



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Analysis of Employee Turnover

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Klára Šimonová

RAMBOUSKOVÁ

KATEŘINA

**2019**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Rambousková	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	469449
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a Management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název bakalářské práce anglicky:  
Analysis of Employee Turnover

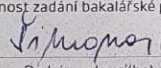
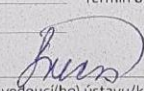
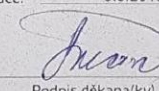
Pokyny pro vypracování:  
Cíl: Popsat problém fluktuace zaměstnanců, analyzovat nejčastější důvody fluktuace a následně navrhnout vhodná doporučení.  
Přínos: Návrh vhodného doporučení na základě provedené analýzy fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti.  
Osnova:  
I. ÚVOD; II. TEORETICKÁ ČÁST - fluktuace, charakteristika, druhy, výpočet, důvody, náklady III. PRAKTICKÁ ČÁST - představení společnosti, analýza fluktuace ve vybrané společnosti, doporučení; IV. ZÁVĚR

Seznam doporučené literatury:  
ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada, 2015  
BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 2018.  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšíř. a doplň. vydání. Praha: Management Press, 2009.  
VNOUČKOVÁ, L. Fluktuace a retenace zaměstnanců. Praha: Adart, 2013.

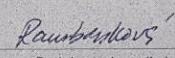
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Klára Šimonová - MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2018      Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018  
Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2020

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

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

13-03-2019	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Rambousková, Kateřina. *Analýza fluktuace ve vybrané společnosti*. Praha: ČVUT 2019.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**



## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne: 05. 05. 2019

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí Ing. Kláře Šimonové, za cenné rady a ochotu.

Dále bych tímto ráda poděkovala společnosti, která mi umožnila provést výzkum a poskytla informace.

# **Abstrakt**

Cílem bakalářské práce je popsat problém fluktuace zaměstnanců, analyzovat nejčastější důvody fluktuace a navrhnout vhodná doporučení. Teoretická část této práce popisuje, jaké jsou druhy fluktuace, jakým způsobem lze fluktuaci měřit a jaké jsou nejčastější důvody fluktuace zaměstnanců. Praktická část se zabývá problémem fluktuace ve vybrané společnosti, uvádí výpočet míry fluktuace a indexu stability za určité období. Dále tato práce zjišťuje pomocí dotazníkového šetření potenciální důvody k odchodu zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě výsledků dotazníkového šetření je navrženo vhodné doporučení pro vybranou společnost.

## **Klíčová slova**

Fluktuace zaměstnanců, druhy fluktuace, důvody odchodů zaměstnanců, proces odcižení, měření fluktuace, motivace, spokojenost.

# **Abstract**

The aim of this bachelor thesis is to describe the issue of employee turnover, analyse the most common reasons of the turnover and suggest appropriate recommendations. The theoretical part of this bachelor thesis describes the types of turnover, how we can measure turnover and what are the most common reasons of employee turnover. The practical part deals with the problem of employee turnover in a chosen company, introduces the measuring of turnover and the stability index for a certain period. Furthermore, it uses the questionnaire survey to identify potential reasons of leaving employees in the selected company. It suggests proper recommendations for the selected company, based on the results of the questionnaire survey.

## **Key words**

Employee Turnover, types of turnover, reasons for employee turnover, the process of alienation, measuring turnover, motivation, satisfaction.



# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>7</b>
1.1 Vliv personálních činností na fluktuaci .....	7
<b>2 Fluktuace zaměstnanců</b> .....	<b>9</b>
2.1 Druhy fluktuace .....	10
2.1.1 Důsledky fluktuace .....	12
2.2 Měření míry fluktuace.....	12
2.2.1 Míra fluktuace.....	12
2.2.2 Index stability .....	14
2.4 Důvody fluktuace.....	16
2.4.1 Proces odcizení .....	16
2.4.2 Nejčastější důvody .....	17
2.4.3 Očekávání zaměstnance v pracovním prostředí .....	19
<b>3 Motivace</b> .....	<b>20</b>
3.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	21
3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	22
3.3 Teorie X a Y.....	24
3.4 Spokojenost zaměstnance na pracovišti .....	24
3.5 Demotivace a nespokojenost.....	25
<b>4 Metodologie</b> .....	<b>28</b>
<b>5 O společnosti XY, a.s.</b> .....	<b>29</b>
5.1 Motivace zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. ....	31
5.2 Měření míry fluktuace.....	34
5.3 Index stability.....	36
5.4 Nejčastější důvody k odchodů zaměstnanců .....	37

<b>6 Dotazníkové šetření .....</b>	<b>37</b>
<b>7 Shrnutí a návrh doporučení .....</b>	<b>52</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>55</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>57</b>
<b>Elektronické zdroje .....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>59</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>59</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>60</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>60</b>
<b>Příloha 1 – Dotazník .....</b>	<b>61</b>

# Úvod

Bakalářská práce se zabývá analýzou fluktuace zaměstnanců. Zaměřuje se na nejčastější důvody odchodů zaměstnanců z organizace a na důsledky, které jsou s tímto spojené. Fluktuace zaměstnanců nemusí být jen negativní, ale může být také pro podnik prospěšná. Pomocí obměny zaměstnanců firma získává nové informace a podněty.

Zaměstnanci patří mezi nejdůležitější zdroje v podniku. Jsou nositeli informací, dovedností, vědomostí a mnohdy na nich závisí existence celé organizace. Proto je třeba se na zaměstnance zaměřovat, motivovat je a zajišťovat, aby zaměstnanci, kteří jsou pro podnik důležití, neodcházel.

Cílem této práce je popsat problém fluktuace zaměstnanců, analyzovat nejčastější důvody a následně navrhnout vhodná doporučení.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická, vypracovaná na základě odborné literatury a dále za použití internetových zdrojů. Druhá část je praktická, ve které je popisována fluktuace u vybrané společnosti.

Teoretická část je rozdělena na tři hlavní kapitoly. V první kapitole je fluktuace zasažena do kontextu řízení lidských zdrojů a také je zde popsán vliv vybraných personálních činností na fluktuaci. Následující kapitola se zaměřuje na samotnou fluktuaci, jaké jsou její druhy a důsledky. Tato kapitola popisuje metody výpočtu míry fluktuace a indexu stability. Dále charakterizuje nejčastější důvody odchodu ze zaměstnání. Poslední kapitola teoretické části pojednává o motivaci a spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, o významných motivačních teoriích a o důvodech spokojenosti na pracovišti.

Praktická část řeší fluktuaci ve vybrané společnosti, kde analýza probíhá na základě zpracování sekundárních dat a dotazníkového šetření. Za pomoci dotazníkového šetření je navrženo vhodné doporučení pro vybranou společnost.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je považováno za nejmodernější koncepci v oblasti personální práce. Orientuje se více na jednotlivce a jeho práci v organizaci. Lidé se stávají pro podnik nejdůležitější složkou, jsou zdrojem informací a nových nápadů. Podáváním vysokých a stabilních výkonů napomáhají k plnění strategických cílů organizace. Řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitější složkou v organizaci (Koubek 2009, s. 15).

Armstrong (2015, s. 47) definoval řízení lidských zdrojů jako: „*Strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“

Řízení lidských zdrojů využívá strategických přístupů k personální práci a všem personálním činnostem. Zaměřuje se na personální práci a na personální činnosti z dlouhodobého hlediska a napomáhá tak k dosažení strategických cílů organizace. Řízení lidských zdrojů zohledňuje vliv vnějších faktorů a fungování lidských zdrojů v organizaci. Vnější faktory zahrnují politické, ekonomické, sociálně – kulturní faktory, technologické faktory, demografický vývoj populace, způsob a životní hodnoty lidí a další. Personální práce se stává součástí každodenní činnosti vedoucích pracovníků. Na manažery přechází více personálních činností a personální oddělení potom plní funkci poradenskou, metodologickou a kontrolní (Koubek 2009, s. 15).

Nejobecnější funkcí řízení lidských zdrojů je tedy neustálé zlepšování výkonu a dosažení celkové úspěšnosti organizace. Mezi nejobecnější cíl řízení lidských zdrojů patří neustálé zlepšování výkonnosti organizace a stoupaní její úspěšnosti. Hlavním cílem je zajistit lidské zdroje tak, aby úspěšně naplňovaly strategické cíle organizace (Čopíková a kol. 2015, s. 4).

## 1.1 Vliv personálních činností na fluktuaci

Jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů můžeme nazvat jako tzv. personální činnosti. Mezi jednotlivé úkoly patří vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy, péče o zaměstnance, personální informační systém. Dále zařazujeme mezi personální činnosti například průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů a zjišťování informací a v neposlední řadě dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek 2009, s. 20–22).

Některé personální činnosti mají vliv na případnou fluktuaci zaměstnanců, a proto je vhodné jim věnovat pozornost.

Každá organizace by měla najít vhodné pracovníky, kteří jsou pro organizaci nezbytně důležití. V mnoha případech na nich závisí existence celé organizace (Bláha 2013, s. 96). Cílem získávání zaměstnanců je oslovit a nalákat dostatečné množství kandidátů na novou pracovní pozici, kteří splňují kritéria stanovené organizací. Kritéria jsou například dosažené vzdělání, zkušenosti a schopnosti daného uchazeče, zdravotní stav a ostatní schopnosti (Šikýř 2016, s. 95). Pracovní pozici je třeba řádně popsat. Je třeba také upřesnit zařazení do organizační struktury společnosti, specifikovat formy motivace a odměňování tak, aby byli zaujati ti zaměstnanci, kteří budou mít odpovídající vzdělání, zkušenosti, osobnostní předpoklady a přístup, který bude v souladu s podnikovým klimatem. Tímto způsobem lze přilákat vhodné uchazeče, u kterých se předpokládá, že by v organizaci mohli setrvat delší dobu (Vnoučková 2013, s. 49).

Adaptace pracovníků jako další personální činnost hraje důležitou roli v rozvoji nově přijatého zaměstnance a má vliv na jeho budoucí spokojenost v organizaci (Vnoučková 2013, s. 50). Cílem adaptace je přivítat nové pracovníky, poskytnout jim nezbytné informace tak, aby se co nejrychleji začlenili a mohli začít pracovat. Účelem je například překonat počáteční nejistotu a snížit pravděpodobnost, že zaměstnanec organizaci brzy opustí (Armstrong 2015, s. 310). Adaptace zaměstnance může být pracovní a sociální. Pracovní adaptace je systematický proces, který probíhá pod vedením vedoucího pracovníka (Bláha 2013, s. 106). Sociální adaptace je začlenění do kolektivu, seznámení se firemním prostředím a spolupracovníky, kulturou a hodnotami firmy. Tyto faktory sociální adaptace zaměstnanec porovnává se svými vnitřními hodnotami. Pokud dojde k souladu faktorů sociální adaptace a vnitřních hodnot, pracovník zůstává v organizaci. Pokud dojde k rozporu, který není překonán přizpůsobením se podmínkám, zaměstnanec opustí organizaci. Během adaptace může dojít k několika problémům. První problém nastává, pokud se původní představy pracovníka neshodují s realitou v organizaci. Druhý problém může být konflikt mezi spolupracovníky. Tento konflikt zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanec z organizace odejde (Vnoučková 2013, s. 51).

Hodnocení zaměstnanců slouží jako nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Pomocí tohoto nástroje je manažerům umožněno kontrolovat, usměrňovat a motivovat zaměstnance během vykonávání práce. Nástrojem pro hodnocení zaměstnanců je poskytování zpětné vazby. Zpětná vazba poskytuje hodnotící informace a dále

informace o skutečném pracovním výkonu. Měl by ji provádět vedoucí pracovník (Šikýř 2016, s. 122). Organizace by měla svým zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu, pokud chce, aby úsilí pracovníků zůstalo v souladu s firemními cíli a očekáváními nadřízených. Tento soulad slouží jako předpoklad pro motivaci zaměstnanců a jejich spokojenost (Branham 2009, s. 86).

Odměňování zaměstnanců patří mezi nejdůležitější motivační nástroje v organizaci a napomáhá k ovlivňování pracovního výkonu pracovníků. Odměňování by mělo být spravedlivé, motivační a transparentní (Bláha 2013, s. 108). V souvislosti s možnou fluktuací Branham (2009, s. 138) uvádí, že pokud zaměstnanec opustí organizaci kvůli platovým podmínkám, skutečný motiv odchodu je mnohem hlubší. Zaměstnanec má pocit méněcennosti a odměňování vidí jako nespravedlivé.

## 2 Fluktuace zaměstnanců

Současná ekonomická situace v České republice je příznivá. Přispívá k tomu také velmi nízká úroveň nezaměstnanosti, která je za poslední roky nejnižší. Podle Českého statistického úřadu (2018) dosáhla nezaměstnanost ve čtvrtém čtvrtletí roku 2018 pouhých 2 %. Vznikají nová pracovní místa a příležitosti. Lidé se o práci méně bojí a častěji mění své pracovní místo. Pro některé zaměstnavatele to může znamenat, že není dostatek pracovní síly. Poptávka po zaměstnancích převyšuje nabídku. Podniky tak mají problém s obsazováním nejen kvalifikovaných pracovníků, ale také s obsazováním běžných pracovních pozic. V České republice až 36 % zaměstnavatelů má problém najít vhodné uchazeče a obsadit tak volná pracovní místa (ManpowerGroup, 2018). Společnosti tak často zaměstnance „přetahují“ a pro zaměstnavatele je někdy obtížné udržet klíčové a kvalifikované pracovníky. Zaměstnavatel je nucen nabírat nové zaměstnance pro potřeby rozvoje podniku, ale také hledat náhradu za pracovníky, kteří odešli do jiného podniku (Bednář 2018, s. 11).

Pojem fluktuace

Význam slova fluktuace pochází z latinského výrazu „*fluctuare*“, který doslova znamená „kolísavý“. Označuje také „houpavý pohyb na vlnách“ a pohyb „sem a tam“. S pojmem fluktuace se můžeme setkat také v přírodních vědách a v matematice. V současné době našel tento výraz uplatnění v řízení lidských zdrojů (Vnoučková 2013, str. 13).

Vnoučková (2013, s. 13, podle Milkovich a Boudreau 1993) uvádí definici fluktuace jako odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin, bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.

Fluktuaci zaměstnanců bychom měli vnímat jako příchody a odchody lidí z organizace, a nejen jako odchody zaměstnanců z podniku (Armstrong 2007, str. 339).

Pro účely této bakalářské práce bude fluktuace zaměstnanců chápána, zejména v praktické části, pouze jako odchody zaměstnanců z podniku.

## **2.1 Druhy fluktuace**

Fluktuace zaměstnanců v organizaci je přirozená, ale měla by být v přijatelné míře. Dříve některé organizace vnímaly fluktuaci jako další náklad podnikání, který je pro podnikání přijatelný. Později tyto organizace začaly přicházet o své významné zaměstnance, kteří přecházeli k firmám, kde převládal názor, že každý odchod zaměstnance je nežádoucí a je považován za ztrátu. Přístup manažerů se mění v souladu s ekonomickými podmínkami. Pokud je hodně uchazečů o práci a zaměstnavatelé si své zaměstnance mohou více vybírat, důvody fluktuace zaměstnanců nikoho z vedení podniku nezajímají (Branham 2009, s. 20–21).

Podle Reiße (2014) existují tři druhy fluktuace:

- Přirozená – úmrtí zaměstnance, odchod zaměstnance do důchodu, mateřská či rodičovská dovolená, zdravotní důvody a další.
- Vnitřní, v rámci podniku – povýšení zaměstnanců, převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici, přeřazení zaměstnance na nižší pracovní pozici.
- Mimo podnik – všechny odchody, které souvisí s ukončením pracovního poměru zaměstnance, který poté nastupuje do jiné organizace.

Vnitřní fluktuace neboli také vnitřní mobilita v rámci podniku zahrnuje povýšení zaměstnanců, kde zaměstnanec v rámci podniku přechází na důležitější a náročnější pracovní pozici. Zlepšuje se tak jeho postavení v rámci organizační struktury podniku. Dalším významem povýšení je nejen zvýšení motivace povýšeného pracovníka, ale také lepší využití pracovních schopností zaměstnance, který má předpoklady pro úspěšné vykonávání významnější pracovní pozice. Převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici v rámci organizace znamená, že zaměstnanec je převeden na obdobnou pracovní pozici, kde obsah práce, význam a postavení v organizační struktuře je přibližně stejné jako u předchozího pracovního místa. Mezi vnitřní mobilitu v rámci podniku zahrnujeme také přeřazení zaměstnance na nižší pracovní pozici z hlediska



organizační struktury podniku. Tento jev bývá často doprovázen i snížením finančního ohodnocení a od takto převedených zaměstnanců lze očekávat spíše negativní reakce. Přeřadit zaměstnance na nižší pozici můžeme, pokud například dojde ke změně jeho zdravotního stavu a zaměstnanec není nadále schopný vykonávat práci na jeho aktuální pozici. Dalším důvodem k přeřazení může být, že zaměstnanec nepodává dostatečný pracovní výkon. Z pozice zaměstnance tento důvod vyvolává negativní reakce. Ve většině případů si nedokáže zaměstnanec přiznat, že jeho výkon byl nedostatečný, a tak obviňuje své okolí, tedy zaměstnavatele. Tato situace může negativně ovlivňovat pracovní prostředí a je třeba zvážit i jiné alternativy, jako například ukončení pracovního poměru (Koubek 2006, s. 224–227).

Pohyb pracovníků, kteří přicházejí do organizace a odcházejí z organizace, označujeme jako vnější mobilitu. Koubek rozděluje vnější mobilitu na aktivní a pasivní. Aktivní forma vyjadřuje proces získávání, výběr a přijímání lidí. Zaměřuje se na obsazování volných pracovních pozic. Pasivní formu vnější mobility tvoří způsoby ukončování pracovních poměrů. Propouštění, odchod zaměstnance do důchodu, podání výpovědi ze strany zaměstnance a úmrtí zaměstnance, lze považovat za trvalé ukončení pracovního poměru (Koubek 2006, s. 228).

Dále můžeme charakterizovat také fluktuaci řízenou a neřízenou. K řízené fluktuaci dochází při usměrňování zaměstnanosti v podniku. Při regulaci zaměstnanosti ve firmě dochází například k plánovanému propouštění zaměstnanců. Do této kategorie fluktuace můžeme zařadit také odchody sezónních pracovníků, dále také pracovníků, se kterými byl uzavřen pracovní poměr na dobu určitou. K neřízené fluktuaci zařazujeme dobrovolný odchod zaměstnance z organizace. Rozlišujeme také fluktuaci žádoucí a nežádoucí. Dopady, které má žádoucí a nežádoucí fluktuace, posuzujeme z hlediska zaměstnavatele, zaměstnance a celé společnosti. (Nový a Surynek 2006, s. 129–131).

Nežádoucí fluktuace působí nejen na společnost, ve které zaměstnanec pracoval, ale také má vliv na stát. Nežádoucí fluktuanti zvyšují náklady státního rozpočtu z hlediska pobírání podpory v nezaměstnanosti (Dytrt 2006, s. 18). Výše podpory v nezaměstnanosti se liší dle způsobu ukončení pracovního poměru. V této souvislosti je podpora v nezaměstnanosti přiznávána ve snížené nebo běžné výši a v některých případech na ni nemá nezaměstnaný nárok (epravo.cz, 2017).

Reiß (2014) také uvádí, že existuje takzvaná předčasná fluktuace. Předčasná fluktuace se týká odchodů, ke kterým dojde během prvních 12 měsíců od přijetí do organizace. Tento druh fluktuace poukazuje na problémy, ke kterým dochází při přijetí

zaměstnance do organizace. Také poukazuje na problémy, které vznikají během adaptace pracovníka. K nespokojenosti nebo nenaplnění očekávání může dojít již v první den nástupu na novou pracovní pozici (Branham 2009, s. 46).

### **2.1.1 Důsledky fluktuace**

Důsledky fluktuace mají jak pozitivní, tak i negativní dopady. Tyto dopady můžeme posuzovat z hlediska celé společnosti, zaměstnavatele a zaměstnance. Z hlediska celé společnosti se jako nežádoucí důsledek považuje stagnace či růst počtu pracovníků v neperspektivních oborech a odvětvích. Z pohledu zaměstnavatele jde o narušení plynulosti mezi pracovním procesem a organizací práce, dále dochází k poklesu výkonnosti, rostou nároky na zapracování nových zaměstnanců a také ztráty ze zapracování a zácviu. Snížení odborné způsobilosti, zhoršení přístupu k práci a pokles pracovní morálky jsou považovány za nežádoucí důsledky fluktuace u zaměstnanců. (Nový a Surynek 2006, s. 131).

Naopak pozitivní dopady fluktuace, pokud se jedná o žádoucí fluktuaci, mají praktický význam pro podnik i pro celou strukturu trhu práce. Žádoucí fluktuace pomáhá přerozdělovat pracovníky na trhu práce, řadit je podle odbornosti, zaměření a pracovního prostředí (Dytrt 2006, s. 18).

Dopady fluktuace jsou považovány za důležitou součást rozvoje organizace. Pomocí obměny pracovníků je možné získat a udržet klíčové zaměstnance, získávat nové informace a nové podněty k inovacím (Vnoučková 2013, s. 14).

## **2.2 Měření míry fluktuace**

Měření a sledování míry fluktuace slouží ke zjištění potřeby počtu budoucích nových zaměstnanců a také ke sledování nákladů (Armstrong 2007, s. 339). Fluktuaci zaměstnanců měříme a sledujeme za určité období, kterým bývá nejčastěji měsíc nebo rok. Podle společnosti Chartered Institute of Personnel and Development, dále jen CIPD (2018), organizace mohou sledovat hrubou nebo celkovou fluktuaci, která je následně vyjádřena v procentech.

### **2.2.1 Míra fluktuace**

Míra celkové fluktuace podle CIPD (2018):

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Celkový počet ukončených pracovních poměrů za dané období}}{\text{Průměrný počet pracovníků za dané období}} * 100$$

Celková fluktuace zahrnuje všechny odchody z organizace, včetně odchodů do důchodu anebo také nedobrovolné odchody z organizace. Dále společnost CIPD uvádí, že je vhodné vypočítat hodnotu fluktuace dobrovolné. Dobrovolné odchody zaměstnanců jsou nepředvídatelné a neplánované, proto mají větší nepříznivý dopad na danou společnost (CIPD, 2018).

Podle autora Reiße (2014), existuje několik dalších vzorců pro výpočet fluktuace v podniku.

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Počet odchodů zaměstnanců za určité období}}{\text{Počet zaměstnanců na počátku období} + \text{nově příchozí zaměstnanci}} * 100$$

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Počet náhradníků za odchody}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců za dané období}} * 100$$

$$\text{Počet nahrazených odchodů} = \frac{\text{Příchozí zaměstnanci} + \text{odchozí zaměstnanci} - (\text{příchozí} - \text{odchozí})}{2}$$

Pro výpočet fluktuace v podniku se běžně využívá metoda měření odchodů zaměstnanců z organizace. Vypočítá se dle následujícího vzorce:

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří odešli během určitého období}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v organizaci za dané období}} * 100$$

Tento vzorec pro výpočet míry odchodů je nejvíce využíváný a může sloužit k mezi-  
podnikovému srovnání, ale je také často zavádějící. Například z důvodu nedostatečně  
reprezentativního vzorku průměrného počtu zaměstnanců, který by vystihl reálný  
trend růstu nebo poklesu pracovníků za dané období. Vypočtená hodnota míry od-  
chodů může být poté zkreslená. Pokud jsou výsledky špatně interpretovány, může do-  
jít k nesprávné identifikaci potřeb počtu budoucích zaměstnanců (Armstrong 2015, s.  
301).

Výpočet a analýza míry odchodů se využívá k získání informací o výskytu odchodů u  
pracovníků, kteří vykonávají různou pracovní funkci nebo pracují v odlišných struktu-  
rách podniku. Především je potřeba získat informace od těch pracovníků, kteří jsou vy-  
soce kvalifikovaní, mají odpovídající vzdělání v oboru a pracují s informacemi (Ar-  
mstrong 2007, s. 340).

Při hodnocení míry fluktuace nastává otázka, jaká míra fluktuace se považuje za vyso-  
kou a která je stále ještě v normě. Podle Reiß (2014) toto nelze jednoznačně určit, ur-  
čitou roli zde hraje více faktorů. Výslednou míru fluktuace bychom měli porovnávat

s mírou fluktuace firem, jsou ve stejném odvětví. Bednář (2018, s. 25) uvádí: „*Určitá míra fluktuace je ve firmě normální, a dokonce je pro ni prospěšná. Nesmí však překročit mez, při které se vymkne naší kontrole.*“

Doporučená míra řízené fluktuace je 5–7 %. To znamená, že by organizaci během jednoho roku mělo opustit pět až sedm pracovníků na každých 100 osob. V České republice je průměrná míra odchodů 15 % (Čopíková a kol. 2015, s. 30).

### **2.2.2 Index stability**

*Index stability* je podle Armstronga pouhým vylepšením ukazatele míry odchodů pracovníků, pro výpočet indexu stability využijeme tento vzorec:

$$\text{Index stability} = \frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří pracují v organizaci 1 rok a více}}{\text{Počet zaměstnanců pracujících v organizaci před rokem}} * 100$$

Index stability poukazuje na míru retence zaměstnanců, kteří pracují v organizaci dlouhodoběji, zejména od jednoho roku a déle a mají tendenci setrvávat v organizaci (Armstrong 2015, s. 301).

#### *Míra přežití*

*Míra přežití* je další metodou analýzy odchodů pracovníků, která je nezbytná pro následné plánování lidských zdrojů. Míra přežití zahrnuje podíl zaměstnanců, kteří byli přijati do organizace v určitém období, a zaměstnanců, kteří v organizaci po několika měsících či letech stále jsou zaměstnaní (Armstrong 2015, s. 302).

Pro analýzu odchodů z organizace můžeme dále využít *ukazatel* střední délky zaměstnání, který je odvozený od ukazatele míry přežití. Ukazatel střední délky zaměstnání definujeme jako dobu, po kterou už je v podniku jen polovina zaměstnanců od doby, kdy byli přijati. Výsledky tohoto ukazatele můžeme porovnávat podle různých období přijetí zaměstnanců a také za různé skupiny zaměstnanců (Armstrong 2007, s. 341).

## **2.3 Náklady spojené s fluktuací**

Sledování nákladů je pro organizaci téměř každodenní činnost. S fluktuací zaměstnanců je spojena řada nákladů, které mohou dosahovat vysokých hodnot.

Přijímání nových zaměstnanců a s tím související personální činnosti stojí organizaci čas a také peníze. Mezi náklady spojené s fluktuací zaměstnanců, kromě přímých nákladů, jako jsou například administrativní náklady a výše odstupného, patří také nepřímé náklady. Mezi nepřímé náklady můžeme zařadit například náklady na odborné

vzdělávání a rozvíjení zaměstnance, který se rozhodl z organizace odejít. Přijímání nových zaměstnanců obsahuje náklady na vyhledávání nových zájemců o práci, přijímání vhodných kandidátů, plánování a obsazování volných pracovních míst v organizaci. Dále k nákladům spojeným s přijímáním zaměstnanců zařadíme ty náklady, které souvisí s pracovním výkonem, než se nový zaměstnanec adaptuje. Jde například o zaučení a nižší pracovní nasazení během adaptace. Zohledňuje se také čas, který stráví současní zaměstnanci zaškolováním a začleňováním nového zaměstnance do kolektivu a pracovního procesu (Vnoučková 2013, s. 23).

Náklady spojené s fluktuací zaměstnanců, lze odhadnout výpočtem průměrných nákladů na nahrazení každého odcházejícího zaměstnance a nově přicházejícího zaměstnance. Tento výpočet by měl být proveden pro každé hlavní oddělení v organizaci. Následně vypočtená hodnota může být poté vynásobena mírou fluktuace pro určité oddělení a slouží tak k výpočtu ročních celkových nákladů fluktuace zaměstnanců (CIPD, 2018).

Reiß (2014) zmiňuje, že pokud se organizace zabývá výpočtem nákladů, které souvisejí s fluktuací, je třeba rozlišovat zaměstnance, kteří podávají vyšší a nižší pracovní výkon. U zaměstnanců, kteří vykazují nižší výkonnost, jsou nižší náklady než u zaměstnanců, kteří mají vyšší pracovní nasazení. V důsledku toho Reiß dále ve svém článku zmiňuje, že čím je pracovní pozice složitější, tím budou náklady na nahrazení těchto zaměstnanců vyšší. Jednotlivé výpočty by se neměly zobecňovat pro celý podnik. Proto je třeba vypočítat náklady na každé pracovní místo, pro případ, že by mělo být v budoucnu nahrazeno.

Čopíková (2015, s. 31) mimo jiné také uvádí ztráty, které organizace dosáhne, pokud dosavadní zaměstnanec opustí podnik dříve, než je nalezen zaměstnanec nový, pracovní pozice zůstává po určitou dobu neobsazená. Dále uvádí také ztrátu související se sníženým pracovním výkonem zaměstnance, který se teprve k odchodu ze zaměstnání chystá.

V této souvislosti Branham (2009, s. 24) zmiňuje takzvaný proces odcizení, kdy zaměstnanec začíná uvažovat nad tím, že opustí organizaci. Pokud u zaměstnance došlo k procesu odcizení a neukončí pracovní poměr, ale dále setrvává v organizaci, může se snížit jeho pracovní výkon. Mezi prvotní signály odcizení patří například vyšší míra absence, pozdní příchody a zvýšená negativita. Toto chování a proces odcizení můžou vyvolat vyšší míru nákladů, které jsou spojené s fluktuací.

## 2.4 Důvody fluktuace

Společnosti a nejen ty, které se potýkají s vysokou mírou fluktuace, by si měly zodpovědět otázku, proč zaměstnanci z podniku odcházejí. Důvody k odchodu lze zjišťovat pomocí výstupního pohovoru. Rozhovory s odcházejícími zaměstnanci nejsou jen příležitostí k přemlouvání, aby daný jedinec v organizaci zůstal, ale z větší části slouží k tomu, aby se společnost dozvěděla, co bylo přesným důvodem jeho odchodu (Čopíková a kol. 2015, s. 30). Výstupní pohovor slouží jako zpětná vazba pro zaměstnavatele. Při výstupním pohovoru bychom měli rozlišovat, co je opravdový důvod k odchodu a co nikoli, zejména pokud zaměstnanec není při výstupním pohovoru zcela upřímný. Jestliže ano, zaměstnavatel by se poté měl nad těmito důvody odchodu zamyslet a přemýšlet o změně, aby se tak nedělo do budoucna (Armstrong 2007, s. 343).

Výstupní pohovor o důvodech k odchodu by neměl vést vedoucí, který je zodpovědný za daného pracovníka. Jedinec může mít strach kritizovat svého nadřízeného, kolegu nebo celou organizaci a uvede tak důvod, který nemusí být úplně pravdivý. Proto je důležité využít například externího pracovníka, který pomůže zachytit přesnější údaje o tom, proč daný jedinec odchází (CIPD 2018).

Důležité je si uvědomit, že výstupní pohovor nemusí poskytovat celkové objektivní názory od pracovníků, a proto je dobré zjišťovat také názory u zaměstnanců, kteří stále pro organizaci pracují (Armstrong 2007, s. 343).

### 2.4.1 Proces odcizení

Branham (2009, s. 24) popisuje proces odcizení takto: *„Nejdříve je nutné si uvědomit, že fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost, nýbrž proces odcizení, který může trvat dny a někdy i roky, dokud se zaměstnanec konečně nerozhodne k odchodu (pokud tak vůbec kdy učiní).“*

Proces odcizení bývá nejčastěji spuštěn po nějaké určité přelomové události a samotnými zaměstnanci je tato událost popisovaná jako „poslední kapka“, která je přiměla k rozhodnutí opustit zaměstnání. Proces odcizení se skládá z 13 kroků. Prvním krokem je, že zaměstnanec nastupuje do nového zaměstnání s počátečním nadšením, které pak v dalším kroku vystřídá pochybnost, zda se správně rozhodl a nabídku nového zaměstnání přijal. Poté vážně přemýšlí nad svým odchodem, ale ještě se snaží o změnu. Pokud se žádná změna nekoná, rozhodne se odejít a zvažuje náklady odchodu. Mezitím nejdříve pasivně hledá nové zaměstnání a poté se hledání nového zaměstnání věnuje aktivně. Dostává nabídku nového zaměstnání a buď odchází do nového zaměstnání

nebo odchází, i když nové zaměstnání nemá. Další možnost, která může nastat, je, že zaměstnanec zůstane, ale čím dál tím více se odcizuje (Branham 2009, s. 25).

## 2.4.2 Nejčastější důvody

Řada autorů (Armstrong 2015, s. 305–306; Čopíková a kol. 2015, s. 31; Bednář 2018, s. 24–25) se shoduje v několika hlavních důvodech, které mohou vést k odchodu zaměstnanců z organizace. Nejčastějšími zmiňovanými důvody jsou:

- nefunkční mezilidské vztahy na pracovišti,
- nevyhovující pracovní podmínky,
- monotónní pracovní náplň,
- nedostatečné finanční ohodnocení,
- potřeba pracovního růstu a rozvoje,
- nedostatečná komunikace s nadřízeným pracovníkem.

Branham ve své knize *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem* (2009, s. 30–31) uvádí 67 možných důvodů, které vedou k odchodům zaměstnanců. Dále uvádí, že pokud se vynechají důvody, kterým nelze předcházet, budou zbývat důvody, kterým předcházet lze. Mezi důvody, kterým předcházet nelze, patří například změna kariéry, vzdálenost nebo doba dojíždění do práce, geografická poloha zaměstnání, zrušení pracovního místa nebo odchod do důchodu a další.

Mezi další důvody odchodů zaměstnanců můžeme zařadit následující:

- pracovní místo se neshoduje s původním očekáváním,
- nedostatečné poskytování zpětné vazby, nedostatečné koučování a poskytování hodnocení,
- ztráta důvěry ve vedoucího pracovníka,
- nedosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem,
- neetické jednání,
- osobní důvody a další. (Vnoučková 2013, s. 18)

Pokud chceme analyzovat důvody odchodů zaměstnanců, měli bychom také nejprve zjistit, co přispívá k jejich retenci. Lidé zpravidla chodí do zaměstnání ze tří důvodů. Prvním důvodem jsou finanční prostředky, které slouží k zajištění živobytí. Druhým důvodem jsou ostatní lidé, se kterými se danému jedinci dobře pracuje. Jsou to například kolegové nebo zákazníci. Třetím důvodem je, že zaměstnanec chce být prospěšný, užitečný a dělat něco smysluplného (Bednář 2018, s. 15). Tuto kombinaci důvodu si můžeme představit jako takzvaný motivační trojúhelník.

Obrázek 1 Motivační trojúhelník



Zdroj: Bednář, 2018, s. 16

Každý zaměstnanec má své těžiště v jiné části trojúhelníku. Nejčastější příčinou, proč z organizace zaměstnanci odcházejí je, když dochází k nějakému nedostatku z těchto tří faktorů (Bednář 2018, s. 16).

Lidé, kteří z organizace odcházejí, uvádějí jako nejčastější důvod peníze. Tento důvod se považuje za společensky přijatelný. Odpověď na otázku, proč z organizace zaměstnanec odešel, se tak stává jednoduchou a lehce obhájitelnou. V mnoha případech jde o kombinaci několika faktorů (Bednář 2018, s. 16).

Tímto tématem se zabýval dlouhodobý výzkum, provedený personální společností, který probíhal od roku 2014 až do roku 2018 a týkal se důvodů odchodů zaměstnanců. Výzkumu se zúčastnilo 4500 uchazečů o práci. Respondenti byli zejména lidé s vysokoškolským vzděláním, kteří se ucházeli o pozice specialistů a manažerské pozice. Respondenti nejprve vyplnili dotazník a poté s nimi byl veden pohovor. Lidé měli možnost zvolit pouze dva hlavní důvody z celkem 28 možností. Výzkum byl prováděn v oboru financí, IT, výroby a obchodu. Výzkum také potvrdil, jaká je situace na trhu práce. Během předchozích let se zdvojnásobil počet zaměstnanců, kteří podávají výpověď z pracovního poměru dobrovolně a zároveň se zvýšil počet lidí, kteří během stávajícího zaměstnání zároveň hledají novou práci. Hlavní otázkou, kterou měl výzkum zodpovědět bylo, zda lidé odcházejí ze zaměstnání kvůli mzdě. V roce 2018 nízkou mzdu jako důvod k odchodu ze zaměstnání uvedlo pouze 3 % respondentů. Z toho můžeme usuzovat, že nízká mzda není tak úplně hlavní důvod ke změně zaměstnání. Nejčastějším zmiňovaným důvodem (35 %) byla nezajímavá práce bez možnosti seberealizace. Většina lidí očekává od nové pracovní pozice, že práce bude zajímavá a pracovník tak



bude mít možnost naučit se něco nového. Pokud stávající zaměstnavatel neumožňuje seberealizaci a vykonávání zajímavé práce, zaměstnanci se poohlíží po jiné práci, která jim toto umožní. Další důvod, který respondenti uvedli jako důvod k odchodu, byly organizační změny (28 %). Jako třetí nejčastější důvod byl zmiňován nadřízený, kdy lidem nejvíce vadí jeho nedostatečná odbornost a také nedostatek poskytování zpětné vazby. Následujícími důvody byla například absence kariérního růstu, atmosféra ve firmě a nízká mzda. Z výzkumu vyplývá, že nejčastějšími důvody jsou nezáživná práce bez možnosti seberealizace, organizační změny, nespokojenost s nadřízeným, nemožnění kariérního růstu, nepřátelská atmosféra ve firmě a nízká mzda (mBlue.cz, 2018).

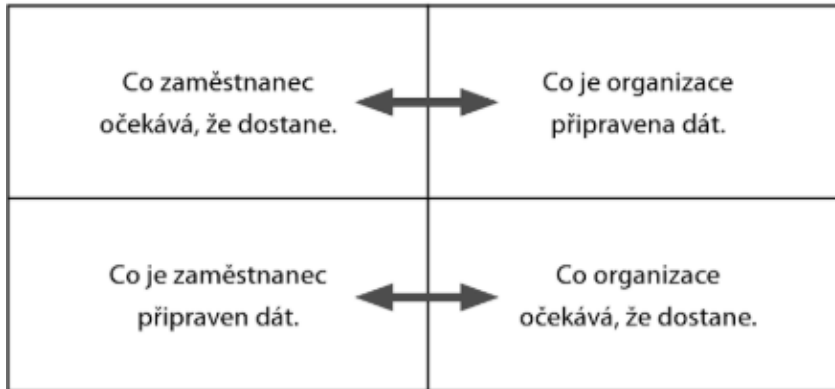
Organizace by měly věnovat pozornost tomu zaměstnanci, u kterého upozorují neobvyklé chování, protože se může jednat také o náznak odchodu. Mezi takové náznaky patří pokles pracovního výkonu, ztráta motivace, snížení ochoty dělat něco navíc a další. Vedoucí pracovník by měl zjistit v čem je problém dříve, než se zaměstnanec rozhodne například podat výpověď. Pokud na takového pracovníka manažer narazí, měl by se mu snažit pomoci a zjistit, co by mohl zlepšit a udělat tak, aby pracovník byl spokojený (Bednář 2018, s. 60).

### **2.4.3 Očekávání zaměstnance v pracovním prostředí**

Nepsaná smlouva vzájemných očekávání mezi zaměstnancem a organizací se nazývá psychologická smlouva. Očekávání zaměstnance bývají ovlivněna řadou představ a podmínek. Jistou roli zde hrají informace a sliby, které se k zaměstnanci dostali od jeho zaměstnavatele při různých příležitostech. Takovou příležitostí je například samotné přijetí do pracovního poměru. Psychologická smlouva funguje oboustranně. Pro správnou motivaci a spokojenost pracovníků je však důležité, aby podnik dodržoval plnění této smlouvy. Psychologická smlouva zahrnuje výši platu a odměn, očekávání jisté pozice v hierarchii společnosti, jistotu práce, možnost se seberealizovat, odborné vzdělávání, příjemné pracovní podmínky a další (Urban 2010, s. 99).

Vlivem psychologické smlouvy nastávají čtyři typy očekávání, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku.

Obrázek 2 Psychologická smlouva



Zdroj: Branham, 2009, s. 46

Pokud se objeví nesoulad mezi očekáváním a jeho naplněním, může docházet k řadě konfliktů, ke snížení pracovního výkonu a v neposlední řadě k odchodu zaměstnance z podniku (Branham 2009, str. 47).

### 3 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského výrazu „movere“, který znamená pohyb. Armstrong (2015, s. 218) definuje motivaci takto: „*Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitých způsobem.*“

Pokud jsou lidé dobře motivovaní, dosahují vysokého pracovního výkonu a jsou připraveni vyvinout dobrovolně více úsilí a udělat tak něco navíc, než se od nich očekává. Tito lidé mohou být motivováni sami od sebe a pokud se ubírají správným směrem, tak je to považováno za nejlepší formu motivace. Dodatečná motivace, která vyplývá ze samotného výkonu práce, kvalitního vedení a odměňování, dále posiluje motivaci lidí a pomáhá jim dosahovat ještě lepších výsledků (Armstrong 2015, s. 218).

Motivační faktory dělíme na:

Vnitřní motivační faktory – souvisejí s prací, uspokojování těchto potřeb probíhá již při vykonávání práce. Radíme sem samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a smysl dané práce.

Vnější motivační faktory – souvisí s odvedenou prací, co zaměstnanci za vykonanou práci dostanou. Jedná se zejména o finanční odměnu nebo zaměstnanecké výhody. K vnějším faktorům můžeme také zařadit pochvalu a uznání (Urban 2017, s. 15-16).

Složky motivace dělíme na:

- směr – čeho se člověk snaží dosáhnout
- úsilí – jak moc se o to, čeho chce dosáhnout snaží
- vytrvalost – jak dlouho se o danou věc snaží (Armstrong 2015, s. 218 podle Arnold a kol., 1991)

Prostřednictvím práce uspokojuje člověk své některé potřeby. Potřeba je projevem pocitu nedostatku. Tento pocit vede jedince k jednání a chování, které tyto potřeby uspokojí. Při záměrném podněcování a usměrňování člověka v pracovním procesu je nutné uplatnit vnější motivační faktory (stimuly) a vnitřní motivační faktory (motivy) (Pauknerová 2006, s. 92). Naplňování strategických cílů podniku musí být spojeno s plněním specifických potřeb zaměstnanců. Organizace musí uplatnit takové stimuly, které pozitivně působí na motivaci zaměstnance. Zaměstnanec bude sám vnitřně motivován k výkonu práce a skrze to dosáhne uspokojení vlastních potřeb (Šikýř 2016, s. 147).

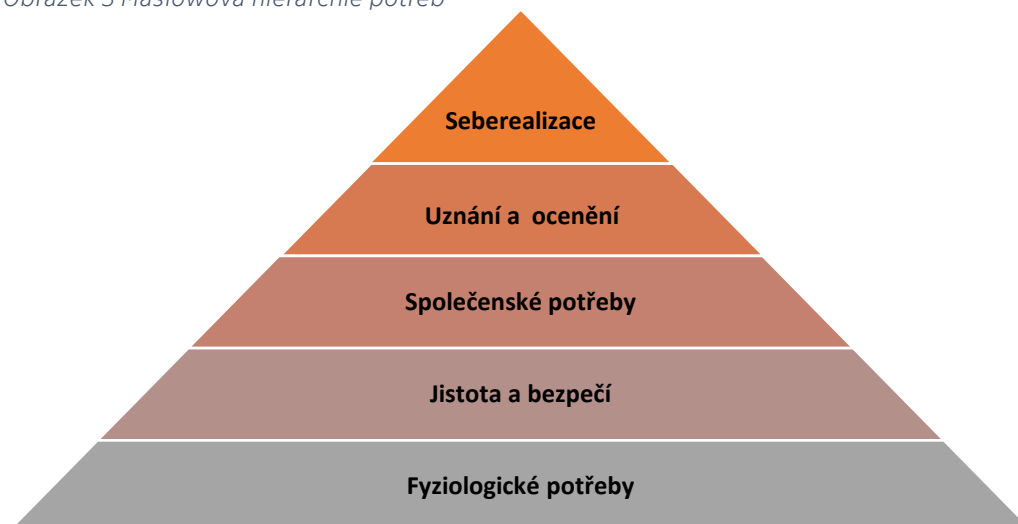
Mnoho vedoucích pracovníků a manažerů se domnívá, že jedinou motivací zaměstnance je finanční ohodnocení. Peníze ale nejsou jedinou motivační složkou, lidé začínají čím dál tím více oceňovat i jiné věci a potřeby (Bělohlávek 2008, s. 40).

### **3.1 Maslowova hierarchie potřeb**

Abraham Maslow je autorem nejvyužívanějšího motivačního modelu. Maslow definoval hierarchii potřeb (faktory, které motivují pracovníky), kde uvedl, že tyto potřeby jsou pro každého člověka stejné. Je vždy potřeba uspokojit potřebu na nižší úrovni, aby mohla být uspokojena potřeba na vyšší úrovni (Urban 2017, s. 13). Maslowova hierarchie potřeb obsahuje pět kategorií potřeb:

- potřeby fyziologické – základní potřeby, jako je hlad, žízeň, spánek, vzduch,
- potřeba jistoty a bezpečí – životní jistoty, bydlení, bezpečí, jistota práce,
- potřeby společenské – pocit sounáležitosti, láska, přátelství,
- potřeby uznání a ocenění – mít společenský status, prestiž, sebeúcta,
- potřeba seberealizace – rozvoj osobnosti, životní úspěch, odborný rozvoj (Šikýř 2016, s. 148).

Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování podle Šikýř 2016, s. 148

S uspokojením jedné z nižších potřeb její význam dále klesá a člověk se zaměřuje na uspokojení potřeby na vyšší úrovni. Nově neuspokojená potřeba je předmětem motivace a potřeba na vyšší úrovni může být motivátorem chování daného jedince. Potřeba seberealizace podle Maslowa nemůže být nikdy uspokojená (Armstrong 2015, s. 220). Maslowova hierarchie potřeb udává přehled motivačních faktorů, které mohou působit na pracovišti. Stupňovitá povaha potřeb nemusí platit. Nutně neznamena, že člověk automaticky po uspokojení potřeby nižšího řádu přejde na potřeby vyššího řádu, u nižší potřeby může setrvávat i déle. Také není nutností, že musí být naplněna potřeba nižší, aby mohla být naplněna vyšší potřeba. Vyšší potřeba může být naplněna bez toho, aniž by byla naplněna potřeba nižší (Urban 2017, s. 14).

Zaměstnavatel by měl usilovat, aby byly uspokojeny potřeby zaměstnanců na nižší úrovni (zaručit příznivé pracovní podmínky, spravedlivé finanční ohodnocení, jistotu zaměstnání), aby zaměstnanci byli spokojeni a poté se orientovat na potřeby vyššího řádu (uznání, odborný rozvoj, vzdělávání). (Šikýř 2016, s. 148).

### 3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie vychází ze zkoumání spokojenosti a nespokojenosti. Herzberg zde rozlišil dva faktory, které ovlivňují spokojenost; motivační faktor (spokojenost) a hygienický faktor (nespokojenost). Mezi hygienické faktory patří pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana při práci, finanční ohodnocení, jistota zaměstnání, vztahy na pracovišti a další. Hygienické faktory se vztahují k vnějšímu pracovnímu prostředí, pokud nejsou přítomny anebo mají nepříznivou povahu, vyvolávají tyto faktory nespokojenost a na motivaci působí negativně. Avšak přítomnost těchto faktorů nemá na

motivaci pozitivní vliv, ale působí neutrálně. Lidé jen nejsou nespokojeni. (Šikýř 2016, s. 149). Druhý faktor – motivační se vztahuje k vnitřní motivaci, která vyplývá z vykonávání práce jako takové. Motivační faktory se týkají obsahu práce, její významnosti, dosažení úspěchu a pracovního rozvoje. (Armstrong 2015, s. 221) Pokud jsou tyto podmínky příznivé, pak pozitivně působí na motivaci. Pokud nejsou, tak to opět nevyvolává nespokojenost, ale na motivaci působí neutrálně. V pracovním prostředí to znamená, že zaměstnavatel by se měl nejprve soustředit na faktory hygienické, které mají vliv na pracovní spokojenost. Poté by se měl zaměřit na zvyšování motivace posilováním motivačních faktorů. (Šikýř 2016, s. 149).

Tabulka 1 Hygienické a motivační faktory

Hygienické faktory nespokojenosti	Motivační faktory spokojenosti
1. Organizační politika a správa	1. Dosažení cíle
2. Odborný dozor	2. Uznání
3. Vzájemné vztahy	3. Povýšení
4. Plat	4. Práce
5. Jistota práce	5. Možnost růstu
6. Osobní život	6. Odpovědnost
7. Pracovní podmínky	
8. Postavení	

Zdroj: Novotná 2008, s. 42

Odstranění nespokojenosti nemusí nutně vést k motivaci zaměstnanců. Řada manažerů věří, že přestanou-li být jejich zaměstnanci nespokojeni, zvýší se jejich motivace. Z toho důvodu zvyšují zaměstnancům mzdy, odměňují je různými výhodami, zlepšují pracovní podmínky a doufají, že zaměstnanci budou pracovat s vyšším nasazením. Později zjišťují, že motivace pracovníků neroste. Zvyšování finančního ohodnocení, nabízení různých odměn a zlepšeních pracovních vztahů dlouhodobě nevede ke zvýšení motivace (Urban 2017, s. 20).

### 3. 3 Teorie X a Y

Další významnou teorií je McGregorova teorie X a Y, která nabízí dva různé přístupy k zaměstnancům podle jejich vztahu k práci. Teorie X je založená na tom, že pracovník nemá k práci pozitivní přístup a musí být k práci nucen formou odměňování, ale i trestů. Zaměstnanec podle teorie X bere práci jako povinnost, vyhýbá se odpovědnosti, není schopný pracovat samostatně a potřebuje být kontrolován. Proto je třeba u tohoto zaměstnance využít direktivního stylu řízení, který je založený na příkazech a zákazech. Motivací pro pracovníka X je finanční ohodnocení (Šikýř 2016, s. 149). Opakem teorie X je teorie Y. Zaměstnanec podle teorie Y je samostatný, přijímá odpovědnost, je přirozeně motivovaný a k práci má pozitivní přístup. Na rozdíl od pracovníka X nemusí být do pracovní činnosti nucen, naopak potřebuje dostatek příležitostí, aby mohl projevit své schopnosti a uspokojil tak své potřeby. Motivací pro pracovníka Y jsou nepeněžní formy odměňování, jako například kariérní postup, odborné vzdělávání a rozvoj, více pravomocí. U takového pracovníka využijeme demokratický styl řízení, založený na dohodě a spolupráci (Šikýř 2016, s. 149).

### 3. 4 Spokojenost zaměstnance na pracovišti

Spokojenost je u každého člověka individuální, řídí se podle subjektivních pocitů a emocí daného jedince, souvisí s jeho hodnotami a potřebami. Celková životní spokojenost obsahuje také i pracovní spokojenost. Pracovní spokojenost souvisí s uspokojováním potřeb pracovníků a k jejich postojům k vykonávané práci (Kocianová 2010, s. 34). Pracovní spokojenost souvisí se seberealizací, sebeuspokojením anebo také následnou pasivitou, ale u každého jedince to je individuální. Ve vztahu k Herzbergově dvoufaktorové teorii můžeme spokojenost dělit na vnější a vnitřní. Vnější spokojenost je spokojenost s vnějšími podmínkami práce. Vnitřní spokojenost je vnitřní uspokojení z práce. Pracovníka v jeho spokojenosti ovlivňují zejména vnější faktory, které vnímá až když nejsou z jeho pohledu v pořádku. Přítomnost těchto vnějších faktorů nemá na pracovníka vliv a působí neutrálně (Pauknerová 2006, s. 182).

Armstrong (2015, s. 228) charakterizuje spokojenost takto: „*Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací.*“ Pracovní spokojenost ovlivňuje řada faktorů. Řadíme sem například vnitřní motivační faktory, které souvisí s obsahem práce. Dále úroveň kontroly a potřeba úspěchu (Armstrong 2015, s. 228). Vlivy působící na pracovní spokojenost,

můžeme rozdělit na vlivy, které se týkají pracovní činnosti a individuální charakteristiky jedince a na vlivy, které působí na jedince z vnějšku organizace. Pokud jde o vlivy týkající se pracovní činnosti, zařazujeme sem vše, co se týká obsahu práce a její charakteristiky, jako například pracovní podmínky, finanční ohodnocení, kariérní růst, odborný rozvoj a další. Individuální charakteristiky představují věk, pohlaví, stupeň vzdělání, kulturní odlišnost, potřeby, motivace, hodnoty, postoje a podobně (Kocianová 2010, s. 36).

Faktory, které působí pozitivně na pracovní spokojenost jsou:

- transparentní organizační a personální politika v organizaci,
- jasně určené a vymezené cíle vlastní práce,
- různorodá práce,
- větší samostatnost,
- využití vlastních schopností a zkušeností a k tomu vhodná příležitost,
- finanční ohodnocení,
- ocenění a uznání práce,
- spolupráce a příznivé mezilidské vztahy na pracovišti,
- bezpečnosti při práci (Kociánová 2010, s. 36).

Kvalitní pracovní podmínky a také obsah práce mají pozitivní vliv na spokojenost a také na ochotu zaměstnanců vykonávat práci (Pauknerová 2006, s. 182).

Spokojenost pracovníků je třeba sledovat. Ke sledování spokojenosti pracovníků lze použít dotazníky spokojenosti anebo provádět řízené rozhovory, kde zaměstnanci pomocí škály hodnotí, zda jsou spokojeni či nikoliv. Otázky se týkají například obsahu práce, finančního ohodnocení, vedoucích pracovníků, pracovních podmínek práce a podobně (Pauknerová 2006, s. 183).

### **3. 5 Demotivace a nespokojenost**

Podstatné je také charakterizovat demotivaci a pracovní nespokojenost. Následkem pracovní nespokojenosti a demotivace je odchod zaměstnance z organizace (Vnoučková 2013, s. 18). Faktory, kterou souvisí s nespokojeností jsou:

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci,
- stres,
- pracovní zátěž,
- nereálné pracovní nároky,
- negativní vztahy na pracovišti,

- nesoulad s osobním a pracovním životem,
- psychosomatické důsledky práce (Kocianová 2010, s. 36).

K poklesu pracovní morálky dochází po prvních šesti měsících od nástupu do zaměstnání. Zdrojem problémů jsou nadměrná očekávání pracovníků, která jsou mnohdy nereálná. K demotivaci a nespokojenosti pracovníků přispívá jednání, chování a komunikace vedoucích pracovníků. Za nejdůležitější faktor každodenní pracovní motivace se považuje vztah k přímému nadřízenému. K nejčastějším důvodům demotivace patří nedostatek uznání a povzbuzení v podobě pochvaly, nespravedlivé hodnocení, neposkytování zpětné vazby, nepozornost vůči novým názorům a nápadům zaměstnance (Urban 2010, s. 101).



# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Metodologie

Cílem této práce je popsat problém fluktuace zaměstnanců, analyzovat nejčastější důvody fluktuace a následně navrhnout vhodné doporučení. Praktická část je zpracována na základě poznatků z teoretické části, prostudování odborné literatury a internetových zdrojů.

Pro primární sběr dat byla vybrána metoda dotazování. Dotazování proběhlo za pomoci strukturovaného dotazníku, který byl sestaven na základě teoretické části. Obsahoval 22 uzavřených otázek a 4 doplňující otevřené otázky, kde měli respondenti prostor pro vyjádření svého názoru. Respondenti vybírali ze škály možností, která obsahovala odpovědi jako například: „Ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“, „Ne“ a „Nevím“ či „Spokojen(a)“, „Spíše spokojen(a)“, „Spíše nespokojen(a)“, „Nespokojen(a)“ a „Nevím“. Ve většině případů mohli dotázaní označit pouze jednu možnost.

Dotazník byl vytvořen na internetové platformě, mezi respondenty byl rozeslán pomocí e-mailových adres prostřednictvím personálního oddělení vybrané společnosti. Dotazník obdrželo celkem 306 zaměstnanců ze společnosti XY, a.s. Celkový počet vyplněných dotazníků byl 196. Návratnost je tedy celkem 64,05 %.

K analýze míry fluktuace a indexu stability, byla využita sekundární data poskytované společnostmi XY, a.s.

### Výzkumné otázky

K lepšímu dosažení cíle této bakalářské práce byly dále stanoveny tyto tři výzkumné otázky:

1. Finanční ohodnocení je pro zaměstnance hlavním důvodem k potenciálnímu odchodu.
2. Míra fluktuace ve vybrané společnosti přesahuje průměrnou míru fluktuace v České republice, tedy 15 %.
3. Spokojenost zaměstnanců má vliv na jejich potenciální změnu zaměstnání.

Pro řešení těchto výzkumných problémů bylo ve vybrané společnosti provedeno dotazníkové šetření.

## 5 O společnosti XY, a.s.

Společnost XY, a.s. vznikla v roce 2011 jako dceřiná společnost národní akciové společnosti, která poskytuje dopravu v České republice. Společnost XY, a.s. se zabývá poskytováním služeb informačních a komunikačních technologií. Tyto služby poskytuje v oblasti dopravy a logistiky, ve kterých jsou dále zahrnuty vývoj a provoz aplikací, podpora a servis výpočetní techniky, služby systémové integrace. Zaměřuje se výhradně na poskytování služeb pro mateřskou společnost nabízející dopravu v České republice.

### Služby a produkty

Společnost XY, a.s. poskytuje následující služby a produkty:

- Dodávání IT projektů,
- Poskytování služeb v oblasti IT,
- Vývoj, rozvoj a provoz informačních systémů,
- Centrální IT Helpdesk pro podniky mateřské společnosti,
- Provoz aplikací a zajištění uživatelské podpory,
- Servis hardwarových zařízení – servis PC, technologická zařízení

### Vize

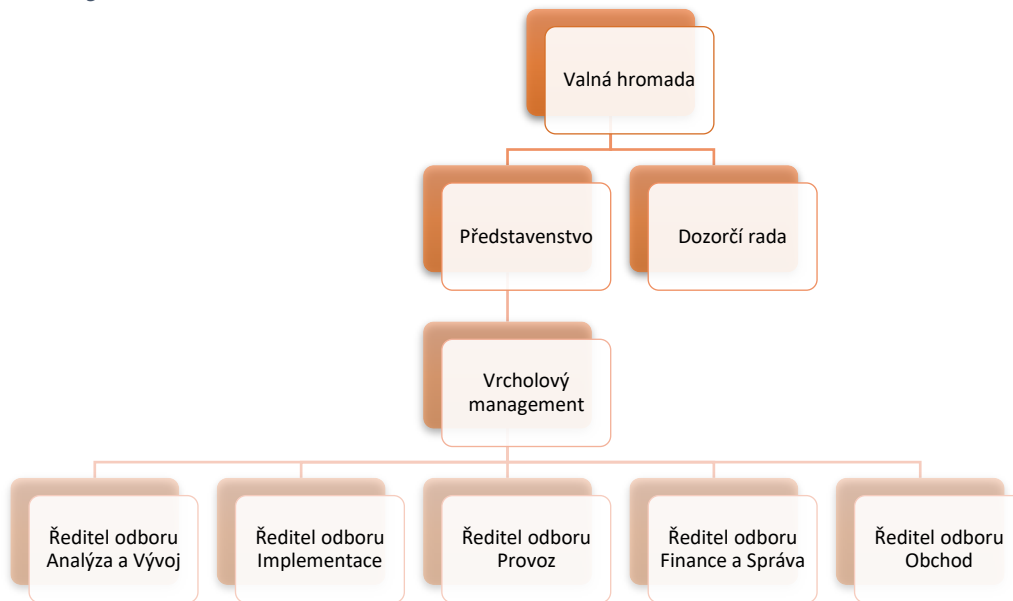
Dlouhodobou vizí společnosti XY, a.s. je poskytování služeb v oblasti informačních technologií pro společnosti, které jsou součástí mateřské společnosti, která poskytuje dopravu. Dále zajištění plynulého a bezpečného provozu všech aplikací a poskytování podpůrných činností, které mateřská společnost využívá a jsou pro ni nezbytné (Výroční zpráva, 2017).

### Cíle společnosti

Mezi cíle společnosti XY, a.s. patří realizování projektů v oblasti IT podle strategie mateřské společnosti. Dalším cílem je také stabilizace společnosti XY, a.s. jako hlavního dodavatele a poskytovatele informačních a komunikačních služeb pro další členy mateřské společnosti a dále také pro vybrané externí společnosti. Očekává se, že se společnost stane hlavním odborníkem na IT řešení se zaměřením na odstranění existujících rizik, které se týkají kybernetické a datové bezpečnosti. Mezi hodnoty sdílené v celé společnosti patří trvalé zlepšování se v oblasti IT a orientace na zákazníka v rámci mateřské společnosti. V neposlední řadě také vysoká kvalita poskytovaných služeb v rámci standardů řízení kvality (Výroční zpráva, 2017).

## Zjednodušená organizační struktura společnosti XY, a.s.

Obrázek 4 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Valná hromada je nejvyšším řídicím orgánem společnosti XY, a.s. Činnost valné hromady vykonává mateřská společnost jako jediný akcionář. Dozorčí rada má šest členů a působí jako kontrolní orgán společnosti. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti a má tři členy. Rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud není vyhrazeno jinak. Vrcholový management obsahuje několik hlavních oblastí ředitelství – ředitel odboru Provozu, Implementace, Analýzy a Vývoje, Obchodu, Finance a Správy (Výroční zpráva, 2017).

Dále společnost využívá dalších podpůrných činností v oblasti financí, účetnictví, personalistiky a práva. Společnost tyto činnosti zabezpečuje z interních a externích zdrojů.

Společnost XY, a.s. zaměstnává pracovníky zejména na hlavní pracovní poměr, ale také využívá možnosti zaměstnávání na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti.

Společnost XY, a.s. má hlavní pracoviště v Praze. Další pracoviště jsou v několika dalších městech České republiky: v Brně, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Chebu, Olomouci, Ostravě, Ústí nad Labem, Pardubicích a Plzni. Společnost XY, a.s. nemá zatím žádné pracoviště v zahraničí (Internetové stránky společnosti XY, a.s.).

## Vzdělanost

Společnost XY, a.s. poskytuje zejména služby v oblasti IT, proto je pro ni nezbytné zaměstnávat pracovníky, kteří se v tomto oboru orientují a mají také potřebné vzdělání v problematice IT.

V této souvislosti je třeba zmínit vzdělanostní strukturu zaměstnanců ve společnosti XY, a.s., která je na velmi vysoké úrovni.

Vysokoškolského vzdělání v období od roku 2014 dosahuje v průměru 146 zaměstnanců z celkového průměrného počtu 285 zaměstnanců. Středoškolského vzdělání s maturitou dosahuje v průměru 135 zaměstnanců a zbytek pracovníků má vyšší odborné vzdělání (Výroční zpráva, 2017).

Pracovní pozice, které vyžadují odborné zaměření v oblasti informačních technologií, jsou například Administrátor IT, Správce aplikace a IT Analytik. Administrátor IT má na starost správu a provoz aplikací operačních systémů, udržování softwarových aplikací a počítačové sítě a prevenci a řešení rizik. Dále Správce aplikace, který zajišťuje technologickou podporu uživatelů, odstraňuje vzniklé problémy a řeší jednotlivé požadavky uživatelů. IT Analytik analyzuje procesy a podílí se na vývoji a návrhu řešení webových a mobilních aplikací (Internetové stránky společnosti XY, a.s.)

## **5.1 Motivace zaměstnanců ve společnosti XY, a.s.**

Společnost XY, a.s. si uvědomuje, že pracovníci jsou nezbytnou součástí a mají pro společnost vysokou hodnotu, bez které by společnost nemohla fungovat. Snaží se tedy své zaměstnance motivovat a přispívat k jejich spokojenosti, aby předešla případným odchodům.

Motivace zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. probíhá zejména na základě vnější motivace. Společnost XY, a.s. poskytuje zaměstnancům řadu firemních benefitů. Mezi poskytované benefity můžeme zařadit následující:

- Příspěvek na stravování v podobě stravenek,
- Snížení pracovní doby na 37,5 hodin týdně bez vlivu na finanční ohodnocení,
- Dovolená v podobě pěti týdnů,
- Odměna při významném životním jubileu a při odchodu pracovníků do důchodu,
- V případě ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů – zvýšení odstupného nad rámec zákonného odstupného,

- Placené volno navíc

K dalším výhodám, které společnost poskytuje patří:

- Možnost práce z domova,
- Jazykové kurzy,
- Penzijní a životní připojištění,
- Kurzy rozvíjející měkké dovednosti,
- Firemní mobilní telefon a notebook,
- Občerstvení a nápoje na pracovišti,
- Moderní vybavení kanceláří (Výroční zpráva, 2017).

Individuální motivaci pracovníků zajišťují příslušní vedoucí oddělení. Vedoucí oddělení zohledňují jednotlivé odlišnosti zaměstnanců a k tomu přizpůsobují jejich motivaci a snaží se udržet jejich spokojenost na vysoké úrovni. Společnost XY, a.s. se soustředí na komunikaci mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Pracovníkům je pravidelně poskytována zpětná vazba.

Pro zaměstnance ve společnosti XY, a.s. jsou vyčleněny zvláštní finanční prostředky ze sociálního fondu. Zaměstnanci z tohoto fondu mohou čerpat příspěvky na dovolenou a rekreační pobyty pro děti.

Z tohoto fondu jsou dále hrazeny:

- Příspěvky na kulturní a společenské akce zaměstnanců,
- Pobytové, léčebné a zdravotní pobyty dětí zaměstnanců,
- Příspěvky na rekreační pobyty, dovolené a zdravotní pobyty zaměstnanců,
- Příspěvky na vzdělávací a jazykové kurzy,
- Příspěvky na stravování zaměstnanců (Výroční zpráva, 2017).

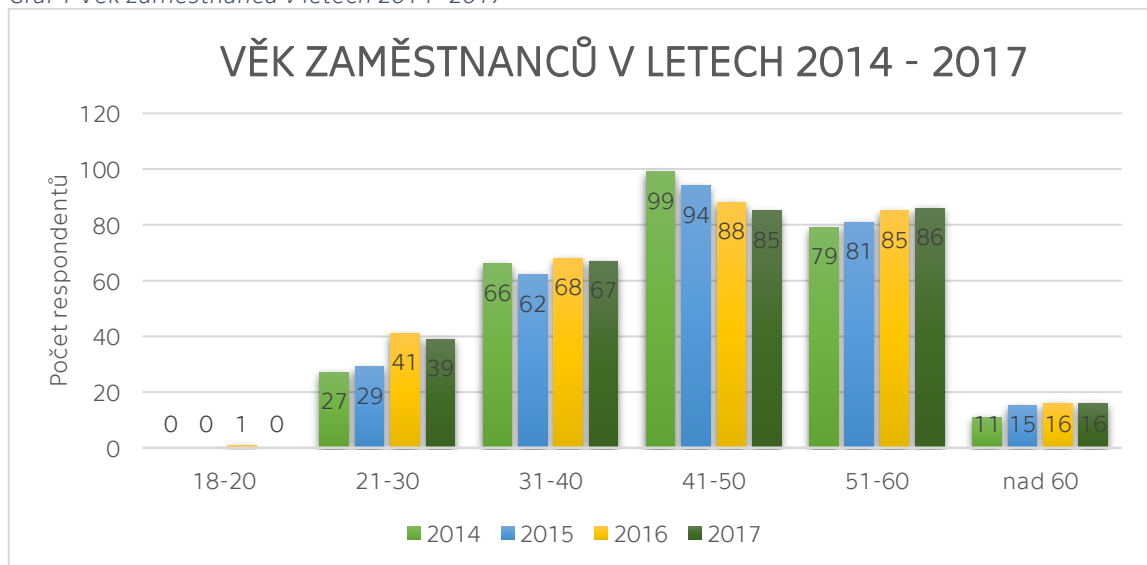
Společnost XY, a.s. pořádá pro všechny své zaměstnance firemní akce, které přispívají k udržení a stmelení pracovních týmů a vytvářejí tak celkový pozitivní vztah ke společnosti. Takovou firemní akcí, kterou společnost každoročně pořádá, je sportovní den.

Mimo jiné se společnost soustředí na profesní a osobní rozvoj zaměstnanců. Svým zaměstnancům nabízí řadu kurzů a odborných školení, které jsou nezbytné pro rozvíjení znalostí v oblasti informačních technologií. Společnost se snaží zapojit do vzdělávacího procesu všechny své zaměstnance. Zaměstnanci pravidelně absolvují povinná školení podle předpisů daných zákonem. V rámci manažerských pozic jsou zajišťovány kurzy na rozvoj měkkých kompetencí. Mezi moderní vzdělávací metody, které společnost využívá, patří e-learning (Výroční zpráva, 2017).

## Věková struktura zaměstnanců

Průměrný věk zaměstnanců je 45 let. Společnost XY, a.s. se snaží oslovit mladší generaci, zejména studenty. Nabízí studentům pracovní příležitost v podobě sezónních či dlouhodobých brigád. Soustřeďuje se hlavně na absolventy a studenty vysokých škol, kterým umožňuje zapracování již v průběhu jejich studia. Společnost XY, a.s. tak pro sebe následně získá kvalifikované a odborně vzdělané zaměstnance, kteří se stanou součástí pracovních týmů (Výroční zpráva, 2017).

Graf 1 Věk zaměstnanců v letech 2014–2017



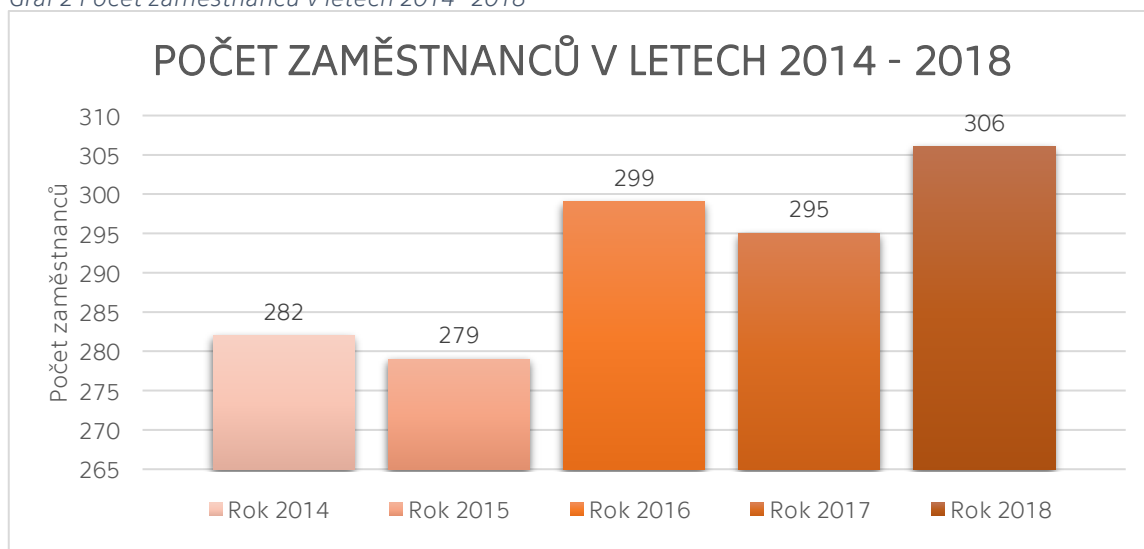
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedeném grafu si můžeme všimnout, že ve společnosti XY, a.s. jsou určité generační rozdíly. Nejméně ve společnosti XY, a.s. jsou zastoupeni lidé ve věku 18–30 let. Věkový průměr je ve společnosti XY, a.s. 45 let. Každá generace má své vlastní hodnoty, které bývají často odlišné

## Počet zaměstnanců

S aktuálním počtem 306 zaměstnanců tvoří společnost XY, a.s. ve skupině mateřské společnosti pouze malou součást. Nejméně zaměstnanců měla společnost ke konci roku 2015. Naopak nejvíce zaměstnanců měla společnost ke konci roku 2018. Počet zaměstnanců v období od roku 2014–2018 zobrazuje následující graf.

Graf 2 Počet zaměstnanců v letech 2014–2018



Zdroj: Vlastní zpracování

V letech 2016 a 2017 se podařilo získat společnosti XY, a.s. další dva podniky pomocí akvizice. Společnost XY, a.s. získala kontrolní podíly ve společnostech, které tvořily hlavní dodavatele podnikových aplikací a softwaru. V důsledku těchto akvizic se v roce 2016 navýšil počet zaměstnanců. V roce 2016 bylo do společnosti nově přijato 52 zaměstnanců. Společnost XY, a.s. má v průměru 292,2 zaměstnanců.

## 5.2 Měření míry fluktuace

Míra fluktuace za období 2014 až 2018 byla vypočtena dle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{Počet odchodů za určité období}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců za určité období}} * 100$$

Tabulka 2 Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2014–2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrný počet zaměstnanců	276	281	289	295	296
Odchody zaměstnanců	18	20	32	35	28
Míra fluktuace	6,52 %	7,12 %	11,07 %	11,86 %	9,46 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 2 zobrazuje míru fluktuace zaměstnanců v letech 2014–2018. Dále zachycuje průměrný počet zaměstnanců v období od roku 2014 do roku 2018. Největší průměrný počet zaměstnanců byl v roce 2018. Dále tabulka zachycuje odchody zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců odešlo v roce 2017.

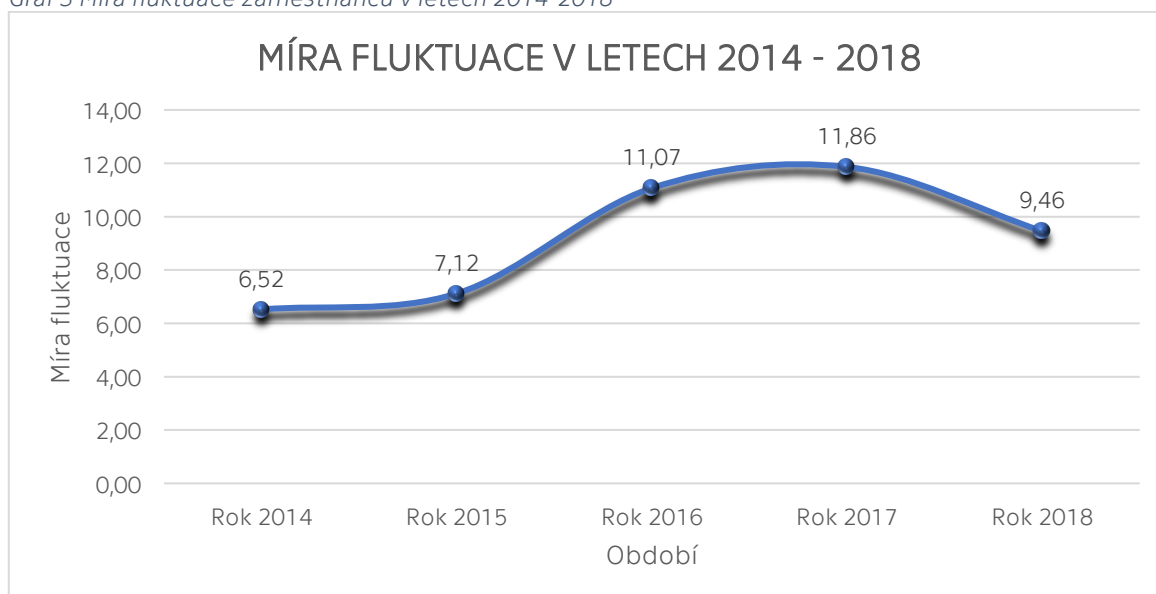


Míra fluktuace v roce 2014 byla nejnižší za zkoumané období. Neměla velký vliv na politiku zaměstnanosti ve společnosti XY, a.s. a pohybovala se stále v doporučených hodnotách. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 5 do 7 %. Tuto doporučenou hodnotu společnost XY, a.s. přesahuje ve všech následujících letech.

Nejvyšší nárůst míry fluktuace byl zaznamenán v roce 2016. Oproti předchozímu roku se míra fluktuace lišila o 3,95 %. Proběhlé akvizice, které se uskutečnily v roce 2016, měly dodatečný vliv také na zaměstnanost. Docházelo zejména k reorganizačním změnám v podniku. V tomto roce bylo nově přijato 52 pracovníků a odešlo jich 32.

V roce 2017 dosáhla míra fluktuace nejvyšší hodnoty za zkoumané období. Tato hodnota činila 11,86 %. V tomto roce byl navýšen počet zaměstnanců a s tím se také zvýšil počet odchodů. Ve společnosti opět probíhaly reorganizační změny. V následujícím roce, v roce 2018 se míra fluktuace snížila na 9,46 % a přiblížila se k doporučeným hodnotám. Hodnoty míry fluktuace jsou znázorněny v následujícím grafu. Míra fluktuace v období od roku 2014 až do roku 2017 roste, v posledním zkoumaném roce klesá.

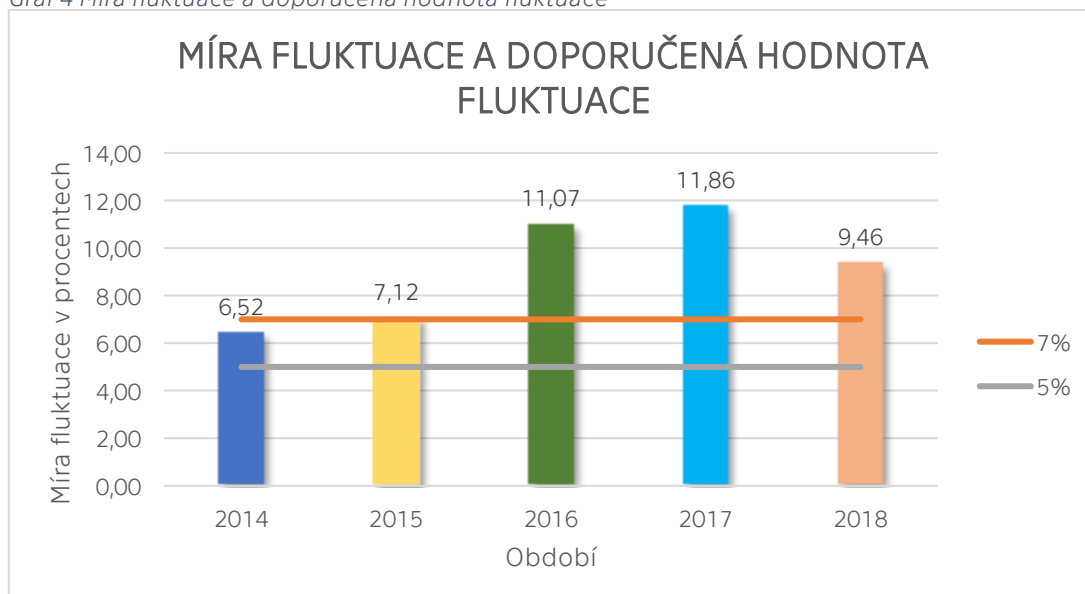
Graf 3 Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2014-2018



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti XY, a.s. se míra fluktuace v roce 2014 nachází v rozmezí doporučených hodnot. V následujících obdobích tyto hodnoty přesahuje. Průměrná míra fluktuace v České republice dosahuje 15 %. K této průměrné hodnotě se společnost ve zkoumaných letech nepřibližuje. Vztah doporučené hodnoty a míry fluktuace znázorňuje následující graf. Jak již bylo zmíněno, doporučené hodnoty pro míru fluktuace jsou v rozmezí od 5 do 7 %. V následujícím grafu jsou tyto hodnoty zobrazeny dvěma přímkami.

Graf 4 Míra fluktuace a doporučená hodnota fluktuace



Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3 Index stability

V teoretické části bylo zmíněno, že index stability poukazuje na míru retence zaměstnanců, kteří pracují v organizaci dlouhodoběji. Vypočítá se jako podíl počtu zaměstnanců, kteří v organizaci pracují více než jeden rok a počet zaměstnanců před rokem. Následně je tato hodnota vynásobená 100.

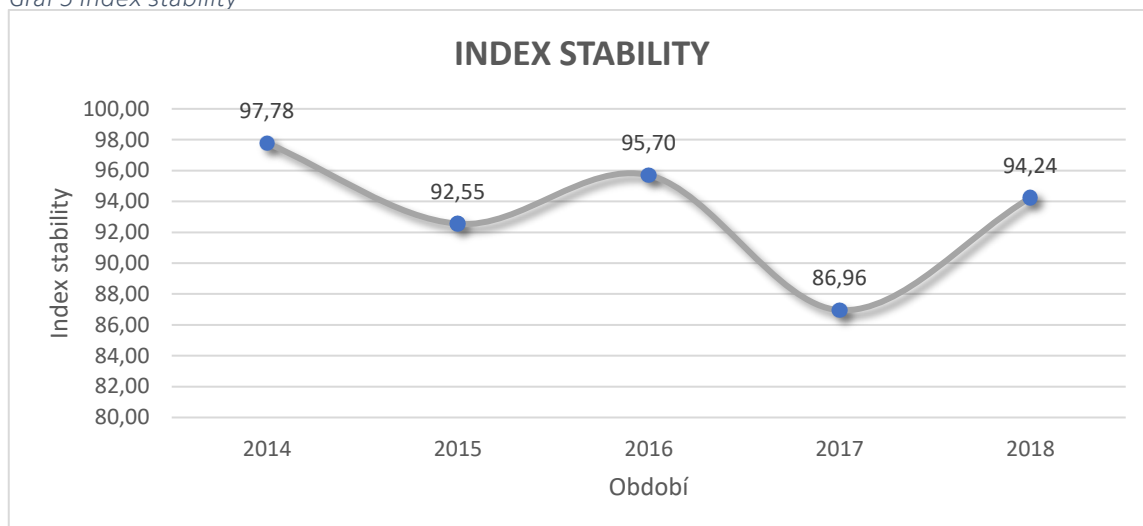
Tabulka 3 Index stability v letech 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců u společnosti alespoň 1 rok	264	261	267	260	278
Počet zaměstnanců před rokem	270	282	279	299	295
Index stability v %	97,78	92,55	95,70	86,96	94,24

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 3 zobrazuje počet zaměstnanců pracujících u společnosti XY, a.s. alespoň 1 rok, počet zaměstnanců před rokem a výsledný index stability. V období od roku 2014 do roku 2018 se hodnoty indexu stability v průměru pohybovaly okolo 93 %. Index stability dosahoval nejnižší hodnoty v roce 2017. V tomto roce zároveň dosahovala míra fluktuace nejvyšší hodnoty. Naopak nejvyšší hodnota indexu stability byla v roce 2014, kdy byla také hodnota míry fluktuace nejnižší. Vývoj indexu stability zachycuje následující graf.

Graf 5 Index stability



Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.4 Nejčastější důvody odchodů zaměstnanců

Ve společnosti XY, a.s. v letech 2016 a 2017 probíhala řízená fluktuace, která přesahovala doporučené hodnoty a pohybovala se okolo 11 %. V důsledku akvizic, které ve společnosti proběhly, byl navýšen počet zaměstnanců a tím se také zvýšil počet odchodů. Docházelo k vytváření nových pracovních pozic a k posilování již vytvořených pracovních týmů. Z výroční zprávy společnosti XY, a.s. za rok 2017 také vyplývá, že někteří zaměstnanci odcházeli do důchodu.

Společnost XY, a.s. důvody k odchodů zaměstnanců nesleduje a nevede podrobnou evidenci.

## 6 Dotazníkové šetření

Dotazník byl vypracován na základě teoretické části a také za pomoci již vytvořeného *Manuálu pro měření a vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců*, které bylo zpracováno Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí v roce 2007.

Dotazník tvořilo 22 uzavřených otázek a 4 otevřené, kde respondenti mohli vyjádřit svůj názor a doplnit tak uzavřenou odpověď.

Respondenti měli na výběr z pěti daných odpovědí. Nejčastěji bylo možné vybrat pouze jednu možnost. Dotazníkového šetření ve společnosti XY, a.s. se celkem zúčastnilo 196 respondentů.

V úvodní části dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem dotazníku a cílem bakalářské práce. Dále byli ujištěni o anonymitě zpracování výsledků. Dotazník byl rozdělen na několik částí. První část se věnovala základním statistickým údajům, kde bylo zjišťováno pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání dotázaných. Následující části dotazníku obsahovaly otázky, které se týkaly nejčastějších důvodů k možnému odchodu ze zaměstnání. Dotazník zahrnoval otázky ohledně kariérního růstu, umožnění dalšího vzdělávání, informovanosti, vztahů na pracovišti, spokojenosti s finančním ohodnocením a další.

První tři otázky v dotazníku se týkaly základních statistických údajů o respondentech. Otázka č. 1 se ptala na pohlaví, následující otázka na věk a poslední otázka v tomto bloku se ptala na nejvyšší dosažené vzdělání. Odpovědi na základní statistické údaje jsou zpracovány v následující tabulce.

Tabulka 4 Základní statistické údaje

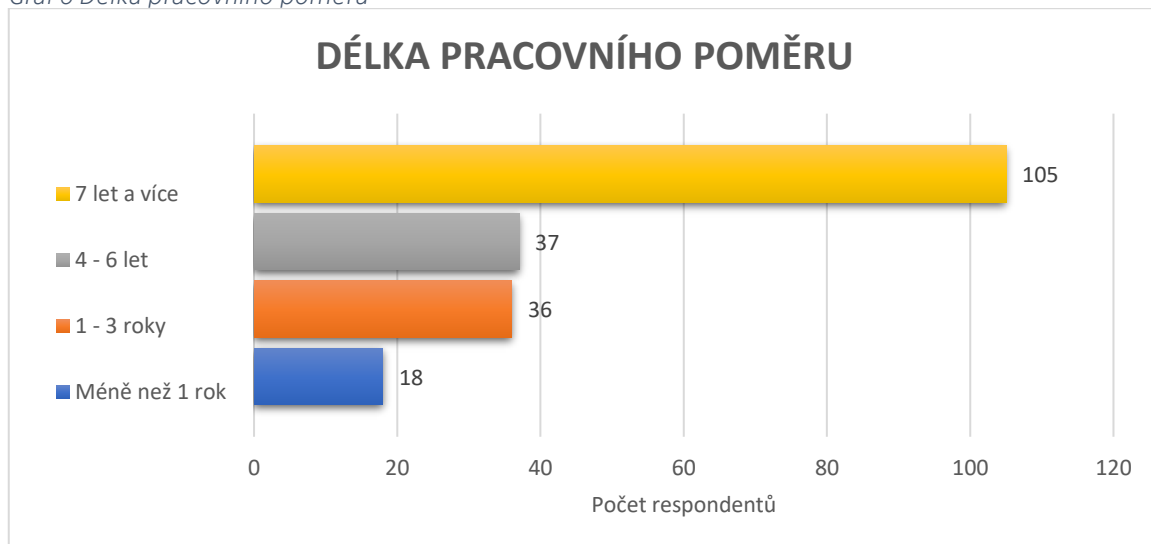
Otázka č. 1, 2, 3	Odpovědi	Hodnoty
<b>Pohlaví</b>	Muž	<b>140</b>
	Žena	<b>56</b>
<b>Věk</b>	18–20 let	<b>1</b>
	21–30 let	<b>29</b>
	31–40 let	<b>44</b>
	41–50 let	<b>54</b>
	51–60 let	<b>56</b>
	61 let a více	<b>12</b>
<b>Nejvyšší dosažené vzdělání</b>	Základní	<b>0</b>
	Středoškolské bez maturity, výuční list	<b>1</b>
	Středoškolské s maturitou	<b>97</b>
	Vysokoškolské	<b>98</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 140 mužů a 56 žen. Věková kategorie, která byla zastoupena nejvíce je 51–60 let a 41–50 let. Respondenti dosahují nejvíce vysokoškolského vzdělání a středoškolského vzdělání s maturitou. Pouze základního vzdělání nedosahuje ani jeden respondent.

Druhý blok otázek se věnoval délce pracovního poměru, druhu pracovního poměru a uvedení názvu pracovní pozice. V následujícím grafu je znázorněno, že nejvíce respondentů pracuje ve společnosti XY, a.s. sedm let a déle, to znamená od doby vzniku společnosti XY, a.s.

Graf 6 Délka pracovního poměru



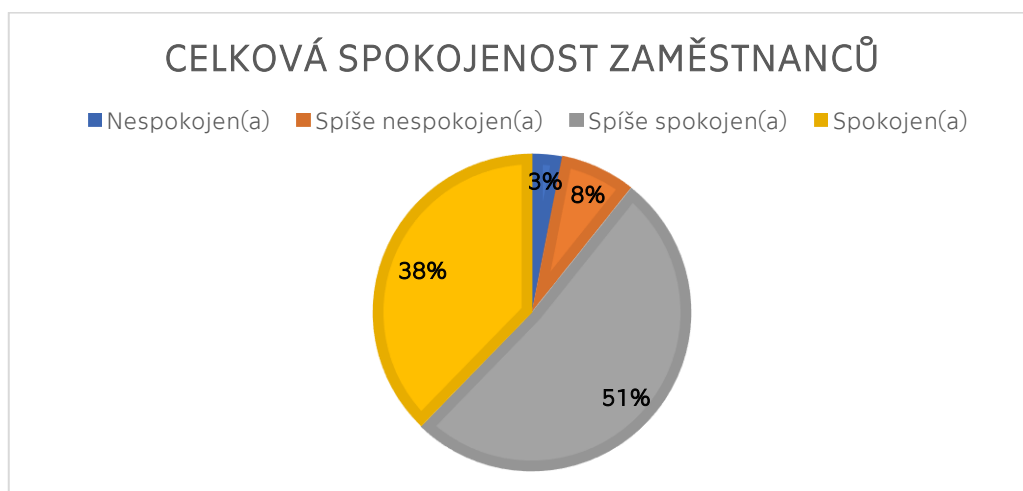
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka se týkala druhu pracovního poměru. Z celkového počtu 196 respondentů, 190 uvedlo, že jsou zaměstnáváni na hlavní pracovní poměr a zbývajících 6 respondentů je zaměstnáno na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Uvedení pracovní pozice mělo za úkol jen rozlišit jednotlivé respondenty.

Otázka č. 7 zachycovala celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. Pokud jsou zaměstnanci nespokojení, mají větší tendenci opouštět své stávající zaměstnání. Celková spokojenost se také týká postojů k vykonávání práce, které bývají pozitivní či negativní. Pracovní spokojenost přispívá také k celkové životní spokojenosti a naopak.

Otázku „*Jak jste celkově spokojení ve své práci?*“ a odpověď na ni, znázorňuje následující graf. Respondenti měli na výběr z odpovědí: Spokojen(a), spíše spokojen(a), spíše nespokojen(a), nespokojen(a), nevím.

Graf 7 Celková spokojenost zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost ve své práci uvedlo 38 % respondentů, spíše spokojeno je 51 % dotázaných. Nespokojenost uvedlo pouhé 3 % a spíše nespokojeno je 8 %. Z uvedených odpovědí, vychází tvrzení, že většina dotázaných je ve své práci spíše spokojena. Přesto by se měla společnost XY, a.s. zaměřit na skupinu, která je spíše nespokojená a nespokojená. Jde o malé procento, ale není jisté, zda se nejedná o klíčové zaměstnance, které by společnost XY, a.s. nechtěla ztratit.

Pokud vztáhneme odpovědi na tuto otázku k délce pracovního poměru jednotlivých respondentů, uvidíme, že pracovníci, kteří ve společnosti pracují 7 let a déle, jsou spokojeni. Jen v několika případech respondenti z této skupiny uvedli, že jsou spíše nespokojeni. Oproti tomu zaměstnanci, kteří u společnosti pracují jeden až tři roky, jsou nejvíce nespokojení. Tyto dvě otázky zobrazuje tabulka níže.

Tabulka 5 Celková spokojenost zaměstnanců a délka zaměstnání

Celková spokojenost	Délka zaměstnání			
	Méně než 1 rok	1–3 roky	4–6 let	7 let a více
Spokojen(a)	10	14	8	42
Spíše spokojen(a)	6	15	25	55
Spíše nespokojen(a)	2	2	4	7
Nespokojen(a)	0	6	0	0

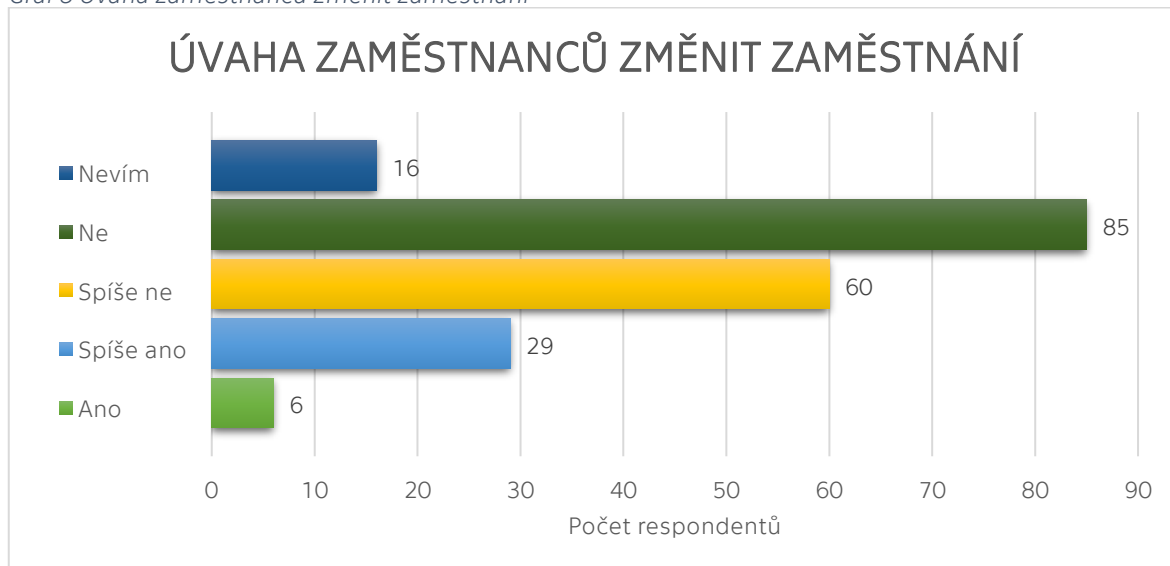
Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce je uvedena celková spokojenost zaměstnanců spolu s délkou zaměstnání. Nejvíce spokojení zaměstnanci jsou ti, kteří ve společnosti pracují 7 let a více. V této skupině respondentů není nikdo nespokojený. Nespokojenost uvedlo pouze šest lidí ze 196 respondentů a jedná se o zaměstnance, kteří ve společnosti pracují jeden až tři roky. Pro společnost XY, a.s. to může představovat větší nebezpečí odchodu těchto

nových zaměstnanců, a proto by se na ně měla více zaměřit a zamyslet se nad tím, zda je dokáže správně motivovat a zda jejich adaptace probíhá bez problémů.

Další otázka zjišťovala, zda zaměstnanci plánují v nejbližší době změnit zaměstnání. Odpovědi na tuto otázku korespondovaly s předcházející otázkou, s tím rozdílem, že respondenti využili také odpovědi „Nevím“. Nejčastěji byla zastoupena odpověď „Ne“ a „Spíše ne“. Respondenti, kteří uvedli, že chtějí změnit své zaměstnání, v předchozí otázce odpověděli, že jsou nespokojení ve své práci. Dotázaní, kteří jsou spokojeni ve své práci, nechtějí měnit své současné zaměstnání. Odpověď „Nevím“ si vybralo 16 respondentů. Tato odpověď může signalizovat určitou nejistotu, nerozhodnost nebo obavu zodpovědět otázku pravdivě. Většina dotázaných nad změnou zaměstnání nevažuje. Společnost XY, a.s. by měla určitě zaměřit pozornost na skupinu, která v případě této otázky odpovídala pozitivně. Také by měla věnovat pozornost skupině, která odpovídala „Nevím“ a „Spíše ne“. V případě odpovědi „Spíše ne“ se nejedná o stoprocentně jistou odpověď a pokud respondenti dostanou například lepší nabídku práce, mohla by organizace o tyto zaměstnance přijít. Pokud někdo přemýšlí nad změnou zaměstnání, ale není si tím jistý na sto procent, může se jednat o začínající proces odčizení.

Graf 8 Úvaha zaměstnanců změnit zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud propojíme odpovědi na otázku o celkové spokojenosti a odpovědi na otázku o změně zaměstnání, uvidíme, že celková spokojenost může mít vliv na změnu zaměstnání. Respondenti, kteří uvedli, že ve své práci jsou celkově nespokojení, uvažují nad změnou zaměstnání. Skupina, která uvedla, že je ve své práci spíše nespokojená, také částečně uvažuje o změně zaměstnání. Dotázaní, kteří jsou ve své práci celkově

spokojení, kromě jednoho případu, neuvažují o změně zaměstnání. Na základě těchto výsledků, můžeme tvrdit, že celková spokojenost má vliv na změnu současného zaměstnání. Ti, kteří jsou nespokojeni, uvažují o změně zaměstnání a ti, kteří jsou spokojeni, o změně neuvažují.

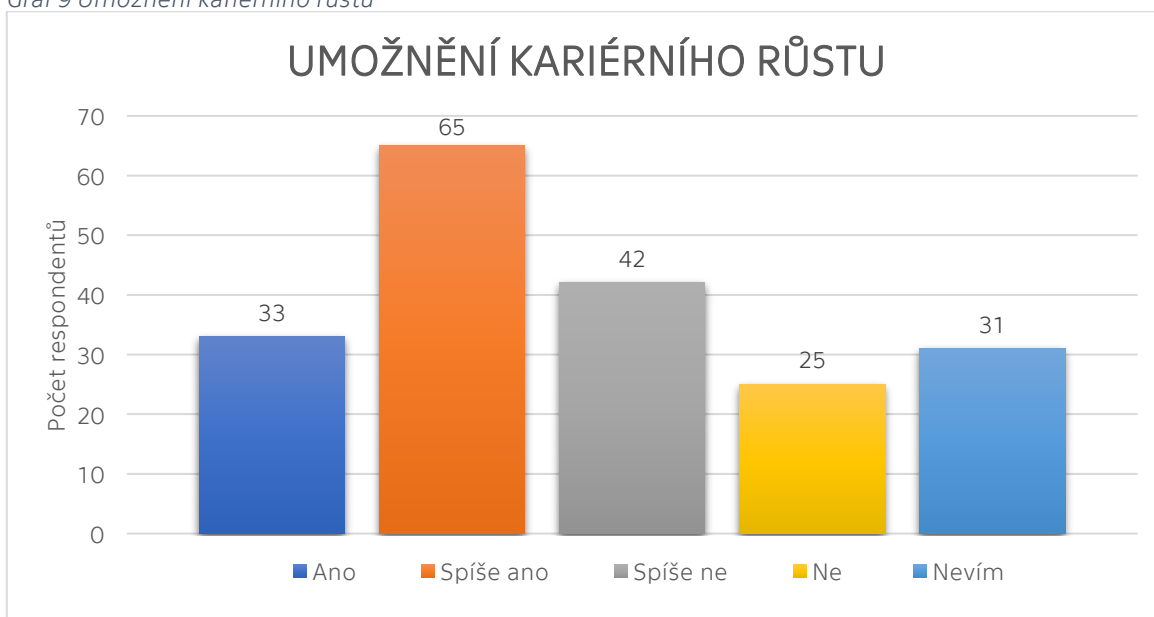
Tabulka 6 Vliv celkové spokojenosti zaměstnanců na změnu zaměstnání

Uvažujete změnit zaměstnání?	Celková spokojenost			
	Spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Nespokojen(a)
Ano	1	0	3	2
Spíše ano	1	16	8	4
Spíše ne	15	45	0	0
Ne	53	30	2	0
Nevím	4	10	2	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka zjišťovala, zda zaměstnavatel umožňuje svým pracovníkům kariérní růst. Neumožnění kariérního růstu také patří mezi nejčastější důvody, proč lidé opouštějí zaměstnání. Kariérní růst přispívá k seberealizaci a také ke spokojenosti na pracovišti. Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie spadá možnost povýšení do kategorie motivačních faktorů spokojenosti.

Graf 9 Umožnění kariérního růstu



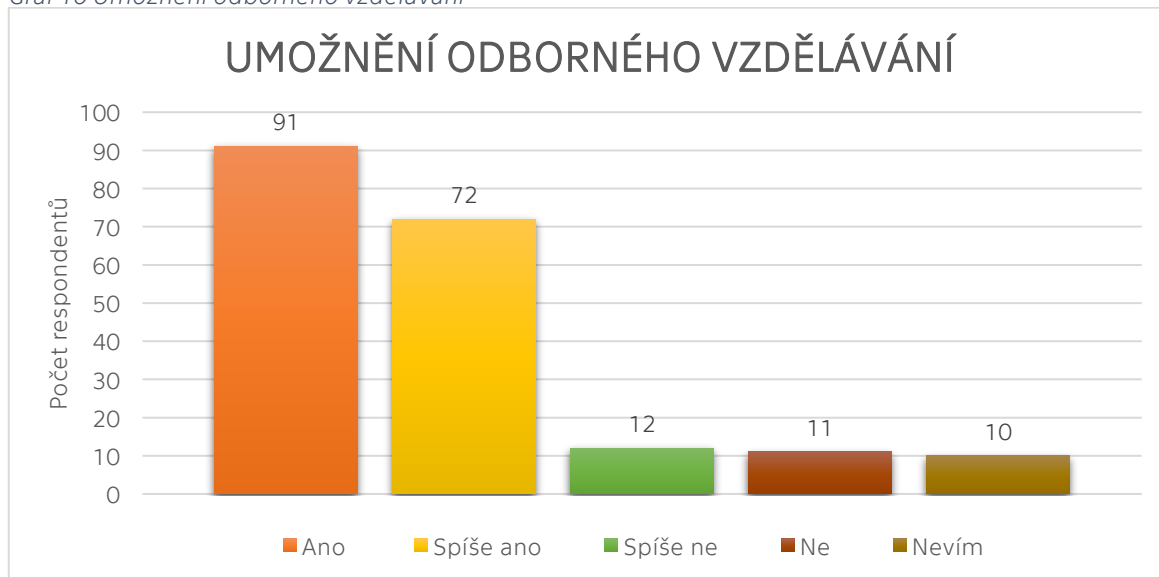
Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé odpovědi se lišily dle pracovní pozice, kterou zaměstnanec do dotazníku uvedl. Odpověď „Spíše ano“ byla zastoupena nejvíce. Jako druhá, nejvíce zastoupená odpověď byla „Spíše ne“. Respondenti také vybírali odpověď „Nevím“, která může naznačovat, že nejsou dostatečně informovaní a neví, zda je na jejich pracovní pozici umožněn kariérní růst.



Otázka „Umožňuje Vám zaměstnavatel se dále odborně vzdělávat?“ se zaměřovala na poskytování odborného vzdělávání zaměstnanců. Odborné vzdělávání umožňuje zaměstnanců se dále odborně rozvíjet a přispívá také k osobnímu rozvoji.

Graf 10 Umožnění odborného vzdělávání

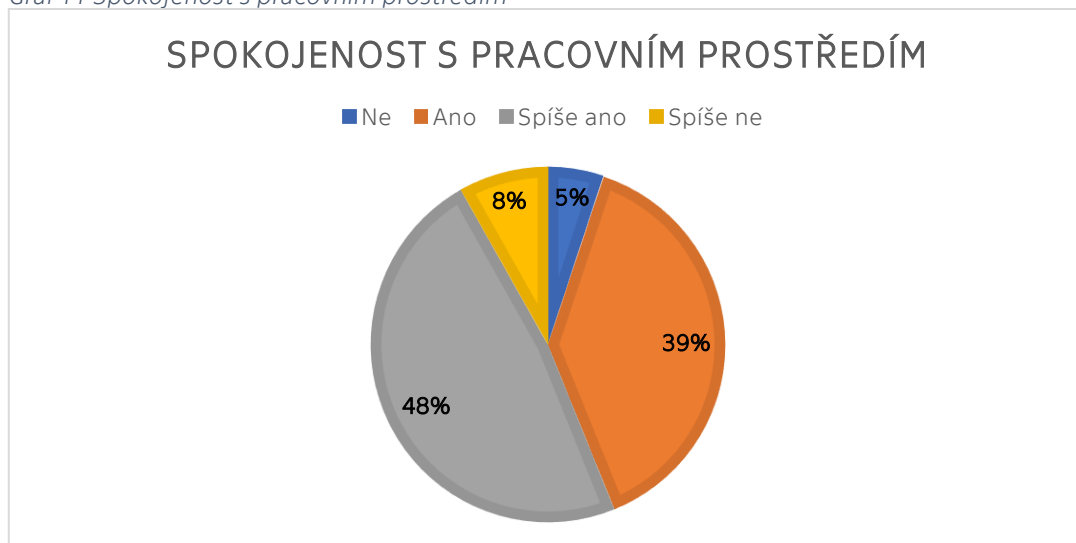


Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovídali respondenti kladně, avšak jednotlivé odpovědi se opět lišily dle pracovní pozice a délky zaměstnání. Odpověď „Nevím“ vybrali respondenti, kteří ve společnosti XY, a.s. pracují kratší dobu. Tato odpověď může opět značit nevědomost, zda jim společnost další odborné vzdělání poskytne. Respondenti měli dále možnost popsat, jakým způsobem je jim umožněno se dále vzdělávat. Společnost XY, a.s. svým zaměstnancům poskytuje další odborné vzdělávání ve formě odborných školení, kurzů, seminářů, jazykových kurzů, e – learningu a workshopů. Několik respondentů uvedlo, že využívají dalšího vzdělávání ve formě samostudia a studia odborné literatury.

Další otázka se zabývala spokojeností s pracovním prostředím, z hlediska čistoty, hluku a teploty. Pokud je pracovní prostředí nepříznivé a neuspokojivé, může to u zaměstnanců vyvolávat nespokojenost a snižovat motivaci. Pokud jsou tyto faktory v pořádku, spokojenost zaměstnance není ovlivněna. Odpovědi znázorňuje následující graf.

Graf 11 Spokojenost s pracovním prostředím

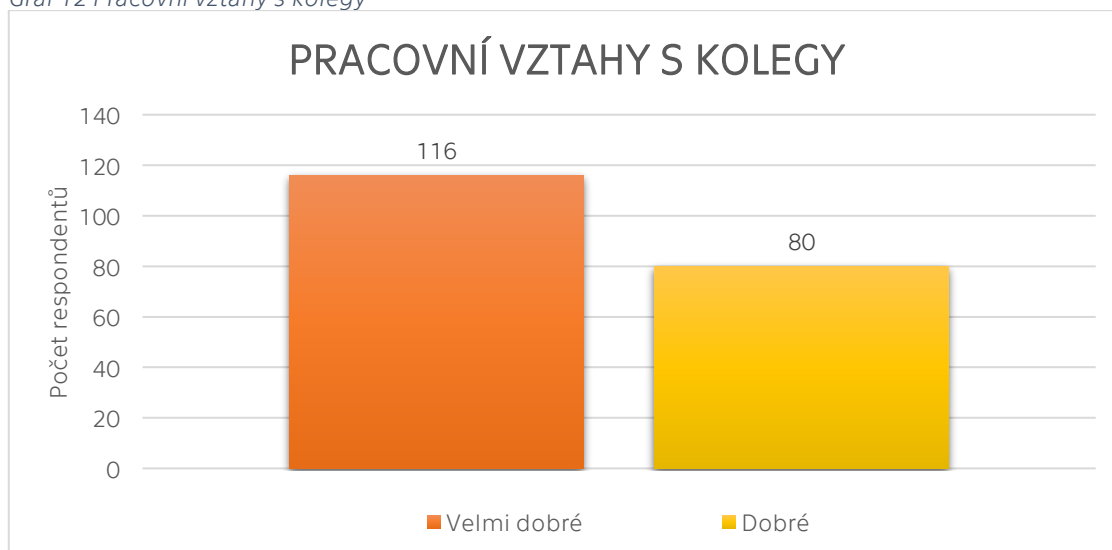


Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů odpověděla kladně. Pokud dotázaní zvolili odpověď „Spíše ne“ a „Ne“, měli možnost se dále vyjádřit. Jako nejčastější důvod nespokojenosti s pracovním prostředím zmiňovali horko v letních měsících a chybějící klimatizace, nevyhovující sociální zázemí, nedostatečný prostor v kancelářích, nepořádek a další.

Následující blok otázek se zabýval problematikou pracovních vztahů na pracovišti. Nepříznivé vztahy na pracovišti bývají také nejčastějším důvodem k odchodu a přispívají k nespokojenosti zaměstnance. Na první otázku „*Jak vycházíte se svými kolegy na pracovišti?*“, odpovědělo všech 196 respondentů kladně a nebyla zde žádná odpověď záporná. Z odpovědí vyplývá, že ve společnosti XY, a.s. panují velmi dobré pracovní vztahy mezi spolupracovníky.

Graf 12 Pracovní vztahy s kolegy

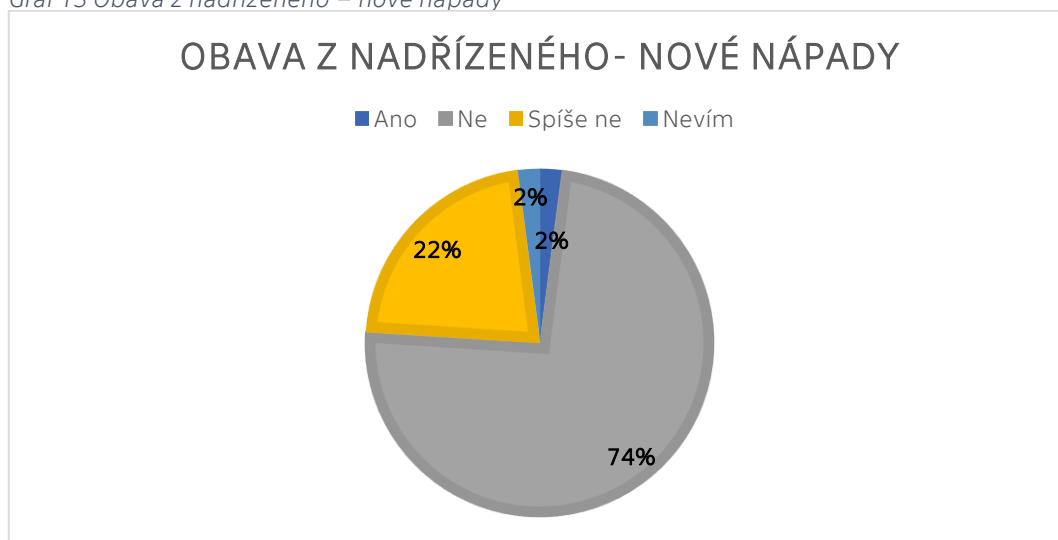


Zdroj: Vlastní zpracování

Problematikou pracovních vztahů na pracovišti se dále zabývaly otázky, které se týkaly pracovního vztahu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Jak již bylo zmíněno, špatné vztahy na pracovišti přispívají k odchodům ze zaměstnání. Nadřízený by měl být ochotný zaměstnance ve všech případech vyslechnout a neodbývat ho. Pokud zaměstnanci mají strach přijít za svým nadřízeným, může to přispívat k negativním vztahům na pracovišti a následné nespokojenosti. Otázky se zaměřovaly na to, zda pracovníci mají obavy za svým nadřízeným kdykoliv přijít, pokud mají nějaké nové návrhy či nápady nebo pokud mají nějaké připomínky či stížnosti.

První otázka zněla: „Máte obavy přijít za svým nadřízeným s novými nápady či návrhy?“ Více než polovina respondentů odpověděla, že se neobává přijít za svým nadřízeným s novými nápady či návrhy. Druhá nejčastější odpověď byla „Spíše ne“. Dohromady čtyři procenta dotázaných odpověděla „Nevím“ a „Ano“.

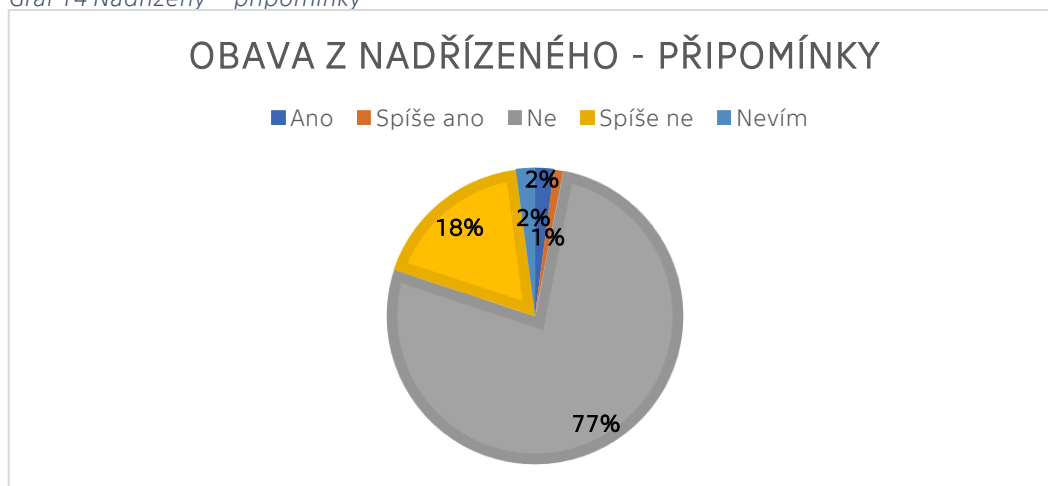
Graf 13 Obava z nadřízeného – nové nápady



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka byla položena téměř stejně, ale orientovala se na připomínky. Opět minimum respondentů se obává přijít za svým nadřízeným, pokud má nějaké připomínky. Je zajímavé, že v případě předchozí otázky, se neobává za svým nadřízeným s novými nápady přijít 74 % dotázaných. V případě této otázky, která se orientovala na připomínky, tak obavy nemá 77 %. Následující graf znázorňuje jednotlivé odpovědi na otázku „Pokud máte nějaké připomínky či námítky, máte obavy přijít za svým nadřízeným?“

Graf 14 Nadřízený – připomínky

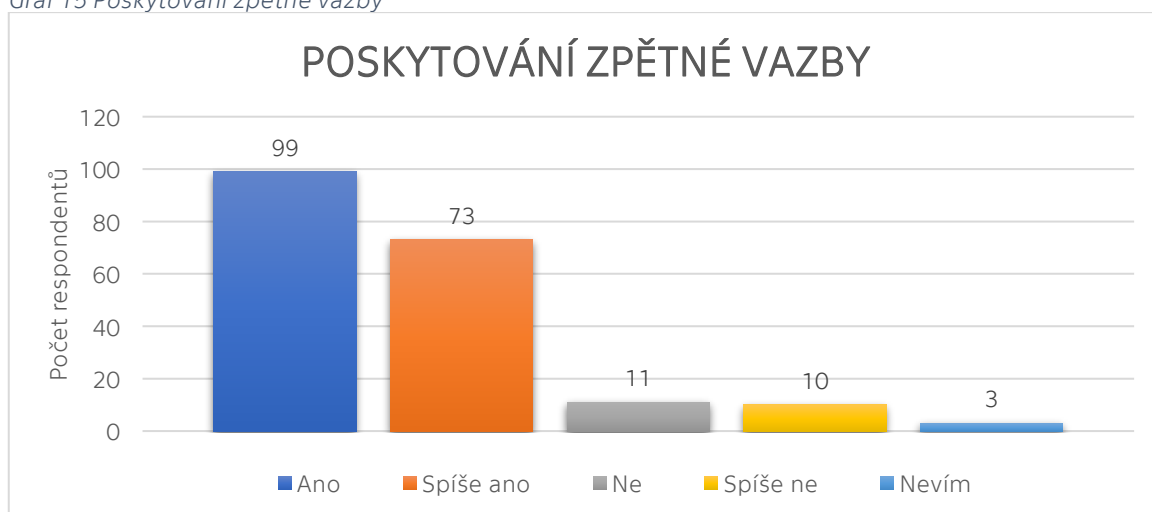


Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud respondenti odpověděli, že se obávají přijít za svým nadřízeným, byl zde opět prostor pro doplnění a vyjádření se k této odpovědi. Tato možnost nebyla respondenty využita. Z těchto dvou odpovědí vyplývá, že pracovníci mají důvěru ve své nadřízené a nemají strach za nimi kdykoliv a s čímkoliv přijít.

Neposkytování zpětné vazby je jedním z důvodů pracovní nespokojenosti a možného důvodu k odchodu, proto se následující otázka vztahuje k poskytování pravidelné zpětné vazby od nadřízeného. Z odpovědí, které jsou znázorněny grafem, vyplývá, že jednotliví nadřízení poskytují svým zaměstnancům pravidelnou zpětnou vazbu. V 11 případech respondenti zvolili odpověď „Ne“ a 10 respondentů odpovědělo „Spíše ne“. Zde se odpovědi liší u jednotlivých pracovních pozic. Poskytování zaměstnancům zpětnou vazbu je v pracovním prostředí velmi důležité a společnost XY, a.s. si toto skutečnost uvědomuje.

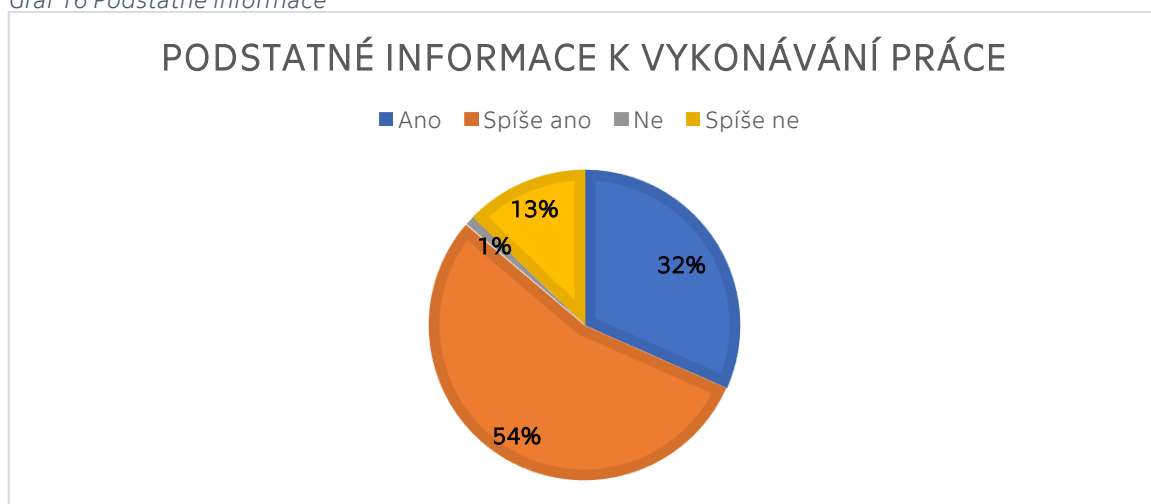
Graf 15 Poskytování zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka „Máte dostatek informací, které jsou nezbytné pro kvalitní vykonávání Vaší práce?“ se týkala informovanosti pracovníků. Pokud zaměstnanci nemají dostatek informací k vykonávání práce, může to na ně vytvářet tlak, že neví, co mají dělat a může tak klesat jejich pracovní výkon. Na tuto otázku odpověděla většina respondentů spíše kladně. Ve většině případů nadřízený zaměstnancům poskytuje podstatné informace, které jsou důležité pro vykonávání práce. Několik dotázaných odpovědělo „Spíše ne“. Společnost by se na tuto skupinu lidí měla zaměřit, sdělovat informace těm zaměstnancům, kteří to potřebují.

Graf 16 Podstatné informace



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka byla o zaškolení na stávající pracovní pozici, zda zaškolení bylo z pohledu respondentů dostatečné. Pokud není jasná pracovní náplň a popsány některé pracovní postupy, může se objevit počáteční nespokojenost a zaměstnanec se může dostat do procesu odcizení. Dostatečné zaškolení a adaptace pomáhají předcházet předčasným odchodům z pracovních pozic. Na tuto otázku odpovídala většina respondentů kladně, to znamená, že zaškolení na současnou pracovní pozici bylo vyhovující a postačilo k pozdějšímu vykonávání práce. Necelých 10 % respondentů odpovědělo „Spíše ne“ a jen ve čtyřech případech zvolili respondenti „Ne“. Negativně odpovídali ti, kteří ve společnosti pracují méně než 1 rok či 1–3 roky. Jednotlivé odpovědi jsou znázorněny v následujícím grafu.

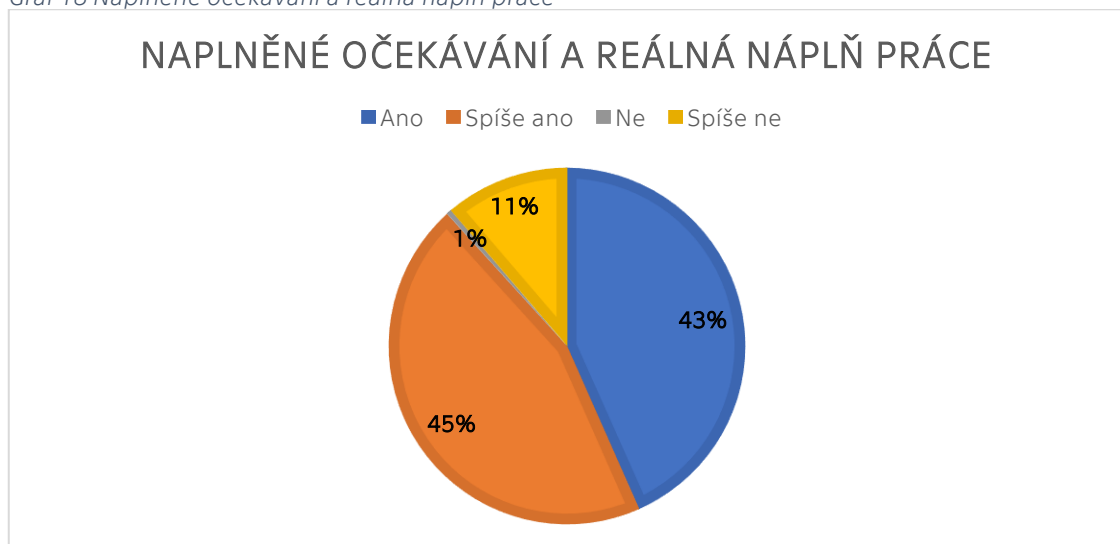
Graf 17 Dostatečné zaškolení na pracovní pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka „Bylo Vaše očekávání o pracovní pozici v souladu s reálnou náplní práce?“ se dotýkala psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanec již před nástupem má jistá očekávání o pracovní pozici, která se často neshodují s realitou. Čím více se očekávání neshoduje s realitou, tím více je pracovník nespokojený, klesá jeho pracovní nasazení a následně může uvažovat o odchodu. Respondenti, kteří odpovídali negativně, odpovídali na otázku, která se týkala celkové spokojenosti v jejich práci také negativně. Respondenti ve většině případů odpovídali kladně. Jejich očekávání bylo naplněno. Společnost XY, a.s. by se měla zaměřit na skupinu pracovníků, která si není stoprocentně jistá. Následující graf znázorňuje tyto odpovědi.

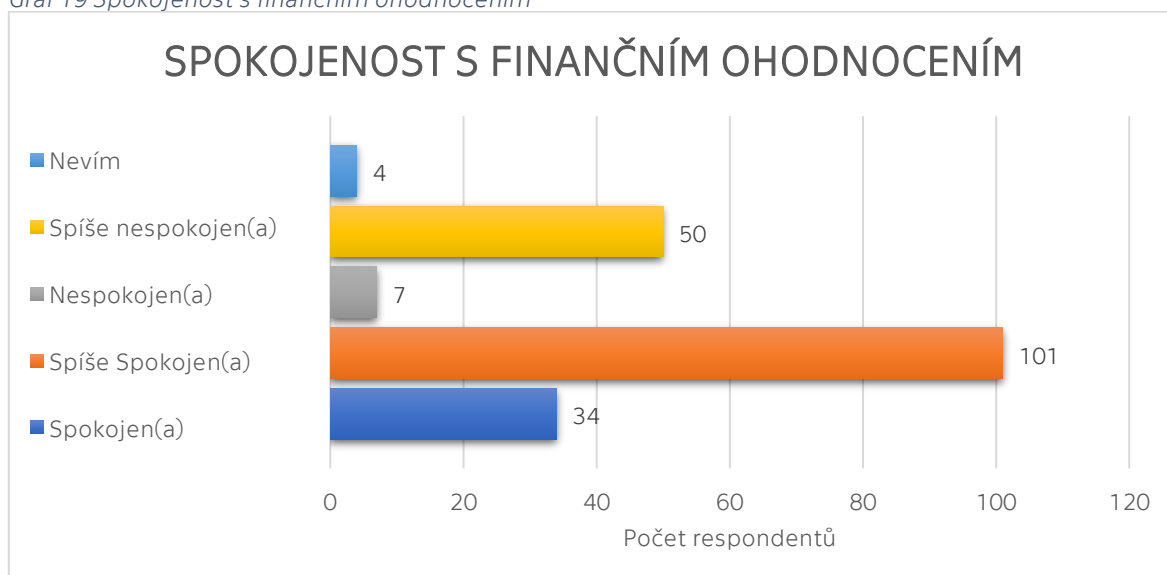
Graf 18 Naplněné očekávání a reálná náplň práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Nespokojenost s finančním ohodnocením je jedním z mnoha faktorů, proč lidé opouštějí zaměstnání. Finanční ohodnocení bývá zaměstnanci zmiňován jako nejčastější důvod k odchodu, protože jde o lehce obhájitelnou odpověď. Často se za nespokojeností s finančním ohodnocením může skrývat i něco jiného. Jak je zobrazeno v následujícím grafu, 101 respondentů je se svým platem spíše spokojeno, 34 respondentů je se svým platem spokojeno. Spíše nespokojeno se svým finančním ohodnocením je 50 dotázaných a nespokojeno je 7 respondentů. V případě této otázky, mohli respondenti uvést důvod svojí nespokojenosti. Tuto možnost využilo jen několik respondentů. V několika případech odpověď obsahovala myšlenku, že dotyčný si zaslouží více vzhledem k jeho zásluhám a dovednostem. Finanční ohodnocení respondenti vztahovali k náročnosti oboru a platovým podmínkám na trhu práce, které jsou vyšší než společnost XY, a.s. nabízí. Někteří popisovali, že samotná výplata není problém, ale že jim chybí například odměny a více firemních benefitů.

Graf 19 Spokojenost s finančním ohodnocením



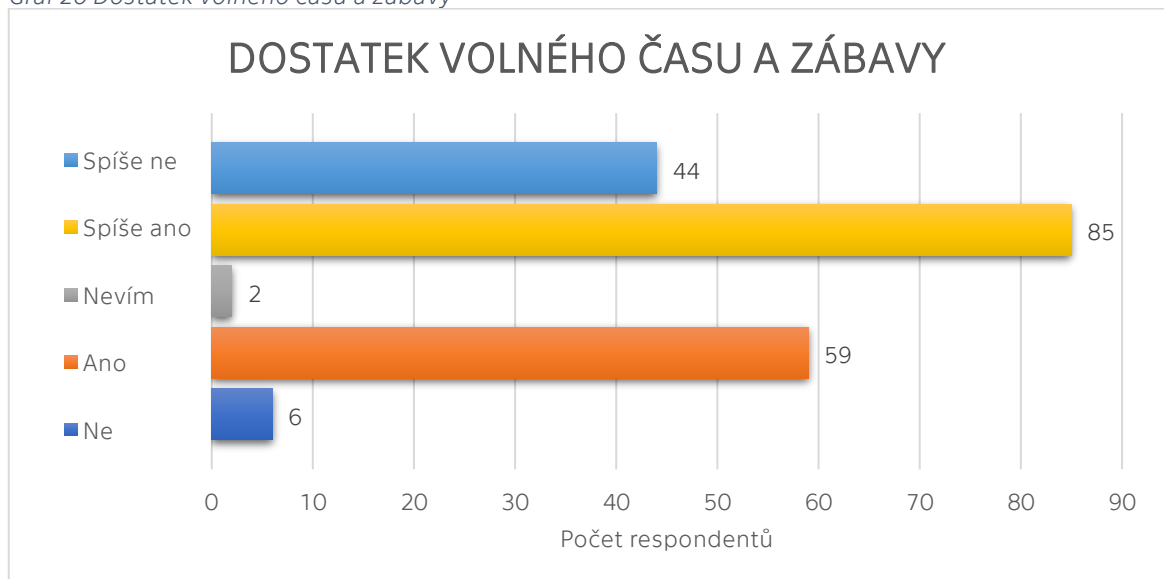
Zdroj: Vlastní zpracování

Přes skutečnost, že jsou někteří zaměstnanci nespokojení se svým finančním ohodnocením, neuvažují v nejbližší době o odchodu ze Společnosti XY, a.s.

Otázka „Máte vedle své práce dostatek času na rodinu, přátele a zábavu?“, zjišťovala soulad mezi osobním a pracovním životem. Zaměstnanec v dnešní době očekává, že bude jeho pracovní život v souladu s tím osobním. Stále více lidí upřednostňuje více volného času. Proto se společnosti snaží nabízet svým zaměstnancům například flexibilní pracovní dobu či poskytovat volno navíc. Pokud tak zaměstnancům není umožněno, můžou odejít ke konkurenci, která toto umožňuje. Nejvíce respondentů odpovědělo „Spíše ano“ a „Ano“, ale také, jako třetí nejčastější odpověď byla „Spíše ne“. Na tuto

skupinu by se měla Společnost XY, a.s. také zaměřit. Odpovědi na tuto otázku zobrazuje následující graf.

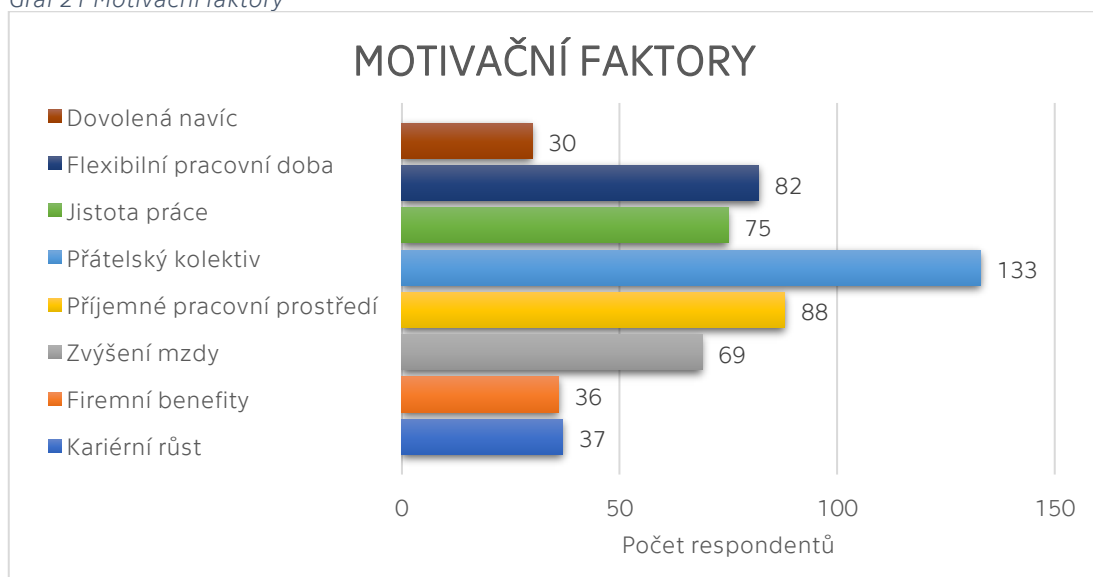
Graf 20 Dostatek volného času a zábavy



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka zjišťovala, jaké motivační faktory jsou pro zaměstnance nejdůležitější a které nejvíce preferují. Na výběr měli z celkem osmi možností a mohli označit maximálně tři faktory. Za nejdůležitější motivační faktor považují respondenti přátelský kolektiv, příjemné pracovní prostředí, umožnění flexibilní pracovní doby a jistotu práce. Zvýšení mzdy bylo až na páté pozici. Z těchto výsledků vyplývá, že zaměstnanci upřednostňují i jiné motivační faktory, než je zvýšení mzdy. Stěžejní je pro ně přátelský kolektiv a příjemné pracovní prostředí. Výsledky zobrazuje následující graf.

Graf 21 Motivační faktory

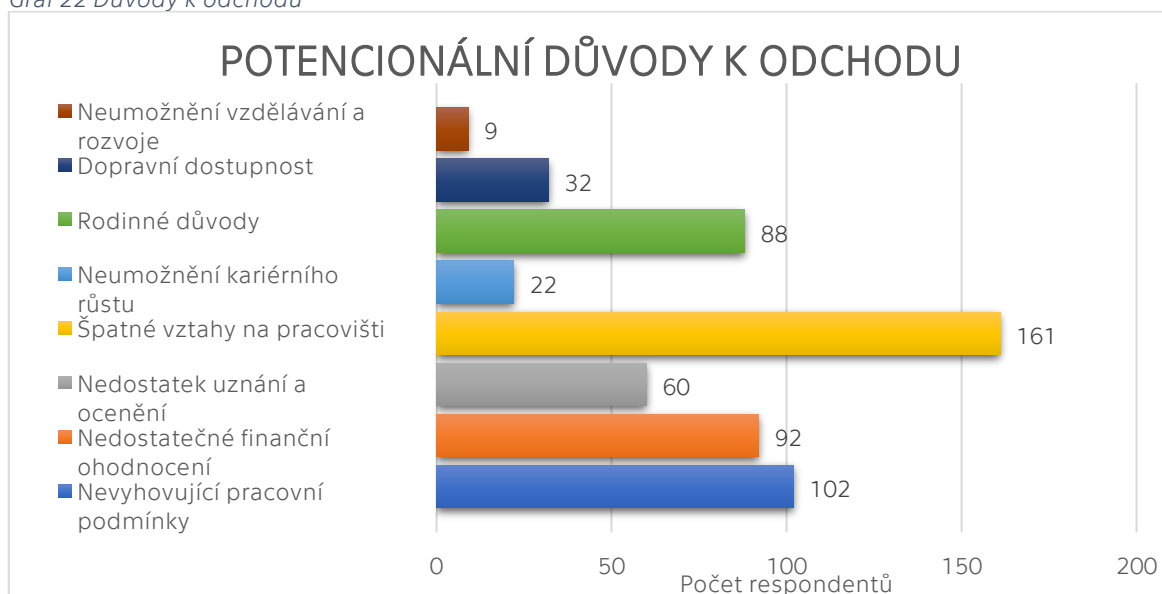


Zdroj: Vlastní zpracování



Poslední otázka byla shrnutím předcházejících otázek. Respondenti měli označit možnosti, které by pro ně byly potencionálním důvodem k odchodu. Na výběr bylo opět osm možností a označeny mohly být maximálně tři. Tyto možnosti obsahovaly nejčastější důvody k odchodu, ale i takové důvody, kterým předcházet nelze a společnost je nemůže ovlivnit. Jako například rodinné důvody a dopravní dostupnost zaměstnání. Nejčastějším důvodem k potencionálnímu odchodu jsou špatné vztahy na pracovišti, dále nevyhovující pracovní podmínky a následně nedostatečné finanční ohodnocení. Finanční faktor se zde umístil na třetím místě. Z výsledků těchto dvou otázek vyplývá, že pro zaměstnance jsou nejdůležitější pracovní vztahy na pracovišti. Jsou pro ně hlavním motivačním faktorem a pokud jsou negativní, tak také jako potencionální důvod k odchodu.

Graf 22 Důvody k odchodu



Zdroj: Vlastní zpracování

## 7 Shrnutí a návrh doporučení

Praktická část se zabývala fluktuací ve společnosti XY, a.s. Na základě provedených výpočtů bylo zjištěno, že se míra fluktuace v této společnosti pohybovala nad doporučenými hodnotami. V porovnání s průměrnou mírou fluktuace v České republice, která činí 15 %, se společnost XY, a.s. nachází pod tímto průměrem. V posledním zkoumaném roce se míra fluktuace snížila a přibližovala se doporučeným hodnotám.

Výsledky, které vyplývají z dotazníku, odpovídají snižující se fluktuaci v této společnosti. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců, která ve společnosti XY, a.s. pracuje dlouhodobě, je spokojená a neplánuje své zaměstnání v dohledné době opustit. Společnost XY, a.s. by se však měla zaměřit na pracovníky, kteří u společnosti pracují kratší dobu. U těchto pracovníků je větší nebezpečí, že by své zaměstnání mohli opustit. Je třeba se více zaměřit na jejich motivaci, zjistit, zda jejich adaptace probíhá bez větších problémů. Pokud pracovníci v tomto případě uvažují o změně pracovní pozice, může se jednat o proces odcizení a pokud se pracovníkům naskytne lepší pracovní nabídka, zaměstnání opustí.

Společnost XY, a.s. by nadále měla udržovat pozitivní vztahy na pracovišti. Pozitivní vztahy na pracovišti jsou pro zaměstnance této společnosti klíčové. Nejen z hlediska spolupracovníků, ale také i nadřízených. Přátelský kolektiv považují zaměstnanci jako jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů. Naopak negativní vztahy na pracovišti jsou pro zaměstnance nejčastější potencionální důvod k odchodu, a proto je potřeba tyto pozitivní vztahy podporovat. Zajišťovat nadále pro své pracovníky firemní akce, kde dochází ke stmelování pracovního kolektivu, například v podobě sportovního dne či firemního večírku.

Dalším důležitým bodem, který je třeba zmínit, jsou příznivé pracovní podmínky. Příjemné pracovní prostředí patří mezi základní věci, kterou by organizace měla zaručit. Pracovní prostředí ovlivňuje spokojenost na pracovišti a také pracovní výkon. Pro pracovníky je to druhý nejdůležitější motivační faktor a také zároveň druhý nejčastější důvod k možnému odchodu. Někteří respondenti, kteří odpovídali negativně a nebyli spokojeni s pracovním prostředím, se mohli následně vyjádřit. Společnost XY, a.s. by se na tyto názory pracovníků měla zaměřit a případně odstranit nedostatky. Společnost XY, a.s. by názory svých pracovníků mohla zjišťovat pomocí dotazníků, který by se zaměřovaly na spokojenost s pracovním prostředím a na to, jak by společnost XY, a.s. mohla pracovní prostředí zlepšit.

Finanční ohodnocení bývá jako nejčastější důvod k odchodu a mnoha zaměstnavateli je považováno za nejdůležitější motivační faktor. Z výsledků dotazníku vyplývá, že finanční ohodnocení hraje důležitou roli ve spokojenosti zaměstnanců, ale není nejdůležitějším motivačním faktorem a jako potenciální důvod k odchodu je uveden na třetím místě. Respondenti, kteří uvedli, že jsou se svým finančním ohodnocením nespokojeni, ve většině případů neuvažují o změně zaměstnání. Přesto by společnost XY, a.s. měla své zaměstnance podporovat a poskytovat jim nadále řadu benefitů, které nabízí.

Ke zjišťování postojů, názorů a spokojenosti by měla společnost XY, a.s. využívat dotazníků spokojenosti či vést jednotlivé rozhovory se zaměstnanci.

Fluktuace v této společnosti není tak vysoká v porovnání s průměrem v České republice. V případě, že by odchody v této společnosti začaly růst, je třeba tyto odchody detailněji evidovat. Například je možné využívat výstupních pohovorů. Výstupní pohovor by měl zjišťovat skutečné důvody odchodu. Společnost XY, a.s. by se tak mohla na tyto důvody více zaměřit, věnovat jim pozornost, a tak jim předcházet.

#### Řešení výzkumných otázek

První otázka byla, zda finanční ohodnocení je pro zaměstnance hlavní důvod k potenciálnímu odchodu. Touto záležitostí se zabývala otázka, která se týkala spokojenosti s finančním ohodnocením. Dále také otázka, kde respondenti hodnotili motivační faktory, které považují v pracovním prostředí za nejdůležitější a také otázka, kde respondenti označovali důvody, které by vedly k možnému odchodu ze zaměstnání. Více než polovina respondentů je se svým finančním ohodnocením spíše spokojena. Ti respondenti, kteří uvedli, že jsou nespokojeni se svým finančním ohodnocením, převážně neuvažují o odchodu ze zaměstnání. Finanční faktor jako potenciální důvod k odchodu byl uveden na třetím místě a jako motivační faktor skončil až na páté pozici. Z těchto výsledků můžeme následně tvrdit, že finanční ohodnocení není u zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. hlavní důvod k ukončení pracovního poměru. Výzkumná otázka nebyla tedy potvrzena.

Následující výzkumná otázka byla, zda míra fluktuace ve vybrané společnosti přesahuje průměrnou míru fluktuace v České republice a to 15 %. Míra fluktuace byla měřena v letech 2014 až 2018. Nejvyšší naměřená hodnota byla v roce 2017, která dosahovala 11,86 %. Naměřená míra fluktuace ve zkoumaném období ani jednou nepřesáhla 15 %. Výzkumná otázka opět nebyla potvrzena.

Poslední výzkumnou otázkou bylo, zda spokojenost zaměstnanců na pracovišti má vliv na jejich potenciální změnu zaměstnání. Tomuto výzkumnému problému se věnovala otázka, která se týkala celkové spokojenosti zaměstnanců v jejich práci a také otázka, zda zaměstnanci uvažují v současné době změnit zaměstnání. Respondenti, kteří uvedli, že jsou ve své práci nespokojení, uvažují změnit zaměstnání a naopak ti, kteří jsou spokojení, nad změnou neuvažují. Z uvedeného vyplývá, že celková spokojenost zaměstnanců může mít vliv na potenciální změnu zaměstnání. Tímto se výzkumná otázka potvrzuje.

# Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat problém fluktuace, analyzovat nejčastější důvody a navrhnout vhodné doporučení.

Pro dosažení tohoto cíle byla využita odborná literatura, elektronické zdroje. Dále provedená analýza ve vybrané společnosti za pomoci sekundárních dat a za využití strukturovaného dotazníku.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části. První část se věnovala teoretickým východiskům. Druhá část řešila analýzu fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Teoretická část byla rozdělena na jednotlivé kapitoly. První kapitola se zabývala fluktuací v kontextu řízení lidských zdrojů, byly zde popsány vybrané personální činnosti, které mají vliv na fluktuaci. Druhá kapitola se zabývala definováním fluktuace, jaké je její rozdělení, jak se měří míra fluktuace a jaké jsou její dopady. Dále zde byly charakterizovány nejčastější důvody odchodu ze zaměstnání. Třetí kapitola byla věnována motivaci, byly zde zmíněny významné motivační teorie a také popsány východiska pro spokojenost zaměstnance na pracovišti.

Praktická část se věnovala analýze fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Analýza míry fluktuace probíhala na základě zpracování sekundárních dat. Pomocí dotazníkového šetření byly zjišťovány potenciální důvody k odchodům u zaměstnanců z vybrané společnosti. Na základě vyhodnocení dotazníku bylo navrženo doporučení pro tuto společnost.

Pro lepší dosažení cíle této bakalářské práce, byly na základě poznatků z teoretické části navrženy tři výzkumné otázky. Jedna výzkumná otázka byla potvrzena a ostatní dvě vyvráceny.

První kapitola v praktické části se věnovala metodologii této bakalářské práce. Následující kapitola se věnovala charakteristice vybrané společnosti. Třetí kapitola byla věnována analýze fluktuace zaměstnanců u této vybrané společnosti. Ve čtvrté kapitole byly popsány a zobrazeny výsledky z dotazníkového šetření a v poslední kapitole bylo navrženo doporučení.

Na základě dotazníkového šetření bylo navrženo doporučení pro společnost XY, a.s. Společnost XY, a.s. by se měla zaměřit na pracovníky, kteří v organizaci pracují kratší dobu, protože u těchto pracovníků může hrozit, že organizaci v dohledné době opustí.

Dále by společnost XY, a.s. měla nadále podporovat přátelské prostředí na pracovišti prostřednictvím pořádání firemních akcí. Fluktuace ve společnosti XY, a.s. není na tak vysoké úrovni, ale pokud by se počet odchodů navyšoval, je potřeba se těmito odchody zabývat, aby jim společnost XY, a.s. mohla případně předcházet.

# Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6
4. BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
5. BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
6. BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
7. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
8. DYTRT, Z. Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
9. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vydání. Praha: Management Press 2006. ISBN 80-7261-033-3
10. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšíř. a doplně. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3
11. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
12. NOVOTNÁ, E. Sociologie organizace. Praha: Grada 2008. ISBN 978-80-247-6813-7.
13. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
14. PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
15. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
16. URBAN, J. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

17. URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
18. VNOUČKOVÁ, L. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6

## Elektronické zdroje

1. CIPD. Employee turnover and retention. In: cipd.co.uk [online]. Chartered Institute of Personnel and Development, 2018. [18.12.2018]. Dostupné z <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/turnover-retention-factsheet>
2. Český statistický úřad. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. In: Czso.cz [online]. Český statistický úřad, 2018. [18.12.2018]. Dostupné z [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)
3. E-právo. Nárok na podporu v nezaměstnanosti. In: e-pravo.cz [online]. 2017. [30.03.2019]. Dostupné z <https://www.epravo.cz/top/clanky/narok-na-podporu-v-nezamestnanosti-a-jeji-vyse-v-zavislosti-na-forme-a-duvodu-ukon-ceni-pracovniho-pomeru-104924.html>
4. Internetové stránky společnosti XY, a.s.
5. ManpowerGroup. Talent shortage: Nedostatek lidí s potřebným profilem. In: manpowergroup.cz [online]. 2018. [30.03.2019]. Dostupné z <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/talent-shortage-nedostatek-lidi-s-potrebnym-profilem/>
6. Mblue. Důvody odchodů ze zaměstnání 2018 vs. 2013. In: Mblue.cz [online]. Mblue, 2018. [18.12.2018]. Dostupné z <https://mblue.cz/blog/duvody-odchodu-ze-zamestnani-2018-z-mblue-pruzkumu/>
7. Reiß, Ch. *Fluktuation*. In: personaler-online.de [online]. 2014. [18.12.2018]. Dostupné z <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>
8. Výroční zprávy společnosti XY, a.s. 2014–2017. In: justice.cz [online]. 2019. [21.04.2019] Dostupné z [www.justice.cz](http://www.justice.cz).
9. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. In: vupsv.cz [online]. 2007. [30.03.2019]. Dostupné z <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Motivační trojúhelník .....	18
Obrázek 2 Psychologická smlouva .....	20
Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb.....	22
Obrázek 4 Organizační struktura.....	30

## Seznam grafů

Graf 1 Věk zaměstnanců v letech 2014–2017 .....	33
Graf 2 Počet zaměstnanců v letech 2014–2018 .....	34
Graf 3 Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2014-2018 .....	35
Graf 4 Míra fluktuace a doporučená hodnota fluktuace .....	36
Graf 5 Index stability.....	37
Graf 6 Délka pracovního poměru.....	39
Graf 7 Celková spokojenost zaměstnanců .....	40
Graf 8 Úvaha zaměstnanců změnit zaměstnání .....	41
Graf 9 Umožnění kariérního růstu .....	42
Graf 10 Umožnění odborného vzdělávání .....	43
Graf 11 Spokojenost s pracovním prostředím .....	44
Graf 12 Pracovní vztahy s kolegy .....	44
Graf 13 Obava z nadřízeného – nové nápady .....	45
Graf 14 Nadřízený – připomínky .....	46
Graf 15 Poskytování zpětné vazby.....	46
Graf 16 Podstatné informace .....	47
Graf 17 Dostatečné zaškolení na pracovní pozici .....	48
Graf 18 Naplněné očekávání a reálná náplň práce.....	48

Graf 19 Spokojenost s finančním ohodnocením .....	49
Graf 20 Dostatek volného času a zábavy .....	50
Graf 21 Motivační faktory .....	50
Graf 22 Důvody k odchodu.....	51

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Hygienické a motivační faktory .....	23
Tabulka 2 Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2014–2018.....	34
Tabulka 3 Index stability v letech 2014-2018 .....	36
Tabulka 4 Základní statistické údaje.....	38
Tabulka 5 Celková spokojenost zaměstnanců a délka zaměstnání .....	40
Tabulka 6 Vliv celkové spokojenosti zaměstnanců na změnu zaměstnání .....	42

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Dotazník.....	61
---------------------------	----

# Příloha 1 – Dotazník

Otázka č. 1 – Pohlaví

- a) Žena      b) Muž

Otázka č. 2 – Věk

- a) 18–20 let   b) 21–30 let   c) 31-40 let   d) 41-50 let   e) 51–60 let   f) 61 let a více

Otázka č. 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní    b) Středoškolské bez maturity, výuční list   c) Vysokoškolské

Otázka č. 4 – Délka pracovního poměru

- a) Méně než 1 rok    b) 1-3 roky    c) 4–6 let    d) 7 let a více

Otázka č. 5 – Druh pracovního poměru

- a) Hlavní pracovní poměr    b) Dohoda o provedení práce    c) Dohoda o pracovní činnosti

Otázka č. 6 – Uvedte prosím název pracovní pozice

otevřené odpovědi

Otázka č. 7 – Jak jste celkově spokojeni ve své práci?

- a) Spokojen(a)   b) Spíše spokojen(a)   c) Spíše nespokojen(a)   d) Nespokojen(a)

Otázka č. 8 – Uvažujete změnit své současné zaměstnání?

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

Otázka č. 9 – Umožňuje Vám váš zaměstnavatel kariérní růst?

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

Otázka č. 10 – Umožňuje Vám zaměstnavatel se dále odborně vzdělávat?

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

Doplňující otázka – Pokud je Vám umožněno dále se vzdělávat, uveďte prosím, jakým způsobem

Otázka č. 11 - Jste spokojeni s pracovním prostředím? (čistota, hluk, teplota...)

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

Doplňující otázka – Pokud nejste spokojeni s pracovním prostředím, uveďte prosím důvod

Otázka č. 12 – Jak vycházíte se svými kolegy na pracovišti?

- a) Velmi dobře    b) Dobře    c) Špatně    d) Velmi špatně

Otázka č. 13 – Máte obavy přijít za svým nadřízeným s novými nápady či návrhy?

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

Otázka č. 14 – Pokud máte nějaké připomínky či námítky, máte obavy přijít za svým nadřízeným?

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

Doplňující otázka – *Pokud se obáváte, přijít za svým nadřízeným, uveďte prosím důvod*

*Otázka č. 15 – Poskytuje Vám váš nadřízený zpětnou vazbu o kvalitě Vaší práce?*

a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne e) Nevím

*Otázka č. 16 – Máte dostatek informací, které jsou nezbytné pro kvalitní vykonávání Vaší práce?*

a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne e) Nevím

*Otázka č. 17 - Bylo Vaše zaškolení na současnou pracovní pozici dostatečné?*

a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne e) Nevím

*Otázka č. 18 – Bylo Vaše očekávání o pracovní pozici v souladu s reálnou náplní práce?*

a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne e) Nevím

*Otázka č. 19 – Jak jste spokojeni s Vaším finančním ohodnocením?*

a) Spokojen(a) b) Spíše spokojen(a) c) Spíše nespokojen(a) d) Nespokojen(a) e) Nevím

Doplňující otázka – *Pokud jste nespokojeni s Vaším finančním ohodnocením, uveďte prosím důvod*

*Otázka č. 20 – Máte vedle své práce dostatek času na rodinu, přátele a zábavu?*

a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne e) Nevím

*Otázka č. 21 – Označte následující motivační faktory, které ve své práci považujete za nejdůležitější (max. 3)*

a) Dovolená navíc b) Flexibilní pracovní doba c) Jistota práce d) Přátelský kolektiv e) Příjemné pracovní prostředí f) Zvýšení mzdy g) Firemní benefity h) Kariéerní růst

*Otázka č. 22 - Označte, co by pro Vás bylo jako potenciální důvod k ukončení pracovního poměru (max. 3)*

a) Neumožnění vzdělávání a rozvoje b) Dopravní dostupnost c) Rodinné důvody d) Neumožnění kariéerního růstu e) Špatné vztahy na pracovišti f) Nedostatek uznání a ocenění g) Nedostatečné finanční ohodnocení h) Nevyhovující pracovní podmínky

# 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: Kateřina Rambousková

V Praze dne: 05. 05. 2019

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>