



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Kristýna Benešová

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna BENEŠOVÁ**
Osobní číslo: **E12941**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti, návrh změn na zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou fluktuace pracovníků; provedení analýzy současného stavu; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení systému řízení této oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza fluktuace pracovníků,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40-50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

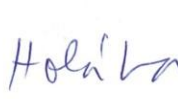
Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing.
Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu.* Praha: Grada Publishing.
Kociánová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj.* Praha: Grada Publishing.
Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace.* Praha: Grada Publishing.
Vnoučková, L. (2013). *Fluktuační a retenční zaměstnanců.* Praha: Adart.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....
Kristýna Benešová

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. z Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích za to, že mi byla vždy k dispozici a že mě navedla správným směrem při mém zpracování bakalářské práce a také děkuji vybrané organizaci, která nechce být jmenována, za poskytnutí dat a důležitých informací, které byly nezbytné pro uskutečnění této práce.

Obsah

1. Úvod	1
2. Literární přehled.....	2
2.1. Dopady fluktuace	4
2.2. Metody měření fluktuace	6
2.3. Náklady na fluktuaci	8
2.4. Věrní zaměstnanci a odchody	9
2.5. Pracovní podmínky	10
2.6. Motivace.....	11
2.7. Konflikty na pracovišti	14
2.8. Syndrom vyhoření	16
3. Cíl práce a metodika zpracování	19
4.1. Důležité ukazatele	20
4.2. Struktura zaměstnanců.....	24
4.3. Péče o zaměstnance a benefity	26
4.4. Analýza fluktuace	28
4.5. Dotazníkové šetření	30
5. Diskuse a návrhy změn	38
6. Závěr	43
I. Summary and keywords.....	44
II. Seznam použité literatury.....	45
III. Seznam tabulek	47
IV. Seznam grafů.....	48

1. Úvod

Bakalářská práce se věnuje tématu fluktuace pracovníků a s ní spojených problémů a výhod.

Vysoká míra fluktuace v podniku působí svými negativními dopady na celý chod firmy, zejména kvůli nákladům. Náklady se netýkají jen firem samotných, ale i státu, který v případě nezaměstnanosti poskytuje nezaměstnaným tzv. podpory v nezaměstnanosti. Dále vynakládá finanční prostředky na rekvalifikační kurzy, nebo se snaží vytvářet nová pracovní místa pro nezaměstnané.

Mezi hlavní příčiny fluktuace se řadí nespokojenost zaměstnance se svým mzdovým ohodnocením a nedostatek osobního rozvoje a růstu. Je samozřejmé, že jakýkoli negativní podnět může donutit pracovníka, aby svou současnou práci opustil a vyhledal práci jinou, která pro něj bude výhodnější. A právě proto je těžké si své zaměstnance udržet, když se jim nabízí mnoho dalších možností, kde by se mohli uplatnit.

Podnik by měl mít skutečně kvalitní manažery, kteří dokáží své zaměstnance správně motivovat a stimulovat. Podnik by měl zároveň svým zaměstnancům poskytovat zdravé pracovní prostředí, které nepoškozuje zdraví jedince.

Cílem této práce je získání primárních a sekundárních informací vybraného podniku a následně tyto informace analyzovat, zhodnotit a navrhnout určitá zlepšení, která by měla organizace podniknout, aby se fluktuace snížila.

2. Literární přehled

Dle latinského slovníku slovo fluktuace pochází z výrazu *fluctuare* a znamená neustálou změnu, tok nebo pohyb, podle toho v jaké souvislosti a oboru se s pojmem operuje. Se slovem fluktuace není spjatá jen ekonomická sféra, neboť fluktuaci můžeme najít i v sociologii, nebo v přírodních vědách.

Z ekonomického hlediska se fluktuací rozumí pohyb, nebo obrat zaměstnanců. Podle slovníku ekonomických definicí se fluktuací označuje kolísání, nebo změna. A slovo změna znamená právě například změnu zaměstnání.

Armstrong vysvětluje, že se může jednat o pohyb z organizace, nebo do organizace, tedy obousměrný pohyb.

„Nulová fluktuace je nežádoucí ze dvou důvodů. Za prvé, pokud by všichni zaměstnanci zůstali a organizace se rozrůstala, většina lidí by byla na vrcholu svého platového rozmezí a výdaje na platy by byly extrémně vysoké. Za druhé, s novými zaměstnanci přichází nápady, přístupy, schopnosti a postoje, což zabraňuje stagnaci dění ve společnosti.“ (Branham, 2004).

Mezi dva základní a nejdůležitější druhy fluktuace řadíme fluktuaci dobrovolnou a fluktuaci nedobrovolnou.

Dobrovolná fluktuace

Dobrovolná fluktuace přichází tehdy, když se zaměstnanec z vlastní vůle rozhodne svou pracovní pozici opustit. Ve většině případů se jedná o lepší pracovní nabídku. Není tedy ze strany zaměstnavatele, ale ze strany zaměstnance. Samozřejmě zaměstnavatel následně musí řešit náhradu za starého pracovníka, což přináší i mnoho negativ. (Armstrong, 2007).

Dobrovolné fluktuace se nejvíce bojí manažeři, kteří si váží svých dobrých zaměstnanců, a ví, že by v případě jejich odchodu těžko hledali novou náhradu. (Armstrong, 2007).

Nedobrovolná fluktuace

Nedobrovolné fluktuace je pravým opakem fluktuace dobrovolné. Znamená, že zaměstnanec z organizace neodchází, protože by sám chtěl, ale na podnět svého zaměstnavatele. Tato situace přichází tehdy, když zaměstnavatel není se svým zaměstnancem spokojený. Může se jednat jak o porušení pracovní kázně na pracovišti, slabý, nebo neodpovídající pracovní výkon. (Armstrong, 2007).

Do nedobrovolné fluktuace řadíme i odchod do důchodu, nebo odchod z práce kvůli zdravotním komplikacím. (Armstrong, 2007).

Další členění dle Reiße (2008) rozlišuje fluktuaci:

- **přírozenou** – zahrnuje úmrtí zaměstnance, odchod do důchodu, odchod na mateřskou dovolenou aj.
- **v rámci podniku** – změna pracovního umístění, povýšení, přemístění
- **z podniku** – všechny odchody, které jsou iniciovány výpovědí ze strany zaměstnance, který poté nastupuje pracovat do firmy jiné

(Reiß, 2008).

Koubek (2005) dělí fluktuaci na:

Fluktuace uvnitř podniku, tzv. vnitřní mobilitu - v tomto případě se jedná o pohyb zaměstnanců uvnitř firmy. Může to tak být povýšení zaměstnance, snížení stávající pozic zaměstnanců, přidělení zaměstnance na jiné pracoviště, nebo přidělení jiné práce

Fluktuace mimo podnik, tzv. vnější fluktuace – sem řadíme, jak jsem již zmínila na začátku, například propouštění zaměstnance, nebo jeho dobrovolný odchod. Jedná se vyloženě o přesun, nebo pohyb z, nebo do organizace.

(Koubek, 2005).

2.1. Dopady fluktuace

Dopady fluktuace představují části negativní a pozitivní. Fluktuaci by měl každý manažer zařadit do svého plánování a organizování, jelikož je fluktuace důležitou součástí každého podniku. Ertl (2005) představil několik negativních a pozitivních stánek:

Negativa:

- **Ztráta stávajících zákazníků podniku** – zaměstnanec, který ze zaměstnání odejde a byl ve své pozici velice oblíbený u zákazníků, kteří ho konkrétně vyhledávali, následně nastoupí do jiné organizace, může se stát, že jeho zákazníci nebudou spokojeni a vyhledají svého oblíbeného člověka právě v jeho nové práci. (Ertl, 2005).
- **Ztráta zaškolených zaměstnanců** – každý podnik před tím, než pustí zaměstnance k jeho práci, poskytne zaměstnanci zaškolení, aby pracovník lépe pochopil pracovní náplň a naučil se vše potřebné. Když organizace o takového zaměstnance přijde, musí se proces zaškolování nového zaměstnance opakovat, čímž stoupají nejen náklady na zaškolení, ale i ztráta času při zaškolování, např. od vedoucího úseku. (Ertl, 2005).
- **Únik firemních informací** – každá organizace má svá tajemství, nebo data, které znají jen zaměstnanci podniku, a veřejnosti by měly zůstat skryté. Bohužel úniků dat není málo. Z padesáti procent je vina v zaměstnanci, který buď ztratí svůj datový nosič, nebo dojde k jeho krádeži. Na druhé straně jsou hackeři, kterým nedělá problém do systému organizace vniknout. (Ertl, 2005).
Útoky hackerů tvoří 12 procent z procentuálního čísla úniku citlivých dat. (Achremenko, 2011).
- **Zvýšené náklady na výběr nových zaměstnanců** – jak je popsáno výše, když zaměstnanec odejde, musí se jeho místo obsadit zaměstnancem novým. A na řadu přichází výběr nového zaměstnance pomocí inzerátu, například v novinách, plakátu, či v rádiu. Vybrat nového a hlavně odpovídajícího zaměstnance není lehké. Na místo se může přihlásit desítky potencionálních uchazečů na místo se

musí vybrat ten nejlepší, který odpovídá daným požadavkům organizace a dochází k zvyšování nákladů a ztrátě času.

(Dytrt, 2006).

- **Ztráta důvěryhodnosti organizace** – v organizaci dojde k hromadným odchodům, společnost si toho samozřejmě všimne a bude pátrat po tom, proč k tomu došlo a podnik tím nastíní diskuse k tomu, že je něco v nepořádku. Lidé určitě nebudou chtít pracovat v organizaci, kde došlo k masivním odchodům zaměstnanců, protože se bojí, že by se jim to mohlo stát také a přišli by o zaměstnání. Proto je dobré, aby si podnik své dobré zaměstnance udržoval.
(Ertl, 2005).
- **Dočasné zhoršení péče o zákazníky** – ze svého postu odejde zaměstnanec, který se stará a komunikuje se zákazníky a organizace najednou nebude mít náhradu. Dojde k tomu, že zákazníkovi se bude snažit poradit někdo jiný, což není jednoduché, pokud je na jiné pozici, nebo se stane, že zákazníkovi neporadí nikdo. To vede k tomu, že zákazník bude nespokojen a může příště vyhledat jinou organizaci, kde by se toto nestalo.
(Ertl, 2005).

Pozitiva

- **Noví lidé s novými nápady a zkušenostmi** – nový zaměstnanec může do organizace přinést nové nápady a myšlenky. Může se jednat jak o zkušenosti z minulého zaměstnání, kde například pracoval s vyspělejší technologií, tak i o nové a dosud neznámé nápady a takového zaměstnance si manažeři nejvíce váží a díky těmto kvalitám má zaměstnanec i lepší příležitosti na pracovním trhu.
(Ertl, 2005).
- **Ukazatel kvality personálního oddělení** - při ztrátě zaměstnanců přichází na řadu personální oddělení, aby zajistilo výběr zaměstnance nového. Musí tedy dát vědět veřejnosti o tom, koho hledá a sestavit požadavky na určitou pozici a následně vybrat nejvíce se hodícího uchazeče. Rozhodně se nejedná o lehkou práci, protože v případě, že personální oddělení vybere špatně, následují problémy a začne opět nový proces hledání zaměstnanců (to zvyšuje náklady, ubírá čas).
(Ertl, 2005).

- **Zjištění skrytých názorů** – někteří zaměstnanci se bojí o svých pocitech v práci hovořit se svým nadřízeným, který tedy nemá možnost odhalit jistou nespokojenost svých zaměstnanců. Když následně dojde k tomu, že zaměstnanec chce ze své práce odejít, najde odvahu a svému nadřízenému řekne, co ho v práci trápilo. Další možností, jak zjistit nespokojenost zaměstnanců může být výstupní pohovor, nebo dotazník (pokud je zaměstnanci nepříjemné o něčem mluvit přímo, použijí se dotazníky). Tím pádem si organizace zjistí, co je špatně a jak situaci do budoucna vylepšit.
(Ertl,2005).
- **Udržování vnitřního trhu práce** – souvisí s odchodem zaměstnance a jiný zaměstnanec je na jeho pozici povýšen. U důležitých zaměstnanců by se mělo počítat s jejich odchodem a je dobré předem připravit náhradní plán po jeho odchodu, tzn. koho do jeho pozice povýšit.
(Ertl, 2005).
- **Změna** – může se stát, že poté, co zaměstnanec opustí svou práci, manažer zjistí, že toto jeho pracovní místo nemusí být znovu obsazeno, jelikož není potřebné a proto nikoho nového hledat nemusí.
(Ertl, 2005).

2.2. Metody měření fluktuace

Existuje několik způsobů, jak můžeme fluktuaci v podniku změřit. Každý podnik si svůj způsob vybírá sám a následně se vybraným vzorcem řídí. Fluktuaci by měla organizace sledovat pravidelně, aby organizace měla přehled o dění a mohla tak včas podniknout jistá opatření při zvyšující se fluktuaci, která by mohla podnik ohrozit. (Armstrong, 2007).

Základním ukazatelem je míra fluktuace. Armstrong (2007) uvádí následující vzorec.

Míra odchodů:

počet pracovníků, kteří během určitého období odešli (zpravidla jeden rok)

----- x 100 [%]

průměrný počet pracovníků během určitého období (zpravidla jeden rok)

Výpočet: vydělíme počet zaměstnanců, kteří odešli během určitého časového úseku-zpravidla to bývá během jednoho roku, s průměrným počtem všech zaměstnanců v tom samém období-tedy v jednom roce. Výsledek se vynásobí stem, aby ukazoval procentuální výsledek. Tento vzoreček je pro podniky nejlehčí a také nejvíce využívaný, jelikož není složitý a počty zaměstnanců se dají z databáze snadno zjistit.

Index stability

Je ukazatelem, který je dle názoru mnoha autorů brán jako zdokonalení míry odchodů. Lze vypočítat jako:

Počet pracovníků s jedním a více roky v zaměstnání v podniku

----- x 100 [%].

Počet pracovníků zjištěný před rokem

(Armstrong, 2007).

Míra přežití

„Je to podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci ještě po tolika či tolika měsících nebo letech zaměstnání. Například analýza skupiny absolventů, určitého vzdělání, nebo výcviku, uskutečněné po dvou letech absolvování, může ukázat, že deset z původních dvaceti absolventů dosud pracuje v podniku, a že tedy míra přežití je 50 %.” (Armstrong, 2007).

V odborných literaturách se můžeme setkat s procentem ideální fluktuace, který se pohybuje kolem 5-7 %. Fluktuace by neměla být nulová, jelikož by došlo k selhávání fungování vnitřního trhu práce, který jsem již zmiňovala.

Studie společnosti Hay Group uvádí: „Fluktuace zaměstnanců v Evropě dosáhne 18,7 % v roce 2016, kdy se očekává odchod 39 milionů zaměstnanců. To znamená podle studie nárůst o 9,4 % oproti roku 2012. Na globální úrovni se v průběhu příštích pěti let předpokládá růst průměrné míry fluktuace z 20,6 % (2012) na 23,4 % v roce 2018, což znamená celkem 192 milionů odchodů.” (Hay Group, 2013).

2.3. Náklady na fluktuaci

Mezi flukтуаční náklady musíme zařadit několik bodů:

- Přímé náklady na získávání nových zaměstnanců – pohovory, inzeráty
 - Náklady na odchod zaměstnance – administrativní náklady personalistů
 - Náklady na zaškolení nových zaměstnanců – kurzy, příručky
 - Časové náklady personalistů a manažerů
 - Vzdělávání náhradníků
 - Ušlá ztráta během odchodu kvalitního zaměstnance
 - Náklady na odstupné a jiné náhrady odcházejícímu zaměstnanci
- (Armstrong, 2007).

Mezi přímé náklady lze zařadit například:

- náklady na výběrové řízení
 - poplatky pracovní agentuře
 - lékařské vyšetření zaměstnance
 - inzerce pro nábor nových zaměstnanců
- (Branham, 2004).

Nepřímé náklady jsou tvořeny:

- dobou zaškolení zaměstnance
 - čas, který zaškolení věnuje odborný personál
 - snížení produktivity
 - čas vynaložený na zpracování zaměstnancovo údajů
- (Branham, 2004).

Ertl (2005) popisuje svou osobní zkušenost: „Zde bych ze své zkušenosti z práce na snižování fluktuace např. v obchodních firmách podotknul, že samotní manažeři jedné z těchto firem vyjádřily finanční ztrátu způsobenou odchodem zkušeného obchodního zástupce na částku přibližně 600.-800.000 Kč, přičemž náklady na výběr a standardní zpracování nového zaměstnance představovaly částku přibližně 300.000 Kč – tedy celkem – odchod jednoho OZ = cca 1 milion Kč jisté ztráty.“ (Ertl, 2005).

2.4. Věrní zaměstnanci a odchody

Nyní bych se chtěla zaměřit na to, proč zaměstnanci svá pracovní místa neopouštějí a v organizaci zůstávají. Každá organizace by se měla na své silné stránky, jak si udržet zaměstnance, zaměřit a držet se jich. Autoři výzkumu Hay Group 2013) uvádějí:

1) Zaměstnanci důvěřují manažerům a podniku – každý zaměstnanec by měl vědět, že pracuje pro firmu, která je vedena správnými a charakterními lidmi, kterým můžou zaměstnanci stoprocentně věřit a kdykoli se na ně obrátit. Není jednoduché vést podnik pozitivním směrem, ale je to velice důležité pro jeho zaměstnance.

2) Příležitost pro růst – zaměstnanci jsou si vědomi své zodpovědnosti za kariéru a proto je velice důležité najít si takovou práci, kde je možný kariérní růst a učení se novým věcem. Firma by tak měla svým zaměstnancům nabízet různá školení, tréninky, nebo různé kurzy pro jejich osobní rozvoj.

3) Spravedlivá odměna – firma si nejvíce snaží udržet své zaměstnance tím, že je spravedlivě odměňuje dle jejich výkonu práce. Každý zaměstnanec musí mít jistotu, že si ho firma váží a odvádí kvalitní práci za odpovídající odměnu. Bohužel se stává, že firma má omezený rozpočet a nemůže tak například poskytnout dostatečnou odměnu zaměstnancům, kteří musí pracovat více, než v předchozích letech. Pokud ale firma nemá problém se svým rozpočtem, zaměstnanci vyšší odměnu ocení.

4) Pravomoci a vliv – v dnešní době stále více zaměstnanců požaduje od svého nadřízeného, aby jim dával větší pravomoci, větší zodpovědnost, nebo vliv při rozhodování. Aby bylo dosaženo jistého cíle, je třeba si uvědomit, že každý názor, od každého zaměstnance je důležitý a neměl by se opomíjet.

(Hay Group, 2013).

Odcházení zaměstnanců z firem

Důležitým faktorem, který každý podnik sleduje je, proč jeho zaměstnanci z firmy odcházejí. Je dobré znát na tuto otázku odpověď, aby se podnik mohl dalším případným odchodům vyvarovat, nebo se snažil situaci zlepšit. Jaké jsou tedy nejčastější důvody odchodů?

- Neočekávané špatné hodnocení jeho práce
- Spor s nadřízeným
- Konflikty se spolupracovníky
- Nízké, nebo vůbec žádné navýšení platu
- Odmítnutí žádosti o volno z rodinných důvodů
- Je nucen učinit nepřijatelnou, nebo ponižující oběť pro svého nadřízeného
- Zjištění, že má nižší plat, než zaměstnanci vykonávající stejnou práci
- Žádost od nadřízeného, aby udělal něco neetického
- Setkání s rasovou diskriminací
- Setkání se sexuálním obtěžováním
- Manažer, který zaměstnance přijímal, je nahrazen manažerem novým, který zaměstnanci nevyhovuje
- Vydělává nedostatek peněz
- Zjištění, že nemá šanci na povýšení
- Zaměstnanec zjistí, že společnost provedla něco neetického
- Zjištění, že je podnik na prodej
 - o (Branham, 2009)

2.5. Pracovní podmínky

Pracovní podmínky tvoří pro zaměstnance nejdůležitější část jejich práce. Správné pracovní podmínky mají vliv na výkonnost zaměstnance, na jeho celkovou spokojenost a samozřejmě i na spolehlivost zaměstnanců. Může se stát, že při špatných pracovních podmínkách může zaměstnanec trpět jak fyzickými, tak psychickými potížemi. (Pauknerová a kolektiv, 2012).

Do pracovních podmínek lze zařadit:

- Hygienické podmínky
- Bezpečnost při práci (osobní ochranné prostředky, dezinfekční prostředky)
- Bezpečné pracovní prostředí
- Správná řízení práce (plynulost práce, koordinace pracovníků, efektivnost práce)
- Bezpečnost pracovních prostředků a přístrojů

- Fyzické podmínky práce (správné osvětlení, regulace hluku, teplota pracoviště, prašnost a chemické výpary na pracovišti, apod.) (Pauknerová a kolektiv, 2012).

Důvody odchodů zaměstnanců Branham (2009) uvádí:

- Nečekaná šokující událost.
- Malé procento zaměstnanců přemýšlí o odchodu z podniku kvůli svému nízkému finančnímu ohodnocení.
- Většinu zaměstnanců z podniku odchází už tehdy, když mají slíbenou práci jinou, ale není stoprocentně jistotou.
- Brigádníci, nebo zaměstnaní na částečný úvazek se rozhodují o opuštění místa impulsivně a danou situaci nehodnotí.
- Velká část mladých zaměstnanců pravidelně obhlíží jiná, pro něho, lepší a zajímavější pracovní místa.

2.6. Motivace

Aby v podniku nedocházelo k nežádoucím odchodům, je dobré si své zaměstnance udržovat a správně je stimulovat a motivovat k zlepšování jejich pracovní výkonnosti. Pracovníci by měli mít ke svému manažerovi kladný vztah, důvěřovat mu a spoluprací tak dosáhnout požadovaných výsledků. (Plamínek, 2015).

Mezi motivací a stimulací je značný rozdíl:

Motivace: vychází z našich vnitřních pohnutek. Jedná se o osobní potřeby a zájmy člověka. Výhodou je, když máme zaměstnance, kterého práce baví a naplňuje. Ke správné motivaci musíme mít o člověku nějakou představu, nebo ho alespoň trochu znát. (Plamínek, 2015).

Stimulace: vychází z vnějších pohnutek, je mnohem jednodušší, než motivace. Pokud zaměstnanci poskytujeme práci, plat, tak je od něj očekáváno, že bude pracovat, jak má. V případě, kdy dojde k zastavení těchto stimulací, dojde k tomu, že se jeho výkon zastaví. Můžeme říci, že stimulace působí jen tehdy, když je poskytována. Pokud dojde k zastavení stimulů, dojde i k zastavení práce samotné. (Plamínek, 2015).

Bělohávek (2005) tvrdí, že zaměstnanci mohou své zaměstnání opouštět i právě kvůli špatné motivaci : „*Motivy jsou pohnutky jednání a vysvětlují, co vede pracovníka ke změně profese nebo zaměstnání, proč se někdo snaží podávat co nejvyšší výkon a druhý naopak práci odbývá, proč se dva lidé nemají rádi atd.* ”

V současné době pracovníci kladou na své nadřízené více a více nároků, než tomu bývalo v minulých letech. Touží po tom, aby věděli vše, co se v podniku děje, aby s nimi bylo více diskutováno, či aby se mohli zúčastnit rozhodování. Toto všechno jim dává pocit, že svou práci dělají se smyslem a dodává jim to pocit uspokojení. Správnou motivací dojde k vyšší výkonnosti, efektivitě i produktivitě. (Forsyth, 2009).

„*Manažer by se měl rozhodně zamyslet, které vnitřní motivy může u podřízeného delegovanou odpovědností probudit a aktivovat. Delegované činnosti mohou korespondovat se třemi typy motivů: cílovými, tvořivými nebo vůdcovskými.* ” (Cipro, 2009).

Cílové motivy: nejlépe se využijí u pracovníků, kteří na sebe i na svůj výkon kladou vysoké nároky a to i v případě, kdy selžou, nebojí se a snaží se na sobě pracovat. Jedná se o zaměstnance zaměřené na úspěch. Může ale dojít i k situaci, že pracovník si klade až příliš vysoké nároky, kterých nelze snadno dosáhnout a bude z toho následně depri-movaný. Správný manažer musí svého zaměstnance i za takovýto neúspěch pochválit, protože se vlastně v rámci možností nejednalo o neúspěch, ale například proti ostatním pracovníkům byl nejlepší. (Cipro, 2009).

Tvořivé motivy: hlavním znakem této motivace je v pracovním procesu změna a utvá-ření. Zaměstnanec, který má svůj vlastní názor a nápad, kterým si je jistý, si jde i přes nesouhlas okolí za svým cílem. Většinou své práci věnuje i svůj volný čas, nevádí mu to, protože ví, že jeho práce má přínos. Manažer takového pracovníka snadno pozná, vidí, že se snadno a rád učí novým věcem, nebo že projevuje koncepční myšlení. Nega-tivem je to, že manažer musí takového zaměstnance hlídat, protože zaměstnanec má sklony k překračování svým kompetencí. (Cipro, 2009).

Vůdcovské motivy: pro zaměstnance, který má nenucenou autoritu, sympatie ostatních zaměstnanců, rád přebírá zodpovědnost a je v kolektivu oblíbený, je vhodné použít vůd-

covské motivy. Manažer si musí dávat pozor na to, aby takovýto člověk neměl sklony negativního manipulativního charakteru, například když chtějí rozkazovat a úkolovat jak jiné, než sebe. Manažer tedy musí mít zaměstnance neustále pod kontrolou, aby se situace nezvrtla. (Cipro, 2009).

Existují tři důležitá pravidla, jak zaměstnance správně motivovat:

1. Každý zaměstnanec se chová takovým způsobem, jakým je odměňován
2. Měla by se používat pozitivní motivace, než motivace negativní
3. Motivace působí na každého odlišně. Co platí pro jednoho, nemusí platit pro jiného. Je potřeba najít individuální motivaci (Urban, 2003).

Pozitivní a negativní motivace

Rozdíl mezi pozitivní a negativní motivací je v tom, že u **pozitivní motivace** něco děláme z důvodu, že to sami chceme. Pozitivní motivací je například uznání, pochvala, finanční odměna, respekt, finanční ohodnocení, vidina volného času, apod. (Urban, 2003).

Naopak **negativní motivace** je motivací, kdy jsme k něčemu donucováni, tím pádem nedojde k lepším výsledkům v práci, neboť to děláme z donucení. Manažer tak může své zaměstnance donucovat, hrozit mu. Negativní motivace by měla být využita jen tehdy, když nezabírají účinky pozitivní motivace. (Urban, 2003).

Vnitřní motivace: je taková, která přináší zaměstnanci z jeho práce radost, potěšení, nebo dokonce i zábavu. (Urban, 2005).

Pro nejlepší využití vnitřních motivací je dobré:

- Mít přehled o tom, jaké pracovní úkoly jsou zaměstnancům nejbližší, jaké nejraději provádějí a tyto úkoly jim přidělovat
- Dávat najevo, že práce není jen povinnost, ale může být i zábava
- A tuto možnost zábavy jim při plnění pracovních úkolů poskytovat

- Snažit se vytvářet zdravé a příjemné pracovní prostředí (Urban, 2003).

Vnější motivace: nevychází z pocitů, ale z vnějších vlivů, jako je finanční ohodnocení, zaměstnanecké výhody, dovolené apod. Zaměstnanci, kteří vyžadují vnější motivaci, je dobré motivovat těmito způsoby:

- Říci zaměstnancům, jaké odměny je za jejich pracovní výsledky čekají
- Určit přesné cíle jejich práce
- Zavést pro zaměstnance jiné, než peněžité odměny, například mohou soutěžit o den volna, stravenky, atd..

(Urban, 2003).

Jestliže není zaměstnanec pozitivně motivován, zvýší se následující:

- Odmítání autorit
- Nedostavení se do zaměstnání
- Neefektivnost práce – bude si vyřizovat soukromé záležitosti v pracovní době, nebo si povídat s ostatními zaměstnanci
- Šíření pomluv
- Vzpoura proti autoritě
- Konflikty na pracovišti

(Forsyth, 2009).

2.7. Konflikty na pracovišti

„Výraz konflikt označuje situaci, kdy dochází ke středu protichůdných sil, tendencí či motivů dvou nebo více sociálních skupin.“ (Nový, Surynek a kolektiv, 2006).

Konflikty nás provázejí všechny, po celý náš život. Vyskytují se v rodině, na pracovišti, ve spolkách, nebo mezi přáteli. Zkrátka kdekoli. Velmi ale záleží na tom, jak je konflikt veliký a do jaké hloubky závažný. Pokud u jedince dochází k neustálým konfliktům, může to mít vliv i na jeho psychické a fyzické problémy, v nejhorším může dojít i k sebevraždě. (Nový, Surynek a kolektiv, 2006).

Na pracovišti nejsou konflikty vítány, protože mají za následek porušování pracovní morálky, a mají dopad na nižší výkonnost pracovníků. Aby si podnik byl schopen zaměstnance udržet, měl by mít správného manažera, který dokáže takovými konflikty předcházet. Nikdy se jim nemůžeme zcela vyhnout, ale dají se regulovat. (Nový, Surynek a kolektiv, 2006)

Nový, Surynek a kolektiv nabízí několik osvědčených rad, jak se ke konfliktům na pracovišti lez postavit. Z pohledu pracovníků se o jedná o následující body:

- Každý by si měl uvědomit, že konflikty k životu patří a být na ně připraven. Člověk si musí uvědomit, že neexistuje člověk, který za svůj život konflikt nezažil.
- Pokud dojde k situaci, a konflikte vznikne, nesmíme se nechat ovlivňovat svými city a emocemi, musíme používat rozum.
- Není dobré konflikt přeceňovat, ani podceňovat. I konflikt, který se zdá bezvýznamný, se později může projevit jako velice důležitý a naopak.
- Snažit se pochopit druhou stranu. Snažit se o to, abychom si představili situaci, v jaké je protistrana a dát najevo, že se snažíme druhou stranu pochopit.
- Pokud konflikt vyhraje, je dobré se vyhnout tomu, abychom poraženého zesměšňovali, nebo se k němu chovali s neúctou.

(Nový, Surynek a kolektiv, 2006).

Ze strany vedoucího pracovníka se jedná o to, aby:

- Byl schopný konflikty předvídat a snažit se je eliminovat. Znaky, které předcházejí konfliktu, jsou například: odporování vedoucímu, osobní napadání, urážky, výhrůžky, odmítání názoru manažera apod. Žádný manažer by neměl tyto znaky přehlížet a měl by si uvědomit, že je něco v nepořádku. (Urban, 2003).
- Nezacházel odlišně se zaměstnanci. Každý zaměstnanec je pro podnik důležitou součástí a neznamena, že když má nižší plat, nebo pozici, že se k němu bude chovat jinak. (Urban, 2003).
- Správně rozmístil zaměstnance. Může se stát, že někteří zaměstnanci si nebudou příliš rozumět a tak je dobré, aby byli od sebe rozmístěni a nedocházelo tak ke zbytečným konfliktům. (Urban, 2003).

- Informoval zaměstnance o důležitých změnách. Zaměstnanci nemají rádi, když neví, co se děje a jsou naštvaní, protože jim to nebylo sděleno. (Urban, 2003).

Zdroje konfliktů:

- v osobnosti a sociálním chování jedinců
- ve způsobu formování týmů
- v příčinách nacházejících se mimo organizaci
- v umístění pracoviště a v pracovních podmínkách
- ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur
- v nedorozumění, v nedostacích personální práce
(Koubek, 2005).

2.8. Syndrom vyhoření

Syndromem vyhoření lze rozumět jak citové, tak psychické a mentální vyhoření. Je následkem dlouhodobé stresu a nejvíce jím trpí lidé, kteří pracují právě s lidmi. Jedinec má následně pocit, že jeho práce je bezvýznamná, že jí nedělá dobře a nemá pro něj dále smysl. (Stock, 2010).

Stock udává, že hlavními příznaky vyhoří, jsou vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti.

Vyčerpání

Zaměstnanec se cítí být dokonale vyčerpaný, jak fyzicky, tak emočně a jsou slova znechucení. (Stock, 2010).

Tabulka 1: Znaky vyčerpání

Znaky vyčerpání při burnout syndromu

Emoční	Fyzické
<ul style="list-style-type: none">• skličenosť• bezmoc• beznaděj• ztráta sebeovládání, např. nekontrolovatelný pláč nebo podrážděnost doprovázená výbuchy vzteku• pocity strachu• pocity prázdnoty, apatie, ztráta odvahy a osamocení	<ul style="list-style-type: none">• nedostatek energie, slabost, chronická únava• svalové napětí, bolesti zad• náchylnost k infekčním onemocněním• poruchy spánku• funkční poruchy, např. kardiovaskulární a zažívací potíže• poruchy paměti a soustředění• náchylnost k nehodám

Zdroj: CH.Stock, Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout, str. 20

Odcizení

„Člověk trpící syndromem vyhasnutí má ke své práci a svému okolí odosobněný, téměř lhostejný postoj. Dříve převládal názor, že vyhoření postihuje zejména takzvané sociální profese, neboť ty představují pro zaměstnance výraznou emoční zátěž – např. zdravotní sestry, sociální pracovníky, učitele, vychovatelky.“ (Stock, 2010).

Dále Stock (2010) uvádí, které projevy jsou typické pro odcizení:

- Negativní chování ke své osobě
- Negativní chování ke svému životu
- Negativní chování ke svému zaměstnání
- Negativní vztahy k lidem
- Ztráta sebeúcty
- Ztráta schopnosti navázat společenské vztahy
- Pocit méněcennosti

(Stock, 2010).

Pokles výkonnosti

K poklesu výkonnosti dochází tehdy, když si zaměstnanec začne myslet, že je k ničemu a že svou práci nezvládá. Ve většině případů jde jen o jeho vsugerovanou myšlenku, díky které následně k poklesu výkonnosti bohužel dojde. Následkem toho začne docházet k situacím, kdy je zaměstnanci přidělen úkol, který již dělal v dřívější

době a prováděl ho bez problémů, nyní mu tento úkol zabere více času i jeho energie. Je typické, že k celkové regeneraci zaměstnanci už nestačí víkend, nebo krátká dovolená, potřebuje více času, aby nabral zpět svou sílu. (Stock, 2010).

Miller popisuje dobrého zaměstnance: „*Mezi další související pozitivní rysy a vlastnosti patří psychologická zralost, zdravý rozum, spolehlivost, svědomitost a schopnost uplatňovat vlastní úsudek morálním a spravedlivým způsobem. Vedoucí, manažeři a vyšší řídicí pracovníci by měli být vyzrálí, zkušení jedinci s dobře vyvinutým smyslem pro morální zásadovost a profesionalitu.*“ (Miller, 2009).

3. Cíl práce a metodika zpracování

Cílem bakalářské práce s názvem *Fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci* je analýza fluktuace zaměstnanců v podniku, který jsem si zvolila. Jedná se o podnik v Jižních Čechách s více než 800 zaměstnanci. V práci navrhuji podniku zlepšení a změny, které by organizaci pomohly k tomu, aby zaměstnanci z podniku neodcházel ve vysokém počtu a tím tak podnik fluktuaci snížil.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. V první části lze najít literární přehled o problematice fluktuace od několika českých i zahraničních autorů, kteří se fluktuací zabývají. V této části lze najít i problematiku s fluktuací spojenou, což představuje motivaci, spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, nebo syndrom vyhoření, který má za následek vyčerpání zaměstnanců.

Druhá část zahrnuje praktickou práci, ve které je představení podniku a jeho základních údajů, struktura a počet zaměstnanců a flukuační ukazatele. Dále se tato část zabývá dotazníkovým šetřením spokojenosti zaměstnancům v tomto podniku. Z dotazníků vyplývá několik důležitých faktů, které hrají ve fluktuaci velkou roli. Následuje srovnání dotazníků spokojenosti s předchozím rokem, aby bylo vidět zlepšení, nebo zhoršení, které v daných letech nastalo.

Všechny informace a data jsem získala pohovorem s ředitelkou pro personalistiku a odborným garantem technického vzdělávání. Dodatečné dotazy a informace jsem získala elektronickou komunikací.

Dotazníky, které organizace vyhodnocovala, mi přímo vyhodnocené s počtem konkrétních odpovědí mi byly poskytnuty i s důležitými grafy.

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců a s tím i spojenou fluktuací byl použit dotazník, který dává organizace každoročně vyplnit 161 zaměstnancům ze tří úseků-slévárna, konstrukce a obrábění. Obsahuje celkem 14 otázek a 4 možností odpovědí, které zaměstnanci kroužkují. Dotazník se předkládá zaměstnancům každoročně ke konci současného roku a výsledky dotazníků jsou zpracovány na začátku roku nového.

Na základě podnikových dat byla vypočítána fluktuace a provedeny návrhy změn, které by mohly podniku přispět ke snížení fluktuace.

Analýza fluktuace pracovníků

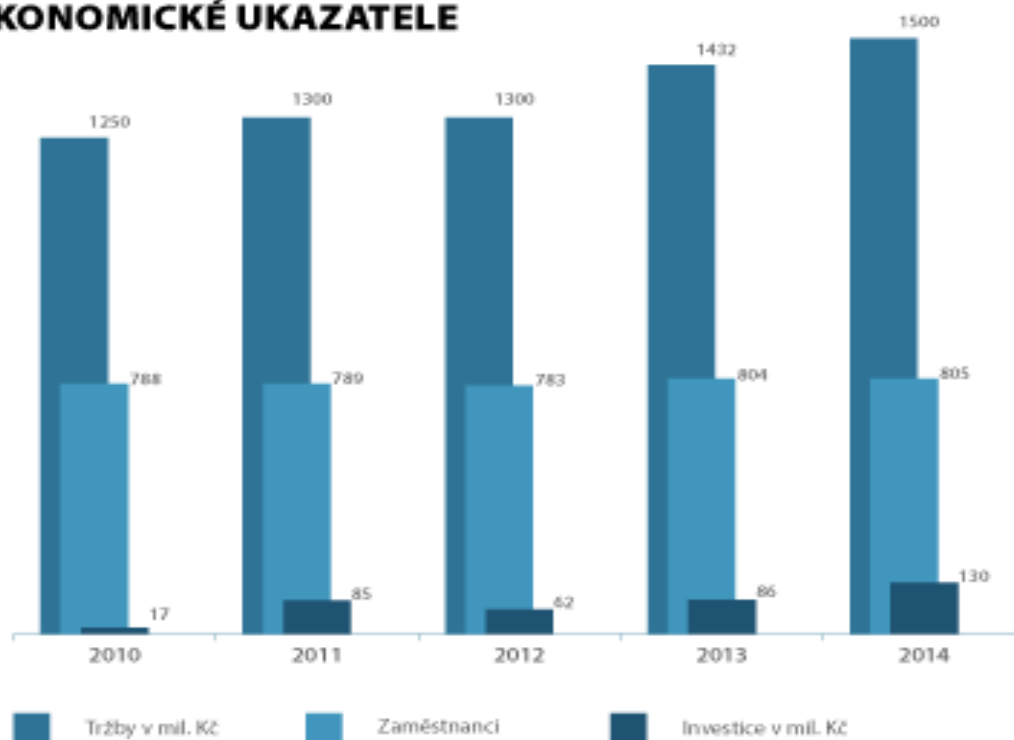
Praktickou část bakalářské práce se bude zabývat akciovou společností, podnikem sídlící v Českých Budějovicích, který se zaměřuje na obrábění, slevárenství, montáže a podpůrné procesy (kalení v ochranné atmosféře, žíhání, galvanické zinkování atd.). Podnik se zaměřuje převážně na automobilový a spotřební průmysl. Sortiment vlastních výrobků zahrnuje např. čerpací stanice na stlačený zemní plyn, zahradní a zemědělskou techniku, nýtovací nářadí, formy a jednoúčelové stroje. Dvě třetiny produkce směřují na export na vyspělé mezinárodní trhy.

Hlavními odběrateli jsou světové a nadnárodní koncerny automobilového průmyslu. Podnik nechce být jmenován.

4.1. Důležité ukazatele

Graf 1: Hlavní ekonomické ukazatele

HLAVNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE



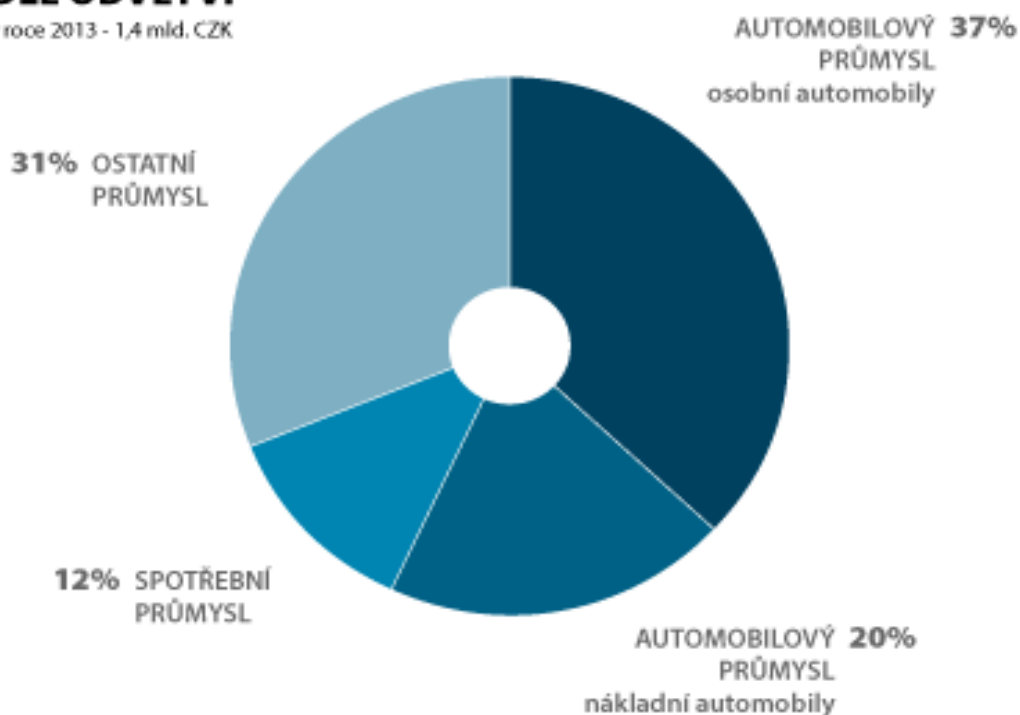
Zdroj: poskytnutá data od organizace

Z grafu hlavních ekonomických ukazatelů vyplývá všeobecného růstu investic a tržeb. V roce 2010 tržby činily 1 250 milionu korun, zatímco v roce 2014 už 1 500 milionu korun. Stejně je to i investic, které se z roku 2010 do roku 2014 zvýšily o 113 milionů.

Graf 2: Tržby dle odvětví

TRŽBY DLE ODVĚTVÍ

Objem tržeb v roce 2013 - 1,4 mld. CZK



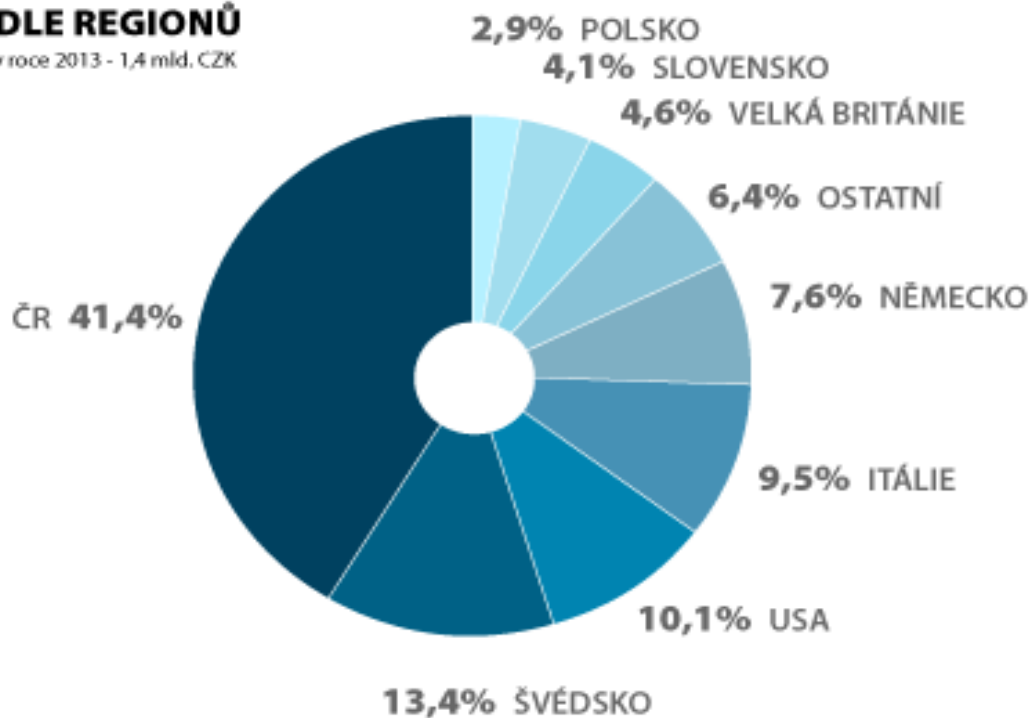
Zdroj: poskytnutá data od organizace

Jednotlivé tržby dle odvětví ukazují, že automobilový průmysl (osobní automobily) se svými 37% převládá. Na druhém místě je ostatní průmysl, kam se zařazuje například průmysl stavební. Třetí místo obsadilo též automobilový průmysl se zaměřením na nákladní automobily. Nejnižší procento tržeb tvoří spotřební průmysl, kam patří brzdové bubny a další komponenty pro golfové vozíky, nebo sestavy závěsů kol.

Graf 3: Tržby dle regionů

TRŽBY DLE REGIONŮ

Objem tržeb v roce 2013 - 1,4 mld. CZK



Zdroj: poskytnutá data od organizace

Jak lze vyčíst z grafu tržeb dle regionů, objem tržeb v roce 2013 byl nejvyšší v České Republice. Z celkových 1,4 miliard to tvoří 5 796 000 000 Kč. Jelikož podnik exportuje i do zahraničí, především do Švédska, USA a Itálie, plynou jeho tržby i ze zahraničí.

TECHNOLOGIE

Podnik se snaží pravidelně investovat do nových výrobních technologií, které jsou spolehlivé a mají vysokou míru automatizace. Tím, že podnik pořídí nové technologie, snižuje tak nároky na svou pracovní sílu, zvyšuje se rentabilita výroby, trvalé se zvyšuje konkurenceschopnost, roste hodnota výrobků a služeb a snaží se i méně zatěžovat životní prostředí. Investice do nových projektů se podle studií proveditelnosti navracují do pěti let.

EKOLOGIE

Podnik si je vědom důležitosti, která vyplývá z odpovědnosti za životní prostředí. Přijal politiku jakosti a ochrany životního prostředí aktivním opatřením, které snižuje negativní ekologické dopady na výrobu. Organizace poskytuje svým zaměstnancům i určité vzdělávání v oblasti ekologie, aby věděli, jak mají správně hospodařit s odpady, chránit své zdraví, i zdraví ostatních a jak snižovat energetické zdroje (šetřit vodou, elektřinou v rámci svých výrobních procesů).

Také snižování množství odpadů hraje důležitou roli. Dodržuje se jeho třídění, které je následně použito k dalšímu využití v rámci procesu, nebo jde do určeného kontejneru, který se po naplnění vyváží. Současně probíhá i likvidace zdrojů, které způsobují znečištění, nebo vypouští škodlivé emise do ovzduší, což se reguluje novými filtry.

Na určitých místech v provozovnách jsou umístěny informace ohledně nebezpečných chemických látek a nebezpečných odpadů, kde jsou vysvětleny i do jakých nádob se mají vyhazovat a kde jsou tyto nádoby v podniku umístěny plus seznam odpovědných osob.

Podnik se snaží spořit své energie a chovat se ekologicky, například v oblastech:

ELEKTŘINY

Regulace čtvrt hodinových maxim

Rozvržení spotřeb do směn

Nákup ekologicky šetrné elektřiny

Postupná výměna osvětlovacích těles za úsporné

Celkem za rok 2015 byla zjištěna úspora elektřiny o 6 %.

PLYNU

Optimalizace sjednaného příkonu

Regulace čtvrt hodinových maxim – podnik nesmí překročit maximální sjednané množství spotřebovávaného plynu, který odebere během patnáctiminutového intervalu. Také využívá regulátory čtvrt hodinového maxima, kde zařízení snímají aktuální odběr a pokud hrozí překročení nasmlouvaného odběru, automaticky odpínají některé spotřebiče.

Úspora plynu v roce 2015 činí cca 8 %.

4.2. Struktura zaměstnanců

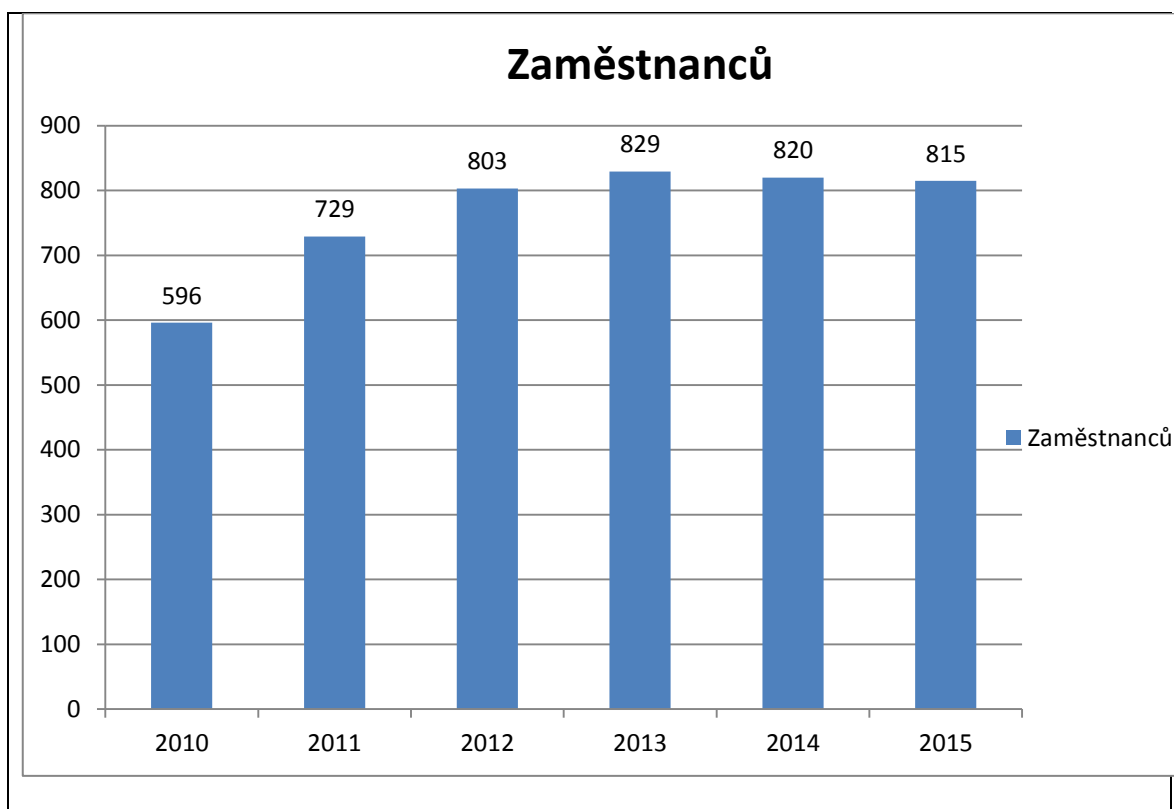
Analýzou bylo několik následujících informací upřesňujících zaměstnaneckou strukturu. Vývoj sleduji v průběhu minulých pěti let.

Pohlaví

Na prvním grafu je zřetelné, že v organizaci pracují převážně muži, kterých je zaměstnaných 559 a žen oproti tomu jen 256. Je to dáno tím, že podnik požaduje fyzickou zdatnost a vyučení v technických oborech, které mají většinou spíše muži, než ženy.

Počet zaměstnanců

Graf 4: Počet zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Druhý graf znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců od roku 2010 do roku 2015. Právě v roce 2010 byl počet zaměstnanců nejnižší a to konkrétně 596. Následující rok zaznamenal celkem velký nárůst, a to na 729 zaměstnanců. Od roku 2012 do roku 2015

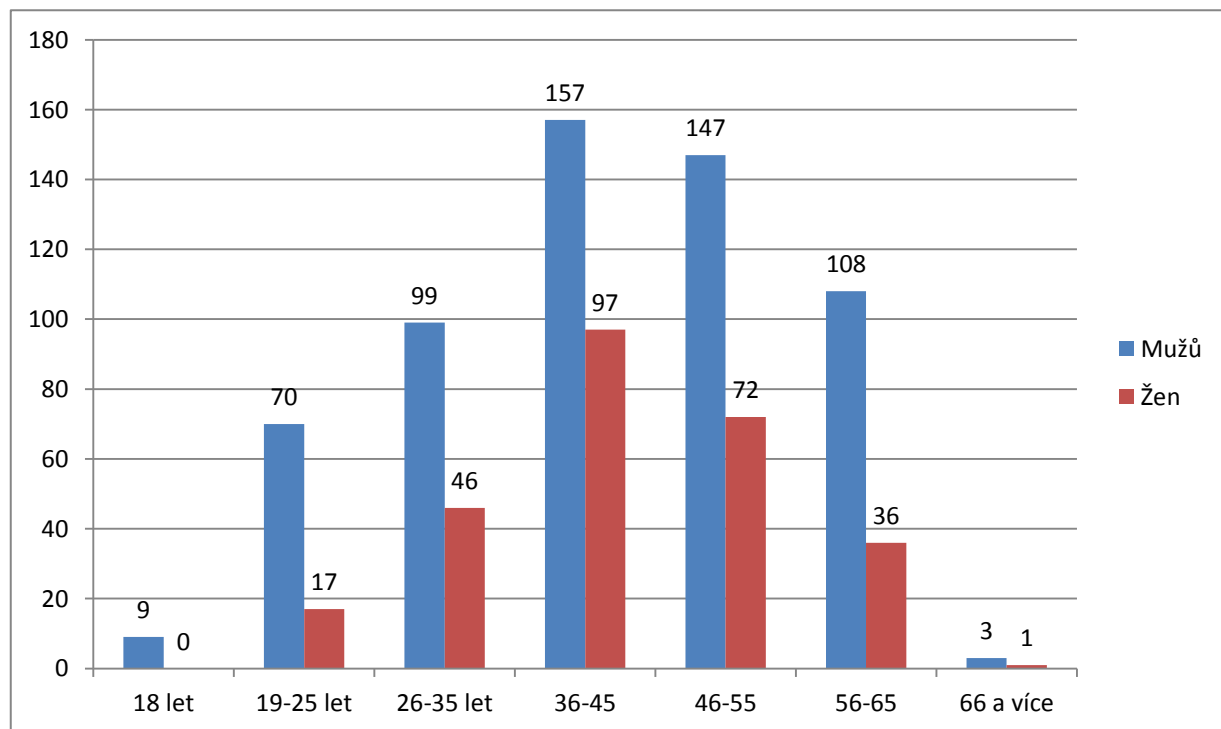
byl počet podobný, kolem 800 zaměstnanců a to znamená, že se podnik snaží udržovat nezměněný počet svých zaměstnanců.

V předchozích letech, a to konkrétně 2008-2009, došlo k výraznému poklesu zaměstnanců z 734 na pouhých 530 důsledkem ekonomické krize. Právě kvůli krizi dobrovolně odešlo 20 zaměstnanců a 15 zaměstnanců, co měli těsně před důchodem. Zahraniční zaměstnanci odjeli zpět do svých domovů, a proto práci opustili. Podnik využil služeb agentur, které firmě v této době poskytli několik nových zaměstnanců. Krize se projevila i v organizaci práce. Omezil se pracovní režim, plně se pracoval jen 4 dny v týdnu a pátek za 60% mzdu. Snížily se také pohyblivé složky mzdy. Tento omezený režim trval půl roku, druhá polovina roku 2009 byla ve znamení lepší budoucnosti.

Generální ředitel nechtěl propouštět techniky a dělníky, jen takové, co chtěli odejít dobrovolně. Celkové mzdy a výkony se snížily o 30%, ale v příštích letech došlo k výraznému zlepšení. Generální ředitel se snažil toto špatné období svým zaměstnancům kompenzovat vyšší mzdou i vyšším pracovním režimem. Odměnění byli zaměstnanci i za věrnost, že firmu ve špatném období neopustili a dále pracovali.

Věková struktura

Graf 5: Věková struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Z věkové struktury je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců je ve věkové kategorii 36-45 let. Právě tito zaměstnanci jsou v podniku už několik let. Mužů ve věku 18 let tvoří muži, kteří právě dokončili střední školu a nastoupili do práce. Průměrný věk žen je 42 let. Průměrný věk mužů je 42. A celkový průměrný věk je 42 let.

4.3. Péče o zaměstnance a benefity

Podnik uznává, že aby mohl dosáhnout svých konkrétních cílů, je velice důležité spolupracovat se svými zaměstnanci a dbát na to, aby byli co nejvíce ve své práci spokojeni a odváděli tak požadované výkony, proto nabízí řadu benefitů, včetně systému vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance na všech pracovních pozicích.

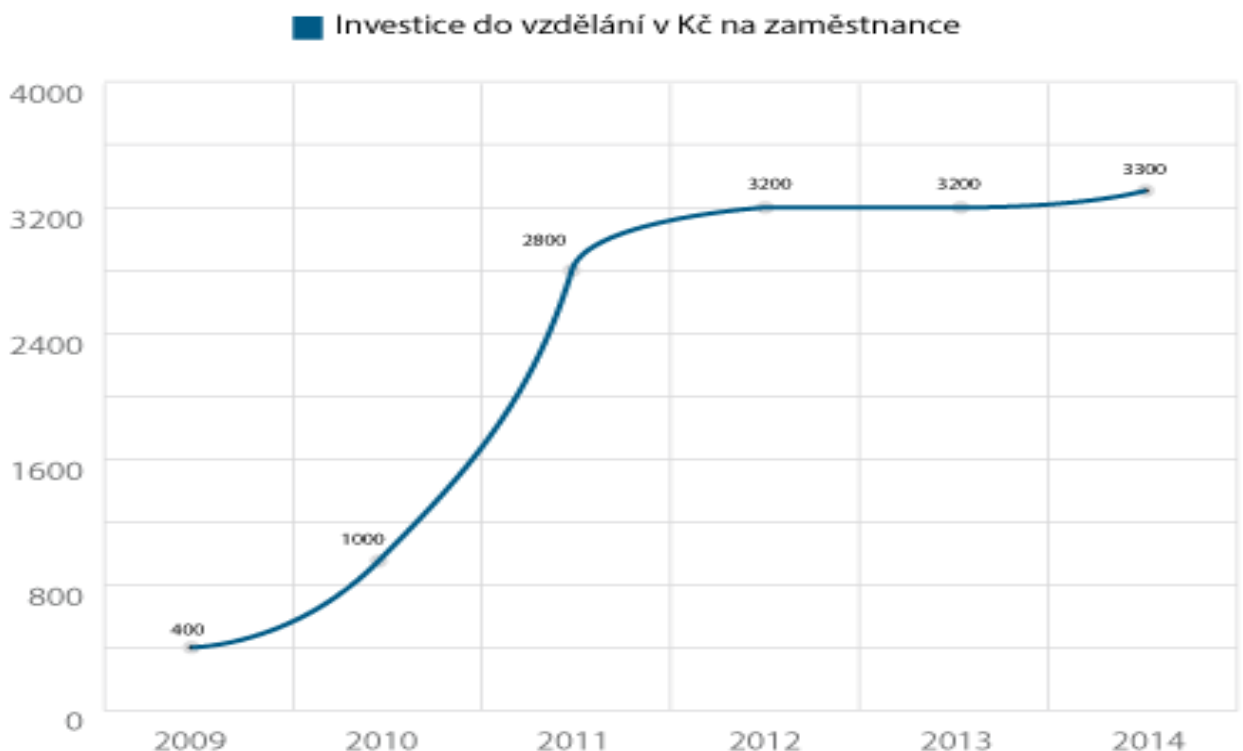
Příklady zaměstnaneckých výhod a benefitů:

- 7,5hodinová pracovní doba (celkově 37,5 hodin týdně)
- Práce na moderních strojích a zařízeních – aby se práce stala zajímavější, je dobré využívat hodně moderních strojů a zařízení. Zaměstnanci se také musí učit, jak s nimi správně zacházet a tak vyjdou ze svého stereotypu, když se zařízení mění
- 5 týdnů dovolené
- Dobré platové podmínky včetně příplatků a mimořádných odměn
- Práce se špičkovými výpočetními systémy
- Možnost vyšších příplatků, než stanoví zákon
- Další příplatky vyplývající z kolektivní smlouvy
- Odměny za plnění daných ukazatelů podnikatelského plánu
- Odměny za pracovní věrnost firmě – zaměstnanci dostávají od podniku dárky, které souvisejí s výrobou, po určitých letech odpracovaných let ve firmě
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Sociální výpomoc v mimořádných životních situacích (např. při haváriích, živelných pohromách, finanční nouzi ...) – výpomoc schvaluje na žádost odborová organizace, plyne ze sociálního fondu. Tato výpomoc není v podniku zvláště častá, protože většinou bývají problémy s vrácením částky a s ručitelem, kdy v případě nesplnění podmínek sociální výpomoci přijde na řadu exekuce na zaměstnancovu mzdu. O výpomoc může zažádat i bývalý zaměstnanec. Dále pod-

nik nabízí příspěvek na pohřeb svého zaměstnance ve výši 12.000 Kč a výplatu pěti násobku měsíční mzdy pozůstalým

- Více výhod v pracovních volnách nad rámec stanovený zákonem
 - Bezúročné půjčky na bytové účely
 - Možnost dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace
 - Rozvojový program pro kariérní růst
 - Možnost ubytování na ubytovně – ubytovna se nachází přímo v areálu a plánuje se její rekonstrukce
 - Příspěvek na závodní stravování –30 Kč je cena za hlavní jídlo, polévku a nápoj. Stravenky podnik neposkytuje
 - Příspěvek na dětskou rekreaci
- (Kolektivní smlouva, 2015)

Graf 6: Investice do vzdělávání



Zdroj: poskytnutá data od organizace

Organizace neustále zvyšuje investice do vzdělávání svých zaměstnanců. Oproti roku 2009, kdy na jednoho zaměstnance připadlo 400 Kč, se investice až o celých 825 % zvýšila, protože v roce 2014 činila 3 300 Kč.

Výchova mladé generace

Podnik úzce spolupracuje s několika odbornými učilišti, středními školami i vysokými školami. Studentům je nabízena možnost účastnit se praxe. Všem těmto studentům jsou vždy k nápomoci odborní zaměstnanci a specialisté ve svém oboru, dojde tak ke zkvalitňování jejich práce, seberealizaci a pracovnímu rozvoji.

Studenti, kteří jsou ve své praxi pracovití a šikovní, je nabízeno stipendium a záruka budoucího zaměstnání. Jelikož je o praxe veliký zájem, bývá kapacita vždy naplněna. Platí to i pro současné období roku 2015/2016, kdy jsou místa pro praxi již obsazena.

Tradice této praxe započala v roce 2007 na popud požadavků firem, které vyžadují určitý počet absolventů technických škol, včetně jejich odborných dovedností. V současnosti se podnik může pyšnit dvěma výcvikovými střediskama. Jedno můžeme nalézt v Českých Budějovicích a druhé se nachází v Soběslavi.

Celkem podnik spolupracuje s pěti vysokými školami, dvěma odborně vysokými školami, s pěti středními školami, třemi základními školami a dokonce i se třemi školami. Vše v rámci celé České Republiky.

Společnost se může pochlubit svým výcvikovým střediskem, kde se studenti mohou přiučit praktické části svých odborných předmětů, např. broušení, obrábění apod. Středisko je vybaveno moderními, ale i klasickými stroji, aby si studenti mohli vyzkoušet co nejvíce. Najdeme zde brusku, frézku, soustruh, nebo obráběcí zařízení.

4.4. Analýza fluktuace

Počet rozvázaných pracovních poměrů za období září 2014-září 2015 je 54 žen a 119 mužů, celkem 129 výpovědí. Níže jsou uvedené důvody vypovězení a konkrétní čísla zaměstnanců, kteří práci opustili. Nejvíce zaměstnanců -10- opustili zaměstnání ve věku 25 let. Tento počet je určen tím, že takto mladí zaměstnanci si i přes to, že již byli zaměstnáni, hledali práci jinou, která by jim více vyhovovala, nebo chtěli mít v podniku jen praxi v oboru, aby následně mohli získat práci lepší. Následuje 9 zaměstnancům, kterým bylo 40 let a naopak nejméně výpovědí bylo ve věku 47 a 33 let.

Odchody do důchodu byly u zaměstnanců, kteří dosáhli důchodového věku, a 19 počet dohod bylo iniciováno ze strany zaměstnanců, kteří dále nechtěli v podniku dále pokračovat.

Dvě výpovědi byli dané zaměstnavatele, protože zaměstnanci porušili pracovní kázeň.

Výpověď zaměstnance	40
Výpověď organizační důvody	1
Dohoda	19
Dohoda organizační důvody	2
Ve zkušební době - zaměstnanec	12
Ve zkušební době - zaměstnavatel	17
Doba určitá	16
Okamžité zrušení	3
Odchod do důchodu	17
Výpověď daná zaměstnavatelem	2

Počty odchozích zaměstnanců podle seniority

Z tabulky lze vyčíst, kolik zaměstnanců opustilo zaměstnání po určitých letech, tzv. seniority. Nejvíce zaměstnanců odchází ani ne rok poté, co do zaměstnání nastoupili. Z velké části se jedná o mladé lidi (z velké části ihned po dokončení studia), nebo lidi, kteří nehledají stále zaměstnání, ale jen zaměstnání přechodné.

Od 7. roku se počet odchodů snižuje, představuje nejvýše odchod pěti zaměstnanců a dále podnik opouští jen 1-2 zaměstnanci a to je pro organizaci velice dobrým ukazatelem.

Tabulka 2: Odchody dle seniority

roků	výstupů
0	48
1	34
2	13
3	15
4	10
5	11
6	8
7	1
8	5
9	4
10	5
11	4
12	1
13	2
14	2
16	1
21	2
22	1
30	1
33	1
34	2
46	1
47	1

Zdroj: poskytnutá data od organizace

Míra odchodů

= Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (roce) /Průměrný počet zaměstnanců v daném období (roce) x100

Rok 2015: $(129/815)*100 = 15,8$ procent

Míra fluktuace pro rok 2015 představuje 15,8 procent, což je vysoké číslo. Branham (2009) uvádí jako ideální procento fluktuace rozmezí 5-7 procent.

4.5. Dotazníkové šetření

Ve sledovaném podniku probíhá každý rok dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců. Bylo zjištěno, že podnik sice dotazníky každý rok zpracovává a vyhodnocuje, ale sleduje jen současný rok a neporovnává dotazníky s rokem minu-

lým. Nevidí tak co se každý rok zhoršuje, aby mohlo dojít ke zlepšení nebo co se zlepšuje.

Do dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců v podniku v roce 2015 celkem vyplnilo 161 zaměstnanců ze tří různých pracovních úseků. Dotazník je strukturovaný a dává na výběr z pěti možností, které zaměstnanci jen zaškrtnou.

Úsek obrábění

Tabulka 3: Dotazník-obrábění 2015

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím	
1	11	18	9	16	0	Vyhovuje Vám nabídka obědů (večeří) a jejich kvalita?
2	11	25	14	4	0	Považujete za vyhovující sociální zařízení (umývárny, toalety, šatny)?
3	23	23	5	3	0	Považujete za vyhovující zařízení prostoru pro odpočinek o přestávce?
4	41	12	1	0	0	Jste spokojen s prací, kterou vykonáváte v naší společnosti?
5	12	19	11	12	0	Odpovídá výše Vaši mzdy vykonané práci?
6	11	18	17	8	0	Máte příležitost pro Vás osobní rozvoj a růst?
7	39	14	1	0	0	Jsou úkoly, které Vám dává Váš nadřízený, srozumitelné a splnitelné?
8	29	13	6	6	0	Seznamuje Vás nadřízený dostatečně s hodnocením práce?
9	32	18	4	0	0	Je Vaše pracoviště vybaveno tak, že umožňuje bezpečný a efektivní výkon práce?
10	26	17	7	4	0	Máte důvěru ve vedení naší společnosti?
11	27	19	5	3	0	Odvádí, podle Vás, naše společnost jako celek kvalitní práci?
12	29	19	5	1	0	Vnímáte, že Vy osobně máte určitý vliv na výsledek činnosti naší společnosti?
13	29	15	7	3	0	Máte dostatek informací o dění v naší společnosti?
14	15	20	10	9	0	Doporučili byste některému z přátel, aby se ucházel o práci ve společnosti?
Průměr	24	18	7	5	0	

Zdroj: poskytnutá data od organizace

První dotazník v úseku obrábění vyplnilo 54 zaměstnanců. Tabulka ukazuje, že zaměstnanci jsou v průměru se vším, na co se dotazník ptá, spokojeni (nejvíce odpovědí ANO).

Opakem, s čím zaměstnanci absolutně spokojeni nejsou, je nabídka a kvalita stravování v závodní jídelně. Z celkového počtu 54 dotazovaných jich 29,6 % odpovědělo záporně.

Úsek slévárna

Tabulka 4: Dotazník-slávárna 2015

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím	
1	13	25	12	3	0	Vyhovuje Vám nabídka obědů (večeří) a jejich kvalita?
2	12	26	11	3	0	Považujete za vyhovující sociální zařízení (umývárny, toalety, šatny)?
3	12	21	8	12	0	Považujete za vyhovující zařízení prostoru pro odpočinek o přestávce?
4	23	26	4	0	0	Jste spokojen s prací, kterou vykonáváte v naší společnosti?
5	5	22	19	7	0	Odpovídá výše Vaši mzdy vykonané práci?
6	16	22	14	1	0	Máte příležitost pro Váš osobní rozvoj a růst?
7	28	22	3	0	0	Jsou úkoly, které Vám dává Váš nadřízený, srozumitelné a splnitelné?
8	26	15	8	4	0	Seznamuje Vás nadřízený dostatečně s hodnocením práce?
9	24	23	6	0	0	Je Vaše pracoviště vybaveno tak, že umožňuje bezpečný a efektivní výkon práce?
10	14	29	10	0	0	Máte důvěru ve vedení naší společnosti?
11	15	35	3	0	0	Odvádí, podle Vás, naše společnost jako celek kvalitní práci?
12	17	21	13	2	0	Vnímáte, že Vy osobně máte určitý vliv na výsledek činnosti naší společnosti?
13	23	24	5	1	0	Máte dostatek informací o dění v naší společnosti?
14	13	25	11	4	0	Doporučili byste některému z přátel, aby se ucházel o práci ve společnosti?
Průměr	17	24	9	3	0	

Zdroj: poskytnutá data od organizace

Druhý dotazník byl předložen slévárenskému úseku, který vyplnilo 53 respondentů. V tomto dotazníku je dominující odpovědí: spíše ano, kterou zaškrtnulo 45,2 procent zaměstnanců.

Zaměstnanci tohoto úseku jsou v téměř 36 procentech se svým platem nespokojeni. Pouze devět procent s platem spokojeno je.

Když se zaměříme na to, s čím jsou zaměstnanci plně spokojeni, jednalo by se o to, že zaměstnanci dostávají úkoly, které jsou jim lehce srozumitelné a splnitelné. Žádný z respondentů neuvedl, že by zadané úkoly vůbec nepochopil a to je pro podnik velkým plusem.

Nejvíce odpovědí se záporným kontextem získala otázka týkající se spokojenosti se zařízením místností pro odpočinek o přestávce. Záporně odpovědělo 22,6 % pracovníků.

Úsek konstrukce

Tabulka 5: Dotazník-konstrukce 2015

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím	
1	12	21	11	9	1	Vyhovuje Vám nabídka obědů (večeří) a jejich kvalita?
2	5	8	17	24	0	Považujete za vyhovující sociální zařízení (umývárny, toalety, šatny)?
3	13	22	7	9	3	Považujete za vyhovující zařízení prostoru pro odpočinek o přestávce?
4	28	17	5	3	1	Jste spokojen s prací, kterou vykonáváte v naší společnosti?
5	6	16	17	14	1	Odpovídá výše Vaší mzdy vykonané práci?
6	11	20	6	16	1	Máte příležitost pro Váš osobní rozvoj a růst?
7	25	25	2	1	1	Jsou úkoly, které Vám dává Váš nadřízený, srozumitelné a splnitelné?
8	22	17	11	3	1	Seznamuje Vás nadřízený dostatečně s hodnocením práce?
9	15	21	12	6	0	Je Vaše pracoviště vybaveno tak, že umožňuje bezpečný a efektivní výkon práce?
10	11	19	15	7	2	Máte důvěru ve vedení naší společnosti?
11	11	22	19	1	1	Odvádí, podle Vás, naše společnost jako celek kvalitní práci?
12	16	18	13	6	1	Vnímáte, že Vy osobně máte určitý vliv na výsledek činnosti naší společnosti?
13	20	17	11	6	0	Máte dostatek informací o dění v naší společnosti?
14	12	17	14	10	1	Doporučili byste některému z přátel, aby se ucházel o práci ve společnosti?
Průměr	15	19	11	8	1	

Zdroj: poskytnutá data od organizace

Třetí dotazník byl vyplňován zaměstnanci úseku konstrukce. Dotazník vyplnilo 54 zaměstnanců tohoto úseku. Pokud se zaměříme na rozdíly oproti předchozím dvěma dotazníkům, můžeme si povšimnout, že kolonka s odpovědí: Nevím, neobsahuje žádné nuly a zde byla nejvíce vyplňována (se srovnáním s předchozími dotazníky).

Opět se opakuje stejný problém, podobný jako u předchozího úseku s nevyhovujícím sociálním zařízením. V tomto případě ale konkrétně s umývárnami, šatnami, nebo toaletami.

Značný rozdíl odpovědí, zda si zaměstnanci úseku konstrukce myslí, že společnost jako celek odvádí kvalitní práci, ukazuje celkem vysoký počet negativních odpovědí-konkrétně odpověď 'Spíše ne'. Oproti předchozím dvěma úsekům, kde na tuto otázku odpovědělo negativně (Spíše ne) jen 5 a 3 zaměstnanci. V tomto úseku si 19 respondentů myslí, že podnik nevykonává kvalitní práci.

Na druhé straně si ale zaměstnanci tohoto úseku odpovídají, že jsou spokojeni s prací, kterou v organizaci vykonávají.

Opět se prokázalo, že zaměstnanci nemají problém s tím, pochopit úkoly, které jim dává nadřízený, což tvoří značnou část kvalitně odvedené práce.

Porovnání dotazníků spokojenosti zaměstnanců v roce 2015 oproti roku 2014

Autorka bakalářské práce provedla porovnání dotazníků spokojenosti zaměstnanců z roku 2014 a z roku 2015. Bylo zjištěno několik rozdílů v každém úseku.

Úsek obrábění

Tabulka 6: Porovnání obrábění 2014

Otázka	Ano	Spiše ano	Spiše ne	Ne	Nevim	
1	13	14	17	7	3	Vyhovuje Vám nabídka obědů (večeří) a jejich kvalita?
2	10	23	14	3	4	Považujete za vyhovující sociální zařízení?
3	12	20	10	10	1	Považujete za vyhovující zařízení prostoru pro odpočinek o přestávce?
4	27	23	3	1	0	Jste spokojen s prací, kterou vykonáváte v naší společnosti?
5	4	20	20	10	0	Odpovídá výše Vaší mzdy vykonané práci?
6	11	14	22	4	3	Máte příležitost pro Váš osobní rozvoj a růst?
7	30	25	3	1	0	Jsou úkoly, které Vám dává Váš nadřízený, srozumitelné a splnitelné?
8	25	16	8	4	1	Seznamuje Vás nadřízený dostatečně s hodnocením práce?
9	30	18	6	0	0	Je Vaše pracoviště vybaveno tak, že umožňuje bezpečný a efektivní výkon práce?
10	15	28	10	1	0	Máte důvěru ve vedení naší společnosti?
11	15	35	3	0	0	Odvádí, podle Vás, naše společnost jako celek kvalitní práci?
12	18	20	10	6	0	Vnímáte, že Vy osobně máte určitý vliv na výsledek činnosti naší společnosti?
13	20	27	4	3	0	Máte dostatek informací o dění v naší společnosti?
14	18	20	11	5	0	Doporučili byste některému z přátel, aby se ucházel o práci ve společnosti?
Průměr	18	22	10	4	1	

Zdroj: poskytnutá data od organizace

Tento dotazník pochází z roku 2014 z úseku obrábění. Počet respondentů zůstává stejný-54. Mezi hlavní rozdíly odpovědí patří mzdové ohodnocení, spokojenost s vykonávanou prací a pohled na to, jestli podnik odvádí jako celek kvalitní práci.

V roce 2014 nebylo se svou mzdou spokojeno pouhých 7, 4 procent dotazovaných zaměstnanců, ale v roce 2015 už to bylo 22,2 procent. Došlo k tomu, že podnik svým zaměstnancům mzdu navýšil o 2,7 procent a oni byli více spokojeni.

Také došlo ke změně názoru pohledu zaměstnanců na podnik. V roce 2014 si pouhých 27,7 procent pracovníků myslelo, že podnik odvádí jako celek kvalitní práci. Ale v roce 2015 se tento počet navýšil a to na celých 50 procent.

50 procent respondentů v roce 2014 odpovědělo, že je spokojeno se svou prací, kterou vykonávají v podniku. V roce 2015 toto číslo bylo výrazně vyšší. Téměř 76 procent odpovědí bylo kladných.

Úsek slévárna

Tabulka 7: Porovnání slévárny 2014

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím	
1	15	17	13	8	0	Vyhovuje Vám nabídka obědů (večeří) a jejich kvalita?
2	13	21	12	5	2	Považujete za vyhovující sociální zařízení (umývárny, toalety, šatny)?
3	19	26	5	3	0	Považujete za vyhovující zařízení prostoru pro odpočinek o přestávce?
4	41	12	1	0	0	Jste spokojen s prací, kterou vykonáváte v naší společnosti?
5	12	19	11	12	0	Odpovídá výše Vaší mzdy vykonané práci?
6	13	17	15	9	0	Máte příležitost pro Váš osobní rozvoj a růst?
7	39	14	1	0	0	Jsou úkoly, které Vám dává Váš nadřízený, srozumitelné a splnitelné?
8	20	12	10	10	1	Seznamuje Vás nadřízený dostatečně s hodnocením práce?
9	30	16	4	3	0	Je Vaše pracoviště vybaveno tak, že umožňuje bezpečný a efektivní výkon práce?
10	2	9	2	33	7	Máte důvěru ve vedení naší společnosti?
11	27	19	5	3	0	Odvádí, podle Vás, naše společnost jako celek kvalitní práci?
12	29	19	5	1	0	Vnímáte, že Vy osobně máte určitý vliv na výsledek činnosti naší společnosti?
13	13	10	13	12	5	Máte dostatek informací o dění v naší společnosti?
14	20	10	15	8	1	Doporučili byste některému z přátel, aby se ucházel o práci ve společnosti?
Průměr	21	16	8	8	1	

Zdroj: poskytnutá data od organizace

Druhým dotazníkem byl dotazník v úseku slévárna, počet respondentů 53.

Nejvíce zarážející zápornou odpovědí byla otázka, zda mají pracovníci důvěru ve vedení ve společnosti. Celých 62 procent pracovníků v roce 2014 spokojeno nebylo a jedná se o velmi vysoké číslo. Organizace si samozřejmě takto vysokého čísla všimla a problém řešila s vedoucím slévárenského úseku. Jednání bylo úspěšné, protože v roce 2015 už nebyl nespokojen absolutně nikdo, dále 18 procent odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni.

Tento případ vysokého čísla s negativní odpovědí je konkrétně jen to, čím se organizace dále zabývá. Ovšem v letech 2014 a 2015 už nikdy nedošlo k tomu, že by záporně odpovědělo tolik zaměstnanců.

Úsek konstrukce

Tabulka 8: Porovnání konstrukce 2014

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím	
1	10	19	8	11	6	Vyhovuje Vám nabídka obědů (večeří) a jejich kvalita?
2	3	7	13	20	11	Považujete za vyhovující sociální zařízení (umývárny, toalety, šatny)?
3	12	21	7	7	7	Považujete za vyhovující zařízení prostoru pro odpočinek o přestávce?
4	37	6	5	1	3	Jste spokojen s prací, kterou vykonáváte v naší společnosti?
5	10	17	13	10	4	Odpovídá výše Vaší mzdy vykonané práci?
6	9	8	9	10	18	Máte příležitost pro Váš osobní rozvoj a růst?
7	30	25	1	0	0	Jsou úkoly, které Vám dává Váš nadřízený, srozumitelné a splnitelné?
8	24	19	9	1	1	Seznamuje Vás nadřízený dostatečně s hodnocením práce?
9	15	21	12	6	0	Je Vaše pracoviště vybaveno tak, že umožňuje bezpečný a efektivní výkon práce?
10	11	20	18	5	0	Máte důvěru ve vedení naší společnosti?
11	14	27	9	4	1	Odvádí, podle Vás, naše společnost jako celek kvalitní práci?
12	16	16	12	5	5	Vnímáte, že Vy osobně máte určitý vliv na výsledek činnosti naší společnosti?
13	22	20	6	6	0	Máte dostatek informací o dění v naší společnosti?
14	15	16	14	9	0	Doporučili byste některému z přátel, aby se ucházel o práci ve společnosti?
Průměr	16	17	10	7	4	

Zdroj: poskytnutá data od organizace

Třetí dotazník opět vyplnil úsek konstrukce v roce 2014, počet respondentů opět stejný-54. Při srovnání roků 2014 a 2015 dotazník vykazuje změny odpovědí u otázek, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svými platy a jestli mají příležitost pro svůj osobní růst a rozvoj. Také spokojenost s odvedenou prací ve společnosti je jiná.

V roce 2014 bylo se svým osobním rozvojem nespokojeno 18,5 procent zaměstnanců, ale v roce 2015 toto číslo stoupl na 29,6 procent. Firma se v roce 2015 nesnažila tuto nespokojenost odstranit a nenabídla svým zaměstnancům lepší podmínky pro jejich osobní rozvoj.

Spokojenost s prací, kterou zaměstnanci vykonávají v podniku byla v roce 2014 68,5 %, avšak v roce 2015 klesla na 51,8%. Úsek konstrukce tak představuje největší rizikovost z ohledu spokojenosti zaměstnanců a z tohoto úseku jich také nejvíce odchází.

Se mzdovým ohodnocením v roce 2014 nebylo spokojeno 18,5% zaměstnanců a v roce 2015 toto číslo stoupl na 25,9% pracovníků. Tuto nespokojenost by organizace měla brát vážně, jelikož se může stát, že zaměstnanci z tohoto důvodu budou vyhledávat práci jinou, která bude lépe finančně ohodnocena. Najít si práci v tomto oboru

by nebyl v Jižních Čechách problém, jelikož se zde nachází několik podobných firem, které nabízejí stejnou práci.

5. Diskuse a návrhy změn

Fluktuace úzce souvisí s tím, jak jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni. Pokud jsou nespokojeni, začnou si hledat práci jinou, která by odpovídala jejich představám. Fluktuaci musí zvládat především manažeři, kteří by měli vést své zaměstnance správným směrem a umět je správně motivovat a stimulovat.

Bakalářská práce se zaměřuje na to, proč zaměstnanci svá pracovní místa neopouštějí, a v organizaci zůstávají. Každá organizace by se měla na své silné stránky, jak si udržet zaměstnance, zaměřit a držet se jich. Jsou zde čtyři klíčové body:

1) Zaměstnanci důvěřují manažerům a podniku – každý zaměstnanec by měl vědět, že pracuje pro firmu, která je vedena správnými a charakterními lidmi, kterým můžou zaměstnanci stoprocentně věřit a kdykoli se na ně obrátit. Není jednoduché vést podnik pozitivním směrem, ale je to velice důležité pro jeho zaměstnance. 31 % zaměstnanců nemá důvěru ve své vedení

2) Příležitost pro růst – zaměstnanci jsou si vědomi své zodpovědnosti za kariéru a pro-to je velice důležité najít si takovou práci, kde je možný kariérní růst a učení se novým věcem. Firma by tak měla svým zaměstnancům nabízet různá školení, tréninky, nebo různé kurzy pro jejich osobní rozvoj.

3) Spravedlivá odměna – firma si nejvíce snaží udržet své zaměstnance tím, že je spravedlivě odměňuje dle jejich výkonu práce. Každý zaměstnanec musí mít jistotu, že si ho firma váží a odvádí kvalitní práci za odpovídající odměnu. Bohužel se stává, že firma má omezený rozpočet a nemůže tak například poskytnout dostatečnou odměnu zaměstnancům, kteří musí pracovat více, než v předchozích letech. Pokud ale firma nemá problém se svým rozpočtem, zaměstnanci vyšší odměnu ocení. 53 % zaměstnanců vyjadřuje znepokojení nad spravedlností své odměny.

4) Pravomoci a vliv – v dnešní době stále více zaměstnanců požadují od svého nadřízeného, aby jim dával větší pravomoci, větší zodpovědnost, nebo vliv při rozhodování. Aby bylo dosaženo jistého cíle, je třeba si uvědomit, že každý názor, od každého zaměstnance je důležitý a neměl by se opomíjet.

(Hay Group, 2013).

Odchody zaměstnanců z firem

Důležitým faktorem, který každý podnik sleduje je, proč jeho zaměstnanci z firmy odcházejí. Je dobré znát na tuto otázku odpověď, aby se podnik mohl dalším případným odchodům vyvarovat, nebo se snažil situaci zlepšit. Branham (2009) uvádí:

- Neočekávané špatné hodnocení jeho práce
- Spor s nadřízeným
- Konflikty se spolupracovníky
- Nízké, nebo vůbec žádné navýšení platu
- Odmítnutí žádosti o volno z rodinných důvodů
- Je nucen učinit nepřijatelnou, nebo ponižující oběť pro svého nadřízeného
- Zjištění, že má nižší plat, než zaměstnanci vykonávající stejnou práci
- Žádost od nadřízeného, aby udělal něco neetického
- Setkání s rasovou diskriminací
- Setkání se sexuálním obtěžováním
- Manažer, který zaměstnance přijímal je nahrazen manažerem novým, který zaměstnanci nevyhovuje
- Vydělává nedostatek peněz
- Zjištění, že nemá šanci na povýšení
- Zaměstnanec zjistí, že společnost provedla něco neetického
- Zjištění, že je podnik na prodej

(Branham, 2009).

Na základě vysoké fluktuace zaměstnanců v organizaci-15, 8 procent, navrhuji několik změn, které souvisí s výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců, protože fluktuace je spokojena s tím, jak jsou zaměstnanci v podniku spokojeni. V případě jejich nespokojenosti vyhledávají zaměstnání jiné.

1. návrh

Velice důležitým faktorem udržení si zaměstnanců je jejich osobní růst a rozvoj. Podnik nabízí různá školení a další vzdělávání, ale to zaměstnancům z výsledku dotazníku nestačí.

22,3% respondentů spíše není spokojeno s jejich osobním růstem a rozvojem (15,52% není spokojeno vůbec). Ale oproti tomu 23,6% zaměstnanců spokojených je.

Proto navrhuji podniku, aby do dotazníku přidali otázku s tím, jaké konkrétní požadavky na svůj růst a rozvoj zaměstnanci mají, protože jen z obecně položené otázky nelze zjistit, co zaměstnanci požadují, jelikož každý si pod svým pracovním rozvojem představuje něco jiného.

Nabízená škála školení a dalšího vzdělávání nemusí být dostačující pro některé z ambiciózních zaměstnanců.

2. návrh

Jako druhou změny bych navrhovala, aby podnik zvažil a přehodnotil finanční pracovní ohodnocení. 25,5% zaměstnanců uvedlo, že absolutně nejsou spokojeni se svou mzdou a 36,4 % odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni. Oproti tomu jen 17,8 procent zaměstnanců spokojených se svým mzdovým ohodnocením je.

Firma je velká a prosperující, a pokud nemá spokojené zaměstnance se mzdou, měla by se touto problematikou zabývat. Pojistí se i na to, že jejich zaměstnanci nebudou hledat jiné zaměstnání, kde by měli lepší plat a podnik tak nebude muset hledat a zaškolovat zaměstnance jiné, což by se mohlo týkat i vyšších nákladů.

Mzdy jsem porovнала s dvěma podobnými podniky v Jihočeském kraji. První podnik nabízí svým zaměstnancům ve slévárenském úseku průměrný plat 26.000 Kč a v podniku, kterým se zabývá tato práce, je to o 1.000 Kč méně. Je nebezpečí, zaměstnanci mohou jít tam, kde jim zaměstnavatel nabídne více. Navíc oba podniky se nacházejí v Jihočeském kraji a nebylo by problémem práci, z hlediska dojíždění, změnit.

Druhý Jihočeský podnik nabízí svým pracovním v úseku obrábění průměrný plat 24.600 Kč, ale sledovaná organizace opět o 200 K méně.

Avšak přes tento fakt v celkovém porovnání let 2015 a 2014 se ukázalo, že spokojenost se mzdou neustále roste. V porovnání s roky 2014 a 2015 došlo k navýšení mzdy o 2,7% a to se promítlo i v dotaznících. Více zaměstnanců odpovědělo, že nyní je se mzdou spokojeno. Spokojenost se mzdou se zvedla o 14,8 procent.

3. návrh

Míra odchodů za rok 2015 byla 15,8 %, což představuje vysoké procento. Nejvyšší procento odchodů je u zaměstnanců, kteří pracují ve firmě krátkou dobu.

Navrhuji proto, aby se firma intenzivně zaměřila na snižování míry fluktuace u této kategorie zaměstnanců a zvažovala například následující řešení:

Podnik obdarovává své věrné zaměstnance, po určitých odpracovaných letech, firmním dárkem, nebo finanční odměnou a poděkováním, že jsou věrnými zaměstnanci. Ale tento dárek dostávají jen zaměstnanci, kteří v podniku pracují více než 5 let a od těchto roků se finanční odměna, nebo dárek, navyšuje.

Podnik by se měl zaměřit i na své zaměstnance, kteří ve firmě pracují kratší dobu, protože jejich míra odchodů je nejvyšší. Teprve od 12. roku setrvání zaměstnanců u firmy se odchod zaměstnanců zpravidla zmenšuje.

Organizace by mohla přehodnotit oblast finančních odměn a poskytovat finanční odměny, nebo drobné dárky i svým novým zaměstnancům, aby tak poukázala na to, že si jich váží a bude ráda, když v podniku budou pracovat i nadále a tímto gestem si i zaměstnanec uvědomí, že podniku na něm záleží.

4. návrh

Organizace se při každém odchodu zaměstnance formou pohovoru dotazuje, jaký byl důvod jeho odchodu. Avšak ne každý pracovník tváří v tvář odpoví pravdivě.

Doporučuji, aby byly zavedeny dotazníky, které by byly anonymní a bylo v nich zjišťováno, proč zaměstnanec odešel. Po vyplnění by se vložily do předem určené schránky, nebo na určené místo a zaměstnanci by se tedy nemuseli stydět svůj skutečný názor vyjádřit.

5. návrh

Firma provádí každoročně dotazníkové šetření spokojenosti svých zaměstnanců, ale výsledky odpovědí nesrovnává s předchozími roky, aby zjistila, jestli zaměstnanci odpovídají stejně, nebo aby zjistili, co jim v podniku rok od roku nevyhovuje.

V bakalářské práci byly porovnány výsledky z dotazníků z let 2014 s dotazníky z roku 2015 a vyskytlo se několik zhoršení, na které organizace nereagovala a nenabídla svým zaměstnancům zlepšení. Pokud i v následujících letech bude postupovat stejně a nebude dotazníky porovnávat, můžou se každoročně záporné odpovědi zvyšovat a s tím se zvýší i fluktuace, protože zaměstnanci budou hledat jiné zaměstnání, kde by byli spokojeni.

Proto doporučuji, aby firma pravidelně a každý rok prováděla porovnání výsledků dotazníkových šetření roku průzkumu s rokem uplynulým a na základě těchto výsledků vyhodnocovala posun ve spokojenosti zaměstnanců a přijímala vhodná opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti a tím i stabilizace pracovníků.

Doporučuji, aby firma zvážila rozšíření dotazníků o některé otázky, které by pochytily náměty zaměstnanců ke snížení fluktuace.

6. návrh

Z celkového počtu 129 dotazovaných zaměstnanců jich 28 poukázalo na fakt, že nejsou spokojeni s nabídkou a kvalitou večeří a obědů v podnikové jídelně.

V procentuálním vyjádření se tato nespokojenost týká 21, 7 procent zaměstnanců.

Určitě by nebyl problém nabídku jídel obohatit a neopakovat neustále ta samá jídla, které do teď podnik nabízí. Je velice důležité, aby zaměstnanci byli spokojeni jak s pracovním prostředím, ale také samozřejmě i se stravováním.

Podnik se snaží každoročně jídla obměňovat, ale toto by mohl provádět častěji, aby zaměstnanci byli spokojenější.

6. Závěr

Úkolem mé bakalářské práce bylo analyzovat fluktuaci zaměstnanců ve zvolené organizaci a následně dle dat, které mi organizace poskytla, navrhnout a posoudit změny, které bych já v podniku uskutečnila, aby fluktuace byla nižší a aby organizace více prosperující.

Bakalářská práce obsahuje dvě části. První částí je část teoretická, kde je fluktuace podrobně popsána. Konkrétně se jedná o to, jaké druhy fluktuace máme, jak se měří, jaké jsou její pozitivní a negativní stránky, věrnost zaměstnanců, jaké by měly být pracovní podmínky a motivace.

Druhá část je praktická, kde jsou zpracovány konkrétní data, které jsem obdržela. Vybrala jsem si velký podnik sídlící v Českých Budějovicích, který má k roku 2015: 815 zaměstnanců. Je zřejmé, že s tolika zaměstnanci bude spojená i vysoké procento fluktuace, protože podnik neustále školí a přibírá nové zaměstnance a i jejich odchody tvoří velké procento.

V práci lze najít i mé osobní návrhy změn, které jsem navrhla ze zjištěných výsledků dotazníků, které vypracovávala sama organizace a předkládá je svým zaměstnancům vždy jedno do roka, zpravidla ke konci kalendářního roku. Dotazníky byly anonymní.

Nedostatkem vybrané organizace je, že dotazníky sama s minulým rokem neporovnává a nedochází tak cíleně ke změnám, které by zaměstnanci uvítali a které v dotaznících uvádějí. Dotazníky se vyhodnocují jen z důvodu nečekaného problému, o kterém vedení nemá tušení. Znamená to, že pokud zaznamenají odpověď, která je negativní a které by mohla být hrozbou, zaměří se na to, aby došlo ke zlepšení.

Z dotazníků bylo zjištěno, že zaměstnanci mají problém se mzdovým ohodnocením, stravováním, nebo nedostatkem osobního růstu a motivace. Jako další mohu uvést například nespokojenost se sociálním zařízením (šatny, toalety, umývárny), nebo nevhovující zařízení prostorů pro odpočinek.

Výsledek srovnání dotazníků spokojenosti zaměstnanců z roku 2014 a 2015 představuje, že došlo ke změnám k lepšímu. Avšak problému vysoké fluktuace by firma měla věnovat ještě větší pozornost.

I. Summary and keywords

This bachelor thesis is dedicated about a fluctuation in a local organization which is situated in České Budějovice and has about 815 employees.

The theoretical part deals with problem of the turnover generally – defines the term of employee turnover summarizes its factors, positive and negative impacts which are connected with it. It includes a finance, an administration, a management or an organization. The main problem is if the employees are not satisfied in their job. It deals with the employee turnover rate and the most frequent causes of voluntary quits.

Because I have got a specific organization, the practical part concentrates on analysis of employee turnover in a chosen company. How is evolves in one year, five years or ten years by the time.

Key words: employee turnover, staff, finance, administration, management, organization, satisfaction in job

II. Seznam použité literatury

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing
2. Branham, L. (2004). *Jak si udržet zaměstnance*. Brno: Computer Press.
3. Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing
4. Koubek, J. (2010). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press
5. Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing
6. Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.
7. Plamínek, J. (2005). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing
8. Nový Ivan, Surynek Alois a kolektiv (2006), *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing
9. Lenka Kolajová (2006). *Týmová spolupráce*. Grada Publishing
10. Pauknerová Daniela a kolektiv (2012), *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 3., aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing
11. Forsyth Patrick (2009), *Jak motivovat svůj tým*. Grada Publishing
12. Cipro Martin (2009), *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Grada Publishing
13. Stock Christian, (2010), *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Grada Publishing
14. Miller Laurence, (2009), *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. Grada Publishing
15. Dytrt, Z. (2006). *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing.

Internetové zdroje

1. *Útok na citlivá data firem přichází z vlastních řad.* (2011). [online]. Načteno z Apogeo: <http://www.apogeo.cz/apogeo-tiskove-zpravy/utok-na-citлива-data-firem-prichazi-z-vlastnich-rad-925/>
2. *The positive side of employee turnover.* (2011). MARCUS, B. [cit. 2011-03-03]. [online]. Načteno z Helium: <http://www.helium.com/items/668500-the-positive-side-of-employee-turnover>
3. *Fluktuace – diagnóza a léčba.* ERTL, J., (2005). [online]. [cit. 2011-02-15]. Načteno z Personall: <http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html>.
4. *Studie: míra fluktuace poroste.* (2013). [online]. Načteno z HRM: <http://hrm.ihned.cz/c1-60880260-studie-mira-fluktuace-poroste>
5. *Fluktuace.* (2005). [online]. Načteno z Personall: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html
6. *Faktory pracovního prostředí.* (2007). [online]. Načteno z SZU: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/faktory-pracovniho-prostredi>
7. *Motivační schopnosti a jejich rozvoj.* (2005). [online]. Načteno z Účetní kavárna: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1228v1204-motivacni-schopnosti-a-jejich-rozvoj/>
8. *Fluktuation.* (2014). [online]. Načteno z Personaler online: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation>

Ostatní zdroje

Data poskytnutá vybranou organizací

Kolektivní smlouva

Interní materiály

III. Seznam tabulek

Tabulka 1: Znaky vyčerpání.....	17
Tabulka 2: Odchody dle seniority.....	30
Tabulka 3: Dotazník-obrábění 2015	31
Tabulka 4: Dotazník-slávárna 2015	32
Tabulka 5: Dotazník-konstrukce 2015.....	33
Tabulka 6: Porovnání obrábění 2014.....	34
Tabulka 7: Porovnání slévárny 2014	35
Tabulka 8: Porovnání konstrukce 2014	36

IV. Seznam grafů

Graf 1: Hlavní ekonomické ukazatele	20
Graf 2: Tržby dle odvětví.....	21
Graf 3: Tržby dle regionů	22
Graf 4: Počet zaměstnanců	24
Graf 5: Věková struktura	25
Graf 6: Investice do vzdělávání	27