

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Fluktuace zaměstnanců a její příčiny

Aneta Vašíčková

Bakalářská práce

2014

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Aneta Vašíčková
Osobní číslo: D10094
Studijní program: B3709 Dopravní technologie a spoje
Studijní obor: Dopravní management, marketing a logistika
Název tématu: Fluktuace zaměstnanců a její příčiny
Zadávací katedra: Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

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

Úvod

1. Fluktuace zaměstnanců, její příčiny a nástroje pro snižování fluktuace
2. Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku
3. Zhodnocení současného stavu a návrhy na snížení fluktuace

Závěr

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucí
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: 29. listopadu 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. května 2014


prof. Ing. Bohumil Culík, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27. 5. 2014

Aneta Vašíčková

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na určení příčin fluktuace ve vybrané společnosti. Je rozdělena na část teoretickou, která se zabývá problematikou fluktuace, jejími příčinami a metodami měření, dále pojednává o způsobech odchodů zaměstnanců a možnostech eliminace těchto příčin. Upozorňuje také na propojení s procesy motivace a stabilizace zaměstnanců.

V části praktické je představena firma, ve které je míra fluktuace měřena. Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců a možných příčin jejich odchodů je využit dotazníkový průzkum, z něhož jsou získaná data zpracována a vyhodnocena.

V poslední části práce se nachází vyvozené závěry a navržená opatření.

KLÍČOVÁ SLOVA

fluktuace, míra fluktuace, odchod pracovníků, motivace, stabilizace zaměstnanců

TITLE

Employee turnover and it's causes

ANNOTATION

Bachelor thesis focuses on determining the causes of employee turnover in the selected company. The thesis is divided into a theoretical part, which deals with the issue of turnover, its causes and methods of measurement. The thesis then discusses in what ways the employees leave the company, and ways of eliminating these causes. The thesis draws attention to the connection with the processes of motivation and stabilization of employees.

In the practical part the company is presented, and its rate of turnover is measured. To determine employee satisfaction and possible causes of their leaving we use questionnaire survey from which the data are processed and analyzed.

The last part is the conclusions drawn from a proposed action.

KEYWORDS

turnover, rate of turnover, employees leaving, motivation, employee stabilization

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ, JEJÍ PŘÍČINY A NÁSTROJE PRO SNIŽOVÁNÍ	
FLUKTUACE	10
1.1 Pojem fluktuace.....	10
1.2 Druhy fluktuace.....	10
1.3 Míra fluktuace	11
1.4 Měření fluktuace	12
1.4.1 Míra odchodů	12
1.4.2 Míra přežití.....	12
1.4.3 Index stability	12
1.5 Příčiny fluktuace	13
1.5.1 Nejčastější důvody, proč kvalitní zaměstnanci odcházejí.....	13
1.6 Uvolňování pracovníků z organizace	14
1.6.1 Propuštění pracovníka	14
1.6.2 Skončení smlouvy na dobu určitou	14
1.6.3 Zaměstnanec odchází s/bez upozornění předem (konstruktivní propouštění).....	15
1.6.4 Neumožnění návratu do práce po mateřské dovolené	15
1.6.5 Ukončení zaměstnání	15
1.6.6 Oprávněné propuštění.....	15
1.6.7 Neoprávněné propuštění	16
1.6.8 Nadbytečnost	16
1.7 Předcházení odchodů zaměstnanců	16
1.7.1 Kdy zaměstnance udržet a kdy propustit	17
1.8 Náklady fluktuace	17
1.8.1 Negativa	18
1.8.2 Kde je příčina vysoké fluktuace?	18
1.8.3 Pozitiva fluktuace.....	19
1.9 Motivace.....	19
1.9.1 Typy motivace	20
1.9.2 Motivace a peníze	20
1.9.3 Řízení pracovního výkonu a odměňování.....	21
1.10 Stabilizace zaměstnanců.....	22

2	ANALÝZA FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU	23
2.1	Představení vybraného podniku	23
2.1.1	Statutární orgány	24
2.1.2	Organizační struktura	24
2.1.3	Rozhodující předmět činnosti:	24
2.2	Vývoj společnosti	24
2.2.1	Předpokládaný vývoj společnosti	25
2.3	Motivace ve firmě	26
2.3.1	Mzdová	26
2.3.2	Nemzdová	26
2.4	Měření fluktuace ve vybrané společnosti	27
2.4.1	Průměrný počet zaměstnanců	27
2.4.2	Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v období 2008-2012	28
2.4.3	Míra odchodů	29
2.4.4	Míra přežití	30
2.4.5	Index stability	30
2.5	Dotazníkové šetření fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku	31
2.5.1	Realizace průzkumu	31
2.5.2	Průběh průzkumu	31
2.5.3	Vyhodnocení dotazníkového průzkumu	32
3	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU A NÁVRHY NA SNÍŽENÍ FLUKTUACE.....	49
3.1	Celkové zhodnocení	49
3.2	Návrhy a doporučení.....	51
3.2.1	Návrh č. 1	51
3.2.2	Návrh č. 2.....	52
3.2.3	Návrh č. 3.....	53
3.2.4	Návrh č. 4.....	53
3.2.5	Návrh č. 5.....	54
3.2.6	Návrh č. 6.....	54
	ZÁVĚR.....	55
	POUŽITÁ LITERATURA.....	56
	SEZNAM TABULEK	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zpracována v akciové společnosti, jejíž název není v této práci uváděn z důvodu citlivých informací týkajících se zvolené firmy. Další údaje, které by mohly být spojovány s firmou, nejsou rovněž jmenovány. Jedná se o společnost zabývající se prodejem elektroinstalačního materiálu, zaměstnávající k datu 31. 12. 2013 141 zaměstnanců. Jelikož se tato firma neustále rozrůstá a buduje další pobočky po celé České republice zatím se prý s problémem zvýšené fluktuace nepotýká. Fluktuace však není problém pouze odchodů zaměstnanců, ale také jejich spokojenosti, což spolu úzce souvisí.

Všechny organizace bez výjimky zažívají fluktuaci, ať si toho jsou vědomy či ne. Lidé odcházejí do důchodů, odcházejí z důvodu stěhování do jiného města či země, z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou, k jiné organizaci při změně zaměstnání a nebo si chtějí otevřít svůj vlastní obchod a začít s podnikatelskou činností.

To vše je neodmyslitelně spojeno se ztrátou pracovní síly a dovedností, které pracovník vykazoval. I přes všechny tyto ztráty, každá organizace přežije a dokáže se s tím vyrovnat. Nadále se jim daří fungovat, zažívají změny, ale také stále rostou a dívají se na svět z větší výšky.

Cílem bakalářské práce je analyzovat fluktuaci a zjistit možné příčiny vedoucí k odchodům zaměstnanců. Na základě dotazníkového průzkumu budou určeny důvody nespokojenosti a hlavní pohnutky, které vedou zaměstnance odejít ze zaměstnání.

V teoretické části budou vysvětleny pojmy týkající se fluktuace společně s pojmy motivace a stabilizací zaměstnanců. Dále budou popsány možné způsoby odchodů zaměstnanců z firmy a to jak dobrovolné, tak nedobrovolné a možnosti zamezení těchto příčin.

V praktické části bude představen vybraný podnik, jeho vývoj, motivační složky a provedu výpočty potřebných ukazatelů k výpočtu fluktuace. Na základě sestavených dotazníků bude provedeno vyhodnocení získaných dat pomocí tabulek, grafů a vlastních komentářů.

V závěru celé práce, na základě předchozích zjištění, budou navržena opatření, která pomohou zlepšit spokojenost zaměstnanců a napravit případnou fluktuaci.

1 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ, JEJÍ PŘÍČINY A NÁSTROJE PRO SNIŽOVÁNÍ FLUKTUACE

1.1 POJEM FLUKTUACE

Tento pojem lze vysvětlit jako odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda bude jeho místo později obsazeno či nikoli. V odborných knihách se tento pojem často vykládá jako odchod z organizace ze subjektivních příčin, kdy na uvolněné místo nastoupí někdo jiný. [1]

Armstrong ve své knize „Řízení lidských zdrojů“ pojem fluktuace nevysvětluje pouze jako odchody pracovníků, ale znamená i jejich příchody. Fluktuace zahrnuje tedy jak pohyb do organizace, tak pohyb z organizace. [2]

1.2 DRUHY FLUKTUACE

Fluktuaci dělíme z různých hledisek [3]:

- **Sezónní fluktuace** – zaměstnanci odchází pravidelně v určitém období roku (např. po rušném období prodeje). Často se to týká zaměstnanců odměňovaných úkolově, kteří stále hledají prostředí a trhy na kterých mohou vydělat více peněz.
- **Fluktuace za odpovědností** – zaměstnanci se po určité době na daném místě rozhodnou, že je čas pokračovat dále. Nutí je k tomu vědomí, že v organizaci nemají další možnost vzdělání či kariérního růstu.
- **Hromadný odchod** – velký počet zaměstnanců se rozhodne podat současně výpověď. Bývá to zapříčiněno novým manažerem, se kterým tým nevychází, mzdovým sporem s vedením nebo finančními problémy v odvětví.

Podle článku Christiana Reiße rozlišujeme tři druhy fluktuace [4]:

1. **Fluktuace přirozená** – úmrtí zaměstnance, odchod zaměstnanců do penze, dobrovolný odchod,
2. **Fluktuace v rámci podniku** – zahrnuje všechny změny, jako jsou změny v rozmístění pracovních míst (pracoviště), povyšování pracovníků, přeřazování na nižší pozice,
3. **Fluktuace mířená z podniku** – do této skupiny patří všechny odchody zapříčiněné výpovědí zaměstnance, který následně nastupuje do jiného zaměstnání.

Fluktuaci lze rozdělit dle pohledu zaměstnanců na [5]:

- **Dobrovolnou**, ke které se zaměstnanec rozhodl dle svého uvážení,
- **Nedobrovolnou**, kterou rozumíme propouštění pro porušení kázně či slabý pracovní výkon. Patří sem také reorganizace, odchod ze zdravotních důvodů, ale také odchod do důchodu.

V současné době převládá dobrovolná fluktuace (8,5 %) nad nedobrovolnou (5,8 %).

1.3 MÍRA FLUKTUACE

Bylo by mylné si myslet, že ideální fluktuace by měla být nulová. Míra fluktuace by měla dosahovat hodnot v rozmezí 5-10 %. V České republice se dle studie PwC HR Control 2012 ustálila na 6 %, což je malé číslo vypovídající o problému firem sehnat kvalitní zaměstnance. [6]

Lidé v dnešní době – době s nízkou nabídkou pracovních míst, preferují spíše jistotu, kterou jim poskytuje podnik, ve kterém mají své místo. Hledání nové, lépe placené, práce a následné zaučování se v novém podniku by mohlo být dalším důvodem, proč lidé ze stálého zaměstnání neodcházejí a často tak setrvávají až do důchodového věku.

Rozdílnou situací se stává odchod kvalifikovaných zaměstnanců, který bude mít pro podnik větší ztráty, než na druhé straně odchod méně kvalifikovaných zaměstnanců, bez kterých se lze obejít a snadněji je nahradit.

Podle článku Martina Hájka se dá fluktuace číselně vyjádřit tak, že ji položíme rovnu počtu odchodů během období děleno středním počtem zaměstnanců. Jako období se v tomto případě bere jeden rok. Jako příklad ve svém článku uvádí: „*Pokud úbytek všech zaměstnanců v podniku ihned vykompenzujeme novými zaměstnanci, je fluktuace 100 %.*“ [7]

Optimální hodnota fluktuace se vždy bude lišit dle zaměření podniku, ve kterém se míra fluktuace zjišťuje. [1]

Pokud se míra fluktuace nachází ve stanoveném a přijatelném rozmezí tj. v rozmezí 5-10 %, může být pro podnik zdravá a žádoucí. Každá změna udržuje organizaci na živu, umožňuje jí růst, přežít a prosperovat. Naopak nadměrná míra fluktuace zaměstnanců může znamenat vážné problémy v rámci organizace. [8]

1.4 MĚŘENÍ FLUKTUACE

Tradičním ukazatelem používaným při měření fluktuace je ukazatel intenzity odchodů, který měří ztrátu pracovníků. Využívají se ale i další způsoby měření odchodů [2]:

1.4.1 Míra odchodů

Tento ukazatel slouží k měření ztráty pracovníků. Kodex profesionálního chování ji charakterizuje jako „metodu hrubých odchodů“.

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří odešli během určitého období (obvykle roku)}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} * 100 \quad (1)$$

Míru odchodů lze měřit za různá období, nejen po dobu jednoho roku, za různá střediska a podobně. Jak bylo řečeno výše, míra fluktuace by se měla nacházet v doporučeném rozmezí 5-10 %, pokud se nachází na vyšší, než je doporučená úroveň, záleží na podniku, zdali to považuje za problém a hodlá navrhnout řešení či nikoli.

1.4.2 Míra přežití

Tento ukazatel je užitečný zejména pro plánovače lidských zdrojů a udává, kolik procent z nově získaných pracovníků vydrží po určitou dobu v dané organizaci.

$$\text{Míra přežití} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří zůstali v organizaci zaměstnání po určitém počtu měsíců nebo let}}{\text{počet pracovníků, kteří byli získáni v určitém období}} * 100 \quad (2)$$

1.4.3 Index stability

Tento index bývá považován za vylepšený model míry fluktuace. Vyjadřuje sklon dlouhodobě pracujících pracovníků i nadále zůstat v podniku. Jeho hodnoty jsou udávány v procentech.

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet pracovníků zaměstnaných v podniku jeden a více let}}{\text{počet pracovníků zjištěných před rokem}} * 100 \quad (3)$$

1.5 PŘÍČINY FLUKTUACE

Příčin, proč zaměstnanci opouští svá místa v zaměstnání, je mnoho, a ne vždy jsou snadno klasifikovatelné. Lze je hledat jak v zaměstnanci samotném, tak v podniku, ale také v okolí.

Při vytváření plánu stabilizace pracovníků je nezbytné provést analýzu příčin odchodů odvozenou z rozhovorů s odcházejícími pracovníky. Cílem tohoto rozhovoru je zjistit, proč lidé odcházejí, a nikoliv je nutit, aby své rozhodnutí změnili.

Nelze je však považovat za spolehlivé, protože odcházející zaměstnanci projevují spíše neochotu vyjádřit svůj vlastní názor na nadřízeného pracovníka a raději vyřknou méně sporný důvod svého odchodu. [2]

1.5.1 Nejčastější důvody, proč kvalitní zaměstnanci odcházejí

Hlavní roli v rozhodnutí opustit organizaci hraje *spojitost mezi odvedeným výkonem a tomu související odměnou*. Odchází za lepší příležitostí a vyšším platovým ohodnocením. V mnoha případech však nabídku lepší práce ani nepřijmou a zůstanou na své pozici, protože tam jsou vlastně spokojeni. Ti, kteří se nechají nabídkou zlákat, jsou obvykle nespokojeni v mnoha klíčových oblastech – nedostávají možnost vypracovat se na vyšší pozice, nemají dostatek podnětů být spokojen nebo k tomu vedou špatné vztahy s nadřízenými. Pro zaměstnance je demotivující, když pracují mnohem více a s lepšími výsledky, než jejich kolegové, a přesto je jejich peněžní ohodnocení na stejné úrovni. Pokud zaměstnanci vědí, že budou ohodnoceni dle svých výsledků, jsou motivovanější a mají menší sklon k odchodu ze zaměstnání. Snaží se pracovat s nejvyšším nasazením a energií.

Nehodnotí svou práci jako důležitou nebo jejich profesní přispění není rozpoznáno a oceňováno druhými. Pro lepší pochopení myšlenky napomůže příběh tří kameníků, kteří jsou tázáni na otázku, co dělají. První otesává kámen, druhý vydělává peníze sobě a své rodině na chleba a třetí staví katedrálu. Který z nich má předpoklad zůstat u profese? Odpověď zní, samozřejmě stavitel katedrály. Smyslem předložení tohoto příběhu by mělo vyjít najevo, že každému zaměstnanci by mělo být umožněno cítit se jako ten „kdo staví katedrálu“.

Všichni zaměstnanci potřebují věřit, že jejich práce je centrálně důležitá pro úspěch podniku, ať se jedná o práci číšníka, hospodyně, zpracovatele údajů nebo dělníka v továrně. Každý zaměstnanec by měl být dostatečně ohodnocen a chválen za vykonávanou práci svým nadřízeným, protože to je hlavním faktorem pro posílení důvěry v důležitost dané profese.

Nedostává se jim příležitosti využít svého přirozeného talentu. Práce je vykonávána pouze pro ekonomické potřeby, ne však pro rozvíjení svých schopností. Zaměstnavatelé mají potřebu obsadit volná místa jakoukoli osobou, která dokáže práci vykonávat. Dále už je nezajímá, jestli je to správný člověk na správném místě, a proto často dochází k neshodám na obou stranách – zaměstnanec i zaměstnavatele – pramenící z nevhodného spojení schopností a úkolů. Nakonec dochází k přeložení nebo propouštění.

Už nebudou nadále tolerovat nepříjemného manažera a špatné pracovní podmínky. V dnešní době, kdy je nabídka pracovních míst stále menší se stále více mladých lidí snaží uskutečnit svůj sen a snaží se podnikat, na rozdíl od jejich rodičů, kteří snili o práci pro velkou společnost. Nikdo se necítí dobře při práci vedle člověka, se kterým si nepadl do noty, a nějakým způsobem mají na sebe špatný vliv. Pracovat pod tlakem a ve stresu vede ke ztrátě motivace a sebevědomí. Při špatných pracovních podmínkách je zaměstnanec donucen práci opustit a jít za jinou příležitostí, která mu nabídne lepší podmínky. [9]

Mezi další důvody odchodu ze zaměstnání jsou také osobní důvody, mezi které patří těhotenství, nemoc, stěhování atd.

1.6 UVOLŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z ORGANIZACE

Zaměstnanecký vztah může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází z vlastní vůle nebo v důsledku dosažení zralého věku k odchodu do penze. Penzionování je závažná změna a mělo by být dobře připraveno. V největší míře však zaměstnanci musejí odcházet nedobrovolně. Finanční situace organizací se dostává do stádia, kdy si nemohou dovolit držet velké množství pracovníků, a proto ukončují pracovní poměry. [2]

1.6.1 Propuštění pracovníka

Propuštění pracovníků je (při respektování platných zákonů) plně v kompetenci organizace. Příčiny mohou vznikat jak na straně organizace samotné (úspora pracovníků, omezování výroby, likvidace určitého provozu, změna výrobního programu apod.), tedy z důvodů nadbytečnosti pracovníků, tak i na straně pracovníků (nedostatečný výkon, porušování disciplíny apod.). [10]

1.6.2 Skončení smlouvy na dobu určitou

Jedná se o smlouvu uzavřenou pro konkrétní období zaměstnání, která není prodloužena. Technicky vzato se jedná o propuštění, i když předem očekávané zaměstnancem i zaměstnavatelem. [2]

1.6.3 Zaměstnanec odchází s/bez upozornění předem (konstruktivní propouštění)

Zaměstnanec podá řádnou výpověď a uvede nějaké jiné důvody odchodu. Později si však začíná uvědomovat, že svou práci opustil kvůli stylu řízení zaměstnavatele, a že se může rozhodnout dát tento případ k soudu jako konstruktivní propouštění. Aby měl však šanci uspět, musel by jeho zaměstnavatel udělat něco opravdu velmi špatného (aby u zaměstnance vznikl oprávněný pocit, že už dále nemůže takto pracovat). Jedním příkladem by mohlo být týrání zaměstnance takovým způsobem, že se jeho život stane peklem, což by vedlo k nutné potřebě zaměstnání opustit, ale také hrubé porušení pracovní smlouvy. [11]

1.6.4 Neumožnění návratu do práce po mateřské dovolené

Jestliže žena splňuje dané kvalifikační podmínky, má nárok se po skončení mateřské dovolené vrátit na své původní pracovní místo. Jestliže jí to zaměstnavatel během přesně stanovené doby neumožní, je považována za propuštěnou a může si stěžovat u zaměstnaneckého soudu. [2]

1.6.5 Ukončení zaměstnání

Zaměstnavatel může ukončit pracovní smlouvu oprávněně při porušení pracovních podmínek či neoprávněně. V tomto případě však vyvstávají otázky, co je považováno za oprávněné a neoprávněné, a kdo je chráněn v případě nespravedlnosti.

1.6.6 Oprávněné propuštění

Aby bylo propuštění oprávněné, musí být zaměstnavatel schopen prokázat, že se jedná o následující důvody [11],[2]:

- zaměstnanec porušil pracovní kázeň,
- nedostatečná kvalifikace pro danou práci,
- zákonné omezení uvalené na zaměstnavatele nebo na zaměstnance, které zabraňuje pokračování zaměstnání,
- nadbytečnost,
- pracovník porušil nebo popřel pracovní smlouvu tím, že stávkoval,
- pracovník se zúčastnil neoficiální stávky nebo podobné akce,
- některé další důvody toho druhu, který opravňuje k propuštění z funkce, kterou pracovník zastával.

1.6.7 Neoprávněné propuštění

Propuštění se považuje za neoprávněné, jestliže [2]:

- zaměstnavatel neprokázal existenci alespoň jednoho z výše uvedených důvodů
- jsou splněny podmínky pro konstruktivní či logické ukončení pracovního poměru,
- je v rozporu se zvyklostmi nebo schváleným postupem pro řešení nadbytečnosti a neexistují žádné přijatelné důvody pro odchýlení se od tohoto postupu.

1.6.8 Nadbytečnost

„Nadbytečnost pracovníků je stav, kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie (ale v mnoha případech také v důsledku špatného řízení a neschopného managementu, který neumí zajistit práci pro své pracovníky) nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit.“ [10]

Je třeba zdůraznit, že při propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti není příčina v jejich schopnostech nebo pracovním výkonu, ale v tom, že organizace už nepotřebuje mít pracovní místo ani práci, kterou doposud vykonávali. [10]

1.7 PŘEDCHÁZENÍ ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ

Ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců se používají čtyři metody ve formě anket či rozhovorů, které by ve výsledku měli poskytnout informace o preferencích pracovníků, upozornit na problémové oblasti, porovnat úroveň spokojenosti s prací, oddanosti a morálky v různých částech organizace.

Použité strukturované dotazníky mohou být standardní či univerzální nebo připravené na míru pro konkrétní organizaci. Standardní dotazníky bývají důkladně prověřeny a řídí se normami, se kterými lze výsledky porovnávat. S dotazníkem šitým na míru, ve kterém se chceme zaměřit na konkrétní okruh otázek, je lepší obrátit se na odbornou pomoc zkušeného psychologa. Celková výhoda dotazníků je levná administrativa i analýza, zvláště při použití pro velký počet respondentů.

Prostřednictvím rozhovorů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy se jedná o rozhovory založené na otázkách nebo rozhovory, ve kterých diskuse volně přechází od daného problému k dalšímu. Osoba vedoucí rozhovor může mít předem sepsány body, kterých se chce dotknout a získat otevřený a upřímný názor pracovníka. Na druhé straně může být rozhovor vysoce strukturovaný a nestává se ničím jiným než jen verbální formou dotazníku. Individuální rozhovory by měly být upřednostňovaným typem rozhovoru, protože bývají otevřenější a mohou odhalit i jiné problémy.

Kombinace dotazníků a rozhovorů propojuje množství údajů získaných z dotazníků s podstatou informací získaných z rozhovoru. Po vyplnění dotazníků je vhodné s určitou skupinou lidí o jednotlivých bodech diskutovat. Nejvhodnější variantou by bylo, promluvit si s jednotlivci zvlášť a probrat jednotlivé body dopodrobna, to je ale časově velmi náročné.

Pomocí specificky vytvořených skupin, představující reprezentativní kolektiv pracovníků, u nichž se zjišťují postoje a názory týkající se organizace. Taková skupina musí být sestavena z lidí, kterým nechybí informace o podniku, jsou tvořiví a důvěryhodní. [2]

Branham ve své knize (Jak si udržet nejlepší zaměstnance) uvádí: „Více než 95 % společností provádí „výstupní pohovory“, ale 30 % z nich selhává v dotažení opatření nebo plánovaných postupů do konce. A co víc, 42 % společností provádějících výstupní pohovory uvádí, že jejich postup není efektivní. Shromážděné informace jsou často povrchní.“ [9]

1.7.1 Kdy zaměstnance udržet a kdy propustit

Pokud zaměstnanci mají slabé pracovní výkony, dělají mnoho chyb, odrazují zákazníky svou povahou a jednáním, není jiné východisko než zasáhnout ke zlepšení situace. Společnost si nemůže dovolit zaměstnávat podprůměrného pracovníka, který by mohl strukturu týmu změnit k horšímu a měl vliv na celkovou produktivitu společnosti.

Vedoucí by se měl umět rozhodnout jak postupovat a jednat ve správnou chvíli. Tím, že nechá zaměstnance nadále na jeho místě a bude očekávat zlepšení z jeho strany, jistě nebude efektivní. Může se stát, že jeho pracovní výkon poklesne ještě více a společnost kvůli němu přijde o hodnotné klienty. Vedoucí by se měl snažit vést, pomáhat mu a konzultovat s ním problémy, aby se jeho pracovní výkon zlepšil. Pokud ke zlepšení nedojde, není jiné východisko, než ho ze zaměstnání propustit. [9]

Při propouštění zaměstnanců je také důležité vědět, kdy si můžeme dovolit určité pracovníky propustit, aniž bychom projevili většího úsilí k jejich udržení. Museli bychom investovat větší množství času a peněz k jejich udržení, a proto se mnoho společností rozhodne zaměstnance vůbec neudržovat, ale namísto toho naplno využívat vnějších zdrojů a přijmout pracovníky nové. [9]

1.8 NÁKLADY FLUKTUACE

Celkové náklady na fluktuaci mají mnoho bodů. Některé jsou identifikovatelné snadněji jiné si zaměstnavatel často ani neuvědomí.

1.8.1 Negativa

Armstrong ve své publikaci rozlišuje následující faktory [2]:

- náklady spojené s odchodem pracovníka, s tím spojené mzdové náklady a také administrativní náklady personální práce,
- náklady na hledání a získávání nových pracovníků pomocí inzerátů, pohovorů, zkušební doby atd.,
- náklady na čas manažera, který musí strávit při výběru náhradníků,
- potřebné náklady vynaložené na zaučení nového pracovníka (zaškolení, prostudování manuálů, cen materiálů atd.),
- náklady na čas nového pracovníka než se v novém zaměstnání zorientuje,
- náklady na vzdělávání náhradníků,
- náklady manažerů a ostatního personálu na čas vynaložený při vzdělávání a zaučování náhradníků,
- ztráty způsobené dřívějším odchodem dosavadního pracovníka, než bylo možné získat náhradu (toto se projevuje na ztrátě produkce, prodeje, uspokojení zákazníka atd.),
- ztráty související s časem, po který trvá, než se nový pracovník zapracuje a zvykne si na nové prostředí.

1.8.2 Kde je příčina vysoké fluktuace?

Kleibl v Beckově ekonomické učebnici uvádí názorný příklad. Velká finanční společnost měla nadprůměrnou fluktuaci ve svých call centrech (Caudron, 1998).

Jako první vedení napadá myšlenka, že zaměstnanci odcházejí ke konkurenci kvůli lepším mzdám. Dokud najatá společnost neprovedla individuální rozhovory se zaměstnanci, nemohla se této myšlenky držet a brát ji jako stěžejní. Zjištěné důvody byly ve většině případů stres v práci, časté změny plánu, špatné vedení nově příchozích pracovníků, nedostatek komunikace, zavádějící mzdový systém a špinavé pracovní prostředí. Pojmenováním těchto příčin byl udán směr, jak lze situaci řešit. Výsledky a slibné vyhlídky byly patrné již po prvním čtvrtletí, kdy fluktuace ze 45 % klesne na 32 %. [12]

1.8.3 Pozitiva fluktuace

Fluktuaci nelze vnímat pouze z negativní a rizikové stránky, má také svá pozitiva a přínosy. Aby mohl podnik těchto přínosů využít, musí si uvědomit, že fluktuace neodmyslitelně patří k životu každé organizace, a to nejen podnikatelské, je nutno ji zahrnout při veškeré tvorbě podnikových plánů a rozhodování jako nedílnou součást.

Příchod nových pracovníků s sebou přináší nové zážitky, poznatky, nápady a postřehy. Organizaci může nový pohled pomoci najít nový směr, kterým by se měla ubírat na své cestě a poskytnout nový impuls pro obnovu a změnu. Dlouhodobí zaměstnanci mohou být zaslepeni určitou vizí, která je vázána určitými hranicemi, přes které už nelze vidět a jejich pohled je tedy ztracen. [8]

- fluktuace podává informace o objektivním stavu personální a manažerské práce v celé firmě i jejích jednotlivých částech,
- *udržuje fungování vnitřního „trhu práce“* – napomáhá pracovníkům dostat se na vyšší pracovní pozice a dává jim možnost vlastního rozvoje,
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy,
- *optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví,*
- *stabilizuje produktivní personál.* [13]

1.9 MOTIVACE

Od pracovníků se dnes žádá, aby pracovali stále více, často dokonce i s omezenějšími zdroji. Jakmile firmy nahrazují nabídku kariéry či jistoty zaměstnání nejasnými nadějemi a vírou, postoje pracovníků se od základu změni. Jejich vztah k podniku se rázem stane méněcenným. Práci vnímají pouze jako nutnou činnost, jak získat peníze na pokrytí finančních nákladů pro chod domácnosti. Svě schopnosti se už nesnaží více rozvíjet. Nemyslí na podnik, ten se vytratí z jejich myslí, ale trápí se tím, že musí podniku obětovat svůj čas, ale nikoli svou energii, kterou by mohli prosadit v jiném zaměstnání, s lepším ohodnocením a možná také vidinou rozvoje své kariéry. Snahou personalistů by mělo být slyšet hlasy pracovníků, které by mohly mít i kladné přínosy pro podnik. Při práci mají většinou spoustu nápadů jak vylepšit chod podniku z jiné stránky, než z té, která je viděna z pozice personalisty. Ve většině případech jejich názory nikdo nevyžaduje, nebo v případě, kdy byly vysloveny, ale zůstaly nevyužity, propadají se vztahy mezi pracovníky do propasti. Je důležité, aby si vedoucí pracovníci uvědomili, že přínos pracovníků se zvyšuje právě tehdy,

když mají pocit, že existuje svobodná výměna nápadů, když jsou přesvědčeni, že rozhodující jedinci vedou v patrnosti jejich zájmy, a když cítí silné spojení s podnikem a mají k němu hodnotný vztah. [14]

1.9.1 Typy motivace

Podle Armstronga existují dvě cesty, kterými lze úspěšně docílit pracovní motivace. První z nich je motivace pracovníka tím, že si sám dokáže najít a následně vykonávat práci, která uspokojuje jeho potřeby, nebo vede alespoň k tomu, že od ní očekává splnění svých cílů. K druhé patří lidé, kteří jsou motivováni managementem prostřednictvím metod, jako jsou odměňování, povyšování, pochvala atd.

Herzberg a kol. ve svém zkoumání zjistili, že existují dva typy motivace [2]:

- **vnitřní motivace** – patří sem faktory odpovědnosti (pocit, že vykonávaná práce je důležitá a že máme pocit nad svými možnostmi), autonomie (máme volnost konat), příležitosti využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti a příležitosti k funkčnímu postupu. Všechny výše zmíněné faktory si vytvářejí sami lidé a ovlivňují je tak, aby se chovali určitým způsobem a nebo se vydali určitým směrem,
- **vnější motivace** – hlavní složku tvoří odměny (např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení), ale také tresty (např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika). Tedy vše pomocí čeho docílíme motivace lidí na pracovišti.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Naopak vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek. Týkají se totiž jedince, jsou jeho součástí, a nejsou mu nucené z vnějšku. [15]

1.9.2 Motivace a peníze

Nejobvyklejší vnější odměnou jsou peníze v různé formě nebo jiného druhu odměny. Pro různé lidi mají jinou motivující sílu. V případě těch, kteří jsou silně motivováni penězi a pracují pouze za účelem jejich získání, je motivující síla vysoká. Pracují pouze pro peníze a mohou shledávat své úkoly jako méně příjemné, a tudíž je nemusí plnit dobře. Méně sebejistí lidé se spokojí s takovým peněžním ohodnocením, které odpovídá dosaženému výkonu a splněných podmínek.

Za správných okolností a podmínek mohou peníze přinést pozitivní motivaci, protože lidé peníze potřebují a chtějí. Naopak špatně nastavený systém odměňování, který nemá stejné podmínky pro všechny, může demotivovat. Lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání s ostatními pracovníky opravdu zaslouží. Odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo mírou odpovědnosti. [2]

1.9.3 Řízení pracovního výkonu a odměňování

Organizace se zásluhovým odměňováním musejí mít nějaké nástroje, které jim napomůžou v rozhodování o zvyšování mezd/platů, které musí být založeny na formě posuzování či hodnocení. Nejvíce používaným přístupem je hodnocení pracovního výkonu a s ním spojené hodnocení pracovníků pomocí bodového hodnocení. Toto hodnocení se následně stává podkladem pro rozhodování o peněžních odměnách, a to často pomocí nějakého vzorce (např. matice odměňování, kterou si vytvoří každá organizace dle svých požadavků). Některé organizace se však těchto přístupů nechrání vůbec. Nepokouší se dělat vůbec nic v tom, co je založeno na nějakých vzorcích či postupech, i když je nemožné výše odměn od nějaké formy hodnocení zcela oddělit. [15]

Odměňování pracovníků tedy výrazně ovlivňuje vnější mobilitu pracovníků organizace (zvyšuje nebo snižuje její atraktivitu, tudíž usnadňuje nebo komplikuje získávání a stabilizace pracovníků) i jejich vnitřní mobilitu (míra diferenciací mezd a platů podle vykonávaných funkcí podněcuje nebo odrazuje pracovníky, pokud jde o jejich zájem o vyšší funkce a jejich úsilí těchto vyšších funkcí dosáhnout). [10]

Rozmístění pracovníků z hlediska povýšení či převedení na jinou důležitější práci je svým způsobem také odměnou. Není pochyb o tom, že příchody a odchody pracovníků mohou přispět ke zlepšení pracovních vztahů v organizaci, ale na druhé straně je i zhoršit. Záleží na způsobu obsazování uvolněných funkcí nebo na způsobu řešení nadbytečnosti. Nesprávné řešení může vyvolat nedůvěru pracovníku k vedení organizace ale i nespokojenost odborů. [10]

Způsob jakým organizace jedná s pracovníky propouštěnými z důvodu nadbytečnosti nebo s pracovníky odcházejícími do důchodu, je do značné míry výrazem péče o pracovníky. Její úroveň ovlivňuje pracovní atraktivitu, a proto i získávání a stabilizaci pracovníků.

1.10 STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ

Jakmile zaměstnanci dosáhnou určité úrovně jistoty a spokojenosti, dbají více o to, co a jak každý den v práci dělají a s kým pracují. Na vykonané práci si nechávají více záležet a snaží se o to, aby její výsledek byl kvalitní a náležitě oceněný. Zajímá je smysluplná a podnětná práce, při které mají příležitost rozvíjet se a postupovat vpřed. Pokud se dočkají uznání a respektu od svých nadřízených, dokáží pracovat na plno a vytvářet tak pozitivní prostředí uvnitř podniku. Za stabilizaci zaměstnanců a případnou fluktuaci je odpovědný nadřízený jednotlivé skupiny zaměstnanců, což si musí uvědomit a nesvádět vinu na vyšší management či personální útvar.

Nadřízený může ke stabilizaci využít [12]:

- výsledky průzkumů, provedených v podniku se zaměřením na motivaci zaměstnanců, k rozpoznání řady faktorů, které může on sám ovlivnit a kontrolovat,
- informace o nákladech spojených s fluktuací (jak nákladné je získávání a výběr, školení nového zaměstnance, ztráty klientů, které si sebou odvede odcházející pracovník).

2 ANALÝZA FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

2.1 Představení vybraného podniku

Celá práce byla zpracována v soukromé akciové společnosti působící v oblasti velkoobchodního prodeje elektroinstalačního materiálu. Mezi její zákazníky patří firmy působící v celé ČR. Je důležitým dodavatelem na stavby na území našeho státu, v menší míře na Slovensku a v Polsku.

Výše skladových zásob a jeho sortimentní složení společnosti dovoluje pohotově reagovat na požadavky zákazníků, kterým nabízí také dopravu vlastními nebo externími vozidly, která je zahrnuta v ceně zboží. Touto operativností firma získala zakázky jako např. dodávky na dálnici Ostrava-Olomouc, TLP-Kunice, ČEZ ARÉNA, BBCE Praha, Motol nemocnice, CT park Hrabová, Asus, Černovické terasy Brno, Filmové studio Barrandov, hala Wirzeman Opava, hala Ostroj Opava, VŠB Ostrava – aula, Model Obaly Opava, KD Vratimov, Valeo Rakovník, hala Semperflex Optimit Odry, RÚ Hrabyně, Kronowood Egorievsk, rekonstrukce hotelu Orchard Ostrava, Mobis Automotive Czech Nošovice, Bosch Dieel Jihlava a další.

V roce 2012 se této společnosti podařilo i přes pokles celého stavebního sektoru udržet obrat kolem 2 mld. Kč. Kvůli zvýšeným nákladům spojeným s otevřením nových provozoven a větších odepsaných pohledávek než v minulých letech výsledek hospodaření před zdaněním poklesl zhruba o 40 %.

V současné době má společnost 10 provozoven, které jsou umístěny systematicky tak, aby pokryly co nejvíce poptávku po prodávaném zboží a mohly zboží dodat v co nejkratší době.

Díky práci týmu kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou ochotni vyjít zákazníkům vstříc od projektu po ocenění až po ucelenou dodávku materiálu, získali velice významné stálé zákazníky nejen regionálního charakteru (Elektromint Brno, OKD, ArcelorMittal Ostrava, Spektrum, OHL ŽS, Tcha, Trimr, Ross Holding, Vegacom, Atico, El-Eng, Elmo).

Dle každoročního vyhodnocování dodavatelských firem (např. NKT Kladno, Draka Kabely, Tele-Fonika Kabely CZ, OEZ, Phillips, ENcables, Thorn Lighting CS, OBO Bettermann, Modus, Vyrtych, Kopus Kolín, Beghelli-Elplast atd.) se společnost dle odběrů materiálu umísťuje na předních místech. [16]

2.1.1 Statutární orgány

Představenstvo – 4 členové

Prokura – 2 členové

Dozorčí rada – 3 členové

2.1.2 Organizační struktura

Společnost je členěna na tyto úseky:

- obchodní,
- ekonomický,
- skladové hospodářství.

Tyto úseky jsou přímo podřízeny řediteli společnosti

2.1.3 Rozhodující předmět činnosti:

- zprostředkování obchodu a služeb,
 - velkoobchod a maloobchod,
 - skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě.
- [17]

2.2 VÝVOJ SPOLEČNOSTI

Společnost vznikla 23. 12. 1997 jako obchodní společnost zaměřená na velkoobchodní činnost v oboru elektroinstalačního materiálu. V průběhu její existence došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců na více než 100 pracovníků ke konci roku 2007.

V roce 2000 firma zakoupila část areálu ČT v Ostravě a přestavěla jej pro potřeby obchodní činnosti na centrální sklad. Areál byl však při povodních zcela zaplaven a od té doby nepoužíván. Musely být provedeny základní práce pro zajištění přesného stavu nemovitosti a na základě ohlášení i opravy garáží a dílen. Rovněž bylo zahájeno sloučené územní a stavební řízení pro stavební povolení na přestavbu části areálu na správní budovu a sklad. Během letních měsíců firma opustila původní pronajatý skladový areál a přemístila se do nového, který byl zkolaudován v roce 2001. V nových prostorách došlo ke zkvalitnění prodeje a ke zlepšení komunikace se zákazníkem. Pro zkvalitnění služby se zákazníkům byly sklady jak v Ostravě, tak v Opavě připojeny k internetu pomocí mikrovlnného připojení s dostatečnou kapacitou.

Od října 2002 má firma další sklad, kromě hlavního skladu v Ostravě, který pokrývá potřeby především firem z Ostravska a okolí a skladu v Opavě, a to v provozovně v Novém Jičíně.

V březnu 2003 byla zřízena čtvrtá pobočka v Krnově, která funguje v pronajatých prostorách, stejně jako sklad v Novém Jičíně. V říjnu tohoto roku byl zakoupen komplex nemovitostí v Opavě, do kterého se společnost koncem roku přemístila a stalo se tak jejím hlavním sídlem včetně finančního oddělení. Prodej začal v nových prostorách začátkem roku 2004.

V roce 2004 byla zřízena další provozovna, v pořadí pátá, v Pardubicích.

V listopadu 2005 byla v důsledku nízké ziskovosti ukončena činnost ve skladu Nový Jičín a následně otevřen nový sklad v najatých prostorách v Praze.

V roce 2006 se provozovna v Praze přemístila do větších a pro prodej lépe uzpůsobených prostor.

V roce 2007 firma provozovala celkem 5 prodejních míst – sklad Ostrava, Opava, Praha, Pardubice a Krnov. V Ostravě a Opavě provozuje firma činnost ve vlastních prostorách a provoz ostatních středisek probíhá v najatých prostorách. Firma i nadále pokračuje ve své velkoobchodní činnosti se stále větším důrazem na komplexní uspokojování potřeb svých zákazníků. Díky tomu byla přistavěna nová skladová hala v areálu firmy v Ostravě, na kterou byla poskytnuta dotace z Regionální podpory podnikům v Moravskoslezském kraji v rámci Společného regionálního operačního programu.

V roce 2008 byla zřízena provozovna v Jeseníku a v roce 2010 ve Vsetíně.

V roce 2011 proběhlo ukončení provozu ve Vsetíně a přesun vybavení a skladových zásob do nově zřízené provozovny v Karvině.

V roce 2012 proběhlo přemístění provozoven v Praze a v Pardubicích do větších a pro prodej lépe uzpůsobených prostor. Došlo také ke zřízení dalších provozoven v Brně a v Novém Jičíně.

V roce 2013 byla zřízena v pořadí desátá provozovna v Havlíčkově Brodě, kterou má na starost pardubická pobočka do té doby, než bude mít dost sil a zkušeností vystupovat na trhu jako další silný článek celé společnosti. [16]

2.2.1 Předpokládaný vývoj společnosti

I v následujících letech chce firma nadále patřit k největším tuzemským prodejcům elektroinstalačního materiálu, kabelů, svítidel a světelných zdrojů a rozšiřovat pobočkovou síť.

Velký pohyb zboží klade značné nároky na dopravu a přesnou evidenci pohybu materiálu, kterou je důležité i nadále zkvalitňovat. [17]

2.3 MOTIVACE VE FIRMĚ

2.3.1 Mzdová

- **Zaručená mzda**

Zaměstnanci mají na zaručenou mzdu právo podle zákoníku práce a dále dle sepsané pracovní smlouvy za stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin.

Mzda je rozdělena dle:

- složitosti a odpovědnosti,
- pracovních podmínek,
- pracovní výkonnosti,
- dosahovaných pracovních výsledků.

- **Provize**

Je závislá na prodaném množství, ze kterého je určena % sazbou ze zisku. Vypočítává se pro každou provozovnu zvlášť a na její výplatu má při splnění podmínek nárok každý vedoucí této provozovny.

- **Prémie**

Konkrétního zaměstnance hodnotí vždy jeho nadřízený (vedoucí jednotlivé provozovny), který ocení pracovní výsledky, postoje a chování, na základě kterých podá návrh na výši prémie řediteli společnosti.

2.3.2 Nemzdová

Zaměstnanci mají nárok na:

- dovolenou navíc při splnění stanovených cílů,
- stravenky,
- používat firemní auto k soukromým účelům pokud je mu přiděleno,
- používat mobilní telefon k soukromým účelům pokud je mu přidělen,
- používat notebook k soukromým účelům pokud je mu přidělen,
- náhrady cestovních výdajů. [16]

Zaměstnancům jsou také vypláceny příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění.

Společnost investuje také do vývoje znalostí svých zaměstnanců o prodávaném sortimentu, a proto jsou neustále prováděna školení, které mají za úkol obeznámit zaměstnance s novými výrobky na trhu.

Mají možnost účastnit se kulturních či vícedenních rekreačních akcí, které společnost svým zaměstnancům proplácí za účelem zkvalitnění a posílení vztahů. Jedná se o různá divadelní představení, hokejová utkání či společná setkání s ostatními zaměstnanci z jiných provozoven v alpských střediscích či ve wellness centrech na našem území.

2.4 MĚŘENÍ FLUKTUACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI ZA OBDOBÍ 2008-2012

K měření odchodů zaměstnanců ve vybrané společnosti, byly v rámci této bakalářské práce použity tři ukazatele. Jedná se o:

- míru odchodů (fluktuace),
- míru přežití,
- index stability, které byly rozebrány v kapitole 1.4.

V následujících výpočtech budou použity zjištěné údaje z období 2008-2012, uvedené v tabulkách níže.

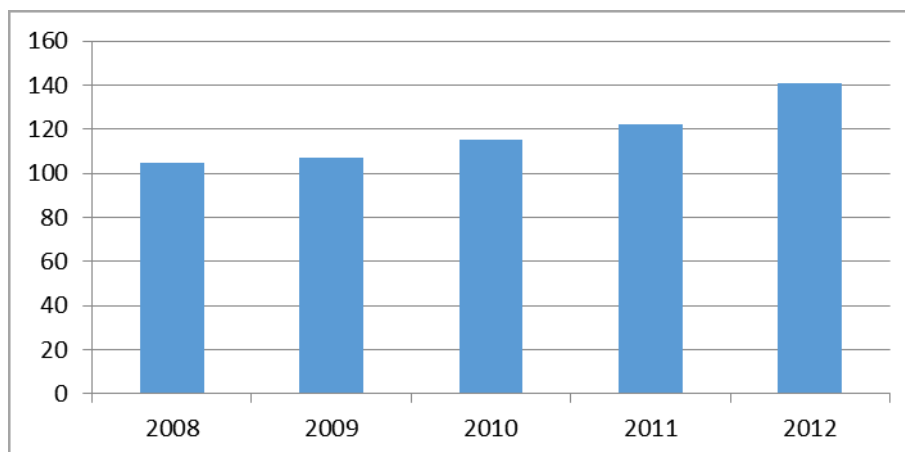
2.4.1 Průměrný počet zaměstnanců

Tabulka 1: Průměrný počet zaměstnanců

Rok	Počet
2008	105
2009	107
2010	115
2011	122
2012	141

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 1: Průměrný počet zaměstnanců v letech 2008-2012



Zdroj: Vlastní zpracování

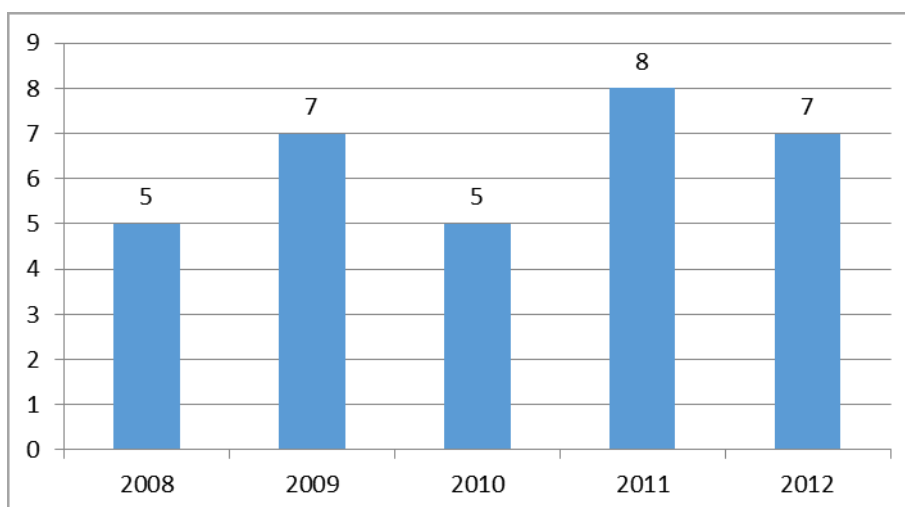
2.4.2 Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v období 2008-2012

Tabulka 2: Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v období 2008-2012

Rok	Počet
2008	5
2009	7
2010	5
2011	8
2012	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 2: Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů



Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.3 Míra odchodů

Výpočet dle vzorce (1):

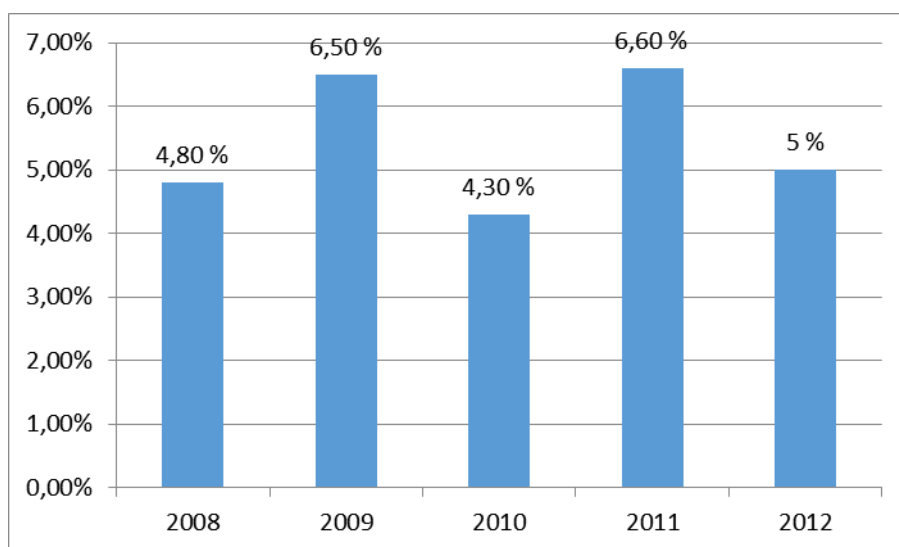
$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří odešli během sledovaného období}}{\text{průměrný počet pracovníků ve sledovaném období}} * 100$$

Tabulka 3: Výpočet míry odchodů

Rok	Výpočet	Výsledek
2008	$\frac{5}{105} * 100$	4,8 %
2009	$\frac{7}{107} * 100$	6,5 %
2010	$\frac{5}{115} * 100$	4,3 %
2011	$\frac{8}{122} * 100$	6,6 %
2012	$\frac{7}{141} * 100$	5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 3: Výpočet fluktuace - míra odchodů



Zdroj: Vlastní zpracování

Míra odchodů je hlavním ukazatelem, který slouží k měření ztráty pracovníků. Vypočítá se jako poměr rozvázaných pracovních poměrů během sledovaného roku k průměrnému počtu pracovníků tohoto roku.

Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele by se měla nacházet v rozmezí 5-10 %, což v tomto případě vybraný podnik splňuje a s fluktuací nemá výrazný problém. V roce 2008 a 2010 klesly hodnoty dokonce pod doporučovanou úroveň, což může mít za následek neustálý růst společnosti směrem vzhůru, rozšiřování působnosti a s tím spojená potřeba přijímat další zaměstnance.

Z výsledků je patrné, že společnost o své zaměstnance pečuje a její motivační systém je nastaven na správné úrovni.

2.4.4 Míra přežití

Výpočet dle vzorce (2):

$$\text{Míra přežití} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří zůstali v organizaci zaměstnání po určitém počtu měsíců nebo let}}{\text{počet pracovníků, kteří byli získáni v určitém období}} * 100$$

Tabulka 4: Výpočet míry přežití

Rok	Nastoupilo	Zůstalo	Výpočet	Výsledek
2012	23	19	$\frac{19}{23} * 100$	83 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Míra přežití udává, kolik zaměstnanců zůstane v organizaci po určité době. Dle zjištěných počtu pracovníků, kteří nastoupili a počtu pracovníků, kteří ve společnosti zůstali. Hodnota míry přežití byla zjištěna na úrovni 83 %, což vypovídá o tom, že nově přijatí zaměstnanci ve společnosti vydrží poměrně dlouho a neodcházejí po krátké době.

2.4.5 Index stability

Výpočet dle vzorce (3):

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet pracovníků zaměstnaných v podniku jeden a více let}}{\text{počet pracovníků zjištěných před rokem}} * 100 = \frac{119}{122} * 100 = 97,5 \%$$

Při výpočtech tohoto indexu zjistíme, zda mají dlouhodobě pracující zaměstnanci tendenci v podniku zůstat či nikoli. Pro výpočet byla použita data z roku 2011 a 2012. V roce 2012 byl zjištěn celkový počet 119 zaměstnanců pracujících ve společnosti 1 a více let a celkový počet zaměstnanců zjištěný o rok dříve byl ve výši 122 zaměstnanců.

Vysoká hodnota tohoto indexu 97,5 % znamená, že firma nemá výrazný problém s odchody stávajících zaměstnanců.

2.5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Každý podnik dbá na to, aby měl stále a spokojené zaměstnance. Proto se v této bakalářské práci zkoumají příčiny, které vedou zaměstnance k neočekávaným odchodům a jejich nespokojenosti. Pomocí dotazníkového průzkumu, který byl proveden v období od 12. 3. do 1. 4. 2014 budou tyto příčiny vyhledány. Hlavním úkolem dotazníku je zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni se svým zaměstnáním či nikoli.

2.5.1 Realizace průzkumu

K samotné realizaci průzkumu bylo použito dotazníkového šetření, jež se řadí mezi metody nepřímého zjišťování informací.

Dotazník je rozdělen na jednotlivé okruhy, pomocí kterých zjišťují spokojenost se mzdou, dále spokojenost s motivačními faktory, spokojenost s pracovní dobou, s prostředím a spolupracovníky, s nadřizenými a zdali uvažují o změně zaměstnání, co je jejím hlavním důvodem.

V první části dotazníku se nachází představení a přiblížení tématu mé bakalářské práce společně s poděkováním za spolupráci při vyplňování.

Celý dotazník obsahující 17 otázek, z něhož 3 jsou identifikační orientované na pohlaví, věk a vzdělání respondenta, je přiložen v příloze č. 1.

Dotazníkový průzkum nedokáže zcela zachytit všechny příčiny nespokojenosti zaměstnanců, ale může nastínit problémy, které s fluktuací také souvisí. Tím, že zaměstnanci projeví v nějakém bodě nespokojenost, může firma daný problém začít řešit a napomoci ke zlepšení flukтуаčních tendencí.

2.5.2 Průběh průzkumu

Celkem bylo vytvořeno 140 dotazníků, které byly rozděleny dle počtu zaměstnanců na jednotlivých pobočkách a následně zaslány elektronickou poštou jednotlivým vedoucím pracovníkům těchto poboček. Ti, kteří vykonávají svou práci pomocí počítače, měli možnost vyplnění pomocí elektronického portálu, na kterém byl dotazník vytvořen. Ostatním pracovníkům byly dotazníky předány, dle mých pokynů, v papírové podobě. Dotazníky vyplněné v papírové podobě se vracely v elektronické formě jako naskenovaný dokument, čímž byl urychlen celý proces čekání. Počet vrácených dotazníků byl uspokojivý. Vyplněných

dotazníků se vrátilo 98, což vypovídá o ochotě lidí spolupracovat. Vyplnění dotazníků pro nikoho z pracovníků pravděpodobně nepředstavoval závažný problém a neobdržených 42 dotazníků se pravděpodobně nedostalo do rukou těm respondentům, kteří nebyli zastiženi, z důvodu dovolených či časových důvodů, které nedovolily dotazník vyplnit.

I přesto, že nebylo vyplněno všech 140 dotazníků, bylo dosaženo dobrého výsledku pro zpracování informací.

2.5.3 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Vzhledem k tomu, že bylo vytvořeno 140 dotazníků a zpět se jich vrátilo 98, což činí 70 % věrohodnosti informací, zjištěné výsledky nebudou tolik zkreslující.

Jednotlivé otázky z dotazníku jsou postupně vyhodnoceny a graficky zpracovány. Výsledky jsou vždy doplněny o vlastní komentář a vysvětlení.

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 5: Pohlaví

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Muž	66	67,35 %
Žena	32	32,65 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 1 byla zaměřena na pohlaví respondentů, jejímž prostřednictvím bylo zjištěno, že většina zaměstnanců ve společnosti jsou muži. Je to dáno hlavně tím, že se společnost zabývá prodejem elektroinstalačního materiálu, ke kterému mají blíže muži než ženy. Velké množství mužů, je zaměstnáno na skladech, jako řidiči nákladních vozidel, které slouží k dopravě prodávaného zboží konečnému zákazníkovi a dále jako manažeři obchodu. Ženy v této společnosti zastupují spíše kancelářské práce nebo v menší míře práce týkající se obchodních činností.

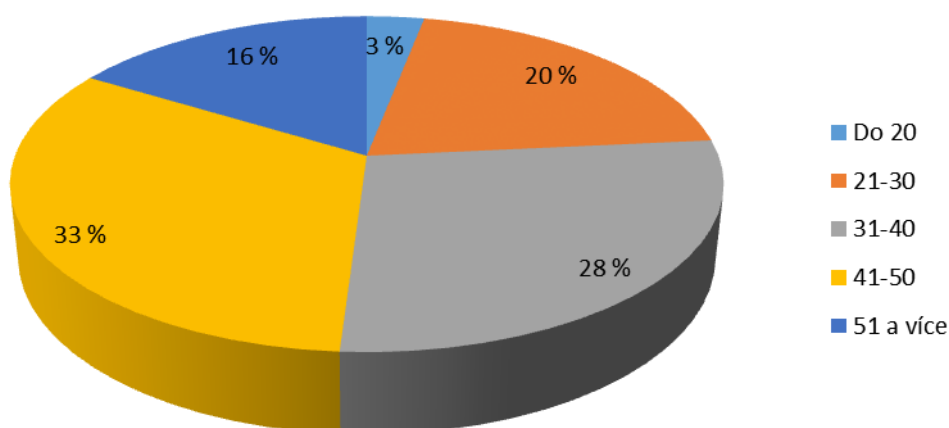
Otázka č. 2 – Jaký je Váš věk?

Tabulka 6: Věk

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Do 20	3	3,06 %
21-30	20	20,41 %
31-40	27	27,55 %
41-50	32	32,65 %
51 a více	16	16,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 4: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 byla zaměřena na věk, díky níž bylo zjištěno, že nejvíce zaměstanců se nachází ve věkovém rozmezí 41-50 let, což je nejproduktivnější věk. Další velkou skupinu tvoří věková kategorie od 31 let do 40 let. Skupiny 21-30 let a 51 a více, jsou téměř vyrovnané. Skupina do 20 let, tvoří nejmenší část všech zaměstnanců, což může být způsobeno větším obsazením věkové kategorie nad 51 let, kteří by pomalu mohli přemýšlet o uvolnění pracovního místa a přenechání pozice lidem mladším.

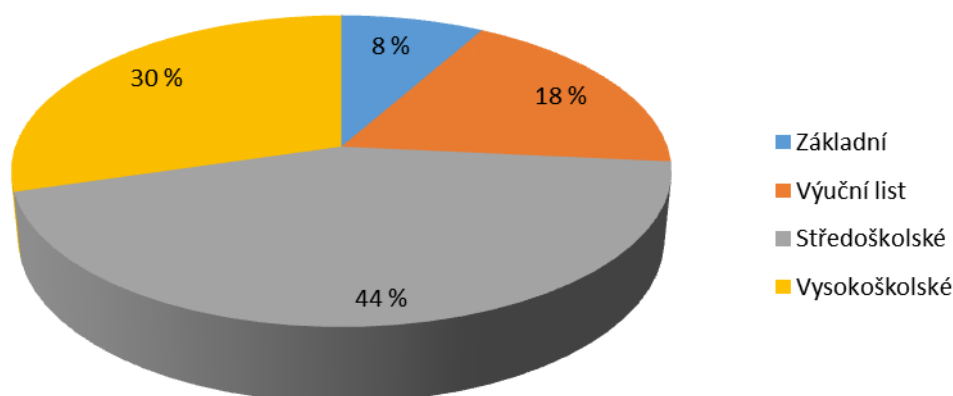
Otázka č. 3 – Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 7: Nejvyšší dosažené vzdělání

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Základní	8	8,16 %
Výuční list	18	18,37 %
Středoškolské	43	43,88 %
Vysokoškolské	29	29,59 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 5: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Z grafu vyplývá, že skoro polovina zaměstnanců mají střední školu ukončenou maturitní zkouškou. Vysokou školu zde zastupuje také poměrně velký počet zaměstnanců, a to 29 z 98 respondentů, kteří dotazník vyplnili. Dále ve firmě pracuje 18 zaměstnanců, kteří mají výuční list a 8 zaměstnanců, kteří mají pouze základní vzdělání. Poslední dvě skupiny jsou zastoupeny na pracovních místech, které nevyžadují odbornost ani praxi. Jedná se o práce jako jsou příjem zboží, motání kabelků, manipulace se zbožím a další práce zastoupené v náplni skladníků.

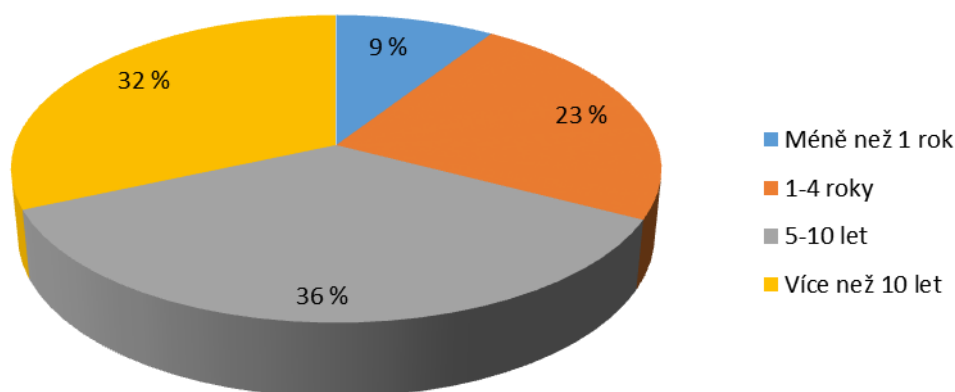
Otázka č. 4 – Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Tabulka 8: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Méně než 1 rok	9	9,18 %
1-4 roky	23	23,47 %
5-10 let	35	35,71 %
Více než 10 let	31	31,63 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 6: Jak dlouho pracujete ve společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 byla zaměřena na délku zaměstnání ve společnosti. Z grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve firmě v rozmezí 5-10 let a další velkou skupinu tvoří zaměstnanci pracující ve firmě více než 10 let. Jedná se o zaměstnance, kteří se podíleli na vzniku nových poboček založených před rokem 2008 a jejichž místa jsou jimi obazena i nadále. Tito lidé jsou velice potřební pro společnost hlavně svými znalostmi a dovednostmi důležitými ke správnému fungování celé jednotky a nadřizení pracovníci by si jich měli velice vážit a podstoupit taková opatření, aby nedošlo k jejich ztrátě. Velice nízké procento zastupuje skupina pracující ve společnosti méně než 1 rok, které představují nově přijatí zaměstnanci.

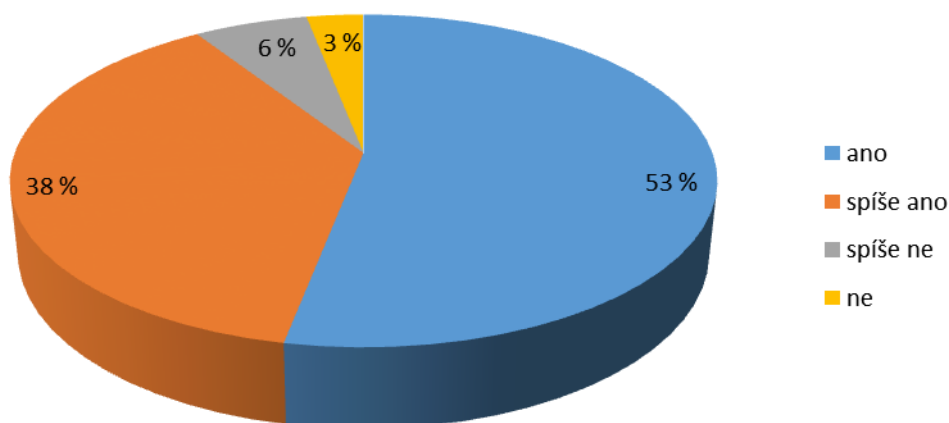
Otázka č. 5 – Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Tabulka 9: Spokojenost se zaměstnáním

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	52	53,06 %
spíše ano	37	37,76 %
spíše ne	6	6,12 %
ne	3	3,06 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 7: Spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 byla zaměřena na spokojenost respondentů se svým zaměstnáním, které na své pozici vykonávají. V tomto případě bylo dosaženo velice kladných výsledků. Více jak polovina tj. 52 zaměstnanců je se svou prací ve společnosti spokojena a 37 z nich spíše spokojena. Spíše nespokojených je 6 zaměstnanců a nespokojených 3 zaměstnanci, což není kritické procento, se kterým by se společnost měla začít více zabývat.

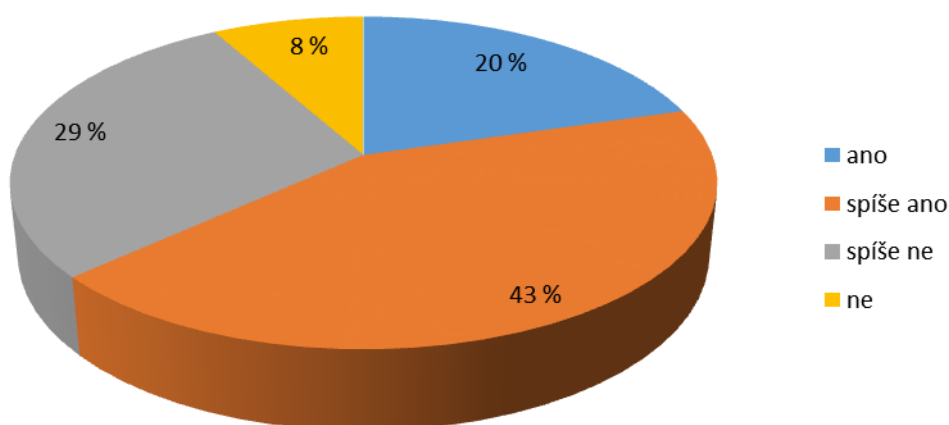
Otázka č. 6 – Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá vykonávané práci?

Tabulka 10: Odpovídá finanční ohodnocení vykonávané práci?

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	20	20,41 %
spíše ano	42	42,86 %
spíše ne	28	28,57 %
ne	8	8,16 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 8: Odpovídá finanční ohodnocení vykonávané práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 byla zaměřena na finanční ohodnocení respondentů. Skoro polovina zaměstnanců si myslí, že jejich finanční ohodnocení vykonávané práci spíše odpovídá, ale úplně spokojeni nejsou. Naopak 29 % respondentů odpovědělo, že jsou se svým finančním ohodnocením spíše nespokojeni. Ze všech 98 dotazovaných se jedná o 28 zaměstnanců, kteří by si dle jejich mínění zasloužili vyšší finanční ohodnocení, než se jim dostává nyní. Naprosto spokojených pracovníků zde pracuje pouze 20 a těch úplně nespokojených 8.

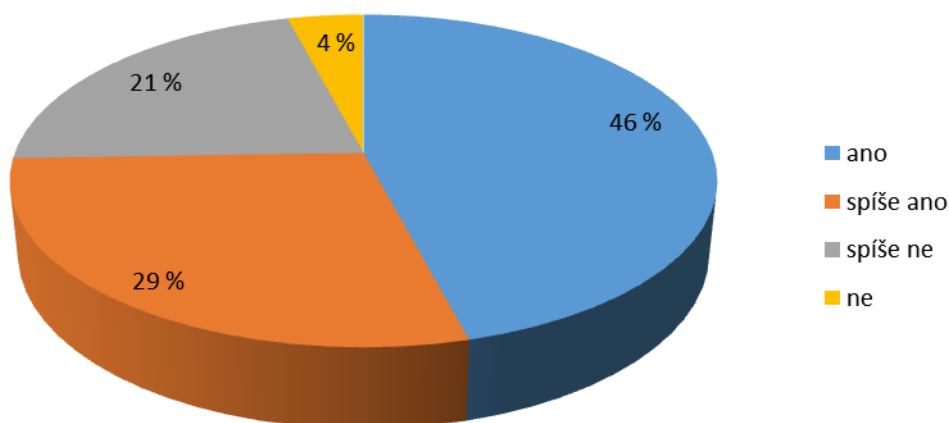
Otázka č. 7 – Jste spokojen/a s pracovní dobou?

Tabulka 11: Spokojenost s pracovní dobou

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	45	45,92 %
spíše ano	28	28,57 %
spíše ne	21	21,43 %
ne	4	4,08 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 9: Spokojenost s pracovní dobou



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 byla zaměřena na spokojenost s pracovní dobou. Skoro polovina je se svou pracovní dobou spokojena a 29 % spokojena pouze částečně. Částečnou nespokojenost vykazuje 21 % pracovníků a úplnou 4 %. Nespokojenost s pracovní dobou může být v této společnosti způsobena odlišnými nástupy do zaměstnání v ranních hodinách, kdy někteří zaměstnanci nastupují k výkonu své práce od 6 hodin, někteří od 7 a mnozí až od 8 hodin. Ti, kteří jsou v práci od 6 hodin, svou pracovní dobu ukončí po uplynutí povinné osmi hodinové docházky, bez ohledu na množství pracovních povinností a zákazníků, kteří mají právo být obslouženi až do 15:30 hodin, kdy končí otevírací doba. V tomto případě se zde může jednat o spory mezi skladníky pracujícími od 6 hodin a managery obchodu nastupujícími do práce až na 8 hodinu.

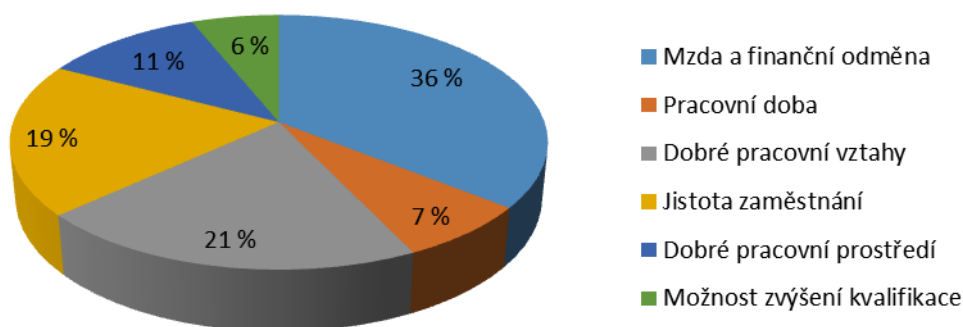
Otázka č. 8 – Co Vás dokáže nejvíce motivovat k práci?

Tabulka 12: Největší motivace k práci

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Mzda a finanční odměna	35	35,71 %
Pracovní doba	7	7,14 %
Dobré pracovní vztahy	20	20,41 %
Jistota zaměstnání	19	19,39 %
Dobré pracovní prostředí	11	11,22 %
Možnost zvýšení kvalifikace	6	6,12 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 10: Největší motivace k práci



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 byla zaměřena na motivaci k práci a s tím související výkonnosti. Na tuto otázku bylo zodpovězeno poměrně vyrovnaně, nedá se zde říci, že by některá odpověď výrazně převyšovala ostatní. Největší motivací pro zaměstnance zde představuje mzda a finanční odměna, na které se shodlo 36 % zaměstnanců. Důležitým faktorem jsou pro 21 % tázaných také dobré pracovní vztahy, které mají vliv na psychické zdraví zaměstnanců. Necítí-li se ve společnosti spokojeni, může to vést k řešené fluktuaci. Pro 19 % respondentů je důležitá jistota zaměstnání a motivuje je už jen to, že práci mají a nejsou nuceni bát se o své místo či hledat jiné. Menší motivací pro zaměstnance je dobré pracovní prostředí, méně důležitá délka pracovní doby a nejmenší důraz dávají možnosti zvýšení kvalifikace.

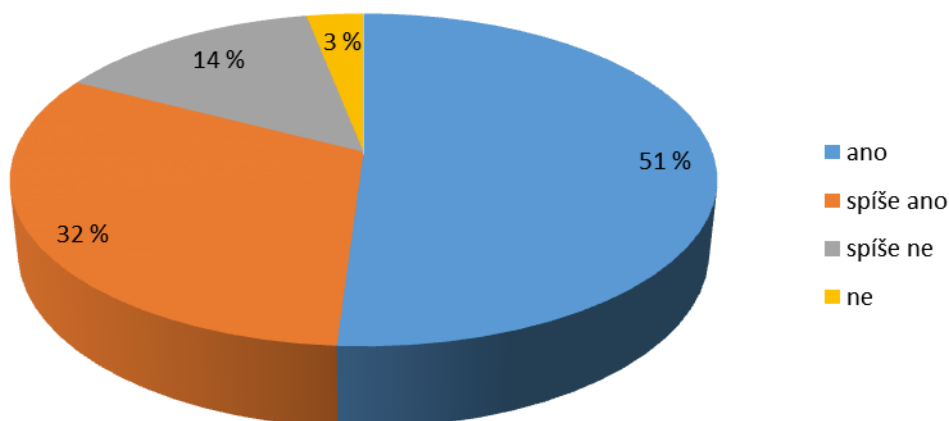
Otázka č. 9 – Myslíte si, že Vám zaměstnavatel při nástupu do zaměstnání poskytl dostatečný prostor pro zapracování?

Tabulka 13: Poskytnutí dostatečného prostoru pro zapracování

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	50	51,02 %
spíše ano	31	31,63 %
spíše ne	14	14,29 %
ne	3	3,06 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 11: Poskytnutí dostatečného prostoru pro zapracování



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 byla zaměřena na poskytnutí dostatečné doby pro zapracování. Odpověď ano zvolilo 51 % respondentů a shodli se, že jim byla poskytnuta dostatečně dlouhá doba potřebná pro zapracování. Celkem 32 % respondentů zvolilo odpověď spíše ano, a tím dávají najevo, že by byli raději, kdyby měli prostor pro zapracování o něco větší než se jim po nástupu do zaměstnání dostalo. Na odpověď spíše ne odpovědělo celkem 14 % respondentů. Těch, kteří dle jejich mínění nedostali dostatečný prostor je jen nepatrné procento.

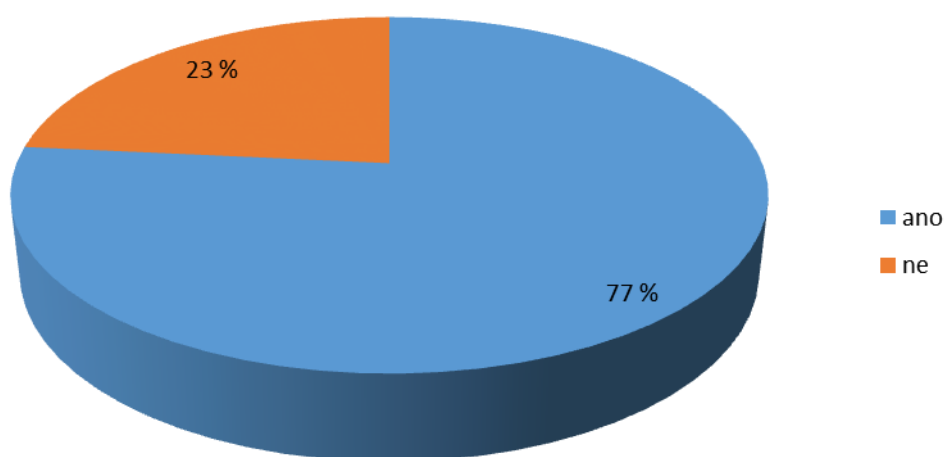
Otázka č. 10 – Pomáhal Vám některý z pracovníků při zapracování?

Tabulka 14: Pomoc pracovníků při zapracování

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	75	76,53 %
ne	23	23,47 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 12: Pomoc pracovníků při zapracování



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 byla zaměřena na pomoc již zapracovaných pracovníků nově příchozím. Celkem 77 % zaměstnancům byla při jejich zapracování a adaptaci v podniku poskytnuta pomoc jiným pracovníkem. Naopak 23 % z nich tuto možnost nedostali a museli se vše naučit sami. Jedná se spíše o vedoucí a vysoko postavené pracovníky, kteří pomáhali budovat společnost a nad sebou neměli nikoho, kdo by jim mohl pomoci. Museli se spoléhat na své schopnosti vyřešit danou situaci pomocí vnějších zdrojů.

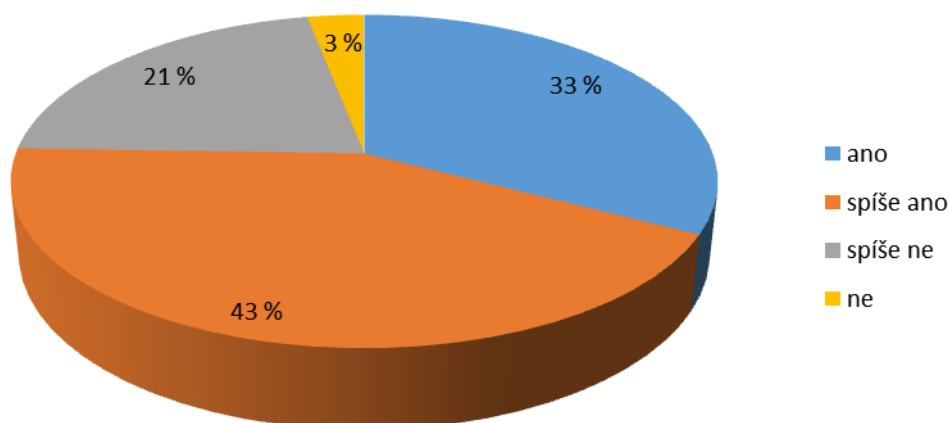
Otázka č. 11 – Jste spokojen/a se svými nadřízenými?

Tabulka 15: Spokojenost s nadřízenými

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	32	32,65 %
spíše ano	42	42,86 %
spíše ne	21	21,43 %
ne	3	3,06 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 13: Spokojenost s nadřízenými



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se svými nadřízenými. Jak můžeme vidět z grafu, největší podíl zde tvoří odpověď spíše ano, kterou zvolilo celkem 43 % respondentů. Spokojených zaměstnanců se svými nadřízenými je ve společnosti celkem 33 %, spíše nespokojených 21 % a úplně nespokojených pouze 3 %. Celkové shrnutí výsledků vypovídá o dobrém vystupování a komunikaci nadřízených se svými zaměstanci. Naopak zbylým procentům se pravděpodobně potřebné komunikace nedostává, a tím pádem se svým nadřízeným spokojeni být nemohou.

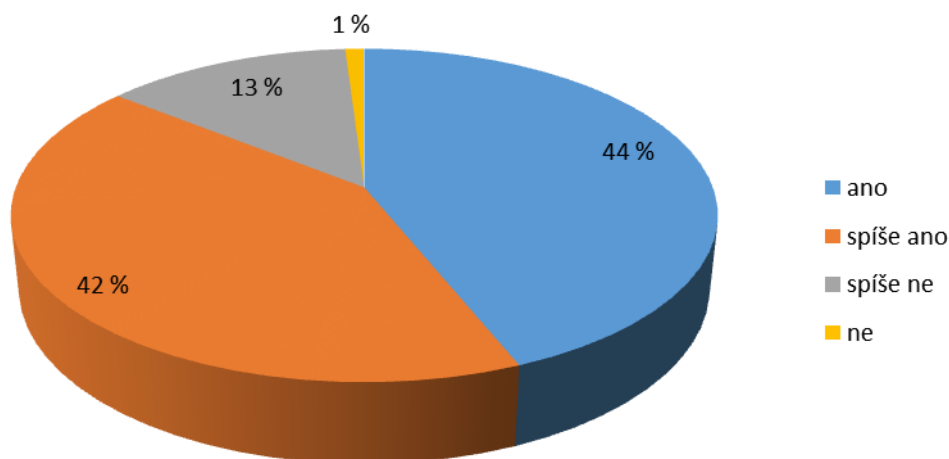
Otázka č. 12 – Jste spokojen/a s prostředím, ve kterém pracujete?

Tabulka 16: Spokojenost s prostředím

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	43	43,88 %
spíše ano	41	41,84 %
spíše ne	13	13,27 %
ne	1	1,02 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 14: Spokojenost s prostředím



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s prostředím, ve kterém pracují. Úplně spokojených zaměstnanců je celkem 44 % a těch méně spokojených, kterým vadí pár maličností, je 42 %. Svou částečnou nespokojenost projevilo 13 %, což je 13 zaměstnanců a úplnou nespokojenost pouze 1 %, což je 1 zaměstnanec. Z celkového pohledu na graf je patrné, že většina zaměstnanců je s prostředím, ve kterém pracují spokojena.

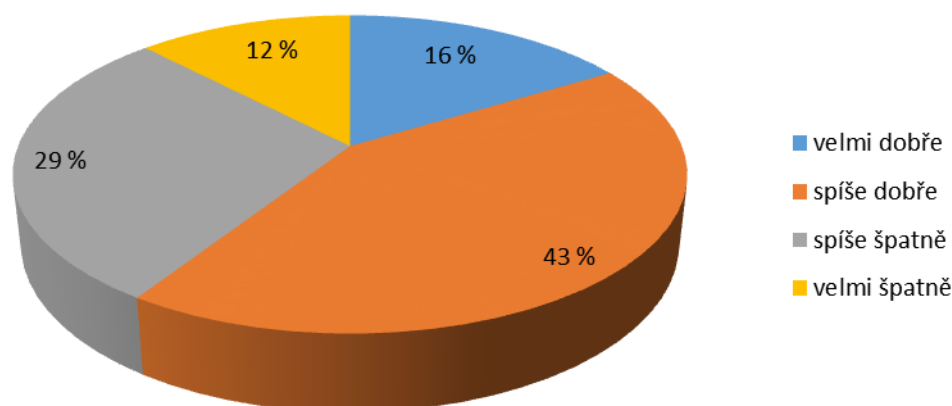
Otázka č. 13 – Jak hodnotíte poskytování dalších možností vzdělání a kariérního růstu?

Tabulka 17: Poskytování dalších možností vzdělání a kariérního růstu

Odpověď	Odpovědi	Podíl
velmi dobře	16	16,33 %
spíše dobře	42	42,86 %
spíše špatně	28	28,57 %
velmi špatně	12	12,24 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 15: Poskytování dalších možností vzdělání a kariérního růstu



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 byla zaměřena na poskytování možnosti vzdělání a kariérního růstu v podniku. Nejvíce zaměstnanců, celkem 43 %, se shodlo na hodnocení spíše dobře, což znamená, že jim byla poskytnuta další možnost vzdělání či postup na vyšší pozici a s tím související růst kariéry. Hodnocení spíše špatně zvolilo celkem 29 % zaměstnanců, kteří si myslí, že podnik neposkytuje dostatečný prostor pro další možnost vzdělání a jejich kariérní růst není možný. Úplně nespokojeno s poskytovanými možnostmi souvisejícími s kariérním růstem je 12 % z celkového počtu zaměstnanců. Těch, kteří možnost vzdělání a kariérního růstu hodnotí velmi dobře a pravděpodobně ji také využili je celkem 16 %, což je 16 zaměstnanců.

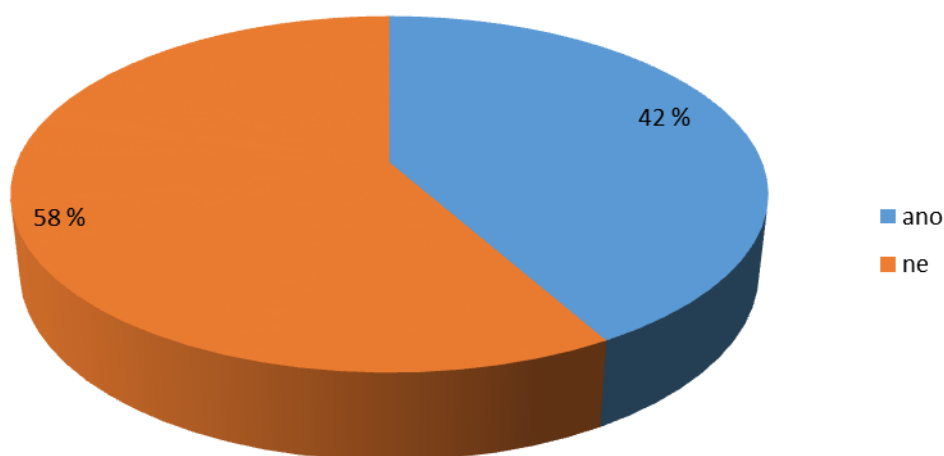
Otázka č. 14 – Využil/a jste někdy tuto možnost?

Tabulka 18: Využití možnosti

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	41	41,84 %
ne	57	58,16 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 16: Využití možnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 byla zaměřena na využití možnosti dalšího vzdělání a kariérního růstu. Více jak polovina zaměstnanců tvrdí, že možnost vzdělání a kariérního růstu nevyužila. V tomto celkovém počtu jsou zahrnuti i ti zaměstnanci, kterým možnost poskytnuta byla, ale raději zůstali na stejné pozici a vykonávali tutéž práci jako doposud. Pravděpodobně nedostali lepší podmínky, aby byli nuceni zvážit tuto změnu a přejít tak na pozici jinou. Naopak celkem 42 % zaměstnanců možnost vzdělání a růst kariéry využilo ve svůj prospěch.

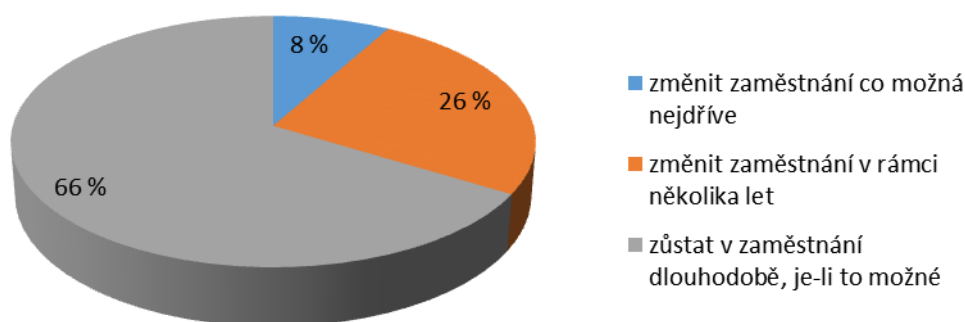
Otázka č. 15 – Z hlediska Vaší kariéry jste rozhodnut/a:

Tabulka 19: Rozhodnutí z hlediska kariéry

Odpověď	Odpovědi	Podíl
změnit zaměstnání co možná nejdříve	8	8,16 %
změnit zaměstnání v rámci několika let	25	25,51 %
zůstat v zaměstnání dlouhodobě, je-li to možné	65	66,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 17: Rozhodnutí z hlediska kariéry



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 byla zaměřena na budoucí kariéru zaměstnanců. Týkala se jejich plánů setrvat v zaměstnání i nadále či zaměstnání změnit v rámci několika let nebo co možná nejdříve. Celkem 66 % zaměstnanců se shodlo, že by rádi v zaměstnání zůstali dlouhodobě. V dnešní době je těžké najít si jakoukoli dobře placenou práci, a proto si 65 zaměstnanců této společnosti váží pracovního místa, které mají a nejsou nuceni hledat nové. Avšak 26 % z celkového počtu zaměstnanců s tímto tvrzením nesouhlasí. Se svým zaměstnáním nejsou tolik spokojeni a uvažují o jeho změně. Celkem 8 % což je 8 zaměstnanců je rozhodnutých změnit zaměstnání co možná nejdříve.

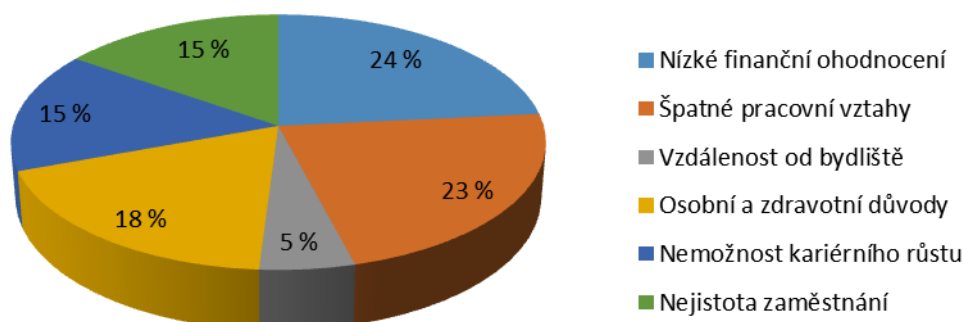
Otázka č. 16 – Pokud byste uvažoval/a o změně zaměstnání, jaký důvod by byl nejzávažnější?

Tabulka 20: Nejzávažnější důvod vedoucí ke změně zaměstnání

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Nízké finanční ohodnocení	23	23,47 %
Špatné pracovní vztahy	22	22,45 %
Vzdálenost od bydliště	5	5,10 %
Osobní a zdravotní důvody	18	18,37 %
Nemožnost kariérního růstu	15	15,31 %
Nejistota zaměstnání	15	15,31 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 18: Nejzávažnější důvod vedoucí ke změně zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 byla zaměřena na důvody, které vedou k úvahám o změně zaměstnání. Zaměstnanci vybírali nejzávažnější důvody, které by k tomuto kroku vedly a jejich procentuální zastoupení je poměrně vyrovnané. Nejzávažnějším důvodem, který by vedl ke změně zaměstnání, u 24 % zaměstnanců, je nízké finanční ohodnocení a pro 23 % špatné pracovní vztahy. Z osobních a zdravotních důvodů by zaměstnání opustilo celkem 18 % a kvůli nemožnosti kariérního růstu a nejistotě zaměstnání celkem 15 % zaměstnanců. Pouze 5 % zvolilo možnost změny zaměstnání z důvodu dojíždění a vzdálenosti od bydliště.

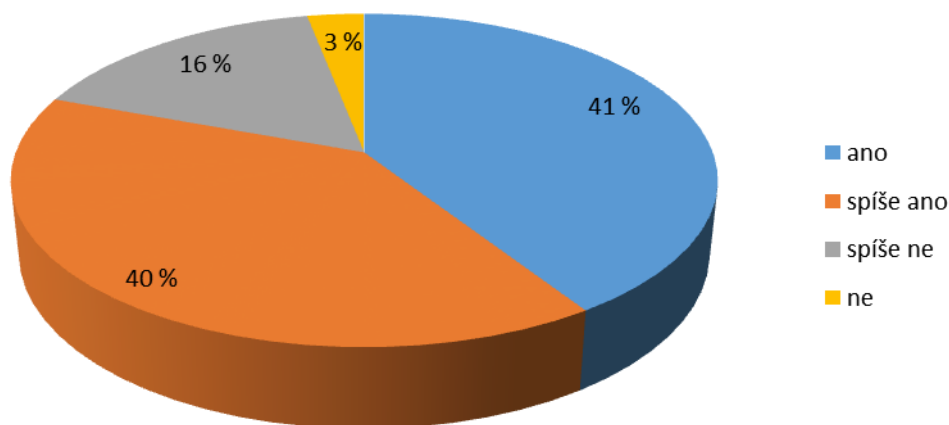
Otázka č. 17 – Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

Tabulka 21: Celková spokojenost se zaměstnáním

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	40	40,82 %
spíše ano	39	39,80 %
spíše ne	16	16,33 %
ne	3	3,06 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 19: Celková spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 byla zaměřena na celkovou spokojenost zaměstnanců s přihlédnutím ke všem okolnostem. Úplnou spokojenost projevilo celkem 41 % dotazovaných a spíše spokojeno je 40 % z celkového počtu. Spíše nespokojeno je 16 % zaměstnanců a úplnou nespokojenost projevily 3 %. Celkové shrnutí odpovědí svědčí převážně o spokojenosti zaměstnanců se svým zaměstnáním.

3 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU A NÁVRHY NA SNÍŽENÍ FLUKTUACE

V této kapitole je zhodnocen současný stav fluktuace a navrženy návrhy, které povedou k jejímu snížení.

3.1 Celkové zhodnocení

Na základě dotazníkového průzkumu byly zjištěny motivační faktory zaměstnanců, které vedou k lepším pracovním výkonům, a také jejich spokojenost či nespokojenost v jednotlivých oblastech.

K vyplnění dotazníků měli zaměstnanci 15 pracovních dnů a konečné výsledky byly zpracovány do přehledných tabulek a grafů doplněné o vlastní komentáře.

Společnost zaměstnává celkem 141 zaměstnanců. Dotazník vyplnilo 98 z celkového počtu a z těchto čísel budeme také vycházet i v dalších částech této práce.

Ve společnosti je zaměstnaných více mužů než žen, a to o více jak polovinu. Věková kategorie je zde nejvíce zastoupena v rozmezí 41-50 let a 31-40 let. Zaměstnanci mají nejčastěji dokončenou střední školu a ve 29 případech také vysokou školu. Nejmenší zastoupení má základní vzdělání.

Nějtvětší skupinu tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti 5-10 let a někteří více než 10 let. Jejich spokojenost je na poměrně dobré úrovni, což dokazují výsledky, ze kterých vyplývá, že více jak polovina je se svým zaměstnáním spokojena. 37 zaměstnanců by pár věcí změnilo, a proto volili odpověď spíše ano.

Se svým finančním ohodnocením je spokojena také poměrně velká část zaměstnanců. Avšak úplnou spokojenost se svým ohodnocením projevilo pouze 20 % zaměstnanců. Ostatní by volili možnost zvýšení platu či jiné odměny, a proto volili odpovědi spíše ano v případě 43 % a spíše ne v případě 29 %. Právě zde by mohla být možná příčina zvýšení fluktuace.

S délkou pracovní doby je spokojeno 45 zaměstnanců a 28 zaměstnanců by rádo její délku upravilo. Jedná se převážně o problematiku s poledními přestávkami na oběd, které jsou pouze 30 min. Ti, kteří nemají svůj oběd či si nevyberou z nabídky místní dovážkové služby, nemají možnost obědovat mimo podnik aniž by se s návratem neopozdili. K tomuto tvrzení se přiklání také 21 zaměstnanců, kteří hlavně z tohoto důvodu zvolili odpověď menší nespokojenosti.

S pracovním prostředím, ve kterém zaměstnanci tráví každý den 8 hodin denně jsou poměrně spokojeni. Jednotlivé pobočky jsou postupně modernizovány a zaměstnancům se dostává stále většího komfortu a moderních technologií. Pouze 13 tázaných projevilo menší nespokojenost a na pracovišti by provedli pár změn a úplnou nespokojenost projevila pouze 1 zaměstnanec.

Nejdůležitějšími faktory, které zaměstnance motivují k dobrému pracovnímu výkonu, jsou mzda a finanční odměna, poté dobré pracovní vztahy a jistota zaměstnání. Tyto faktory byly nejčastěji uváděny, jako důvody odchodu ze zaměstnání, v případě jejich nespokojení.

V případech nástupu do zaměstnání a následné zapracování nemají zaměstnanci problém. Více jak polovina je přesvědčena o tom, že jim byla poskytnuta dostatečná doba potřebná k získání všech znalostí a hlavně pochopení programu, ve kterém firma provádí veškeré záznamy o své obchodní činnosti. Ve většině případů jim byl přidělen pracovník, který měl za úkol vysvětlit potřebné úkony související s výkonem zaměstnání. Avšak 23 zaměstnanců tvrdí, že jim tato možnost poskytnuta nebyla a celý proces zapracování museli provádět sami bez pomoci jiných.

Se svými nadřízenými je spokojeno 33 %. Nejvíce zaměstnanců jsou s nadřízenými spíše spokojeni a 21 úplnou spokojenost nepociťují. Zbývající 3 % nejsou se svým nařízeným spokojeni vůbec.

Nabídku další možnosti vzdělání a kariérního růstu velmi dobře hodnotí 16 zaměstnanců a tuto možnost pravděpodobně i sami využili. 42 zaměstnanců volí spíše dobré hodnocení, což může vést k menší nespokojenosti s nabízenými podmínkami. Dalších 28 zaměstnanců podává spíše špatné hodnocení a 12 zaměstnanců velmi špatné. Takové výsledky mohou být zapříčiněny malou možností postupu na vyšší pozici, která se pracovníkům této společnosti poskytuje a podnik by se touto problematikou měl více zabývat. Dle vlastních průzkumů většinou zaměstnanci zůstávají na stejné pozici a vykonávají stejnou práci, která jim byla přidělena při nástupu do zaměstnání. Nemají zde velkou možnost povýšení, které by mohli využít. To vše se odráží v odpovědích na otázku, zda někdy možnost kariérního růstu využili. Celkem tuto možnost využilo 41 zaměstnanců a 57 dalších tuto příležitost nedostali. Z hlediska jejich kariéry i přesto chtělo nadále v zaměstnání zůstat, jelikož je velmi složité hledat jinou práci. Našlo se zde ale i 25 zaměstnanců, kteří o změně zaměstnání uvažují v blízké době a 8 dalších, kteří chtějí opustit podnik co nejdříve. Tímto problémem by se vedení společnosti mělo také blíže zabývat, aby nedošlo ke ztrátě schopných

zaměstnanců. Nejzávažnějším důvodem, proč by zaměstnání opustili je nespokojenost s finančním ohodnocením a také nastaly by na pracovišti špatné vztahy se spolupracovníky či vedoucími pracovníky. Nejmenší váhu zaměstnanci této společnosti přikládají vzdálenosti od bydliště.

Pro celkové shrnutí dotazníkového průzkumu byla na konci dotazníku položena otázka o celkové spokojenosti se svým zaměstnáním s přihlédnutím ke všem okolnostem. Výsledkem je spíše spokojenost s menším procentem spíše nespokojených 16 zaměstnanců a nespokojenými třemi zaměstnanci.

3.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedeného průzkumu bylo zjištěno několik faktorů, které přispívají k nespokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti a mohly by vést ke zvýšení fluktuace. Těmito faktory se budu v následující kapitole blíže zabývat a pokusím se navrhnout několik doporučení a opatření, které by pomohly lepšímu fungování podniku a motivaci zaměstnanců.

3.2.1 Návrh č. 1

Ačkoli si většina zaměstnanců myslí, že jejich finanční ohodnocení odpovídá vykonávané práci, nachází se zde také 29 %, kteří si myslí, že by jejich odměna za vykonanou práci mohla být vyšší a cítí se tak méně spokojeni. Skupinu 8% tvoří nespokojení zaměstnanci, na které by společnost měla také přihlížet a pokusit se celkovou nespokojenost snížit.

Bylo by vhodné zavést individuální systém hodnocení jednotlivých zaměstnanců společně s následnými rozhovory na toto téma. Zaměstnanci jsou odměňováni hodinovou sazbou,

a proto by se měla zaznamenávat také jejich výkonnost a kvalita odvedené práce. Na základě těchto faktorů, by jednou za půl roku byly vedoucím pracovníkem, který má na starost personální činnost, vyhodnoceny výsledky, které by byly předloženy zaměstnancům. Pracovníci s vyššími výkony by byly náležitě odměněni formou peněžních nebo jiných vhodně zvolených odměn.

V souvislosti s tímto hodnocením zaměstnanců, by měly být zavedeny pravidelné rozhovory mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Navrhovala bych jednou za 3 měsíce krátký rozhovor o průběžných výsledcích pracovního výkonu a prodiskutování výsledného stavu. V případě, že by zaměstnanec nesouhlasil se svým finančním ohodnocením byly by mu

jeho pracovní výsledky kdykoli předloženy k nahlédnutí, aby mohlo být toto téma dále řešeno.

Celý systém hodnocení by byl veden v programu, který firma využívá a umožňuje vedení této evidence. Znamenalo by to pouze zavedení jednotlivých dat a jejich pravidelné zaznamenávání. Vyhodnocení program provede sám dle nastavených parametrů.

3.2.2 Návrh č. 2

Přestože většině pracovníkům jejich pracovní doba vyhovuje, je zde průměrně 25 % nespokojených zaměstnanců. Pracovní doba začíná od 6 hodin a končí v 15:30 hodin. Pracovníci na skladě musejí být na svém pracovišti od začátku otevírací doby, aby mohli odbavit nákladní auta, která doplňují skladové zásoby. Avšak u ostatních pracovníků, pracujících v kancelářích, se příchody do zaměstnání liší. Někteří nastupují k výkonu zaměstnání v 6 hodin a někteří až v 7 hodin nebo také po 7. hodině ranní. Zaměstnanci zde nejsou vedeni žádným systémem a o svém příchodu a odchodu rozhodují dle svého uvážení a potřeb. Pracovní docházku nikdo z nich sice přímo neporušuje, a všichni doržují povinnou 8 hodinovou pracovní dobu, avšak při brzkém a nesprávně načasovaném odchodu ze zaměstnání nastává problém. V kancelářích je nejvíce zákazníků kolem 15. hodiny, kteří chtějí být obslouženi a polovina pracovníků se chystá k odchodu. Týká se to zejména těch zaměstnanců, kteří pracují od 6 hodin a jejichž pracovní doba končí ve 14:30 hodin, tedy o hodinu dříve než končí otevírací doba podniku. Aby zde nedocházelo ke zbytečným sporům mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a dalším stížnostem ze strany zákazníků, je nutné tyto situace řešit zavedením směn či zavedením jednotné pracovní doby.

Bylo by vhodné zavedení buď pevné pracovní doby od 7:00 do 15:30 hodin, která by byla stejná pro všechny bez rozdílu vykonávané práce, a s tím související upravení otevírací doby, a nebo rozdělení pracovní doby zaměstnancům na směny, které by pokrývaly rozdílné příchody a odchody zaměstnanců. Tyto směny by byly rozvrženy zaměstnancům jednotlivě dle potřeb dřívějších příchodů a pozdějších odchodů ze zaměstnání. Ke kontrole docházky by byla nutná instalace nějakého typu elektronického zařízení, kterému by se zaměstnanci museli prokázat či nadále vést v programu přehledné výkazy práce všech zaměstnanců, které by byly následně každý měsíc zkontrolovány a odsouhlaseny přímým nadřízeným, který zároveň odsouhlasí přesčasy a ústně se dohodne se zaměstnancem na náhradním volnu. Záleží však na vedení, kterou z možností si zvolí.

3.2.3 Návrh č. 3

V provedeném průzkumu se zaměstnanci shodli, že největší motivaci k práci pro ně představuje mzda a finanční odměna, se kterou je spokojeno pouze 20 % zaměstnanců. Dalších 43 % mají určité výhrady a zbytek úplně spokojen není. Firma by neměla pracovníky do práce nutit a hrozit jim postihy za nesplnění jejich úkolů včas, což úzce souvisí se ztrátou motivace. Dochází pouze k odrazení provádět práci s radostí a nastupuje pocit, který vyvolává nechuť pracovat s plným nasazením a tím způsobem je nakonec práce také vykonávána. Dochází k častým chybám a zaměstnanci se na svou práci pod neustálým stresem nedokáží naplno soustředit. Firma by se měla zaměřit na starost o pracovní sílu a kreativitu, s níž se přemýšlí o co nejlepších podmínkách lidí k práci.

Bylo by vhodné, aby se společnost snažila motiv mzdy a finanční odměny snížit a nahradit ho motivem práce. Zaměstnanci nebudou pracovat pouze za účelem vydělat si peníze, ale svou práci budou vykonávat s radostí a budou do zaměstnání chodit spokojeni. V zájmu dobré, dlouhodobě udržitelné kondice firmy by zaměstnanci měli mít možnost zařídit si prostředí podle svých potřeb, a ne podle jednotné, uměle vytvořené šablony. V případě skladníků, je sice složitější zařídit prostředí dle jejich potřeb, ale udržování čistoty a pořádku také přispívá k jejich spokojenosti. Výzkumy totiž ukazují, že spokojení zaměstnanci jsou z dlouhodobého pohledu produktivnější. Nemají tolik absence jako nespokojení, je u nich menší pravděpodobnost, že opustí firmu a jsou ochotni plnit úkoly i nad rámec svých povinností. Nadto ještě přitahují do firmy lidi s podobných pracovním zaujetím a vytváří dobré podmínky k práci i pro ostatní.

3.2.4 Návrh č. 4

Z výsledků průzkumu vyšlo najevo, že firma pravděpodobně neposkytuje dostatečně mnoho dalších možností vzdělání a kariérního růstu. Tuto možnost nevyužila více jak polovina zaměstnanců a tím pádem je zde riziko, že zaměstnanci odejdou za příležitostí, která jim růst a zlepšení své kariéry nabídne. Proto by podnik měl provést potřebné kroky, kterými by těmto případům zabránil.

Bylo by vhodné přesné vymezení pozic, kterých je možno v tomto podniku dosáhnout, aby zaměstnanci byli přesně motivováni a vyburcováni k vyšším výkonům. Vymezené pracovní pozice musí mít přesně stanovené činnosti, které by měl zaměstnanec vykonávat a určené pracovní chování, které od něj podnik očekává. Především se jedná o vytvoření pozice vedoucího skladu, která v této společnosti chybí. Pracovník na této vedoucí pozici bude mít za úkol koordinaci a řízení každodenních logistických operací, organizaci a řízení

týmů pracovníků skladu. Dále bude provádět pravidelný reporting, spolupracovat s ostatními odděleními společnosti a analyzovat efektivitu využívání skladových prostor.

3.2.5 Návrh č. 5

Ve většině případů si zaměstnanci přejí lepší přístup svých nadřízených, tím mají na mysli přímé jednání. Jako možné opatření lze navrhnout, aby byla jeden den v týdnu svolána schůze, kde by se řešily právě problémy zaměstnanců a přímo otevřeně se s nimi jednalo.

Nejlepším způsobem, který by této diskusi napomohl by bylo umístění schránky, do které by zaměstnanci mohli vhazovat své připomínky ohledně nespokojenosti. Pro zlepšení této komunikace by také výrazně pomohla realizace návrhu č. 4 a jmenování vedoucího skladu, který by zastupoval ostatní pracovníky na skladě a předložil by jejich připomínky a návrhy ke zlepšení na základě, kterých by dále komunikace probíhala.

3.2.6 Návrh č. 6

Tento návrh přímo nesouvisí s dotazníkovým šetřením a ani z něj není patrný, avšak má vliv na spokojenost s pracovním prostředím. Jedná se o úklid, kterému se zaměstnanci nevěnují tak, jak by měli a jeho provedení zanedbávají. Dle rozhodnutí vedoucího by se o úklid měli dělit a sami si zvolit den, který k úklidu využijí. Dochází však k častým stížnostem, na nepořádek na toaletách a u automatu na kávu, kolem kterého je často rozlita káva.

Pro zlepšení této situace by bylo vhodné rozdělení úklidových služeb mezi zaměstnance a jejich přesné rozvržení. Každý den by byly umyty toalety a doplněny papírové utěrky, doplněn a vyčištěn automat na kávu a podlahy vysáty z největších nečistot. Jednou za dva dny by byl proveden větší úklid, týkající se kanceláří a ploch potřebných setřít mokřým hadrem.

Pokud budou zaměstnanci tyto služby svědomitě dodržovat, prostředí bude vypadat mnohem lépe a čistěji než je tomu doposud.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat fluktuaci ve vybrané společnosti a na základě získaných informací zjistit možné příčiny vedoucí k odchodům zaměstnanců a navrhnout doporučení, která by tyto příčiny snížila.

Práce je rozdělena na tři části. Část teoretickou popisující pojem fluktuace, její druhy, způsoby měření a hlavní příčiny fluktuace. Dále je rozebrán problém propouštění a odchodů pracovníků ze zaměstnání a s tím spojené náklady. V souvislosti s pojmem fluktuace je zde zmíněn i vliv motivace na pracovní výkon zaměstnanců.

V části praktické jsou aplikovány poznatky z teoretické části a zjištěna míra fluktuace a její příčiny ve vybrané společnosti. Ke zjištění příčin nespokojenosti zaměstnanců bylo využito dotazníkového průzkumu. Sestavený dotazník byl zaměřen na otázky týkající se spokojenosti s finančním ohodnocením, nadřazeným, pracovní dobou, prostředím, motivačními faktory, poskytováním možností kariérního růstu, apod. Ze získaných výsledků byly částečně zjištěny důvody nespokojenosti.

Nejsilnějšími motivy, na které by měla společnost soustředit pozornost, zvolili zaměstnanci finanční ohodnocení, dobré pracovní vztahy, jistotu zaměstnání a dobré pracovní prostředí. V případě jejich nenaplnění je zaměstnanci také označili za hlavní důvody vedoucí k odchodu ze společnosti. Jistou nespokojenost zaměstnanci projeví u finančního ohodnocení, pracovní doby, jednání s nadřazenými a možnostmi poskytování dalších možností vzdělání a kariérního růstu.

V poslední části byla na základě získaných informací z dotazníkového průzkumu a informací získaných z vlastních postřehů navrhuta jistá doporučení, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zamezení možného zvýšení fluktuace.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ERBANOVÁ, Iveta. Fluktuace zaměstnanců. *Motiv8.cz*. [online]. 2009 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] Management. *Monster.cz* [online]. [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>
- [4] REIß, CH. 2008. Fluktuation: Mitarbeiterfluktuation [online]. Personaler Online [citováno 2014-05-15]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.personaleronline.de/typo3/fluktuation/kosten-der-fluktuation.html>.
- [5] Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. *FinExpert.cz* [online]. 2007 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/?forum=>
- [6] Nezaměstnanost v Česku meziročně poskočila o 6 % (komentář PwC). *IPOINT.CZ* [online]. 2012 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://www.ipoint.cz/zpravy/627143411-nezamestnanost-v-cesku-mezirocne-poskocila-o-6-komentar-pwc/>
- [7] HÁJEK, Martin. Fluktuace bez závoje. *Vedeme.cz* [online]. 2007 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&catid=13:inspirace-provedeni&id=346:fluktuace&Itemid=181
- [8] MARCUS, Barry. Pozitivní strana fluktuace zaměstnanců. *InsideBusiness.com* [online]. 2007 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://www.insidebusiness360.com/index.php/the-positive-side-of-employee-turnover-6-28930/>
- [9] BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-8.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [12] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [13] ERTL, Jan. Fluktuace – diagnóza a léčba. *PersonAll* [online]. 2005 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

[14] ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

[15] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

OSTATNÍ ZDROJE

[16] Interní materiály společnosti

[17] Výroční zprávy společnosti

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Průměrný počet zaměstnanců	27
Tabulka 2: Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v období 2008-2012	28
Tabulka 3: Výpočet míry odchodů	29
Tabulka 4: Výpočet míry přežití.....	30
Tabulka 5: Pohlaví.....	32
Tabulka 6: Věk	33
Tabulka 7: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	34
Tabulka 8: Jak dlouho pracujete ve společnosti?	35
Tabulka 9: Spokojenost se zaměstnáním.....	36
Tabulka 10: Odpovídá finanční ohodnocení vykonávané práci?	37
Tabulka 11: Spokojenost s pracovní dobou.....	38
Tabulka 12: Největší motivace k práci	39
Tabulka 13: Poskytnutí dostatečného prostoru pro zapracování	40
Tabulka 14: Pomoc pracovníků při zapracování	41
Tabulka 15: Spokojenost s nadřízenými.....	42
Tabulka 16: Spokojenost s prostředím	43
Tabulka 17: Poskytování dalších možností vzdělání a kariérního růstu	44
Tabulka 18: Využití možností	45
Tabulka 19: Rozhodnutí z hlediska kariéry.....	46
Tabulka 20: Nejzávažnější důvod vedoucí ke změně zaměstnání.....	47
Tabulka 21: Celková spokojenost se zaměstnáním	48

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Průměrný počet zaměstnanců v letech 2008-2012.....	28
Obrázek 2: Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů	28
Obrázek 3: Výpočet fluktuace - míra odchodů.....	29
Obrázek 4: Věk.....	33
Obrázek 5: Nejvyšší dosažené vzdělání	34
Obrázek 6: Jak dlouho pracujete ve společnosti?.....	35
Obrázek 7: Spokojenost se zaměstnáním	36
Obrázek 8: Odpovídá finanční ohodnocení vykonávané práci?.....	37
Obrázek 9: Spokojenost s pracovní dobou	38
Obrázek 10: Největší motivace k práci	39
Obrázek 11: Poskytnutí dostatečného prostoru pro zapracování.....	40
Obrázek 12: Pomoc pracovníků při zapracování.....	41
Obrázek 13: Spokojenost s nadřízenými	42
Obrázek 14: Spokojenost s prostředím.....	43
Obrázek 15: Poskytování dalších možností vzdělání a kariérního růstu	44
Obrázek 16: Využití možnosti.....	45
Obrázek 17: Rozhodnutí z hlediska kariéry	46
Obrázek 18: Nejzávažnější důvod vedoucí ke změně zaměstnání	47
Obrázek 19: Celková spokojenost se zaměstnáním.....	48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

PŘÍLOHA 1

Dotazník pro zjištění spokojenosti zaměstnanců ve společnosti

Vážený respondente, respondentko,

jmenuji se Aneta Vašíčková a jsem studentkou Dopravní fakulty Jana Pernera v Pardubicích.

V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „*Fluktuace zaměstnanců a její příčiny*“ a pro zpracování výsledků jsem si zvolila Vaši firmu.

V rámci vypracování praktické části, bych Vás ráda poprosila o několik minut svého času k vyplnění dotazníku, který bude zdrojem informací pro řešení zmíněné problematiky.

Instrukce: U každé otázky, prosím, zaškrtněte křížkem pouze jednu odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor.

Dotazník je zcela anonymní a informace získané jeho vyplněním nebudou žádným způsobem zneužity. Jsou určeny pouze pro potřeby mého průzkumu.

Děkuji Vám předem za pochopení, ochotu a čas, který jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku. V případě Vašeho zájmu Vám výsledky vyhodnocení dotazníkového průzkumu ráda zašlu.

1. Pohlaví

- muž
- žena

2. Věk

- do 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- výuční list
- středoškolské
- vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- méně než 1 rok
- 1-4 roky
- 5-10 let
- více než 10 let

5. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

6. Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá vykonávané práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. Jste spokojen/a s pracovní dobou?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Co Vás dokáže nejvíce motivovat k práci?

- mzda a finanční odměna
- pracovní doba
- dobré pracovní vztahy
- jistota zaměstnání
- dobré pracovní prostředí
- možnost zvýšení kvalifikace

9. Myslíte si, že Vám zaměstnavatel při nástupu do zaměstnání poskytl dostatečný prostor potřebný pro zapracování?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Pomáhal Vám některý z pracovníků při zapracování?

- ano
- ne

11. Jste spokojen/a se svými nadřízenými?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Jste spokojen/a s prostředím, ve kterém pracujete?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13. Jak hodnotíte poskytování dalších možností vzdělání a kariérního růstu?

- velmi dobře
- spíše dobře
- spíše špatně
- velmi špatně

14. Využil/a jste někdy tuto možnost?

- ano
- ne

15. Z hlediska Vaší kariéry jste rozhodnut/a:

- změnit zaměstnání co možná nejdříve
- změnit zaměstnání v rámci několika let
- zůstat v zaměstnání dlouhodobě, je-li to možné

16. Pokud byste uvažoval/a o změně zaměstnání, jaký důvod by byl nejzávažnější?

- nízké finanční ohodnocení
- špatné pracovní vztahy
- vzdálenost od bydliště
- osobní a zdravotní důvody
- nemožnost kariérního růstu
- nejistota zaměstnání

17. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne