BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku

Analysis of employee turnover in a company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

HERAINOVÁ

ZUZANA

2018

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Herainová Jméno: Zuzana Osobní číslo: 460766

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku

Název bakalářské práce anglicky:

Analysis of Employee Turnover in a Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je zjistit příčinu zvyšující se fluktuace ve vybrané firmě.
PŘÍNOS: Identifikace důvodů fluktuace a návrh řešení směřující ke stabilizaci zaměstnanců ve vybrané firmě.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - charakteristika fluktuace, důvody k fluktuaci obecně a v podmínkách ČR, motivace, externí vlivy; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu a porovnání se stavem za poslední 3 roky, průzkum mezi současnými a bývalými zaměstnanci, návrhy řešení ke stabilizaci zaměstnanců 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

KOUBEK J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007.
KOCIANOVÁ R. Personální řízení. Praha: Grada, 2012.
ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2015.
TURECKIOVÁ M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

12 -04- 2018

Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

HERAINOVÁ, Zuzana. *Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku*. Praha: ČVUT 2018. 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 přiloženém 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: 02. 05. 2018 Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí mé práce, Ing. Kláře Šimonové, za odborné vedení, cenné rady a trpělivost během tvorby této bakalářské práce. Zároveň bych chtěla poděkovat Ing. Vítu Herainovi za podporu a pomoc s gramatickou úpravou práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu příčin nežádoucí fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část obsahuje hlavní poznatky týkající se fluktuace, jejího dělení, důsledků a toho, jak ji měřit. Dále tato část práce popisuje teoretická východiska motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. V praktické části je představena společnost, v níž je fluktuace zaměstnanců zkoumána a dále vyhodnocována. Pomocí dotazníkového šetření provedeném s respondenty zastupující současné a bývalé zaměstnance jsou stanoveny hlavní příčiny rezignací zaměstnanců a po vyhodnocení získaných dat jsou navržena řešení, která by společnosti mohla přispět při řešení stabilizace fluktuace.

Klíčová slova

Fluktuace, analýza, pracovní spokojenost, motivace, zaměstnanci, retence

Abstract

This bachelor thesis is focused on the analysis of employee turnover reasons in a company. The theoretical part of the thesis contains the main findings related to employee turnover, its dividing, consequences and how to measure it. Furthermore, this part of the thesis describes theoretical bases of motivation and work satisfaction of employees. In the practical part is presented the selected company in which the employee turnover is examined and further evaluated. Through a questionnaire survey conducted with respondents representing current and former employees, the main reasons for resignations are identified. After evaluation of the data obtained, solutions are proposed that could help the company stabilizing the turnover.

Key words

Turnover, analysis, work satisfaction, motivation, employees, retention

OBSAH

ÚVOD 5
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE 7
2 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ 8
2.1 DRUHY FLUKTUACE 8
2.2 PŘÍČINY FLUKTUACE 9
2.3 DŮSLEDKY FLUKTUACE 10
2.3.1 Negativní dopady 10
2.3.2 Pozitivní dopady 12
2.4 PREVENTIVNÍ MECHANISMY PROTI FLUKTUACI 13
2.5 FLUKTUACE V PODMÍNKÁCH ČR 14
3 MĚŘENÍ FLUKTUACE 16
3.1 MÍRA ODCHODŮ 16
3.2 MÍRA PŘEŽITÍ 17
3.3 INDEX STABILITY 17
4 MOTIVACE A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ 19
4.1 TEORIE MOTIVACE 20
4.1.1 Teorie potřeb 20
4.2 PROCES MOTIVACE 21
4.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST 24
4.3.1 Vlivy působící na pracovní spokojenost 25
4.3.2 Nové trendy ovlivňující pracovní spokojenost 25
5 SHRNUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI A METODIKA 27
6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI 30
6.1 FIREMNÍ KULTURA 31
6.2 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ 31
7 ANALÝZA FLUKTUACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI 33
7.1 ANALÝZA FLUKTUACE ZA ROK 2016 33
7.1.1 Míra odchodů 34
7.2 ANALÝZA FLUKTUACE ZA ROK 2017 35
7.2.1 Míra odchodů 36
7.3 ANALÝZA FLUKTUACE ZA ROK 2018 36

7.3.1 Míra odchodů ... 38
7.4 SHRNUTÍ ZA OBDOBÍ 2016-2018 ... 38
7.4.1 Míra odchodů celkem ... 39
8 PRŮZKUM VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI ... 41
8.1 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ ... 42
8.2 ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ... 44
8.2.1 Celková spokojenost respondentů ... 45
8.2.2 Spokojenost s přímým nadřízeným ... 46
8.2.3 Spokojenost se systémem vzdělávání a možnostmi rozvoje ... 47
8.2.4 Motivace a odměňování ... 48
8.2.5 Fluktuace a její příčiny ... 50
8.3 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK ... 52
9 NÁVRH ŘEŠENÍ ... 54
ZÁVĚR ... 56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 58
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 60
SEZNAM TABULEK ... 61
SEZNAM PŘÍLOH ... 63

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma fluktuace a mobilita zaměstnanců. Problematika fluktuace zaměstnanců je v poslední době vnímána jako velmi důležitá část personální práce. Je tomu tak zejména proto, že společnosti potřebují fluktuaci omezit, aby nestála v cestě při dosahování podnikových cílů a vizí.

V době, kdy je v České republice extrémně nízká nezaměstnanost, většina organizací o udržení svých zaměstnanců musí bojovat. Zaměstnanci jsou nositeli firemního know-how a v případě jejich odchodu ze společnosti může dojít k jeho ztrátě. To je dále spojeno se zvýšením přímých a nepřímých nákladů. Náklady jsou typicky ostře sledovaným ukazatelem, a proto by firmy měly o své zaměstnance pečovat, soustředit se na jejich rozvoj a jejich řízení jako talentů.

V teoretické části práce bude definována základní terminologie spojená s fluktuací a její rozdělení, aby bylo možné pochopit její význam. Podrobněji budou popsány příčiny, proč se k odchodu z firem zaměstnanci rozhodují, a dopady tím způsobené. Vzhledem k tomu, že má fluktuace převážně záporné efekty na fungování organizace, budou zde rozebrány možnosti preventivních opatření, jimiž je možné dosáhnout omezení dopadů fluktuace a její míru stabilizovat na přijatelné hodnotě.

S fluktuací jde ruku v ruce míra spokojenosti zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec má nižší sklon firmu opouštět. Nespokojený zaměstnanec, jehož potřeby nejsou dlouhodobě naplňovány ze strany firmy, bude pravděpodobněji zvažovat odchod a změnu zaměstnavatele. Proto je část práce zaměřená na motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců.

Cílem práce je analyzovat příčinu zvyšující se míry fluktuace ve vybrané společnosti a následně navrhnout možné řešení, které povede k její stabilizaci.

Každá společnost je unikátní a jinak vnímá důležitost měření a řízení míry fluktuace. V úvodu praktické části bude analyzovaná společnost představena a budou identifikovány její potřeby, které mohou být naplněny díky výstupům práce. Vzhledem k tomu, že fluktuace je citlivou záležitostí, si vybraná firma přeje zůstat v anonymitě. Údaje, které by mohly vést k identifikaci společnosti, proto nebudou v textu uváděny. Budou však uvedena získaná data o počtu odchodů z předchozích let. S pomocí výsledků získaných z dotazníkového šetření a z výstupů rezignačních rozhovorů budou navržena možná řešení, která by společnost mohla využít při retenci zaměstnanců a při omezování příčin způsobujících odchody.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Termín personální práce můžeme najít společně s termíny jako personalistika, personální řízení nebo také s řízením lidských zdrojů v praxi i v odborné literatuře. Velmi často jsou tyto termíny spojovány a označovány jako synonyma, což nemusí být důležité z praktického hlediska, ale teorie se na to dívá jinak. Pojem personální práce se používá spíše pro obecné označení, kdežto pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů bývají označovány k určení vývojové úrovně a koncepce personální práce.

Personální práce se zabývá otázkami, které souvisejí s lidmi jako s pracovní silou. Zaměřuje se nejen na to, jak člověka zapojit a využívat jeho schopnosti ve firmě, ale i na to, jak pracovat s jeho výkonem, se vztahy, které jako zaměstnanec navazuje, a celkově s jeho fungováním a přizpůsobováním se potřebám firmy (Koubek, 2007, s. 14).

V současné době je personální práce nedílnou součástí systému řízení organizace a významnou manažerskou rolí. Firmy se snaží o maximalizaci zisku, o udržení konkurenceschopnosti na trhu a o co nejlepší plnění svých cílů. Personální práce by měla za tímto účelem být na prvním místě, jestliže chápeme lidi jako nejcennější zdroj vedoucí k prosperitě organizace (Kocianová, 2010, s. 13).

Smyslem personální práce je hledat nejvhodnější spojení zaměstnance s přiděleným pracovním úkolem. Toto spojení je pak soustavně zdokonalováno, aby bylo dosaženo optimálního využití pracovníka. Vede to společně s dalšími faktory nejen k tomu, že je správný člověk s potřebnými znalostmi na správné pracovní pozici, ale i k tomu, že práce přináší pracovníkovi uspokojení a ovlivňuje tak pozitivně jeho výkon. Úkolem personalisty je v tomto ohledu o zaměstnance pečovat, zejména rozvíjet jeho pracovní schopnosti. Prostřednictvím této péče si pracovník upevňuje vztahy k firmě a lépe se ztotožňuje s jejími zájmy (Koubek, 2007, s. 16).

Identifikace zaměstnanců s organizací, ale také s jeho prací, pozitivně ovlivňuje pracovní chování zaměstnance, jeho výkon, motivaci a zaujetí k práci. Podle Kocianové (2010, s. 21) můžeme předpokládat, že pokud budou osobní cíle pracovníka v souladu s prostředím organizace, bude tento pracovník spokojenější a oddanější než lidé s jinými představami. Dalším významným faktorem, který hraje roli v lidském chování, je sociální klima na pracovišti. Kocianová zde navazuje na Pavlicu (2000), který definuje ideální sociálně-psychologické klima takto:

„Mělo by být bezkonfliktní, měl by být vyvážený vztah mezi řídícími a řízenými pracovníky a mezi pracovníky na stejné úrovni z hlediska hierarchie řízení. Tato skutečnost se má projevovat v příznivých vyjádřeních řídících i řízených pracovníků, v identifikaci pracovníků s organizací, v zajištění fungujících informačních kanálů a toků informací a ve větší adaptabilitě."

2 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

Pojem fluktuace byl původně používán v přírodních vědách, ale časem se ujal v terminologii spojené s řízením lidských zdrojů. Pochází z latinského slova „fluctuare“, což v překladu znamená „houpat se“ nebo „pohybovat sem tam“ (Vnoučková, 2013). Fluktuace je podle Cambridge Dictionary definována jako počet pracovníků odcházejících ze společnosti, kteří jsou nahrazeni novými (2018). Je tedy důležité do fluktuace započítávat nejen počet odchodů, ale i počet nových příchodů do společnosti.

Urban (2004, s. 60) fluktuaci popisuje jako *„výměnu firemního personálu v důsledku jeho pracovní nestability, zpravidla nežádoucí jev spojený se zvýšenými firemními náklady“.*

Je také nutné dodat, že není možné se fluktuace úplně zbavit, jelikož se lidé přirozeně přemisťují mnohdy nezávisle na tom, zda jsou ve své práci spokojeni, nebo ne. V každém případě znamená fluktuace pro firmu většinou nežádoucí skutečnost, která je náročná nejen finančně, ale i administrativně a z dalších důvodů, kterými se budeme zabývat v kapitole 2.3.

2.1 Druhy fluktuace

Fluktuaci můžeme dělit podle několika různých kritérií. Podle Reiße (2014) dělíme fluktuaci na:

- Přirozenou,
- Vnitropodnikovou,
- Fluktuaci mimo podnik.

Do kategorie přirozené fluktuace lze zařadit například odchod zaměstnance do důchodu nebo úmrtí zaměstnance. Vnitropodnikovou fluktuaci chápeme jako fluktuaci v rámci organizace, kdy zaměstnanec přechází na jinou pracovní pozici nebo je povýšen. Fluktuace mimo podnik znamená odchod zaměstnance z firmy a jeho zařazení na jiné pracovní místo v jiné firmě.

Fluktuaci nelze považovat pouze za negativní jev. Dytrt (2006, s. 18) totiž fluktuaci rozděluje právě na žádoucí a nežádoucí.

Žádoucí fluktuace znamená pro firmu příliv nových talentů s jejich schopnostmi, dovednostmi a know-how, kteří mohou firmě přinést mnoho nápadů na zlepšení a nový elán. Naopak nežádoucí fluktuace má negativní vliv nejen na firmu, z níž pracovník odchází, ale také na pracovníka samotného, a firmu do které přichází, protože tato obměna znamená ztrátu efektivity. Zátěž v tomto případě nese i stát, který musí hradit příspěvky v nezaměstnanosti, pokud si takový člověk nenajde navazující zaměstnání.

Další dělení nabízí Boudreau a Cascio (2011, s. 83) na nedobrovolnou a dobrovolnou. Za příklad nedobrovolné fluktuace považujeme situaci, kdy firma reorganizuje svou strukturu a propouští tak zaměstnance z její strany, nebo pokud zaměstnanec ze zdravotních důvodů není schopen dále práci vykonávat. Dobrovolnou fluktuací rozumíme

případ, kdy se zaměstnanec rozhodne opustit firmu z vlastního rozhodnutí. Dobrovolná fluktuace také představuje největší riziko pro firmu. Podle Koubka (2015, s. 243), který popisuje dobrovolný odchod zaměstnance z firmy jako rezignaci, je totiž tento způsob jen málo ovlivnitelný organizací a jakmile již zaměstnanec s rezignací přijde, možnosti pro vyjednávání jsou omezené.

Dobrovolné odchody neboli rezignace lze dále dělit na:

- Očekávané,
- Neočekávané.

S rezignacemi, které nejsou očekávané, už zpravidla není možné nic dělat. Pokud existuje podezření, že zaměstnanec o odchodu přemýšlí, lze rezignaci předejít prostřednictvím zlepšení toho, kvůli čemu je daný zaměstnanec nespokojen. Pokud se takové rezignaci nepodaří předejít, lze se na ni alespoň připravit (Koubek, 2000, s. 273).

2.2 Příčiny fluktuace

Příčinou fluktuace je podle Bělohlávka (2008, s. 40) „nesoulad s vnitřní motivací". Souvisí to s Maslowovou pyramidou potřeb, o které bude pojednávat část kapitoly 4. Pokud u zaměstnance není uspokojena potřeba seberealizace na nejvyšším stupni pyramidy, posouvá se níže a snaží se uspokojit alespoň nižší potřeby. Nejčastěji se soustředí na uspokojení vztahových potřeb. Pokud ale jeho sociální vztahy na pracovišti s kolegy nebo nadřízeným nejsou optimální, zaměstnanec nemá motivaci na pracovním místě zůstávat.

Fluktuací a jejími příčinami se zabýval Ivan Nový (2006, s. 109), který související faktory rozdělil do tří skupin:

- Mimopodnikové, které jsou z pohledu firmy neovlivnitelné.

Do této kategorie můžeme zařadit například společenskou prestiž, atraktivitu dané profese nebo situaci na trhu práce.

- Podnikové, které vytváří a ovlivňuje firma.

Patří sem nízký plat (zaměstnanec se cítí nespravedlivě ohodnocen), špatná organizace práce (jako je častá změna zadaných úkolů), jednání s nadřízeným a kolegy, neumožnění kariérního růstu nebo nevyhovující pracovní podmínky (například fyzicky nepřiměřeně náročná práce).

- Osobní charakteristiky pracovníků.

Vliv na fluktuaci může mít věk, vzdělání, profese, délka praxe nebo rodinný stav. Mladí lidé mají větší sklon měnit zaměstnání. S přibývajícím věkem mají tendenci své pracovní místo spíše neopouštět a jsou tak stabilnější. Tendenci měnit své zaměstnání mají spíše nekvalifikovaní zaměstnanci – čím vyšší má zaměstnanec vzdělání, tím menší je pravděpodobnost, že opustí své zaměstnání. Zaměstnanci mají také větší skol měnit práci v prvních letech zaměstnání. S přibývající strávenou dobou v jedné firmě se riziko nežádoucí fluktuace snižuje.

Sledování příčin fluktuace patří vedle sledování docházky a spokojenosti k jednomu z indikátorů výkonnosti v řízení lidských zdrojů. Závisí na velikosti organizace - fluktuaci sledují spíše větší podniky. Podle článku Indikátory pro hodnocení výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů (Kolingerová, 2015, s. 112) sleduje fluktuaci celých 64 % velkých podniků, zatímco malé podniky se na tento indikátor soustředí z 33 %. Pro podniky je také důležité, jakou váhu přikládají důležitosti řízení lidských zdrojů. Firmy, které vidí dosahování cílů v oblasti HR jako důležité, sledují míru fluktuace častěji.

Podle Urbana (2004) patří mezi hlavní důvod odlišné očekávání nově přijatého zaměstnance od skutečnosti. To může být způsobeno:

- Dezinformaci, nebo neúplnému informování uchazeče o pracovní náplni a pracovních podmínkách během výběrového řízení,
- Nevhodným způsobem vedení,
- Špatnou adaptací nového pracovníka.

Příčiny odchodu zaměstnance můžeme také rozdělit na vnitřní a vnější vlivy (Reiß, 2014). Vnitřní vlivy jsou oproti vnějším faktorům většinou hlavními příčinami odchodů. Mezi vnitřní vlivy řadíme pracovní prostředí, pracovní dobu, spolupracovníky, atraktivitu zaměstnavatele a také vizi do budoucna. Naopak do kategorie vnějších vlivů spadá míra nezaměstnanosti, ekonomická situace nebo situace na trhu. Vše závisí i na odvětví, v němž firma působí.

2.3 Důsledky fluktuace

Fluktuace, zejména pokud k ní dochází ve vysoké míře, s sebou přináší určité důsledky. Ty nemají dopad pouze na zaměstnavatele, ale i na pracovníka samotného a částečně i na stát, respektive na společnost. Důsledky ovšem nejsou pouze negativní.

Níže budou negativní i pozitivní dopady podrobněji popsány.

2.3.1 Negativní dopady

Armstrong (2007, s. 318) uvádí, že pro firmu znamená vysoká fluktuace ohrožení její konkurenceschopnosti a stability. Je to znatelné zejména u vysoce specializovaných pracovníků, kteří jsou nositeli určitého know-how. Znalosti a dovednosti takového člověka jsou velice důležité, takže pokud firma ztratí některého svého klíčového zaměstnance, zhorší se zde efektivita práce a pracovní výkony. Nepodaří-li se najít náhradu ještě v době, kdy mu může odcházející zaměstnanec předat svou práci, utrpí tak výkonnost produkce. Zároveň se zvýší tlak, který působí na stávající zaměstnance, po kterých je vyžadovaný stejný výkon v menším počtu. To vede k nesplnění cílů, nedoručení očekávaného produktu zákazníkovi ve stanovený termín a k demotivaci zaměstnanců, kteří musejí pracovat více přesčas.

Dalšími negativními dopady pro firmu mohou být:

- Potenciální únik citlivých informací,
- Ztráta zákazníků,
- Zvýšení pocitu nejistoty stávajících zaměstnanců,

- Snížení atraktivity coby potenciálního zaměstnavatele pro nové kandidáty (Vnoučková, 2013, s. 13).

Negativní dopad má odchod i na samotného odcházejícího zaměstnance. Nachází se totiž v období adaptace v novém zaměstnání, kde od něj nelze očekávat stoprocentní výkon do doby, než se zapracuje, nebo hledá své nové zaměstnání. Tím pádem se snižuje jeho pracovní výkonnost, kdy v novém zaměstnání dělá ze začátku více chyb. Pokud hledá nové zaměstnání, může dojít k zhoršení jeho vztahu k práci a poklesu pracovní morálky (Nový & Surynek, 2006, s. 131).

Hlavním negativním a měřitelným dopadem jsou náklady způsobené odchodem pracovníka, ale i příchodem nového pracovníka. Jde o indikátor, který v podnicích bývá často sledován. Vyčíslené náklady způsobené fluktuací mohou být využity při argumentaci řediteli a manažerům při prosazování nutnosti zvýšení rozpočtu pro počet stávajících zaměstnanců, tedy ke zvýšení retence (Vnoučková, 2013, s. 23).

S příchozím pracovníkem jsou spojeny náklady na:

- Získávání a nábor (inzerce, výběrové řízení, nepřímé náklady způsobené časem manažerů na pohovoru),
- Vzdělávání (přímé náklady v podobě ceny školení, nepřímé náklady v podobě času školitelů),
- Ztráty způsobené sníženou výkonností nového pracovníka (Armstrong, 2007).

S odcházejícím pracovníkem spojujeme náklady na:

- Administrativní (výstupní rozhovor, vystavení potvrzení o zaměstnání),
- Náklady spojené s okamžitým ukončením (odstupné),
- Ztráty plynoucí z toho, že zaměstnanec odešel dříve, než na jeho místo nastoupila náhrada (Vnoučková, 2013, s. 24).

Podle Vnoučkové (2013, s. 224) se Celková suma spojená s cyklem fluktuace jednoho zaměstnance skládá z:

- Nákladů práce manažerů a personalistů,
- Přímých nákladů,
- Nepřímých nákladů,
- Režijních nákladů personální práce,

V tabulce 1 lze vidět rozpočtené jednotlivé náklady za období jednoho roku, kde je počítáno s jedním odcházejícím pracovníkem a jeho náhradou. V tomto případě činí celkové náklady na jednoho člověka 22 350 Kč.

Tabulka 1 - Případová studie: náklady na fluktuaci 1 zaměstnance

Měsíce	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	∑	Kč
Náklady práce manažerů a personalistů															
Plánování zaměstnanců	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	3900
Sledování mobility	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	1950
inzeráty / přilákání uchazečů	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	150
Příprava na pohovory	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	450
Pohovory, testování	12	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	2250
Výběr, konzultace	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	750
Školení, uvedení zaměstnance	0	10	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	19	2850
Orientace v kolektivu	0	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	2250
Osvojení pracovních návyků	0	15	5	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	23	3450
Hodnocení zaměstnance	2	0,5	0,5	2	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	2	12	1800
Motivace	2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8	1200
Poradenství	3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	9	1350
Počet h. celkem	29	44,5	14,5	6	7,5	5,5	5,5	7,5	5,5	4,5	7,5	5,5	6		
Náklady celkem	4350	6675	2175	900	1125	825	825	1125	825	675	1125	825	900		22350

Zdroj: VNOUČKOVÁ Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*, str. 224

2.3.2 Pozitivní dopady

V některých případech může mít fluktuace i pozitivní efekt. Z pohledu firmy to je hlavně odchod pracovníků, kteří nejsou efektivní, či možnost změny procesů nebo výrobních programů. Na samotného odcházejícího zaměstnance může mít odchod dobrý dopad v podobě získání lépe placeného pracovního místa nebo zkrácení doby dojíždění do práce (Nový & Surynek, 2006, s. 131).

V souhrnu, přínosem fluktuace může být:

- Možnost interního postupu jiného zaměstnance,
- Možnost najít a přijmout nové lidi a nové nápady,
- Omezení stereotypu a provozní slepoty,
- Ukazatel úrovně práce personalistů a manažerů (Vnoučková, 2013, s. 13).

2.4 Preventivní mechanismy proti fluktuaci

Jelikož negativní dopady fluktuace převládají nad těmi pozitivními, je důležité zabývat se preventivními opatřeními, kterými lze nežádoucí fluktuaci zmírnit. Řízení fluktuace by mělo být jeden ze strategických cílů firmy. Organizace by měla zároveň usilovat o to, aby byly tyto cíle v souladu se zájmy zaměstnanců, kteří zde pracují a měla by se snažit, aby byl vytvářen prostor pro jejich seberealizaci a rozvoj jejich pracovní kariéry (Nový & Surynek, 2006, s. 109).

Především skrze vedoucí pracovníky by měla organizace zjišťovat, zda některý zaměstnanec přemýšlí nad odchodem. Takové skutečnosti si všimnou díky:

- Odmítavým projevům během schůzek,
- Stížnostem pracovníka (jak formálním, tak neformálním),
- Negativními postoji a projevy v běžné komunikaci.

Úlohou vedoucího pracovníka je takové podněty zachytit a snažit se zmírnit nebo napravit faktory, které na nespokojeného zaměstnance negativně působí. Musí identifikovat důvody, které vedou zaměstnance k nespokojenosti. Bude to pravděpodobně lépe zjistitelné, pokud mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem není žádná komunikační bariéra a zaměstnanec má k vedoucímu pracovníkovi důvěru (Koubek, 2000, s. 273).

Začátkem 21.století se objevuje termín Talent Management. Tento pojem znamená podle Kocianové (2012, s. 110-111) *„řízení talentů, které zahrnuje získávání, motivaci, stabilizaci, rozvoj a plánování následnictví."* Dále ale vymezuje talenty jako zaměstnance především na vedoucích funkcích a zaměstnance výkonné a schopné. Věk tedy není důležitý. Talent management by měl být součástí leadershipu zodpovědného vedoucího pracovníka, který nechce přicházet o kvalitní podřízené. Tento proces ale nezahrnuje pouze snahy o udržení pracovníka, který o odchodu již uvažuje, ale také následující aktivity:

- Identifikace talentů,
- Získávání,
- Udržení,
- Využití.

Důvod, proč je důležité i získávání pracovníků (respektive celý proces od získávání po adaptaci), je podle Daleové (2007, s. 163) fakt, že je právě začátek v nové práci klíčový pro další spokojené setrvání ve společnosti. Daleová dále uvádí několik hlavních rad:

- Být se zaměstnancem v pravidelném kontaktu,
- Zajistit, aby byl nový pracovník o všem podstatném informován,
- Připravit spolupracovníky na příchod nového zaměstnance a všem jej následně představit,
- Vytvořit nebo zajistit seznam povinností a postupů, které musí nový zaměstnanec dodržovat,
- Úkoly zadávat postupně (na začátku není vhodné zatížit pracovníka naplno všemi povinnostmi).

Pro omezení fluktuace je dále nutné, aby firma dokázala identifikovat příčiny odchodů a pracovala na jejich odstranění. Podobně jako tvrdí Daleová, i Vnoučková zastává názor, že fluktuaci lze předejít již před samotným výběrem zaměstnance. V tabulce 2 je seznam doporučení seřazených podle doby, kdy je možné taková doporučení implementovat.

Tabulka 2 - Doporučení pro prevenci vůči fluktuaci

Vhodná doba	Doporučení
Před výběrem nového zaměstnance	definovat profil kandidáta, odůvodnit vybrané charakteristiky (proč jsou dobré), předvídat budoucí výkony, analyzovat výsledky
Při přijímání	mít odborné pracovníky schopné najímat nové pracovníky znát hodnoty, které kandidát uznává a co očekává od pracovního místa, zhodnotit míru motivace k práci, porovnat profil kandidáta definovaný před výběrem s profilem pohovorovaného, zjistit a zajímat se o možnosti vzdělávání (očekávání vs. realita) a o motivátory pro stabilizaci (jeho zájmy, finanční očekávání atd.

Zdroj: VNOUČKOVÁ Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*, str. 176

Vždy je ale nutné pracovat s daty, která máme například z výstupních dotazníků od bývalých zaměstnanců. Mohou zde uvést, co je k rozhodnutí vedlo a lze tak příčinu úplně odstranit nebo alespoň omezit její dopad. Každá společnost se může v mnoha ohledech lišit (Vnoučková, 2013, s. 100).

2.5 Fluktuace v podmínkách ČR

Na základě výsledků korelační a regresní analýzy z průzkumů (dotazovaných zaměstnanců různých oborů, různých věkových skupin a vzdělanostních úrovní) podle Vnoučkové (2013, s. 100) vyšlo najevo, že nejčastější příčinou nespokojenosti je nevyhovující odměňování, a to zejména benefity. Dalším velice častým důvodem odchodu je špatná komunikace. Zde byla prokázána závislost mezi fluktuací a nedostatkem otevřené komunikace, upřímnosti a nedostatečnou podporou ze strany vedení k inovacím. Z průzkumu ale zároveň vyšlo najevo, že chyby v komunikaci není něco, co by se nedalo napravit.

Další z významných příčin odchodů v České republice je faktor uznání. Bylo prokázáno, že téměř každá položka věnující se uznání měla přímou závislost na fluktuaci. Následující seznam uvádí několik dalších příčin vedoucích k větší fluktuaci, které byly zjištěny průzkumem:

- Nedostatek příležitostí ke vzdělávání,
- Nedostatek produktivity,
- Nevyhovující kultura (ale i nespokojenost a neidentifikování se s činností organizace),
- Nejistá budoucnost,
- Nedostatek důvěry zaměstnance v nejvyšší vedení.

Poslední položka, tedy nedostatek důvěry, byl sledován velmi často a byl tak vážný, že vedl k přímé rezignaci pracovníka.

Pro zobecnění výsledků průzkumu byla použita shluková analýza, kdy jednotlivé shluky slučují výroky zaměstnanců, které jsou si nejblíže.

V tabulce 3 je možné vidět, že nejčastější příčinou je problematická vnitřní kultura v organizaci společně s nesplněným očekáváním. To zahrnuje hlavně špatné vztahy s kolegou, nedostatek zájmu o rozvoj, nadměrné požadavky atd. Lze také vidět, že tyto shluky velmi dobře korelují se všemi dříve zmíněnými důvody odchodů.

Tabulka 3 - Příčiny vedoucí k fluktuaci podle Shlukové analýzy

Shluky	Pořadí
Problematická vnitřní kultura v organizaci společně s nesplněným očekáváním	1.
Problémy související s nadřízeným	2.
Nespokojenost se seberealizací na pracovním místě	3.
Podložená nespokojenost se spravedlností odměn	4.
Jistota budoucnosti (vzhledem k neetickým praktikám) se zatajováním informací	5.

Zdroj: VNOUČKOVÁ Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*, str. 120

Ideální je tedy najít správného člověka a přiřadit ho na správné pracovní místo, aby organizace dosáhla co největší spokojenosti zaměstnance a omezila fluktuaci na minimum.

Toho je však velice těžké dosáhnout, je-li v České republice hodnota celkové nezaměstnanosti nejnižší od doby vzniku samostatného státu. Podle Českého statistického úřadu klesla obecná míra nezaměstnanosti ve 4. čtvrtletí 2017 oproti 4.čtvrtletí 2016 o 1,2 % na hodnotu 2,4 % (ČSÚ, 2018).

Pokud se zaměříme konkrétně na Prahu, obecná míra nezaměstnanosti je na 1,6 % hodnotě za 3. čtvrtletí 2017 (ČSÚ, 2018).

V takové situaci je nutné se na problematiku řízení fluktuace a zavedení preventivních opatření zaměřit důkladněji než v minulých letech.

3 MĚŘENÍ FLUKTUACE

V předchozích kapitolách byla vysvětlena důležitost řízení fluktuace zaměstnanců v zájmu udržení stability firmy. Předpokladem k efektivnímu řízení fluktuace je nutné ji měřit. Existuje několik metod měření. V první řadě je to výpočet míry odchodů, dále míry přežití a indexu stability (Armstrong, 2007, s. 315). O každé z nich se budu podrobněji věnovat v následujících podkapitolách.

3.1 Míra odchodů

Nejčastěji využívanou metodou je výpočet míry odchodů (nebo také ukazatel intenzity odchodů). Podle Armstronga (2007, s. 315) to ale není přesné označení, neboť fluktuace znamená i příliv zaměstnanců do firmy, nikoli pouze jejich odliv.

Počítá se následovně:

$$\frac{\text{celkový počet pracovníků,kteří odešli během určitého období (nejčastěji rok)}}{\text{průměrný počet pracovníků ve stejném období}} \text{ x } 100$$

Pomocí této metody má organizace možnost snadno zjistit, kolik pracovníků je potřeba přijmout, aby nahradila odcházející zaměstnance. Může se také porovnávat s ostatními konkurenčními organizacemi, protože je pravděpodobné, že využívají stejnou metodu.

Na druhou stranu může být výsledná hodnota zkreslující. Nemusí signalizovat vždy vysokou míru fluktuace, jsou-li odchody rozptýleny napříč celým podnikem. Popisovaná metoda nebere takové rozptýlení v úvahu, stejně jako nebere v úvahu, zda se jedná o zaměstnance na dlouhodobý nebo krátkodobý kontrakt. Pro získání reprezentativního výsledku je potřeba získat informace o odchodech z různých oddělení a také je roztřídit podle toho, jak náročné je zaměstnance získat a udržet si jej (Armstrong, 2007, s. 316).

Jako příklad uvádí Vnoučková (2013, s. 21) šetření Chartered Institute of Personnel and Development, které proběhlo v roce 2005. Celková míra odchodů byla 15,7 %, ale pro různé skupiny pracovníků se lišila. Manuálně pracující zaměstnanci dosáhli hodnoty 16,7 %, stejně jako administrativní pracovníci, zatímco hodnota pro zaměstnance ve službách činila 31,1 %. Nejmenší hodnota 9,1 % byla naměřena u odborných specialistů a manažerů.

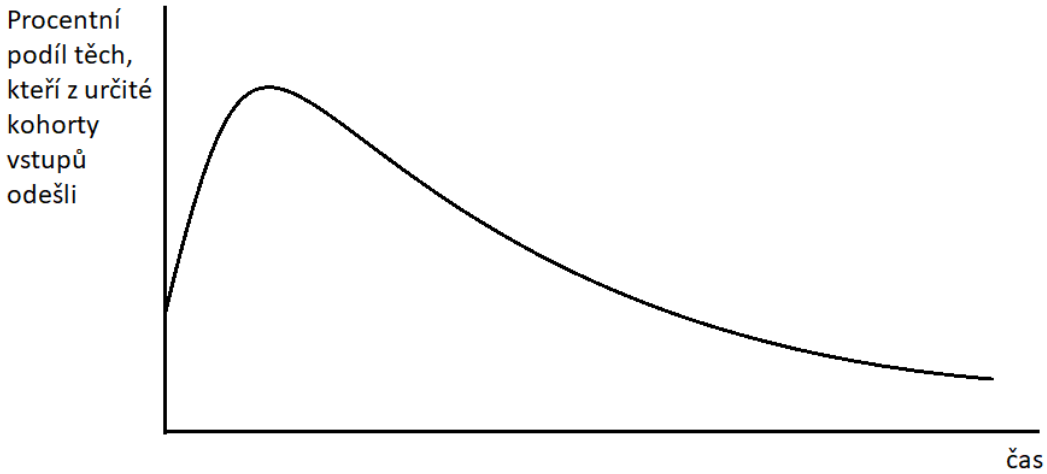
Vysoká hodnota míry odchodů u pracovníků ve službách není nijak zarážející, jelikož v této kategorii je více pracovních příležitostí, a tedy i větší prostor pro mobilitu pracovních sil.

3.2 Míra přežití

Další možností je využít metody míry přežití. Je užitečná především při dlouhodobém plánování. Je to „podíl zaměstnanců, kteří do firmy nastoupili za určité období a kteří zde po určitém čase stále pracují".

Pokud budeme sledovat např. skupinu zaměstnanců, kteří absolvovali určitý kurz nutný pro výkon jejich práce, po 1 roku od doby, kdy kurz proběhl, porovnáme rozdíl v jejich počtu. Pokud tedy kurz absolvovalo 10 lidí a nyní jich ve firmě zůstalo 8, je míra přežití 80 % (Armstrong, 2007, s. 316). Toto rozložení v čase (například na ose času po jednotlivých měsících) znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1 - Křivka přežití



Zdroj: ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů*, str. 316

Armstrong (2007, s. 317) dále uvádí, že plánovat lidské zdroje je nutné s vědomím, že do 5 následujících let firma přijde o polovinu pracovníků. O tento počet tak vzrostou nároky na nábor nových pracovníků a je potřeba počítat s dodatečnými náklady.

3.3 Index stability

Jako poslední metodu pro měření fluktuace popisuje Armstrong (2007, s. 317) výpočet sloužící k určení indexu stability, který je jakýmsi vylepšeným ukazatelem míry odchodů, který byl popsán v kapitole 3.1.

Výpočet indexu stability je následující:

$$\frac{\text{počet pracovníků zaměstnaných v podniku jeden a více roky}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \text{ x } 100$$

Tento ukazatel znázorňuje sklon dlouhodobě zaměstnaných pracovníků zůstat dále ve firmě. Opět ale nezohledňuje situace, kdy z každého oddělení napříč celou firmou

může odejít různý počet zaměstnanců. Provedením analýzy průměrné délky trvání zaměstnání pracovníků, kteří odcházejí, lze tento nedostatek částečně kompenzovat. V tabulce 4 je uvedena míra odchodů, respektive index stability podle jednotlivých kategorií pracovníků (pro ilustraci skupiny A, B a C).

Tabulka 4 - Odcházející pracovníci podle délky zaměstnání

Zaměstnání	Odcházející zaměstnanci podlé délky zaměstnání						Celkový počet odchodů	Průměrný počet pracovníků	Míra odchodů pracovníků v %
	< 3 měsíce	3-6 měsíců	6 měsíců až 1 rok	1-2 roky	3-5 let	5 a více let			
A	5	4	3	3	2	3	20	200	10
B	15	12	10	6	3	4	50	250	20
C	8	6	5	4	9	4	30	100	30
Celkem	28	22	18	13	14	11	100	550	18

Zdroj: ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů*, str. 316

Celková míra odchodů je 18 %, nicméně pro kategorii zaměstnanců A je míra odchodů nižší a naopak pro kategorii C zase vyšší. Index stability tedy napomáhá analyzovat trendy (zda jsou příznivé či nikoli) a zjistit, na kterou kategorii pracovníků je potřeba se zaměřit více.

4 MOTIVACE A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Všechny organizace mají zájem na tom, aby bylo dosaženo vysokého výkonu lidí a zajímá je, co pro to udělat. Obecně to znamená najít nejlepší způsob motivování lidí pomocí nástrojů, jako je vedení lidí, odměny, stimuly a hlavně práce a podmínky pracovního prostředí (Armstrong, 2007, s. 204).

Pojem motivace má svůj původ v latinském slově „motus", které znamená pohyb. Motivaci můžeme tedy chápat jako jakousi „vnitřní hybnou sílu", která určuje jednání člověka. Tuto hybnou sílu spoluurčují vnitřní motivy a vnější stimuly. Vnitřními motivy rozumíme soubor potřeb, hodnot a zájmů, ze kterých každý jednotlivec vychází, aby plně využil své schopnosti. Vnější stimuly naopak na člověka působí zvenku. Jsou to podněty, které ovlivňují jeho vnitřní motivaci, jako například zvýšení platu, povýšení, kritika nebo trest. Na pracovní chování člověka působí zároveň očekávání a míra jeho ztotožnění s organizací a prací, kterou v ní vykonává. Tuto identifikaci mohou ovlivňovat mnohé faktory, jako je kultura organizace a vlastní pracovní skupiny, systém vedení a hlavně míra, jakou je z úrovně řízení ovlivňována ochota pracovníků a jejich pracovní spokojenost (Kocianová, 2010, s. 22).

Podle Armstronga (2007, s. 205) je nejlepší formou motivace vnitřní – lidé si sami vytvářejí podněty, které je ovlivňují, tvoří vlastní odpovědnost a autonomii. S takovou motivací mají lidé jasně definované cíle a sami od sebe podnikají kroky k jejich dosažení. Na druhou stranu ale Armstrong tvrdí, že většina z nás potřebuje v rozdílné míře i vnější stimulaci, kterou mu nabídne právě organizace, a především manažeři motivující své podřízené k nejlepším výkonům.

Když hovoříme o vnější stimulaci, je nutné zmínit peníze jako nejobvyklejší způsob odměňování za výkon. Každého jedince motivuje peněžní odměna rozdílně, ale umožňuje dosažení velkého množství cílů a uspokojení mnoha druhů potřeb, aniž by zaměstnavatel zaváděl flexibilní formy odměny pro každého pracovníka. Peníze tedy lidi motivují a slouží jako nejhmatatelnější nástroj pro to, jak uznat výkon zaměstnance. Armstrong také tvrdí, že jsou peníze významným faktorem, který přitahuje nové zaměstnance do organizace a ovlivňuje jejich setrvání v ní. Pokud je ale systém peněžního odměňování nesprávně nastaven a řízen, může zaměstnance naopak demotivovat (Armstrong, 2007, s. 231).

Aby bylo možné pochopit důležitost procesu motivace, motivování jako aktivní manažerskou funkci a vztah motivace k pracovnímu výkonu, obsahuje tato kapitola základní teorie motivace, které slouží jako zdroj a východisko k možné aplikaci těchto teorií v praxi v podobě metod k ovlivňování pracovního chování zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 55).

V pracovním prostředí můžou být motivační struktury jedince proměnlivé, ale stále existuje tzv. motivační profil jedince. Kocianová (2010, s. 23) se zde odkazuje na titul Psychologie ve světě práce od Štikara, Rymeše, Riegela a Hoskovce (2003), kteří definují

motivační profil jedince jako „*relativně stálou motivační orientaci člověka, jeho motivační preference jako součást celkového profilu osobnosti. Pracovní motivace je závislá na mnoha situačních proměnných (např. na charakteru úkolu, na osobnosti nadřízeného, na úrovni mezilidských vztahů v pracovní skupině a dalších)*".

4.1 Teorie motivace

Přístupy organizací k motivování zaměstnanců jsou založeny na teoriích motivace. Teorie motivace samotná se zabývá procesem motivování a utváření motivací. Dává odpověď na to, proč se lidé v práci chovají určitým způsobem. Cílem motivování je, aby lidé uplatnili své schopnosti v plné míře takovým směrem, který pomůže organizaci ve splnění svých cílů. Zároveň motivace zahrnuje spokojenost pracovníka a to, jak ovlivňuje jeho pracovní výkon (Armstrong, 2007, s. 205).

Vedle vnitřní a vnější motivace rozlišuje psychologie dvě skupiny motivů k práci, a to sice motivy přímo související s prací (intrinsické) a motivy mimo vlastní práci (extrinsické). Mezi intrinsické motivy patří například potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s lidmi, potřeba výkonu a uspokojení z něj a dále touha po moci či potřeba seberealizace. Mezi extrinsické motivy patří kupříkladu potřeba peněz, jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů a sounáležitosti (Kocianová, 2010, s. 26).

Společně s Herzbergovým rozdělením motivace (na vnitřní a vnější) a mnoho dalšími teoriemi pracovní motivace, tvoří intrinsické a extrinsické motivy práce výběr přístupů a východisek, kterými se lze řídit při volbě nejvhodnějšího postupu motivování jednotlivých pracovníků.

Teorií pracovní motivace existuje mnoho. Armstrong (2007, s. 207) uvádí společně s nejznámější teorií potřeb další tři nejvlivnější – teorii instrumentality, teorii zaměřenou na obsah a teorii zaměřenou na proces.

4.1.1 Teorie potřeb

Teorie potřeb, vytvořená Abrahamem Maslowem, spočívá v systému pěti základních typů potřeb, které jsou hierarchicky uspořádané od nejnižších po nejvyšší v tzv. Maslowově pyramidě potřeb: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a jako nejvyšší potřeba seberealizace.

Stav nerovnováhy a napětí je vytvářen neuspokojenou potřebou a k opětovnému návratu k rovnováze je třeba najít řešení, jak tuto potřebu uspokojit. Jak zmiňuje Armstrong, ne všechny potřeby mají stejnou důležitost. Za určitých podmínek a s určitými charakterovými rysy jedince vyvolávají některé potřeby silnější motivaci vedoucí k jejímu uspokojení a některé jsou naopak pro daného jedince méně důležité. Maslow tvrdí, že pokud je uspokojena potřeba nižší, pozornost jedince se přesouvá na hledání způsobu, jak uspokojit potřebu vyšší. Potřeba seberealizace jako nejvyšší potřeba ovšem nemůže být nikdy dokonale uspokojena. Podle Maslowa dochází k psychologickému rozvoji posouváním se vzhůru po pyramidě potřeb. Zároveň uspokojováním potřeb uznání a seberealizace se tyto potřeby stávají dominantnější a jedinec začíná

brát menší ohled na potřeby nižší. Pokud se tedy jedinec cítí ve své práci uznáván a má pocit seberealizace, na krátkou dobu pro něho není nutné stoprocentně uspokojit například fyziologické potřeby nebo potřeby lásky (2007, s. 223).

Maslow nebyl jediný, kdo se zabýval teorií potřeb (či teorií zaměřenou na obsah). Dalším byl Alderfer se svou ERG teorií, která rozděluje potřeby na tři kategorie:

- Existenční potřeby (E – Existency),
- Vztahové potřeby (R – Relatedness),
- Růstové potřeby (G – Growth).

Dále je možné zmínit McClellanda a jeho teorii manažerských potřeb, která se už konkrétně využívá pro identifikaci potřeb manažerů a sestává ze tří úrovní motivace:

- Sounáležitosti (potřeba dobrých vztahů s ostatními kolegy), která vyhovuje spíše sociálně orientovanému manažerovi.
- Prosazení se a poziční vliv (potřeba významnějšího postavení v rámci skupiny), což je typickým znakem manažerské profese.
- Úspěšné uplatnění (potřeba kreativní práce, inovace) je spojeno hlavně s nerutinní činností.

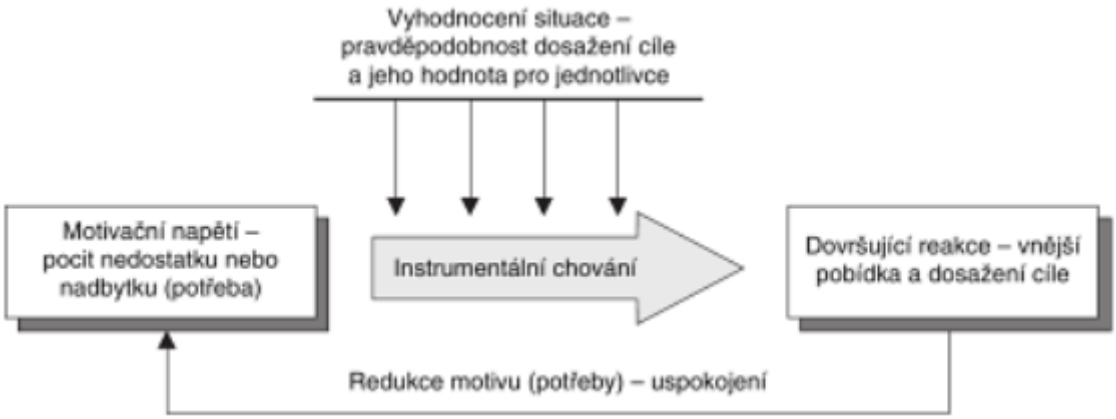
McCellandova teorie se v některých bodech blíží Maslowově klasifikaci potřeb, kde lze taktéž najít potřebu sounáležitosti, potřebu prosazení související s potřebou uznání a uplatnění korelující s pátou a nejvyšší úrovní, a to seberealizací (Kocianová, 2010, s. 28).

4.2 Proces motivace

Proces motivace se často chybně opírá o zjednodušené přístupy k motivování lidí. Jeden přístup k motivování lidí není uplatnitelný plošně a na každého pracovníka platí rozdílné přístupy vedoucí k tomu, aby byla jeho přidaná hodnota v organizaci co největší. Jak už bylo zmíněno, zde hrají klíčovou roli manažeři, kteří motivují své podřízené. Aby to mohli dělat správně, je potřeba pochopení procesu motivace.

Jedna z definic motivace podle Tureckiové (2004, s. 55) popisuje motivaci jako „*vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení cíle nebo výsledku.*" U člověka tak vznikne potřeba doplnit něco, co mu aktuálně chybí. Vzniká tak motivační proces popsaný na obrázku 2.

Obrázek 2 - Cyklické schéma motivace

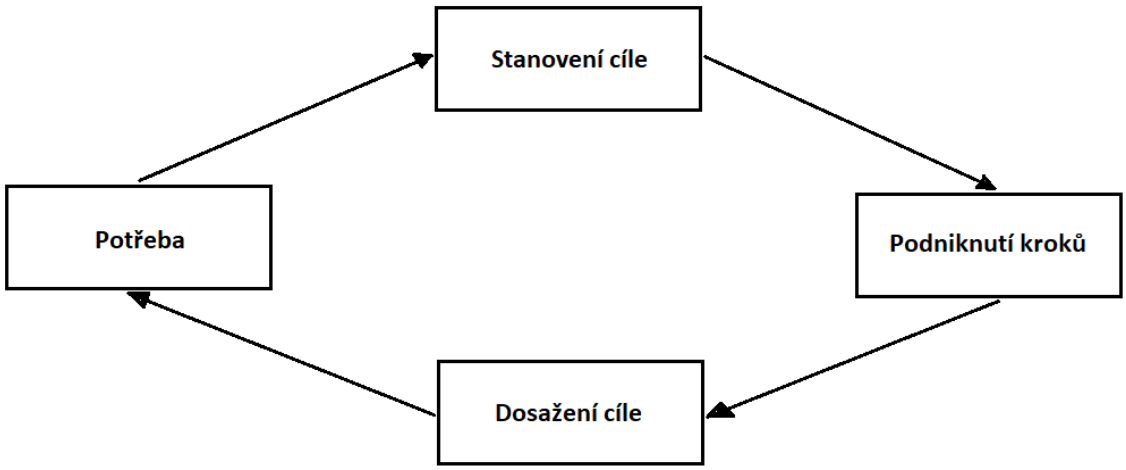


Zdroj: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. str. 56

Na začátku motivačního procesu je motivační napětí z pocitu nedostatku. Tento nedostatek je žádoucí, protože vede k touze k jeho odstranění. Předtím, než člověk vyvine nějaké úsilí, vyhodnotí, zda je dosažení jeho cíle pravděpodobné a zda je hodnota cíle pro člověka dostatečná. Následně dochází k účelnému chování člověka, které ústí v dosažení stanoveného cíle doplnit nedostatek. V této fázi je člověk uspokojen a hledá další podněty, které by vyvolaly další motivační proces.

Na obrázku 3 je znázorněn model procesu motivace podle Armstronga (2007, s. 206), který naznačuje, že je motivace spouštěna neuspokojenou potřebou. Aby bylo dosaženo uspokojení této potřeby, je nutné stanovit cíle, jak toho dosáhnout. Dále je třeba určit a podniknout kroky, které k dosažení vytyčeného cíle vedou. Pokud je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že se stejné kroky budou opakovat, jestliže v budoucnu vznikne podobná situace. Naopak, pokud cíle dosaženo není, stejné kroky se už opakovat nebudou. Na člověka v tomto procesu působí vnější motivátory, které mohou mít nemalý účinek, ale nepůsobí nutně dlouhodobě. Zato vnitřní motivátory, které jsou součástí jedince, budou mít spíše dlouhodobější účinek.

Obrázek 3 - Model procesu motivace



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. str. 206

Je zjevné, že se obě schémata liší spíše terminologicky a princip motivačního procesu zůstává velmi podobný. Manažer v kooperaci s personálním oddělením by tedy měl při motivování svých podřízených hledat způsob, jakým u nich vyvolat motivované jednání. Pokud se mu to podaří, je větší pravděpodobnost, že bude jeho podřízený dosahovat lepších výkonů v kratším čase a sám tak bude více spokojený v pracovní oblasti.

Armstrong (2007, s. 232) v tabulce motivačních strategií shrnuje, jak by mělo personální oddělení pracovat na tom, aby dosáhlo větší míry motivace. Jsou zde 4 klíčové faktory ovlivňující motivační strategie:

Faktory	Personální práce
Pracovníci jsou lépe motivovaní, pokud pracují v prostředí, kde jsou adekvátně odměněni a mají pocit uznání za to, co dělají.	Vytvářet procesy, kde je možné se vzájemně dohodnout na očekáváních, poskytnout zpětnou vazbu za pracovní výkon a vytvářet systém odměňování, který nabídne potřebné uznání za plnění úkolů.
Potřeba lidí k růstu a seberealizaci prostřednictvím rozvíjení jejich schopností a kariéry.	Rozvíjet procesy plánování kariéry pro pracovníky a nabízet relevantní příležitosti k učení pomocí programů vzdělávání.
Potřeba uznání práce a rozumná míra autonomie při jejím plnění, kde může jedinec využívat svoje schopnosti a dovednosti.	Navrhnout a uplatňovat procesy k vytváření pracovních úkolů, které berou v úvahu nutnost rozmanitosti práce a také míru odpovědnosti za provedenou práci.

Motivaci lidí zvyšuje dobré vedení, které povzbuzuje, udává směr a poskytuje podporu svým pracovníkům.	Identifikovat schopnosti nutné pro kvalitní vedení a identifikovat chování, které se má od vedoucích pracovníků očekávat. Dále zajistit rozpoznávání těchto schopností lidí vést a případně jejich schopnosti dále formovat.

4.3 Pracovní spokojenost

Jednou z nedílných součástí životní spokojenosti je pracovní spokojenost. Pro každého je vnímání významu práce rozdílné, nicméně už jen to, že každý člověk v práci tráví velké množství svého času, napovídá, že pracovní život a spokojenost s ním bude hrát určitou roli.

Spokojenost v práci je významným činitelem v oblasti řízení organizace. V současných studiích se lze setkat spíše s anglickým termínem „well-being", tedy „mít se dobře", který se s pojmem pracovní spokojenost částečně překrývá. Obecně si pod těmito dvěma pojmy lze představit kvalitu pracovního života. Mít kvalitní pracovní život znamená dobré platové podmínky, dobré nadřízené, nebo také zajímavou a podnětnou pracovní náplň. Toho lze dosáhnout soustavným úsilím organizace umožňovat lidem svou práci ovlivňovat. (Werther & Davis, 1992, s. 478). Samostatnost a různorodé pracovní úkoly mají pozitivní vliv na uspokojení zaměstnance, který si udržuje kladnější vztah ke své práci (Kocianová, 2010, s. 34).

Na pracovní život má ve velké míře význam sebehodnocení člověka, tedy to, zda se vidí jako pracovně úspěšný či neúspěšný. Vliv na sebehodnocení člověka má jeho věk, pohlaví, role nebo i kulturní specifika. U každého jedince může být míra těchto vlivů rozdílná, stejně jako u dosaženého vzdělání či praxe. Taktéž rodinné poměry jedince mohou zásadně ovlivňovat jeho pracovní život. Zejména u žen se setkáváme s tím, že práci nevidí jako hodnotovou prioritu. Jak už bylo zmíněno výše, hodnoty člověka jsou důležité při určování motivačního chování (Kocianová, 2010, s. 24).

Kocianová (2010, s. 35) dále zmiňuje, že je možné pracovní spokojenost charakterizovat jako subjektivní způsob, jak jedinec reaguje na své pracovní působení a také jako vyhodnocení podmínek, okolností práce a pracovního prostředí. Vše je samozřejmě závislé na individuálních charakteristikách jednotlivce, jeho preferencích a hodnotách. Není běžné, aby byl člověk v práci úplně spokojen, nebo naopak úplně nespokojen. Je to způsobeno tím, že ne všechny vlivy na spokojenost působí dlouhodobě. Některé vlivy působí pouze situačně. Zároveň všechny vlivy jsou vzájemně provázané a většinou nepůsobí samostatně. Základní rozdělení vlivů na pracovní spokojenost je detailněji popsáno v následující podkapitole.

4.3.1 Vlivy působící na pracovní spokojenost

Faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, můžeme podle Kocianové (2010, s. 36) roztřídit na:

- Vlivy související s vlastní pracovní činností,
- Vlivy působené jednotlivcem (individuální postoje, vlastnosti a charakteristiky),
- Mimoorganizační vlivy.

První skupina, tedy vlivy související s vlastní pracovní činností, zahrnuje náplň samotné práce, řízení organizace, odměňování, možnost kariérního rozvoje, mezilidské vztahy, nebo například bezpečnost na pracovišti. Vedle toho existují vlivy působené jednotlivcem. Do této skupiny lze zařadit věk, pohlaví, dosažené vzdělání, kulturní specifika, ale také sebehodnocení, potřeby, motivaci, zájmy, hodnoty a míru identifikace s prací a organizací. Poslední skupinou jsou mimoorganizační vlivy. Těmi může být například ekonomická situace, politika zaměstnanosti, situace na trhu práce a legislativa.

Pokud je řeč o pracovní spokojenosti, je nutné definovat její vztah k pracovnímu výkonu. Podle Armstronga (2007, s. 229) spokojenost s prací nevede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon vede k vyšší spokojenosti pracovníka. Spokojený pracovník tedy nemusí nutně znamenat, že je pracovně výkonný a naopak. Pokud je tedy pracovníkům poskytnuta příležitost k dosahování dobrých výkonů a je jisté, že mají potřebné dovednosti k plnění těchto výkonů, může dojít ke zvýšení jejich spokojenosti. Pokud je jim zároveň za jejich dobře vykonanou práci poskytnuta odpovídající odměna, budou pracovat lépe a pilněji.

4.3.2 Nové trendy ovlivňující pracovní spokojenost

Oblast řízení lidských zdrojů se v posledních letech vyvíjí poměrně rychle a mění se tak i metody, jak pracovat s lidským kapitálem, jak zaměstnance správným způsobem motivovat a jít tak ruku v ruce s dalšími generacemi, které mají mnohdy rozdílné postoje, hodnoty a potřeby. Nejen zástupci oddělení lidských zdrojů, ale hlavně manažeři se musejí učit pracovat s individualitou každého svého pracovníka a jeho potřebou flexibility a seberealizace. Význam lidských zdrojů a jejich schopností pro organizaci narůstá. S tím je spojená potřeba si lidské zdroje udržet a získat tak hlavní konkurenční výhodu na trhu práce (Kocianová, 2012, s. 101).

Níže je uvedeno několik témat, o které poslední dobou stoupá zájem v souvislosti se sledováním a ovlivňováním spokojenosti zaměstnanců.

- Work-life balance,
- Alternativní pracovní úvazky,
- Talent Management,
- Diversity Management.

Termín Work-life balance označuje způsob správné prioritizace mezi pracovním a osobním životem. Historie se odkazuje do 60. a 70. let minulého století v USA, kde začala být otázka balancování mezi pracovním a soukromým životem palčivá hlavně pro

pracující matky. Postupně se začala měnit personální politika v podobě mateřské dovolené, flexibilní pracovní doby a práce z domova. V 80. letech se tato politika rozšířila i pro muže a následně se začal užívat termín work-life balance. (Kocianová, 2012, s. 105). Najít rovnováhu znamená pro každého člověka něco jiného. Velkou roli hraje nejenom to, jak si každý jednotlivec představuje úspěšnou kariéru a seberealizaci, ale i to, jaký je jeho životní styl a jaké jsou jeho koníčky či rodinný život. Až 20 % lidí má problém s dosažením tohoto cíle a podle statistik agentury OECD pracuje průměrně každý člověk na plný úvazek v ČR 41,4 hodin podle dat z roku 2016 (OECD, 2016), což je o 1,4 hodiny více, než je zákonný týdenní fond čisté pracovní doby.

Nástup nové generace a jejich očekávání od zaměstnání tedy volá po nových metodách v přístupu k řízení lidských zdrojů. Jedním z nich je zavádění alternativních pracovních úvazků, které dávají možnost flexibilnějšího nastavení pracovní doby. Z toho plynou výhody jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Zaměstnavatel může díky tomu rychleji reagovat na aktuální potřebu nových zaměstnanců. Pro zaměstnance je flexibilní pracovní doba důležitá hlavně kvůli sociálnímu rozměru. Podle Kocianové (2012, s. 108) řadíme mezi alternativní pracovní úvazky zejména:

- Dohody (o pracovní činnosti, o provedení práce),
- Zkrácené úvazky,
- Pružná pracovní doba,
- Stlačený pracovní týden,
- Víkendová práce,
- Práce na dálku (např. práce z domova),
- Sdílení pracovního místa (kdy se dva a více pracovníků dělí o jedno pracovní místo např. formou děleného pracovního týdne).

Výhodou těchto úvazků může být možnost reakce na individuální potřeby zaměstnanců, kteří např. na standartní úvazek pracovat nemohou nebo z určitého důvodu nechtějí. Vždy je však vhodné hledat optimální řešení pro organizaci i pro samotného pracovníka (Kocianová, 2012, s. 110).

Dalšími trendy, které jsou v poslední době aktuální, jsou Talent Management (kterému byl věnován prostor v předchozích kapitolách) a Age Management a rovné zacházení.

5 SHRNUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI A METODIKA

Cílem této práce je zjistit příčinu zvyšující se fluktuace ve vybrané společnosti a prostřednictvím podrobnější analýzy a vyhodnocení dat získaných z níže uvedených metod se pokusit navrhnout možná řešení, která povedou ke stabilizaci nebo případnému zlepšení současného stavu.

Teoretická část vychází z odborné literatury. Pomocí literární rešerše vypracované po studiu knižních titulů, internetových zdrojů a článků byla vyvozena teoretická východiska nutná ke kvalitnímu zpracování praktické části. Průběžná rešerše vznikala během vytváření obsahu práce, podobně jako faktografická rešerše, nutná pro použití správné terminologie a vysvětlení podstatných termínů použitých v textu. Následují hlavní východiska plynoucí z teoretické části.

V první části je vysvětleno, proč je personální práce v každé společnosti důležitá. Cílem personální práce je najít vhodného člověka a dosadit ho na vhodné pracovní místo.

Zároveň bylo v teoretické části vysvětleno, že fluktuace neznamená pouze odchod pracovníka ze společnosti, ale i příchod nových, kteří tvoří náhradu. Fluktuace se dělí na několik druhů, a to na přirozenou, vnitropodnikovou, fluktuaci mimo podnik, dobrovolnou, nedobrovolnou, očekávanou a neočekávanou. Kategorie neočekávané fluktuace je zde nejvíce rozebíraná, jelikož se další kapitoly snaží odpovědět na to, jaká preventivní opatření je nutné provést. Příčiny fluktuace taktéž můžeme rozdělit do několika kategorií. Kategorie příčin způsobených a ovlivnitelných podnikem jsou z pohledu této práce nejpodstatnější. S takovou fluktuací lze pracovat bez ohledu na externí vlivy.

Vysoká fluktuace může vést k negativním efektům, jako je zejména ohrožení stability firmy, ztráta klientů nebo zvýšení přímých a nepřímých nákladů na lidské zdroje. Naopak pozitivním důsledkem je příliv lidí s novými nápady a omezení zaběhlých stereotypů. Aby vedoucí pracovník zabránil nežádoucí fluktuaci, musí včas identifikovat a řešit nespokojenost zaměstnance. Také je potřeba o zaměstnance pečovat od samotného začátku výběrového procesu, aby později nedošlo ke konfliktu mezi jeho očekáváním a realitou. Byly také zmíněny některé poznatky platné pro prostředí České republiky. Ze zmíněných průzkumů vyšlo najevo, že nejčastějšími důvody k odchodu pracovníků je nespravedlivé odměňování, váznoucí komunikace a nedostatek uznání.

Jsou zde také uvedeny metody, kterými je možné fluktuaci v podniku měřit. Je to výpočet míry odchodů, míry přežití a indexu stability.

V dalších kapitolách teoretické části byla deklarována důležitost motivace a pracovní spokojenosti. Motivace velmi úzce souvisí s fluktuací, jelikož pracovní nespokojenost u většiny zaměstnanců vede k opuštění společnosti. Byly uvedeny možnosti zvýšení pracovní spokojenosti. Může tím být například pružná pracovní doba, práce s work-life balance, ale hlavně soustavné vzdělávání vedoucích pracovníků k leadershipu.

Praktická část bude zaměřena již na aplikaci poznatků z části teoretické. Níže jsou stanoveny výzkumné otázky, u nichž bude ověřena platnost v podmínkách vybraného podniku.

- 1: Více než 60 % všech respondentů odpoví, že hlavním důvodem pro odchod z firmy je/byla nevyhovující komunikace.
- 2: Mezi 3 nejzávažnějšími důvody k odchodu bude způsob vedení/nespokojenost s vedením či přímým nadřízeným.
- 3: Pro více než 60 % respondentů bude nejdůležitějším kritériem spokojenosti finanční ohodnocení.
- 4: Méně než 30 % respondentů bude nespokojeno s rozvržením pracovní doby.

Hlavními metodami pro ověření těchto výzkumných otázek bude srovnávání dvou výchozích materiálů. Prvním z nich bude dotazník pro stávající zaměstnance. Druhým z výchozích materiálů bude dotazník pro zaměstnance, kteří již ve společnosti nepracují. Důvodem preference dotazníků nad osobními rozhovory je jednotnost dat. S bývalými zaměstnanci nebude možné provést osobní rozhovor. Data z obou dotazníků budou následně porovnána a využita pro kauzální analýzu, kdy budou zkoumány příčiny odchodů. Pomocí dedukce budou z dostupných dat vyvozeny obecnější závěry a následně navržena opatření a doporučení pro firmu, která povedou ke stabilizaci fluktuace.

Respondenti budou, jak už bylo řečeno, rozděleni do dvou kategorií – stávající zaměstnanci a bývalí zaměstnanci. Pro určení vzorku respondentů je nezbytné zohlednit velikost skupin, jelikož skupina bývalých zaměstnanců bude méně početná než skupina současných. Předpokládaný vzorek bude tedy u stávajících zaměstnanců alespoň 80 respondentů a u bývalých zaměstnanců 20 respondentů. Je velmi důležité zajistit objektivní výsledky s ohledem na pracovní zařazení. Vzhledem k charakteru společnosti, která zaměstnává především odborné technické specialisty, není potřeba respondenty dále rozdělovat do menších skupin dle pracovních pozic.

Během výzkumu budou také využita kvantitativní data, která sdružují informace o všech odchodech za poslední tři roky, aby bylo možné sestavit trend fluktuace a zdůvodnit nutnost zavedení preventivních opatření.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Praktická část bude zaměřena na podrobnější analýzu fluktuace zaměstnanců za poslední tři roky, aby bylo možné určit trend. Dále budou vyhodnocena data získaná z dotazníkového šetření ve vybrané společnosti a data získaná od bývalých zaměstnanců této společnosti. Vzhledem k charakteru a citlivosti dat tohoto tématu si společnost nepřeje být identifikována, proto bude tato kapitola obsahovat spíše obecnější informace o společnosti, která bude v dalším textu nazývána společností XY.

Společnost XY je nadnárodní společností působící celosvětově. Předmětem jejího podnikání je dodávání produktů z oblasti automotive průmyslu a vývoje nových technologií. Práce je zaměřena pouze na jednu pobočku sídlící v České republice, a to konkrétně na vývojové centrum v Praze.

Vývojové centrum vzniklo před 15 lety, ale aktuálně zde pracuje okolo 440 zaměstnanců. Charakter práce těchto pracovníků je především vývoj software, hardware, testování vyvinutých technologií a administrativní podpora na pozicích v personálním, finančním, nákupním a marketingovém oddělení. Vývoj technologií se dále dělí podle jednotlivých produktů. Zaměstnanci jsou tedy rozděleni do menších týmů stejného zaměření.

Na začátku stojí projektový tým, který naplánuje průběh celého projektu ve spolupráci se zákazníkem. Systémoví inženýři dále specifikují požadavky zákazníka na vlastnosti výsledného produktu a navrhnou podle toho jeho podobu nejprve hrubě a dále detailněji dle toho, kde se potkají požadavky zákazníka s možnostmi vývoje. Jakmile je navrženo řešení, začínají softwaroví vývojáři pracovat na vytvoření systému s žádanou funkcionalitou. Následně konstruktéři vytvoří prototyp produktu, který bude fungovat s pomocí softwaru, a toto zařízení je dále testováno za pomoci testovacích scénářů pro ověření, zda byly splněny zadané požadavky. Pokud je po tomto kroku vše v pořádku, je produkt představen a předán zákazníkovi. V případě, že má zákazník další připomínky nebo změnu požadavků, je nutné zakomponovat modifikace ve vývoji softwaru, případně i změnit vzhled produktu a znovu toto zařízení otestovat.

Jak už bylo řečeno, společnost XY sídlí celosvětově. Mnoho týmů spolupracuje na mezinárodní úrovni a jeden produkt může být vyvíjen ve více zemích. Návrh celého projektu může například vytvořit tým ve Francii, vývoj software může zajišťovat tým v Indii, návrh a vytvoření prototypu má na starosti tým v České republice a testování zajišťují kolegové v Maďarsku. Právě kvůli takovému rozptýlení pracovních sil je nutné, aby spolu týmy velmi dobře komunikovaly. Musí mít nastavené správné komunikační prostředky, jako jsou pravidelné schůzky ohledně postupu nebo musí vytvářet a udržovat kvalitní dokumentaci ke každému kroku v průběhu projektu. Při volbě otázek k dotazníkovému šetření byl zohledněn i tento aspekt.

6.1 Firemní kultura

Ve společnosti XY je firemní kultura spíše neformální. Zaměstnanci si mezi sebou tykají a oblékání nepodléhá přísnému dress code. Muži by na sobě měli mít dlouhé kalhoty, tričko nebo košili bez výrazných nápisů a uzavřenou obuv. Ženy by také měly mít uzavřenou obuv. Oblékat by měly svršky zahalující ramena bez výrazných nápisů a sukni nebo šaty ke kolenům, případně kalhoty.

Interní komunikace probíhá přes e-maily, pravidelné newslettery, intranet a televizní obrazovky ve společných prostorách promítající aktuální informace o dění ve firmě. Zaměstnanci pro vzájemný kontakt využívají chat.

Systém benefitů je ve společnosti XY poměrně pestrý. Zaměstnanci mohou využít stravenky nebo vouchery na volnočasové aktivity. Dále mohou využívat 6 týdnů dovolené, firemní telefon a PC, příspěvek k penzijnímu připojištění nebo zvýhodněné mobilní tarify. Zároveň zde platí flexibilní začátek a konec pracovní doby. Fixní čas, kdy musí být v práci je od 9:00 do 14:30. Zaměstnanci také mohou navštěvovat kurzy angličtiny a němčiny. Většina pracovních pozic zde vyžaduje velmi dobrou znalost angličtiny, vzhledem k časté spolupráci se zahraničními pobočkami nebo zákazníky.

V sídle společnosti XY mohou zaměstnanci využít také sportovní hřiště nebo posilovnu, kde pravidelně probíhají kurzy jógy, pilates a kruhového tréningu.

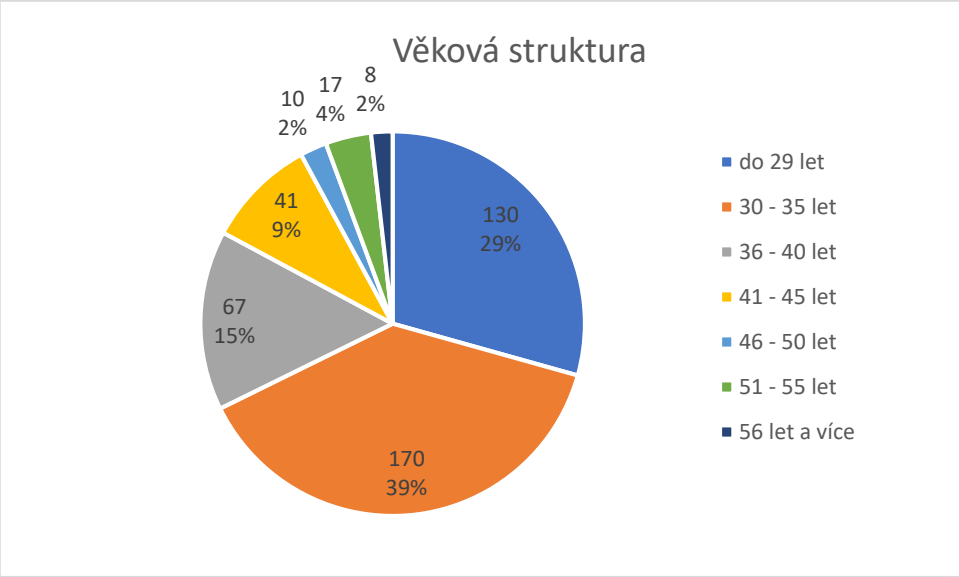
Společnost nabízí také finanční podporu pro zaměstnance, kteří se při nástupu relokovali ze zahraničí. Tito zaměstnanci mohou využít podporu na stěhování, podporu na dojíždění nebo podporu ubytování, pokud se stěhují do ČR z jiné země.

Tato práce je zaměřena na české zaměstnance. Průzkum se tedy zabývá spokojeností se systémem benefitů, ale nezohledňuje dále finanční podporu pro relokaci zaměstnanců, jelikož se na vybrané respondenty tato podpora nevztahuje.

6.2 Struktura zaměstnanců

V této kapitole bude popsána struktura zaměstnanců ve vybrané společnosti. Informace byly získány od personálního oddělení s daty ke konci března 2018, kdy celkový počet zaměstnanců čítal 443 a z toho 316 zaměstnanců české národnosti a 127 národnosti jiné země. V tomto počtu jsou zahrnuti pouze kmenoví zaměstnanci v hlavním pracovním poměru. Pracuje zde 53 žen (12%) a 390 mužů (88%). Věková struktura zaměstnanců je znázorněna na grafu 1. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové skupině mezi 30 a 35 lety. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci do 29 let. Naopak zde pracuje pouze 8 zaměstnanců nad 56 let. Z toho vyplývá, že zaměstnanci ve společnosti jsou v průměru poměrně mladí a je s tím potřeba kalkulovat při vyhodnocování motivačních faktorů, které se mohou pro různé generace lišit.

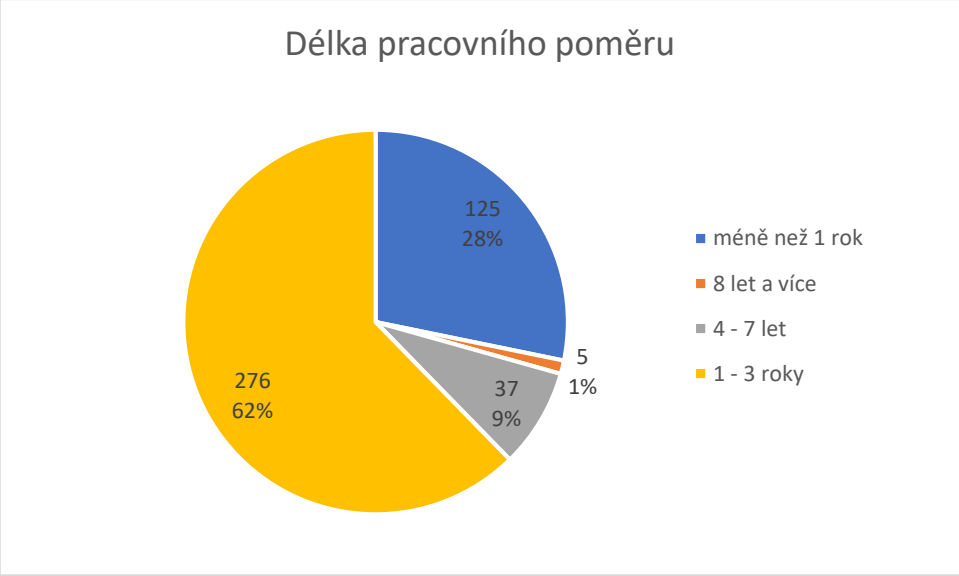
Graf 1 - Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování z údajů poskytnutých personálním oddělením společnosti

Z hlediska délky pracovního poměru je průměrná seniorita zaměstnanců 2,1 let. Graf 2 ukazuje rozložení zaměstnanců podle délky pracovního poměru. Celých 62 % zaměstnanců pracuje ve společnosti mezi 1 až 3 lety. Lidé, kteří jsou zde zaměstnaní méně než rok, tvoří 90 % celkového počtu.

Graf 2 - Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování z údajů poskytnutých personálním oddělením společnosti

7 ANALÝZA FLUKTUACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

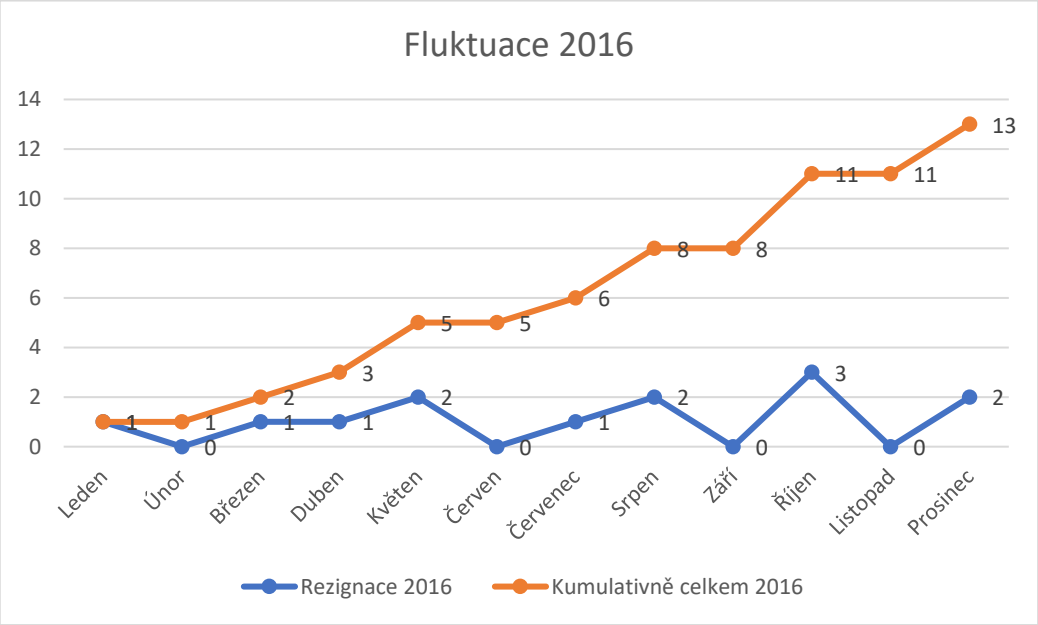
V následujících podkapitolách bude podrobněji analyzována problematika fluktuace ve společnosti XY nejprve za jednotlivá období a na závěr této kapitoly za období 2016–2018 souhrnně. Pro každé období bude vypočtena míra odchodů, jakožto hlavní nástroj pro výpočet fluktuace ve firmě. V celkovém přehledu budou porovnána získaná data ze všech jednotlivých období a pomocí grafického znázornění bude popsána aktuální situace ve společnosti.

7.1 Analýza fluktuace za rok 2016

V roce 2016 se rozhodlo ze společnosti odejít celkem 13 zaměstnanců. Z důvodu, že cílem práce je navrhnout řešení vedoucí ke stabilizaci nežádoucí fluktuace, jsou zde uvedeny pouze rezignace, tedy výpovědi ze strany zaměstnance.

Jak je vidět na grafu 3, rok 2016 nebyl z hlediska fluktuace kritický. Modrá linka znázorňuje počet rezignací v jednotlivých měsících. K největšímu počtu rezignací došlo v říjnu, kdy se rozhodli 3 zaměstnanci společnost opustit. Naopak k žádným rezignacím nedošlo v únoru, červnu, září a v listopadu. Oranžová linka znázorňuje kumulativní počet rezignací od začátku roku.

Graf 3 - Fluktuace v roce 2016



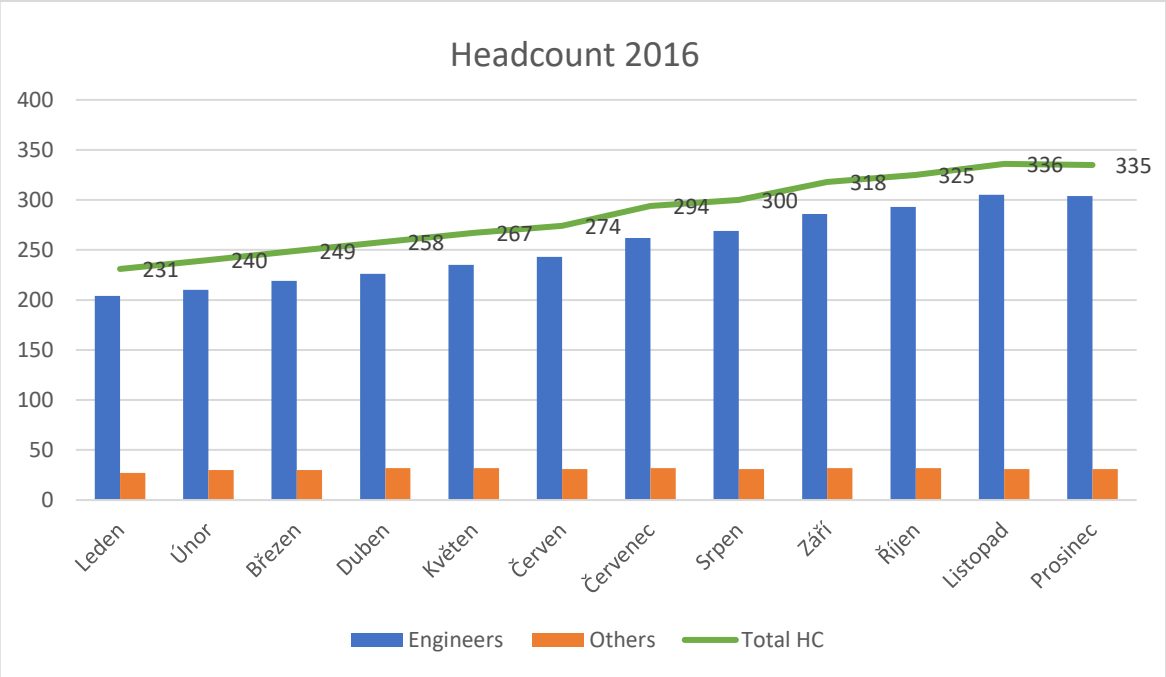
Zdroj: vlastní zpracování z údajů poskytnutých personálním oddělením společnosti

Aby bylo možné vypočítat míru odchodů, míru přežití a míru stability (viz teoretická část práce), je nutné znát počet zaměstnanců, kteří ve firmě pracují. Graf 4 znázorňuje

vývoj počtu zaměstnanců v roce 2016. Zelená linka označuje jejich celkový počet. Počet zaměstnanců během roku vzrostl z 231 na začátku roku na 335 na jeho konci. V roce 2016 tedy společnost vyrostla o 104 zaměstnanců.

V modrých a oranžových sloupcích je znázorněn poměr mezi vývojářskými pozicemi a podpůrnými pozicemi, tedy ostatními. Nejpodstatněji vzrost počet inženýrských pozic, tedy těch, které vyžadují odborné technické znalosti.

Graf 4 - Počet zaměstnanců 2016



Zdroj: vlastní zpracování z údajů poskytnutých personálním oddělením společnosti

7.1.1 Míra odchodů

Vzorek pro výpočet míry odchodů, který byl vysvětlen v teoretické části, vypadá takto:

$$\frac{\text{celkový počet pracovníků,kteří odešli během určitého období (nejčastěji rok)}}{\text{průměrný počet pracovníků ve stejném období}} \text{ x } 100$$

Výpočet pro rok 2016 je tedy následující:

$$\frac{13}{285{,}5} \text{ x } 100 = 0{,}04553 \text{ x } 100 = 4{,}55\%$$

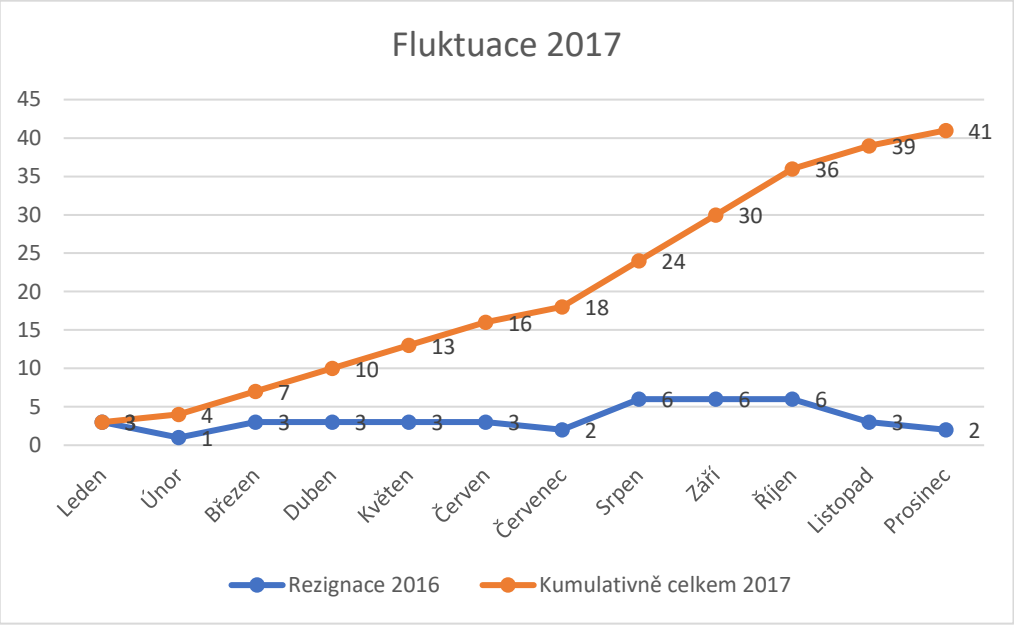
V roce 2016 byla tedy celková fluktuace 4,55 %. Jako doporučená míra fluktuace se uvádí 5 až 7 % za rok (Čermák, 2016). Z hlediska zkoumání tohoto indikátoru pro sledování stability firmy tedy nebylo nutné dbát zvýšené pozornosti.

7.2 Analýza fluktuace za rok 2017

Společnost XY zaznamenala v roce 2017 podstatnou změnu při sledování odchodů zaměstnanců. Graf 5 zobrazuje stejně jako v předchozím období počet odchodů kumulativně (oranžová linie) a počet odchodů v jednotlivých měsících.

Nejvíce rezignací přišlo v měsících srpen, září a říjen, kdy každý měsíc podalo výpověď 6 zaměstnanců. Kvůli těmto měsícům došlo k rychlému nárůstu v kumulativních číslech. Celkově se za rok 2017 rozhodlo společnost opustit 41 zaměstnanců.

Graf 5 - Fluktuace v roce 2017

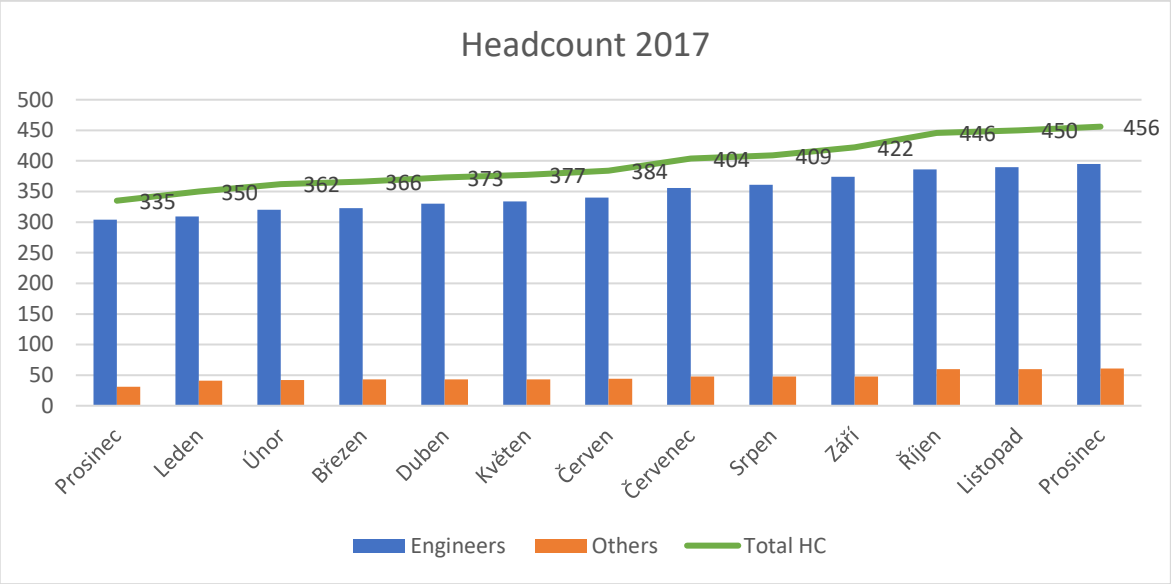


Zdroj: vlastní zpracování z údajů poskytnutých personálním oddělením společnosti

Podobně jako v roce 2016, společnost XY se v roce 2017 rozrostla o nemalý počet nových zaměstnanců. Jak je vidět na grafu 4, ke 335 zaměstnanců v prosinci 2016 přibylo 121 nových zaměstnanců, což dává finální počet 456 lidí. Opět si lze všimnout, že nejvíce rostl počet vývojářských pozic, ale tentokrát společně s tím firma zaznamenala i nárůst podpůrných administrativních pozic. Na začátku roku měla firma 304 vývojářů a 31 administrativních pracovníků. Na konci roku měla vývojářů 386 a administrativních pracovníků 60. To znamená o 27 % více vývojářů a téměř dvojnásobek administrativních pracovníků.

Vzhledem k tomu, že bylo i za předchozí období přijato přes 100 nových zaměstnanců, je tento nárůst administrativní podpory pochopitelný.

Graf 6 - Počet zaměstnanců 2017



Zdroj: vlastní zpracování z údajů poskytnutých personálním oddělením společnosti

7.2.1 Míra odchodů

Výpočet pro míru odchodů v roce 2017 je následující:

$$\frac{41}{399{,}9} \text{ x } 100 = 0{,}1025 \text{ x } 100 = 10{,}25\%$$

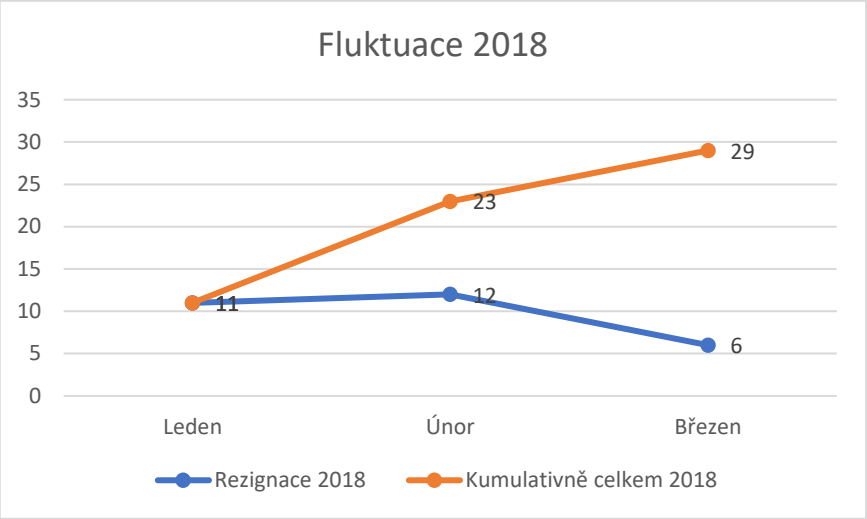
Hodnota 10,25 % je už nad doporučenou maximální hodnotou fluktuace. Už během roku, kdy počet rezignací přibýval, se tedy pracovníci na personálním oddělení museli zamýšlet nad tím, jak tento trend zvrátit a navrátit tak míru fluktuace pod doporučenou hranici. Zvýšení míry fluktuace o téměř šest procentních bodů může značit větší nespokojenost pracovníků ve firmě.

7.3 Analýza fluktuace za rok 2018

Analýza fluktuace za rok 2018 nebude příliš rozsáhlá, jelikož jsou zpracovaná data zatím jen za tři první měsíce, nicméně jsou to důležitá data pro znázornění trendu fluktuace.

Na grafu 7 je vidět, že už v lednu dalo výpověď 11 zaměstnanců, a tento počet v únoru ještě stoupl na 12. V březnu číslo rezignací opět kleslo, nicméně pokud se podíváme na kumulativní čísla, počet celkových rezignací je již za první tři měsíce 29.

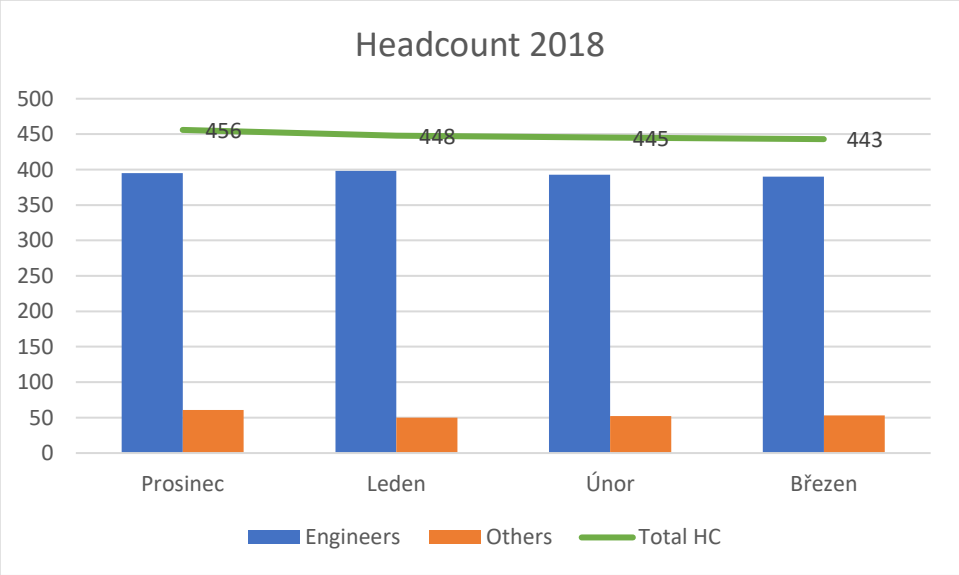
Graf 7 - Fluktuace v roce 2018



Zdroj: vlastní zpracování z údajů poskytnutých personálním oddělením společnosti

Z hlediska celkového počtu zaměstnanců se v roce 2018 zatím mnoho nezměnilo. Vzhledem k tomu, že z firmy odešlo přes 20 lidí, počet nově nabraných lidí není tak vysoký, jako tomu bylo v předchozích dvou letech. Aby ale celkový počet zaměstnanců neklesal příliš strmě, oddělení náboru musí tento prostor vyplnit. Na grafu 8 je tato situace znázorněna. Počet zaměstnanců se od konce minulého roku snížil ze 456 na 443, tedy o 13 lidí. Z hlediska vývojářských a administrativních pozic nevidíme téměř žádnou změnu, jelikož se počet odchodů a nových nástupů téměř shodují. Počet vývojářů vzrostl z 395 na 397 a počet administrativních pracovníků klesl z 61 zaměstnanců na 55.

Graf 8 - Počet zaměstnanců 2018



Zdroj: vlastní zpracování z údajů poskytnutých personálním oddělením společnosti

7.3.1 Míra odchodů

Výpočet pro míru odchodů v roce 2018 je následující:

$$\frac{29}{445{,}3} \text{ x } 100 = 0{,}651 \text{ x } 100 = 6{,}51\%$$

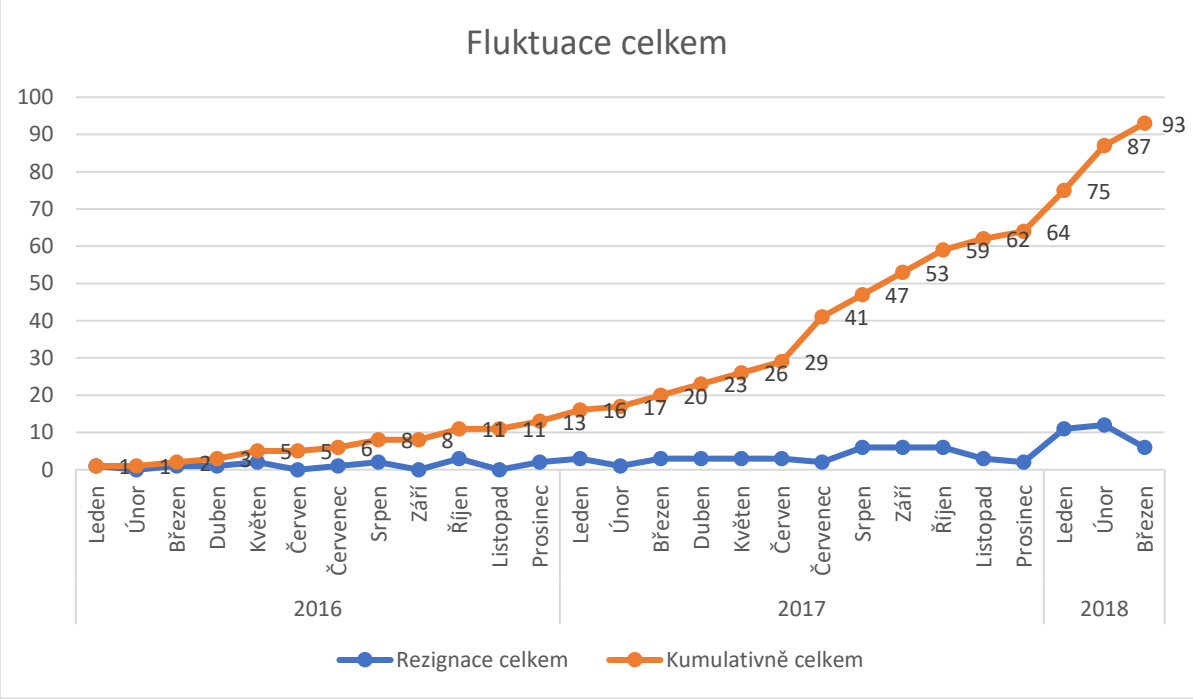
Tuto hodnotu nelze hodnotit z pohledu doporučené míry fluktuace, jelikož je zatím změřeno pouze první čtvrtletí. Pokud je doporučená míra fluktuace za rok (5 % - 7%) převedena na čtvrtletí, měli by se doporučené hodnoty pohybovat mezi 1,25 % a 1,75 %. Počet podaných rezignací je ovšem již 6,51 %. Pokud bude tento trend pokračovat podobně jako v roce 2017, hodnota fluktuace se zvýší vysoko nad doporučenou míru.

V následující kapitole budou shrnuta data z jednotlivých období, aby bylo možné představit si trend ve vývoji počtu pracovníků a fluktuace.

7.4 Shrnutí za období 2016-2018

Za období 2016-2018, kdy byla fluktuace měřena, se rozhodlo pro odchod ze společnosti XY celkem 93 lidí, což je průměrně 31 lidí za rok. Jak je vidět na grafu 7, nejstrměji stoupal počet odchodů v druhé polovině roku 2017 a na začátku roku 2018. Kvůli stoupajícímu trendu fluktuace dochází k většímu zatížení personálního oddělení zejména v oblasti náboru nových pracovníků, kteří musí zajistit, aby lidé v týmech kvůli absenci více kolegů nebyli přetěžováni. Vzniká tak pracovní tlak na více stranách, a proto je nutné nalézt řešení této situace.

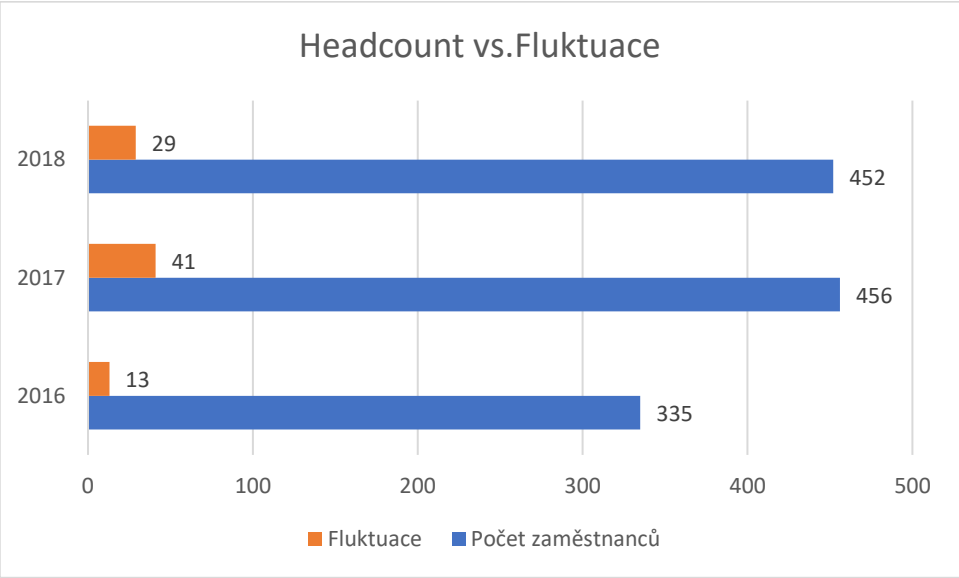
Graf 9 - Fluktuace celkem



Zdroj: vlastní zpracování z údajů poskytnutých personálním oddělením společnosti

Jak už bylo řečeno, počet pracovníků se v průběhu předchozích let stále zvyšoval. Na grafu 10 je možné vidět, že každý rok vzrostl počet pracovníků o 100 a více. Určité zvýšení fluktuace je tedy přirozené, vezmeme-li v úvahu přirozenou mobilitu pracovníků zvláště v mladém věku.

Graf 10 - Počet pracovníků vs. fluktuace



Zdroj: vlastní zpracování z údajů poskytnutých personálním oddělením společnosti

7.4.1 Míra odchodů celkem

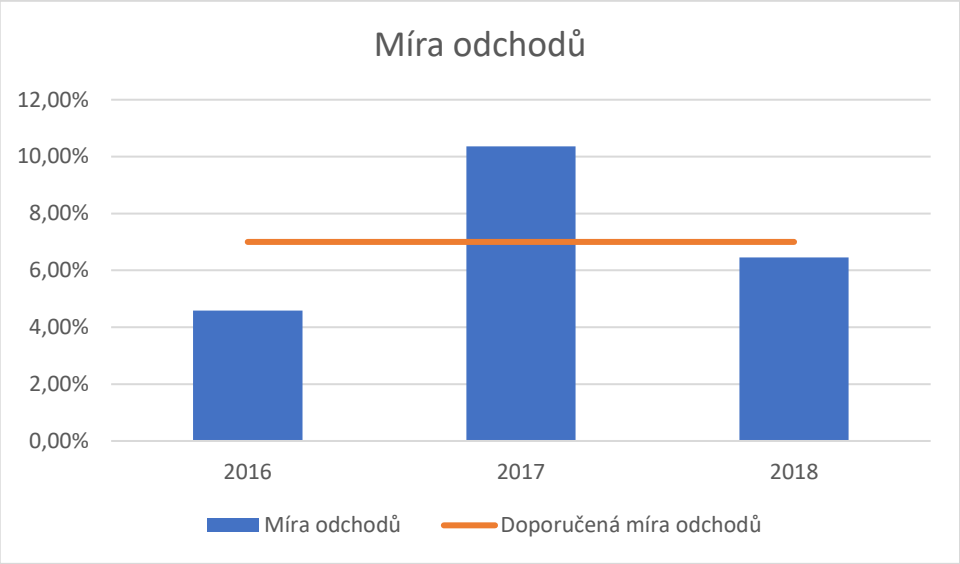
Pro výpočet míry odchodů celkem (27 měsíců) bude využit opět vzorec z teoretické části práce. V tomto případě je výpočet následující:

$$\frac{93}{354{,}15} \text{ x } 100 = 0{,}263 \text{ x } 100 = 26{,}2\ \%$$

Na grafu 11 je naznačena míra odchodů za všechna sledovaná období. Jak je zřetelné, doporučená hodnota míry odchodů byla překročena pouze v roce 2017. Je ovšem nutné dodat, že rok 2018 není dokončeným obdobím, takže míra fluktuace za rok není známa.

Za první čtvrtletí je ale míra fluktuace již 6,51 %. V porovnání s mírou fluktuace za první čtvrtletí roku 2017 (necelé 2 %) tato hodnota vyrostla a naznačuje další zvýšení fluktuace během roku 2018.

Graf 11 - Míra odchodů 2016-2018



Zdroj: vlastní zpracování z údajů poskytnutých personálním oddělením společnosti

Z toho důvodu je nutné dále prozkoumat, co vede zaměstnance k odchodu z firmy, co je naopak ve firmě drží nebo také to, kvůli čemu jsou ve firmě spokojeni. Těmito otázkami se zabývá dotazníkové šetření zaměstnanců a bývalých zaměstnanců společnosti XY v následující kapitole.

8 PRŮZKUM VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Provedený průzkum byl proveden dotazníkovým šetřením, které proběhlo v období od 2.dubna do 18.dubna 2018. V tomto období byly rozeslány dotazníky dvěma skupinám respondentů. První skupinou byli stávající zaměstnanci společnosti XY a druhou skupinou byli bývalí zaměstnanci, kteří společnost opustili ve sledovaném období, tedy v letech 2016–2018. Dotazník současným zaměstnancům společnosti byl rozeslán prostřednictvím e-mailu. Bývalí zaměstnanci byli kontaktováni pomocí sítě Linkedin, jelikož z důvodu ochrany osobních údajů nebylo možné využít jejich soukromé e-mailové adresy.

Cílem šetření bylo v první řadě identifikovat důvody, které stojí za odchody zaměstnanců ze společnosti a kvůli čemu se zde cítí nespokojeni. Dále se dotazníky zaměřovaly na to, co by přimělo zaměstnance ve společnosti setrvat, pokud by uvažovali o odchodu, a co je pro ně z hlediska motivace důležité. Vzhledem k informacím poskytnutých personálním oddělením společnosti bylo potřeba prostřednictvím dotazníku také ověřit, zda hraje zásadní roli pro spokojenost zaměstnance vztah s jeho přímým nadřízeným.

Pro vyhodnocení šetření byly na základě informací ze společnosti XY a poznatků z teoretické části stanoveny tyto výzkumné otázky:

- 1: Více než 60 % všech respondentů odpoví, že hlavním důvodem pro odchod z firmy je/byla nevyhovující komunikace.
- 2: Mezi 3 nejzávažnějšími důvody k odchodu bude způsob vedení/nespokojenost s vedením či přímým nadřízeným.
- 3: Pro více než 60 % respondentů bude nejdůležitějším kritériem spokojenosti finanční ohodnocení.
- 4: Méně než 30 % respondentů bude nespokojeno s rozvržením pracovní doby.

Dotazník pro současné zaměstnance obsahuje celkem 20 otázek. Úvodní 3 otázky slouží pro identifikaci. Následující otázky se zaměřují postupně na dobu zapracování, celkovou spokojenost a postupně se konkretizují na spokojenost s přímým nadřízeným v různých oblastech. Dále jsou respondenti dotazováni, zda plánují změnit zaměstnání, nebo zda chtějí ve společnosti zůstat dlouhodobě. Další otázky se již ptají na důvody nespokojenosti, možnosti ke zlepšení jejich spokojenosti a také toho, co je pro ně z hlediska motivace nejdůležitější. Na závěr je zde možnost pro obsáhlejší vyjádření zaměstnanců.

Dotazník pro bývalé zaměstnance obsahuje 21 otázek. Je zaměřen na sejné otázky jako dotazník pro současné zaměstnance, nicméně v závěru jsou uvedeny dvě otázky, které se respondentů ptají na porovnání společnosti XY s jejich současným zaměstnáním a jejich celkovou spokojenost v novém zaměstnání.

Oba popsané dotazníky, které byly zaslány respondentům jsou zahrnuty v přílohách (Příloha č.1 a Příloha č.2).

8.1 Charakteristika respondentů

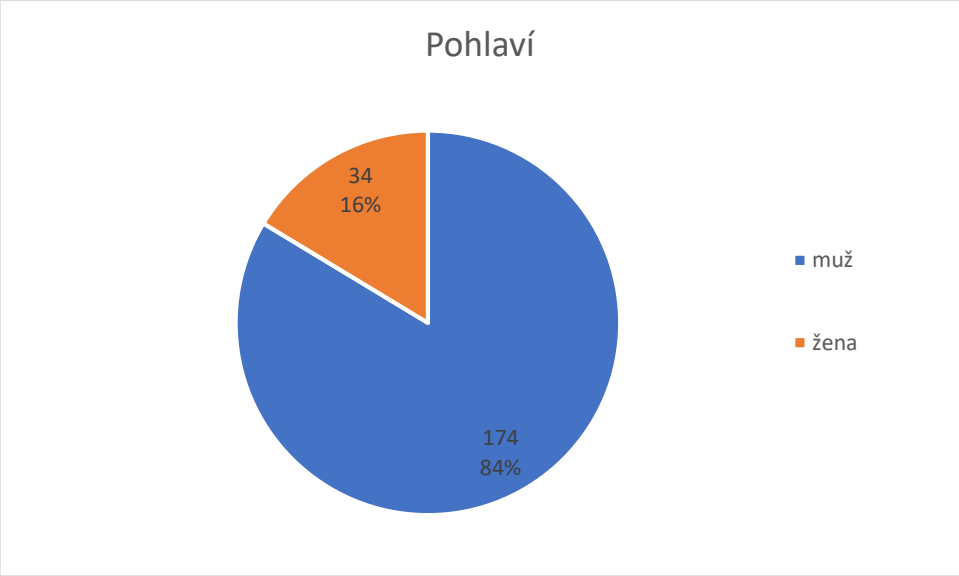
Vzhledem k citlivosti tématu práce probíhalo dotazníkové šetření ve společnosti anonymně, aby zaměstnanci nemuseli mít obavy z úniku informací a také proto, aby bylo dosaženo co možná největší spolehlivosti a pravdivosti výsledků.

Celkem bylo odesláno 365 dotazníků do předem vybraných skupin personálním oddělením, z čehož 300 dotazníků bylo odesláno současným zaměstnancům společnosti a 65 dotazníků bývalým zaměstnancům. Od současných zaměstnanců se vrátilo dohromady 178 odpovědí. Procentuální hodnota návratnosti je tedy 59 %. Z 65 dotázaných bývalých zaměstnanců odpovědělo 30. Hodnota návratnosti je 46 %. Celková návratnost obou skupin dotazníků je téměř 57 %. Respondenti odpovídali prostřednictvím elektronických formulářů, kde měli možnost pouze jedné odpovědi, kterou nebylo možné po odeslání měnit.

Z celkového počtu zaměstnanců ve společnosti, tedy 443 lidí, se dotazování zúčastnilo 40 % a z 93 zaměstnanců, kteří společnosti opustili ve sledovaném období, se jich účastnilo 32 %. Předpokládaný vzorek respondentů, tedy 80 současných zaměstnanců a 20 bývalých zaměstnanců, byl naplněn.

Na grafu 12 je znázorněno procentuální zastoupení pohlaví respondentů. Celkem odpovědělo 174 mužů a 34 žen. Vzhledem tomu, že společnost působí v průmyslovém odvětví a práce v této společnosti vyžaduje zejména technické vzdělání, je rozdíl mezi zastoupením žen a mužů pochopitelný.

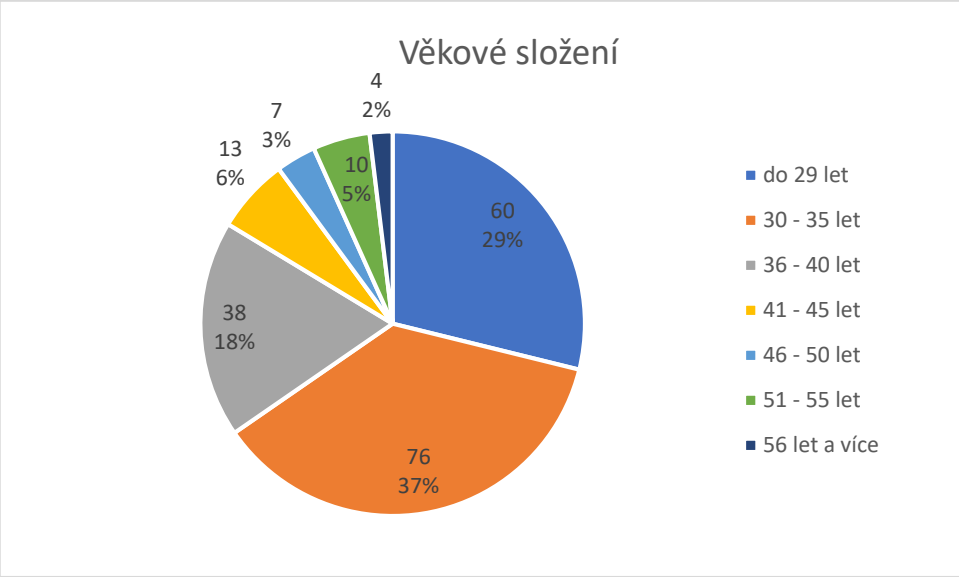
Graf 12 - Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

Dalším identifikačním znakem respondentů byl jejich věk. Věkovou strukturu zobrazuje graf 13. Nejvíce respondentů (76) je ve věkové kategorii 30 až 35 let, což společně s respondenty (60) ve věku do 29 let tvoří 66 % z celkového počtu respondentů. Na druhou stranu, pouze 4 lidé (2 % z celkového počtu) jsou ve věkové kategorii 56 let a více.

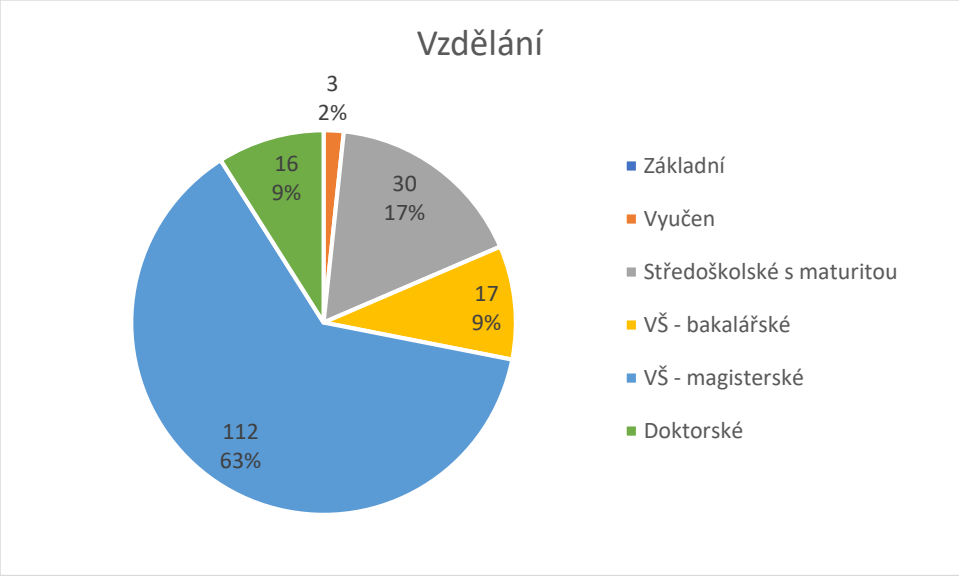
Graf 13 - Věkové složení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

Předposlední identifikační otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Z grafu 14 vyplývá, že 81 % respondentů má vysokoškolské vzdělání. Nejčastěji se jedná o magisterský titul (ve 112 případech). Velice podobně jsou na tom respondenti s bakalářských titulem a doktorským titulem. Poměrně překvapivé je vysoké zastoupení respondentů s doktorským titulem vzhledem k zastoupení spíše mladších zaměstnanců. Naopak vyučeni jsou pouze 3 respondenti a středoškolské vzdělání s maturitou má 17 % respondentů.

Graf 14 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

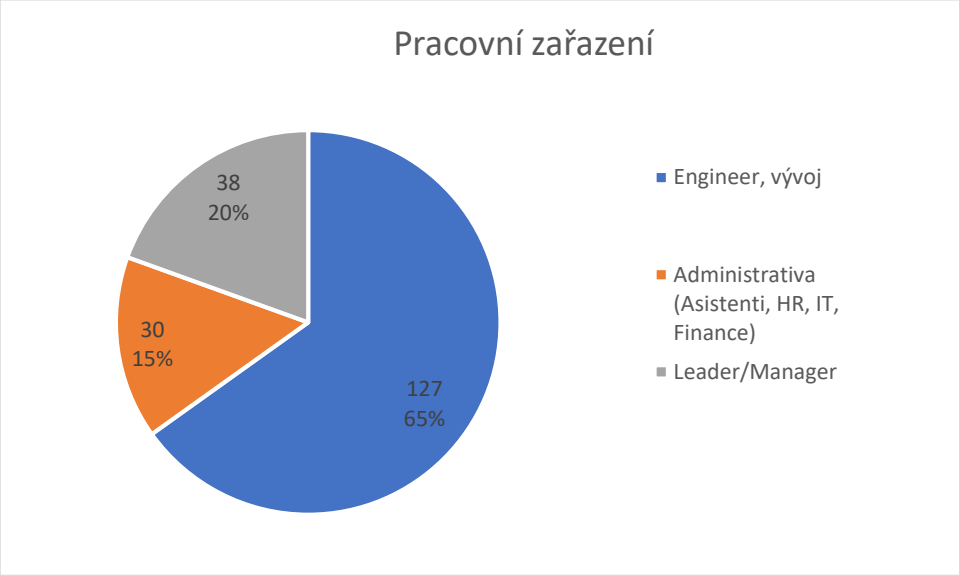


Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

Poslední identifikační otázka, která byla respondentům položena se týkala jejich pracovní pozice. Dotazník byl anonymní, a proto byly možnosti odpovědí omezeny na inženýrské pozice, vedoucí pozice a administrativní pozice. Tato otázka byla nepovinná pro případ, že by si respondenti nepřáli odpovídat. Odpovědět se rozhodlo celkem 195 respondentů.

Na grafu 15 je patrné, že nejvíce respondentů pracuje na vývojářských pozicích – celkem 127 (65 %) z celkových 195 respondentů. Ostatní dvě kategorie jsou zastoupeny podobně. Pracovníků na vedoucích pozicích je 20 % a administrativních pracovníků je 15 %.

Graf 15 - Pracovní zařazení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

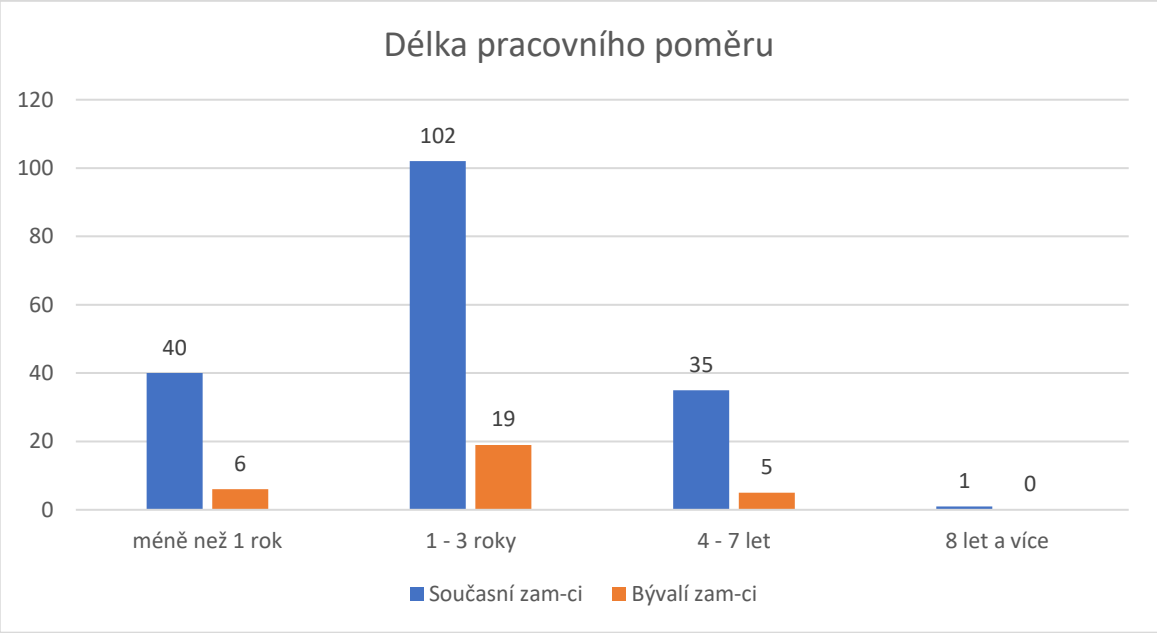
Hlavní částí práce je vyhodnocení odpovědí respondentů. Jednotlivým otázkám bude věnována následující kapitola.

8.2 Zpracování dotazníkového šetření

Tato kapitola bude zaměřena na podrobnější vyhodnocení dotazníkového šetření. Aby bylo vyhodnocení co nejpřesnější, respondenti budou rozděleni do skupin současných a bývalých zaměstnanců.

Respondenti nejprve odpovídali na otázku, jak dlouho pracují nebo pracovali pro společnost XY. Jak znázorňuje graf 16, většina zaměstnanců zde pracuje nebo pracovala v rozmezí od 1 do 3 let. Konkrétně se jedná o 102 současných zaměstnanců a 19 bývalých zaměstnanců. Naopak pouze 1 zaměstnanec pracuje ve společnosti více než 8 let.

Graf 16 - Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

8.2.1 Celková spokojenost respondentů

Další otázka se zabývala celkovou spokojeností zaměstnanců ve společnosti XY. Následující tabulka naznačuje, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni, velmi spokojeno je 31 respondentů, což je 10 % lidí a celých 129 lidí (62 %) vyhodnotilo spokojenost s prací ve společnosti spíše pozitivně. Velmi negativně ale hodnotí svou spokojenost 5 zaměstnanců a spíše nespokojeno je 43 dalších.

Tabulka 5 - Celková spokojenost respondentů

Míra spokojenosti	Počet respondentů
Velmi spokojen/a	31
Spíše spokojen/a	129
Spíše nespokojen/a	43
Velmi nespokojen/a	5

Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

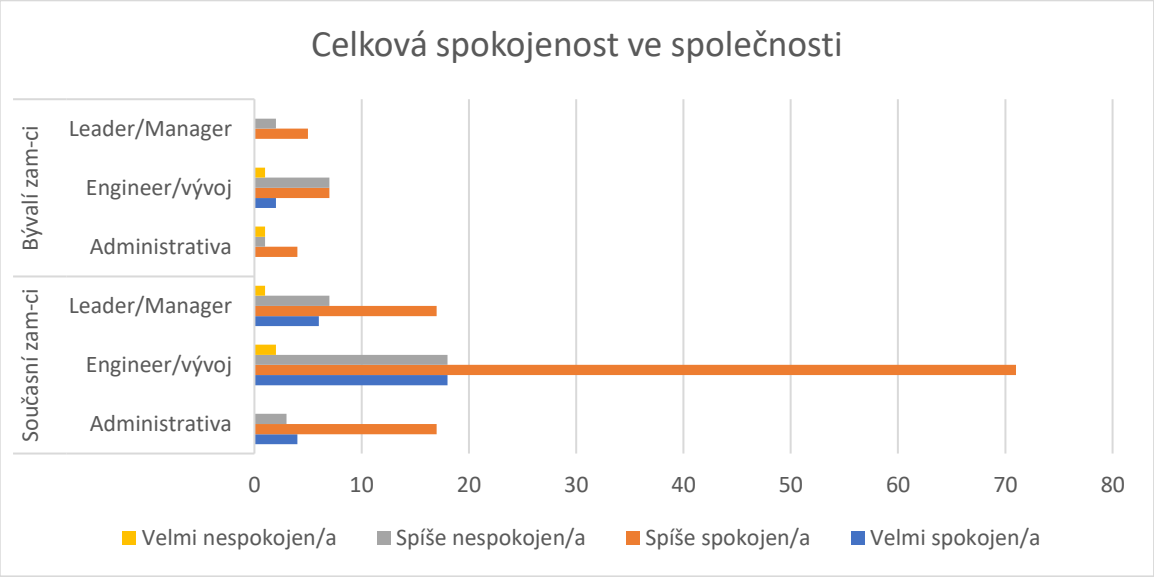
Graf 17 ukazuje podrobněji srovnání spokojenosti z pohledu pracovního zařazení respondentů ze skupiny bývalých a současných zaměstnanců. Nejvíce spokojených zaměstnanců pracuje na vývojářských pozicích. Velmi spokojeno je 18 lidí a spíše spokojeno 71. Z celkového počtu 110 inženýrů je to 81 % respondentů ze skupiny současných zaměstnanců. Na druhé straně bývalých zaměstnanců bylo s prací ve společnosti XY spokojeno 9. Pouze 2 respondenti odpověděli, že byli velmi spokojeni, a 7 odpovědělo spíše pozitivně. Ze skupiny bývalých zaměstnanců bylo tedy spokojeno téměř 53 %

respondentů. Zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni, je ve skupině současných zaměstnanců 20 (18 %) a z bývalých zaměstnanců odpovědělo negativně 8 respondentů (47 %).

Co se týká administrativních pozic, spokojeno je celkem 21 z 24 respondentů (87,5 %), z čehož 4 jsou velmi spokojeni. 3 administrativní pracovníci uvedli, že jsou spíše nespokojeni. Ze skupiny bývalých zaměstnanců v oblasti administrativy žádný neuvedl, že byl velmi spokojen. 4 z 6 respondentů byli spíše spokojeni a 2 hodnotili práci ve společnosti XY negativně.

Poslední skupinou jsou vedoucí pozice. Dotazník v této skupině vyplnilo 31 současných zaměstnanců. Pozitivně a velmi pozitivně hodnotí celkovou spokojenost 23 respondentů (74 %). Spíše nespokojených je 7 a velmi nespokojen 1. Dotazník vyplnilo také 7 bývalých zaměstnanců na vedoucí pozici. 5 z nich bylo spíše spokojeno a 2 hodnotili celkovou spokojenost spíše negativně.

Graf 17 - Celková spokojenost podle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

Z toho plyne, že je nejvíce nespokojených zaměstnanců na vývojářských pozicích. Právě proto je nutné se právě této skupině věnovat detailněji v následujících otázkách.

8.2.2 Spokojenost s přímým nadřízeným

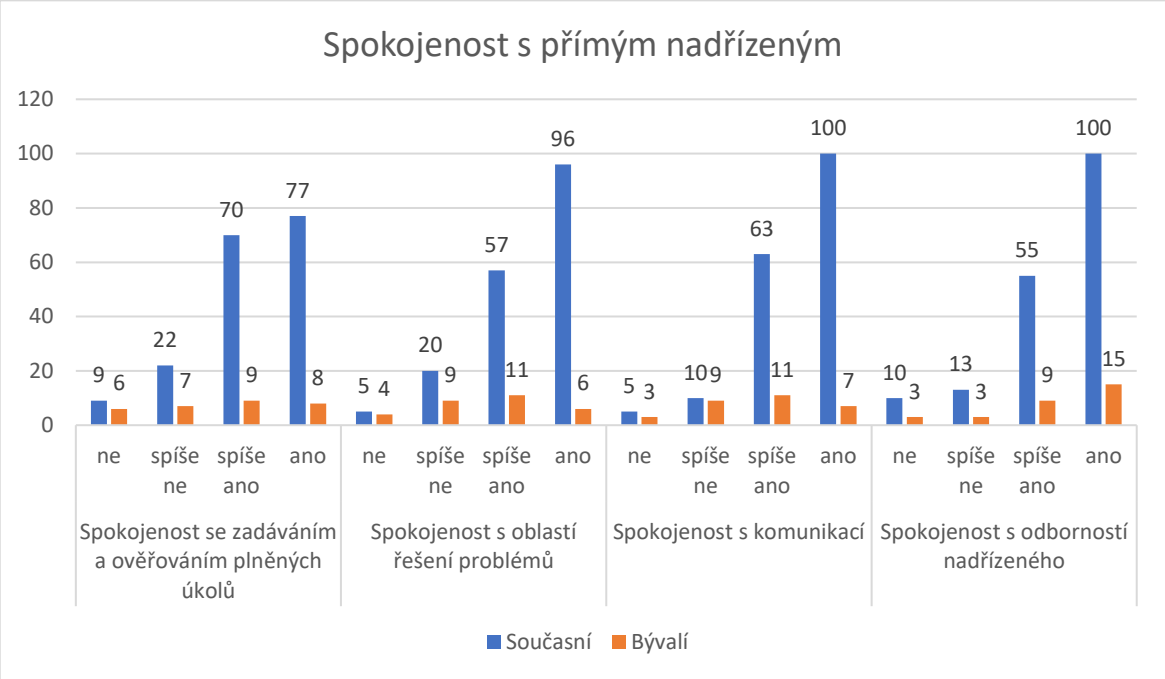
Další kategorií, které se týkalo dotazníkové šetření, byla spokojenost s přímým nadřízeným v několika oblastech, a to v oblasti zadávání a kontroly plněných úkolů, v oblasti řešení problémů, dále v oblasti komunikace a v oblasti odbornosti nadřízeného.

Jak je patrné z grafu 18, současní zaměstnanci jsou se svým nadřízeným ve většině oblastech spíše spokojeni. Nejvíce respondentů je spokojeno v oblasti komunikace se svým nadřízeným. Pozitivně odpovědělo 163 lidí (92 %). Podobně hodnotilo 155 respondentů (87 %) oblast odbornosti svého nadřízeného. Nejvíce negativně hodnotili

respondenti svou spokojenost se zadáváním a kontrolou plněných úkolů. Celkem 31 zaměstnanců (17,5 %) odpovědělo, že nejsou spokojeni.

Z pohledu bývalých zaměstnanců je situace již vyrovnanější. Nejlépe hodnotili odbornost svého nadřízeného – celkem 24 respondentů (80 %). Naopak 13 respondentů (43 %) bylo nespokojeno s oblastí řešení problémů a stejně jako současní zaměstnanci se zadáváním a ověřováním plněných úkolů.

Graf 18 - Spokojenost s přímým nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

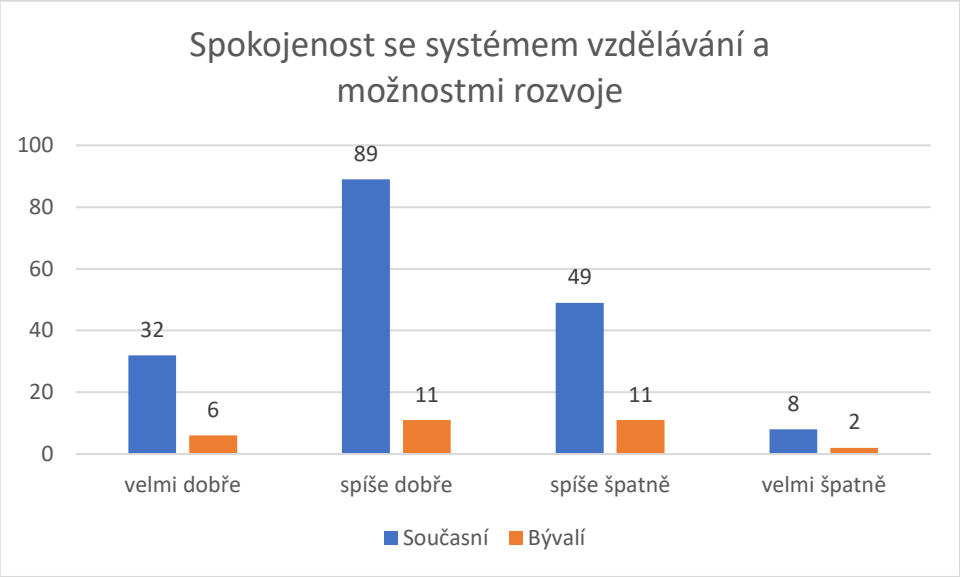
Z toho vyplývá, že největším problémem je nesystematičnost práce, tedy zadávání a ověřování vykonané práce.

8.2.3 Spokojenost se systémem vzdělávání a možnostmi rozvoje

Jak bylo zmíněno v teoretické části, velkou část pracovní spokojenosti ovlivňuje to, zda mají zaměstnanci možnost v práci rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Proto byli respondenti dotázáni i na spokojenost s poskytovaným systémem vzdělávání a možnostmi rozvoje. Na grafu 19 je vidět, že celkem 131 respondentů (68 %) hodnotilo tuto oblast pozitivně. Pouze 8 ze 178 respondentů hodnotilo systém vzdělávání velmi špatně.

Podobně vyhodnotili tuto oblast i bývalý zaměstnanci, 6 z 30 respondentů hodnotilo systém vzdělávání a možnosti rozvoje velmi dobře a společně s dalšími 11 respondenty, kteří zvolili mírnější hodnocení, je to téměř 57 %. Naopak velmi negativně hodnotili možnost se v této společnosti rozvíjet 2 respondenti.

Graf 19 - Spokojenost se vzděláváním a možnostmi rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

V odpovědi na tuto otázku se respondenti měli možnost podrobněji vyjádřit. Někteří z nich uvedli, že systém vzdělávání hodnotí pozitivně, nicméně mají pocit, že se jedná o systém příliš řízený a nedává prostor pro vlastní iniciativu ve specializovaných oblastech.

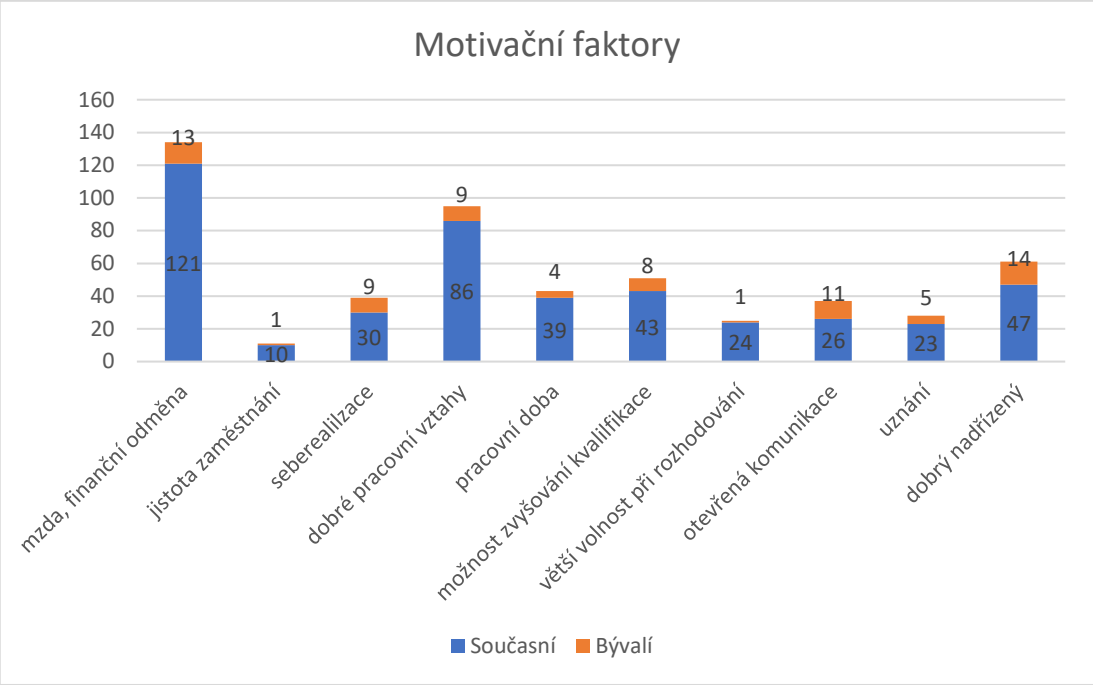
8.2.4 Motivace a odměňování

Vzhledem k tomu, že je motivování zaměstnanců důležitou součástí jejich spokojenosti, další otázky dotazníkového šetření se týkaly právě motivace a odměňování.

Graf 20 potvrzuje stanovenou výzkumnou otázku H3, že pro více než 60 % respondentů bude z hlediska motivace nejdůležitější finanční ohodnocení. Tuto možnost zvolilo 134 respondentů z 207, tedy 64,7 %. Pro 46 % respondentů jsou důležité dobré vztahy na pracovišti. Z odpovědí je patrné, že nejméně důležitá je pro zaměstnance jistota zaměstnání. Jak už jsme poznamenali v teoretické části, nezaměstnanost v Praze je aktuálně velmi nízká, takže je pochopitelné, že se zaměstnanci neobávají ztráty zaměstnání.

Pro cíl této práce je také důležité to, že pouze 20,7 % respondentů vidí jako pro ně důležitý motivační faktor rozvržení pracovní doby. Zda jsou s rozvržením pracovní doby ve společnosti XY opravdu spokojeni, bude vyhodnoceno v následující kapitole.

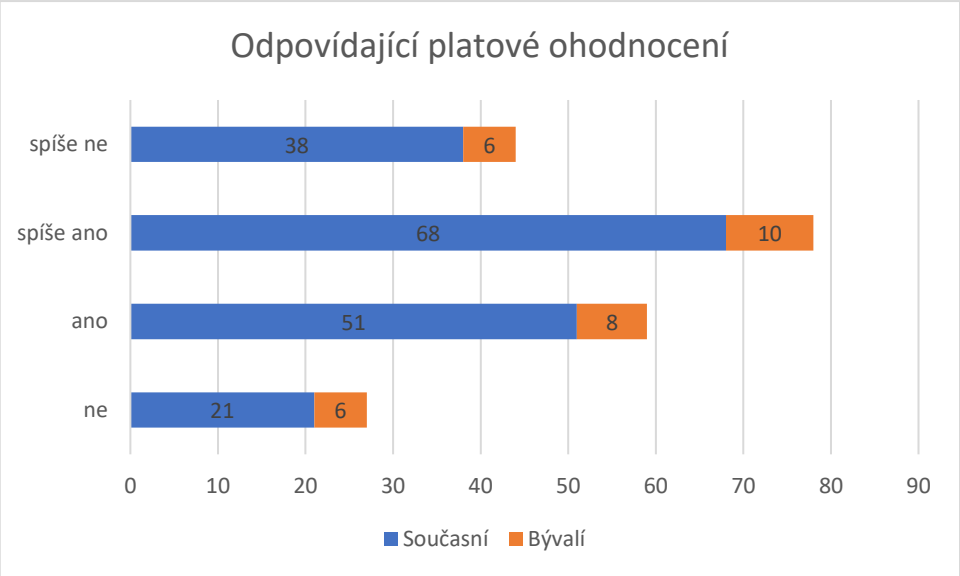
Graf 20 - Motivační faktory



Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

Jelikož je finanční ohodnocení nejdůležitějším faktorem z hlediska motivace, byli respondenti dotázáni, zda jsou se svou mzdou spokojeni. Na grafu 21 je vidět výsledek. Vůbec se svou mzdou není nebo nebylo spokojeno 27 respondentů (13 %), z toho 21 současných zaměstnanců a 6 bývalých. Naopak pozitivně odpovědělo celkem 59 lidí (28 %), a spíše spokojeno je 78 lidí (téměř 37 %). Z toho vyplývá, že by nízká mzda neměla patřit k hlavnímu důvodu odchodu ze společnosti.

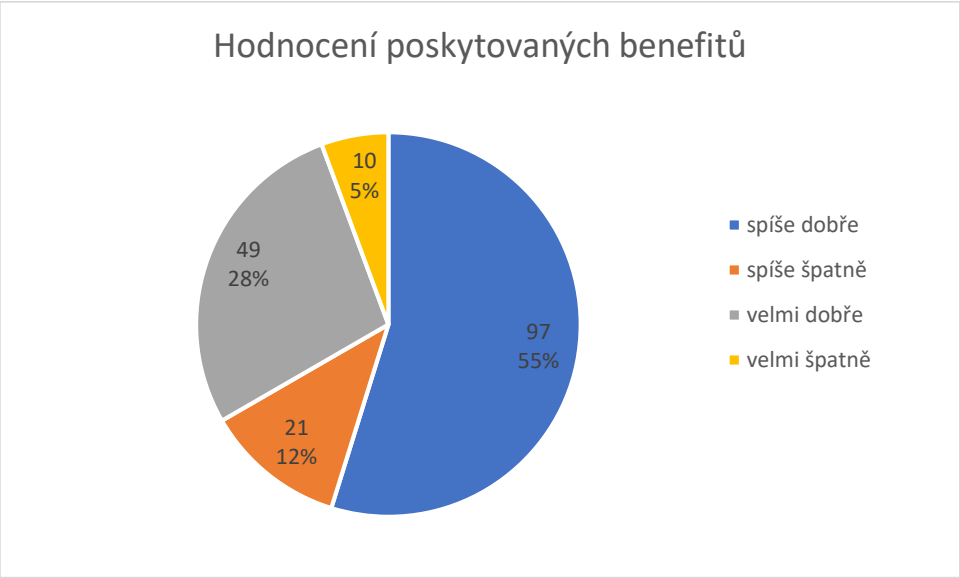
Graf 21 - Hodnocení platového ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

K základní mzdě, tedy k finančnímu ohodnocení, v dnešní době neodmyslitelně patří benefity, které firmy v určité podobě a míře poskytují svým zaměstnancům. Z grafu 22 vyplývá, že je s benefity poskytovanými společností XY velmi spokojeno 28 % respondentů a spíše kladně je hodnotí 55 %. Velmi špatně hodnotí tuto oblast 10 lidí (5 %).

Graf 22 - Hodnocení poskytovaných benefitů



Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

Následující kapitola bude věnována hlavní části dotazníkového šetření vedoucí k vyhodnocení rizik a návrhu řešení pro společnost, a to sice důvody, které vedou k rezignacím a možnostem, jak vysoký počet rezignací stabilizovat či snížit.

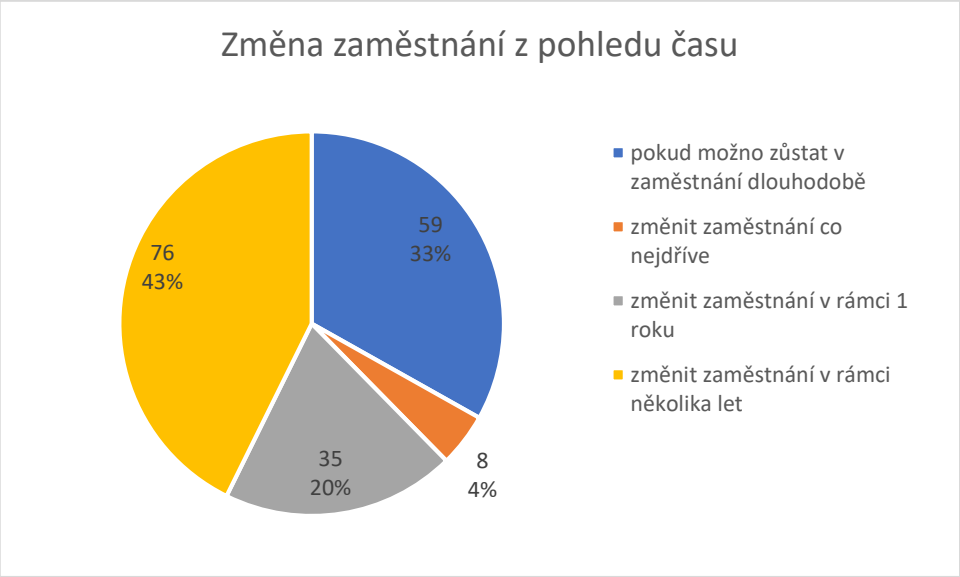
8.2.5 Fluktuace a její příčiny

Cílem této práce je navrhnout řešení, které povede ke stabilizaci nežádoucí fluktuace zaměstnanců. K tomu, aby bylo možné taková řešení navrhnout, je nutné vyhodnotit příčiny.

Na grafu 23 jsou zobrazeny odpovědi respondentů, kteří byli tázáni, zda plánují změnit zaměstnání a v jakém časovém horizontu. Nejpočetnější skupina (43 % zaměstnanců) plánuje změnit zaměstnání v rámci několika následujících let. Druhou nejpočetnější skupinou je 33 % zaměstnanců, kteří by rádi ve společnosti setrvali pokud možno dlouhodobě. Dále je zde skupina 35 zaměstnanců (20 %), kteří plánují změnit zaměstnání do 1 roku. Nakonec je zde skupina 8 zaměstnanců (4 % ze 178 respondentů), kteří chtějí změnit zaměstnání co nejdříve.

Může to znamenat, že až 24 % současných zaměstnanců společnost do 1 roku skutečně opustí. Po přepočtení na současný počet všech zaměstnanců může společnost do konce března 2019 opustit až 106 lidí.

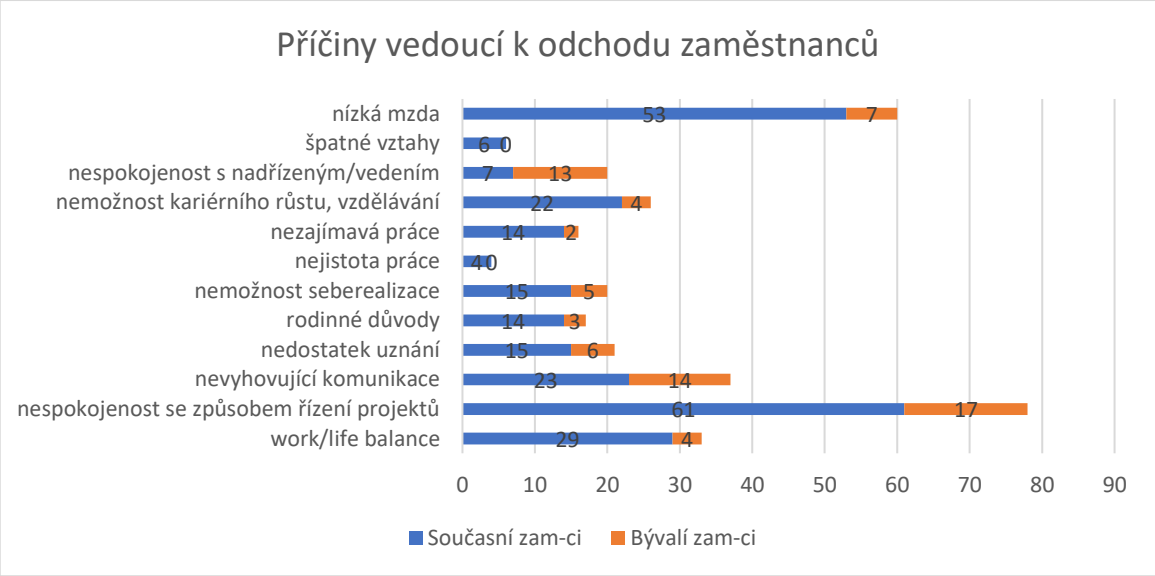
Graf 23 - Plán pro změnu zaměstnání z pohledu času



Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

Toto číslo je velmi vysoké, a proto se graf 24 zaměřuje na důvody, které k rezignacím vedou. Respondenti měli možnost zvolit 3 možnosti odpovědí. Nejvíce respondentů, tedy 78 (téměř 38 %), je nespokojeno se způsobem vedení projektů do té míry, že zvažují odchod ze společnosti. U 17 bývalých zaměstnanců to byla hlavní příčina jejich odchodu. Společně s nespokojeností s nadřízeným/vedením, což je možné zařadit do stejné kategorie, je to 98 nespokojených zaměstnanců (47 %) s vedením a systémem přidělování práce. Tento závěr podporuje ještě graf 18, o kterém byla zmínka dříve. Tímto se potvrzuje výzkumná otázka H2, která říká, že mezi hlavními třemi důvody k odchodu bude nespokojenost s vedením. Druhou největší příčinou odchodu byla pro 60 respondentů nízká mzda.

Graf 24 - Důvody vedoucí k rezignacím

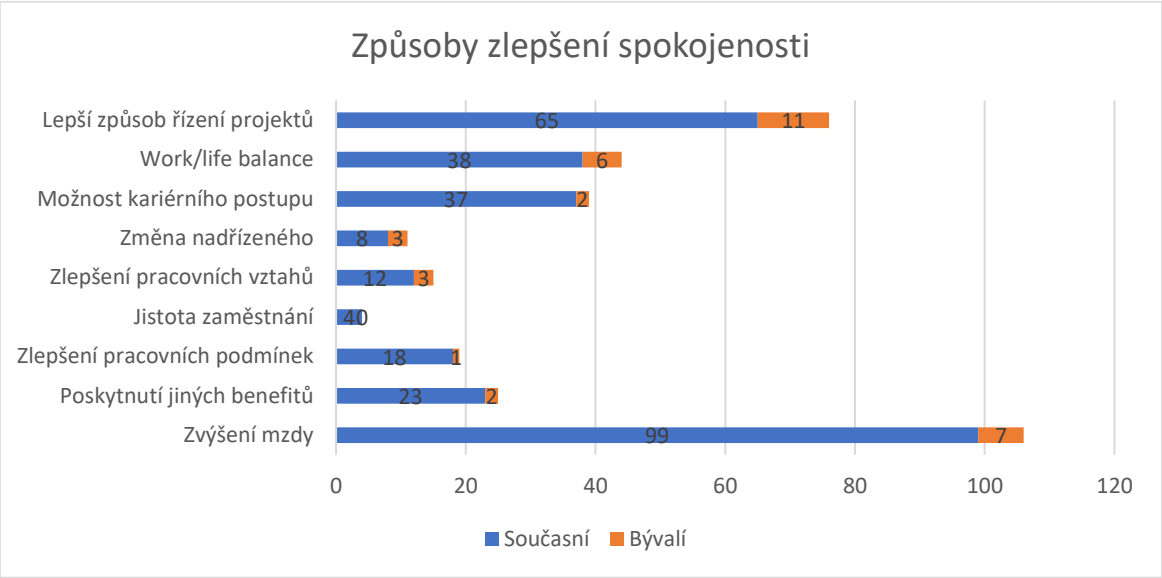


Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

V závěru dotazníku byli respondenti také dotázáni, co by se mělo změnit, aby byli v práci spokojenější a neuvažovali o odchodu.

Na grafu 28 jsou znázorněny získané odpovědi. Celkem 106 respondentů si přálo zvýšení jejich mzdy, z toho je 99 současných zaměstnanců. Pro 7 bývalých zaměstnanců by to byl jeden z důvodů, proč by se ve společnosti bývali rozhodli zůstat. Dalším způsobem pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců je zlepšení způsobu řízení projektů, což koreluje se zjištěnými příčinami vedoucími k rezignacím. 76 respondentů odpovědělo, že by se jejich spokojenost zvýšila. Společně s 11 respondenty, kteří si přáli změnu nadřízeného, to znamená 42 % lidí, pro které způsob vedení znamená zhoršení jejich pracovní spokojenosti.

Graf 25 - Způsoby zlepšení spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných dotazníkovým šetřením

Respondenti měli v závěru dotazníku možnost vyjádřit své náměty a připomínky, proč jsou ve společnosti nespokojení, co by si přáli změnit. Některé z těchto odpovědí jsou uvedeny v příloze 3 – náměty a připomínky současných zaměstnanců a v příloze 4 – náměty a připomínky bývalých zaměstnanců.

8.3 Vyhodnocení výzkumných otázek

V této kapitole budou vyhodnoceny výzkumné otázky stanovené před samotným průzkumem. První výzkumná otázka 1 uváděla, že pro více než 60 % respondentů bude hlavním důvodem pro odchod z firmy nevyhovující komunikace. Tuto výzkumnou otázku se provedeným průzkumem nepodařilo potvrdit, jelikož příčinou pro odchod z firmy byla nespokojenost s komunikací pouze pro 17 % všech respondentů. Nicméně to byl 4. nejzávažnější důvod.

Druhou výzkumnou otázkou 2 bylo, že mezi nejzávažnějšími důvody k odchodu bude způsob vedení či nespokojenost s přímým nadřízeným. To se podařilo potvrdit pomocí

grafu 24, který tuto příčinu staví na první místo a také v grafu 25, kde jako druhý způsob zlepšení spokojenosti je právě zlepšení kvality vedení.

Výzkumnou otázku 3 se také podařilo potvrdit. Finanční ohodnocení je nejdůležitějším kritériem spokojenosti pro téměř 65 % respondentů. To podporuje i fakt, že druhou hlavní příčinou odchodu zaměstnanců byla nízká mzda.

Poslední výzkumnou otázku 4, totiž že méně než 30 % respondentů je nespokojeno s rozvržením pracovní doby, podporuje graf 20. Ten ukazuje, že pro méně než 21 % respondentů je pracovní doba důležitá. Mezi příčinami k odchodu ani mezi způsoby, jak zlepšit spokojenost, tako možnost není vůbec zahrnuta, jelikož žádný z respondentů možnost nespokojenosti s pracovní dobou nezvolil.

9 NÁVRH ŘEŠENÍ

Pokud se nebude zvyšovat počet zaměstnanců pomocí náboru a trend rezignací bude pokračovat podobně jako v minulých sledovaných obdobích, znamenalo by to snížení počtu zaměstnanců minimálně o 24 %. To by znamenalo vyšší tlak na ostatní zaměstnance, jelikož by chyběl dostatečný počet lidí na zadanou práci (Vnoučková, 2013, p. 13).

Právě proto je potřeba přijmout taková opatření, která povedou ke snížení nespokojenosti zaměstnanců a ke stabilizaci fluktuace. Tato kapitola obsahuje několik návrhů pro implementaci ve vybraném podniku.

Práce vedoucích pracovníků

V dotazníkovém průzkumu respondenti velmi často uváděli, že by byli ve společnosti mnohem spokojenější, kdyby zde byla lepší organizace práce a systematické vedení. Vzdělávání vedoucích pracovníků v oblastech, jako je leadership a personální řízení, by mohlo pomoci spíše technicky orientovaným manažerům, kteří nejsou tolik zkušení, co se týká vedení lidí. Zároveň by byla vhodná úzká spolupráce vedoucích pracovníků s oddělením Talent Development pod záštitou personálního útvaru. Pracovníci tohoto oddělení by mohli lépe zachytit, že zaměstnanec projevuje svou nespokojenost a poradit pak manažerovi, jak s takovým zaměstnancem dále pracovat a jak ho lépe motivovat.

V této oblasti si zaměstnanci stěžovali také na chaotické vedení projektů a práce. Bylo by tedy dobré zavést systém předávání technických znalostí a informací potřebných k práci zaměstnanců, aby se zamezilo komunikačnímu šumu. Každý vedoucí pracovník by tedy měl nominovat svého zástupce, který bude mít všechny potřebné informace například během jeho nepřítomnosti. Zároveň by měl vždy celý tým pracující na jednom projektu sdílet informace. Každý zaměstnanec by měl také pracovat pouze na jednom projektu, a ne být alokován ve více týmech. Rozptyluje to jeho pozornost a neodvede potom tak kvalitní práci.

Revize procesů

Dalším zásadnějším nedostatkem byla z pohledu zaměstnanců špatná dohledatelnost informací, norem, procesů a také přílišná zkostnatělost pravidel. Některé procesy, zejména IT, vnímají zaměstnanci jako příliš složité a v mnoha případech nepotřebné. Řešením by mohlo být revidovat současné procesy se zaměření na IT. Ve spolupráci s vedením jednotlivých týmů je nutné najít kompromis a možné zjednodušení, které napomůže nejen spokojenosti zaměstnanců, ale také omezí administrativu spojenou s těmito procesy. V případě, že některé procesy nelze změnit s přijatelnými náklady, oddělení, které je má na starosti, by mělo být schopno vysvětlit, proč tomu tak je.

Práce z domova

Další návrh řešení se týká pracovní doby a její flexibilní formy. Ačkoliv z průzkumu nevyplynulo, že je rozvržení pracovní doby důvodem k odchodu zaměstnanců, mnoho z nich se v námětech na zlepšení vyjádřilo, že by uvítali flexibilnější pracovní dobu ve formě práce z domova, která nebude vázaná na konkrétní den. Řešením je rozšířit současné možnosti práce z domova, kterou mají zaměstnanci schválenou vždy na konkrétní den v týdnu. Flexibilní možnost pracovat z domova je standardem dnes již téměř v každé společnosti, která zaměstnává vývojáře.

Sdílení know-how

Z průzkumu také vyplynulo, že jednou z příčin k odchodu a důvodem k nespokojenosti, je nemožnost kariérního postupu a nespokojenost s možnostmi rozvoje a systémem vzdělávání. Někteří uvedli, že zde chybí individuální rozvoj a vzdělání je realizováno pouze několikahodinovými školeními, kde chybí praktické ukázky. Ve společnosti XY pracuje mnoho odborníků, kteří mají jedinečné know-how, ale bohužel ve většině případů nemají prostor předávat jej dál. Způsob, jakým by se zejména technické znalosti mohly šířit mezi vývojáři, by bylo vyhrazení časového prostoru technické schůzky, tzv. „Technical sessions“, kde by vždy některý z odborníků předal své znalosti a zkušenosti ostatním, kteří by se přihlásili.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současnou situaci z pohledu nežádoucí fluktuace zaměstnanců a na základě vyhodnocení získaných dat se pokusit navrhnout řešení vedoucí ke stabilizaci.

Celá práce byla rozdělena na dva logické celky – na část teoretickou a na část praktickou. V teoretické části práce byly uvedeny hlavní odborné poznatky související s tématem fluktuace, ale i pracovní spokojenosti či motivace, které spolu neodmyslitelně souvisí. Zároveň zde byly představeny metody měření fluktuace, zejména výpočet míry odchodů, která byla použita pro výpočet konkrétních dat v praktické části.

Praktická část práce vycházela z teoretických poznatků a z dat, které se podařilo získat od personálního oddělení společnosti, a především z dotazníkového šetření. Nejprve zde byla analyzována fluktuace ve společnosti v období 2016–2018, kdy nejkritičtější míra fluktuace byla zatím zjištěna v roce 2017. Je ovšem potřeba dodat, že rok 2018 není dokončeným obdobím, takže míra fluktuace za rok není známa. Za první čtvrtletí je ale míra fluktuace již 6,51 %. V porovnání s mírou fluktuace za první čtvrtletí roku 2017 (necelé 2 %) tato hodnota vyrostla a naznačuje další zvýšení fluktuace během roku 2018.

Poté byla vyhodnocena data získaná dotazníkovým šetřením. Toho se zúčastnilo celkem 207 respondentů, z toho 178 současných zaměstnanců společnosti a 30 bývalých zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců, kterým byl dotazník zaslán, odpovědělo 59 %. Dotazník byl rozposlán ve dvou vyhotoveních obsahujících 20 otázek – jedna verze pro současné zaměstnance a druhá verze pro bývalé zaměstnance (viz příloha č. 1 a příloha č. 2). Jednotlivé otázky se soustředily na pracovní spokojenost zaměstnanců, příčiny zvažování jejich odchodu a motivačními faktory.

Po vyhodnocení průzkumu vyplynulo, že nejčastější příčinou vedoucí k odchodu zaměstnanců je nespokojenost se způsobem vedení (vedení projektů, nadřízeného). Překvapivé je, že nespokojenost s finančním ohodnocením nefigurovala na prvním místě. Zároveň se pomocí průzkumu podařilo potvrdit 3 ze 4 stanovených výzkumných otázek, a to, že mezi hlavními důvody bude nespokojenost s vedením, pro více než 60 % respondentů bude nejdůležitějším kritériem spokojenosti finanční ohodnocení a v neposlední řadě to, že méně než 30 % respondentů nevidí pracovní dobu jako důvod k nespokojenosti. Nepodařilo se potvrdit jedinou výzkumnou otázku, která předpovídala, že pro alespoň 60 % respondentů bude hlavním důvodem k odchodu nevyhovující komunikace.

Z dotazníkového výzkumu dále vyplynulo, že 24 % respondentů plánuje opustit současné zaměstnaní v rámci jednoho roku. Převede-li se toto číslo na počet zaměstnanců ve firmě, znamená to odchod až 106 lidí do konce března 2019. Nabízí se zamyšlení nad možnou souvislostí se zjištěnou mírou fluktuace za první čtvrtletí 2018. Totiž při předpokladu, že počet odchodů bude každý měsíc stejný a celkový počet zaměstnanců ve firmě se nezmění, na konci roku 2018 bude hodnota míry fluktuace 26 %.

Dle informací získaných dotazníkovým šetřením bylo v závěrečné části práce navrženo několik řešení, které by mohly pomoci ke stabilizaci aktuálně zvýšené nežádoucí fluktuace a mohly by také vést k větší spokojenosti současných zaměstnanců. Jedná se hlavně o revizi zaběhlých procesů a větší míru sdílení know-how mezi jednotlivými odborníky ve společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

CASCIO, Wayne F. a John W. BOUDREAU, 2011. *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. 2nd ed. New Jersey: Pearson Education. ISBN 978-0-13-707092-3.

DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.

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

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.

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

PAVLICA, Karel, 2000. *Sociální výzkum, podnik a management: Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1925-4.

ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7019-X.

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2., upr. vyd. Praha: Adart. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-02-8.

WERTHER, William B. a Keith DAVIS, 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0504-X.

Elektronické zdroje

KOLINGEROVÁ GRUNTOVÁ, Hana, 2015. *Evaluační teorie a praxe: Indikátory pro hodnocení výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů* [online]. 2015(1) [cit. 2018-03-29]. ISSN 2336-1158.

REIß, Christian, 2007. Fluktuation. *Personaler Online* [online]. Oberhausen: Personaler Online, 2014 [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html

Zaměstnanost, nezaměstnanost, *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost__nezamestnanost__prace

Cambridge Dictionary [online], 2018. Cambridge University: Cambridge University Press [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/turnover

Český statistický úřad: Zaměstnanost, nezaměstnanost [online], 2018. Praha: ČSÚ [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost__nezamestnanost__prace

OECDiLibrary: Average usual weekly hours worked - averages [online], 2018. Rosewood: OECD [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: http://www.oecd-ilibrary.org/employment/data/hours-worked/average-usual-weekly-hours-worked-averages__data-00306-en?isPartOf=/content/datacollection/lfs-hw-data-en

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Křivka přežití 17
Obrázek 3 - Cyklické schéma motivace 22
Obrázek 4 - Model procesu motivace 23

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Případová studie: náklady na fluktuaci 1 zaměstnance 12
Tabulka 2 - Doporučení pro prevenci vůči fluktuaci 14
Tabulka 3 - Příčiny vedoucí k fluktuaci podle Shlukové analýzy 15
Tabulka 4 - Odcházející pracovníci podle délky zaměstnání 18
Tabulka 5 - Celková spokojenost respondentů 45

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Věková struktura zaměstnanců 32
Graf 2 - Délka pracovního poměru 32
Graf 3 - Fluktuace v roce 2016 33
Graf 4 - Počet zaměstnanců 2016 34
Graf 5 - Fluktuace v roce 2017 35
Graf 6 - Počet zaměstnanců 2017 36
Graf 7 - Fluktuace v roce 2018 37
Graf 8 - Počet zaměstnanců 2018 37
Graf 9 - Fluktuace celkem 38
Graf 10 - Počet pracovníků vs. fluktuace 39
Graf 11 - Míra odchodů 2016-2018 40
Graf 12 - Pohlaví respondentů 42
Graf 13 - Věkové složení respondentů 43
Graf 14 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů 43
Graf 15 - Pracovní zařazení respondentů 44
Graf 16 - Délka pracovního poměru 45
Graf 17 - Celková spokojenost podle pracovního zařazení 46
Graf 18 - Spokojenost s přímým nadřízeným 47
Graf 19 - Spokojenost se vzděláváním a možnostmi rozvoje 48
Graf 20 - Motivační faktory 49
Graf 21 - Hodnocení platového ohodnocení 49
Graf 22 - Hodnocení poskytovaných benefitů 50
Graf 23 - Plán pro změnu zaměstnání z pohledu času 51
Graf 24 - Důvody vedoucí k rezignacím 51
Graf 25 - Způsoby zlepšení spokojenosti 52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 – Dotazník pro současné zaměstnance

Příloha č.2 – Dotazník pro bývalé zaměstnance

Příloha č.3 – Náměty a připomínky současných zaměstnanců

Příloha č.4 – Náměty a připomínky bývalých zaměstnanců

Příloha č. 1 – Dotazník pro současné zaměstnance

Vážení zaměstnanci,
pracuji na HR oddělení, a proto bych toho ráda využila k vypracování své bakalářské práce na téma Analýza fluktuace zaměstnanců. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku.
Nejedná se o průzkum spokojenosti a chtěla bych Vás ujistit, že dotazník je naprosto anonymní a
informace, které v něm uvedete nebudou využity jinak než pro účely bakalářské práce.
Vyplnění dotazníku nezabere víc než 3 minuty. Některé otázky jsou nepovinné.
Mockrát děkuji za Váš čas.

Zuzana Herainová

*Povinné pole

1. Pohlaví: *
   - žena
   - muž
2. Váš věk: *
   - do 29 let
   - 30 - 35 let
   - 36 - 40 let
   - 41 - 45 let
   - 46 - 50 let
   - 51 - 55 let
   - 56 let a více
3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání *
   - Základní
   - Vyučen
   - Středoškolské s maturitou
   - VŠ - bakalářské
   - VŠ - magisterské
   - Doktorské
4. Jak dlouho pracujete u společnost XY? *
   - méně než 1 rok
   - 1 - 3 roky
   - 4 - 7 let
   - 8 let a déle
5. Máte pocit, že jste při nástupu měl/a dostatečný čas na zapracování? *
   - ano
   - spíše ano
   - spíše ne
   - ne
   - Jiné:
6. Jak jste celkově spokojen/a ve své práci? *
   - velmi spokojen/a
   - spíše spokojen/a
   - spíše nespokojen/a

- velmi nespokojen/a

7. Jak jste spokojen/a se svým přímým nadřízeným v zadávání a ověřování plněných úkolů? *
    - ano
    - spíše ano
    - spíše ne
    - ne
8. Jak jste spokojen/a se svým přímým nadřízeným v oblasti řešení problémů? *
    - ano
    - spíše ano
    - spíše ne
    - ne
9. Jak jste spokojen/a se svým přímým nadřízeným v komunikaci s Vámi a s kolegy? *
    - ano
    - spíše ano
    - spíše ne
    - ne
10. Jak jste spokojen/a se svým přímým nadřízeným, co se týká jeho odbornosti? *
    - ano
    - spíše ano
    - spíše ne
    - ne
11. Řekl/a byste, že je Vaše finanční ohodnocení odpovídající za práci, kterou odvádíte? *
    - ano
    - spíše ano
    - spíše ne
    - ne
12. Z pohledu Vaší budoucí kariéry, uvažujete o tom: *
    - změnit zaměstnání co nejdříve
    - změnit zaměstnání v rámci 1 roku
    - změnit zaměstnání v rámci několika let
    - pokud možno zůstat v zaměstnání dlouhodobě
13. Pokud o změně uvažujete, z jakého důvodu? Označte prosím max. 3 možnosti.
    - nízká mzda
    - špatné vztahy
    - nespokojenost s nadřízeným/vedením
    - nemožnost dalšího vzdělávání / kariérního postupu
    - nezajímavá práce
    - nejistota práce
    - nemožnost seberealizace
    - rodinné důvody
    - nedostatek uznání
    - nevyhovující komunikace
    - work/life balance
    - nespokojenost se způsobem řízení projektů
    - Jiné:
14. Co by změnilo Váš názor na to změnit současnou pozici? Označte prosím max. 3 možnosti.
    - zvýšení mzdy
    - poskytnutí jiných benefitů
    - zlepšení pracovních podmínek
    - jistota zaměstnání

- zlepšení pracovních vztahů
- změna nadřízeného
- možnost kariérní postupu
- work/life balance
- lepší způsob řízení projektů
- Jiné:

15. Co je pro Vás z hlediska motivace v zaměstnání nejdůležitější? Označte prosím max. 3 možnosti. *
    - mzda, finanční odměna
    - jistota zaměstnání
    - seberealizace
    - dobré pracovní vztahy
    - pracovní doba
    - možnost zvyšování kvalifikace
    - větší volnost při rozhodování
    - otevřená komunikace
    - uznání
    - dobrý nadřízený
    - Jiné:
16. Kolikrát jste v minulosti změnil/a zaměstnání? *
    - 0 - 1x
    - 2 - 3x
    - 4 - 6x
    - 7x a více
17. Jaká je oblast Vašeho pracovního zařazení
    - Engineering
    - Administrativa (HR, Assistants, Finance, IT,...)
    - Leader/Manager
    - Jiné:
18. Jak hodnotíte poskytování možností vzdělávání a osobního rozvoje? *
    - velmi dobře
    - spíše dobře
    - spíše špatně
    - velmi špatně
    - Jiné:
19. Jak hodnotíte poskytované benefity? *
    - dobře
    - spíše dobře
    - spíše špatně
    - špatně
    - Jiné:
20. Máte nějaká připomínky nebo náměty vedoucí k Vaší větší spokojenosti ve společnosti?

Příloha č. 2 – Dotazník pro bývalé zaměstnance

Vážení,
pracuji na HR oddělení, a proto bych toho ráda využila k vypracování své bakalářské práce na téma
Analýza fluktuace zaměstnanců. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku.
Nejedná se o průzkum spokojenosti a chtěla bych Vás ujistit, že dotazník je naprosto anonymní a
informace, které v něm uvedete nebudou využity jinak než pro účely bakalářské práce.
Vyplnění dotazníku nezabere víc než 3 minuty. Některé otázky jsou nepovinné.
Mockrát děkuji za Váš čas.

Zuzana Herainová

*Povinné pole

1. Pohlaví: *
   - žena
   - muž
2. Váš věk: *
   - do 29 let
   - 30 - 35 let
   - 36 - 40 let
   - 41 - 45 let
   - 46 - 50 let
   - 51 - 55 let
   - 56 let a více
3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání *
   - Základní
   - Vyučen
   - Středoškolské
   - VŠ - bakalářské
   - VŠ - magisterské
   - Doktorské
4. Jak dlouho jste pracoval/a pro společnost XY? *
   - méně než 1 rok
   - 1 - 3 roky
   - 4 - 7 let
   - 8 let a déle
5. Máte pocit, že jste při nástupu měl/a dostatečný čas na zapracování? *
   - ano
   - spíše ano
   - spíše ne
   - ne
   - Jiné:
6. Jak jste byl/a celkově spokojen/a ve společnosti XY? *
   - velmi spokojen/a
   - spíše spokojen/a

- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

7. Jak jste byl/a spokojen/a se svým přímým nadřízeným v zadávání a ověřování plněných úkolů? *
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Jak jste byl/a spokojen/a se svým přímým nadřízeným v oblasti řešení problémů? *
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Jak jste byl/a spokojen/a se svým přímým nadřízeným v komunikaci s Vámi a s kolegy? *
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Jak jste byl/a spokojen/a se svým přímým nadřízeným, co se týká jeho odbornosti? *
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11. Řekl/a byste, že bylo Vaše finanční ohodnocení odpovídající pro odvedenou práci? *
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Jak dlouho jste uvažoval/a o tom, že změníte zaměstnání? *
- bylo to jednorázové rozhodnutí
- v rámci několika dnů
- v rámci týdnů
- dlouhodobě
- Jiné:

13. Jaké byly hlavní důvody Vašeho odchodu?
Zaškrtněte všechny platné možnosti.
- nízká mzda
- špatné vztahy
- nespokojenost s nadřízeným/vedením
- nemožnost dalšího vzdělávání / kariérního postupu
- nezajímavá práce
- nejistota práce
- nemožnost seberealizace
- rodinné důvody
- nedostatek uznání
- nedostatečná komunikace
- work/life balance
- nespokojenost se způsobem řízení projektů
- Jiné:

14. Bylo něco, co by bývalo změnilo Vaše rozhodnutí společnost opustit?
Zaškrtněte všechny platné možnosti.
- zvýšení mzdy
- poskytnutí jiných benefitů
- zlepšení pracovních podmínek
- jistota zaměstnání
- zlepšení pracovních vztahů
- změna nadřízeného
- možnost kariérní postupu
- zajímavější práce
- mé rozhodnutí by nic nezměnilo
- work/life balance
- lepší způsob řízení projektů
- Jiné:

15. Co je pro Vás z hlediska motivace v zaměstnání nejdůležitější? *
Zaškrtněte všechny platné možnosti.
- mzda, finanční odměna
- jistota zaměstnání
- seberealizace
- dobré pracovní vztahy
- pracovní doba
- možnost zvyšování kvalifikace
- větší volnost při rozhodování
- otevřená komunikace
- uznání
- dobrý nadřízený
- Jiné:

16. Kolikrát jste v minulosti změnil/a zaměstnání? *
- 0 - 1x
- 2 - 3x
- 4 - 6x
- 7x a více

17. Jaké bylo Vaše pracovní zařazení?
- Engineering
- Administrativa (Assistants, HR, IT, Finance,...)
- Leader/Manager
- Jiné:

18. Jak hodnotíte poskytování možností vzdělávání a osobního rozvoje? *
- velmi dobře
- spíše dobře
- spíše špatně
- velmi špatně
- Jiné:

19. Jste spokojen/a ve Vašem současném zaměstnání? *
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20. Napište prosím pár slov o tom, v čem jste ve Vašem současném zaměstnání spokojenější než ve společnosti XY:
21. Máte nějaké další připomínky nebo náměty, které jsou pro Vás z hlediska spokojenosti, důležité?

Příloha č. 3 – Náměty a připomínky současných zaměstnanců

- Lepší řízení projektů, Home-office, který není vázaný na konkrétní den
- Místo benefitů bych uvítal vyšší mzdu. Například bych obětoval týden dovolené za vyšší plat.
- Firemní procesy a nástroje neodpovídají 21. století, těžce demotivují, nemají přidanou hodnotu, nikomu nepomáhají a jsou absolutně nepřehledné a nezmapované.
- Finančně neflexibilní benefity v návaznosti na vývoj na trhu práce.
- Pracovat na maximálně dvou projektech
- Větší důraz na work/life balance.
- Oddělení jako IT, HR atd. by měli být podporou (pro vývoj), ne břemeno.
- Větší autonomie společnosti, větší zodpovědnost, a tím i pravomoce manažerů. umět prioritizovat
- Lepší komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými odděleními a s vedením společnosti.
- Vedení projektů / management / globální plánování by mohl byt lepší. Praha je na tom dobře, ale jsou projekty, které jsou v v problémech kvůli nezvladatelnému vedení.
- Multisport karta, lepší péče o stávající zaměstnance (minimálně srovnatelné podmínky jako jsou nabízeny uchazečům o práci)
- Velice špatný přístup k ergonomii pracoviště – špatné stoly, myši apod.
- Zvýšit headcount a tím snížit pracovní zátěž
- Chybí mi manuály a podklady a postupy při zapracování nového zaměstnance v prvních 3 měsících.
- Zefektivnění některých procesů, které zbytečně zdržují od práce (typicky instalace a aktualizace SW, 5S řeší pořádek na stole ale nepřehledný - spíše žádný systém v ukládání dat nikomu nevadí). Zefektivnění používaných nástrojů (typicky PLM) Zpřehlednění struktury (mnohdy nevím na koho se obrátit při řešení problémů)
- Mělo by se určitě zlepšit dlouhodobé plánování a projektové řízení.
- Určitě zlepšení pracovních podmínek , navýšení mezd a bonusů , větší motivace k práci a více vzdělávání a proškolení zaměstnanců v oblasti odbornosti pro další vývoj.
- Chybějící komunikace a předávání technických znalostí mezi projekty, chybějící vedení SW projektů po architektonické stránce, hluk kvůli openspace.
- Větší podpora z vyššího managementu (QM, R&D, právní kancelář,...) Dohledatelnost informací, norem, předloh,... - špatná orientace, kde co je Chybí soukromí, rušivé vlivy z prostředí, horší soustředění se na činnost - udělat přepážky, stěny,.... Home-office - vzhledem k rodinným důvodům

- Změna pracovní doby - pracovníci v oblasti engineering by, dle mého názoru, mohli mít volnou pracovní dobu. Minimálně si myslím, že by bylo vhodné změnit pracovní dobu z 8,5h na 8h započtením přestávky na oběd.
- Osobně mi hodně vadí vázání na pracovní dobu více než na výkony. V případě návrhu je důležitější nápad a ten nechodí od osmi do půl páté.
- Snížit míru chaosu v organizaci práce. Plánovat úkoly systematicky. Informovat inženýry o stavu projektu ze strany managementu, resp. pracovníků, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem.
- Větší možnost práce z domova
- Nenechat řídit celou firmu financemi.
- Měla by se zlepšit činnost podpůrných oddělení: IT, Finance

Příloha č. 4 – Náměty a připomínky bývalých zaměstnanců

- Manažery nepřetěžovat, dostatečně jim vysvětlit jejich povinnosti a pravomoci. Zlepšit zapracování nových lidí. Podívejte se, jak se k zaměstnancům chovají jinde - dejte lidem větší prostor k realizaci a najděte si opravdové projekt manažery, kteří ví jak na to (Prince2 nebo PMP jako minimum).
- jsou manažeři, kteří do firmy zaměstnance přitahují a jsou manažeři, kteří "nutí" zaměstnance odejít
- důsledným tlakem na efektivitu práce lze docílit snížení požadavku na počet zaměstnanců (řízením projektů počínaje a řešením jen toho, co má přidanou hodnotu konče)
- Otevřené jednání

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 Herainová

V Praze dne: 02. 05. 2018 Podpis:

Jméno	**Oddělení/ Pracoviště**	**Datum**	**Podpis**