ale ve většině z nich nejsou dostatečně efektivní nebo výsledky nejsou vůbec využity. Zaměstnanci, kteří odcházejí, nejsou ve většině případů ochotni sdělovat jejich důvod odchodu, a proto jej nesdělí vůbec nebo uvedou jako svůj důvod odchodu finance nebo lepší pracovní nabídku u jiného zaměstnavatele

(Branham, 2009). Když už výstupní pohovor skončí podobným způsobem, není na škodu zeptat se kolegů odcházejícího zaměstnance. Americká studie společnosti *Personnel Decisions Research Institutes* ukázala, že pohovory s kolegy, kteří ve společnosti nadále zůstali, jsou daleko efektivnější (HRnews, 2011). Výstupní pohovor je možné také zefektivnit tím, že pohovor bude uskutečněn až po několika týdnech. V posledních dnech odchodu hrají svou roli emoce a to nemusí přinést objektivní informace. Dále je dobré dát důvod k upřímnosti, kdy se odcházejícímu zaměstnanci řekne, že jeho odpovědi mohou sloužit k odhalení problémů, které se ve společnosti mohou týkat i ostatních zaměstnanců. Vedoucí pohovoru by rozhodně neměl být přímý nadřízený a určitě je dobré zachovat neutralitu a zvolit klidně zástupce třetích stran. (HRnew, 2012)

Milkovich a Boudreau (1993, s. 392) ve své knize uvádějí jeden z výzkumů, který zjistil, jaké nejčastější změny společnosti na základě výstupních pohovorů provádějí. Ze všech společností provádí výstupní pohovory 84 % a z toho 72 % provedlo později ve své společnosti změny. Mezi změny patřilo:

- „Zvýšení mezd a změna platových zařazení (tuto změnu provedlo 67 %)“
- „Zvýšení pozornosti věnované úvodní orientaci nového zaměstnance (60 %)“
- „Zlepšení procesu výstupních pohovorů (57 %)“
- „Úprava zaměstnaneckých výhod (54 %)“
- „Výcvik mistrů (54 %)“
- „Změny v metodách výběru pracovníků (49 %)“
- „Výcvik ostatních pracovníků (bez mistrů) (42 %)“
- „Zlepšení komunikace zdola (40 %)“

Další možností je výzkum pracovní spokojenosti, kterým se zjistí přesné příčiny a následně mohou být zvolena potřebná opatření. Díky dobře naplánovanému a provedenému výzkumu může společnost odhalit spoustu dalších možností, jak fluktuaci snižovat a jak zlepšovat prosperitu společnosti. Pro výzkum úrovně spokojenosti je možné využít strukturované dotazníky, rozhovory, kombinace rozhovoru s dotazníkem a diskusní skupiny. (Armstrong, 2007)

2. Pracovní spokojenost

2.1. Pojem pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost ovlivňuje zaměstnance v pracovních procesech. Záleží na faktorech, které na zaměstnance působí a většina z nich se dá ovlivnit. Pracovní spokojenost je důležitá ze dvou důvodů. Prvním důvodem je duševní zdraví jednotlivce a druhým důvodem je motivace, která vede k dobrým pracovním výkonům (Arnold a kol., 2007). Kollárik (1986, s. 135) rozdělil pracovní spokojenost na spokojenost v práci a spokojenost s prací. Spokojenost v práci většinou převažuje a je důležitější než spokojenost s prací. Má také daleko širší význam a „zahrnuje komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka, k bezprostředním (například fyzikální) a k obecnějším (například z fungování organizace) podmínkám“. Spokojenost s prací má obsahově užší význam a je spojená s konkrétními činnostmi, s pracovním režimem, fyzickými a psychickými nároky, společenským ohodnocením, atd. (Štikar a kol., 2003)

Definice pracovní spokojenosti jsou různé a každý autor má svoji. Provasník a Komárková (2004, s. 84) rozlišují dokonce tři možné významy pojmu pracovní spokojenost:

1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil („Čím víc se snažím, tím víc!“)	demobilizaci pracovních sil („Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“)

Obr. 2 Význam pojmu pracovní spokojenost

Často používaná je také Lockova (Nakonečný, 2005, s. 112) definice: „*Uspokojení z práce může být definováno jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující z ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností*“.

Podle toho, jakou osobností je spokojenost vyjadřovaná a čeho se v určitých situacích týká, má spokojenost mnoho forem. Celkovou spokojenost můžeme chápat jako příjemný pocit, který je propojen s hodnocením vlastní práce (Deiblová, 2005). Spokojenost je složena z mnoha vztahů k různým aspektům tj. dílčí spokojenost (např. události, mezilidské vztahy na pracovišti, podmínky, předměty, aj.). Z některých vztahů vznikne spokojenost, z jiných naopak nespokojenost. (Provažník a kol., 2004)

Spokojenost vede k „*formování kvalitního a výkonného personálu, který je identifikován se zájmy společnosti*“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 215). Aby došlo k naplnění cílů společnosti, měli by zaměstnavatelé brát na pracovní spokojenost velký zřetel a čas od času provést měření. Ztráta loajality zaměstnanců může mít za následek i jejich odchod ze společnosti (Dvořáková a kol., 2012).

2.2. Teorie pracovní spokojenosti a motivace

Pracovní spokojenost a motivace spolu úzce souvisejí. Zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni, se obtížně motivují k lepším výkonům. Jak už bylo v předchozích kapitolách zmíněno, spokojenost zaměstnanců se může odrazit ve firemním prostředí např. v kvalitě výroby, na spokojenosti zákazníků, loajalitě zaměstnanců a také v řešené fluktuaci. Pro jejich spokojenost a dobrou motivaci je třeba znát dosavadní přístupy, které se rozdělují na dva teoretické směry tj. na jednofaktorovou a dvoufaktorovou teorii. (Armstrong, 2007)

2.2.1. Teorie jednofaktorová

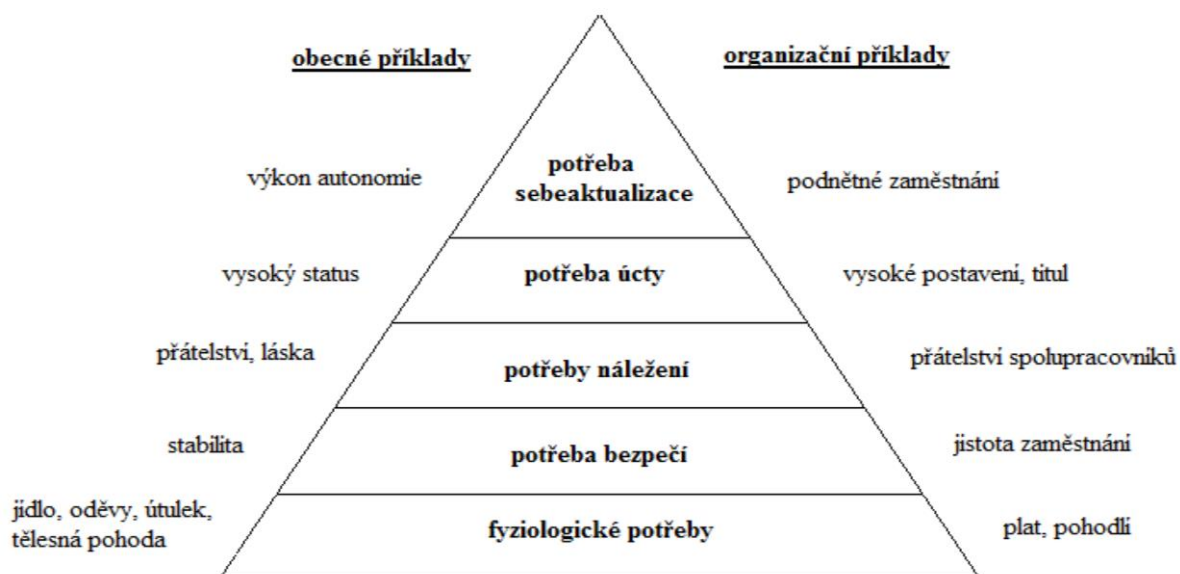
Tento směr je založen na jednodimenzionálním pohledu, ve kterém je pohyb od úplné spokojenosti až k úplné nespokojenosti stále na jedné škále. Pokud budeme v tomto přístupu vytvářet příznivé pracovní podmínky je předpokladem, že bude docházet k nárůstu pracovní spokojenosti. Jednou z nejznámějších teorií je Maslowova hierarchie potřeb. (Štikar a kol., 2003)

Maslow (1954) rozdělil lidské potřeby do pěti kategorií:

- 1. Fyziologické** – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
- 2. Jistota a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.

3. **Sociální** – potřeba lásky, sounáležitosti s ostatními, akceptace jako příslušníka skupiny.
4. **Uznání** – potřeba být respektován a uznáván.
5. **Seberealizace** – potřeba rozvoje a vyjádření své osobnosti, potřeba stát se tím, v co člověk věří. (Armstrong, 2007)

Potřeby jsou seřazeny od nejzákladnější po vývojově nejvyšší. V hierarchii potřeb platí, že až po uspokojení potřeb nižších, se objevují potřeby vyšší, viz obrázek 2.



Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Nakonečný, 2005, s. 130

2.2.2. Teorie dvoufaktorová

Je založena na dvoudimenzionálním pohledu, ve kterém pracovní spokojenost ovlivňuje více odlišných faktorů. První skupinou jsou tzv. **hygienické faktory**, které se vztahují na vnější pracovní podmínky a je jimi ovlivňována nespokojenost zaměstnanců. Druhou skupinou jsou tzv. **motivátory**, které se týkají obsahu práce. Pokud dojde k jejich naplnění, mají vliv na spokojenost zaměstnanců. Představitel této teorie je F. Herzberg. (Koubek, 2007)

Koubek (2007, s. 59) uvádí, že: „Přítomnost hygienických faktorů u zaměstnanců nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti.“

Příklady faktorů viz obrázek 3. Z obrázku vyplývá, že zaměstnanci jsou motivováni faktory týkající se obsahu práce a naopak demotivováni, pokud postrádají faktory týkající se vnějších pracovních podmínek.

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost ↑ Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost) ↓ Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Obr. 4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Zdroj: Koubek, 2007, s. 60

Tato teorie ukazuje souvislost mezi spokojeností a motivací, byť spokojený zaměstnanec nemusí znamenat vždy, že je motivovaný. Zatímco hygienické faktory způsobují spokojenost zaměstnanců, motivátory působí na spokojenost i pracovní motivaci. Motivace lze dosáhnout jen tehdy, nebude-li zaměstnanec dlouhodobě nespokojen, proto je důležité zaměřit se i na hygienické faktory. (Provazník a kol., 2004)

2.3. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Faktorů ovlivňující pracovní spokojenost je mnoho a nejde tedy přesně určit, jaké jednoznačně zaměstnance ovlivňují. I přesto lze vyčlenit několik základních činitelů, které spokojenost ovlivňují a které se nejčastěji vyskytují na téměř každém pracovišti. Mezi ně patří:

- Obsah a charakteristika práce
- Organizace práce
- Pracovní podmínky
- Mzdové ohodnocení
- Vztahy na pracovišti

- Vzdělávání a kariérní růst pracovníků

Je třeba brát vždy v úvahu i osobnostní činitele, jako je např. pohlaví, věk, pozice, délka zaměstnání, atd. Mladší zaměstnanci bývají většinou více nespokojeni, s růstem věku míra pracovní spokojenosti přibývá. Nespokojenost však může být způsobena i dalšími faktory, jako jsou nesoulad s pracovní náplní, nižší odpovědnost a mzda. Různá kombinace faktorů způsobuje různou spokojenost resp. nespokojenost a proto je její určení někdy tak složité. (Pauknerové a kol., 2006)

Obsah a charakteristika práce

Podle Pauknerové a kol. (2006) tyto činitele ve značné míře ovlivňují pracovní spokojenost, která se objevuje u profesí s větší variabilitou a dobrými pracovními podmínkami. V mnoha případech se jedná o manažerské nebo tvůrčí profese, kde práce nabízí samostatné rozhodování, odpovědnost, je pro člověka zajímavá, rozmanitá, zaměstnanec získává zpětnou vazbu a má obdiv nejbližšího okolí. Seberealizace může být vnímána jako:

- zvýšení kvalifikace a odborný rozvoj;
- využití kvalifikace;
- tvořivost a spolurozhodování;
- samostatnost v práci. (Nakonečný. 1992)

Naopak u profesí, které jsou málo atraktivní, monotónní, velmi těžké či špinavé může vzniknout nespokojenost, lhostejnost, stav snížení pozornosti a ospalost (Nakonečný, 1992). V těchto profesích je třeba pracovní spokojenost vykompenzovat jinými činiteli. Do popředí se dostávají různé formy obohacení práce, aby bylo možné se výše uvedeným reakcím vyhnout.

- Rotace práce – obměňování pracovních úkonů, operací, pracovních míst.
- Význam pracovních úkolů – pozitivní hodnocení a povzbuzování zaměstnanců.
- Obohacování práce – práce je často obohacena přidáním odpovědnosti a pravomoci, možnosti plánování, organizace a komunikace.

Výhody spočívají ve flexibilitě, práce se stává zajímavější, rozmanitější a to posiluje motivaci zaměstnanců a atraktivitu společnosti. (Koubek, 2007)

Organizace práce

Cílem organizace práce je vytvořit vhodné pracovní podmínky pro dosažení vysokých pracovních výkonů. Hlavním kritériem těchto pracovních podmínek je řešení pracovních postupů, zajišťování poskytovaných služeb, stanovení míry pracovního výkonu, prosazování postupů při vedení zaměstnanců, bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Na pracovišti je nutné dodržovat pracovní a hygienické předpisy, snižovat rizika pracovních úrazů a dodržovat maximální přípustnou zátěž. Dalším požadavkem organizace práce je efektivní využívání kvalifikace zaměstnanců a využívání pracovní doby. (Beroušek, Hüttlová, 2004) Pokud je organizace práce špatně nastavena, bývá často zdrojem nespokojenosti, zaměstnanec tento faktor bere jako zdroj vnější a na něm nezávislý (Pauknerová a kol., 2012).

Pracovní podmínky

Pracovní podmínky tvoří všechny „fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní činitele působící na pracovníky v průběhu pracovního procesu. (Dvořáková a kol., 2012). Nespokojenost vzniká nejčastěji s problémy souvisejícími s prostředím, které je pro zaměstnance nepříznivé a škodlivé. Může se jednat o prostorové řešení pracoviště, osvětlení, hluk, mikroklimatické podmínky atd. (Šikýř, 2012). Nespokojenost s pracovním prostředím se může objevit také u kancelářských prací, kde na spokojenost působí zmiňované prostorové řešení nebo úklid prostorů (Pauknerová a kol., 2012).

Odměňování

Patří mezi významné činitele pracovní spokojenosti a je to jeden z hlavních podmětů k práci. Jak bylo řečeno v Herzbergově dvoufaktorové teorii, finanční ohodnocení patří do hygienických faktorů a je-li vnímáno nepříznivě, způsobuje silnou nespokojenost (Štikar a kol., 2003). Mezi odměňování patří nejen finanční ohodnocení, ale i pochvaly, povýšení či zaměstnanecké výhody (Koubek, 2007). U dělnických profesí je mzda velkou pobídkou k pracovnímu výkonu. Zato pro zaměstnance s vyšší kvalifikací je mzda méně významným faktorem, který by ovlivňoval jejich pracovní spokojenost. I přesto musí zaměstnavatelé brát v úvahu její omezené trvání. Je to z toho důvodu, že jakákoliv výše mzdy se za čas stane samozřejmostí a na odměny se většinou rychle zapomene, protože jsou použity na zaplacení běžných výdajů. Pokud chce zaměstnavatel zvýšit účinnost peněžní i nepeněžní odměny, platí určité zásady, které vedou k větší spokojenosti:

- odměna by měla být dána co nejdříve po dokončení úkolu a nikoliv předem;
- odměna by měla být dáвана automaticky, ale zaměstnanec by měl vědět, za jaký výkon ji dostal;
- mezi odměnou a výkonem musí existovat přímí vztah;
- musí existovat jasná pravidla pro udělování odměn (Provazník a kol., 2004).

Dost často u spokojenosti nehraje roli výše finanční odměny, ale její rozdíly mezi spolupracovníky. Proto je třeba odměňovat spravedlivě a objektivně vůči všem zaměstnancům (Armstrong, 2007).

Vztahy na pracovišti

Vztahy mezi kolegy a nadřízenými jsou dalším významným faktorem ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Systém vztahů na pracovišti je chápán jak v rovině horizontální (spolupracovníci), tak v rovině vertikální (vedoucí pracovníci). Vztahy mezi **spolupracovníky** jsou velmi důležité, protože mezi nimi dochází k určité formě spolupráce a tudíž je to další činitel pro spokojenost a výkon práce. Zejména u žen tvoří velkou část pracovní spokojenosti jejich vztahy s kolegy. Proto je třeba, aby pracovní skupina fungovala v harmonii a uspokojila tak řadu potřeb jednotlivých členů. Společně pak vytvářejí sociální prostředí, které zaleží na jedincích, jakým způsobem budou vytvářet a udržovat klima, aby byli všichni do značné míry spokojeni. Ať už se jedná o formální či neformální vztahy, nejlépe těchto podmínek mohou dosáhnout, pokud budou ohleduplní, nekonfliktní, budou mít jeden k druhému porozumění, pochopení a budou si navzájem pomáhat. (Deiblová, 2005)

Vedoucí pracovníci ovlivňují pracovní efektivnost a postoje zaměstnanců k práci i organizaci. Ve značné míře se díky své autoritě a řídicím schopnostem podílejí na pracovním klimatu společnosti. Musí umět své zaměstnance dobře motivovat, vyjadřovat jim chválu a uznání, poskytovat jim zpětnou vazbu a projevovat zájem také o osobní záležitosti zaměstnanců. Pochvala za dobře vykonanou práci neovlivní zaměstnance dlouhodobě, ale zvýší tím jejich pracovní morálku, produktivnost a spokojenost. (Deiblová, 2005) Nepřízeň pracovníků si získávají obvykle kvůli autokratickému jednání, nespravedlnosti, nerozhodnosti, hrubosti apod. Naopak jsou i žádoucí vlastnosti, kterými se vedoucí pracovník podílí na spokojenost zaměstnanců, je

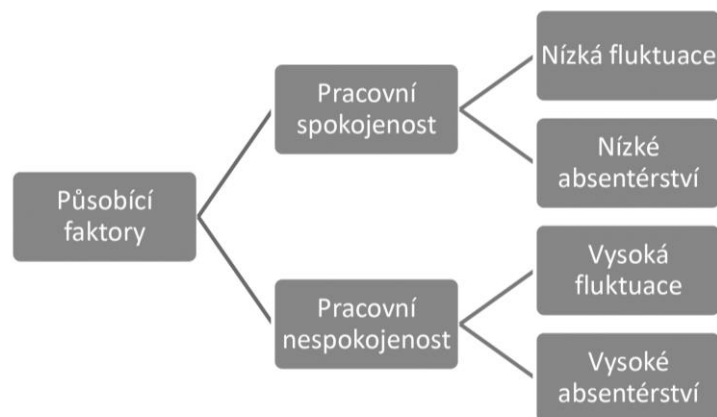
to jeho rozhodnost, chytrost, talent, sociální citlivost a spravedlnost, potřeba vést a ovlivňovat, způsoby jednání a další jeho kladné vlastnosti. (Pauknerová a kol., 2012)

Vzdělávání a kariérní růst pracovníků

Pokud chce být společnost konkurenceschopná, musí si udržovat kvalifikované, vyškolené a motivované zaměstnance, kteří se budou zdokonalovat ve svých znalostech a dovednostech. Pro formování pracovních schopností je třeba jedince vzdělávat a rozvíjet v oblastech rozvojového vzdělávání, všeobecného vzdělávání a odborného vzdělávání. (Armstrong, 2007) Podle výzkumu Job Seeker Nation z roku 2015, by 35 % uchazečů opustilo práci z důvodů kariérního růstu, který řadíme mezi hlavní složky rozvoje zaměstnanců. Kariérní růst je pro pracovníky významnou motivací a také pracovní spokojeností, proto i tento činitel společnost nesmí zanedbat. (Fallon, 2015)

2.4. Vztah pracovní spokojenosti a fluktuace zaměstnanců

Největším problémem pracovní nespokojenosti je absentérství pracovníků, které je signálem hrozící fluktuace. Jednotlivé vztahy lze vidět na obrázku 4.



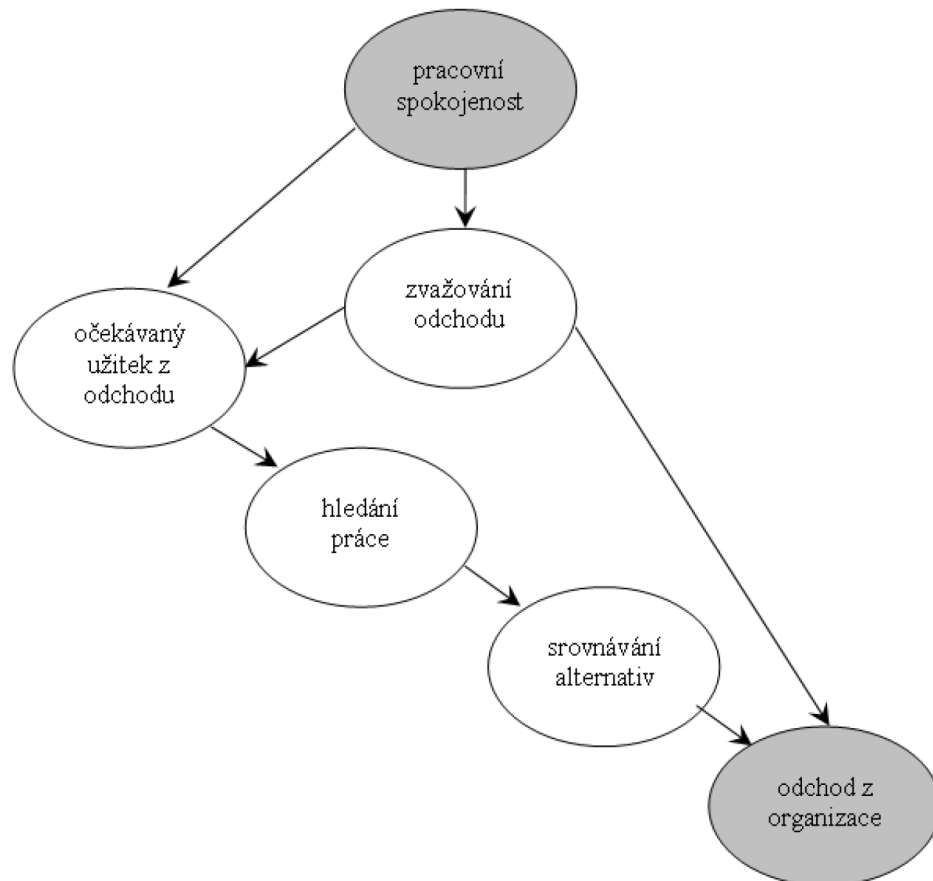
Obr. 5 Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti

Zdroj: Štikar, 2003, s. 68

Štikar (2003, s. 68) ve své literatuře uvádí, že mezi spokojeností a absentérstvím je dosud prokázána nejsilnější závislost. „*Přítomnost nebo neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti se ukázala jako dobrý indikátor pro dostatečnou nebo nízkou adaptaci na práci, zájem či nezáměr o práci, splnění nebo nesplnění očekávání a s tím spojenou míru spokojenosti/nespokojenosti v práci*“. Spokojenost zaměstnanců v práci je

předpokladem pro nižší absentérství, naopak stále se opakující absentérství vede k potencionální fluktuaci.

V roce 1978 vznikl Mobleyho model, který znázorňoval vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací. Mobleyho model poukazyval na jednotlivé kroky při zvažování o odchodu ze společnosti. Na základě tohoto modelu byly vytvořeny další modely, např. Hom-Griffithův model, který je znázorněn na obrázku 5.



Obr. 6 Hom-Griffithův model

Zdroj: Hom, 2001, s. 986

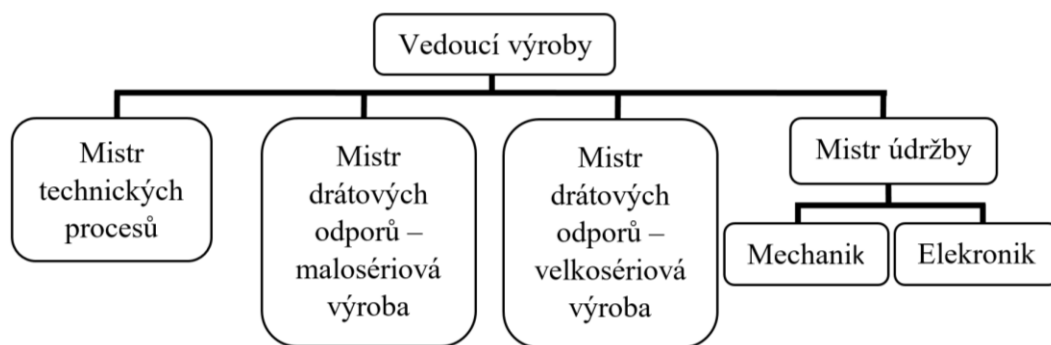
Mobley tvrdí, že je důležité sledovat vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací zaměstnanců, přestože výzkumy někdy ukazují nepřímou úměrnost v tomto vztahu. Společnosti musí při měření kombinovat pracovní spokojenost i s jinými ukazateli, aby měření bylo efektivní a fluktuace zaměstnanců byla více chápána či předvídána. (Mobley, 1982)

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Představení společnosti

Pro zpracování praktické části byla vybrána společnost XY s.r.o., která byla založena roku 1962 a její hlavní sídlo je v USA. Zabývá se výrobou elektrických pasivních a aktivních součástek, který mi jsou odpory, indukory, konektory, kondenzátory, tranzistory, diody aj. Tato společnost roste díky inovacím a akvizicím, které má po celém světě (Amerika, Asie, Evropa, Střední východ). V současné době má XY s.r.o. 70 závodů v 18 zemích z toho 5 v České Republice a zaměstnává celkově přes 28 000 zaměstnanců. Denně vyrobí přes 300 milionů součástek, které se používají po celém světě v průmyslu, telekomunikacích, dopravě a medicíně. Díky úspěšné strategii, kvalitě výrobků a přístupu k zákazníkům se společnost stala globálním lídrem na trhu ve svém oboru.

Závod, který byl použit pro praktickou část bakalářské práce, je rozdělen na dvě samostatné jednotky (pobočky) PT1 a PT2. Pobočka PT1 se zabývá menšími sériemi výrobků a pobočka PT2 je zaměřena na hromadnou výrobu komponentů. Jelikož zmíněné závody jsou samostatnými jednotkami, praktická část bude dále zaměřena pouze na pobočku PT1, která k 31. 12. 2016 měla 137 zaměstnanců a řadí se tak mezi střední podniky.



Obr. 7 Organizační struktura závodu PT1

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů, 2017

V organizační struktuře jsou 4 mistři, pod kterými je vždy určitý počet operátorů (ti provádějí výrobu komponentů). V úseku údržby je to určitý počet mechaniků a elektroniků (ti zajišťují technické prostředí, udržují a kontrolují stroje). Všechny tyto úseky zaštiťuje vedoucí výroby.

Ve společnosti se pracuje v týmech, které jsou děleny dle výrobních linek. Jako vedoucí těchto týmů je brán přední operátor, který má na starosti mezi 6 až 13 členy (operátory),

kterým přiděluje práci. Přední operátor musí být zkušený pracovník s dlouhodobou praxí, autoritativními vlastnostmi a musí mít předpoklady k tomu vést pracovní tým. V týmu má vždy barevně odlišný oděv od ostatních členů.

Výrobky závodu:

- SAGEM – T3 Sovcor a RMB: odpor v systému pro měření úhlů směrových klapek v letadlech.
- RT25: reostat ovládající intenzitu osvětlení palubní desky.
- THALES – MSP: odpor ovládající zdroj elektronického napájení hlavních počítačů v letadlech.
- BOSCH – D2TO: odpor, který v případě dopravní nehody provede vybití elektrických obvodů a tím zabrání případným úrazům elektrickým proudem nebo požárům.
- BASLER – RSSD: využívá se v generátorech pro budící systém.
- LPS: se používá jako součást obvodů u nových dopravních vozů.
- RPS: využito ve větrných elektrárnách kde díky komponentu je větrná energie přeměněna na elektrickou.

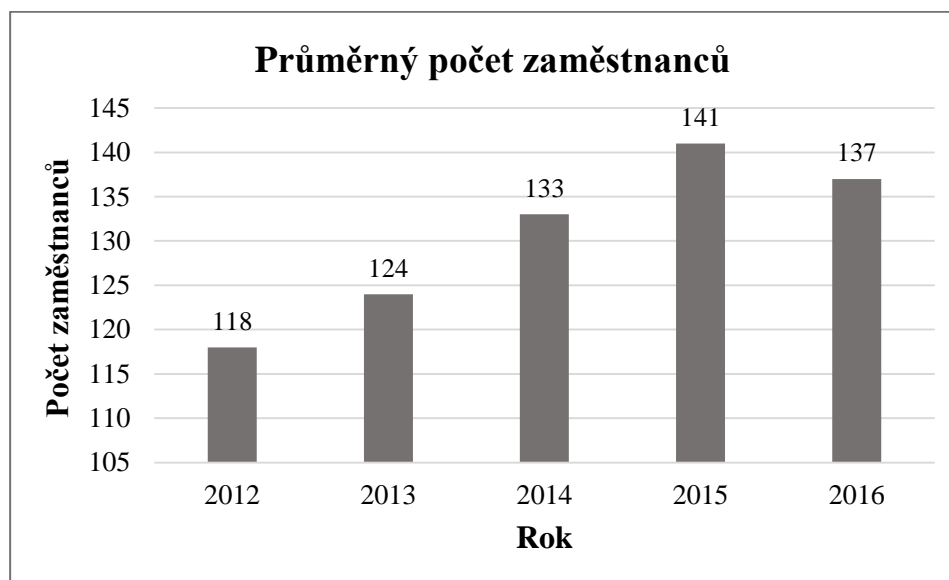
4. Fluktuace zaměstnanců v letech 2012 - 2016

V této kapitole bude řešena fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o., kde se průměrně pohybuje v posledních pěti letech 130 zaměstnanců. Z toho 75 % zaměstnaných jsou ženy a 25 % muži. Tito zaměstnanci obsazují nejčastěji pozici operátora a předního operátora, ale pak i pozici mistra, mechanika a elektronika. V tabulce 2 je znázorněný průměrný počet zaměstnanců z let 2012 až 2016 a v grafu 1 je zřejmé, že za posledních pět let počet zaměstnanců vzrostl.

Tab. 1 Průměrný počet zaměstnanců

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet	118	124	133	141	137

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů, 2017



Graf 1 Průměrný počet zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů, 2017

4.1. Výpočet míry fluktuace

Pro výpočet odchodů ze zaměstnání byl použit ukazatel míry fluktuace, který je nejčastěji používaným ukazatelem ve společnostech a jako druhý ukazatel byl použit index spolehlivosti, který nám ukazuje míru tendence pracovníků zůstat dlouhodoběji v organizaci. Tento ukazatel je také brán za přesnější znázornění dané problematiky.

Pro výpočet míry fluktuace je zapotřebí znát počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (tab. 3) a průměrný počet zaměstnaných pracovníků v daném období (tab. 2). Výsledné hodnoty jsou znázorněny pomocí grafu 2, kde je vidět značný nárůst míry fluktuace, která byla již v roce 2012 vysoká. Jak bylo zmíněno v teoretické části, míra zdravé fluktuace se pohybuje mezi 5 až 7 % a průměrná hodnota míry fluktuace v České republice je 14%. Jelikož míra fluktuace zaměstnanců každým rokem stoupá a její hodnoty jsou daleko vyšší než průměr fluktuace v ČR, je potřeba, aby se společnost na tento problém více zaměřila a pokusila se v následujících letech fluktuaci snižovat.

Tab. 2 Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů

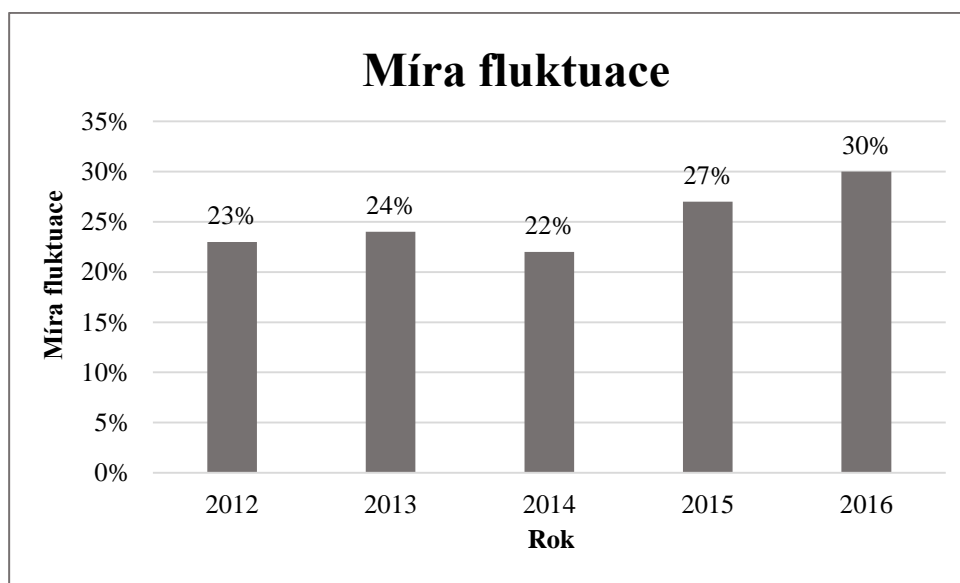
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet	27	30	29	38	41

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů, 2017

Tab. 3 Míra fluktuace v podniku

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Míra fluktuace	23 %	24 %	22 %	27 %	30 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017



Graf 2 Míra fluktuace v podniku

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pro výpočet indexu stability je zapotřebí znát počet pracovníků s jedním a více roky v podniku (tab. 5) a počet zaměstnaných pracovníků zjištěných před rokem (tab. 2). Pro tento výpočet byl zapotřebí i údaj o průměrném počtu zaměstnaných z roku 2011, který činil 115 zaměstnanců. Výsledné hodnoty jsou znázorněny pomocí grafu 3, kde je

vidět silný pokles zaměstnanecké stability. Je zřejmé, že fluktuace zaměstnanců není pouze u krátkodobě zaměstnaných pracovníků, ale částečně i u zaměstnanců, kteří pro společnost pracují více jak jeden rok.

Tab. 4 Počet pracovníků s jedním a více roky v podniku

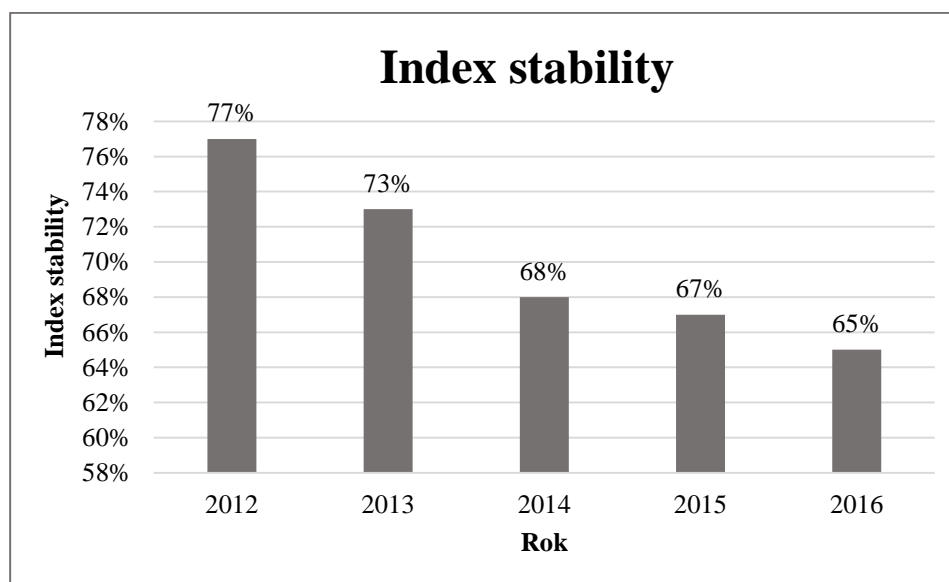
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet	88	86	84	89	92

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů, 2017

Tab. 5 Index stability v podniku

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Index stability	77 %	73 %	68 %	67 %	65 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017



Graf 3 Index stability v podniku

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.2. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o.

Ve společnosti XY s.r.o. je většina pozic manuálních, jedná se tedy o tzv. dělnické pozice, které spadají do skupiny, kde fluktuace bývá velmi vysoká. Není tedy překvapivé, že i v této společnosti jsou problémy s fluktuací zaměstnanců. Z těchto výsledků není zřejmé, jaké faktory způsobují tuto vysokou míru fluktuace. Může se jednat o faktory vnitřní zmiňované v teoretické části, ale i o faktory vnější. Podle výsledků v indexu stability budou pravděpodobně z větší části na fluktuaci působit vnitřní faktory, které způsobují odchody nejen zaměstnanců krátkodobě zaměstnaných, ale i těch

dlouhodobě, u kterých je známo, že daleko méně fluktuují. V současné době fluktuaci zaměstnanců mohou ovlivnit i vnější vlivy. Situace trhu je taková, že nabídka pracovních pozic převyšuje poptávku, díky které je také minimální nezaměstnanost. Tedy nabídka pracovních pozic je velká a lidé tak snadněji získají nové zaměstnání, které jim nabídne lepší pracovní podmínky. Pokud se v současném zaměstnání objeví faktory neuspokojující jejich potřeby, nebojí se poohlédnout po práci jiné. Jistou roli hrají i osobní charakteristiky (pohlaví, věk atd.), kdy dalším problémem současné doby je velká fluktuace mezi mladými lidmi (absolventy).

Metod pro zjištění příčin odchodů zaměstnanců v této společnosti může být využito několik. Pro tuto bakalářskou práci byla zvolena metoda dotazníkového šetření se zaměřením na spokojenost zaměstnanců. Na základě výzkumu mezi zaměstnanci budou zjištěny problémové faktory působící ve společnosti XY s.r.o., které zároveň mohou způsobovat změřenou míru fluktuace v posledních pěti letech.

5. Zjišťování spokojenosti zaměstnanců

5.1. Realizace a průběh dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo vybráno jako hlavní metoda pro získání dat k následné analýze problémových faktorů ve společnosti. Pro vytvoření dotazníku byl využit Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců (VÚPSV, 2007) a teoretická část bakalářské práce. Dotazník obsahuje 16 uzavřených otázek a u většiny z nich je použita 4 stupňová škála. V úvodu tvoří dotazník identifikační otázky a zbytek dotazníku je zaměřen na možné problémové faktory společnosti (mzdové ohodnocení, vztahy na pracovišti, pracovní doba, pracovní podmínky, náplň práce atd.), ze kterých se nezjistí přesná příčina fluktuace v posledních letech, ale může ukázat na oblasti s nižší spokojeností a možnými problémy společnosti.

Jako cílová skupina byli zvoleni všichni zaměstnanci závodu PT1 společnosti XY s.r.o., kromě vedoucího výroby, který dotazník schvaloval. Bylo připraveno 128 (aktuální počet zaměstnanců) dotazníků v papírové formě, které byly předány vedoucímu výroby. Ten je následně rozdával mistrům na jednotlivá oddělení, kde měli zaměstnanci možnost anonymně dotazníky vyplnit od 3. 4. do 12. 4. 2017. Vyplněno bylo 94 dotazníků, což činí 73 % z celkového počtu. Tento počet tvoří reprezentativní vzorek pro praktickou část bakalářské práce, ze kterého je možné vytvořit reálné závěry. Dotazníky byly sečteny a zpracovány pomocí programu MS Excel.

5.2. Vyhodnocení a rozbor dat

Výzkumu se zúčastnili především operátoři a přední operátoři, kteří mají největší zastoupení ve společnosti. Dotazníky byli vybrány i od mistrů, mechaniků a jednoho elektronika, kteří už takové zastoupení nemají. Odpovědi na otázky jsou vyhodnoceny početně v tabulkách podle absolutní a relativní četnosti. Tyto výsledky jsou zpracovány do grafů a doplněny vlastním komentářem.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tab. 6 Pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	78	83 %
Muž	16	17 %
Celkem	94	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

První identifikační otázka zněla „Jaké je Vaše pohlaví?“ kde ve výsledku mají značnou převahu ženy. Tento výsledek potvrzuje informaci zmíněnou výše, že společnost zaměstnává 75 % žen a 25 % mužů. Z 94 zúčastněných respondentů vyplnilo dotazník 83 % žen a 17 % mužů. Pro lepší znázornění viz graf: Pohlaví v příloze 2.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Tab. 7 Věkové rozhraní

Věková kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 20 let	2	2 %
20 až 30 let	18	19 %
30 až 40 let	24	26 %
40 až 50 let	29	31 %
50 let a více	21	22 %
Celkem	94	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Největší věkové zastoupení s 31 % je rozhraní mezi 40 až 50 lety. Celkově jsou věkové kategorie vyvážené, jen zastoupení kategorie věkového rozhraní méně než 20 let je silně menší než ostatní a činí tak jen 2 % z celku. Ve věkové kategorii 20 až 30 let je 19 % zaměstnanců, 30 až 40 let má 26% zastoupení a ve věku 50 let a více pracuje pro společnost něco kolem 22 % zaměstnanců. Pro lepší znázornění viz graf: Věkové rozhraní v příloze 2.

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

Tab. 8 Dosažené vzdělání

Typ vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	6	6 %
SŠ bez maturity	62	66 %
SŠ s maturitou	24	26 %
VOŠ	2	2 %
VŠ	0	0 %
Celkem	94	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

U vzdělání vyplnilo 66 % respondentů, že má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské bez maturity, které je podmínkou pro pozice operátorů, tedy nejvíce zastoupené pozice společnosti. Dále středoškolské vzdělání s maturitou 26 % a vyšší odborné vzdělání 2 %. Společnost má i zastoupení zaměstnanců pouze se základním vzděláním 6 %, které má ve většině případů starší věková kategorie společnosti na pozicích operátorů. S vysokoškolským vzděláním nebyl získán žádný respondent. Pro lepší znázornění viz graf: Dosažené vzdělání v příloze 2.

Otázka č. 4: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Tab. 9 Pracovní pozice

Pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mistr	3	3 %
Elektronik	1	1 %
Mechanik	2	2 %
Operátor/ka	73	78 %
Přední operátor/ka	15	16 %
Celkem	94	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tabulky 10 je jasně patrné, že 78 % zaměstnanců pracuje na pozici operátor/ka, tuto pozici zastupují z větší části pouze ženy. Méně četnými pozicemi je přední operátor/ka 16 %, mechanik 2 %, elektronik 1 % a mistr 3 %. Pro lepší znázornění viz graf: Pracovní pozice v příloze 2.

Otázka č. 5: Jak dlouho pro společnost pracujete?

Tab. 10 Délka pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	24	26 %
1 rok až 4 roky	14	15 %
5 až 7 let	5	5 %
8 až 10 let	12	13 %
10 let a více	39	41 %
Celkem	94	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Bylo zjištěno, že ve společnosti pracuje velký počet zaměstnanců s délkou pracovního poměru 10 a více let činící 41 %, přičemž většina z nich je starší 40 let. Oproti tomu má velké zastoupení ale i kategorie, do které spadají zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti méně než jeden rok a těch je 26 %. Tito zaměstnanci jsou pro společnost rizikovou skupinou, jelikož míru fluktuace tvoří z větší míry právě oni. Dále 15 % zaměstnanců pracuje pro společnost 1 až 4 roky, 5 % zaměstnanců 5 až 7 let a 13 % zaměstnanců 8 až 10 let. Pro lepší znázornění viz graf: Délka pracovního poměru v příloze 2.

Otázka č. 6: Jak důležité jsou pro Vás v práci následující faktory?

Tab. 11 Důležité faktory pro zaměstnance

Důležité faktory		
Faktory	Počet (z 94 zaměstnanců)	Hodnota v % (ze 100 %)
Pracovní náplň	80	85 %
Mzdové ohodnocení	91	97 %
Zaměstnanecké výhody	62	66 %
Jistota zaměstnání	85	90 %
Pracovní doba (pracovní směny)	74	79 %
Dopravní dostupnost	65	69 %
Pracovní podmínky (hluk, čistota atd.)	68	72 %
Vztahy se spolupracovníky	91	97 %
Vztahy s nadřízenými	87	93 %
Možnost kariérního růstu	35	37 %
Školení a vzdělávání	43	46 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017



Graf 4 Důležité faktory pro zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Při pohledu na graf 9 jasně vidíme, jaké faktory jsou pro zaměstnance nejdůležitější. Rozhodně zaměstnancům záleží na vztazích ve společnosti, kdy se vztahy se spolupracovníky (97 %) umístili na prvním místě žebříčku a hned na druhém vztahy s nadřízenými (93 %). Mzdové ohodnocení se umístilo také na prvním místě se stejným počtem odpovědí jako vztahy se spolupracovníky. Jistotu zaměstnání zvolilo 90 % zaměstnanců a více jak 70 % zaměstnanců zvolilo faktory jako je pracovní náplň, pracovní doba a pracovní podmínky. Mezi méně volenými faktory byla dopravní dostupnost, zaměstnanecké výhody, možnost kariérního růstu a školení zaměstnanců. Tyto méně volené faktory byly zvoleny spíše z pozic vedoucích, kterých je málo a proto se faktory neumístily v horní příčce.

Otázka č. 7: Jste spokojen/a ve Vašem zaměstnání?

Tab. 12 Spokojenost v zaměstnání

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	22	23 %
Spíše ano	58	62 %
Spíše ne	13	14 %
Ne	1	1 %
Celkem	94	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Většina zaměstnanců (62 %) podle otázky č. 7 odpovědělo, že jsou v zaměstnání spíše spokojeni. Je vidět, že některý z faktorů je neuspokojuje natolik, aby zvolili, že jsou ve společnosti spokojeni. Tuto možnost zvolilo pouze 23 % zaměstnanců. Ve společnosti ale jsou i zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni ve svém zaměstnání. Přesněji 14 % zaměstnanců odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni a 1 % tedy 1 zaměstnanec odpověděl, že není vůbec spokojen. Na tuto otázku opověděli negativně pouze zaměstnanci z pozice operátor/ka, na které působí značně více faktorů, se kterými jsou nespokojeni a ty by mohly vést k jejich odchodu. Pro lepší znázornění viz graf: Spokojenost v zaměstnání v příloze 2.

Otázka č. 8: Jste spokojen/a s pracovní náplní?

Tab. 13 Spokojenost s pracovní náplní

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	43	46 %
Spíše ano	34	36 %
Spíše ne	13	14 %
Ne	4	4 %
Celkem	94	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Podle výsledků by se dalo říct, že většina zaměstnanců je do určité míry s pracovní náplní spokojeno. Z těchto zaměstnanců je 46 % se svojí pracovní náplní zcela spokojeno a 36 % zaměstnanců je spíše spokojeno. Ostatní jsou s pracovní náplní spíše nespokojeni 14 % a 4 % zaměstnanců jsou zcela nespokojeni. Na tuto otázku opověděli negativně zaměstnanci z pozice operátor/ka a jeden mechanik. U těchto zaměstnanců mohl vzniknout problém již při náboru v komunikaci, kde uchazeči nebyla jasně sdělena pracovní náplň anebo pro uchazeče zprvu nebyla podstatná. Pro lepší znázornění viz graf: Spokojenost s pracovní náplní v příloze 2.

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

Tab. 14 Spokojenost se mzdou

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	11	12 %
Spíše ano	46	49 %
Spíše ne	29	31 %
Ne	8	8 %
Celkem	94	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

U otázky č. 9 zaměstnanci odpovídali, zda jsou spokojeni s výší jejich mzdy. Ačkoliv většina je spíše spokojena (49 %) nebo zcela spokojena (12 %), velká část zaměstnanců spokojená není, přesněji 31 % je spíše nespokojeno a 8 % je zcela nespokojeno. Tyto hodnoty ale nejsou nijak překvapivé, jelikož málo kdo je se svojí mzdou u dělnických pozic spokojen. Se mzdou nejsou spokojeni operátoři/ky, přední operátoři/ky a mechanici pracující pro společnost krátkodobě nebo 5 až 7 let. Pro lepší znázornění viz graf: Spokojenost se mzdou v příloze 2.

Otázka č. 10: Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

Tab. 15 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	39	41 %
Spíše ano	43	46 %
Spíše ne	10	11 %
Ne	2	2 %
Celkem	94	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Se zaměstnaneckými výhodami jsou zaměstnanci ve společnosti spíše spokojeni. Zcela spokojeno je 41 % zaměstnanců, spíše spokojeno je 46 % zaměstnanců, spíše nespokojeno je 11 % zaměstnanců a zcela nespokojeni jsou 2 % zaměstnanců. U této otázky odpovídali negativně především mistři a několik předních operátorů/ek. Pro lepší znázornění viz graf: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami v příloze 2.

Otázka č. 11: Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby? (Práce na směny, příchody, odchody, přestávky).

Tab. 16 Spokojenost s pracovní dobou

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	29	31 %
Spíše ano	41	44 %
Spíše ne	20	21 %
Ne	4	4 %
Celkem	94	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Ve společnosti je tří směnný provoz, který obecně není moc u zaměstnanců oblíbený a i v této společnosti je řada nespokojených zaměstnanců. Spíše nespokojeno je 21 % zaměstnanců a zcela nespokojeni jsou 4 % zaměstnanců. Vedení dokonce řeší několik

případů, kdy přestože uchazeč nastoupil do zaměstnání s vědomím tří směnného provozu, vyžaduje po zaměstnavateli pouze práci na dvě směny a to ranní a odpolední. I přes tyto problémy ve společnosti převyšuje počet zaměstnanců, kteří jsou spíše spokojeni (44 %) a zcela spokojeni (31 %). Pro lepší znázornění viz graf: Spokojenost s pracovní dobou v příloze 2.

Otázka č. 12: Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (Hluk, osvětlení, čistota, vybavení).

Tab. 17 Spokojenost s pracovním prostředím

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	24	26 %
Spíše ano	36	38 %
Spíše ne	28	30 %
Ne	6	6 %
Celkem	94	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

U otázky č. 12, která zní, zda jsou zaměstnanci s pracovním prostředím spokojeni, je ve třech stupních bilance velmi vyrovnaná. Pouze 6 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou zcela nespokojeni s pracovním prostředím společnosti. Dalších 30 % zaměstnanců je spíše nespokojeno, 38 % zaměstnanců je spíše spokojeno a 26 % zaměstnanců je zcela spokojeno. Zaměstnanci mají čisté a moderně vybavené pracoviště s dobrým osvětlením, s čím by ale mohli být nespokojeni je hluk, který výrobní stroje vydávají. Pro lepší znázornění viz graf: Spokojenost s pracovním prostředím v příloze 2.

Otázka č. 13: Jsou vztahy na Vašem pracovišti přátelské?

Tab. 18 Vztahy na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	16	17 %
Spíše ano	33	35 %
Spíše ne	36	38 %
Ne	9	10 %
Celkem	94	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V této otázce je vidět první problém společnosti a tím jsou vztahy na pracovišti. Celých 38 % zaměstnanců totiž odpovědělo, že spíše nejsou přátelské a 10 % zaměstnanců odpovědělo, že nejsou přátelské vztahy na pracovišti. Součet těchto dvou stupňů je 48 %,

tedy necelá polovina zaměstnanců není z určité části spokojena se vztahy mezi nimi a kolegy. Druhá polovina naopak spokojená je, může se jednat o jiné týmy či oddělení. 17 % zaměstnanců tvrdí, že na jejich pracovišti jsou přátelské vztahy a dalších 35 % si myslí, že vztahy na pracovišti jsou spíše přátelské. U této otázky odpověděli negativně pouze operátoři/ky a přední operátoři/ky všech věkových skupin i s různou délkou zaměstnání. Pro lepší znázornění viz graf: Vztahy na pracovišti v příloze 2.

Otázka č. 14: Jste spokojena s přístupem nadřízených?

Tab. 19 Spokojenost s nadřízenými

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	14	15 %
Spíše ano	39	41 %
Spíše ne	29	31 %
Ne	12	13 %
Celkem	94	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Druhým problémem na pracovišti jsou vztahy s nadřízenými. Zde negativně odpovědělo 44 % zaměstnanců. Přesněji 31 % zaměstnanců je spíše nespokojeno s přístupem nadřízených a 13 % zaměstnanců je zcela nespokojeno s přístupem svých nadřízených. Je vidět, že vztahy ve společnosti mohou patřit mezi hlavními důvody, proč zaměstnanci ze společnosti odcházejí. Tři čtvrtě respondentů, kteří odpověděli negativně je z pozice operátor/ka, zbytek jsou přední operátoři/ky. I přesto stále více jak polovina zaměstnanců je do určité míry spokojena se svými nadřízenými. Spíše spokojeno je 41 % zaměstnanců a 15 % zaměstnanců zcela spokojeno s přístupem nadřízených. U spokojených zaměstnanců se může opět jednat o jiné týmy nebo mohou být z jiného oddělení. Pro lepší znázornění viz graf: Spokojenost s nadřízenými v příloze 2.

Otázka č. 15: Zvažujete odchod ze společnosti?

Tab. 20 Odchod ze společnosti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	2	2 %
Ne	92	98 %
Celkem	94	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V tabulce 21 je jasně vidět, že 98 % zaměstnanců zatím odchod ze společnosti nezvažuje, bohužel se objevili i ti, kteří odchod ze společnosti již zvažují. Jsou jimi dva respondenti,

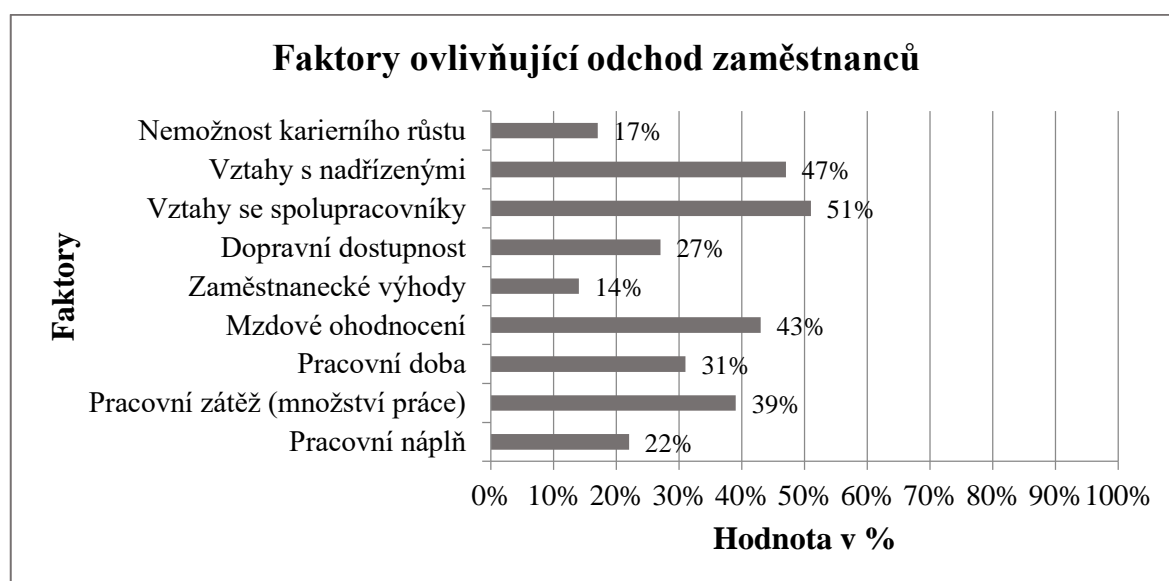
kteří ve většině otázek odpovídali negativně a jejich pracovní pozice je operátor/ka. Pro lepší znázornění viz graf: Odchod ze společnosti v příloze 2.

Otázka č. 16: Které z následujících faktorů by pro Vás mohly být důvodem odchodu?

Tab. 21 Faktory ovlivňující odchod zaměstnanců

Tyto faktory by byly důvodem odchodu		
Faktory	Počet (z 94 zaměstnanců)	Hodnota v % (ze 100 %)
Pracovní náplň	21	22 %
Pracovní zátěž (množství práce)	37	39 %
Pracovní doba	29	31 %
Mzdové ohodnocení	40	43 %
Zaměstnanecké výhody	13	14 %
Dopravní dostupnost	25	27 %
Vztahy se spolupracovníky	48	51 %
Vztahy s nadřízenými	44	47 %
Nemožnost karierního růstu	16	17 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017



Graf 5 Faktory ovlivňující odchod zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Graf 22 znázorňuje faktory, které by mohly ovlivnit odchod zaměstnanců ze společnosti. Tímto grafem se potvrdil problém se vztahy na pracovišti, kdy nejčastěji voleným faktorem jsou právě vztahy se spolupracovníky. Jako druhým nejčastěji voleným faktorem jsou vztahy s nadřízenými a 40 % přesahuje i mzdové ohodnocení. Dále nejčastěji volenými faktory, který přesáhly 30 % je pracovní zátěž a pracovní doba a k 30 % se blíží také dopravní dostupnost. Ostatní faktory byly voleny zaměstnanci již méně, kdy pracovní

náplň zvolilo 22 % zaměstnanců, nemožnost karierního růstu volilo 17 % zaměstnanců a zaměstnanecké výhody volilo 14 % zaměstnanců. Tyto faktory zároveň vyšly jako faktory, kvůli kterým by zaměstnanci nejspíše ze společnosti neodešli.

5.3. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Míra fluktuace zaměstnanců v podniku je každým rokem vyšší a index stability nižší. Z těchto výpočtů není ale jasné, jaké faktory způsobují tyto problémy. Ze zdrojů společnosti se ukázalo, že nejčastější fluktuace je u pozice operátorů a nejmenší u vedoucích pozic. Co se týče věkového rozdělení, nedá se říct, že by ve firmě převažovala určitá věková skupina, která má míru fluktuace vyšší. Fluktuují zaměstnanci jak krátkodobě zaměstnaní, tak i ti, kteří pro společnost pracují dlouhodobě a tuto situaci potvrdil i index stability.

Pro zjištění příčin byl použit kvantitativní výzkum provedený formou dotazníků se zaměřením na spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Řešenými faktory v dotazníku bylo mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, pracovní náplň, vztahy na pracovišti, jistota zaměstnání, pracovní prostředí, možnost karierního růstu, školení a dopravní dostupnost. Po identifikačních otázkách v dotazníku se objevila první otázka zaměřená na problémové faktory společnosti, která měla za účel zjistit, jaké faktory jsou pro zaměstnance ve společnosti nejdůležitější. Výsledky pro danou společnost dopadly takto:

1. mzdové ohodnocení a vztahy se spolupracovníky;
2. vztahy s nadřízenými;
3. jistota zaměstnání;
4. pracovní náplň;
5. pracovní doba;
6. pracovní podmínky (hluk, čistota, vybavení atd.);
7. dopravní dostupnost;
8. zaměstnanecké výhody;
9. školení a vzdělávání;
10. možnost karierního růstu.

Opomene-li se mzdové ohodnocení, které se ve většině případů umísťuje v horních příčkách žebříčků, jsou pro zaměstnance této společnosti důležité vztahy na pracovišti. Je to faktor, který u zaměstnanců vzbuzuje spokojenost či nespokojenost v pracovním procesu a ovlivňuje jejich výkon a chování ve společnosti. Naopak v dolní příčce se umístila možnost karierního růstu, která pro zaměstnance není tolik důležitá. Tento faktor jako důležitý volili spíše přední operátoři nebo mistři, kteří ve společnosti mají možnosti dalších postupů. Pro dělníky, kterých je ve společnosti většina, tento faktor důležitý moc není, a proto se možnost karierního růstu dostala na poslední místo žebříčku.

Co může být pro společnost pozitivní, je celková spokojenost zaměstnanců v zaměstnání. Ve srovnání s mírou fluktuace je celková spokojenost pro většinu zaměstnanců stále vysoká. Kladně hodnocenými faktory jsou i zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, pracovní náplň a z části i rozvržení pracovní doby. S jakými faktory jsou ale zaměstnanci nespokojeni, jsou vztahy na pracovišti a mzdové ohodnocení. Tyto faktory ve výzkumu hodnotila větší část zaměstnanců více negativně než u ostatních otázek. Celkem 45 zaměstnanců hodnotilo záporně vztahy se spolupracovníky, 41 zaměstnanců vztahy s nadřízenými a 37 zaměstnanců hodnotilo záporně mzdové ohodnocení. Na faktory, se kterými je řada zaměstnanců nespokojena, by se měla společnost v následujícím období zaměřit. Tyto výsledky odpovídají také na první výzkumnou otázku „Jsou zaměstnanci spokojeni s faktory, které považují za nejdůležitější?“. Pro zaměstnance je nejdůležitější mzdové ohodnocení, vztahy se spolupracovníky a vztahy s nadřízenými, tedy přesně to s čím jsou zároveň nejvíce nespokojeni.

Druhá výzkumná otázka byla položena následovně „Je mzdové ohodnocení důležitým faktorem v zaměstnání, se kterým jsou zároveň zaměstnanci nejvíce nespokojeni?“. Výsledky ukázaly, že pro zaměstnance společnosti je mzdové ohodnocení velmi důležité, ale nejsou s ním nejvíce nespokojeni. Nejvíce nespokojeni jsou se vztahy se spolupracovníky a mzdové ohodnocení podle výsledků je až třetím faktorem, s kterým jsou zaměstnanci nespokojeni. Celkem odpovědělo negativně 39 % zaměstnanců, z toho 8 % je nespokojeno a 31% je spíše nespokojeno se svým mzdovým ohodnocením.

Závěrečné otázky byly zaměřené na odchod zaměstnanců ze společnosti. Jedna z nich měla za cíl zjistit, zda někteří zaměstnanci zvažují svůj odchod ze zaměstnání. Zde pouze 2 zaměstnanci odpověděli, že o svém odchodu uvažují. I tato hodnota by měla vzbudit pozornost, že je třeba zaměřit se na aktuální problémy společnosti. V poslední otázce měli

zaměstnanci volit faktory, které by mohly být důvodem jejich odchodu. Výsledky pro danou společnost dopadly takto:

1. vztahy se spolupracovníky;
2. vztahy s nadřízenými;
3. mzdové ohodnocení;
4. pracovní zátěž;
5. pracovní doba;
6. dopravní dostupnost;
7. pracovní náplň;
8. nemožnost karierního růstu;
9. zaměstnanecké výhody.

Tyto odpovědi potvrdily předchozí výsledky, kdy se v horní příčce žebříčku umístily faktory ohledně vztahů na pracovišti a také mzdového ohodnocení. Jak bylo vyhodnoceno v otázce zaměřené na důležité faktory, pro zaměstnance jsou vztahy ve společnosti a výše mzdy velmi důležitými, ale podle výsledků z dotazníků, nejsou s těmito faktory ve společnosti spokojeni. Tento problém může patřit k hlavním příčinám vysoké míry fluktuace. Otázka řeší také poslední výzkumnou otázku „Kvůli jakým faktorům by zaměstnanci uvažovali o odchodu a jsou shodné s faktory, s kterými zaměstnanci nejsou spokojeni?“. Zaměstnanci zvolili jako možné důvody odchodu přesně ty faktory, s kterými jsou nespokojeni.

5.4. Navrhovaná opatření

V této kapitole budou navržena opatření ke snížení fluktuaci, která povedou k lepší prosperitě podniku. Je za potřebí zlepšit vztahy mezi spolupracovníky, vztahy s nadřízenými a mzdové ohodnocení. S těmito faktory podle výzkumu nejsou zaměstnanci spokojeni a pravděpodobně způsobují vysokou míru fluktuace.

Prvním problémovým faktorem jsou vztahy mezi spolupracovníky, které vznikají v týmech složených z operátorů a vždy jednoho předního operátora. V týmech je zapotřebí dobrá komunikace, ochota si pomáhat a spolupracovat. To vede k dobré pracovní atmosféře

a spokojenosti zaměstnanců. Proto je třeba, aby týmy tvořil někdo schopný a specializovaný. Někdo, kdo je k tomu školen a zároveň zná povahy jednotlivých členů. Vytvoření dobrého týmu je základ a předchází se tak velké většině konfliktů. Dále by měli projevovat zájem vedoucí pracovníci, v tomto případě přední operátoři a mistři, o své podřízené, kde díky dobré komunikaci a správně vedeného týmu se dá předejít spoustě problémům či vyřešit problémy již vzniklé. Vedoucí pracovníci by měli umět rozeznávat a řešit konflikty mezi svými pracovníky. K zjištění mezilidských vztahů a příčin mohou vedoucí pracovníci používat různé ankety, dotazníky a nejlépe osobní rozhovory. Také doporučuji, aby zaměstnanci byli vedeni k rovným vztahům na pracovišti bez ohledu na to, jakou pozici ve společnosti zastávají. Dobré je pořádat společné akce, na kterých mají zaměstnanci možnost se blíže poznat a navazovat tak přátelské vztahy.

Druhým řešeným problémem jsou vztahy s nadřízenými. V mnoha organizacích je používán spíše autokratický styl vedení, který pro většinu zaměstnanců není nejvhodnější. S tím souvisí i komunikace s podřízenými, kterou většina organizací podceňuje a zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o změnách a úkolech. Proto je třeba, aby vedoucí pracovníci pracovali na vztazích a komunikaci se svými podřízenými, podporovali je ve výkonu, vytvářeli důvěru, naslouchali, byli empatičtí a dávali zaměstnancům prostor pro řešení pracovních problémů, tedy aby zvolili spíše demokratický styl vedení. Vedoucí pracovníci by si také měli dávat pozor na zaujetí. Se všemi zaměstnanci je třeba jednat spravedlivě, aby nevznikaly vztahové rozpory. Jak bylo zmíněno v teoretické části, doporučila bych společnosti vzdělávat liniové manažery ve správné komunikaci. Je třeba, aby uměli dobře poskytovat zpětnou vazbu, uměli se orientovat v různých typech osobností, jejich chování a vztazích k druhým a v neposlední řadě v poskytování správné motivace a dalších rozvojových praktikách.

Posledním řešeným faktorem je mzdové ohodnocení zaměstnanců, které také souvisí s motivací. Nejen v této společnosti, ale i v ostatních by chtěli dostat zaměstnanci přidáno. To ale nevede k té správné spokojenosti a motivaci, jelikož při zvýšení výplaty vznikne pouze krátkodobý efekt spokojenosti. Proto je dobré hned při náboru zaměstnanců uchazeče seznámit s kritérii stanovení mzdy. Dobrý efekt má také zvýšení platu po určité době práce ve společnosti nebo odměňování zaměstnanců za provedené úkoly. Index stability ukázal, že odcházejí i dlouhodobě zaměstnaní pracovníci, kteří mají spoustu zkušeností a to je pro společnost škoda. Ve společnosti je nastaveno odměňování pouze pro vedoucí pozice, nikoliv pro dělnické pozice. Pokud společnost bude zaměstnance

odměňovat, měla by tyto kroky provádět spravedlivě a mít jasně nastavené podmínky za co odměňuje a jakou částkou. S těmito pravidly by měli být zaměstnanci seznámeni a případné nesrovnalosti by měly být vyřešeny. Dobré také je zaměstnancům poskytnout sledování vývoje jejich odměn a výsledků, kterých dosahují, ať už v tištěné formě, na nástěnce, webu či intranetu. Pro dělnické pozice bych doporučila zavést systémy, jako jsou úkolové mzdy, systémy založené na normování práce, odměna podle výkonu, skupinové nebo týmové pobídkové systémy.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat míru fluktuace ve společnosti XY s.r.o., zjistit které faktory ji nejvíce ovlivňují a navrhnout opatření, která povedou ke snížení fluktuace zaměstnanců. Pro splnění cíle bylo využito interních dokumentů společnosti a bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury, která objasnila a shrnula pojmy jako fluktuace zaměstnanců, její příčiny, dopady a možnosti snížení. Také spokojenost zaměstnanců, ovlivňující faktory a vztah mezi spokojeností a fluktuací zaměstnanců. Na tomto základě byl vytvořen dotazník pro výzkum faktorů ovlivňující spokojenost a míru fluktuace.

Po představení společnosti v praktické části byla řešena míra fluktuace, která byla vypočtena na základě dvou vzorců. Prvním vzorcem byla zjištěna míra fluktuace a druhým vzorcem byl vypočten index stability zaměstnanců. Míra fluktuace se ve společnosti ukázala vyšší oproti doporučené hranici. Index stability naopak ukázal, že fluktuanti nejsou pouze krátkodobě zaměstnaní pracovníci, ale i ti, kteří pro společnost pracují již dlouhodobě. Pro zjištění problémových faktorů byl vytvořen dotazník spokojenosti, který vyplnilo 94 respondentů. Bylo zjištěno, že společnost zaměstnává z větší části ženy a hodně zaměstnanců pracuje pro společnost více jak 10 let. Nejdůležitějšími faktory pro zaměstnance je mzdové ohodnocení, vztahy se spolupracovníky a vztahy s nadřízenými. Také bylo zjištěno, že s výší mzdy a se vztahy na pracovišti zaměstnanci nejsou spokojeni a že by tyto faktory mohly být důvodem odchodu. V závěru praktické části byly výsledky shrnuty a bylo navrženo opatření.

V rámci dotazníkového šetření byly stanoveny výzkumné otázky, které se zabývaly problémovými faktory společnosti, působící na spokojenost a fluktuaci zaměstnanců. První otázka byla stanovena následovně „Jsou zaměstnanci spokojeni s faktory, které považují za nejdůležitější?“. Bylo zjištěno, že zaměstnanci považují za nejdůležitější přesně ty faktory, s kterými nejsou zcela spokojeni. Mezi tři hlavní faktory, který jsou považovány za nejdůležitější a zároveň s nimi nejsou zaměstnanci spokojeni, jsou vztahy se spolupracovníky, vztahy s nadřízenými a mzdového ohodnocení. Druhá výzkumná otázka zněla „Je mzdové ohodnocení důležitým faktorem v zaměstnání, se kterým jsou zároveň zaměstnanci nejvíce nespokojeni?“. Zde byla otázka částečně vyvrácena, jelikož mzdové

ohodnocení bylo sice nejčastěji voleno jako velmi důležitým faktorem, ale rozhodně s ním nejsou nejvíce nespokojeni. Faktor, který zaměstnanci zvolili jako nejvíce problémový, jsou vztahy se spolupracovníky. Třetí výzkumná otázka byla stanovena následovně „Kvůli jakým faktorům by zaměstnanci uvažovali o odchodu a jsou shodné s faktory, s kterými zaměstnanci nejsou spokojeni?“. Tato otázka je pravdou a výsledky potvrdily, že faktory s kterými zaměstnanci nejsou spokojení, by mohly být i možnými důvody k odchodu ze společnosti. Těmito faktory se staly vztahy se spolupracovníky, vztahy s nadřízenými a mzdové ohodnocení.

Pro společnost byla navržena opatření, která se týkají oblasti vztahů a finančního ohodnocení. Vedení společnosti by se mělo především zaměřit na sestavování kvalitních týmů, protože většina zaměstnanců v týmech pracuje. Základem je tedy dobře sestavený tým a efektivní komunikace mezi vedoucím a jeho pracovníky. Správná komunikace dokáže odhalit spoustu konfliktů, které je důležité vzápětí vyřešit. Zaměstnanci by také měli být vedeni k dobrým vztahům mezi sebou, být si rovni a brát na sebe ohled. K upevnění vztahů mezi spolupracovníky slouží společenské akce, kde mají možnost se více poznat a navázat tak přátelské vztahy. S touto oblastí si je blízký i druhý problémový faktor a tím jsou vztahy s nadřízenými. Zde je také důležitá komunikace a hlavně předávání dostatečných informací o změnách a úkolech. Je třeba, aby vedoucí své zaměstnance podporovali ve výkonu, naslouchali jim, byli empatičtí a především s nimi jednali spravedlivě a rovnocenně. Proto bylo společnosti navrženo vzdělávání liniových manažerů ve vztahové orientaci, vedení týmu, motivaci podřízených, poskytování zpětné vazby a další. Posledním faktorem, pro který bylo navrženo opatření, je mzdové ohodnocení zaměstnanců. Zde bylo doporučeno nastavit výši mzdy podle délky zaměstnání ve společnosti. Dotazníkové šetření ukázalo, že pro společnost pracuje velké množství dlouhodobě zaměstnaných pracovníků, kteří ale také fluktuují a to je pro společnost škoda. Proto by měla společnost podniknout kroky k tomu, aby si zaměstnance udržela. Druhým navrženým opatřením pro tento problém je odměňování zaměstnanců, které je nyní nastaveno pouze u vyšších pozic. Zaměstnance je třeba odměňovat za výkon a splněné úkoly spravedlivě a za jasných podmínek.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

BEROUŠEK, Petr a Eva HÜTTLOVÁ. *Organizace práce v podniku*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0782-x.

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

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-8.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vydání. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 8074003477.

KOLLÁRIK, Theodor. *Spokojenost v práci*. 1. vydání. Bratislava: Práca, 1986.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261168-3.

KUBÁTOVÁ, Sláva. *Tajemství spolupráce v týmech*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-259-8.

KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-257-4.

MILKOVICH, Gerge T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

MOBLEY, William H. *Employee turnover, causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley, c1982. ISBN 0201046733.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. ISBN 8085603012.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-x.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-x.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 8024741512.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 8024604485.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. upravené vydání. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.

VÚPSV. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: VÚPSV, 2007. ISBN 978-80-87007-71-6.

Elektronické zdroje

ABADI, Mark. Understanding employee turnover and retention. Syntonium.wordpress.com [online]. 29. 08. 2008 cit. [2017-01-26]. Dostupné z: <https://syntonium.wordpress.com/2008/08/29/understanding-employee-turnover-and-retention-cipd/>

DOBBS, Kevin. Knowing How to Keep Your Best and Brightest. Workforce.com [online]. 27. 03. 2001 cit. [2016-12-14]. Dostupné z: <http://www.workforce.com/2001/03/27/knowing-how-to-keep-your-best-and-brightest/>

FALLON, Nicole. 7 reasons happy workers quit their jobs. Businessnewdaily.com [online]. 12. 04. 2015 cit. [2017- 03-12]. Dostupné z: <http://www.businessnewdaily.com/7834-job-loyalty-retention.html>

HAY GROUP. Are your employees a flight risk? Atrium.haygroup.com [online]. 2013 cit. [2017-01-26]. Dostupné z: <http://atrium.haygroup.com/ww/your-challenges/misc.aspx?id=3808>

HOM, Peter W. and Angelo J. KINICKI. Towards a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. Jstor.org [online]. 2001 cit. [2017-03-10]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/222741093_Assessing_employee_turnover_costs_A_revised_approach

HR MONITOR. Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012. Hr-monitor.cz [online]. 17. 04. 2013 cit. [2017-01-26]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

HR NEWS. Výstupní pohovory efektivněji. Hrnews.cz [online]. 27. 02. 2012 cit. [2017-01-27]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/vystupni-pohovory-efektivneji-id-1606588>

HR NEWS. Proč zaměstnanci odcházejí? Zeptejte se kolegů. Hrnews.cz [online]. 24. 10. 2011 cit. [2017-01-29]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/proc-zamestnanci-odchazeji-zeptejte-se-kolegu-id-1471288>

MONSTER. Jak snížit fluktuaci zaměstnanců? Firmy.monster.cz [online]. cit. [2016-12-14]. Dostupné z: <http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/Jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>

PERSONALISTA. Pět nejčastějších důvodů pro odchod nových zaměstnanců. Personalista.com [online]. 18. 02. 2009 cit. [2017-01-27]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/pet-nejcastejsich-duvodu-pro-odchod-novych-zamestnancu.html>

PERSONALISTA. U jakých profesí je největší fluktuace zaměstnanců. Personalista.com [online]. 16. 02. 2016 cit. [2017-01-26]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/trh-prace/v-jakych-profesi-je-nejvetsi-fluktuace-zamestnancu.html>

TZINER, Aharon and Assa BIRATI. Assessing employee turnover costs: A revised approach. Researchgate.net [online]. 1996 cit. [2017-01-29]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/222741093_Assessing_employee_turnover_costs_A_revised_approach

Seznam obrázků

Obr. 1 Křivka přežití	13
Obr. 2 Význam pojmu pracovní spokojenost	23
Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb	25
Obr. 4 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	26
Obr. 5 Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti	30
Obr. 6 Hom-Griffithův model.....	31
Obr. 7 Organizační struktura závodu PT1.....	33

Seznam tabulek

Tab. 1 Průměrný počet zaměstnanců	35
Tab. 2 Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů	36
Tab. 3 Míra fluktuace v podniku	36
Tab. 4 Počet pracovníků s jedním a více roky v podniku	37
Tab. 5 Index stability v podniku	37
Tab. 6 Pohlaví	40
Tab. 7 Věkové rozhraní	40
Tab. 8 Dosažené vzdělání	41
Tab. 9 Pracovní pozice	41
Tab. 10 Délka pracovního poměru	42
Tab. 11 Důležité faktory pro zaměstnance	42
Tab. 12 Spokojenost v zaměstnání	43
Tab. 13 Spokojenost s pracovní náplní	44
Tab. 14 Spokojenost se mzdou	44
Tab. 15 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	45
Tab. 16 Spokojenost s pracovní dobou	45
Tab. 17 Spokojenost s pracovním prostředím	46
Tab. 18 Vztahy na pracovišti	46
Tab. 19 Spokojenost s nadřízenými	47
Tab. 20 Odchod ze společnosti	47
Tab. 21 Faktory ovlivňující odchod zaměstnanců	48

Seznam grafů

Graf 1 Průměrný počet zaměstnanců	35
Graf 2 Míra fluktuace v podniku	36
Graf 3 Index stability v podniku	37
Graf 4 Důležité faktory pro zaměstnance	43
Graf 5 Faktory ovlivňující odchod zaměstnanců	48

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník	63
Příloha 2 - Grafy	67

Přílohy

Příloha 1 - Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Maroušková a jsem studentka oboru Personální management v průmyslových podnicích na ČVUT v Praze. V současné době píšu bakalářskou práci na téma Fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Součástí mé praktické části je výzkum spokojenosti zaměstnanců ve Vaší firmě. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který bude zdrojem informací pro řešení dané problematiky.

Dotazník je zcela anonymní a bude využit pouze jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce.

Instrukce: Prosím o zodpovězení všech otázek. Odpovědi prosím křížkujte nebo kroužkujte.

Děkuji za Vaši ochotu a čas

Kateřina Maroušková

Kontakt: maroukat@cvut.cz

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Žena
- b. Muž

2. Jaký je Váš věk?

- a. Méně než 20 let
- b. 20 až 30 let
- c. 30 až 40 let
- d. 40 až 50 let
- e. 50 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Středoškolské bez maturity
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vyšší odborná škola
- e. Vysoká škola

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a. Mistr
- b. Mechanik
- c. Elektronik
- d. Operátor/ka
- e. Přední operátor/ka

5. Jak dlouho pro společnost pracujete?

- a. Méně než 1 rok
- b. 1 rok až 4 roky
- c. 5 až 7 let
- d. 8 až 10 let
- e. 10 let a více

6. Jak důležité jsou pro Vás v práci následující faktory?

	Důležité	Nedůležité
a. Pracovní náplň		
b. Mzdové ohodnocení		
c. Zaměstnanecké výhody		
d. Jistota zaměstnání		
e. Pracovní doba (pracovní směny)		
f. Dopravní dostupnost		
g. Pracovní podmínky (hluk, čistota, vybavení atd.)		
h. Vztahy se spolupracovníky		
i. Vztahy s nadřízenými		
j. Možnost kariérního růstu		
k. Školení a vzdělávání		

7. Jste spokojen/a ve Vašem zaměstnání?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

8. Jste spokojen/a s pracovní náplní?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

9. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

10. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

11. Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby? (Práce na směny, příchody, odchody, přestávky).

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

12. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (Hluk, osvětlení, čistota, vybavení).

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

13. Jsou vztahy na Vašem pracovišti přátelské?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

14. Jste spokojen/a s přístupem nadřízených?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

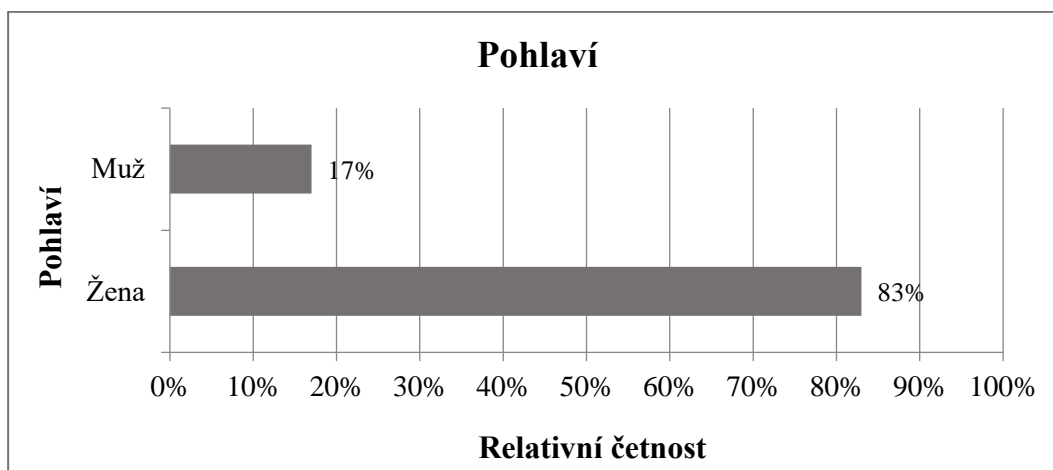
15. Zvažujete odchod ze společnosti?

- a. Ano
- b. Ne

16. Které z následujících faktorů by pro Vás mohly být důvodem odchodu?

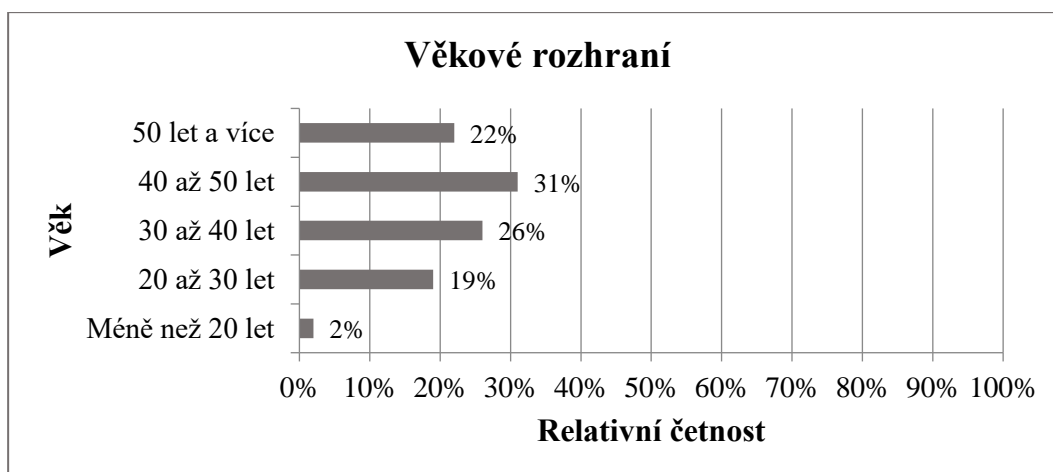
	Ano	Ne
a. Pracovní náplň		
b. Pracovní zátěž (množství práce)		
c. Pracovní doba		
d. Mzdové ohodnocení		
e. Zaměstnanecké výhody		
f. Dopravní dostupnost		
g. Vztahy se spolupracovníky		
h. Vztahy s nadřízenými		
i. Nemožnost karierního růstu		

Příloha 2 - Grafy



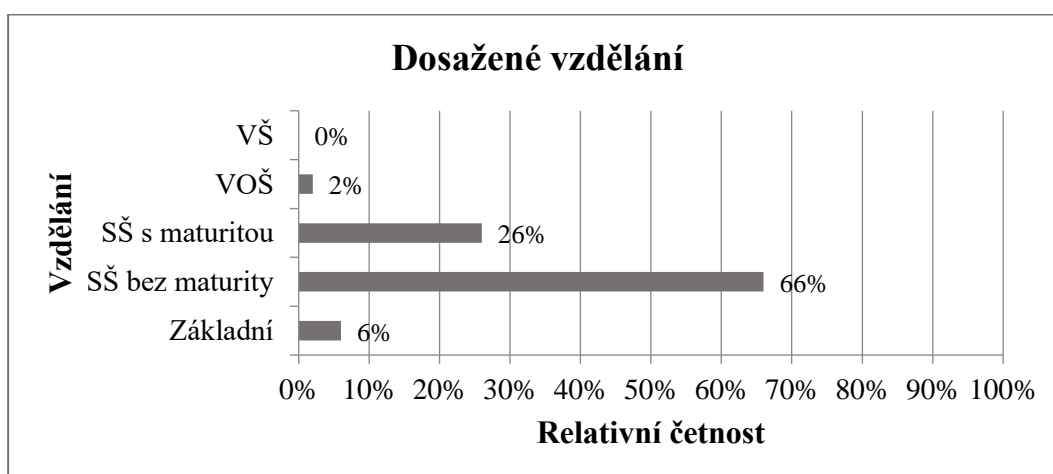
Graf: Pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování, 2017



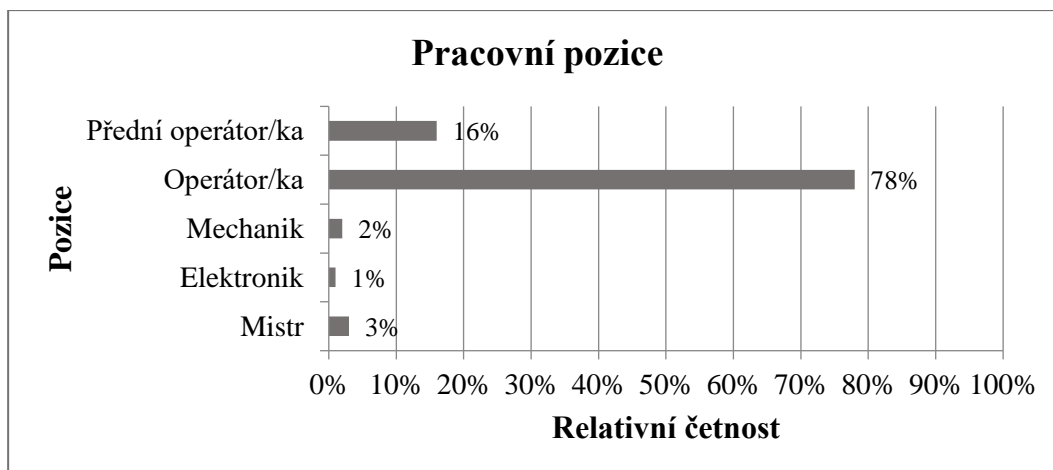
Graf: Věkové rozhraní

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

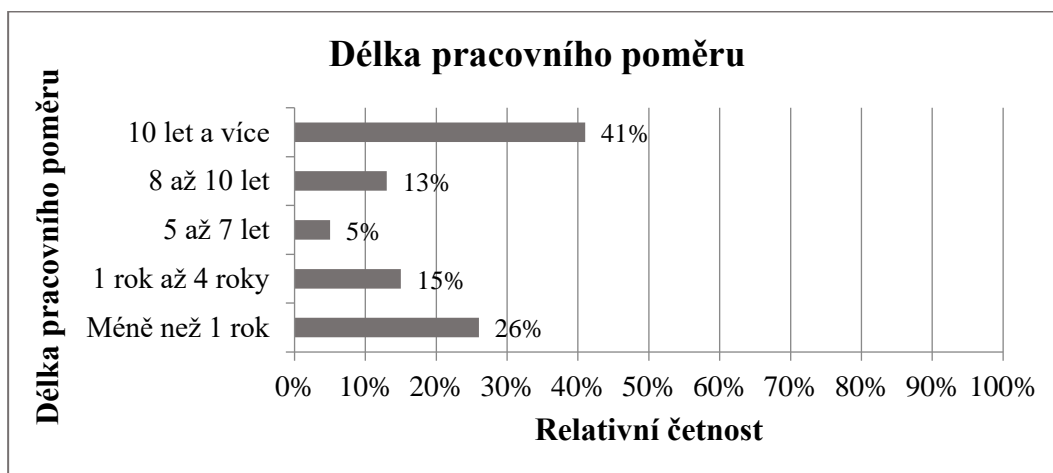


Graf: Dosažené vzdělání

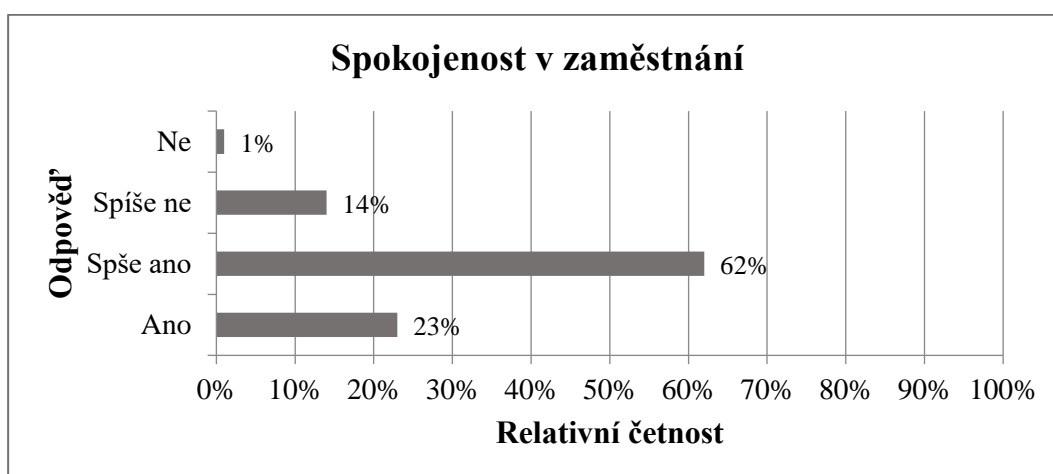
Zdroj: vlastní zpracování, 2017



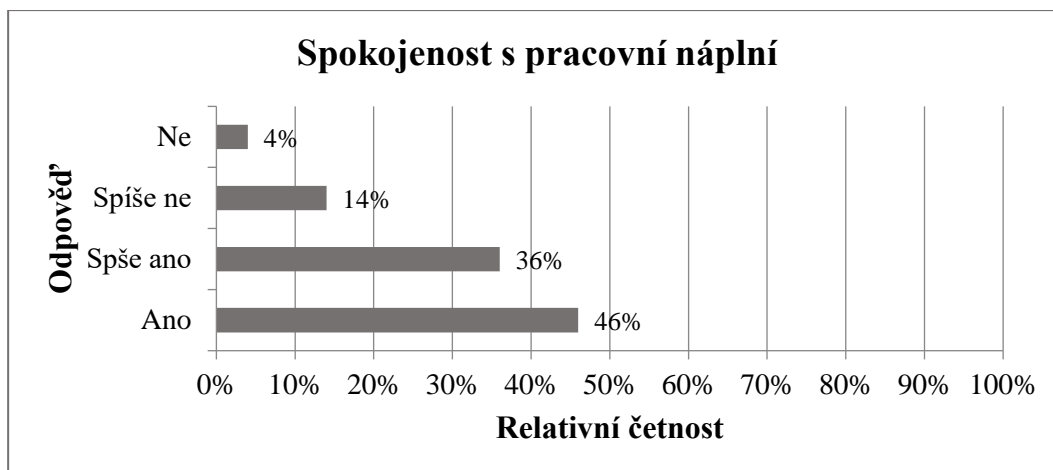
Graf: Pracovní pozice
Zdroj: vlastní zpracování, 2017



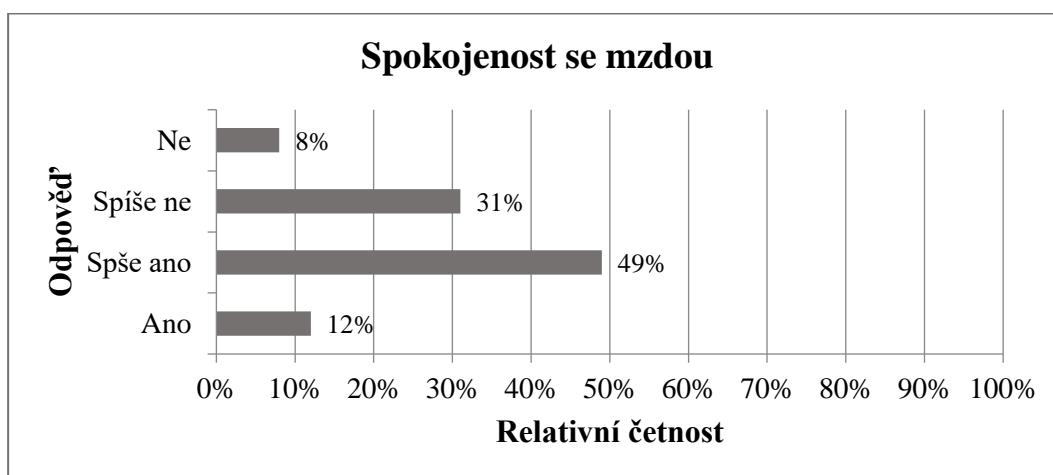
Graf: Délka pracovního poměru
Zdroj: vlastní zpracování, 2017



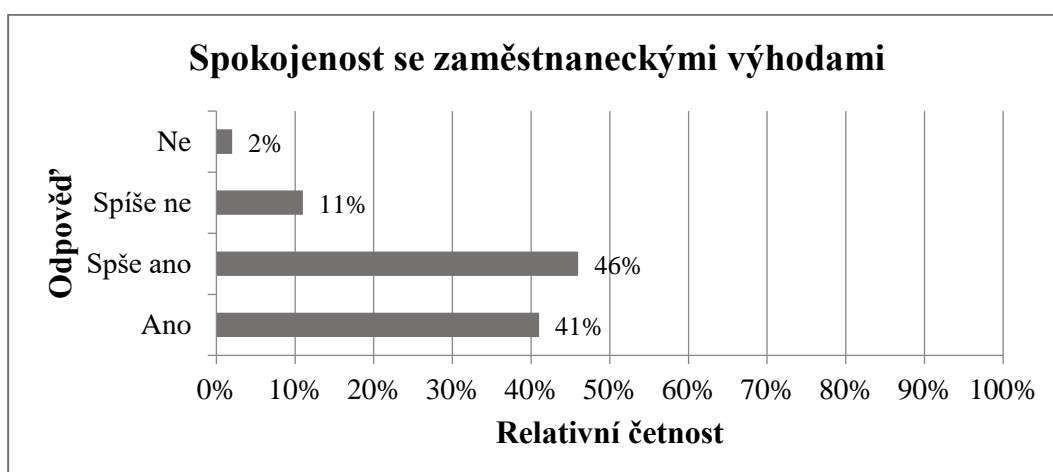
Graf: Spokojenost v zaměstnání
Zdroj: vlastní zpracování, 2017



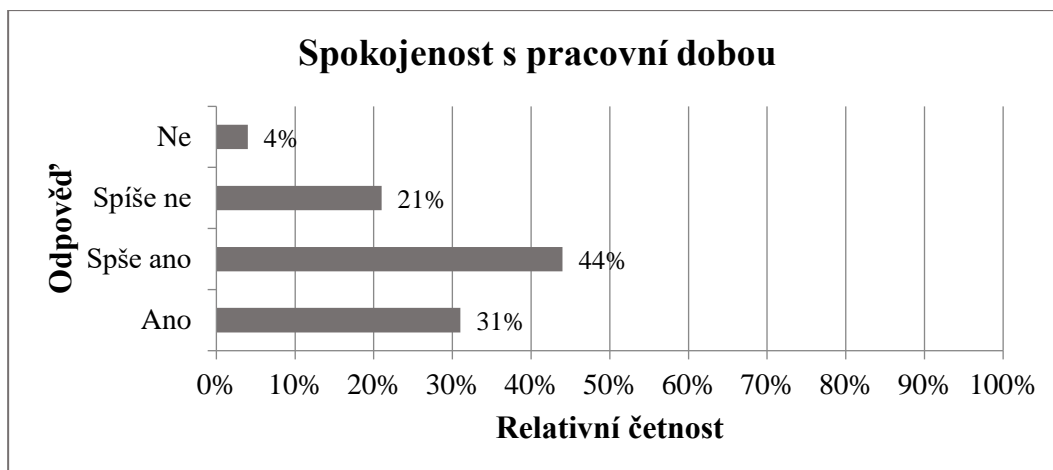
Graf: Spokojenost s pracovní náplní
Zdroj: vlastní zpracování, 2017



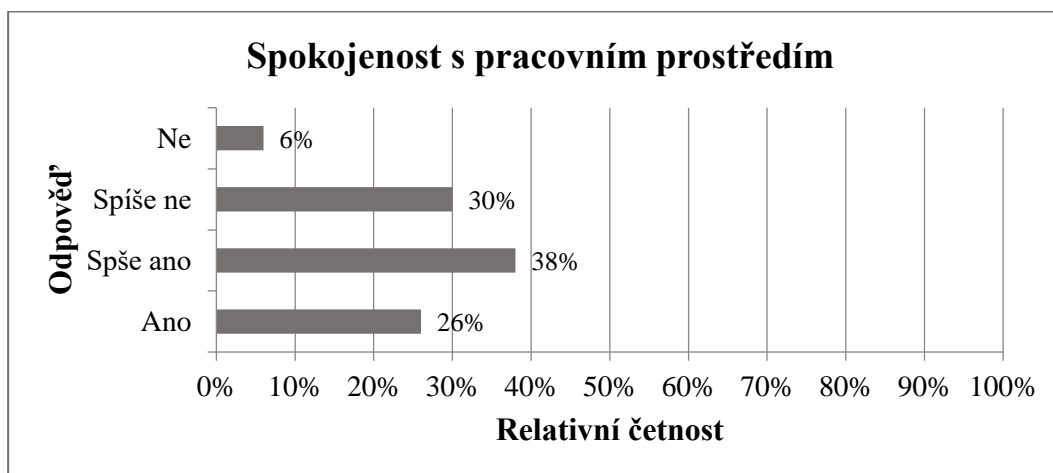
Graf: Spokojenost se mzdou
Zdroj: vlastní zpracování, 2017



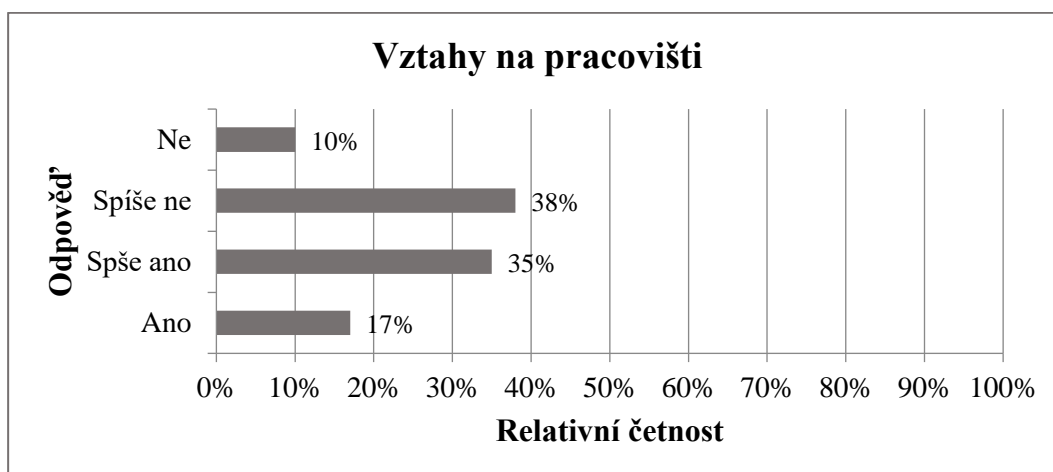
Graf: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami
Zdroj: vlastní zpracování, 2017



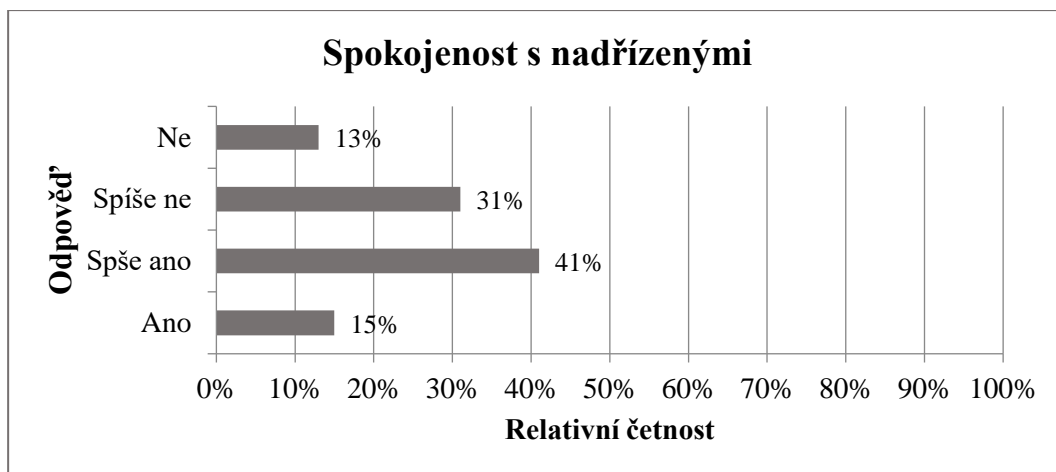
Graf: Spokojenost s pracovní dobou
Zdroj: vlastní zpracování, 2017



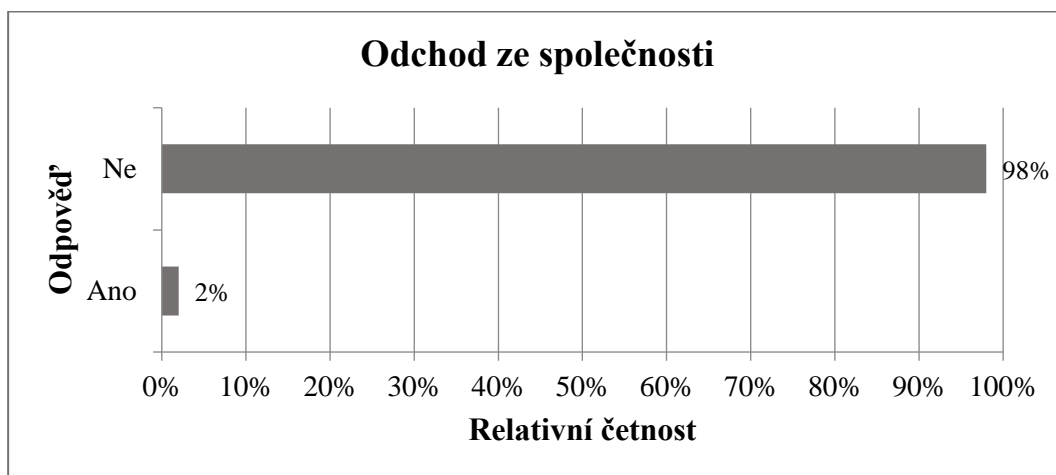
Graf: Spokojenost s pracovním prostředím
Zdroj: vlastní zpracování, 2017



Graf: Vztahy na pracovišti
Zdroj: vlastní zpracování, 2017



Graf: Spokojenost s nadřízenými
Zdroj: vlastní zpracování, 2017



Graf: Odchod ze společnosti
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

