

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Fluktuace zaměstnanců ve výrobní organizaci

Employee Turnover in the Manufacturing Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

ŠINKOVÁ

ZUZANA

2017

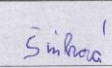
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Šinková	Jméno:	Zuzana	Osobní číslo:	437600
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Fluktuace zaměstnanců ve výrobní organizaci		
Název bakalářské práce anglicky:	Employee Turnover in the Manufacturing Organization		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Analyzovat fluktuaci zaměstnanců ve vybrané organizaci, vyhodnotit současný stav a následně navrhnout opatření ke snížení fluktuace zaměstnanců.</p> <p>Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část (vymezení pojmu fluktuace, příčiny a náklady fluktuace), 3. Praktická část (představení konkrétní organizace, analýza fluktuace, vyhodnocení situace a návrhy opatření), 4. Závěr.</p> <p>Přínos: Posouzení současného stavu a návrh opatření vedoucí ke snížení fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku.</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 2007. BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance, 2004. BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, 2009. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 2007. PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali, 2007.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
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

30-03-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

ŠINKOVÁ, Zuzana. *Fluktuace zaměstnanců ve výrobní organizaci*. 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: 03. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji personální manažerce a celému personálnímu oddělení společnosti XY CZ za spolupráci a poskytnuté cenné informace.

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku fluktuace zaměstnanců ve výrobní organizaci. Cílem práce je analyzovat příčiny a míru fluktuace společnosti XY CZ a na základě analýzy dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti a ke snížení fluktuace. Teoretická část se zabývá problematikou fluktuace, příčinami vzniku, metodami měření, vzniklými náklady a eliminací příčin fluktuace. Práce dále upozorňuje na propojení fluktuace se spokojeností zaměstnanců. V praktické části je nejprve představena organizace, ve které je problematika fluktuace řešena. Následně je provedena analýza příčin a míry fluktuace a vyhodnoceno dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. Z výsledků jsou vyvozeny závěry a navržena opatření. Bakalářská práce je zpracována na základě odborné literatury, internetových zdrojů, interních dokumentů a dotazníkového šetření.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, fluktuace zaměstnanců, míra fluktuace, stabilizace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, výrobní organizace

Abstract

This Bachelor's Thesis focuses on challenges with employee fluctuation in the manufacturing organization. The goal of thesis is analysis of causes and level of employee turnover in the company XY CZ and based on that analysis recommended solutions which will lower employee fluctuation in the organization. The theoretical part deals with the issue of turnover, its causes, measurement methods, incurred costs and ways of eliminating the causes. The thesis draws attention to the connection of turnover to the employee satisfaction. In the practical part, the organization is presented, and its rate of turnover is measured. Included in the practical application section is analysis of employee satisfaction survey. Conclusions are drawn from the results and specific measures are proposed. The thesis is based on the scientific literature, Internet resources, internal documents and survey.

Key words

Human resource management, personnel turnover, rate of turnover, employee stability, employee satisfaction, manufacturing organization

Obsah

Úvod	5
1 Fluktuace zaměstnanců	8
1.1 Vymezení pojmu fluktuace	8
1.2 Fluktuace a její členění	8
1.3 Výpočet míry fluktuace	9
1.3.1 Míra odchodů.....	10
1.3.2 Míra stability.....	11
1.3.3 Míra přežití	11
1.4 Příčiny fluktuace	12
1.5 Dopady fluktuace	15
1.5.1 Pozitivní dopady fluktuace.....	15
1.5.2 Negativní dopady fluktuace	15
1.6 Náklady způsobené fluktuací.....	16
2 Eliminace fluktuace a stabilizace zaměstnanců	18
2.1 Vliv liniových manažerů.....	18
2.2 Získávání a výběr zaměstnanců	19
2.3 Adaptace zaměstnanců.....	21
2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	22
2.5 Odměňování zaměstnanců	22
3 Spokojenost zaměstnanců	24
3.1 Pojem pracovní spokojenost	24
3.2 Měření spokojenosti.....	25
4 Společnost XY CZ.....	28
4.1 Výrobky a výrobní technologie	28
4.2 Organizační uspořádání společnosti XY CZ	29
4.3 Struktura zaměstnanců společnosti XY CZ	30
4.4 Mzdový řád společnosti XY CZ	32
4.5 Fluktuace ve společnosti XY CZ.....	33
4.5.1 Měření fluktuace	34
4.5.2 Příčiny odchodů zaměstnanců v roce 2016	36
4.5.3 Odchody podle seniority zaměstnanců v roce 2016.....	37
5 Průzkum spokojenosti ve společnosti XY CZ	38

5.1	Metodika	38
5.2	Charakteristika respondentů	39
5.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	40
5.4	Doporučení.....	46
Závěr	49
Seznam použité literatury	51
Seznam obrázků	54
Seznam tabulek	54
Seznam grafů	54
Přílohy	55

Úvod

Fluktuace je součástí existence každé organizace, neboť pohyb lidí je přirozeným jevem trhu práce. Vysoká míra fluktuace se ale negativně promítá do finančních nákladů, má nepříznivý vliv na pracovní kolektiv a na celkový chod organizace. Na druhou stranu, nízká míra fluktuace také není žádoucí. Hlavně proto, že by nepřicházeli noví zaměstnanci s inovativními myšlenkami a postupy, tudíž by nemohlo dojít k rozvoji organizace. Z toho důvodu by si každá organizace měla udržovat míru fluktuace mezi 5–10 % (Čermák, 2016).

Zaměstnavatel musí vykonávat takové aktivity, aby jeho klíčoví zaměstnanci byli v zaměstnání spokojeni. Jejich spokojenost totiž ovlivňuje budoucí setrvání v organizaci. Proto je důležité, aby zaměstnavatel odstranil negativní vlivy, které by mohly být příčinou fluktuace zaměstnanců. Mezi hlavní příčiny spadá například špatné vedení, nedostatečné ohodnocení, nedostatečná možnost profesního růstu, nepřátelská atmosféra v pracovním kolektivu, nebo monotónní práce.

Cílem této práce je analyzovat příčiny a důsledky fluktuace zaměstnanců ve vybrané výrobní organizaci, vyhodnotit současný stav a následně navrhnout opatření, které by mohly vést ke snížení fluktuace v organizaci. Součástí naplnění cíle práce je zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců organizace pomocí dotazníkového šetření.

Teoretická část práce je rozdělena do tří kapitol. První kapitola řeší samotný pojem fluktuace, vysvětluje význam a možné členění tohoto pojmu. Dále uvádí metody měření, které lze použít ke zjišťování míry fluktuace. Její znalost je důležitá z toho důvodu, aby organizace mohla identifikovat, v jakém rozsahu je pro ni fluktuace alarmujícím problémem. Tato kapitola se zabývá i příčinami, které mohou fluktuaci způsobit, a také dopady, které sebou odchody zaměstnanců přináší. Druhá kapitola zkoumá, jaký vliv mají vedoucí pracovníci a jednotlivé personální činnosti (zejména získávání a výběr, adaptace, vzdělávání a rozvoj, odměňování) na míru fluktuace v organizaci. Také ukazuje, jakým způsobem by tyto činnosti měly být vykonávány, aby došlo k jejímu snížení. Třetí kapitola se věnuje spokojenosti zaměstnanců. Ta je pro organizaci klíčová, jelikož spokojený zaměstnanec nebude uvažovat o odchodu z organizace a bude vykazovat takový výkon, který bude pro organizaci přínosný. Celá teoretická část je vypracována na základě odborné literatury a internetových zdrojů.

Praktická část práce obsahuje charakteristiku vybrané výrobní organizace, která zahrnuje zejména seznámení s předmětem podnikání organizace, jejími výrobky a technologií, kterou používají její zaměstnanci k realizaci výroby. Pro celkový přehled je uvedena organizační struktura a popis činností jednotlivých oddělení. Následuje struktura zaměstnanců organizace, která zahrnuje např. pohlaví, věk, vzdělání a pracovní zařazení zaměstnanců. Poté je zaměřena pozornost na analýzu a výpočet fluktuace. Dále pokračuje analýza a vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci. Na základě tohoto šetření byla navržena možná doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jelikož jejich vyšší spokojenost ovlivňuje snížení míry fluktuace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Fluktuace zaměstnanců

V první kapitole si nejprve představíme obecný význam pojmu fluktuace, dále rozdělení a způsoby měření fluktuace. Neméně důležité je zmínit možné příčiny, které tento jev v organizacích způsobují. Tyto příčiny sebou přináší klady a zápory, které na chod organizace působí, a i těm se budeme krátce věnovat.

1.1 Vymezení pojmu fluktuace

Výraz fluktuace má latinský původ, a to od slova „*fluctuare*“, což v překladu do českého jazyka znamená nepravidelný pohyb sem a tam. Konkrétněji si to můžeme představit jako proměnlivý výkyv hodnoty veličiny kolem stabilní polohy (Hejnová, 2011, s. 15). S použitím tohoto pojmu se setkáváme nejen v oblasti sociologie, ekonomie, ale i v přírodních vědách.

V této práci budeme pracovat s významem fluktuace z pohledu řízení lidských zdrojů, tudíž se jedná o pohyb počtu zaměstnanců v organizaci. Různí autoři mají na fluktuaci různý pohled. Například Milkovich a Boudreau (1993, s. 39) za fluktuaci považují odchod zaměstnanců z organizace ze subjektivních důvodů bez ohledu na to, zda na jejich místa organizace dosadí nové zaměstnance či nikoliv.

Naopak Armstrong (2007, s. 60) zdůrazňuje, že fluktuace není pouze odchod zaměstnanců z organizace, nýbrž do ní řadí i příchod zaměstnanců do dané organizace. Jeho pohled tedy zahrnuje pohyb zaměstnanců organizací v celkovém pojetí.

Urban (2004, s. 60) definuje fluktuaci takto: „*Výměna firemního personálu v důsledku jeho pracovní instability, zpravidla nežádoucí jev spojen se zvýšenými firemními náklady.*“ Z této definice můžeme dovodit, že se jedná o jev, který pravidelně a přirozeně probíhá na trhu práce, a jehož důsledky jsou povětšinou vnímány organizací negativně, jelikož přináší zásah do její ekonomiky.

1.2 Fluktuace a její členění

Fluktuaci členíme podle druhů. V této podkapitole si uvedeme, jaké druhy fluktuace rozlišujeme. Například Reiß (2014) ve svém článku rozlišuje hned tři druhy fluktuace. Jedná se o **přirozenou fluktuaci**, která zahrnuje odchod zaměstnance do důchodu, smrt zaměstnance atd., fluktuaci **v rámci organizace**, ta představuje změnu pracovního místa

nebo povýšení, a fluktuaci **ven z organizace**, která obsahuje všechny odchody ze strany zaměstnance.

Na pohyb v rámci organizace naráží i Koubek (2009, s. 237), který rozlišuje pohyb zaměstnanců na **vnější** a **vnitřní mobilitu**. Vnější mobilita zahrnuje vstupy a výstupy organizace a vnitřní mobilita odpovídá pohybu v rámci organizace.

Naopak Dytrt (2006, s. 18) člení fluktuaci pouze do dvou skupin. První skupina představuje fluktuaci **žádoucí**, kdy do organizace nastupují zaměstnanci s novými znalostmi a zkušenostmi. Tato situace se stává pro organizaci výhodnou, jelikož může dojít k inovaci a rozvoji. Druhá skupina se nazývá **nežádoucí** fluktuace, přičemž zaměstnanci mění zaměstnání, jelikož nejsou uspokojeny jejich aktuální potřeby. To způsobuje zvýšení nákladů nejen u organizace, ale i u státu, který je povinen vyplácet nezaměstnanému podporu v nezaměstnanosti.

Armstrong (2007, s. 401) rozděluje fluktuaci na **dobrovolnou** a **nedobrovolnou**. Součástí dobrovolné fluktuace je odchod z organizace z rozhodnutí samotného zaměstnance (konkrétní příčiny fluktuace jsou rozebrány v podkapitole 1.4). Tento odchod přináší organizaci neplánované náklady (např. získávání, adaptace a vzdělávání nového zaměstnance) a snižuje účinnost již vynaložených nákladů (např. adaptace a vzdělávání bývalého zaměstnance). Naopak nedobrovolná fluktuace pokrývá odchod zaměstnance z rozhodnutí organizace (reorganizace, důchod, nevykonnost atd.).

Další možné rozdělení pochází z článku společnosti Monster (2017), kde jsou zmíněny tři druhy fluktuace – **sezónní fluktuace**, **hromadný odchod** a **fluktuace za odpovědností**. Pod sezónní fluktuací si představíme situaci, kdy zaměstnanci pravidelně v konkrétní fázi roku opouštějí pracovní místa. Během kariéry v jedné organizaci každý zaměstnanec může dojít do bodu, kdy nemá kam postupovat, čímž se dostává do tzv. zaměstnaneckého cyklu, takže organizaci raději opustí. Tato situace se nazývá fluktuace za odpovědností. Poslední druh, hromadný odchod, je pro organizaci nepříznivým signálem, jelikož se organizaci rozhodne opustit více zaměstnanců najednou.

1.3 Výpočet míry fluktuace

Každá organizace by měla pravidelně sledovat a zaznamenávat míru fluktuace v rámci svého působení. Značnou pozornost soustředíme právě na povahu zaměstnanců, kteří organizaci

opouštějí. Na základě výsledků této analýzy potom reagujeme a modifikujeme své aktivity, které vedou k efektivnějšímu a produktivnějšímu fungování organizace.

Existuje více vzorců, jakými fluktuaci měříme. Většina z nich vychází ze základního vzorce, který je dále modifikovaný. Pro naše účely nám postačí znalost pouze tří nástrojů měření fluktuace – **míra odchodů**, **míra stability** a **míra přežití**. Jakou z metod je vhodné použít, lze vybrat i podle zaměření na pracovní pozice, střediska organizace, konkrétní období atd. (Armstrong, 2007, s. 315–318).

Abychom dostali co nejobektivnější výsledky, pracujeme s více vzorci. Jen jeden by zcela neodpovídal dané situaci, jelikož z každého vzorce vychází o něco málo rozdílná hodnota. Při výpočtu si musíme uvědomit, že výsledná míra fluktuace není pro všechny stejně alarmující, jelikož v každém odvětví a na každém trhu je jiný průběh a jiné okolnosti dění, které právě tuto míru ovlivňují. Při měření musíme brát v potaz i odlišnosti. Jedná se například o věk, vzdělání nebo dobu strávenou v organizaci (Branham, 2004, s. 73).

Je klíčové si uvědomit, jaká míra je pro organizaci znepokojující. Hroník (1999, s. 14) uvádí informaci, že alarmující je dlouhodobě udržitelná hranice pod 5 % nebo hranice vyšší než 25 %. Ideální míra fluktuace se nachází mezi hranicí 5–10 % (Čermák, 2016). Nízká míra fluktuace neznamená pouze příznivou situaci. Branham (2004, s. 9) vidí v nízké míře fluktuace hned dvě zásadní úskalí. Dnešní doba totiž vyžaduje velkou dávku inovace, a k té nemůže dojít, pokud do organizace nebudou přicházet noví zaměstnanci, takže určitým způsobem může nastat stagnace rozvoje organizace. V druhém případě autor zmiňuje finanční stránku věci: „*Pokud by všichni zaměstnanci zůstali, většina by byla na vrcholu své platové třídy a výdaje na výplaty by byly extrémně vysoké.*“ Souhlasí i Armstrong (2007, s. 315), který říká, že určitou úroveň fluktuace lze předpokládat a že tato úroveň může být jakýmsi způsobem pro organizaci užitečná. Z toho vyvozujeme, že je na každé organizaci, aby se rozhodla, jaká míra fluktuace je pro ni přijatelná.

1.3.1 Míra odchodů

Mezi základní způsoby výpočtu fluktuace patří jednoduchý vzorec, který uvádí Armstrong (2007, s. 315). Jedná se o měření pomocí míry odchodů (nebo také intenzita odchodů), kdy vydělíme počet zaměstnanců, kteří v konkrétním období (většinou rok) opustili organizaci, průměrným počtem zaměstnanců, kteří ve stejném období byli zaměstnáni v organizaci, a vynásobíme stem, takže dostaneme procentuální vyjádření.

$$\text{míra odchodů} = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během určitého období odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v tomtéž období}} \times 100 [\%]$$

Nevýhodou tohoto vzorce je to, že při výpočtu nerozlišujeme, z jakých pozic či oddělení zaměstnanci odcházejí nebo po jaké době opouštějí pracoviště. Přesto je tato metoda v praxi hojně využívána, jelikož není těžká na pochopení a lehce se s ní pracuje (Armstrong, 2007, s. 316).

1.3.2 Míra stability

Následující ukazatel se nazývá míra stability neboli index stability. Prostřednictvím tohoto vzorce zjišťujeme tendenci zaměstnanců zůstat v organizaci. Jedná se o zaměstnance, kteří pracují u organizace alespoň rok. Armstrong (2007, s. 317) však v souvislosti s tímto vzorcem upozorňuje na nedostatek: *„Neodhaluje ony výrazně odlišné situace existující v podniku nebo v podnikových útvarech s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků v porovnání s podniky nebo útvary, kde většina pracovníků má krátkou dobu zaměstnání.“*

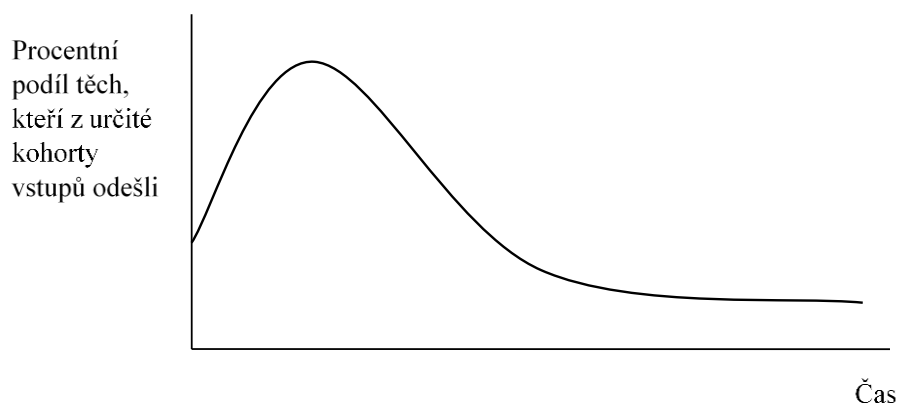
$$\text{míra stability} = \frac{\text{počet zaměstnanců pracujících v organizaci alespoň rok}}{\text{počet zaměstnanců pracujících v organizaci před rokem}} \times 100 [\%]$$

1.3.3 Míra přežití

Jako další nástroj, který se využívá pro měření fluktuace, uvádí Armstrong (2007, s. 316) míru přežití. Jedná se o podíl zaměstnanců, kteří nastoupili do organizace za určité období, a těch zaměstnanců, kteří v organizaci pracují ještě po určitou dobu. Tento způsob nám vlastně říká, kolik procent z nově přijatých zaměstnanců za konkrétní období stále ještě v organizaci pracuje.

$$\text{míra přežití} = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří zůstali v organizaci po určitou dobu}}{\text{počet zaměstnanců, kteří byli během určitého období přijati}} \times 100 [\%]$$

Pro snazší porozumění tohoto vzorce si uvedeme příklad. Představíme-li si, že jsme přijali na pozici operátora výroby 35 zaměstnanců a po roce bylo zjištěno, že z těchto 35 zaměstnanců v organizaci stále pracuje jen 7, vyjde nám míra přežití 20 %. Výsledek tohoto výpočtu lze zobrazit v grafické podobě ve formě „*křivky přežití*“. Pro představu tuto křivku můžeme vidět na obrázku 1.



Obrázek 1 Křivka přežití

Zdroj: Armstrong (2007, s. 316)

Je důležité, abychom zvolili vhodný nástroj pro měření fluktuace, jelikož našim cílem je co nejefektivněji výstupy využít. Aby personální činnosti organizace byly účinné, měli bychom si uvědomit, že k plánování lidských zdrojů potřebujeme co nejpodrobnější informace o charakteru odchodů bývalých zaměstnanců. Hlavně z toho důvodu, abychom rozpoznali, ve kterých oblastech má dojít ke zlepšení. Podle Armstronga (2007, s. 318) je vhodné použít míru odchodů zaměstnanců, kterou ideálně zkombinujeme s některým z ukazatelů stability zaměstnanců.

1.4 Příčiny fluktuace

Pokud chceme podniknout proti vysoké fluktuaci patřičné kroky, jako první zjišťujeme, co fluktuaci způsobuje. Značnou pozornost směřujeme na kvalitu výstupních pohovorů. Branham (2009, s. 13) poukazuje na to, že je důležitější položit otázku „*Proč nechcete zůstat?*“ místo otázky „*Proč odcházíte?*“. Abychom nedostávali jen povrchní a neupřímné odpovědi, je podstatné umět správně pokládat zjišťovací otázky (Branham, 2004, s. 72). Po celou dobu pohovoru musíme ukázat druhé straně, že nás zajímá a že ji chápeme. To vše děláme, abychom vytvořili vzájemné porozumění a druhá strana byla sdílnější

(Bělohlávek, 2009, s. 16). Ačkoliv existuje mnoho příčin vzniku fluktuace zaměstnanců, v této práci si uvedeme pouze několik z nich.

Branham (2009, s. 17) narazil na výzkum, který uvádí, že zaměstnanci nejčastěji odchází z organizace kvůli nedostatečnému finančnímu ohodnocení. S tím se shoduje i výsledek průzkumu společnosti Grafton (2014, s. 11), kde tento důvod zmínilo 65,5 % respondentů. Kompletní výsledky ukazuje tabulka 1. Na druhou stranu Branham (2009, s. 24) provedl vlastní výzkum, kde zjistil, že existují častější důvody odchodu, které s penězi nesouvisí. Podle něj se jedná o problémy s manažerem, samotnou prací, pracovním prostředím nebo kulturou organizace. Dále upozorňuje na důležitý fakt, a to ten, že se zaměstnanec nerozhodne opustit organizaci ze dne na den, nýbrž se jedná o dlouhodobý proces, který se nazývá proces odcizení. Tento proces má třináct fází, ve kterých zaměstnanci vykazují určité příznaky negativního chování. Je na manažerovi, aby tyto příznaky zaznamenal a na proces odcizení reagoval.

Tabulka 1 Důvody odchodu ze zaměstnání

Příčina odchodu	Podíl	Počet odpovědí
Nedostatečné finanční ohodnocení	65,5 %	1317
Zajímavá pracovní nabídka jiné společnosti	47,8 %	961
Mezilidské vztahy	40,1 %	807
Nedostatečná možnost profesního růstu	34 %	684
Nekompetentnost nadřízeného	24,5 %	492
Monotónní práce	16,7 %	336
Nejasné zadání pracovních úkolů	10,6 %	214
Neustálé změny v pracovním čase	10,4 %	210
Nedostatečná možnost vzdělávat se	8,1 %	162
Nestabilní tým	7,9 %	158
Příliš mnoho přesčasů	5,7 %	114
Vysoké pracovní nároky	4,7 %	95
Nízké pracovní nároky	2,4 %	48
Jiné	1,8 %	36

Zdroj: Grafton (2014, s. 11)

Také Hájek (2012) ve svém článku vidí hlavní problém v činnosti manažerů. Tvrdí, že právě oni jsou ti, na kterých stojí odchody zaměstnanců. Zmiňuje zejména to, že mnozí manažeři umí řídit, ale neumí vést svůj tým, což má na svědomí vznik příčin fluktuace. Uvádí hlavně tyto příčiny:

- nízká loajalita zaměstnanců;

- nedostatečná motivace zaměstnanců;
- málo možností rozvoje a vzdělávání se;
- nevhodný styl vedení a řízení;
- nevyváženost pracovního a osobního života;
- nepřiměřené ohodnocení.

Další pohled nám rozděluje příčiny fluktuace na vnější a vnitřní. Vnější fluktuace vzniká ekonomickou situací, tržní situací v odvětví, mírou nezaměstnanosti atd. Vnitřní fluktuace je zapříčiněná prostředím uvnitř organizace (Reiß, 2014).

Na otázku, z jakého důvodu kvalitní zaměstnanci odcházejí z organizace, si můžeme odpovédět i dalšími body (Branham, 2009, s. 40; Armstrong, 2007, s. 318):

- lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde;
- vyšší jistota zaměstnání jinde;
- více příležitostí rozvoje jinde;
- lepší pracovní podmínky jinde;
- špatné vztahy na pracovišti;
- zastrasování, pronásledování, obtěžování;
- další osobní důvody;
- nesplněná očekávání;
- rozpor mezi pracovní pozicí a zaměstnancem;
- málo komunikace a zpětné vazby ze strany nadřízeného;
- nedostatek uznání a pochval;
- nerovnováha pracovního a soukromého života;
- nedůvěra ve vedení organizace.

Ze zmíněných příčin vyplývá, že finance nehrají největší roli v pracovním životě zaměstnance, ale naopak je pro něj přednější celková spokojenost s prací, pracovním prostředím a kolektivem. Příčin vzniku fluktuace lze najít mnohem více, ačkoliv není vždy jednoznačné, které faktory jsou v konkrétní situaci původci. Přesto by organizace měla tyto příčiny zjišťovat a efektivním způsobem na ně reagovat. Některé příčiny samozřejmě ovlivnit nedokáže, ale ty ostatní by řešit měla.

1.5 Dopady fluktuace

Může se zdát, že výše zmíněné příčiny přináší pouze dopady negativní. Toto tvrzení je ale nesprávné, jelikož i fluktuace dokáže být organizaci prospěšná. V následujících podkapitolách se s negativy a pozitivy seznámíme blíže.

1.5.1 Pozitivní dopady fluktuace

Čermák (2016) ve svém článku poukazuje hned na několik pozitivních dopadů. Podle něj mezi hlavní pozitivní dopad fluktuace patří inovace, tudíž určitá změna, která v organizaci způsobuje obměnu starých zavedených myšlenek a postupů. Tato inovace přichází se vstupem nového zaměstnance do organizace. Nový zaměstnanec nemusí poskytnout jen pokrokové myšlenky a postupy, ale i svěží energii, zkušenosti z předchozí praxe či inovativní pohled, který bude mít vliv na celkové fungování organizace.

Značnou výhodu autor vidí i v tom, že při aktivním zjišťování důvodu odchodu zaměstnance existuje šance, že dojde k odhalení skutečných problémů, které organizaci postihují. Další pozitivum spočívá v obměně kolektivu na pracovišti, anebo také v možnosti, že při výměně dojde k odchodu zrovna slabého článku pracovního kolektivu, takže se zvýší efektivita spolupráce a sníží se napětí mezi zaměstnanci.

Uvedené dopady doplníme v bodech podle Hejnové (2011, s. 19) o další pozitivita:

- posouzení kvality personální a manažerské práce v organizaci;
- chod tzv. vnitřního trhu práce – příležitosti k postupu v organizační struktuře;
- snižování nákladů na procesy personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví;
- stabilizace a retence klíčových zaměstnanců.

1.5.2 Negativní dopady fluktuace

K nejčastěji zmiňovanému negativnímu dopadu patří odchod kvalifikovaných zaměstnanců, který sebou přináší pokles pracovní produktivity, snížení kvality či únik firemního know-how a citlivých informací. Na základě zmíněných bodů dochází ke ztrátě důvěryhodnosti organizace v očích všech zúčastněných stran a ke zhoršení image organizace (Čermák, 2016). Z personálního pohledu zhoršení image organizace může ohrozit získávání budoucích zaměstnanců. Navíc odchod kvalifikovaného zaměstnance je pro organizaci ještě větší zátěž, jestliže se jedná o dlouhodobého člena týmu, do kterého se investoval čas

a peníze. Nákladů spojených s fluktuací rozlišujeme několik, takže se jimi budeme zabývat v samostatné kapitole.

Časté odchody zaměstnanců mají negativní vliv na zbytek pracovního týmu. Dochází ke snížení motivace a loajality členů, a naopak narůstá jejich nejistota o budoucím setrvání v organizaci. Výše zmíněné vede k nespokojenosti, snížení efektivity spolupráce, konfliktům nebo častějším nemocem zaměstnanců (Morawitzová, 2012).

1.6 Náklady způsobené fluktuací

S příchodem nového zaměstnance vznikají určité náklady, které bere organizace jako investici. V důsledku odchodů těchto zaměstnanců tak vznikají neočekávané náklady, neboť organizace musí najít náhradu za bývalého zaměstnance, takže znovu musí poskytnout finanční prostředky na získávání, adaptaci, vzdělávání atd. Odhady říkají, že se náklady na fluktuaci vyskytují mezi hranicemi 25–200 % ročního platu zaměstnance (Branham, 2004, s. 10). Z toho lze vyvodit, že je pro organizaci výhodné snižovat míru fluktuace, aby došlo k finančním úsporám.

Je důležité, aby organizace co nejpřesněji náklady dokázala vyčíslit. Některé položky je obtížné skutečně vykalkulovat, ale měli bychom se snažit alespoň o odhad těchto nákladů. S tím nám pomůže rozdělení nákladů dle Branhama (2004, s. 11) na přímé a nepřímé:

- **Přímé náklady** – náborová reklama, poplatky za průzkum/agenturu, vnitropodnikový bonus za doporučení, výdaje na uchazeče, náklady na realokaci, výběrové řízení, lékařské vyšetření, drogový screening, ověření poskytnutí informací o zázemí uchazeče, výdaje na nábor;
- **Nepřímé náklady** – režijní náklady zaměstnavatele, plat a výhody zaměstnanců za zpracování údajů, čas členů managementu, čas zaměstnance vykonávajícího přímý dohled, čas instruktáže pro nové zaměstnance, doba výcviku/zdroje, kalkulace promarněných příležitostí, pokles produktivity, narušení fungování zákaznického servisu/přechody ke konkurenci/ztráta obchodu, ztráta obchodních příležitostí.

Když tyto skutečné a odhadované náklady sečteme, dostaneme celkové náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance.

Naopak Armstrong (2007, s. 319) specifikuje následující skupiny nákladů:

- náklady spojené s odchody;

- přímé náklady získávání náhradníků;
- nepřímé náklady stráveného času personalisty a manažera při získávání a výběru náhradníků;
- přímé náklady orientace náhradníků;
- nepřímé náklady času vynaloženého personalisty a manažery na orientaci nových pracovníků;
- přímé náklady vzdělávání náhradníků;
- nepřímé náklady času vynaloženého manažery a ostatními 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 zapracují.

Při kalkulaci nákladů si musíme uvědomit, že nestačí kalkulaci provést pouze jednou a potom náklady generalizovat. Zejména z toho důvodu, že se náklady na fluktuaci odlišují podle náročnosti pracovní pozice. Je jasné, že čím náročnost bude vyšší, tím hůře se bude pracovní místo obsazovat a náklady tak porostou. To znamená, že kalkulaci nákladů počítáme zvlášť na každou pracovní pozici v organizaci (Reiß, 2014).

Jak vidíme, náklady se mohou nahromadit a dosáhnout tak vysoké částky. V zájmu organizace je tyto náklady snižovat, a to například pomocí sledování a řízení fluktuace či stabilizace zaměstnanců.

2 Eliminace fluktuace a stabilizace zaměstnanců

Každá organizace by měla investovat čas a peníze do nástrojů sloužících k eliminaci míry fluktuace a ke stabilizaci zaměstnanců, jelikož snížení míry fluktuace a stabilizování důležitých zaměstnanců přináší organizaci mimo jiné i značné finanční úspory. Ačkoliv je určitá míra fluktuace potřebná k rozvoji organizace, musíme ji řídit a eliminovat. Organizace by měla pravidelně zjišťovat názory svých zaměstnanců a předcházet tak jejich odchodům. Ke zjišťování používáme jednu ze čtyř metod zjišťování názorů, jedná se o strukturované dotazníky, rozhovory, kombinace dotazníků a rozhovorů nebo referenční skupiny (Armstrong, 2007, s. 657–658).

Stabilizací nazýváme proces, kterým udržujeme klíčové zaměstnance v organizaci (Folwarczná, 2010, s. 184). Je důležité, aby si organizace vyjasnila, jaké zaměstnance si chce udržet a do jakých chce investovat svůj čas a peníze (Branham, 2004, s. 247). Úspěch většinou vytváří spokojení zaměstnanci, kteří podávají optimální pracovní výkony, takže s cílem zvýšení spokojenosti musí o své zaměstnance organizace pečovat.

Tato práce zdůrazňuje důležitost úlohy vedoucích zaměstnanců, poněvadž mezi jejich úkoly patří vykonávat takové aktivity, které vedou ke stabilizaci zaměstnanců. Stabilizaci a míru fluktuace ovlivňuje i způsob nastavení personálních aktivit v organizaci, proto i těm se budeme věnovat.

2.1 Vliv liniových manažerů

Linioví manažeři a vedoucí zaměstnanci mají klíčovou roli v udržení zaměstnanců v organizaci, poněvadž jsou s nimi v pravidelném kontaktu. Jejich náplň práce navíc zahrnuje personální činnosti, ke kterým jsou nutné znalosti a dovednosti z oblasti řízení lidských zdrojů (Koubek, 2009, s. 30). Pokud vedoucí zaměstnanci tyto dovednosti neovládají, negativně to působí na podřízené zaměstnance.

Pro výkon vedoucího zaměstnance jsou podstatné osobnostní předpoklady, ale častokrát hlavním problémem práce vedoucích je nedostatečná úroveň měkkých dovedností. Jak ve svém článku uvádí Dohnal (2017), poskytování konstruktivní zpětné vazby, efektivní komunikace s ostatními členy pracovního týmu, nebo fungující delegování úkolů, jsou kompetence, které u mnohých vedoucích nenajdeme. Naopak Branham (2004, s. 122–123) zmiňuje deset schopností, které by měl každý úspěšný vedoucí ovládat: interpersonální

komunikace, schopnost naslouchat, přesvědčovací schopnosti/motivace, schopnost vysvětlovat, komunikace v malých skupinách, poradenství, vedení pohovorů, řešení konfliktů, psaní a čtení. Z toho vyplývá, že by vedení organizace nemělo podceňovat sílu měkkých dovedností a mělo by klást větší důraz na vzdělávací kurzy, které zvýší úroveň těchto dovedností u vedoucích zaměstnanců. To vše podnikáme s cílem zvýšení spokojenosti ostatních zaměstnanců a snížení jejich potenciálních odchodů.

Klíčovou roli hraje okamžitá komunikace vedoucích s podřízenými zaměstnanci. Jestliže se členové pracovního týmu dozvědí informace mezi prvními, ovlivní to pozitivně jejich motivaci. Informovanost předchází možným negativním spekulacím, které mohou zaměstnance demotivovat (Freemantle, 2006, s. 28). Problém s komunikací nastává zejména u větších pracovních týmů, kde vedoucí řeší se zaměstnanci jen velké komplikace (Bělohlávek, 2008, s. 109). Aby zaměstnanci cítili, že nám na nich záleží, nasloucháme jim a mluvíme k nim otevřeně a jasně, aby informacím porozuměli (Geropp, 2014, s. 119).

Abychom v této oblasti manažery motivovali k lepším výkonům, je důležité, aby se nejméně 10 % jejich mzdy odvíjelo od toho, jak jsou v činnostech se svými podřízenými úspěšni (Branham, 2004, s. 121). Navíc činnost manažerů nebude kvalitně odvedena, jestliže oni sami nepocítí podporu od vedení organizace. I manažerům tak poskytujeme uznání a dostatečné informace, protože je v zájmu vedení to, aby tito manažeři spoluvytvářeli firemní hodnoty a byli prostředníky mezi top managementem a podřízenými zaměstnanci (Dohnal, 2017).

2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Aby každý pracovní tým úspěšně fungoval, je důležité do něj získat a vybrat vhodné členy. Například do výrobního týmu budeme vybírat ty osoby, které jsou flexibilní, mají organizační schopnosti a týmového ducha, jelikož spolupráce je pro fungující výrobu nepostradatelná (Bělohlávek, 2008, s. 107). Vhodnou přípravou těchto procesů navíc snižujeme míru fluktuace. Takže zaměstnanci, kteří tyto procesy mají na starosti, musí být řádně proškoleni a musí sledovat aktuální trendy a dění na trhu práce. Abychom procesy získávání a výběru správně nastavili, podle Armstronga (2007, s. 343) se musíme zaměřit na zvládnutí těchto činností:

1. **Definování požadavků** – popisy pracovního místa, požadavky a podmínky;
2. **Přilákání uchazečů** – zdroje uchazečů v rámci podniku i mimo něj;
3. **Vybírání uchazečů** – životopisy, pohovory, testování, hodnocení, reference atd.

Už na začátku procesu získávání se podstatně chybí, a to tak, že si organizace jasně nestanoví, jaké dovednosti, kompetence a schopnosti od budoucího zaměstnance očekává. Tyto požadavky je příhodné určit už před začátkem výběrového řízení (Bělohávek, 2008, s. 83). Předejdeme tak situaci, kdy bude přijat uchazeč, který není vhodný pro výkon dané pozice, takže se eliminují náklady, které by vznikly z případného odchodu nevhodného zaměstnance. Navíc Branham (2004, s. 65) uvádí, že v případě přijetí nevhodných uchazečů jen 50 % zůstane pracovat v organizaci déle než půl roku.

Aby organizace vůbec přilákala dostatek uchazečů, musí se dobře prezentovat a podnikat takové aktivity, díky kterým u ní budou chtít lidé pracovat (Branham, 2004, s. 23). Získávat zaměstnance můžeme z vnějšího trhu práce. Hlavní výhodou tohoto zdroje je to, že do organizace přijde člověk z jiného prostředí, který přinese nové poznatky a zkušenosti. Naopak mezi nevýhody patří delší proces adaptace, časová náročnost a vzniklé náklady spojené s adaptací nového zaměstnance. Druhou možností je získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce, respektive z trhu samotné organizace. Mezi výhody spadá zaměstnancova znalost firemní kultury a prostředí, nižší náklady a kratší proces adaptace. Nicméně tento zdroj může způsobit nezdravou soutěživost mezi zaměstnanci, což může negativně ovlivnit vztahy na pracovišti a následnou spolupráci (Koubek, 2007, s. 75–76).

Pokud chceme udržet zaměstnance v organizaci, Branham (2004, s. 131–132) doporučuje získávání z vnitřních zdrojů. Tento způsob totiž ukazuje zaměstnancům, že organizaci na nich záleží a že jim poskytuje možnost kariérního růstu jako odměnu za řádné plnění úkolů. Navíc šetří čas a snižuje náklady na proces získávání. Autor také poukazuje na to, že se tímto způsobem zhodnotí již vložené náklady do současného zaměstnance.

Abychom se vyvarovali situaci, kdy přijmeme zaměstnance, který po čase zjistí, že daná pozice nesplňuje jeho očekávání, už před jeho přijetím ho musíme jasně a otevřeně seznámit s požadavky dané pozice. Každý uchazeč musí vědět, co se od něj bude očekávat, jaká je firemní kultura nebo jakých výsledků musí dosahovat. Nesplňujeme jen uchazečovo očekávání, ale i očekávání organizace. Vybíráme totiž takového uchazeče, který splňuje zadané požadavky a zapadá do kolektivu firmy (Branham, 2004, s. 103).

Měli bychom si uvědomit, že během přijímacího procesu mezi uchazečem a organizací dochází ke vzniku tzn. psychologické smlouvy. Ačkoliv tato smlouva nemá písemnou podobu, je závazná jako právní dokument. Smlouva upřesňuje „*co každá ze stran v tomto vztahu očekává dát a přijímat*“ (Branham, 2009, s. 46).

Pokud organizace při získávání a výběru nic nepodcení a důkladně se připraví, zvýší se šance na přijetí vhodného kandidáta. Díky tomu se eliminují případné odchody zaměstnanců a sníží se náklady s tím spojené. Navíc se investice do vhodně vybraného uchazeče vrátí organizaci v podobě kvalitně odvedené práce zaměstnance.

2.3 Adaptace zaměstnanců

Adaptace je další proces, který ovlivňuje míru fluktuace, takže ani přípravu tohoto procesu nesmíme podcenit. Můžeme totiž přijmout vhodného kandidáta, ale když se mu v prvních týdnech strávených v organizaci nebudeme dostatečně věnovat, může si to vyložit jako nezájem, takže postupně ztratí motivaci, sníží výkonnost a následně se rozhodne organizaci opustit. Přitom právě v prvních šesti měsících mají noví zaměstnanci největší sklon opouštět své zaměstnání. Podle jedné studie dokonce odchází v této době až 60 % čerstvě přijatých zaměstnanců (Branham, 2004, s. 144).

To, že má adaptace velký vliv na fluktuaci zaměstnanců, dokládají čtyři hlavní cíle adaptace definované Armstrongem (2007, s. 395). Mezi tyto cíle patří:

- úspěšně zdolat první těžké týdny zaměstnance;
- vytvořit příznivý postoj a vztah k organizaci s cílem stabilizace zaměstnance;
- co nejrychleji dosáhnout požadovaného výkonu zaměstnance;
- snížit pravděpodobnost odchodu zaměstnance.

Štěpán a Tejnorová (2015) ve svém článku poukazují na fakt, že organizace někdy až přehnaně investují do adaptačních aktivit top managementu, a to na úkor adaptace nových zaměstnanců výroby. Autoři uvádějí několik chyb, kterých se často u adaptace v organizacích dopouštějí:

- mnoho administrativy, málo praktických ukázek a informací => zmetkovitost;
- ledabylý přístup k novým zaměstnancům => ztráta motivace;
- ignorace pravidel slušného chování => problematická spolupráce;
- porušování pravidel organizace z řad trenérů a nadřízených => snížení morálky;
- zaučování nováčka nováčkem => nedostatečná znalost procesů a postupů;
- nedostačující a rychlá ukázka pracovního úkonu => napětí a tlak na nováčka.

Branham (2004, s. 148) klade důraz na náležité přivítání nového zaměstnance nadřizným. Zejména z toho důvodu, aby se zaměstnanec cítil vítaný, ceněný a motivovaný k výkonu práce a došlo tak k jeho dlouhodobému udržení v organizaci.

2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Prostřednictvím vzdělávacích aktivit organizace dostává kvalifikované a vzdělané zaměstnance, kteří jsou schopni využít získané znalosti a dovednosti k plnění cílů organizace. Za investicemi do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vidí organizace budoucí úspěšnost a konkurenceschopnost. Navíc soustavné vzdělávání a rozvoj je pro udržení se v současně měnícím se světě podmínkou (Koubek, 2007, s. 141).

Předpoklad pro úspěšné vzdělávání zaměstnanců je jejich ochota se vzdělávat a rozvíjet (Armstrong, 2007, s. 461). Na základě šetření Thomson (2007, s. 162) uvádí, že ochotu se vzdělávat a rozvíjet mají zejména mladí lidé, kteří často preferují možnost vzdělávání se před vyšší mzdou a dalšími poskytovanými benefity.

Toto šetření dále ukázalo, že si až 73 % dotazovaných váží více organizace, která projevuje zájem o jejich rozvoj než té organizace, která jim sice zaplatí více, ale zároveň neinvestuje do jejich rozvoje. Souhlasí i Branham (2004, s. 40), který tvrdí, že investice do vzdělávání a rozvoje ovlivňují míru fluktuace a zároveň stabilizují chtěné zaměstnance. Hlavně z toho důvodu, že tak organizace projevuje zájem o profesní růst zaměstnanců a o dosahování jejich vyšších pracovních cílů.

2.5 Odměňování zaměstnanců

Spravedlivý systém odměňování každého zaměstnance také ovlivňuje míru fluktuace. Zejména z toho důvodu, že odměňování je jeden z nejúčinnějších nástrojů motivování. Odměňování zahrnuje nejen peněžní odměny, ale také povýšení, uznání, možnost vzdělávání se a další zaměstnanecké výhody. Tento typ odměn nazýváme vnější odměny. Druhý typ odměn, vnitřní odměny, mají vliv na spokojenost zaměstnanců. Jedná se o spokojenost s vykonanou prací, dosahování cílů, seberealizaci, pocit úspěšnosti a užitečnosti atd.

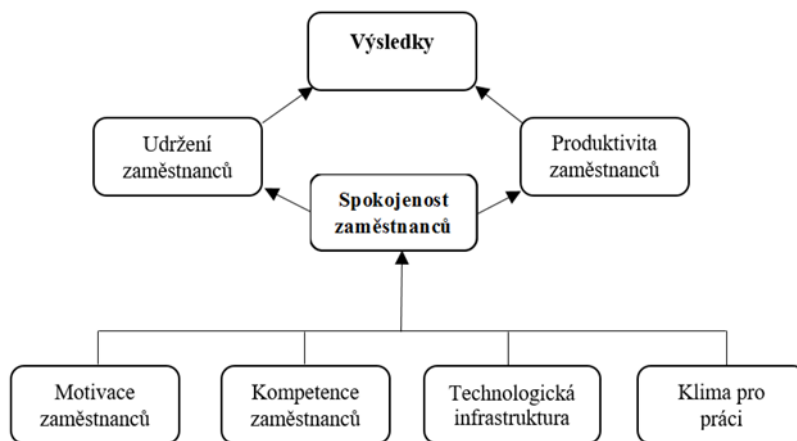
Každého zaměstnance ale uspokojuje jiný typ odměn, poněvadž každý má jiné potřeby, zájmy, postoje a hodnoty (Koubek, 2009, s. 283–284). Nejsnazším způsobem

uspokojování těchto individuálních potřeb je přímý dotaz na zaměstnance, jaké odměny by on sám nejvíce ocenil (Branham, 2004, s. 198).

Mezi deset nejúčinnějších způsobů odměňování patří peníze, uznání, pracovní volno, aktivní účast na postupech, oblíbená práce, povýšení, zvýšení svobody, osobní růst, zábava a pochvaly (Branham, 2004, s. 199). Použijeme-li některé z uvedených způsobů odměňování, zvýší se pravděpodobnost snížení míry fluktuace a zvýší se stabilizace zaměstnanců organizace.

3 Spokojenost zaměstnanců

Další pojem, kterému se v souvislosti s fluktuací budeme věnovat, je spokojenost zaměstnanců. Ta hraje velice důležitou roli v jejich budoucím setrvání v organizaci. Jakmile totiž u zaměstnance dochází k nespokojenosti, začne přemýšlet o možnosti odchodu z organizace. Z toho vyplývá, že cílem každé organizace je mít spokojené zaměstnance. Ti přinášejí vyšší produktivitu, zodpovědnost, loajalitu a vyšší kvalitu poskytovaných služeb (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 62). Toto jednání umožňuje dosažení cílů organizace (Bělonohý, 2013). Spojitost mezi dosahováním cílů organizace prostřednictvím zaměstnanců a spokojeností zaměstnanců ukazuje obrázek 2.



Obrázek 2 Vliv spokojenosti na výsledky organizace

Zdroj: Kucharčíková a Vodák (2011, s. 61)

3.1 Pojem pracovní spokojenost

Stav spokojenosti vyjadřuje situaci, kdy má zaměstnanec pozitivní postoje a pocity z práce (zejména k vyššímu platu, spravedlivému systému odměňování, příležitosti k povýšení, participativnímu řízení, rozmanitým úkolům, vysokému stupni autonomie). Naopak stav, ve kterém má negativní postoje a pocity, je nazýván nespokojenost (Armstrong, 2007, s. 228). Jinak řečeno, spokojenost je subjektivní vnímání situace. Jde o to, v jaké míře došlo ke splnění očekávání a požadavků zaměstnance. Tyto požadavky se týkají zejména pracovních podmínek, plnění úkolů nebo způsobu řízení organizace (Bělonohý, 2013).

Na základě výzkumu Fredericka Herzberga známe obecné faktory, které působí na spokojenost zaměstnance. Jedná se o úspěch, uznání, práci samotnou, zodpovědnost, mzdu, povýšení, profesní růst, podnikovou politiku, mezilidské vztahy a pracovní podmínky (Thomson, 2002, s. 98). Naopak Armstrong (2007, s. 228) zmiňuje, že spokojenost je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, vztahy na pracovišti a pracovní úspěšností. Musíme si ale uvědomit, že každý zaměstnanec je jiný a má odlišné potřeby, tudíž těmto faktorům připisuje rozdílnou důležitost (Branham, 2004, s. 191).

Z výše uvedeného vyplývá, že peněžní odměna není to, co zaměstnance nejvíce dělá spokojené. Jak se mnozí shodují, hlavním činitelem spokojenosti je potřeba uznání od vedoucího zaměstnance. Branham (2004, s. 191) narazil na výzkum společnosti Wichita State, ve kterém se 58 % zaměstnanců svěřilo, že se jim tohoto uznání nedostává. Přitom zaměstnanci nechtějí nic jiného než slyšet, že jsou důležití a že jejich práci organizace upřímně oceňuje. Ačkoliv se v této práci vlivu motivace na fluktuaci věnovat nebudeme, je nutné zmínit, že spokojenost je úzce spojena s motivací, a to dokládá motivační cyklus: Výzva – Úspěch – Uznání od Fredericka Herzberga (Branham, 2004, s. 191).

3.2 Měření spokojenosti

Měření spokojenosti patří mezi základní nástroje způsobu řízení lidských zdrojů. Měření identifikujeme, co dělá zaměstnance spokojené, nebo naopak, v jaké oblasti bychom měli podniknout kroky, které povedou ke zvýšení spokojenosti. Dále je i významným motivačním nástrojem, jelikož dáváme zaměstnanci šanci „*vyjádřit své názory a postoje, což vede za předpokladu zpětné vazby od vedení k větší identifikaci s cíli organizace a ke zlepšení pracovního klimatu*“ (Bělonohý, 2013).

Odborníci doporučují měřit spokojenost jednou za rok. Je to doba, za kterou se stihne ukázat, zda naše reakce na předchozí hodnocení byla účinná. Měření provádíme s cílem zajištění spokojenosti, která umožňuje udržení chtěných zaměstnanců (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 62). Během měření spokojenosti se zaměřujeme na různé aspekty, které mohou být pro organizaci důležité. Jedná se například o následující aspekty:

- firemní strategie;
- kvalita vedení a řízení;
- pracovní podmínky;
- komunikace;

- motivace a seberealizace;
- odměňování;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- loajalita k podniku;
- aktivní podpora týmové práce, tvořivosti a iniciativy;
- celková spokojenost (iPodnikatel, 2011; Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 62).

Abychom dostali informace, které potřebujeme, je důležité věnovat čas přípravě průzkumu. K zamyšlení je i počet otázek, jelikož chceme získat určité informace a zároveň chceme, aby byli zaměstnanci ochotni na dané množství otázek odpovídat. Pokud si přejeme, aby zaměstnanci byli otevřenější, necháme je odpovídat anonymně. Pro statistické zpracování využíváme i otázky vyjádřitelné číselným měřítkem (Bělonohý, 2013).

Podle Armstronga (2007, s. 229–230) k měření spokojenosti využíváme ankety. Ten uvádí čtyři metody, kterými měření obvykle uskutečňujeme:

1. **Strukturované dotazníky** – pro všechny zaměstnance nebo jen pro určitou část;
2. **Rozhovory** – nejvhodnější polostrukturované rozhovory, efektivní, ač časově náročné jsou individuální rozhovory, při kterých jsou zaměstnanci upřímnější;
3. **Kombinace dotazníků a rozhovorů** – ideální metoda, která zahrnuje kvantitativní údaje z dotazníku a kvalitativní údaje z rozhovoru;
4. **Diskuzní skupiny** – významnými znaky diskuzní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.

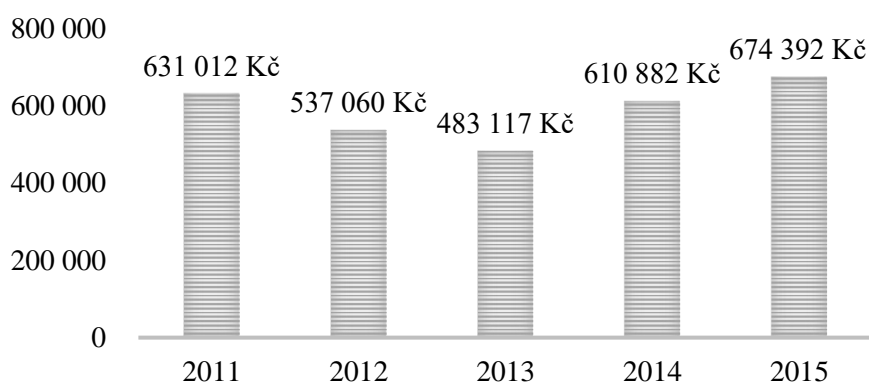
Výsledky mapují situaci v organizaci. Je důležité, aby vedení výstupy využilo a vytvořilo náměty na zlepšení. Můžeme předpokládat, že přijdou i přehnaně negativní či agresivní reakce, takže odpovědi zpracováváme objektivně. Po zpracování a vyhodnocení bychom měli poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbu, aby věděli, že jejich připomínky nejsou ignorovány (Bělonohý, 2013).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Společnost XY CZ

Společnost XY CZ je součástí nadnárodní korporace, která působí v automobilovém průmyslu. Mateřská společnost sídlí ve Španělsku a její tři dceřiné společnosti se nachází v České Republice (2004), Maroku (2012) a nejnovější v Mexiku (2016). Pro tuto práci je klíčový výrobní závod nacházející se v České Republice. Předmětem podnikání společnosti je výroba konstrukcí sedaček do automobilů, svařování, montáž a lakování. Pro společnost je klíčová nepřetržitá inovace výrobků a procesů s tím spojených.

V roce 2016 se společnost stala členem Hospodářské komory České republiky. Pravidelně se také stává držitelem certifikátů ISO 14001 a ISO TS 16949. Vývoj tržeb společnosti z let 2011–2015 ukazuje graf 1, z něhož vyplývá, že se tržby od roku 2014 postupně zvyšují. Nejvyšších tržeb společnost dosahuje vývozem do Francie. Během posledních třech let se úroveň těchto tržeb přibližují i tržby z prodeje v tuzemsku.



Graf 1 Tržby společnosti XY CZ z let 2011–2015

Zdroj: výroční zprávy z let 2011–2015

4.1 Výrobky a výrobní technologie

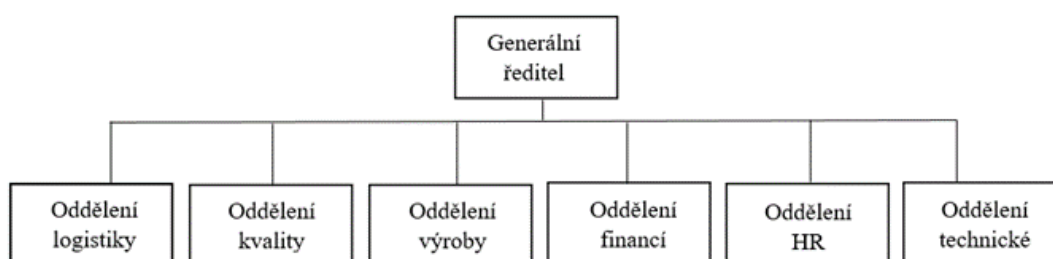
Společnost XY CZ je původem španělská společnost, jejíž začátky sahají až do roku 1945. Z malé zámečnické dílny ve Španělsku se postupně stala silná automobilová společnost s několika výrobními závody na světě. V roce 1960 se společnost začala soustředit na automobilový průmysl, a v tomto průmyslu si zajistila pozici výrobou kovových rámců do sedaček automobilů, držáků přístrojových desek a dalších drobných komponentů do automobilů. Zmíněné výrobky společnosti se dodávají do České republiky, ale vyváží se

i do zemí jako je Německo, Maďarsko, Francie, Rusko a Argentina. Konkrétně je můžeme najít např. v automobilech značek Porsche, Audi, Toyota, Renault, Peugeot a Citroën.

Výroba společnosti spočívá v technologii svařování. Nejčastěji využívaným typem svařování je MAG svařování, u kterého obvykle bývají dva robotické manipulátory. Dále se k výrobě používá odporové svařování (robotické i ruční) a laserové svařování, kterým lze spojovat tenčí materiály za kratší dobu. Svařené výrobky se dále lakují pomocí kataforézní lakovací linky. Další využívanou technologií je ohýbání. Výrobky procházejí i procesem lisování, nýtování a v závěru finální montáží. Velký důraz je kladen na inovaci výrobků. To zahrnuje nacházení nových postupů a metod, které ovlivňují zejména jejich technickou vyspělost, spolehlivost, bezpečnost a praktické využití (Webové stránky společnosti, 2017).

4.2 Organizační uspořádání společnosti XY CZ

Společnost XY CZ je dceřinou společností mateřské společnosti sídlící ve Španělsku, která je tudíž jejím jediným vlastníkem. Ve společnosti XY CZ v současné době pracuje 244 zaměstnanců (k 31.3.2017). Do tohoto počtu jsou zahrnuty pracovní poměry na dobu určitou/neurčitou a dohody vzniklé mimo pracovní poměr. V čele společnosti stojí generální ředitel, který společně s manažery jednotlivých oddělení tvoří vrcholový management. Společnost využívá funkcionální organizační strukturu, kterou můžeme vidět na obrázku 3.



Obrázek 3 Organigram společnosti XY CZ

Zdroj: interní dokumenty společnosti XY CZ

Klíčovým oddělením je oddělení výroby, které zajišťuje splnění termínů dodávek v požadované kvalitě svým zákazníkům. Výroba probíhá ve třísměnném provozu a zaměstnává průměrně až 150 zaměstnanců. Součástí oddělení je oddělení Methods, jejímž hlavním úkolem je zvyšování efektivity výrobních procesů.

Další oddělení, které je pro chod společnosti důležité, je oddělení kvality. Oddělení je rozděleno na zákaznickou kvalitu a interní kvalitu. Zákaznická kvalita zodpovídá za komunikaci s koncovým zákazníkem a řeší úroveň dodavatelské kvality, a to vše podniká s cílem dosažení spokojenosti zákazníka. Interní kvalita se zaměřuje na úroveň kvality výrobního procesu a provádí destruktivní a penetrační zkoušky výrobků.

Oddělení logistiky svojí činností podporuje výrobu společnosti, a to zejména příjmem materiálu na skladě příjmu, přípravou dílů pro výrobu a zásobováním jednotlivých pracovišť. Další důležitý úkol tohoto oddělení spočívá v logistické obsluze zákazníka.

Finanční a personální oddělení patří do podpůrných oddělení společnosti. Finanční oddělení zodpovídá za účetnictví, daňové a controllingové aktivity, platební styk a cashflow. Celkově zajišťuje finanční chod společnosti. Součástí tohoto oddělení je oddělení informatiky, které spravuje software a hardware společnosti, a oddělení nákupu, které zodpovídá za dodávky výrobních a náhradních dílů a služeb. Personální oddělení je odpovědné za efektivní průběh personálních činností a vyřízení personální administrativy.

4.3 Struktura zaměstnanců společnosti XY CZ

Průměrný roční počet zaměstnanců od roku 2012 do roku 2016 ukazuje tabulka 2. V tabulce vidíme, že se počet zaměstnanců během těchto let výrazně nelišil. Až v roce 2016 došlo k mírnějšímu vzrůstu počtu zaměstnanců. Počet zaměstnanců společnosti vždy vychází z aktuální potřeby, která vzniká na základě získaných výrobních projektů společnosti. Do statistik jsou zahrnuty pouze pracovní poměry, nikoliv dohody vzniklé mimo pracovní poměr. Pro následující statistiky byl využit průměrný počet zaměstnanců v roce 2016.

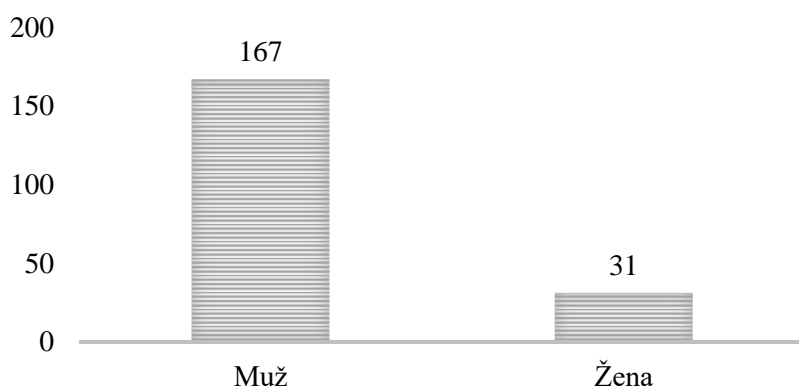
Tabulka 2 Počet zaměstnanců v letech 2012–2016 ve společnosti XY CZ

Rok	Počet zaměstnanců
2012	162
2013	147
2014	165
2015	176
2016	198

Zdroj: výroční zprávy z let 2012–2016

Graf 2 ukazuje rozložení zaměstnanců podle pohlaví. Společnost zaměstnávala v daném roce 167 mužů a 31 žen. Počet mužů je tedy vyšší než počet žen, jelikož náplň

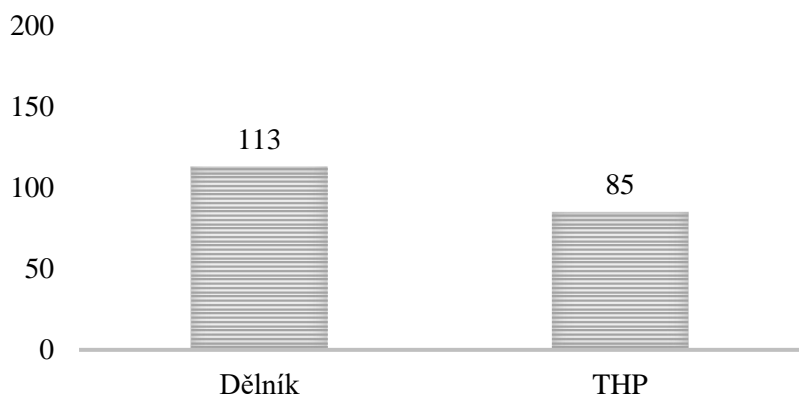
práce ve výrobě je fyzicky náročná, takže je vhodnější právě pro muže. Navíc společnost potřebuje technicky zaměřené zaměstnance, u kterých jde očekávat, že budou spíše mužského pohlaví. Během posledních měsíců ale počet ženského zastoupení vzrostl, a to z toho důvodu, že společnost více využívá preciznosti žen při finální kontrole ve výrobě.



Graf 2 Struktura zaměstnanců podle pohlaví v roce 2016

Zdroj: zpracováno podle interních dokumentů společnosti XY CZ

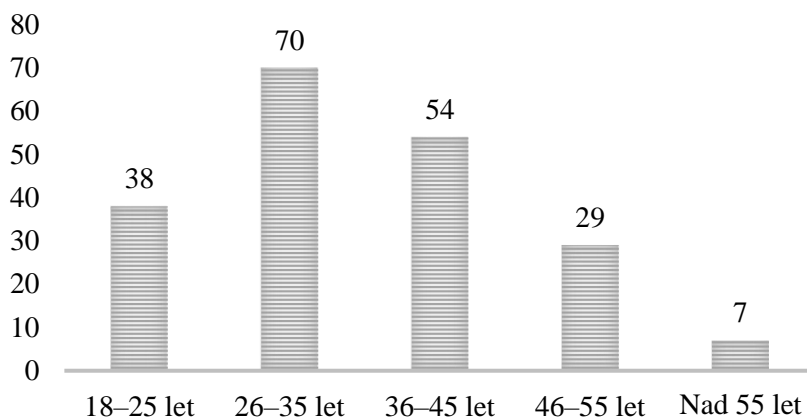
Graf 3 nám ukazuje počet zaměstnanců v pracovním zařazení dělnických pozic a pozic technickohospodářských pracovníků (dále jen THP). Jak se dalo předpokládat, zastoupení dělnických pozic je vyšší, jelikož existence společnosti stojí na výrobní činnosti. Problém spočívá v tom, že právě na těchto pozicích jsou odchody zaměstnanců nejčastější.



Graf 3 Struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení v roce 2016

Zdroj: zpracováno podle interních dokumentů společnosti XY CZ

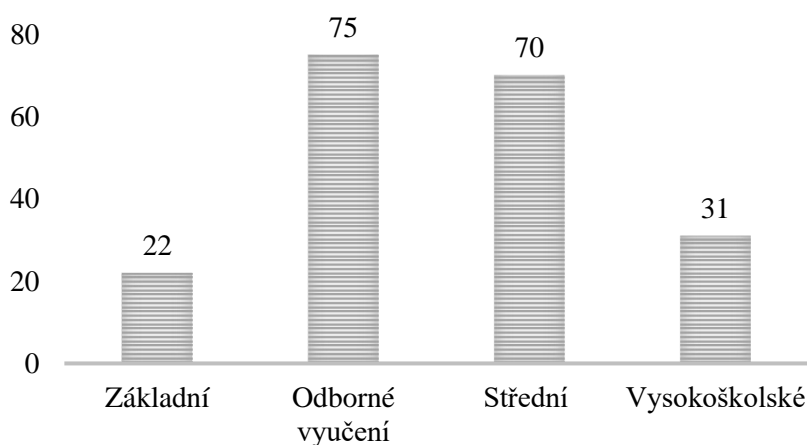
Věkové zastoupení napříč pozicemi je různé. Z grafu 4 vyplývá, že ve společnosti pracuje nejvíce zaměstnanců ve věku 26–35 let, a to zejména na dělnických pozicích. Naopak nejméně zaměstnanců pracuje ve společnosti s věkem nad 55 let. Společnost si zakládá na tom, že poskytuje pracovní příležitost všem věkovým skupinám, a to bez rozdílu.



Graf 4 Struktura zaměstnanců podle věku v roce 2016

Zdroj: zpracováno podle interních dokumentů společnosti XY CZ

V grafu 5 vidíme zastoupení jednotlivých úrovní dosaženého vzdělání zaměstnanců společnosti. Převládají zaměstnanci, kteří mají odborné vyučení a střední školu. Tito zaměstnanci vykonávají především dělnické pozice. Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci naopak vykonávají převážně vedoucí a administrativní pozice. Společnost podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, takže se úroveň vzdělanosti ve společnosti postupně zvyšuje.



Graf 5 Struktura zaměstnanců podle vzdělání v roce 2016

Zdroj: zpracováno podle interních dokumentů společnosti XY CZ

4.4 Mzdový řád společnosti XY CZ

Nedostatečné finanční ohodnocení je jeden z důvodů, proč zaměstnanci opouští svá zaměstnání viz Tabulka 1. Z tohoto důvodu provádí společnost XY CZ pravidelně analýzu mzdového ohodnocení pozic, které ona sama nabízí. Nejen, že se tímto způsobem snaží konkurovat poptávce práce ostatních organizací a udržet stávající zaměstnance, ale snaží se

i prostřednictvím variabilní složky mzdy zaměstnance motivovat. Mzda zaměstnanců ve společnosti XY CZ má tyto složky:

- základní mzda;
- příplatky (např. za směnný provoz, za přesčas, za práci v sobotu a neděli);
- nenároková pohyblivá složka mzdy;
- nenároková složka mzdy (např. bonus výkonnostní, motivační, věrnostní, roční, bonus za docházku nebo směnový týmový bonus);
- příspěvek na dopravu.

Za zmínku stojí to, že dělnické pozice jsou rozděleny do jednotlivých kategorií, které se liší finančním ohodnocením. Nově přijatí zaměstnanci jsou zařazeny do první kategorie a na základě hodnocení jejich výkonu vedoucím zaměstnancem může dojít k povýšení do kategorie vyšší. Naopak nedodržováním pravidel společnosti může dojít k přemístění do kategorie nižší. Pro konkrétnější představu je v příloze 1 této práce uveden příklad aktuálního ohodnocení prvních dvou kategorií pozic Operátor výroby a Operátor výroby – Svářeč. Nedodržování pravidel společnosti má vliv i na hodnotu bonusů. Každý z bonusů je poskytovaný s cílem motivovat zaměstnance v určité oblasti (např. snížení absence zaměstnanců, zvýšení produktivity zaměstnance).

Dále společnost přispívá zaměstnancům na penzijní pojištění, poskytuje jim až 5 týdnů dovolené a zaměstnanci, kteří nepracují ve směnném provozu, mohou využít pružné pracovní doby. Zaměstnanci mají také dotované stravné a mají možnost využít permanentek na sportovní aktivity. Mezi další odměny patří odměna za nález nekvality ve výrobě a odměna za doporučení nového kmenového zaměstnance, která dosahuje částky 19 000,- Kč. Prostřednictvím tohoto bonusu se společnost snaží udržet zaměstnance, který doporučil nového zaměstnance, a získat zaměstnance, který by se stal novou posilou týmu (Mzdový řád společnosti XY CZ, 2016).

4.5 Fluktuace ve společnosti XY CZ

Přes velkou snahu se společnosti nedaří dlouhodobě stabilizovat své zaměstnance. Společnost má problém zejména s častými odchody zaměstnanců dělnických pozic. Míru fluktuace neovlivňuje pouze sama společnost, ale velký vliv na odchody zaměstnanců má i konkurence společnosti. Společnost XY CZ sídlí v průmyslové části města, takže je

obklopena několika výrobními společnostmi, které nabízí velký počet volných pracovních pozic. Často se stává, že zaměstnanci střídají jednu společnost po druhé.

Společnost XY CZ pravidelně sleduje a vyhodnocuje míru dobrovolné i nedobrovolné fluktuace. Dále se snaží identifikovat, jaké jsou příčiny odchodů jejích zaměstnanců. Následující podkapitoly se zaměřují na zjištění těchto příčin, měření míry fluktuace a na analyzování odchodů podle seniority zaměstnanců.

4.5.1 Měření fluktuace

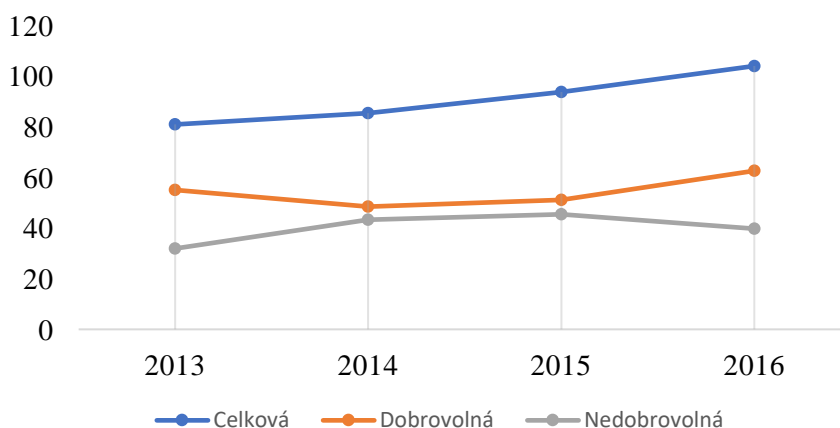
Tato podkapitola se zabývá měřením míry fluktuace společnosti v letech 2013–2016. Pro zjištění míry fluktuace v daných letech byl využit ukazatel míry odchodů. K výpočtu byl použit průměrný počet zaměstnanců z daných let viz kapitola Struktura zaměstnanců společnosti XY CZ. Zjištěné průměrné roční míry fluktuace ukazuje tabulka 3.

Tabulka 3 Průměrná roční míra fluktuace v letech 2013–2016

Fluktuace	2013	2014	2015	2016
Celková	6,75 %	7,12 %	7,81 %	8,67 %
Dobrovolná	4,59 %	4,04 %	4,26 %	5,22 %
Nedobrovolná	2,66 %	3,61 %	3,79 %	3,32 %

Zdroj: zpracováno podle interních dokumentů společnosti XY CZ

Z tabulky vyplývá, že se míra fluktuace každým rokem zvyšovala. Celková průměrná roční míra fluktuace za poslední čtyři roky dosáhla hranice 8,67 %. Průměrná roční dobrovolná fluktuace se v letech 2013–2016 pohybovala mezi 4,04–5,22 %. Naopak u průměrné roční nedobrovolné fluktuace během let došlo k mírnému poklesu. Ta se nacházela v letech 2013–2016 mezi 2,66–3,79 %. Roční míru fluktuace zaměstnanců ukazuje graf 6.



Graf 6 Roční míra fluktuace v letech 2013–2016

Zdroj: zpracováno podle interních dokumentů společnosti XY CZ

Sledovat vývoj fluktuace během jednotlivých měsíců je důležité. Ze zjištěné míry fluktuace potom lze rozpoznat, v jakém období zaměstnanci společnost nejvíce opouštějí a v jakém jsou naopak nejstabilnější. Vývoj celkové míry fluktuace podle měsíců roku 2016 zobrazuje tabulka 4.

Tabulka 4 Vývoj celkové fluktuace jednotlivých měsíců v roce 2016

Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
8,03 %	7,2 %	9,67 %	9,16 %	6,51 %	6,85 %	4,02 %	7,84 %	8,87 %	5,02 %	2,94 %	4,6 %

Zdroj: zpracováno podle interních dokumentů společnosti XY CZ

Z tabulky plyne, že zaměstnanci mají nejmenší tendenci odcházet ze společnosti v červenci a v měsících před koncem roku. Na nízký počet odchodů v červenci má nejspíše vliv celozávodní dovolená, která v tuto dobu obvykle ve společnosti bývá. Naopak po celozávodní dovolené se míra fluktuace zvyšuje, a to nejspíše z toho důvodu, že nespokojení zaměstnanci během času celozávodní dovolené vyhledávají pro ně vhodnější pracovní místa u jiných společností. Nejvyšší míra fluktuace v roce 2016 byla zejména v prvních čtyřech měsících, kdy dosáhla až 9,67 % (březen).

Společnost pravidelně zaznamenává fluktuaci zaměstnanců jednotlivých oddělení společnosti. Následující Tabulka 5 ukazuje míru celkové fluktuace v letech 2013–2016 v oddělení výroby, údržby, kvality, logistiky a v administrativních odděleních (personální a finanční oddělení).

Tabulka 5 Vývoj celkové průměrné fluktuace oddělení v letech 2013–2016

Oddělení	2013	2014	2015	2016
Výrobní oddělení	7,98 %	8,65 %	9,43 %	9,7 %
Technické oddělení	8,33 %	7,29 %	7,87 %	7,54 %
Oddělení kvality	5,13 %	4,44 %	3,65 %	1,47 %
Oddělení logistiky	2,38 %	3,13 %	4,17 %	14,35 %
Administrativní oddělení	1,52 %	2,08 %	2,78 %	2,38 %

Zdroj: zpracováno podle interních dokumentů společnosti XY CZ

Z tabulky vyplývá, že pravidelně problém s vysokou mírou fluktuace mělo oddělení výroby. Časté odchody se vyskytovaly zejména na dělnických pozicích. Oddělení výroby dosáhlo v roce 2016 své nejvyšší míry fluktuace, která činila 9,7 %. Velké zvýšení míry fluktuace v rámci zmíněných let proběhlo v oddělení logistiky. V administrativních odděleních se míra fluktuace zvýšila pouze mírně. Naopak míra fluktuace viditelně klesla v oddělení kvality.

Další z ukazatelů, ukazatel stability, ukazuje tendenci dlouhodobějších zaměstnanců zůstat v organizaci. V roce 2016 byla pro společnost zjištěna míra stability v podílu 83,52 %. To potvrzuje to, že společnost má největší problém s fluktuací zaměstnanců během jejich prvního roku zaměstnání ve společnosti.

4.5.2 Příčiny odchodů zaměstnanců v roce 2016

Na základě poskytnutých informací od společnosti v této kapitole identifikujeme hlavní příčiny odchodů zaměstnanců v roce 2016. V této oblasti vyznává společnost aktivní přístup, jelikož pravidelně zjišťuje a zaznamenává příčiny odchodů zaměstnanců, a to prostřednictvím výstupního pohovoru nebo výstupního dotazníku. Zejména z toho důvodu, aby mohla v budoucnu podniknout takové aktivity, které těmto odchodům budou předcházet a kterými zvýší spokojenost svých zaměstnanců.

Kultura společnosti XY CZ vychází z kultury mateřské společnosti sídlící ve Španělsku, ve které si zakládají na utváření pevných vztahů se svými zaměstnanci, a proto se snaží minimalizovat odchody zaměstnanců ze strany zaměstnavatele jen na nevyhnutelné případy. Mezi nejčastější příčiny nedobrovolné fluktuace ve společnosti XY CZ patří neomluvené absence zaměstnance, pozitivní test na alkohol/drogy a nespokojenost s vykonanou prací zaměstnance ze strany zaměstnavatele.

Mezi často zmiňované příčiny dobrovolné fluktuace, odchodů ze strany zaměstnance, patří lepší finanční nabídka u jiného zaměstnavatele, zdravotní problémy, které neumožňují nebo stěžují výkon práce, přestěhování zaměstnance, specifické problémy zaměstnance, fyzická náročnost vykonávané práce a nespokojenost zaměstnance (např. s náplní práce, pracovním prostředím, pracovním kolektivem atd.). Nestává se pokaždé, že odcházející zaměstnanec sdělí příčinu odchodu, tudíž v následující statistice je nespécifikovaná příčina odchodu pod názvem Ostatní.

Zastoupení příčin dobrovolné a nedobrovolné fluktuace uvádí v procentuálním vyjádření tabulka 6. Z tabulky vyplývá, že nedobrovolná fluktuace tvořila ve společnosti v daném roce přibližně čtvrtinu odchodů. Nejčastějším důvodem dobrovolné fluktuace byly finanční důvody, které jako příčinu uvedlo až 29 % odcházejících zaměstnanců bez rozdílu jejich pracovního zařazení. Nejčastější příčinou nedobrovolné fluktuace byly s 18 % neomluvené absence, které se vyskytovaly pouze u dělnických pozic.

Tabulka 6 Nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců v roce 2016

Příčiny odchodu	Podíl
Pozitivní test na alkohol	2 %
Lepší finanční nabídka	29 %
Náročnost práce	3 %
Zdravotní problémy	2 %
Neomluvené absence	18 %
Specifický problém	1 %
Přestěhování zaměstnance	9 %
Nespokojenost zaměstnance	6 %
Nedostatečný výkon zaměstnance	10 %
Ostatní	20 %

Zdroj: zpracováno podle interních dokumentů společnosti XY CZ

4.5.3 Odchody podle seniority zaměstnanců v roce 2016

Tato podkapitola řeší odchody podle seniority zaměstnanců. Zmíněné odchody zahrnují dobrovolnou i nedobrovolnou fluktuaci. Tedy to, po jak dlouhé době strávené ve společnosti se zaměstnanci rozhodli opustit společnost XY CZ v roce 2016, a to, po jak dlouhé době strávené ve společnosti se společnost XY CZ rozhodla se zaměstnanci ukončit pracovní poměr v roce 2016. Pro následující statistiku byly vytvořeny tyto kategorie – méně než 1 měsíc, méně než 3 měsíce, méně než 1 rok a více než 1 rok. Procentuální zastoupení jednotlivých kategorií vidíme v tabulce 7.

Tabulka 7 Odchody podle seniority zaměstnanců v roce 2016

Doba strávená ve společnosti	Podíl
Méně než 1 měsíc	25 %
Méně než 3 měsíce	32 %
Méně než 1 rok	22 %
Více než 1 rok	21 %

Zdroj: zpracováno podle interních dokumentů společnosti XY CZ

Z tabulky vyplývá, že v roce 2016 nejčastěji odcházeli ti zaměstnanci, kteří ve společnosti pracovali více než 1 měsíc, ale neodpracovali více než 3 měsíce. Podíl těchto zaměstnanců činí 32 %. S 25 % má vysoké zastoupení i druhá skupina těch zaměstnanců, kteří od nástupu vydrželi ve společnosti pracovat pouze méně než 1 měsíc. Dále vidíme to, že i zaměstnanci, kteří ve společnosti pracovali více než 1 rok, měli v roce 2016 celkem vysokou tendenci společnost opouštět.

5 Průzkum spokojenosti ve společnosti XY CZ

Spokojenost zaměstnanců je pro každou organizaci klíčová, proto by každá organizace měla pravidelně zjišťovat její úroveň. Jestliže chce organizace snížit počet odchodů, musí vykonávat takové aktivity, které povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci budou navíc odvádět pracovní výkon, který přispěje k efektivnějšímu dosažení cílů organizace.

5.1 Metodika

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY CZ byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen ve formě formuláře, který obsahoval uzavřené otázky, u kterých byla možná jen jedna odpověď. Dále dotazník obsahoval škálové otázky, u kterých si zaměstnanec vybíral ze škály – ano, spíše ano, spíše ne, ne. V závěru dotazníku byl poskytnut prostor pro libovolné vyjádření zaměstnance. Dotazník byl anonymní, což mohlo přispět k upřímnější odpovědi zaměstnance. Navíc zaměstnanec mohl dotazník vyplnit kdykoliv a kdekoliv se cítil připraven ke sdílení informací, tudíž tato metoda pro něj mohla být pohodlnější.

Dotazníkové šetření probíhalo v týdnu od 27.3. do 31.3. 2017 a jeho cílem bylo zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY CZ. Cílovou skupinou byli zaměstnanci pracující ve společnosti v pracovním poměru napříč všemi pozicemi. Otázky byly zaměřeny na spokojenost zaměstnance s jednotlivými aspekty, které mají vliv na výkon práce. Jednalo se o následující aspekty – informovanost, přístup vedoucího zaměstnance, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí a nastavení základních personálních procesů ve společnosti. Otázky byly rozděleny do jednotlivých oblastí z toho důvodu, aby bylo zřejmé, jaká je úroveň spokojenosti zaměstnance s danou oblastí. Součástí dotazníku byla i otázka týkající se zvažování odchodu ze společnosti, která nám může ukázat, kolik by mohlo být případných budoucích odchodů zaměstnanců.

Zaměstnancům pracujícím v pracovním poměru (212 zaměstnanců) byly skrze vedoucí poskytnuty dotazníky v tištěné verzi, a těm zaměstnancům, kteří mají v pracovní době k dispozici osobní počítač, byla zaslaná elektronická verze dotazníku. Ve společnosti bylo distribuováno 100 dotazníků a jejich vyplnění a odevzdání bylo dobrovolné. Aby měli zaměstnanci ještě větší pocit anonymity, dotazníky odevzdávali do připravené schránky, která se nacházela ve společných prostorách závodní jídelny.

Prostřednictvím dotazníkového šetření nemůžeme zjistit konkrétní příčiny fluktuace zaměstnanců, ale může nám pomoci naznačit, v jakých oblastech se problémy vyskytují. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovávány v programu MS Excel.

5.2 Charakteristika respondentů

Od zaměstnanců bylo přijato 56 vyplněných a použitelných dotazníků, což činí 56 % z celkového počtu 100 distribuovaných dotazníků. Ačkoliv nebyly vyplněny všechny dotazníky, výsledky mapují spokojenost různého pracovního zařazení a struktury rozdílné délky trvání pracovního poměru ve společnosti. Tudíž se dá tento vzorek respondentů považovat za reprezentativní. Otázky jsou vyhodnoceny v podobě grafů, tabulek a doplněny o vlastní komentář.

Dotazník vyplnilo 16 % žen (9) a 84 % mužů (47). Tento výsledek je očekávaný, jelikož ve společnosti pracují převážně muži. Přibližně stejný počet odpovědí odevzdali zaměstnanci dělnických pozic a technickohospodářští pracovníci (THP). Od zaměstnanců dělnických pozic bylo přijato 55 % (31) odpovědí a od THP 45 % (25).

Tabulka 8 Pohlaví a pracovní zařazení respondentů

Pohlaví	Podíl	Počet odpovědí
Muži	84 %	47
Ženy	16 %	9
Pracovní zařazení	Podíl	Počet odpovědí
Dělník/dělnice	55 %	31
THP	45 %	25

Zdroj: autorka

Dotazník vyplnilo 43 % (24) respondentů pracujících ve společnosti méně než jeden rok, 29 % (16) těch, kteří pracují ve společnosti 1–2 roky, 16 % (9) těch, kteří jsou součástí týmů společnosti 3–5 let, a nejméně zastoupená byla s 12 % (7) skupina těch zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují více než 5 let. Toto zastoupení jednotlivých skupin nám ukazuje, že časté odchody zaměstnanců jsou pro společnost skutečně problémem.

Tabulka 9 Délka zaměstnání respondentů ve společnosti

Pohlaví	Podíl v %	Počet odpovědí
Méně než 1 rok	43 %	24
1–2 roky	29 %	16
3–5 let	16 %	9
Více než 5 let	12 %	7

Zdroj: autorka

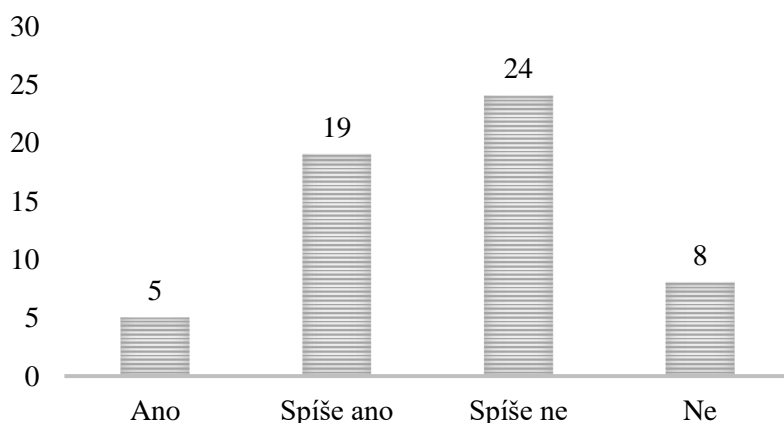
5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato kapitola zahrnuje vyhodnocení otázek zařazených do jednotlivých oblastí spokojenosti. Otázky jsou vyhodnoceny a doplněny o vlastní komentář autorky.

Oblast – informovanost zaměstnanců

Otázka 1. Dostávám pravidelně dostatek informací o cílech a výsledcích společnosti?

Tato otázka se týkala úrovně informovanosti zaměstnanců ze strany vedení společnosti. Výsledky ukázaly, že respondenti se 43 % (24) si spíše neprijdou informovaní o cílech a výsledcích společnosti. Dalších 34 % (19) si spíše přijde informováno, 14 % (8) respondentů si nepřijde informováno vůbec a 9 % (5) si přijde dostatečně a pravidelně informováno. Kladné odpovědi o informovanosti uvedli zejména zástupci THP. Naopak zástupci dělnických pozic si příliš informování neprijdou.



Graf 7 Informovanost zaměstnanců od vedení

Zdroj: autorka

Otázka 2. Jsou normy stanoveny tak, že je zvládám plnit bez potíží?

Otázka zjišťovala, zda zaměstnanci zvládají plnit fyzicky a časově zadané normy bez potíží. Až 43 % (24) respondentů spíše normy plnit zvládá, dalších 34 % (19) normy spíše nezvládá plnit, 14 % (8) respondentů nemá problém s plněním norem a naopak 9 % (5) má problém zadané normy plnit. Z provázanosti odpovědí lze vyvodit, že u těchto výsledků nezáleží na pracovním zařazení respondentů.

Otázka 3. Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly?

Otázka se zaměřovala na to, zda jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s cíli a úkoly, které musí během výkonu práce plnit. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou celkem

vyrovnané, a to bez ohledu na pracovní zařazení nebo délku zaměstnání ve společnosti. Výsledky jsou následující, 30 % (17) respondentů odpovědělo, že jsou si spíše vědomy svých cílů a úkolů, a zároveň 30 % (17) respondentů uvedlo, že jsou si jich spíše nevědomy. Dalších 29 % (16) respondentů přesně ví, jaké úkoly má plnit a jakých cílů má dosahovat. Zbýlých 11 % (6) neví, co přesně se od nich očekává. Ačkoliv je toto procento v porovnání s ostatními menší, přesto je jeho výskyt alarmující.

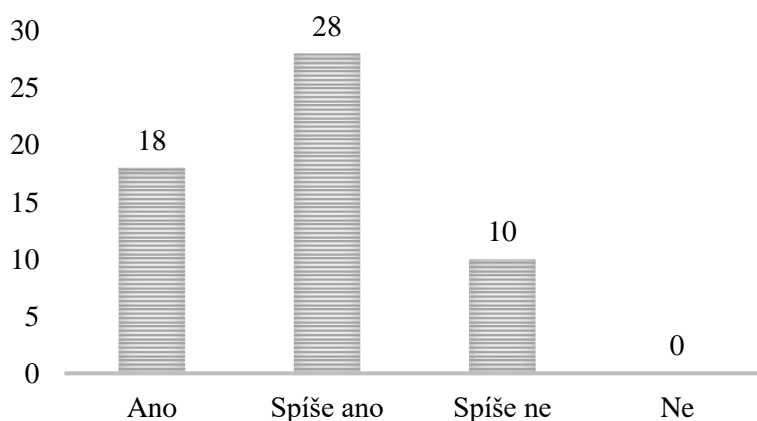
Oblast – přístup vedoucího

Otázka 4. Pochválil Vás nadřízený v posledních měsících?

Otázka zkoumala to, zdali vedoucí zaměstnanec chválí dostatečně a pravidelně své podřízené. Z výsledků vyplývá, že 50 % (28) respondentů bylo za poslední dobu pochváleno a též 50 % (28) respondentů pochváleno nebylo.

Otázka 5. Reaguje na mé návrhy, námítky a připomínky přímý nadřízený?

Otázka se týkala zájmu přímého nadřízeného o názor podřízeného zaměstnance. Výsledky ukazují, že většina přímých nadřízených bere na vědomí návrhy, námítky a připomínky svých podřízených. Až 50 % (28) respondentů odpovědělo, že vedoucí spíše reaguje na jejich názor, a 32 % (18) tvrdilo, že vedoucí reaguje vždy. Zbýlých 18 % (10) respondentů tvrdilo, že přímý nadřízený na jejich názor spíše nereaguje. Pozitivní výsledek je ten, že ani jeden respondent nezvolil odpověď ne, tudíž tu, která by tvrdila, že vedoucí nereaguje vůbec.



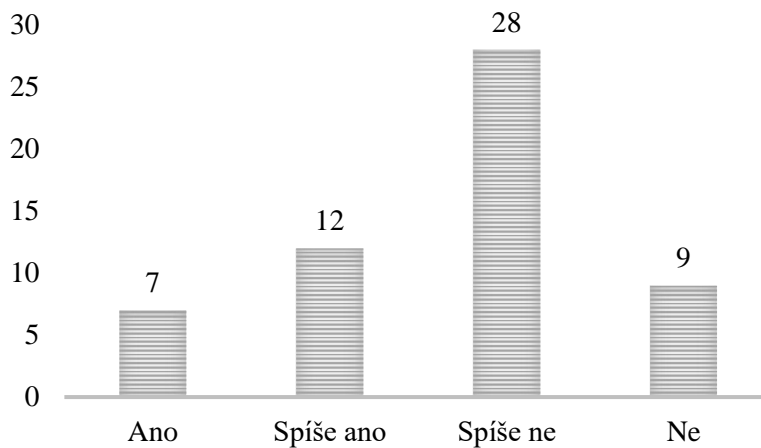
Graf 8 Zájem nadřízeného

Zdroj: autorka

Otázka 6. Motivuje Vás nadřízený ke kvalitně odvedené práci?

Výsledky této otázky jsou naopak negativního zjištění. Výsledky ukazují, že motivování podřízených zaměstnanců není silnou stránkou vedoucích zaměstnanců. Jelikož se až

50 % (28) respondentů ztotožnilo s odpovědí, že k motivaci ze strany vedoucího spíše nedochází, dalších 21 % (12) uvedlo, že k ní spíše dochází a 16 % (9) odpovědělo, že k ní nedochází vůbec. Pouze zbylých 13 % (7) je prostřednictvím svých vedoucích motivováno.



Graf 9 Motivace ze strany vedoucího

Zdroj: autorka

Oblast – vztahy na pracovišti

Otázka 7. Dochází na pracovišti mezi zaměstnanci ke konfliktům?

Tato otázka zjišťovala, zda se vyskytují mezi zaměstnanci konflikty, popřípadě v jaké se objevují míře. Výsledky této otázky nejsou alarmující, jelikož 61 % (34) respondentů odpovědělo, že ke konfliktům dochází pouze občas, a 32 % (18) uvedlo, že ke konfliktům nedochází nikdy. Část respondentů se 7 % (4) odpověděla, že ke konfliktům dochází často. Tuto odpověď uvedli pouze zaměstnanci dělnických pozic. Celkově můžeme říct, že ve společnosti vládne přátelská atmosféra.

Otázka 8. Spolupracují jednotlivé týmy v rámci společnosti spolu dobře?

Otázka zjišťovala úroveň spolupráce mezi jednotlivými týmy z pohledu samotných zaměstnanců. Opět otázka přinesla celkem pozitivní výsledky, jelikož 52 % (29) respondentů uvedlo, že je spíše spokojeno se spoluprací, a 23 % (13) je zcela spokojených se spoluprací mezi pracovními týmy. Ta část, která je spíše nespokojena, je zastoupena 20 % (11) respondentů, a ta, která je úplně nespokojena, odpovídá 5 % (3). Respondenti, kteří zvolili odpověď ne, byli totožní s těmi, kteří v předchozí otázce volili také nespokojenou odpověď.

Oblast – pracovní prostředí

Otázka 9. Jsem spokojen/a s pracovním prostředím (teplota, hluk, osvětlení atd.)?

Tato otázka se soustředila na spokojenost s pracovním prostředím. Až 38 % (21) respondentů je skoro spokojeno s pracovním prostředím ve společnosti, naopak 32 % (18) respondentů je s ním spíše nespokojeno. Úplně spokojeno je pak 16 % (9) respondentů a 14 % (8) není spokojeno vůbec. Povětšinou spokojeni nebo spíše spokojeni jsou THP a nespokojeni nebo spíše nespokojeni jsou zaměstnanci dělnických pozic.

Otázka 10. Jsem spokojen/a se sociálním zázemím společnosti (WC, šatny, sprchy)?

Otázka se zaměřovala na úroveň spokojenosti se sociálním zázemím společnosti, zejména se jednalo o šatny, sprchy a záchody. Až 38 % (21) respondentů je se sociálním zázemím spíše spokojeno a naopak 30 % (17) respondentů je s ním spíše nespokojeno. Dalších 21 % (12) je s ním zcela spokojeno a zbylých 11 % (6) zcela nespokojeno. Provázanost výsledků opět ukazuje, že jsou více spokojeni s úrovní sociálního zázemí společnosti THP. Naopak podle dělnických pozic prostory spíše neodpovídají úrovni, jaké by odpovídat měly.

Otázka 11. Zajišťuje společnost dobré závodní stravování?

Tato otázka zjišťovala spokojenost zaměstnanců se závodním stravováním. Až 43 % (24) respondentů shledává úroveň stravování za přijatelnou, 32 % respondentů je se stravováním plně spokojeno, 20 % (11) je spíše nespokojeno a pouze 5 % (3) je zcela nespokojeno. Z výsledků vyplývá, že jsou zaměstnanci vesměs s dodavatelem závodního stravování a nabídkou pokrmů spokojeni.

Otázka 12. Je kladen důraz na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci?

Dvanáctá otázka zjišťovala spokojenost se zajištěním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), která je ve výrobní organizaci pro výkon práce důležitá. Až 52 % (29) respondentů je se zajištěním BOZP spíše spokojeno, 32 % (18) je spokojeno úplně a pouze 16 % (9) je spíše nespokojeno. Ani jeden z respondentů nezvolil odpověď, která by říkala, že je se zajištěním BOZP nespokojen. Z výsledků vyplývá, že si společnost v této oblasti vede dobře a zajišťování BOZP má pod kontrolou.

Oblast – personální procesy

Otázka 13. Shodovala se představa o práci s realitou?

Tato otázka zjišťovala, zda vykonávaná práce odpovídala představám zaměstnance o práci před jeho nástupem do společnosti, tudíž se snažila nastínit, zda zaměstnanec dostal úplný

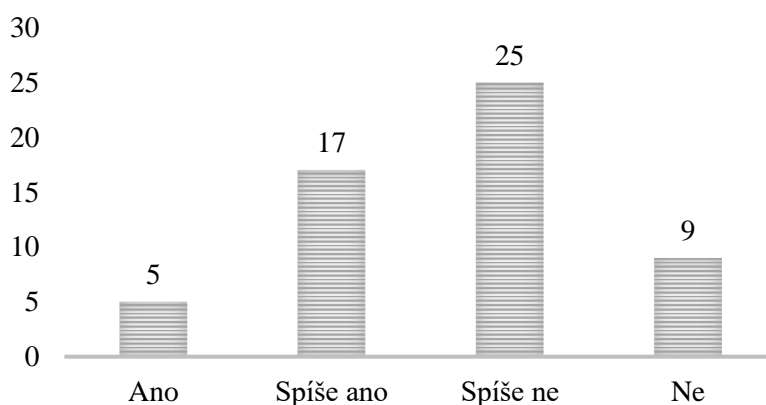
popis pracovního místa. Až 45 % (25) respondentů souhlasilo s tím, že se jejich představy spíše shodovaly. Dalším 25 % (14) respondentů se představy shodovaly úplně, 23 % (13) respondentů se spíše neshodovaly a zbylým 7 % (4) se neshodovaly představy vůbec.

Otázka 14. Bylo mé zaškolení na pracovní místo dostatečné?

Tato otázka se soustředila na zjištění, zda byl zaměstnanec dostatečně seznámen s pracovištěm, pracovním místem a pracovními úkoly, které potřeboval znát pro výkon práce. Až 48 % (27) respondentů bylo spíše seznámeno s klíčovými informacemi, 23 % (13) respondentů shledávalo zaškolení dostatečné, 22 % (12) respondentů ho neshledávalo dostatečné a zbylým 7 % (4) nepřišly získané vstupní informace vůbec dostatečné.

Otázka 15. Jsem spravedlivě a dostatečně odměňován/a za svoji práci?

Tato otázka se snažila zjistit spokojenost s výší mzdy a ostatními způsoby odměňování. Výsledky odpovědí nejsou pro společnost příliš pozitivní, jelikož 45 % (25) respondentů uvedlo, že spíše není spokojeno s odměňováním, 30 % (17) je spíše spokojeno s odměňováním, 16 % (9) není vůbec spokojeno s odměňováním a pouze 9 % (5) je s odměňováním spokojeno. Rozdílná spokojenost s odměňováním není ani v rozlišení pracovního zařazení, poněvadž jsou stejně nespokojeni THP i zaměstnanci dělnických pozic. Vyšší spokojenost mají pouze zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují už více let, tudíž se počet odpracovaných let nejspíše promítá na jejich odměňování viz podkapitola Mzdový řád společnosti XY CZ.



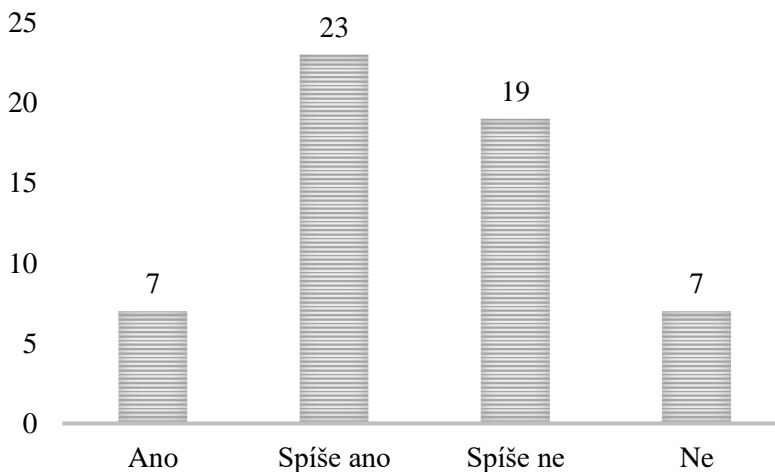
Graf 10 Spokojenost s odměňováním

Zdroj: autorka

Otázka 16. Jsem spokojen/a s rozvojem a vzděláváním, které společnost poskytuje?

Otázka se zaměřuje na zjištění spokojenosti s možností vzdělávání se ve společnosti. Ani tyto výsledky nejsou pro společnost příliš pozitivní. 41 % (23) respondentů je spíše

spokojeno s možností vzdělávání se, 34 % (19) je naopak s touto možností spíše nespokojeno, 13 % (7) není s možností vzdělávání se spokojeno vůbec a posledních 13 % (7) je úplně spokojeno se vzděláváním, které společnost nabízí. Z výsledků vyplývá, že přibližně polovina respondentů zástupců dělnických pozic by uvítala možnost dalšího vzdělávání se, ale pro druhou polovinu je dosavadní situace dostačující. Zástupci THP jsou naopak s možností vzdělávání se ve společnosti zcela spokojeni nebo spíše spokojeni.



Graf 11 Spokojenost s odměňováním

Zdroj: autorka

Oblast – celková spokojenost

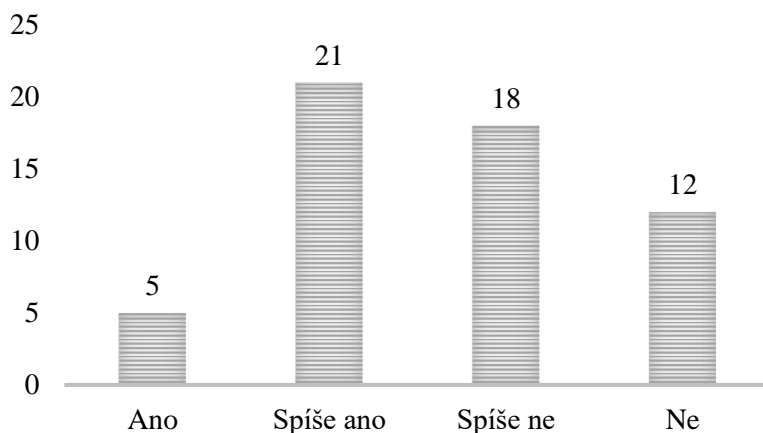
Otázka 17. Jste celkově spokojen/a se zaměstnáním v této společnosti?

Tato otázka měla za úkol zjistit celkovou spokojenost zaměstnance se zaměstnáním ve společnosti. Na tuto otázku odpovědělo 79 % (44) respondentů tak, že je spokojeno se zaměstnáním ve společnosti, a zbylých 21 % (12) tak, že se zaměstnáním spokojeno není. Z provázanosti odpovědí vychází fakt, že zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují už několik let, jsou více spokojeni než zaměstnanci, kteří ve společnost pracují jen několik měsíců.

Otázka 18. Uvažujete v současné době vážně o odchodu ze společnosti?

Poslední otázka měla být jakousi predikcí možného odchodu zaměstnanců. Výsledky jsou alarmující. Na tuto otázku totiž odpovědělo 38 % (21) respondentů tak, že existuje možnost, že by mohli ze společnosti odejít. Dalších 32 % (18) respondentů odpovědělo tak, že spíše o odchodu ze společnosti neuvažují, 21 % (12) o odchodu určitě neuvažuje a zbylých 9 % (5) o odchodu určitě uvažuje. Opět provázanost odpovědí ukazuje, že

k možnému odchodu jsou více nakloněni zaměstnanci na dělnických pozicích. Na druhou stranu se i u některých THP ukázala nejistota v dalším budoucím setrvání ve společnosti.



Graf 12 Uvažování o odchodu

Zdroj: autorka

5.4 Doporučení

Součástí této kapitoly jsou uvedena doporučení pro vedení společnosti XY CZ. Doporučení vycházejí z analýzy fluktuace a výsledků spokojenosti zaměstnanců společnosti. Zavedení navrhovaných doporučení může mít za následek snížení fluktuace, zvýšení spokojenosti a stabilizace zaměstnanců, což může mít vliv na celkové fungování společnosti. Mezi navrhované oblasti na zlepšení patří oblast financí, motivace ze strany vedoucích, informovanosti a vzdělávání zaměstnanců.

Z průzkumu spokojenosti a zároveň z analýzy příčin fluktuace vyšel jednoznačný výsledek, a to ten, že za odchody zaměstnanců nejčastěji stojí výše jejich mzdy. Řešením by tedy bylo její zvýšení. Toto řešení ale není v této době možné, jelikož mzdové náklady aktuálně dosáhly svého stropu. Už na podzim společnost reagovala na časté odchody změnou mzdového řádu, ve kterém došlo ke zvýšení finančních částek. Společnosti tak nezbývá v této oblasti mnoho prostoru ke zlepšení, ale nadále může pokračovat v pravidelném sledování a analýze mezd ostatních společností, jelikož bude mít podklady pro příští změnu mzdového řádu.

Další příčiny odchodů byly časté absence a nedostatečný výkon zaměstnance. Zaměstnanci by měli být lépe informováni a upozorněni o tom, že je jejich variabilní složka mzdy závislá na jejich podaném výkonu a přítomnosti v zaměstnání. Mnoho z nich si stěžuje na vyšší mzdy, ale možná si právě dostatečně neuvědomují, že tuto vyšší mohou ovlivnit

optimalizací svého přístupu k práci. Je možné, že pro zaměstnance výše bonusů za nepřítomnost absence a za podaný výkon není atraktivní. V tom případě by mohlo dojít k průzkumu, na základě, kterého by tyto výše byly upraveny.

Z výsledků dotazníku spokojenosti vyplývá, že zaměstnanci občas nejsou spokojeni s jednáním svých nadřízených. Zejména pokud jde o jejich motivaci vedoucím zaměstnancem. Mnozí vedoucí tak neselhávají v tvrdých dovednostech, ale mají problém se zvládnutím měkkých dovedností. Společnost by měla zvážit, jaká je úroveň měkkých dovedností vedoucích zaměstnanců, a na základě toho by těmto zaměstnancům měl být poskytnut kurz, kterým by si vedoucí tyto kompetence zvýšili. Vedoucí zaměstnanci společnosti se musí naučit, jak účinně motivovat zaměstnance a jak je důležité své zaměstnance pravidelně chválit a poskytovat jim zpětnou vazbu na jejich podaný výkon.

Zaměstnanci nebyli hojně spokojeni i s úrovní své informovanosti. Vedení společnosti a vedoucí jednotlivých oddělení by měli pravidelně interpretovat výsledky a cíle konkrétního oddělení a celé společnosti svým podřízeným. Z náhodně potřebných schůzí by tak vedení mělo udělat pravidelné schůze s podřízenými, na kterých by dostali prostor na vyjádření podřízení i vedení společnosti. Zaměstnanci si tak více uvědomí, čeho jsou součástí, a lépe pochopí jednání společnosti v některých situacích.

Vysoká nespokojenost zaměstnanců vyšla v oblasti vzdělávání se. Pro zaměstnance na dělnických pozicích funguje program, kterým mohou zaměstnanci získávat nové poznatky. Princip spočívá v tom, že je zaměstnanec přiřazen na konkrétní pracoviště, pokud má ale zájem, může se zaučit na další a další pracoviště. Tímto způsobem zvyšuje svojí kvalifikaci, která ovlivňuje i výši mzdy zaměstnance. THP jsou pravidelně společností posíláni na specializované kurzy (např. prostřednictvím projektu EU – Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II). Společnost dále nabízí svým zaměstnancům příspěvek na jazykové kurzy. Společnost je v této oblasti v celku aktivní, takže může být doporučena pouze větší propagace těchto možností, jelikož zbytek spočívá hlavně v aktivitě samotného zaměstnance.

Z analýzy odchodů podle seniority vyplývá, že nejvíce zaměstnanců opustí společnost během prvního roku, tudíž by se společnost měla zaměřit na vylepšení adaptačního procesu. Aby se nový zaměstnanec cítil spokojený, je důležité ho správně uvést na pracovní místo a do pracovního kolektivu, umožnit mu, aby všechny informace, které bude potřebovat v prvních týdnech, měl dostupné, a tím mu ulehčit zvládnutí neznámých pracovních úkolů. Jelikož úroveň vstupního školení je vysoká, mělo by dojít spíše k aktualizaci adaptačních

plánů a návržení příručky, která bude obsahovat všechny potřebné informace. Příručka se může doplnit o organigram, plány budovy nebo o fotografie zaměstnanců a hotových produktů. Může být ve formě on-line, takže se za její produkci ušetří, může být k dispozici všem na intranetu podniku a její aktualizace bude snadnější. Pravidelně aktualizovaná příručka nemusí sloužit jen pro potřeby nových zaměstnanců ale i těch stávajících.

Z dotazníku vyplynula i určitá úroveň nespokojenosti zaměstnanců dělnických pozic se sociálním zázemím společnosti. Problém se nachází zejména v neudržování čistoty na záchodech ve výrobě a v nevábém zápachu pánských šaten. Zaměstnanci údržby by tak měli být upozorněni na dodržování několikanásobného denního uklízení těchto prostorů. Navíc zápach pánských šaten by mohly vyřešit osvěžovače vzduchu nebo jiné podobné prostředky.

Přímí nadřízení by pravidelně měli věnovat svůj čas každému svému podřízenému zaměstnanci, aby mezi nimi došlo ke vytvoření pevného vztahu. Na základě tohoto vztahu pak bude probíhat upřímnější a otevřenější komunikace, která může být přínosem např. při řešení vážného problému. K upevnování vztahu by nemělo docházet pouze mezi podřízeným a nadřízeným, ale vztahy by se měly upevňovat v rámci celého pracovního týmu. Svázanost týmu a zdravé pracovní vztahy bývají často tím důvodem, proč zaměstnanci o odchodu z organizace neuvažují. Správně vynaložené náklady na pečlivě naplánované a propracované teambuildingové aktivity tak nemusí být vyhozenými penězi. Navíc se tímto způsobem společnost může prezentovat jako dobrý zaměstnavatel. Personální oddělení by mohlo zorganizovat sportovně zaměřené odpoledne pro své zaměstnance. Toto odpoledne by mohlo semknout kolektiv, zvýšit efektivitu spolupráce a naladit pozitivní atmosféru.

Závěr

Cílem práce bylo analyzovat příčiny a míru fluktuace výrobní společnosti XY CZ a na základě analýzy dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a následnému snížení míry fluktuace. Míra fluktuace byla měřena z dat období mezi roky 2013–2016. Dotazníkové šetření spokojenosti bylo provedeno v březnu roku 2017 s návratností 56 %.

Z analýzy fluktuace společnosti byly zjištěny následující fakta. Každý rok dochází ke zvýšení míry fluktuace, a to zejména díky dobrovolným odchodům. V roce 2016 dosáhla průměrná roční míra fluktuace úrovně 8,67 %. Naopak nedobrovolná fluktuace mírně klesá, jelikož je velká konkurence poptávky práce, tudíž uchazeči mají více možností výběru budoucího zaměstnání, takže společnost více zvažuje nedobrovolné odchody zaměstnanců. Navíc se tímto zmenšuje počet schopných uchazečů, takže aby společnost měla dostatek pracovních sil, musí občas přijmout uchazeče, který ne zcela odpovídá požadavkům společnosti. Nejčastějšími příčinami dobrovolné fluktuace zaměstnanců byly v roce 2016 finanční důvody, zdravotní problémy a stěhování zaměstnance. Naopak nejčastějšími příčinami nedobrovolné fluktuace v tomtéž roce byly neomluvené absence a pozitivní test na alkohol/drogy. Časté odchody postihují hlavně dělnické pozice výrobního oddělení, které tak je oddělením s nejvyšší mírou fluktuace ve společnosti. Nejvíce zaměstnanců odchází ze společnosti během prvních šesti měsíců zaměstnání.

Z analýzy dotazníkového šetření spokojenosti vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni především s úrovní odměňování. Společnost má mezery i v oblasti pravidelné informovanosti svých zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří mají potenciál zvyšovat svoji kvalifikaci, pocítují nedostatek společností nabídnutých možností se vzdělávat. Za nespokojeností některých zaměstnanců stojí i nedostatečná komunikace a motivace ze strany nadřízeného. Naopak zaměstnanci jsou velmi spokojeni s atmosférou a spoluprací mezi jednotlivými týmy. Ačkoliv převládá celková spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním ve společnosti, mnoho z nich uvažuje o možném odchodu ze společnosti.

Doporučení na zlepšení situace vycházela z výsledků dotazníku spokojenosti zaměstnanců. Jako řešení by se nabízelo zvýšení mzdy, ale společnost před několika měsíci opravdu mzdy zvýšila, a tím si vyčerpala finance na další navýšení. Další doporučení směřovalo ke zvýšení měkkých kompetencí vedoucích zaměstnanců pomocí specializovaných kurzů, jelikož je důležité umět zaměstnance správně motivovat k lepším

výkonům. Vedoucí by měli zvýšit frekvenci komunikace se svými podřízenými, více se o ně zajímat a řešit s nimi pracovní problémy. Společnosti bylo dále doporučeno zaměřit se na zefektivnění adaptačního procesu, jehož nezvládnutí ovlivňuje budoucí setrvání zaměstnance ve společnosti. Pro zlepšení vnitřního i vnějšího image společnosti byla navržena realizace sportovního odpoledne pro své zaměstnance.

Hlavní příčinou vysoké míry fluktuace je velká konkurence na trhu práce. Jednotlivé společnosti se předhání v nabídce finančního ohodnocení a škále benefitů, tudíž zaměstnanci často zkouší společnost po společnosti. Na časté odchody zaměstnanců společnost reaguje pravidelnými přijímacími pohovory (1–2x týdně), které doprovází následné vstupní školení nových zaměstnanců. Vysoká četnost těchto aktivit je spojena s velkými finančními náklady. Výsledky analýz a doporučení ke zlepšení byly předány a prodiskutovány s personálním oddělením. Stabilizovat kvalifikované zaměstnance je v tomto stále měnícím se světě více a více obtížné. Důležité je, že si společnost XY CZ tento problém uvědomuje a snaží se podnikat takové aktivity, které slouží k řízení fluktuace a kterými snižuje odchody kvalifikovaných zaměstnanců.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 828 s. ISBN 80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 142 s. ISBN 80-247-1975-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 133 s. ISBN 80-247-2313-6.

BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 250 s. ISBN 80-247-2903-9.

DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 196 s. ISBN 80-24763-11-7.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 238 s. ISBN 80-247-3067-7.

FREEMANTLE, David, 2006. *BIZ 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Management Press. 125 s. ISBN 80-7261-147-X.

GEROPP, Bernd, 2014. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 80-247-5337-9.

HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 261 s. ISBN 80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 80-7261-168-3.

KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, VODÁK, Josef, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 80-247-3651-8.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI. 249 s. ISBN 80-7357-267-9.

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha: ASPI. 207 s. ISBN 80-7357-019-X.

Internetové zdroje

BĚLONOHÝ, Ivo, 2013. *Šetření spokojenosti zaměstnanců* [online]. Poslední změna 3. 6. 2013 [cit. 26. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6597474>

ČERMÁK, Miroslav, 2016. *I nízká míra fluktuace může být problém* [online]. Poslední změna 14. 6. 2016 [cit. 14. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/i-nizka-mira-fluktuace-muze-byt-problem/>

DOHNAL, Jindřich, 2012. *Jeden z méně zjevných důvodů, proč firmám chybí kvalifikovaní operátoři* [online]. Poslední změna 26. 1. 2017 [cit. 5. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/jeden-z-mene-zjevnych-duvodu-proc-firmam-chybi-kvalifikovani-id-2936287>

GRAFTON RECRUITMENT, 2014. *Průzkum zaměstnaneckých preferencí 2014*. 1. vyd. Praha: Grafton recruitment.

HÁJEK, Martin, 2012. *Fluktuace bez závoje* [online]. Poslední změna 10. 6. 2012 [cit. 17. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/346-fluktuace.html>

HEJNOVÁ, Martina, 2011. *Řízení lidských zdrojů (případová studie)*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Fakulta ekonomicko-správní.

IPODNIKATEL.CZ, 2011. *Jak zjistit spokojenost svých zaměstnanců* [online]. Poslední změna 11. 1. 2011 [cit. 19. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/jak-zjistit-spokojenost-svych-zamestnancu.html>

KROUPA, Aleš, 2007. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [cit. 1. 4. 2017]. ISBN 80-87007-71-6. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

MONSTER.CZ, 2017. *Jak snížit fluktuaci zaměstnanců?* [online]. © 2017 [cit. 19. 2. 2017]. Dostupné z: <http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>

MORAWITZOVÁ, Sabina, 2012. *Trápí vaši firmu zvýšená fluktuace? Zaměřte se na motivaci zaměstnanců a efektivní stimulaci jejich práce* [online]. Poslední změna 23. 3. 2012 [cit. 17. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.brnenskapersonalni.cz/cs/clanky/trapi-vasi-firmu-zvysena-fluktuace-zamerte-se-na-motivaci-zamestnancu>

REIß, Christian, 2014. *Fluktuation* [online]. Poslední změna 2. 1. 2014 [cit. 12. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation>

ŠTĚPÁN, Petr, TEJNOROVÁ, Jitka, 2015. *Jak omezit fluktuaci nových zaměstnanců? Pomůže správný adaptační proces* [online]. Poslední změna 4. 12. 2015 [cit. 27. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-omezit-fluktuaci-novych-zamestnancu-pomuze-spravny-adapt-id-2616559>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Křivka přežití.....	12
Obrázek 2 Vliv spokojenosti na výsledky organizace	24
Obrázek 3 Organigram společnosti XY CZ.....	29

Seznam tabulek

Tabulka 1 Důvody odchodu ze zaměstnání	13
Tabulka 2 Počet zaměstnanců v letech 2012–2016 ve společnosti XY CZ.....	30
Tabulka 3 Průměrná roční míra fluktuace v letech 2013–2016.....	34
Tabulka 4 Vývoj celkové fluktuace jednotlivých měsíců v roce 2016.....	35
Tabulka 5 Vývoj celkové průměrné fluktuace oddělení v letech 2013–2016.....	35
Tabulka 6 Nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců v roce 2016	37
Tabulka 7 Odchody podle seniority zaměstnanců v roce 2016	37
Tabulka 8 Pohlaví a pracovní zařazení respondentů	39
Tabulka 9 Délka zaměstnání respondentů ve společnosti	39

Seznam grafů

Graf 1 Tržby společnosti XY CZ z let 2011–2015	28
Graf 2 Struktura zaměstnanců podle pohlaví v roce 2016.....	31
Graf 3 Struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení v roce 2016	31
Graf 4 Struktura zaměstnanců podle věku v roce 2016	32
Graf 5 Struktura zaměstnanců podle vzdělání v roce 2016	32
Graf 6 Roční míra fluktuace v letech 2013–2016.....	34
Graf 7 Informovanost zaměstnanců od vedení	40
Graf 8 Zájem nadřízeného	41
Graf 9 Motivace ze strany vedoucího	42
Graf 10 Spokojenost s odměňováním	44
Graf 11 Spokojenost s odměňováním	45
Graf 12 Uvažování o odchodu	46

Přílohy

Příloha 1: Mzdy operátorů

OPERATORS SALARIES & CATEGORIES – Cost in CZK				
CATEGORY	O1	O2	S1	S2
BASE SALARY	17 100	18 400	20 670	22 430
START UP BONUS (1 MONTH)	1 500	-	1 500	-
BONUS COMPANY	1 500	1 900	500	1 200
PERF. & MOT. BONUS	1 000	1 500	1 000	2 000
PBS	600	600	600	600
ATTENDANCE	1 000	1 000	1 000	1 000
TOTAL	22 700	23 400	25 270	27 230

Příloha 2: Dotazník spokojenosti

PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Vážení zaměstnanci, vyplněním tohoto dotazníku přispějete ke zlepšení pracovních podmínek u nás ve společnosti. Vaše spokojenost je pro nás prioritou.

Vyplněný dotazník vhod'te do anketní bedýnky v prostorách závodní jídelny.

Děkujeme za Váš čas.

1) Jak dlouho pro společnost pracujete?

- a) Méně než rok b) 1–2 roky c) 3–5 let d) Více než 5 let

2) Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) Dělník/dělnice b) Technicko-hospodářský pracovník

3) Dostávám pravidelně dostatek informací o cílech a výsledcích společnosti?

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

4) Jsou normy stanoveny tak, že je zvládám plnit bez potíží?

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

5) Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly?

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

6) Pochválil Vás nadřízený v posledních měsících?

- a) Ano b) Ne

7) Reaguje na mé návrhy, námítky a připomínky přímý nadřízený?

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

8) Motivuje Vás nadřízený ke kvalitně odvedené práci?

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

9) Dochází na pracovišti mezi zaměstnanci ke konfliktům?

- a) Nikdy b) Občas c) Často

10) Spolupracují jednotlivé týmy v rámci společnosti spolu dobře?

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

11) Jsem spokojen/a s pracovním prostředím (teplota, hluk, osvětlení atd.)?

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

12) Jsem spokojen/a se sociálním zázemím společnosti (WC, šatny, sprchy)?

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

13) Zajišťuje společnost dobré závodní stravování?

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

14) Je kladen důraz na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci?

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

15) Shodovala se představa o práci s realitou?

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

16) Bylo mé zaškolení na pracovní místo dostatečné?

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

17) Jsem spravedlivě a dostatečně odměňován/a za svoji práci?

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

18) Jsem spokojen/a s rozvojem a vzděláváním, které společnost poskytuje?

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

19) Jste celkově spokojen/a se zaměstnáním v této společnosti?

- a) Ano b) Ne

20) Uvažujete v současné době vážně o odchodu ze společnosti?

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

21) Vzkaz pro vedení společnosti:

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Zuzana Šinková

V Praze dne: 03. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis

