

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Bakalářská práce

Aleš Uher
2016



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

Fluktuace zaměstnanců v podnikové praxi

Autor bakalářské práce: Aleš Uher

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Kaczor, Ph.D.

Rok obhajoby: 2016

Čestné prohlášení

*Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
„Fluktuace zaměstnanců v podnikové praxi“
jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny
jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.*

V Jindřichově Hradci dne 7. července 2016

podpis



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Aleš Uher**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Management**
Název tématu: **Fluktuace zaměstnanců v podnikové praxi**

Zásady pro vypracování:

1. Základní pojmy, východiska a souvislosti tématu.
2. Metody měření a sledování fluktuace zaměstnanců v podniku, hlavní příčiny a potenciální dopady fluktuace na fungování podniku.
3. Vliv stylu a dalších aspektů řízení lidských zdrojů na fluktuaci, možné způsoby minimalizace fluktuace zaměstnanců.
4. Vlastní výzkumná sonda autora zaměřená na oblast tématu práce.
5. Závěry a doporučení autora pro podnikový management.

Rozsah práce: 40 stran

Seznam odborné literatury:

1. ŠIKÝŘ, M. Best practices v řízení lidských zdrojů (shrnutí výzkumu disertační práce). Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1712-4.
2. ULRICH, D. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem : šest kompetencí pro HR budoucnosti. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. EVANGELU, J E. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: červen 2016

Aleš Uher
Řešitel

Ing. Pavel Kaczor, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název bakalářské práce:

Fluktuace zaměstnanců v podnikové praxi

Abstrakt:

Tato bakalářská práce se zabývá problémem fluktuace v podnikové praxi. Shrnuji základní poznatky týkající se samotného pojmu fluktuace a její význam v ovlivňování řízení lidských zdrojů v organizacích. Dále analyzuji míru fluktuace v závodě Planá nad Lužnicí, patřící společnosti MADETA a.s. a za pomoci dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců v daném závodě se snažím zjistit možné příčiny nespokojenosti vedoucí k odchodu z organizace a navrhnout případné doporučení pro vedení společnosti vedoucí ke snížení míry fluktuace.

Klíčová slova: fluktuace, odchod zaměstnanců, lidské zdroje, spokojenost zaměstnanců

Poděkování:

Rád bych poděkoval Ing. Pavlu Kaczorovi, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování mé bakalářské práce. Mé poděkování patří též Ing. Pavlu Buryánkovi za spolupráci při získávání údajů pro praktickou část práce.

Obsah

Úvod	15
1 Fluktuace	17
1.1 Vymezení pojmu	17
1.2 Druhy fluktuace	17
1.3 Metody měření fluktuace	18
1.3.1 Míra odchodů	18
1.3.2 Index stability	18
1.3.3 Míra přežití	19
1.4 Příčiny fluktuace zaměstnanců	19
1.5 Dopady fluktuace	20
1.5.1 Pozitivní dopady	20
1.5.2 Negativní dopady	20
2 Vliv řízení lidských zdrojů na fluktuaci	22
2.1 Získávání zaměstnanců	22
2.1.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců	22
2.1.2 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců	23
2.2 Výběr zaměstnanců	25
2.2.1 Pohovor	25
2.2.2 Assessment centre	26
2.2.3 Testy pracovní způsobilosti (psychologické testy)	26
2.3 Adaptace zaměstnanců	27
2.4 Hodnocení a odměňování	27
2.5 Rozvoj a vzdělávání	29
2.6 Odchod zaměstnance z organizace	30
3 Společnost MADETA a.s.	33
3.1 Historie společnosti	33
3.2 Výrobky	34
3.3 Motivace zaměstnanců ve společnosti MADETA a.s.	34
3.4 Fluktuace zaměstnanců v Závodě Planá nad Lužnicí ve společnosti MADETA a.s.	35
3.4.1 Struktura zaměstnanců v závodě Planá nad Lužnicí	36
3.5 Výpočet míry fluktuace v závodě Planá nad Lužnicí	38
4 Dotazníkové šetření spokojenosti v závodě Planá nad Lužnicí	39
4.1 Průběh dotazníkového šetření	40
4.2 Vyhodnocení a rozbor otázek dotazníkového šetření v závodě Planá nad Lužnicí	40
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření v závodě Planá nad Lužnicí podle délky zaměstnání ve společnosti MADETA a.s.	57
4.3.1 Délka zaměstnání do 1 roku	57
4.3.2 Délka zaměstnání 1 – 4 roky	63

4.3.3 Délka zaměstnání 5 a více let	67
4.4 Doporučení.....	72
5 Závěr	75
Seznam literatury	78
Přílohy	81

Seznam obrázků

Obrázek 1: Křivka přežití	19
Obrázek 2: Typologie odměn.....	28
Obrázek 3: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje.....	29
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti MADETA a.s.....	33
Obrázek 5: Planá nad Lužnicí - Pohlaví.....	36
Obrázek 6: Planá nad Lužnicí - Věk.....	36
Obrázek 7: Planá nad Lužnicí - Vzdělání	37
Obrázek 8: Planá nad Lužnicí - Pracovní zařazení	37
Obrázek 9: Pracovní zařazení.....	41
Obrázek 10: Pohlaví.....	41
Obrázek 11: Věk.....	42
Obrázek 12: Vzdělání	43
Obrázek 13: Délka zaměstnání v MADETA a.s.	44
Obrázek 14: Důležitost faktorů v práci – ANO	45
Obrázek 15: Důležitost faktorů v práci – NE.....	45
Obrázek 16: Spokojenost se mzdou.....	46
Obrázek 17: Spokojenost s pracovní dobou.....	47
Obrázek 18: Vztahy mezi spolupracovníky – dobré.....	48
Obrázek 19: Spokojenost se vztahy s nadřízenými	49
Obrázek 20: Spokojenost s pracovním prostředím	50
Obrázek 21: Je MADETA a.s. férový zaměstnavatel	51
Obrázek 22: Celková spokojenost se zaměstnáním.....	52
Obrázek 23: Důležitost faktorů k odchodu – ANO	53
Obrázek 24: Důležitost faktorů k odchodu - NE.....	54
Obrázek 25: Zvažujete odchod.....	55
Obrázek 26: Důležitost nepeněžitých benefitů – ANO.....	56
Obrázek 27: Důležitost nepeněžitých benefitů – NE	56
Obrázek 28: Četnost benefitů	57
Obrázek 29: Do 1 roku - Důležitost faktorů v práci - ANO	58
Obrázek 30: Do 1 roku - Důležitost faktorů v práci – NE	59
Obrázek 31: Do 1 roku - Důležitost faktorů k odchodu – ANO	60
Obrázek 32: Do 1 roku - Důležitost faktorů k odchodu – NE	61
Obrázek 33: Do 1 roku - Důležitost nepeněžitých benefitů.....	61
Obrázek 34: Do 1 roku - Důležitost nepeněžitých benefitů – ANO	62
Obrázek 35: Do 1 roku - Důležitost nepeněžitých benefitů – NE.....	62
Obrázek 36: 1 - 4 roky - Důležitost faktorů v práci – ANO	63
Obrázek 37: 1 - 4 roky - Důležitost faktorů v práci – NE.....	64
Obrázek 38: 1 - 4 roky – Důležitost faktorů k odchodu	64
Obrázek 39: 1 - 4 roky - Důležitost faktorů k odchodu – ANO.....	65
Obrázek 40: 1 - 4 roky - Důležitost faktorů k odchodu – NE	65
Obrázek 41: 1 - 4 roky - Důležitost nepeněžitých benefitů – ANO.....	66
Obrázek 42: 1 - 4 roky - Důležitost nepeněžitých benefitů – NE	67
Obrázek 43: 5 a více let - Důležitost faktorů v práci – ANO	68
Obrázek 44: 5 a více let - Důležitost faktorů v práci – NE.....	68
Obrázek 45: 5 a více let - Důležitost faktorů k odchodu – ANO.....	70
Obrázek 46: 5 a více let - Důležitost faktorů k odchodu – NE	70
Obrázek 47: 5 a více let - Důležitost nepeněžitých benefitů – ANO.....	71
Obrázek 48: 5 a více let - Důležitost nepeněžitých benefitů – NE	71

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů.....	24
Tabulka 2: Míra odchodů v závodě Planá nad Lužnicí v letech 2011 - 2015	38

Tabulka 3: Index stability v závodě Planá na Lužnici v letech 2011 - 2015	38
Tabulka 4: Pracovní zařazení	40
Tabulka 5: Pohlaví	41
Tabulka 6: Věk	42
Tabulka 7: Vzdělání	43
Tabulka 8: Délka zaměstnání v MADETA a.s.	43
Tabulka 9: Důležité faktory v práci	44
Tabulka 10: Spokojenost se mzdou	46
Tabulka 11: Spokojenost s pracovní dobou	47
Tabulka 12: Vztahy mezi spolupracovníky – dobré	48
Tabulka 13: Spokojenost se vztahy s nadřízenými	49
Tabulka 14: Spokojenost s pracovním prostředím	50
Tabulka 15: Je MADETA a.s. férový zaměstnavatel	51
Tabulka 16: Celková spokojenost se zaměstnáním	52
Tabulka 17: Důležitost faktorů k odchodu	53
Tabulka 18: Zvažujete odchod	54
Tabulka 19: Nepeněžní benefity	55
Tabulka 20: Do 1 roku - Důležitost faktorů v práci	58
Tabulka 21: Do 1 roku - Důležitost faktorů k odchodu	60
Tabulka 22: 1 - 4 roky - Důležitost faktorů v práci	63
Tabulka 23: 1 - 4 roky - Důležitost nepeněžních benefitů	66
Tabulka 24: 5 a více let - Důležitost faktorů v práci	67
Tabulka 25: 5 a více let - Důležitost faktorů k odchodu	69
Tabulka 26: 5 a více let - Důležitost nepeněžních benefitů	71

Úvod

Tato práce se zabývá problematikou fluktuace zaměstnanců. Tento problém se týká odchodu zaměstnanců ze stávajícího zaměstnání a zasahuje do chodu všech organizací a u těch, ve kterých dosahuje negativně vysokých hodnot má špatný vliv na celkové dění v organizaci. Vysoká fluktuace nepříznivě ovlivňuje pracovní kolektiv, přidává personalistům starosti a nadbytečné administrativní úkoly a negativně se projevuje na finančních nákladech organizace. Proto je třeba, aby se organizace více zaměřily na tento problém a snažily se mu předejít nebo alespoň držet hodnotu fluktuace na přijatelné hranici 5-7%, kterou uvádí Ertl (Jan Ertl 2005).

Spolupracuji se společností MADETA a.s. a soustředuji se na její největší závod v Plané nad Lužnicí. Za primární cíl mé práce si kladu na základě analýzy obecné problematiky fluktuace, spojené s jejím vlivem na řízení lidských zdrojů v organizacích, zjistit míru fluktuace v daném závodě a identifikovat faktory vedoucí k odchodu z organizace. Dílčí cíle mé práce jsou dva. Prvním z nich je pomocí dotazníkového šetření zjistit spokojenost zaměstnanců v závodě Planá nad Lužnicí a následně podle vyhodnocení tohoto šetření vydat doporučení pro vedení společnosti, na co se zaměřit nebo co zlepšit, aby se zaměstnanci cítili spokojeni a nedocházelo k tak častým odchodům. Druhým dílčím cílem je vyhodnocení tří otázek dotazníkového šetření, které se týkají důležitosti faktorů v práci, nepeněžních benefitů, jenž by přesvědčili zaměstnance k dlouhodobějšímu setrvání v zaměstnání a faktorů, které by mohly být důvodem k odchodu ze společnosti. Tyto otázky jsem vyhodnocoval na základě rozdělení respondentů podle délky zaměstnání ve výše zmíněném závodě, patřící společnosti MADETA a.s.

Teoretická část mé práce, která je zpracována formou literární rešerše, je rozdělena do dvou kapitol. V první kapitole se zaměřuji na samotný pojem fluktuace. Vysvětluji, co tento pojem znamená a s jakými druhy se můžeme setkat. Uvádím zde i metody měření, za pomoci kterých se zjišťují hodnoty fluktuace, zda se jedná o přijatelnou úroveň nebo naopak zda dosahuje fluktuace nezdravé úrovně. Dále popisuji, jaké příčiny můžou zaměstnance vést k odchodům z organizace a jaká dopady to může mít nejen pro organizace, ale i pro celkovou ekonomiku. Ve druhé kapitole se zabývám vlivem řízení lidských zdrojů na fluktuaci. Popisuji proces získávání zaměstnanců, kdy firmy využívají vnitřních i vnějších zdrojů. Vysvětluji nejpoužívanější způsoby výběru zaměstnanců, ať už se jedná o pohovor, assessment centrum nebo testy pracovní způsobilosti. Důležitou úlohu hraje také proces adaptace nových zaměstnanců, pro které není lehkým úkolem se přizpůsobit novým požadavkům na práci a sociálnímu prostředí a mělo by se jim v tomto ohledu pomoci. Dalšími body této kapitole jsou hodnocení a odměňování a také rozvoj a

vzdělávání zaměstnanců, které jsou taktéž nezbytné pro snížení fluktuace v organizaci. A na závěr se ještě věnuji odchodu zaměstnanců z organizace, kde zmiňuji nejhlavnější důvody, které zaměstnance k odchodu vedou.

V praktické části mé práce se zaměřuji na největší závod společnosti MADETA a.s., který se nachází v Plané nad Lužnicí. Představuji současné působení společnosti na trhu potravinářství a ukazuji její organizační strukturu. Rovněž uvádím několik zajímavých faktů z její historie a popisuji výrobky, které se vyrábějí v jejích závodech. Poté se zaměřuji na analýzu a výpočet velikosti fluktuace v daném závodě. Dále za pomoci dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnanců v tomto závodě, nastiňuji možná řešení a návrhy pro zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců, která by vedla ke snížení fluktuace v závodě. V závěru své práce uvádím cíle a faktory, které mi pomohly těchto cílů dosáhnout. Taktéž předkládám svá doporučení pro společnost na základě výsledků z dotazníkového šetření.

1 Fluktuace

Tato kapitola se zabývá fluktuací zaměstnanců, která je trvalým problémem velké řady firem. Její příčiny se tak dostávají do popředí zájmů personálních manažerů. Ti se snaží zaujmout takový přístup k řízení lidských zdrojů, aby tento problém eliminovali. V této kapitole se věnuji definici pojmu, jednotlivým druhům fluktuace a v neposlední řadě také metodám jejího měření. Tzv. zdravou hranicí fluktuace je považováno 5-7% (Jan Ertl 2005). Průměr míry fluktuace v České republice se v letech 2014 – 2015 pohyboval cca na 14% (MediaEd 2016).

1.1 Vymezení pojmu

Pojem fluktuace pochází z latinského slova „*fluctuare*“ což v překladu znamená „*houpat se na vlnách*“ nebo také „*pohybovat sem a tam*“. Tento pojem se užívá převážně v přírodních vědách, nicméně byl také převzat do managementu lidských zdrojů (Vnoučková a Vysoká škola ekonomie a managementu 2013, s. 13).

Podle Koubka je fluktuace chápána ve více smyslech. Ve svém slovníku personistiky uvádí, že jí může být rozuměno jako obratu pohybu pracovníků, což znamená těch, kteří do organizace přišli a taktéž z ní odešli nebo může být chápána jako odchody pracovníků z organizace (Koubek 2003).

Pojem fluktuace vesměs označuje odchody pracovníků z organizace ze subjektivních příčin, kdy uvolněná místa obsadí někdo jiný. Milkoviche a Boudreaux však tuto definici upravují a uvádí, že fluktuace je odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno Milkovich a Boudreau (1993) in (Vnoučková a Vysoká škola ekonomie a managementu 2013).

1.2 Druhy fluktuace

Fluktuaci můžeme rozlišovat podle několika kritérií. Reiße rozlišuje tři druhy:

- **Přirozená** – „*smrt zaměstnance, odchod do důchodu*“,...
- **V rámci organizace** – „*změna pracovního umístění, povýšení*“,...
- **Ven z organizace** – „*všechny odchody, které jsou iniciovány výpovědí zaměstnance, který následně nastupuje do jiné organizace* Reiße (2008) in (Vnoučková a Vysoká škola ekonomie a managementu 2013, s. 13)“.

Další členění fluktuace uvádí na svých stránkách společnost Monster. Ta ji dělí na:

- **Sezonní fluktuaci** – pracovní místa, jenž jsou spojována s pravidelně odcházejícími zaměstnanci, většinou v konkrétním období roku jako například po rušném období prodeje. Ve většině případů se to vztahuje k zaměstnancům, kteří jsou odměňováni pouze za splnění úkoly, protože hledají stále nové prostředí a trhy, které jim dávají příležitosti k vydělání peněz.
- **Fluktuaci za odpovědností** – zaměstnanci se můžou dostat do tzv. zaměstnaneckého cyklu, kdy se po určité době na daném pracovním místě rozhodnou pokračovat jinam, neboť dospěli k zjištění, že v organizaci se nemají už kam posunovat.
- **Hromadný odchod** – velký počet zaměstnanců se současně rozhodne podat žádost o výpověď. Důvodem můžou být rozpory s nadřízeným, mzdová nespokojenost, rozpory s vedením organizace nebo zprávy v médiích o potenciálních finančních problémech v daném odvětví či organizace (Monster 2014)

1.3 Metody měření fluktuace

Způsobů, za pomoci kterých lze fluktuaci měřit je několik. Základní metodami měření podle Armstronga jsou:

1.3.1 Míra odchodů

Často také intenzita odchodů, nebo poněkud nesprávně míra fluktuace – fluktuace zahrnuje i pohyb do organizace, nejen z organizace. Jedná se o tradičního ukazatele měřícího ztrátu zaměstnanců. Počítá se jako:

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

Tato metoda výpočtu se ve velké míře používá, neboť je lehce pochopitelná a ukazatel se dobře vypočítává. Lze taktéž pomocí tohoto ukazatele porovnat naši organizaci s jinými organizacemi, protože obvykle používají stejný ukazatel (Armstrong 2007).

1.3.2 Index stability

Považován za vylepšený ukazatel míry odchodů. Jeho vzorec pro výpočet je:

$$\frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} * 100$$

Výsledkem je náznak sklonu dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku. Metoda může být však nepřesná, neboť nemusí ukazovat na všechny odlišné situace (Armstrong 2007).

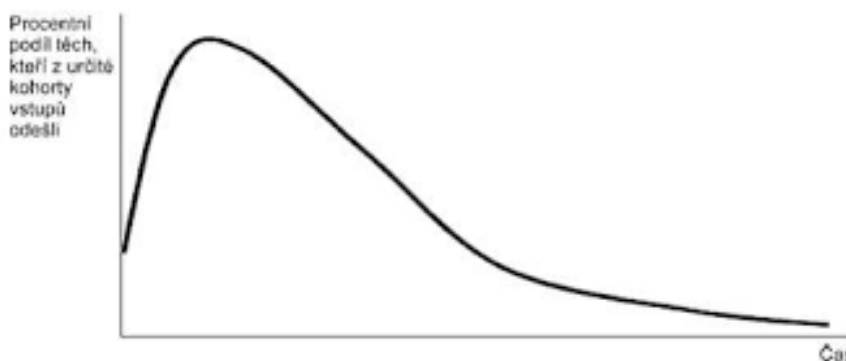
1.3.3 Míra přežití

Jedná se o metodu, která je pro plánovače lidských zdrojů velmi užitečná. Má tvar:

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří po nějaké době zůstali v podniku}}{\text{počet pracovníků, kteří byli přijati v daném období}} * 100$$

Jako příklad uvádí analýzu skupiny absolventů vzdělání nebo výcviku uskutečněná po dvou letech po absolvování. Ukazuje na to, že deset z původních dvaceti absolventů pracuje v podniku a míra přežití je tedy 50%. Výsledky lze graficky znázornit pomocí tzv. křivky přežití (Armstrong 2007).

Obrázek 1: Křivka přežití



Zdroj: Armstrong 2007

1.4 Příčiny fluktuace zaměstnanců

Téměř 90% manažerů si myslí, že příčinou odchodu jejich zaměstnanců z organizace je to, že jsou přetaženi jiným zaměstnavatelem nabídkou vyššího platu, kariérního růstu nebo celkově lepší příležitosti. Naopak stejné procento zaměstnanců uvádí, že odejít ze zaměstnání je přiměly faktory, které s financemi nesouvisí (Branham 2009).

Nový a Surynek rozdělují příčiny fluktuace do tří skupin:

1. **Faktory mimopodnikové povahy** – podnik je nemůže ovlivňovat ani kontrolovat. Patří mezi ně zejména vztah mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce, prestižnost povolání a umístění podniku v určité lokalitě (zda podnik vytváří v daném regionu převahu pracovních příležitostí nebo zda má konkurenci).

2. **Faktory podnikové povahy** – podnik je vytváří, ovlivňuje a kontroluje. Těchto faktorů existuje velký počet a na pracovní mobilitu jich působí i více najednou. Mezi tyto faktory se řadí: nízký výdělek (takový, který není považován za spravedlivý), nevyrovnanost pracovních úkolů a povinností a jejich časté změny, špatné pracovní podmínky, nevyhovující pracovní režim, špatné jednání nadřízeného nebo spolupracovníků, nedostatek perspektivy, mimopodnikové faktory (nevyhovující bydlení, dojíždění do zaměstnání, apod.)
3. **Faktory dané osobními charakteristikami pracovníků** – mají velký vliv na fluktuaci. V rámci pohlaví je fluktuace vyšší u mužů než u žen a se stoupajícím věkem je její tendence klesající. Výrazně vyšší je taktéž u svobodných a bezdětných pracovníků. I vzdělání má samozřejmě svůj vliv na hodnotu fluktuace a to tím způsobem, že se stoupající úrovní vzdělání fluktuace klesá, z čehož vyplývá, že se vyskytuje více u nekvalifikovaných zaměstnanců. Fluktuace taktéž klesá s rostoucí dobou podnikové praxe (Nový a Surynek 2006).

1.5 Dopady fluktuace

Fluktuace pracovníků v organizacích má velký dopad nejen na celou ekonomiku, státní rozpočet, ale také na podnikatelské prostředí. Autoři rozlišují pozitivní a negativní dopady fluktuace.

1.5.1 Pozitivní dopady

Fluktuace, která je označována jako žádoucí, může mít i praktický význam pro organizaci a to z pohledu zkvalitňování pracovního kolektivu. Může i do určité míry plnit funkci přerozdělování pracovníků na trhu práce z pohledu odbornosti, zaměření, zkušeností nebo pracovního prostředí (Dytrt 2006).

1.5.2 Negativní dopady

Nežádoucí fluktuace má nepříznivé dopady na státní rozpočet, neboť zvyšuje náklady na něj v sociální oblasti, dále taktéž snižuje efektivnost vynaložených nákladů na zapracování nových pracovníků., kteří se po určité době z různých důvodů rozhodli opustit organizaci. Takto fluktuující pracovník znehodnocuje náklady, které zaměstnavatel vložil do procesu jeho přijetí a poté novému zaměstnavateli, kterému opět zvyšuje náklady, jež jsou spojeny s nástupními náležitostmi a zapracováním pracovníka, tedy po dobu, kdy nemá požadovaný pracovní výkon. Takovýto proces se však odehrává jen v případě, že pracovník může okamžitě na-

stoupit do nové práce, jinak je zaevidován na Úřadu práce a pobírá podporu (Dytrt 2006).

Náklady vyvolané odchody pracovníků mohou být poměrně vysoké. Dle Armstronga se jedná o následující náklady:

- „náklady spojené s odchody (mzdové, administrativní aj.)“
- „přímé náklady získávání náhradníků“
- „nepřímé náklady času stráveného personalisty a liniiovými manažery při získávání a výběru náhradníků“
- „přímé náklady orientace náhradníků (vstupní kurzy, zapracování aj.)“
- „nepřímé náklady času vynaloženého personalisty a liniiovými manažery na orientaci nových pracovníků“
- „přímé náklady vzdělávání náhradníků (osvojení si nezbytné dovednosti)“
- „nepřímé náklady času vynaloženého liniiovými manažery a ostatním personálem při vzdělávání a výcviku náhradníků“
- „ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než byl nalezen náhradník“
- „ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují (Armstrong 2007, s. 319)“

2 Vliv řízení lidských zdrojů na fluktuaci

V této části práce se zaměřuji na to, jakým způsobem může řízení lidských zdrojů ovlivňovat fluktuaci. Tato kapitola je rozdělena do šesti částí, kde každá představuje důležité prvky ovlivňující hodnotu fluktuace v organizacích.

2.1 Získávání zaměstnanců

Cílem získávání zaměstnanců je zajistit vyhovující počet odpovídajících uchazečů pro volná pracovní místa, dodržení stanoveného termínu a přiměřených nákladů (Koubek 2001).

Tato činnost spadá pod personální oddělení a snaží se vyhledávat kvalifikované zájemce o práci. Z těchto zájemců pak najímá ty, jenž nejlépe splňují dané požadavky žadatele. Důležitou roli může hrát také soulad mezi potřebami organizace a uchazeče, jenž vede ke zvýšení efektivnosti daného procesu. Toho lze docílit uvedením představ o nabízené práci a popsáním požadavků na žadatele, který si tak lépe může přehodnotit své priority a porovnat tak svá očekávání se skutečností (Dvořáková 2007).

2.1.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

To, jak budou na nabídku zaměstnání na určité pracovní místo v určité pracovní organizaci reagovat potenciální uchazeči, závisí na daných podmínkách, které můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

Vnitřní podmínky souvisí jak s pracovním místem, tak s organizací, která pracovní místo nabízí. V případě pracovního místa souvisí podmínky:

- a) „povaha práce“
- b) „postavení v hierarchii funkcí organizace“
- c) „požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace aj.)“
- d) „povinnosti a odpovědnost“
- e) „pracovní doba“
- f) „místo vykonávané práce“
- g) „pracovní podmínky (odměna, zaměstnanecké výhody aj.)“

Podmínky, jež souvisejí s organizací, mohou být například:

- a) „význam a úspěšnost organizace“
- b) „prestíž a pověst organizace“
- c) „odměňování a péče o pracovníky“
- d) „vzdělávání a personální rozvoj“
- e) „mezilidské vztahy“
- f) „umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí (Koubek 2001, s. 119–120)“

Mezi nejzávažnější vnější podmínky Koubek řadí:

- **Demografické podmínky** – charakteristiky populačního vývoje, jenž ovlivňuje nabídku pracovních sil na trhu práce.
- **Ekonomické podmínky** – odráží periodický vývoj národního hospodářství a jiné změny. Tyto podmínky vyúsťují do změn mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil.
- **Sociální podmínky** – souvisí s hodnotami lidí, profesní kvalifikací, vzděláním apod.
- **Technologické podmínky** – vytvářejí nová zaměstnání nebo upravují či zrušují stará v míře, které se existující kvalifikační struktura lidských zdrojů přizpůsobuje jen zčásti nebo s opožděním.
- **Sídelní podmínky** – mají charakter osídlení v okolí organizace nebo upřednostňování území s příznivějším životním prostředím. Oboje může vést k větší specifičnosti trhu práce v organizaci.
- **Politicko-legislativní podmínky** – ovlivňují získávání pracovníků tím, že např. regulují nebo neregulují trh práce, umožňují nebo zamezují zaměstnávání cizinců v tuzemsku a obráceně, apod.

Vnitřní podmínky spíše ovlivňují individuální rozhodování uchazečů a organizace se je snaží do jisté míry ovlivnit. Vnější podmínky jsou objektivní a organizace je ovlivňovat nemůže, musí je brát jako dané (Koubek 2001).

2.1.2 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců

Organizace může svá volná pracovní místa obsazovat jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje tvoří:

- a) Zaměstnanci, kteří díky technologickému rozvoji a modernizaci strojů nejsou vázáni k určité činnosti a jsou uvolněni pro práci novou.

- b) Zaměstnanci, jimž díky organizačním změnám byla ukončena určitá činnost.
- c) Zaměstnanci, kteří mají schopnosti a znalosti k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci než doposud.
- d) Pracovníci, jenž mají své stávající pracovní místo, avšak z nějakých důvodů chtějí přejít na jiné uvolněné či nové pracovní místo.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů

Vnitřní zdroje	
Výhody:	Nevýhody:
- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče	- zaměstnanci můžou mezi sebou soutěžit o nabízené místo, což může vést ke zhoršení morálky
- uchazeč zná lépe organizaci	- omezení novým inovacím a myšlenkám, které by přinesli noví pracovníci z vnějšku
- díky vidině lepšího pracovního místa a možnosti pokračovat v zaměstnání i po zrušení současného místa se zvedá motivace zaměstnanců	
- zaměstnanci mají více zkušeností, které může organizace lépe využít	

Zdroj: Koubek 2001

Hlavní vnější zdroje tvoří:

- a) nezaměstnaní na trhu práce;
- b) čerství absolventi škol;
- c) zaměstnanci jiných organizací, kteří však chtějí odejít k jinému zaměstnavateli nebo je naše nabídka práce přiměje k této změně.

Výhody vnějších zdrojů:

- Mimo organizaci je možné nalézt větší počet schopných a talentovaných kandidátů než uvnitř organizace.
- Organizace může získat zvenku nové pohledy, zkušenosti a poznatky.

- Pro organizaci je finančně méně náročné a taktéž snadnější získat kvalifikované pracovníky zvenku, nežli je vychovávat v organizaci.

Nevýhody plynoucí z vnějších zdrojů:

- Proces náboru uchazečů se komplikuje a přináší s sebou vyšší náklady.
- Adaptace pracovníků trvá delší dobu.
- Může vzniknout rozkol se současnými pracovníky, kteří se snažili dané místo získat.

Koubek navíc uvádí i doplňkové vnější zdroje, mezi které řadí např. ženy v domácnosti, důchodce, studenty, zahraniční uchazeče o pracovní pozici aj. (Koubek 2001).

2.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců se primárně soustředí na identifikování a výběr takových uchazečů, kteří budou nejlépe splňovat kritéria výkonnosti, taktéž je třeba se zaměřit na dobu, po kterou by dle očekávání měli daní uchazeči pro zaměstnavatele pracovat a jejichž postoj a způsob chování nebude negativní, neboť takové jednání by mohlo snižovat jejich produktivitu a kvalitu práce (Dvořáková 2012)

Proces výběru zaměstnanců se zaměřuje na výběr takových uchazečů o zaměstnání, kteří budou nejlépe vyhovovat daným požadavkům obsazovaného místa, přispějí k pozitivním vztahům s ostatními zaměstnanci, akceptují firemní hodnoty a firemní kulturu, jsou flexibilní a přizpůsobí se předpokládaným změnám na pracovním místě (Koubek 2001).

Výběr pracovníků je důležitou činností, která může mít vliv i na budoucí fungování celé organizace a proto existují nejrůznější metody, které napomáhají k výběru těch nejvhodnějších kandidátů o práci. Podle Armstronga patří mezi hlavní metody výběru pohovor, assessment centere a testy pracovní způsobilosti (Armstrong 2007).

2.2.1 Pohovor

Podle Koubka se řadí mezi nejpoužívanější a též nejvhodnější metodu, sloužící pro výběr pracovníků, ale musí být důkladně zpracován, aby pomohl získat informace, které pomohou dosáhnout hlavních cílů a to:

1. „získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči“
2. „poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní“

3. „posoudit osobnost uchazeče“

Koubek uvádí ještě i čtvrtý cíl a tím je „založení či vytvoření přátelských vztahů mezi organizací a uchazečem (Koubek 2001, s. 168)“.

Existuje několik typů pohovorů. Armstrong dělí tři typy pohovorů: „*individuální pohovor (pohovor typu 1+1), pohovorové panely a výběrová komise* (Armstrong 2007, s. 361)“. Na rozdíl od něj Koubek dělí pohovory do dvou větších kategorií:

- a) Podle množství a struktury účastníků (pohovor 1+1, pohovor před panelem posuzovatelů a postupný pohovor).
- b) Podle obsahu a průběhu (nestrukturovaný pohovor, strukturovaný pohovor a polostrukturovaný pohovor) (Koubek 2001).

2.2.2 Assessment centre

„*Podoba assessment centre, jeho obsah, musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které toto místo je* (Koubek 2001, s. 167)“.

Jedná se o všestrannější metodu výběru pracovníků. Používají se nejrůznější metody a úkoly, ať už individuální či skupinové, které simulují situace, které bude pracovník v budoucnu muset řešit a předpovídají jeho chování v takových situacích. Chování jednotlivých uchazečů je pozorováno a hodnoceno určenými pozorovateli a hodnotiteli. Toto pozorování a hodnocení by měli provádět vedoucí pracovníci, kteří musí být k tomu vyškoleni.

K posouzení toho, zda daný uchazeč vyhovuje požadavkům a kultuře organizace nám skýtají tato centra dobré možnosti. Včetně samotného pozorování je zde i plno doplňkových testů a pohovorů a taktéž samotný uchazeč může zjistit, zda místo o které se uchází, mu bude vyhovovat nebo nikoliv (Armstrong 2007).

Některé komerční instituce nabízí univerzální assessment centra, která však nejsou moc vhodná. (Koubek 2001)

2.2.3 Testy pracovní způsobilosti (psychologické testy)

Obecně se testy pracovní způsobilosti nepoužívají jako hlavní nástroj procesu výběru pracovníků, ani nemůžou žádný nahrazovat, slouží pouze jako doplněk v daném procesu. Jedná se o celou škálu testů, které mají různé zaměření a různou validitu. V současné době se nejvíce používají právě ty, jejichž validitu a spolehlivost řadíme k těm nejmenším. Podle Koubka se mezi nejčastěji vyskytující testy řadí: testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti a taktéž tzv. skupinové metody výběru pracovníků. Testy se převážně používají

pouze s jinými metodami pro výběr pracovníků, proto jsou označovány jako doplňkové metody (Koubek 2001)

2.3 Adaptace zaměstnanců

Pro nové zaměstnance není lehkým úkolem se přizpůsobit kladeným požadavkům na práci, sociálním vztahům, jež panují na pracovišti nebo taktéž celkové kultuře zaměstnavatele, proto se setkáváme s tzv. řízenou adaptací, která má za úkol pomoci začlenit nového zaměstnance, aby se lépe orientoval a obeznámil se systémem organizace. V průběhu adaptace probíhá celá škála kontrol, kdy se nejčastěji používá osobních schůzek se zaměstnancem, s cílem získání co nejvíce informací, které slouží k zjištění případných problémů a nedostatků.

Ve velkých organizacích zvyšují investice do zpracování a použití adaptačních programů. Tyto programy mají jasně stanovený cíl, kterým je urychlení začlenění nového zaměstnance. Dále se v těchto programech snaží vzbudit v zaměstnanci co největší angažovanost, pomocí vysvětlení hodnot a postojů organizace. (Dvořáková 2012)

Adaptační proces by měl mít formalizovanou podobu a řízen přímým nadřízeným nebo personálním oddělením. Tento proces se skládá ze tří nástrojů:

- Plánu, který se zaměřuje na adaptační proces.
- Poskytnutí novým zaměstnancům základní informace.
- Rozhovory se zaměstnancem pro získání zpětné vazby (Koubek 2001).

2.4 Hodnocení a odměňování

Hodnocení zaměstnanců představuje nezbytnou činnost, která má v personální sféře důležité místo. Zaměřuje se na zaměstnance a sleduje je při výkonu své práce, jak si plní své úkoly, ale také se soustředí na jejich chování, ať už ke spolupracovníkům nebo zákazníkům. Výsledky z takovýchto hodnocení se často konzultují přímo s danými zaměstnanci a hledají se možnosti pro zlepšení. Hodnocení zaměstnanců tedy značí „*jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu*“ a napomáhá i k motivaci zaměstnanců (Koubek 2001, s. 194–195).

Koubek rozlišuje dvě podoby hodnocení:

1. **Neformální hodnocení** – jedná se o hodnocení zaměstnance během jeho pracovního výkonu, kdy hodnotitelem je jeho nadřízený. Toto hodnocení se nijak nezaznamenává, vychází spíše z každodenního vztahu mezi pod-

řízeným a nadřízeným, ten zde dává hlavně na své pocity než na konkrétní výsledky.

2. Formální hodnocení – má systematický charakter, výsledky se zaznamenávají a přiřazují k spisům jednotlivých zaměstnanců. Výsledky se můžou dále používat pro další práci s jednotlivými zaměstnanci či skupinami (Koubek 2001).

Součástí procesu hodnocení by podle Arnolda měly být čtyři důležité principy: „*standardizace a struktura, vztah k danému pracovnímu místu, podloženost důkazy a školení hodnotitelé* (Arnold 2007, s. 202)“.

U procesu odměňování se setkáváme nejen s finančním pojetím, ale také z mnoha dalšími, často nepeněžitými výhodami jako povýšení, přidělení na lepší pracovní místo nebo přidělení modernějšího zařízení a mnoho dalších výhod, které organizace poskytuje svým zaměstnancům. (Koubek 2001) Odměňování tedy slouží zaměstnavateli jako prostředek pro spravedlivé odměňování zaměstnanců za jejich pracovní výkon a pomocí něhož je může motivovat k ještě lepším výsledkům (Šikýř 2014).

Koubek uvádí dva typy odměňování:

- vnitřní odměny – souvisí především s pocity zaměstnance, které jsou spjaty s vykonávanou prací.
- vnější odměny – jedná se o peněžité, ale i nepeněžité formy odměn, o kterých přímo rozhoduje organizace a slouží jako odměny za vykonávanou práci (Koubek 2001).

Ve své knize Vnoučková uvádí matici možných odměn podle Branhamu.

Obrázek 2: Typologie odměn

	Krátkodobé	Dlouhodobé
Hmatatelné	• Základní plat • Příplatky • Příspěvky na zdravotní pojištění	• Bezpečnost práce • Programy spoření • Podíly na zisku
Nehmatatelné	• Pracovní/životní benefity • Praktiky při najímání • Koučing	• Pracovní prostředí a kultura • Chování vedoucích • Důvěra ve vedení

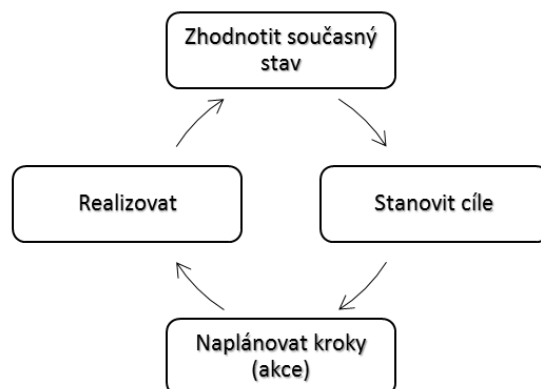
Zdroj: Branham (2006) in Vnoučková (2013)

Hlavním cílem manažerů by mělo být udržení schopných a produktivních zaměstnanců, proto by se měli soustředit na dlouhodobé, hmatatelné odměny, protože ty nejefektivněji působí na ochotu zůstat. Naopak odměny v pravém dolním rohu vedou k častým odchodům, pokud se zde objeví nějaké konflikty. Branham (2006) in (Vnoučková a Vysoká škola ekonomie a managementu 2013).

2.5 Rozvoj a vzdělávání

Rozvoj je proces, který se nesoustředí na zaměstnance na jeho stávajícím pracovním místě, ale pomáhá mu se připravit na zodpovědnější a náročnější práci, kterou v budoucnu bude vykonávat. Soustředí se na zdokonalování jeho znalostí a dovedností, které u této náročnější práce využije. Pro maximální využití rozvoje, je nutná kombinace několika metod vzdělávání (Armstrong 2007). Pokud se podřízení jeví jako problémové osobnosti, může se využít osobního rozvoje, s jehož pomocí dosáhnou pozitivních změn v práci či chování jedince (Bělohávek 2012).

Obrázek 3: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj: Armstrong (2007)

Důležitým aspektem pro lepší produktivitu a konkurenceschopnost je nejen zlepšování technologické struktury a inovace ve společnosti, ale také rozvoj zaměstnancům, který je v tomto ohledu jedním z nejdůležitějších (Urban 2003).

Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na „*zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců*“ za pomoci cílených a plánovaných činností či opatření, které se soustředí na získávání a zlepšování znalostí, dovedností a schopností, které pomáhají ke zvýšení pracovního výkonu nejen pracovníků, ale i produktivity celé organizace (Dvořáková 2012, s. 286–287).

Dvořáková rozlišuje několik oblastí vzdělávání:

- orientace

- prohloubení kvalifikace zaměstnanců (doškolování)
- rekvalifikační kurzy (přeškolování)
- profesní rehabilitace (Dvořáková 2012)

Armstrong ve své knize uvádí čtyři typy vzdělávání:

1. **Instrumentální vzdělávání** – jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu.
2. **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – pomáhá ke zlepšení znalostí a pochopení věci.
3. **Citové (emoční) vzdělávání** – soustředí se spíše na vytváření postojů či pocitů, než na formování znalostí.
4. **Sebereflekující vzdělávání** – snaha o formování myšlení a chování, což vede k vytváření nových znalostí. Harrisová 2005 in (Armstrong 2007).

Hlavním cílem procesu vzdělávání je v organizaci zajistit kvalifikované a schopné zaměstnance, kteří splňují nejen současné, ale i budoucí požadavky a potřeby organizace. K dosažení tohoto cíle je zapotřebí zajistit to, aby byli lidé ochotni se vzdělávat, pomoci vzdělávacích programů či svých liniových manažerů, znali náplň a požadavky své práce a nebáli se převzít větší odpovědnost (Armstrong 2007).

2.6 Odchod zaměstnance z organizace

Dr. Thomas Lee odlišuje v procesu uvažování zaměstnance o odchodu dvě fáze. První z nich je období, kdy zaměstnanec poprvé začíná přemýšlet o odchodu z organizace, až dojde ke konečnému rozhodnutí odejít. Druhou fází v procesu úvah o odchodu je období mezi rozhodnutím odejít a opravdovým odchodem. Šance manažerů získat zaměstnance zpět je v tomto období výrazně nižší, než v období předchozím. Proto by měli být manažeři vnímaví k prvním náznakům k odchodu u zaměstnance a snažit se je řešit zavčas.

Branham ve své knize uvádí 67 příčin dobrovolných odchodů zaměstnanců, které byly získány z výstupních pohovorů s tisíci odcházejícími. Pokud se dají stranou důvody, kterým nejde předcházet (příležitost dalšího rozvoje, práce s lepším platem, změna kariéry,...) zůstane ještě 57 důvodů dobrovolné fluktuace, kterým lze předejít. Proces odcizení a zároveň přemýšlení zaměstnance o odchodu nastává ve chvíli, kdy není naplněna jedna ze čtyř základních lidských potřeb (potřeba důvěry, naděje, ocenění a potřeba cítit se kompetentní) (Branham 2009).

Po seskupení a zanalyzování důvodů, jež Branham ve své knize uvádí, dospěl k sedmi skrytým důvodům odchodů zaměstnanců z organizace a zároveň u nich uvádí, jak je možné jim čelit:

1. Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání

Tento důvod je velmi častou příčinou odchodu pracovníka z organizace. Ve většině případů bývá příčinou, že personalista nebo zaměstnanec, jenž přijímá uchazeče, lže o platu, benefitech za účelem získání nového zaměstnance. To je hlavním důvodem, proč 4% zaměstnanců opustí nové zaměstnání hned v první den.

2. Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem

Problémem, který končí odchodem zaměstnance je, že zaměstnanec nemá pocit, že by využíval své přednosti a práce se pro něj stane nudnou. Může to být způsobeno tím, že se manažeři nestarají, zda jejich zaměstnanci nejsou prací znuděni, nepodporují jejich růst, nedelegují úkoly tak, aby se staly zajímavějšími, zaměstnanci mají strach svou nespokojenost probrat s manažery nebo vedoucími pracovníky, apod.

3. Velmi málo koučování a zpětné vazby

Podstatný vliv na klesající výkon má v 60% špatná nebo nedostatečná zpětná vazba ze strany nadřízených. Až 41% zaměstnanců udává, že manažeři nemají žádný vliv na jejich výkon a 14% tvrdí, že manažeři jim práci jen znesnadňují. Problémem je, že většina manažerů si neudělá čas, aby své pocity z vykonané práce podřízených pracovníků s nimi prodiskutovala a probrala s nimi případná zlepšení a postupy.

4. Příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování

Další důvod, který vede zaměstnance k odchodu. Jedná se o nemožnost kariérního růstu nebo povýšení, i když zaměstnanec vykazuje vysokou pracovní výkonnost a morálku. Dále může narazit na obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů protekcionismus nebo nespravedlnost rozhodnutí o povýšení a ostatní.

5. Pocit nedoceníení a neuznání

Každý člověk si chce připadat důležitý a slyšet za svou práci pochvalu, aby se cítil, že je organizací potřebný. Pro mnoho zaměstnanců je větší motivací právě pochvala nebo uznání než finanční odměna.

6. Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem

Zaměstnanci jsou často ovlivňováni stresem, který může zapříčinit přepracovanost, konflikty na pracovišti, nucené přesčasy, pomluvy, nemoc v rodině, dlouhé

dojíždění a mnoho dalšího. Čtvrtina až polovina zaměstnanců pociťuje určitou míru nespokojenosti, která je zapříčiněna stresem a vede k úpadku produktivity a často vede až k odchodům ze zaměstnání.

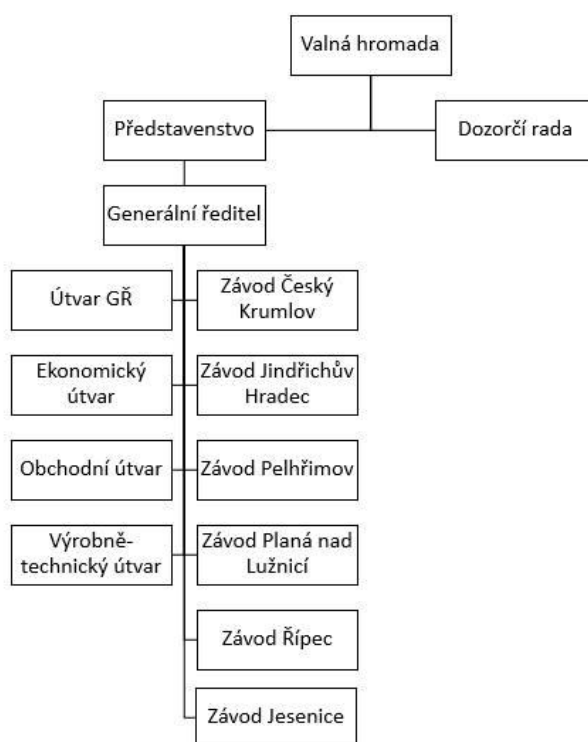
7. Ztráta důvěry v nejvyšší vedení

Hlavní příčinu přisuzuje Branham neschopnosti nejvyšších manažerů. Díky tomu pak ztrácí důvěru u zaměstnanců a ti volí raději odchod z organizace a při nástupu do nového zaměstnání si stále častěji ověřují reputaci vedení organizace (Branham 2009).

3 Společnost MADETA a.s.

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem si vybral společnost MADETA a.s., která patří mezi největší zpracovatele mléka v České republice. Vyrábí více než 250 druhů výrobků a přibližně čtvrtina produkce míří za hranice (Libanon, Spojené arabské emiráty, státy Evropské unie, Afrika, Asie a Amerika). Společnost se skládá z 5 samostatných závodů (Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Pelhřimov, Planá nad Lužnicí a Řípec), které jsou však spojeny značkou, firemní kulturou, kvalitou a faktem, že se rozvíjí z čistě českého kapitálu (s.r.o 2016a).

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti MADETA a.s.



Zdroj: Výroční zpráva společnosti MADETA a.s. 2014

3.1 Historie společnosti

Počátky sahají do roku 1902, kdy bylo v Táboře založeno MLÉKAŘSKÉ DRUŽSTVO TÁBORSKÉ a právě počáteční písmena tohoto názvu dala vzniknout dnešní podobě MADETA. Roku 1913 se stává největším zpracovatelem mléka v Čechách, kdy si toto prvenství drží dodnes. V roce 1945 dochází ke změně názvu na MADETA. Po 2. světové válce dochází ke znárodnění. V první polovině 20. století dochází k velké restrukturalizaci a koncentrování výroby. V roce 2002 se stává MADETA akciovou společností a dochází ke změně názvu na MADETA a.s. (s.r.o 2016a).

3.2 Výrobky

Společnost nabízí velké portfolio mléčných výrobků a každý závod je zaměřen pouze na určitou skupinu z nich. V největším závodě v Plané nad Lužnicí se zaměřují na výrobu tvrdých přírodních a polotvrdých sýrů (Madeland, Primator, Jihočeský eidam, aj.), v Řípci se vyrábí výhradně tavené sýry (Jihočeské Lipno, Madetka, aj.), v Jindřichově Hradci se specializují na výrobu mléčných dezertů Lipánek a Lahůdka, ale také se zde vyrábějí Jihočeské tvarohy, sýr romadur, sýry cottage, atd. Závod v Pelhřimově je rájem mléka, smetany a podmásli. V posledním závodě v Českém Krumlově svou výrobu zaměřují na plísňové sýry (Jihočeská Niva, Niva Premium, aj.) (s.r.o 2016b)

Společnost se snaží uspokojovat zvyšování nároků zákazníků a usiluje o neustálé zdokonalování svých výrobků a přináší na trh pravidelně nejružnější novinky, díky čemuž si již řadu let drží náskok před konkurencí.

3.3 Motivace zaměstnanců ve společnosti MADETA a.s.

Společnost se snaží své zaměstnance motivovat nejen formou mzdy, ale taktéž nejružnějšími benefity, které jim nabízí.

Základní motivací pro většinu zaměstnanců v nejružnějších organizacích je plat nebo mzda. Ve společnosti MADETA a.s. je konstrukce mzdy následující:

- Všichni zaměstnanci mají svou mzdu rozdělenou na základní mzdu a pohyblivou složku mzdy
- Pohyblivá složka mzdy se dělí na měsíční (20 %) a čtvrtletní (nejčastěji 30 %, u obchodních zástupců 40 %)

U dělnických pozic je pohyblivá část mzdy vyplácena v podstatě stále v plné výši. K jejímu krácení zaměstnavatel přistupuje prakticky pouze v případě neplnění pracovních povinností. O krácení mzdy je zaměstnanec informován prostřednictvím vytýkáčeho dopisu. U obchodních pozic je pohyblivá složka mzdy nastavena z pohledu výkonnostních kritérií a je pravidelně vyhodnocována.

Jako jeden z prvních benefitů společnost vyplácí tzv. motivační odměnu, jejíž výplata je vázána na plnění kritérií, které souvisí s počtem zameškaných hodin z důvodu vyšetření u lékaře, pracovní neschopnosti nebo ošetřování člena rodiny. Zaměstnanci mají na měsíc stanoven určitý limit pro zamešknání práce z výše uvedených důvodů, který pokud přesáhnou, zanikne jim na výplatu motivační odměny nárok. Dále zaměstnavatel na konci roku vyplácí tzv. roční motivační odměnu, u které je také jako kritérium výplaty stanoven určitý počet odpracovaných dnů, při-

čemž rozhodujícím obdobím jsou předcházející měsíce běžného roku. Společným znakem těchto benefitů je snaha zaměstnavatele snížit počet hodin absence v práci a také finančně ocenit více ty zaměstnance, kteří reálně odvádí vyšší pracovní výkon.

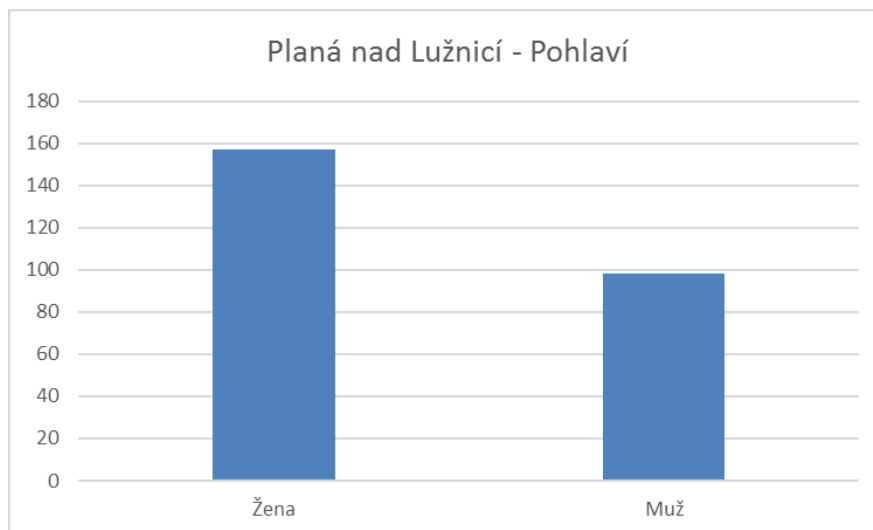
Za velký benefit pro zaměstnance považuji možnost nakupovat výrobky společnosti za ceny, které jsou nižší než v obchodních řetězcích. Tyto výrobky jsou k dispozici ve firemních kantýnách, které se nacházejí ve všech závodech společnosti a na generálním ředitelství. Společnost taktéž přispívá zaměstnancům na penzijní spoření a jsou jim propláceny i některé překážky v práci nad rámec zákoníku práce. Dalším benefitem je, že společnost nabízí 5 týdnů dovolené. Kromě již zmíněných benefitů by měla být pro zaměstnance určitou motivací i jistota práce vyplývající z tradice a síly společnosti, která se ve svém odvětví řadí mezi lídry na trhu.

3.4 Fluktuace zaměstnanců v Závodě Planá nad Lužnicí ve společnosti MADETA a.s.

I přes zmíněné benefity, které jsou uvedeny v kapitole 4, se podle vyjádření vedení společnost potýká s problémem častých odchodů zaměstnanců, především v prvních měsících po nástupu. Tento problém se týká zejména dělnických pozic. Pro analyzování výše fluktuace a zjištění spokojenosti zaměstnanců jsem si vybral největší závod společnosti, který se nachází v Plané nad Lužnicí, kde na základě informací poskytnutých společností je v tomto ohledu velký problém. Závod se nachází v okrese Tábor, kde je nedostatek zaměstnanců (RIS 2014). Dalším problémem spojeným s vysokou mírou fluktuace zaměstnanců jsou podle vedení společnosti MADETA a.s. časté exekuce jejich zaměstnanců v závodě Planá nad Lužnicí. Dalším faktorem ovlivňujícím odchody zaměstnanců ze závodu je bezesporu vysoká konkurence, která se nachází přímo v Plané nad Lužnicí a sousedícím Sezimově Ústí, jedná se např. o MASO PLANÁ, SILON s.r.o., KOVOSVIT MAS, a.s. Do města však míří další velká konkurence, konkrétně společnost Yanfeng Automotive Interiors, která se chystá na konci roku 2016 otevřít v Plané nad Lužnicí nový závod pro více než 300 zaměstnanců (Yanfeng 2016). Konkurenční společnosti se samozřejmě snaží lákat zaměstnance do svých řad a tak můžou nastat situace, kdy jsou zaměstnanci přetáhnuti z jedné společnosti do druhé, nebo mezi nimi putují a hledají tu, která jim bude nejvíce vyhovovat.

3.4.1 Struktura zaměstnanců v závodě Planá nad Lužnicí

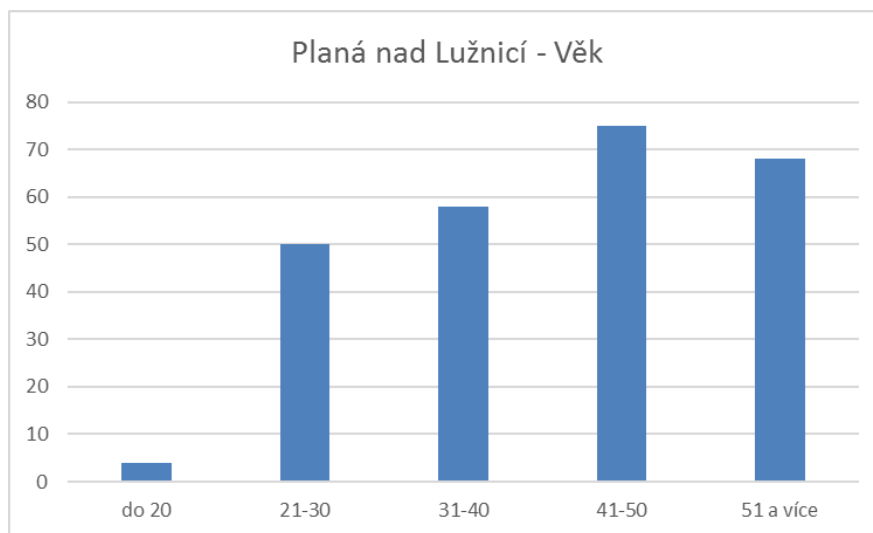
Obrázek 5: Planá nad Lužnicí - Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Rozložení pohlaví je nerovnoměrné, v závodě je zaměstnáno více žen a to 157 z celkového počtu 255 zaměstnanců. Tento údaj koresponduje s výsledky dotazníkového šetření, kde bylo mezi respondenty taktéž více žen.

Obrázek 6: Planá nad Lužnicí - Věk

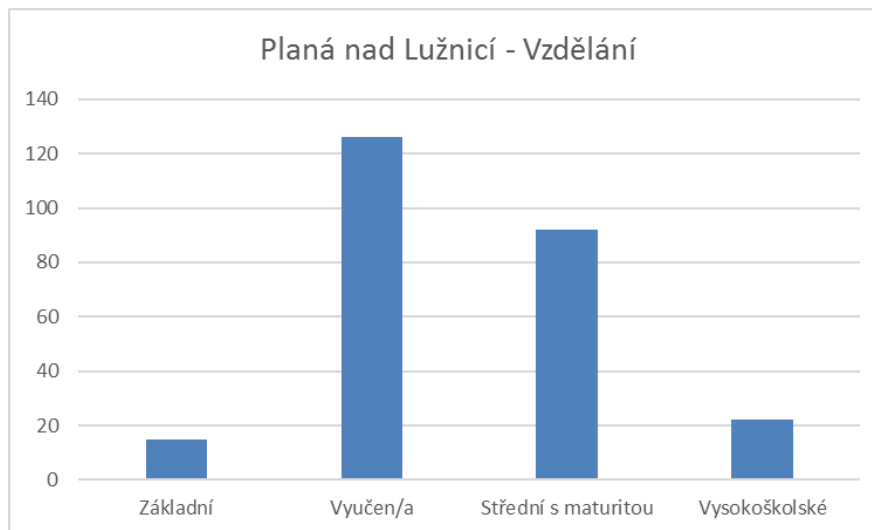


Zdroj: vlastní zpracování

Věková struktura v závodě je různorodá. Z grafu můžeme vidět, že zde pracuje nejvíce zaměstnanců ve věku 41-50, avšak velké zastoupení má taktéž skupina s 51 a více lety a také 31-40 let. Věková struktura je velmi podobná rozložení v dotazníkovém šetření. Toto věkové rozložení mohlo mít podstatný vliv na výsled-

ky některých otázek, např. na nepeněžní benefity, kdy mladší generace může mít jiné preference než generace starší.

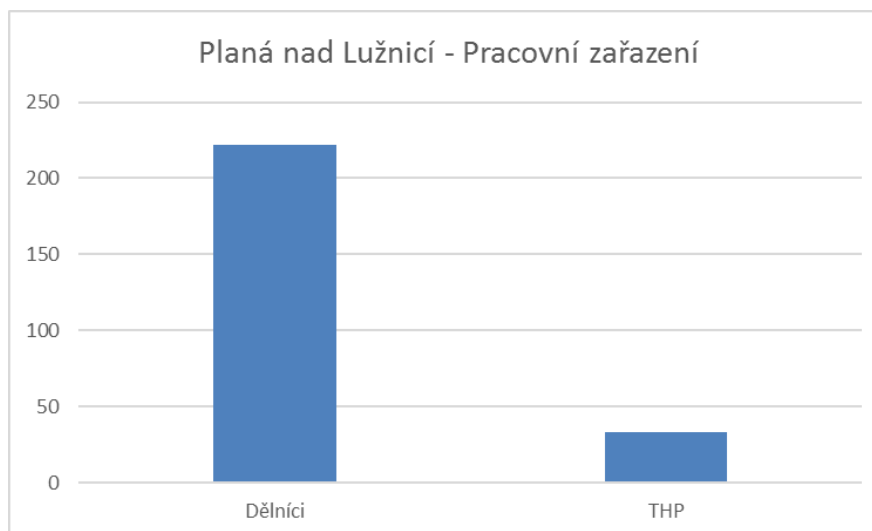
Obrázek 7: Planá nad Lužnicí - Vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako v dotazníkovém šetření výrazně převládají zaměstnanci, kteří byli vyučeni a zaměstnanci, kteří mají střední školu s maturitou. Tento poměr je pravděpodobně zapříčiněn tím, že v závodě jsou převážně dělnické pozice.

Obrázek 8: Planá nad Lužnicí - Pracovní zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo výše zmíněno, v závodě převažují dělnické pozice. To může být jeden z důvodů vysoké míry odchodů zaměstnanců z tohoto závodu, neboť podle sdělení vedení společnosti, právě na těchto pozicích mají s častými odchody problémy.

3.5 Výpočet míry fluktuace v závodě Planá nad Lužnicí

Pro výpočet fluktuace byl použit ukazatel míry odchodů, který je nejpoužívanější metodou a ukazuje nám míru inflace ve společnosti. Druhým použitým ukazatelem je index stability, který bývá považován za přesnější metodu než ukazatel míry odchodů a jehož pomocí se měří tendence dlouhodobějších pracovníků zůstat v organizaci.

Tabulka 2: Míra odchodů v závodě Planá nad Lužnicí v letech 2011 - 2015

2011	2012	2013	2014	2015
11%	13%	15%	22%	21%

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z tabulky, fluktuace v závodě dosáhla v posledních pěti letech nejvyšší hranice v roce 2014, nejnižší v roce 2011. Doporučená hranice fluktuace se udává v rozmezí 5-7%, vzhledem k nepříznivým výsledkům je tento problém akutní a společnost by se měla zaměřit na jeho řešení a pokusit se o snížení hranice. V porovnání s průměrem fluktuace v České republice, který činí cca 14% (MediaEd 2016) je fluktuace v závodě v posledních dvou letech daleko vyšší.

Dalším ukazatelem je index stability, který dle Armstronga udává tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v organizaci.

Tabulka 3: Index stability v závodě Planá na Lužnicí v letech 2011 - 2015

2011	2012	2013	2014	2015
99%	102%	107%	92%	93%

Zdroj: vlastní zpracování

Jak nám ukazuje tabulka, zaměstnanci, kteří působí v závodě v Plané nad Lužnicí déle než jeden rok, společnost neopouštějí vůbec nebo jen minimálně. Což vypovídá, že problém s fluktuací se vyskytuje zejména v prvním roce zaměstnání, zároveň nám tyto výsledky potvrzují informace od vedení společnosti, že fluktuace je velkým problémem především u nově příchozích pracovníků v prvních měsících po příchodu do společnosti.

4 Dotazníkové šetření spokojenosti v závodě Planá nad

Lužnicí

Ve všech dlouhodobě úspěšných firmách se snaží o to, aby se jejich zaměstnanci cítili dobře, byli spokojeni a odváděli takový pracovní výkon, jaký se od nich očekává.

Dotazníkové šetření patří mezi nejpoužívanější metodu pro sběr dat a používá se při kvalitativních i kvantitativních výzkumech (Reichel 2009). Pojem dotazník nám vyjadřuje jistý formulář, který obsahuje otázky, na které respondent odpovídá většinou bez jakéhokoliv prostředníka. Samotný dotazník by měl splňovat určitý vzhled. Neměl by nikoho odpuzovat (pečlivě zvolené tykání nebo vykání, zdvořilostní fráze), jazyk by měl být srozumitelný a respondentovi blízký, velikost písma by měla být přiměřená, respondent by měl mít dostatek místa na vyplňování otevřených otázek (Novotná et al. 2014). *Jak ukázala praxe, kvalitně zpracovaný formulář dotazníku návratnost výrazně zvyšuje* (Reichel 2009, s. 122).

Výhodou dotazníku je možnost pokrytí velkého, i územně rozptýleného výzkumného souboru. Další výhodou je uskutečnění sběru dat v krátkém časovém rozpětí (např. během několika dnů). V porovnání s ostatními metodami výzkumu patří dotazníkové šetření také k méně finančně nenáročným způsobům získání potřebných informací. Dotazníkové šetření může být také komfortnější pro respondenta, který má možnost zvolit si čas a situaci, která bude vhodná pro vyplnění dotazníku.

Použití dotazníku může mít ale i své nevýhody, přičemž za dvě nejzásadnější můžeme považovat tyto: První nevýhodou je situace, kdy je respondent s dotazníkem sám (nerozumí otázce nebo ji může špatně pochopit, některé odpovědi může zcela vynechat nebo se nechá v odpovědích ovlivňovat svým okolím), tím je ohrožena validita a reliabilita výzkumných dat. Další nevýhodou bývá problém s nízkou návratností dotazníků. Tento problém ohrožuje reprezentativnost výzkumu (Novotná et al. 2014).

V rámci výzkumu jsem použil standardizovaný dotazník, který má podobu formuláře s jasně stanovenými a seřazenými otázkami (Reichel 2009). Dotazník se skládal z převážné většiny z uzavřených otázek, kde respondenti vybírali z několika stanovených odpovědí vždy jednu. Do dotazníku jsem zařadil i několik škálových otázek, kde respondenti u jednotlivých faktorů vybírali ze škály (ano, spíše ano, spíše ne, ne). Na konec dotazníku jsem zařadil jednu otevřenou otázku, kde měli respondenti možnost vypsát jejich vlastní návrhy a náměty, které by pomohli ke zvýšení jejich spokojenosti ve společnosti. Při výběru otázek byl kladen důraz na srozumitelnost a

jednoduchost. Konečná verze byla schválena vedoucím práce a HR manažerem společnosti.

Z důvodu častých odchodů zaměstnanců byl pro dotazníkové šetření vybrán právě závod Planá nad Lužnicí, přičemž dotazníkové šetření probíhalo od 13. do 20. 6. 2016 a bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnanců. Otázky byly formulovány tak, aby odpovědi směřovaly ke zjištění, co zaměstnance motivuje k setrvání v zaměstnání či naopak a co může být možnou příčinou odchodu nebo jeho zvažování. Na základě dříve uvedeného byli cílovou skupinou respondentů především zaměstnanci závodu v dělnických pozicích.

4.1 Průběh dotazníkového šetření

Do závodu bylo doručeno 150 strukturovaných dotazníků. Vedoucího pracovníka jsem obeznámil se základními informacemi a s cílem výzkumu. Po dohodě s ním byly sděleny informace a předány dotazníky vedoucím pracovníkům jednotlivých směn, ti dotazníky poté rozdali svým podřízeným pracovníkům a poskytli jim potřebné informace, týkající se vyplnění dotazníku a záměru výzkumu. Na základě dohody s HR manažerem společnosti byly cílovou skupinou pracovníci na dělnických pozicích, neboť právě na těchto pozicích je podle vedení společnosti problém s častými odchody. Vyplněné dotazníky respondenti během doby trvání šetření vhazovali do předem připravené schránky, aby bylo docíleno naprosté anonymity. Podařilo se vysbírat 93 dotazníků, což činí 62% z celkového počtu doručených dotazníků.

4.2 Vyhodnocení a rozbor otázek dotazníkového šetření v závodě Planá nad Lužnicí

Většina dotazníků byla vyplněna pracovníky na dělnických pozicích, zbytek tvořili technicko hospodářští pracovníci (THP). Jednotlivé otázky dotazníku jsou vyhodnoceny za pomoci grafů, tabulek a doplněny o vlastní komentář.

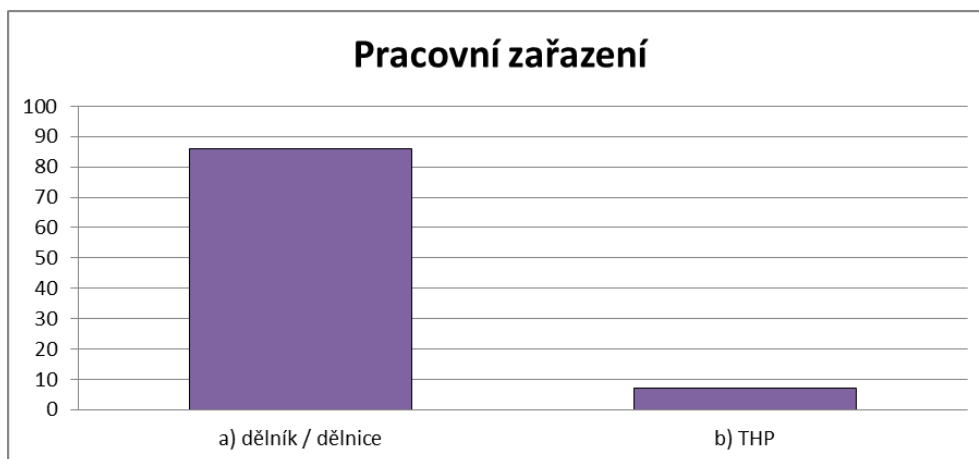
Otázka č. 1 – Jaká je kategorie Vašeho pracovního zařazení?

Tabulka 4: Pracovní zařazení

	Počet	Podíl v %
a) dělník / dělnice	86	92,47 %
b) THP	7	7,53 %
Celkem	93	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 9: Pracovní zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 1 byla zaměřena na pracovní zařazení. Na tuto otázku odpovědělo všech 93 respondentů. Z grafu je patrné, že převládá počet dělnických pracovníků.

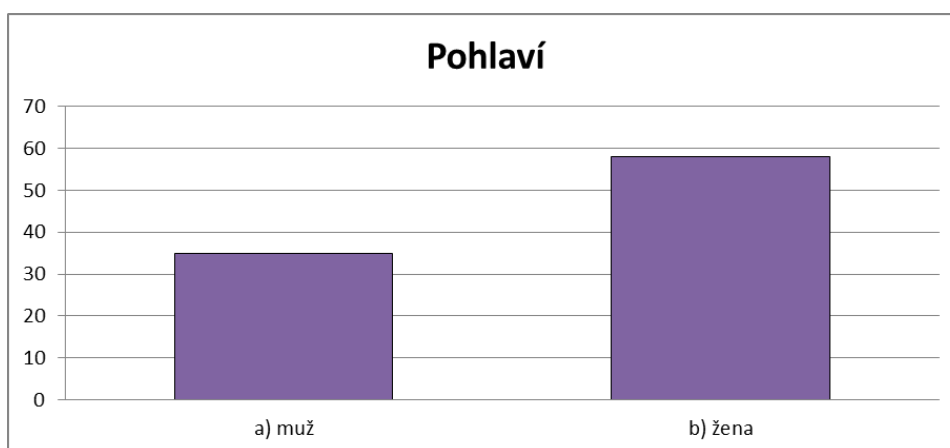
Otázka č. 2 – Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 5: Pohlaví

	Počet	Podíl v %
a) muž	35	37,63 %
b) žena	58	62,37 %
Celkem	93	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 10: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 byla zaměřena na pohlaví respondentů. Převažují ženy v počtu 58, mužů bylo 35, otázka byla tedy zodpovězena všemi respondenty.

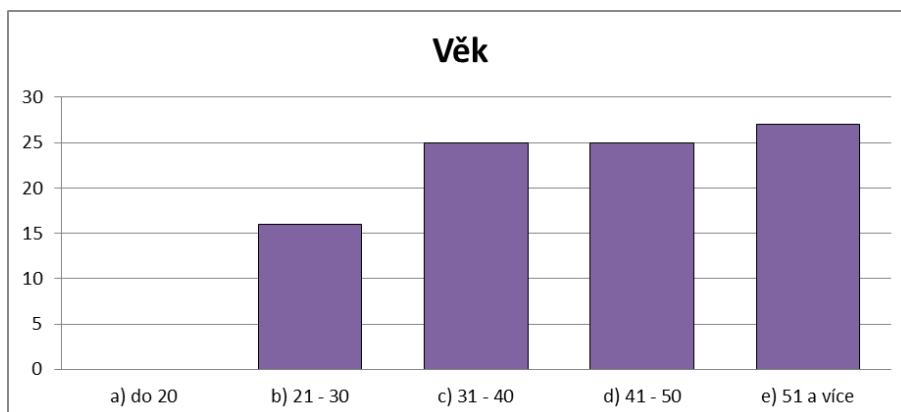
Otázka č. 3 – Jaký je Váš věk?

Tabulka 6: Věk

	Počet	Podíl v %
a) do 20 let	0	0,0 %
b) 21 – 30	16	17,20 %
c) 31 – 40	25	26,88 %
d) 41 – 50	25	26,88 %
e) 51 a více	27	29,03 %
Celkem	93	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 11: Věk



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 byla zodpovězena opět všemi respondenty a byla zaměřena na věkovou strukturu. Z grafu vyplývá, že většina pracovníků je ve věku 31 – 50 let a poměrně překvapivě je zde dosti početně zastoupena i věková struktura 51 a více let. Naopak mladá generace 21 – 30 let je zastoupena v nejmenším počtu.

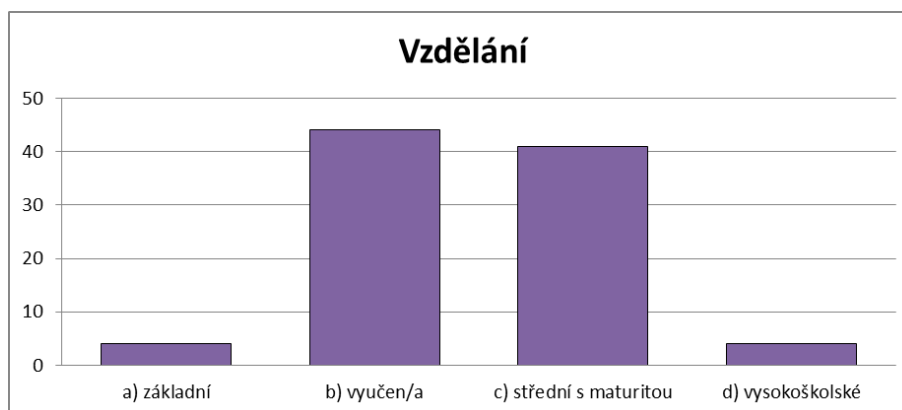
Otázka č. 4 – Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

Tabulka 7: Vzdělání

	Počet	Podíl v %
a) základní	4	4,30 %
b) vyučen/a	44	47,31 %
c) střední s maturitou	41	44,09 %
d) vysokoškolské	4	4,30 %
Celkem	93	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 12: Vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 byla zaměřena na vzdělání pracovníků. Z grafu lze zjistit, že nejvíce pracovníků je vyučeno nebo má dosažené vzdělání s maturitou. Naopak vysokoškolské vzdělání je zde zastoupeno v malém počtu, což může být dáno tím, že většina respondentů je z dělnických pozic, které lidi s vysokoškolským vzděláním nepřitahují. Otázka byla zodpovězena všemi respondenty.

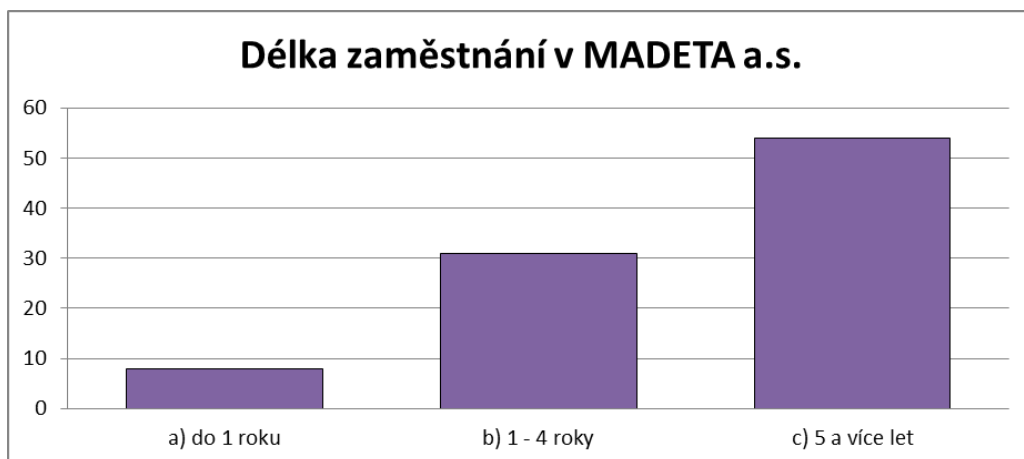
Otázka č. 5 – Jak dlouho pracujete ve společnosti MADETA a.s.?

Tabulka 8: Délka zaměstnání v MADETA a.s.

	Počet	Podíl v %
a) do 1 roku	8	8,60 %
b) 1-4 roky	31	33,33 %
c) 5 a více let	54	58,06 %
Celkem	93	100.0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 13: Délka zaměstnání v MADETA a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 byla zaměřena na délku zaměstnání ve společnosti. Na otázku odpovídali všichni. Z grafu je patrné, že do 1 roku je zde nejméně pracovníků, což vypovídá o tom, že mezi respondenty je více služebně starších pracovníků

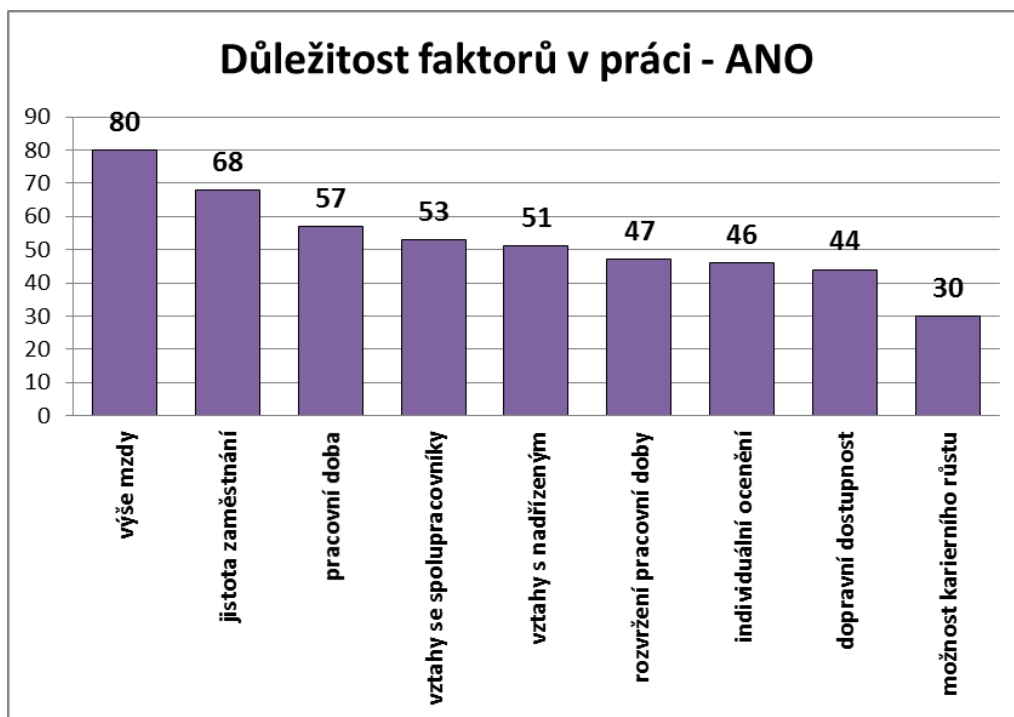
Otázka č. 6 – Které z následujících faktorů jsou pro Vás v práci důležité?

Tabulka 9: Důležité faktory v práci

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	CELKEM
a) Výše mzdy	80	9	4	0	93
b) Jistota zaměstnání	68	10	2	1	81
c) Rozvržení pracovní doby	47	21	8	1	77
d) Dopravní dostupnost	44	20	7	4	75
e) Vztahy s nadřízenými	51	23	6	0	80
f) Vztahy se spolupracovníky	53	23	1	1	78
g) Individuální ocenění	46	15	8	3	72
h) Pracovní doba	57	10	6	2	75
i) Možnost karierního růstu	30	16	16	11	73

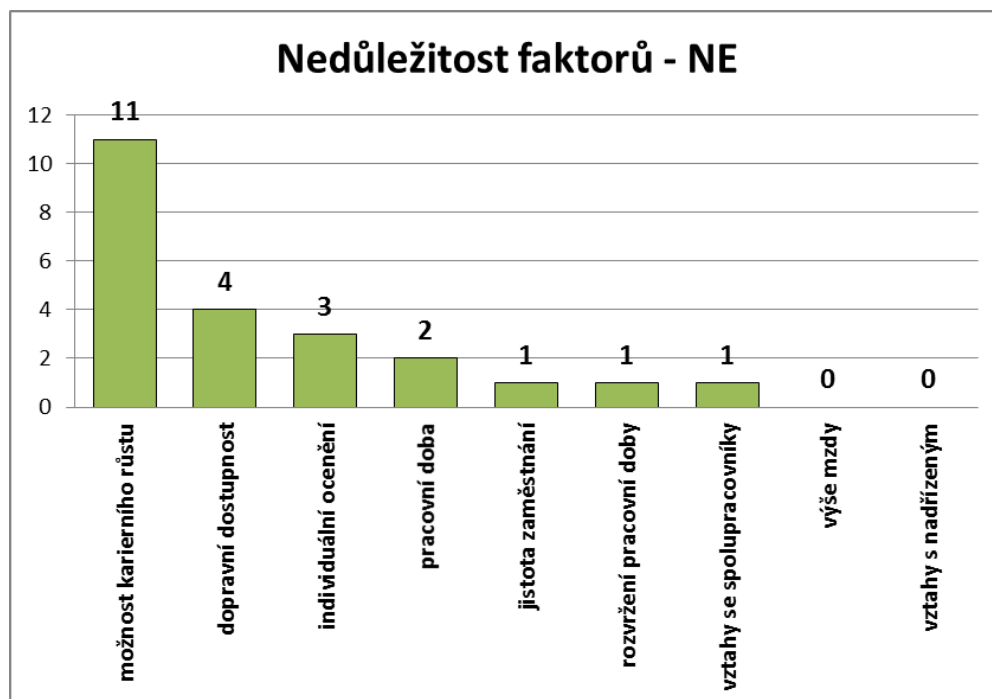
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 14: Důležitost faktorů v práci – ANO



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 15: Důležitost faktorů v práci – NE



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 byla zaměřena na faktory, které jsou pro pracovníky v zaměstnání důležité. Z Grafu vyplývá, že mezi nejdůležitější faktory pracovníci považují jednoznačně

výši mzdy, následovaná jistotou zaměstnání, pracovní dobou a vztahy se zaměstnanci. Naopak možnost kariérního růstu považují respondenti za nejméně důležitý faktor. Je to pravděpodobně dáno tím, že většina respondentů byly dělníci pracovníci, kterým jde spíše o to mít práci, než kariérně růst.

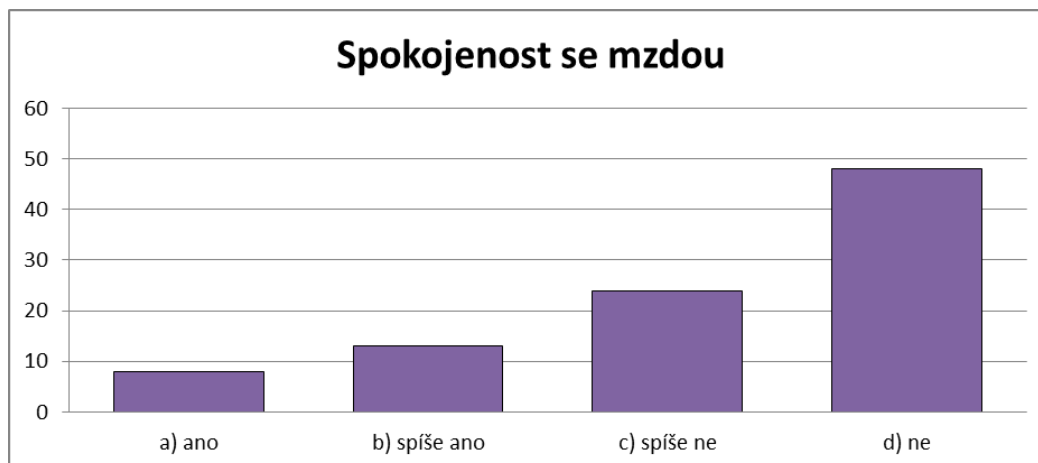
Otázka č. 7 – Jste spokojen/a s výší Vaší základní mzdy?

Tabulka 10: Spokojenost se mzdou

	Počet	Podíl v %
a) ano	8	8,60 %
b) spíše ano	13	13,98 %
c) spíše ne	24	25,81 %
d) ne	48	51,61 %
Celkem	93	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 16: Spokojenost se mzdou



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 byla zaměřena na spokojenost se mzdou. Tuto otázku zodpověděli všichni. Graf jasně ukazuje, že 72 respondentů z celkových 93 není spokojeno se svou mzdou. Tento problém se vyskytuje ve většině organizací, kdy má většina zaměstnanců ohledně své mzdy nebo platu vyšší očekávání, než je stávající stav. V tomto případě může být ale pro zaměstnavatele důležitý fakt, že nejrezolutnější odpověď „ne“ zvolila více než polovina dotazovaných.

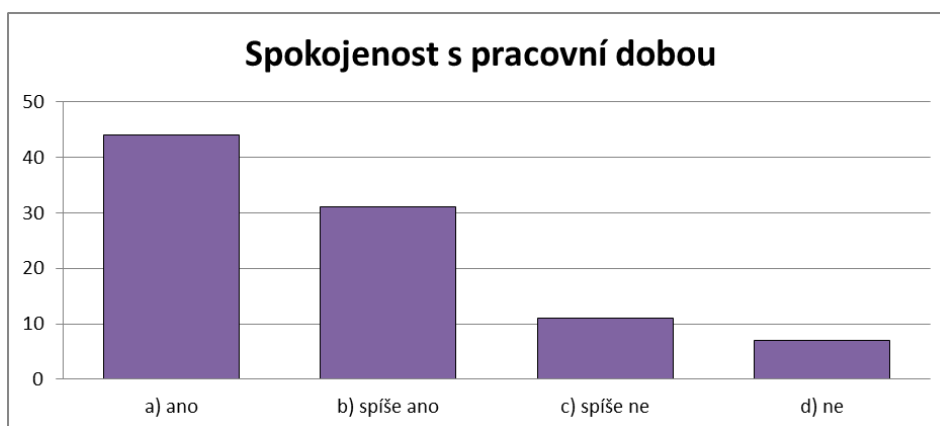
Otázka č. 8 – Jste spokojen/a s rozvržením Vaší pracovní doby? (práce na směny, časové rozvržení směny)

Tabulka 11: Spokojenost s pracovní dobou

	Počet	Podíl v %
a) ano	44	47,31 %
b) spíše ano	31	33,33 %
c) spíše ne	11	11,83 %
d) ne	7	7,53 %
Celkem	93	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 17: Spokojenost s pracovní dobou



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 se týkala spokojenosti s pracovní dobou. Na otázku odpověděli všichni dotázaní. Z grafu poměrně jasně vyplývá spokojenost s pracovní dobou pracovníků, tedy úplný opak než u předchozí otázky.

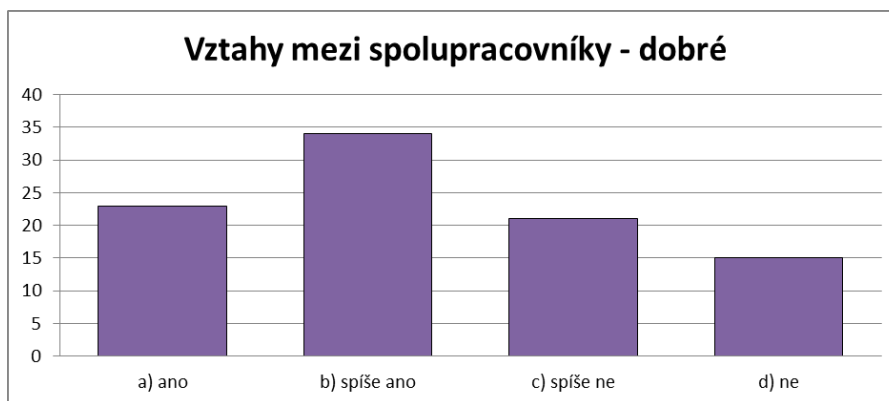
Otázka č. 9 – Myslíte si, že na Vašem pracovišti jsou mezi spolupracovníky dobré vztahy?

Tabulka 12: Vztahy mezi spolupracovníky – dobré

	Počet	Podíl v %
a) ano	23	24,73 %
b) spíše ano	34	36,56 %
c) spíše ne	21	22,58 %
d) ne	15	16,13 %
Celkem	93	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 18: Vztahy mezi spolupracovníky – dobré



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 byla zaměřena na vztahy mezi spolupracovníky. Výsledky v grafu ukazují, že vzájemné vztahy jsou zaměstnanci vnímány poměrně dost rozdílně. 57 respondentů považuje vztahy mezi spolupracovníky za dobré, ale početná skupina 36 respondentů si naopak myslí, že vztahy dobré nejsou.

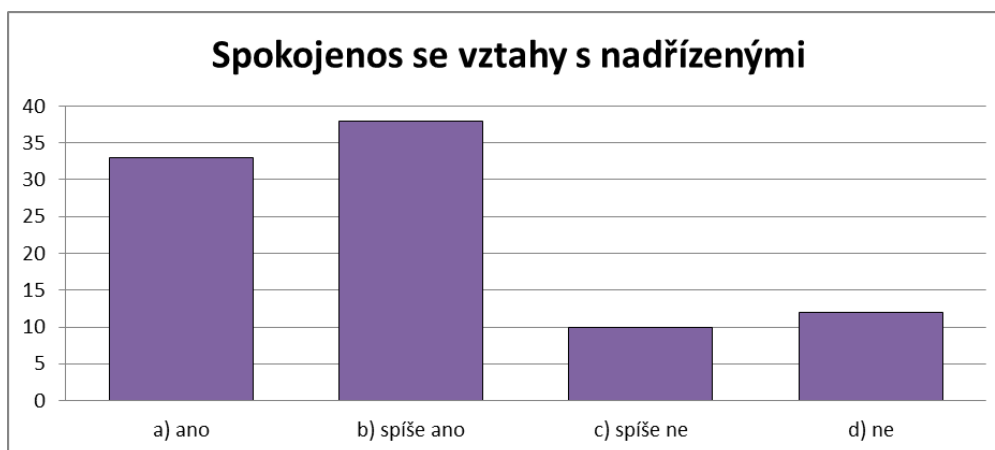
Otázka č. 10 – Jste spokojen/a se vztahy, které máte se svými nadřízenými?

Tabulka 13: Spokojenost se vztahy s nadřízenými

	Počet	Podíl v %
a) ano	33	35,48 %
b) spíše ano	38	40,86 %
c) spíše ne	10	10,75 %
d) ne	12	12,90 %
Celkem	93	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 19: Spokojenost se vztahy s nadřízenými



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 byla zaměřena na spokojenost se vztahy s nadřízenými a byla zodpovězena všemi respondenty. Zde lze jednoznačně říci, že vztahy mezi pracovníky a jejich nadřízenými jsou dobré, což jistě může napomáhat k celkové spokojenosti pracovníků ve společnosti.

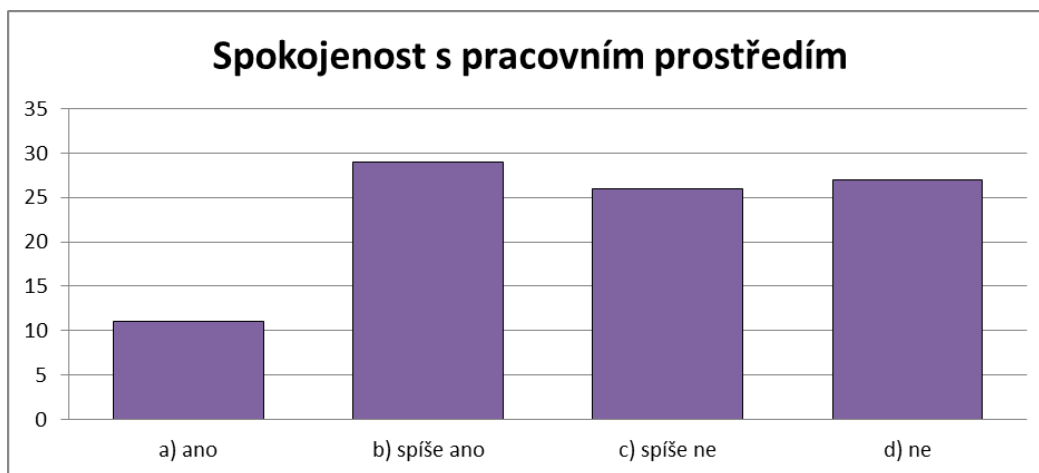
Otázka č. 11 – Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve kterém pracujete (teplota, hluk, osvětlení, zápach, atd.)?

Tabulka 14: Spokojenost s pracovním prostředím

	Počet	Podíl v %
a) ano	11	11,83 %
b) spíše ano	29	31,18 %
c) spíše ne	26	27,96 %
d) ne	27	29,03 %
Celkem	93	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 20: Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 byla zaměřena na spokojenost s pracovním prostředím. Zatímco 53 respondentů z celkového počtu 93 není spokojeno s prostředím, kde pracuje, 40 respondentů je naopak spokojeno. Graf ukazuje, že pracovníci jsou spíše nespokojeni a z jejich pohledu je zde prostor pro případné zlepšení.

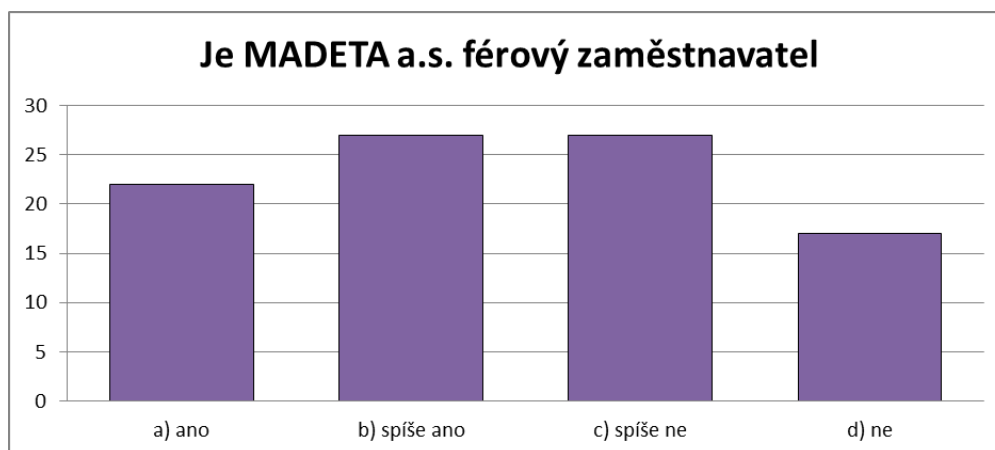
Otázka č. 12 – Vnímáte MADETA a.s. jako férového zaměstnavatele?

Tabulka 15: Je MADETA a.s. férový zaměstnavatel

	Počet	Podíl v %
a) ano	22	23,66 %
b) spíše ano	27	29,03 %
c) spíše ne	27	29,03 %
d) ne	17	18,28 %
Celkem	93	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 21: Je MADETA a.s. férový zaměstnavatel



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 se zaměřovala na vnímání společnosti MADETA a.s. jako férového zaměstnavatele. Můžeme říci, že z pohledu pracovníků převažuje názor, že MADETA a.s. je férovým zaměstnavatelem, neboť 49 dotázaných z 93 odpovědělo na otázku „ano“ nebo „spíše ano“. Naopak 44 dotázaných se přiklání k názoru, že společnost férovým zaměstnavatelem není.

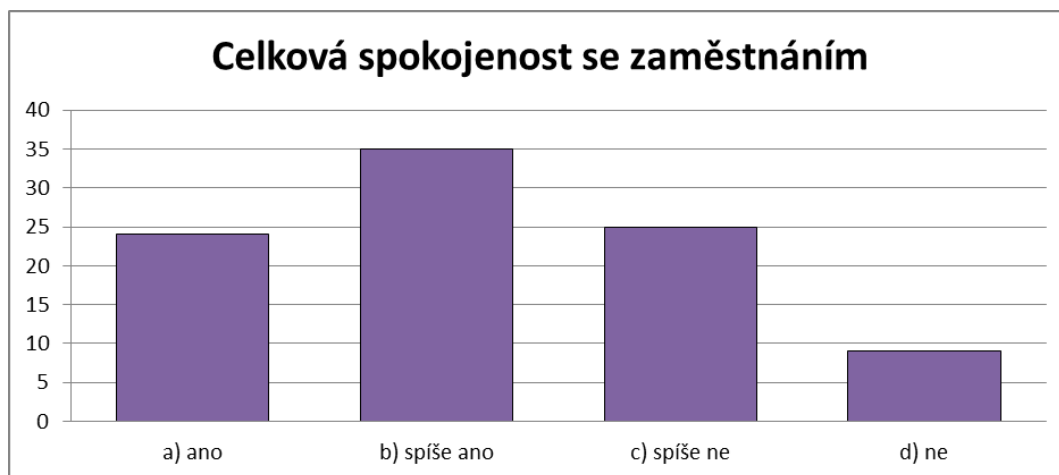
Otázka č. 13 – Jste se svým zaměstnáním celkově spokojen/a?

Tabulka 16: Celková spokojenost se zaměstnáním

	Počet	Podíl v %
a) ano	24	25,81 %
b) spíše ano	35	37,63 %
c) spíše ne	25	26,88 %
d) ne	9	9,68 %
Celkem	93	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 22: Celková spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 se týkala celkové spokojenosti se zaměstnáním. Většina pracovníků je se svým zaměstnáním spokojena, což může být vzhledem k vyšší míře fluktuace trochu překvapivé, nicméně výsledek otázky je pravděpodobně ovlivněn skutečností, že do dotazníkového šetření se zapojilo více dlouhodobých zaměstnanců, u kterých je míra fluktuace podstatně nižší.

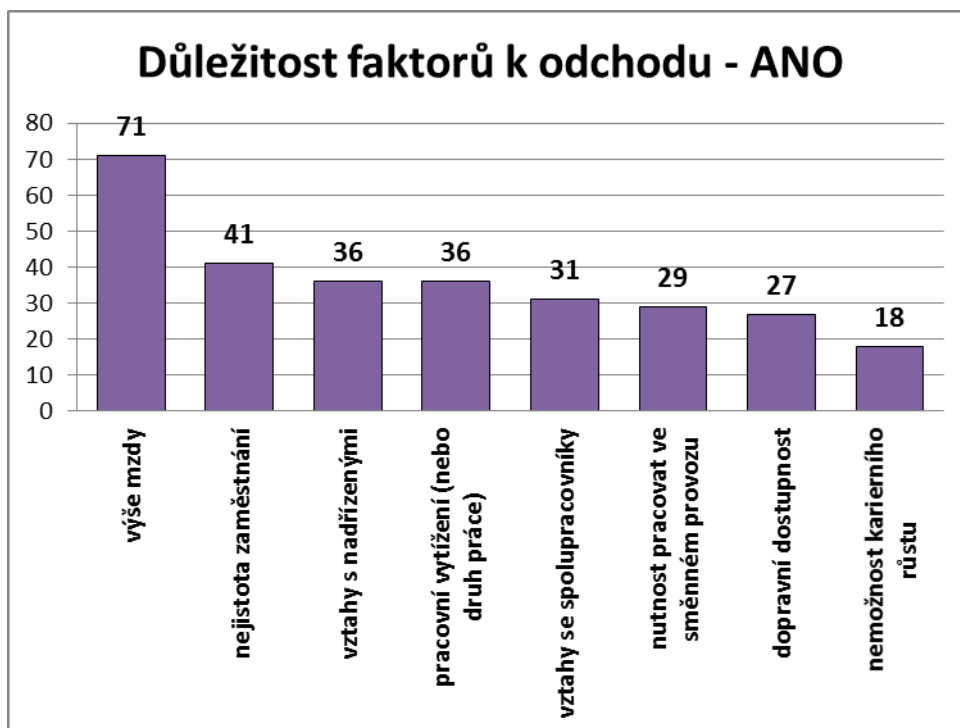
Otázka č. 14 – Které z následujících faktorů by pro Vás mohly být důvodem ke zvážení odchodu od současného zaměstnavatele?

Tabulka 17: Důležitost faktorů k odchodu

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	Celkem
a) Výše mzdy	71	14	4	2	91
b) Nejistota zaměstnání	41	19	12	0	72
c) Vztahy se spolupracovníky	31	19	17	6	73
d) Vztahy s nadřízenými	36	13	19	5	73
e) Dopravní dostupnost	27	17	21	9	74
f) Nemožnost kariérního růstu	18	15	24	18	75
g) Nutnost pracovat ve směnném provozu	29	13	16	16	74
h) Pracovní vytížení (nebo druh práce)	36	15	14	8	73

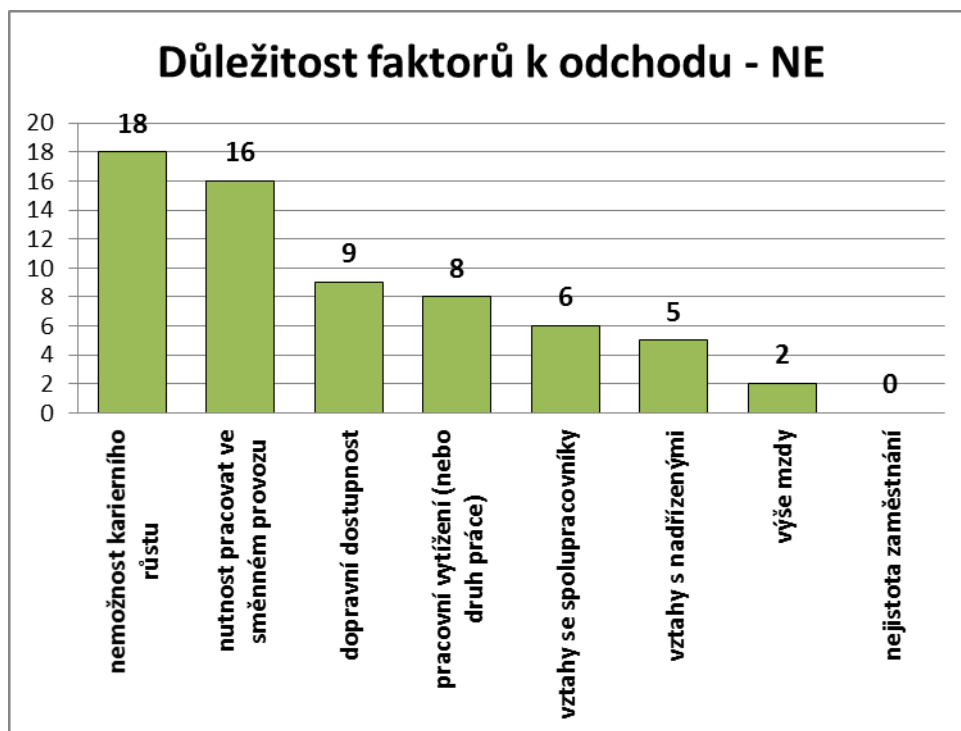
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 23: Důležitost faktorů k odchodu – ANO



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 24: Důležitost faktorů k odchodu - NE



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 byla zaměřena na faktory vedoucí k odchodu ze zaměstnání. Graf ukazuje, že jednoznačným důvodem k odchodu by mohla být konkurence neschopná výše mzdy, tu následuje nejistota zaměstnání, vztahy s nadřízenými a pracovní vytížení. Naopak nejmenším důvodem pro opuštění současného zaměstnavatele by byla nemožnost kariérního růstu a dopravní dostupnost

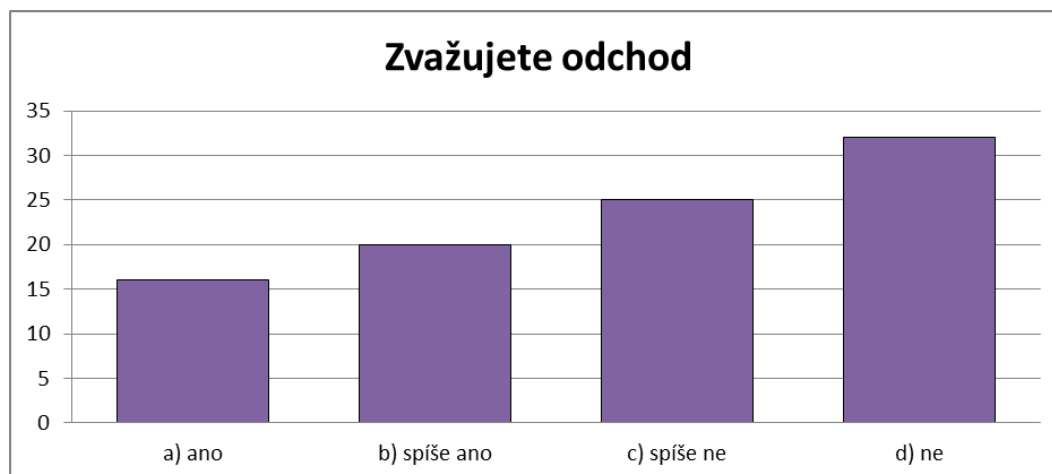
Otázka č. 15 – Zvažujete odchod od současného zaměstnavatele?

Tabulka 18: Zvažujete odchod

	Počet	Podíl v %
a) ano	16	17,20 %
b) spíše ano	20	21,51 %
c) spíše ne	25	26,88 %
d) ne	32	34,41 %
Celkem	93	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 25: Zvažujete odchod



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 byla zaměřena na odchod z organizace. Poměrně pozitivní výsledek této otázky, kdy 60 z 93 dotázaných nezvažuje odchod je opět s největší pravděpodobností způsoben strukturou respondentů a vyšším zastoupením těch dlouhodobě zaměstnaných. Přesto je mezi respondenty 33 zaměstnanců, kteří odchod více či méně zvažují, což by pro MADETA a.s. mohlo mít velice negativní důsledky.

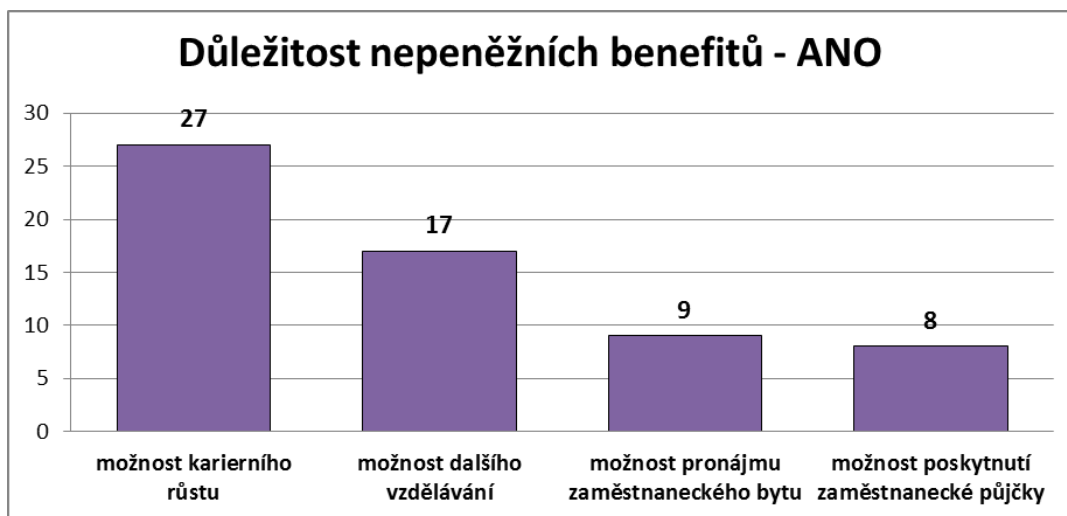
Otázka č. 16 - Jaké nepeněžní benefity (tzn. kromě srovnatelné výše mzdy) by Vás přesvědčily k dlouhodobému setrvání u zaměstnavatele?

Tabulka 19: Nepeněžní benefity

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	CELKEM
a) Možnost kariérního růstu	27	18	16	13	74
b) Možnost poskytnutí zaměstnanec-ké půjčky	8	14	20	26	68
c) Možnost pronájmu zaměstnanec-kého bytu	9	9	14	33	65
d) Možnost dalšího vzdělávání	17	20	15	22	74

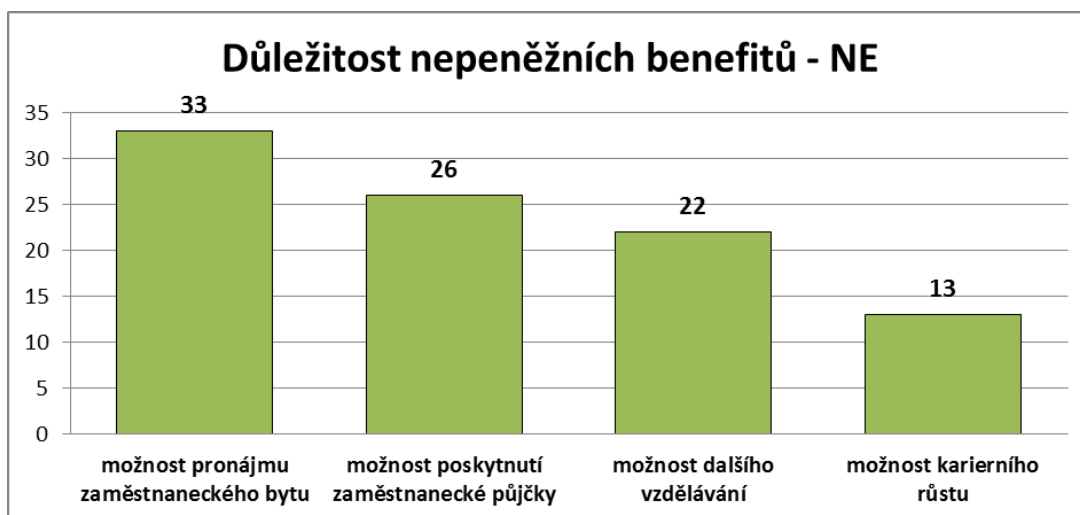
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 26: Důležitost nepeněžních benefitů – ANO



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 27: Důležitost nepeněžních benefitů – NE

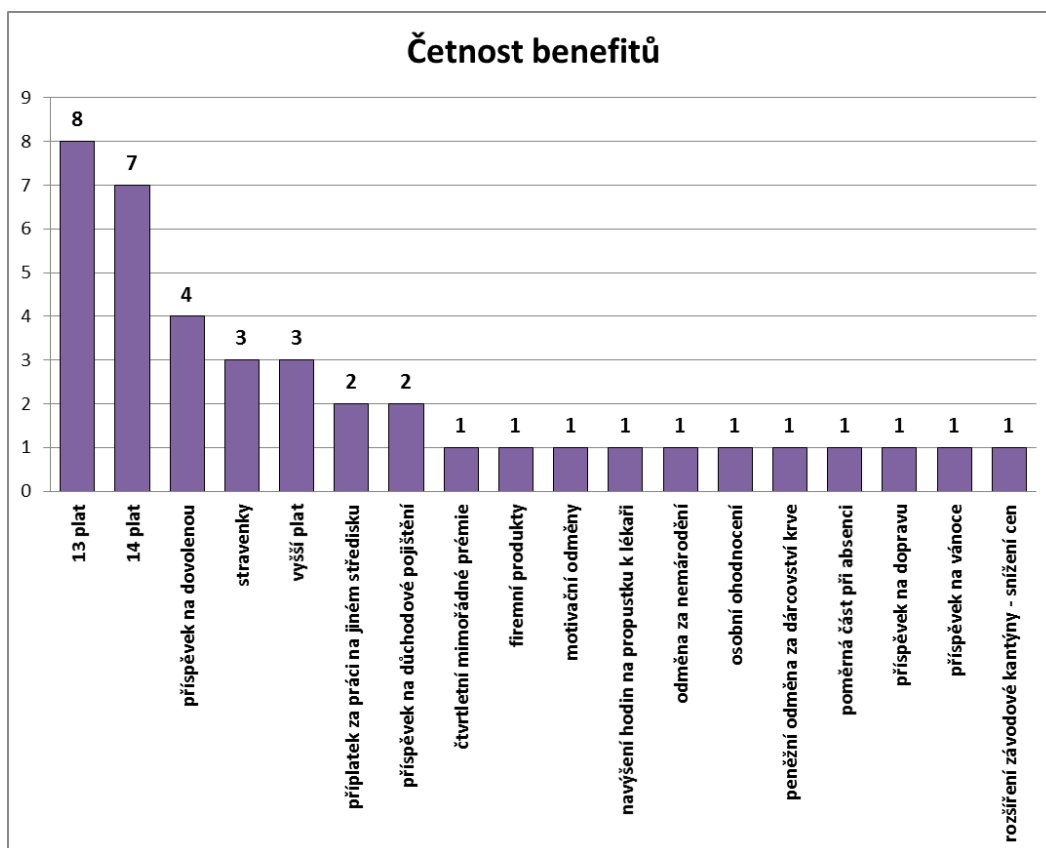


Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka se týkala nepeněžních benefitů, jež by mohli pomoci k setrvání v zaměstnání. Z grafu je patrné, že pracovníci kromě finančních hledisek nejvíce preferují možnost kariérního růstu a dalšího vzdělávání. Trochu překvapující je fakt, že respondenti nepovažovali za příliš zajímavý benefit možnost poskytnutí zaměstnanecké půjčky nebo přidělení zaměstnaneckého bytu. I v odpovědích na tuto otázku mohla hrát určitou roli struktura respondentů a nižší zastoupení mladší generace.

Pokud vás napadají nějaké další benefity nebo faktory, prosím doplňte:

Obrázek 28: Četnost benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední částí dotazníku byl prostor pro vlastní návrhy benefitů, které by zaměstnanci uvítali. Zaměstnanci by nejvíce uvítali zavedení benefitů 13. a 14. plat, příspěvek na dovolenou, stravenky a vyšší plat.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření v závodě Planá nad Lužnicí podle délky zaměstnání ve společnosti MADETA a.s.

V této části bakalářské práce jsem se zaměřil na výsledky dotazníkového šetření podle délky zaměstnání. Tento průzkum jsem provedl u otázek týkajících se faktorů, které jsou pro zaměstnance v práci důležité, faktorů, které by mohli být důvodem odchodu ze společnosti a nepeněžitých benefitů, které by přiměly zaměstnance zůstat v zaměstnání dlouhodoběji.

4.3.1 Délka zaměstnání do 1 roku

Zaměstnanců v délce do 1 roku v zaměstnání se vyskytlo v dotazníkovém šetření pouze 8 z celkového počtu 93 respondentů, proto můžou být výsledky lehce zkres-

lující. Tento nízký stav může být dán skutečností, že zaměstnanci v této délce zaměstnání nejvíce fluktuují a nemají zájem se podílet na dotazníkovém šetření ve společnosti, kde neplánují zůstat dlouhodoběji.

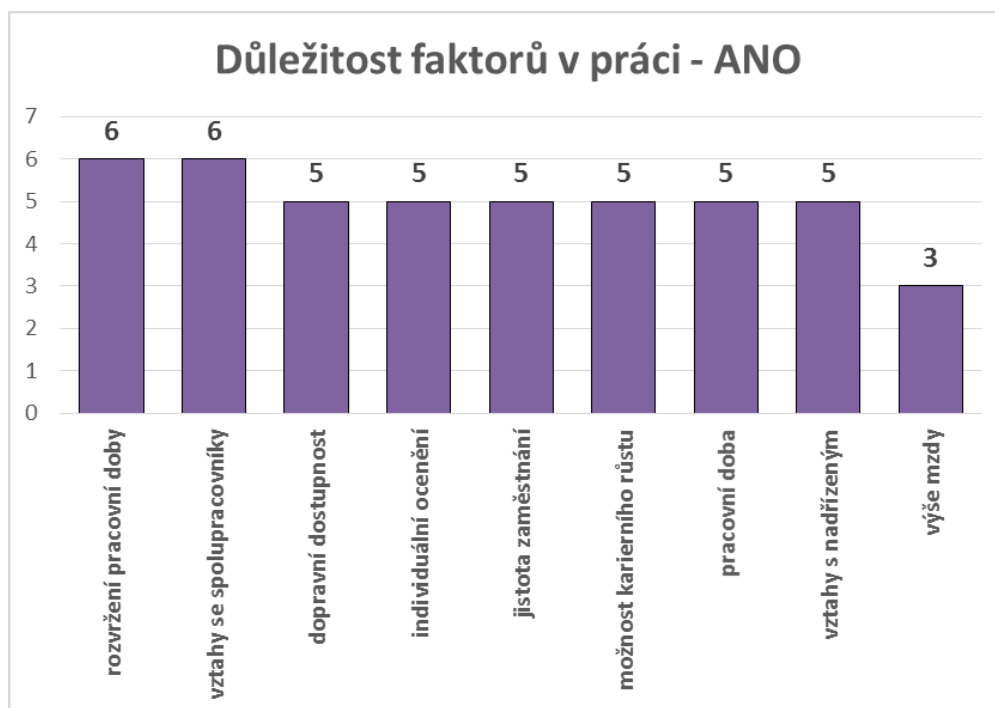
Otázka č. 6 – Které z následujících faktorů jsou pro Vás v práci důležité?

Tabulka 20: Do 1 roku - Důležitost faktorů v práci

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	CELKEM
a) Výše mzdy	3	4	1	0	8
b) Jistota zaměstnání	5	2	0	1	8
c) Rozvržení pracovní doby	6	1	1	0	8
d) Dopravní dostupnost	5	1	0	2	8
e) Vztahy s nadřízenými	5	3	0	0	8
f) Vztahy se spolupracovníky	6	1	0	1	8
g) Individuální ocenění	5	1	1	0	8
h) Pracovní doba	5	2	1	0	8
i) Možnost kariérního růstu	5	1	0	2	8

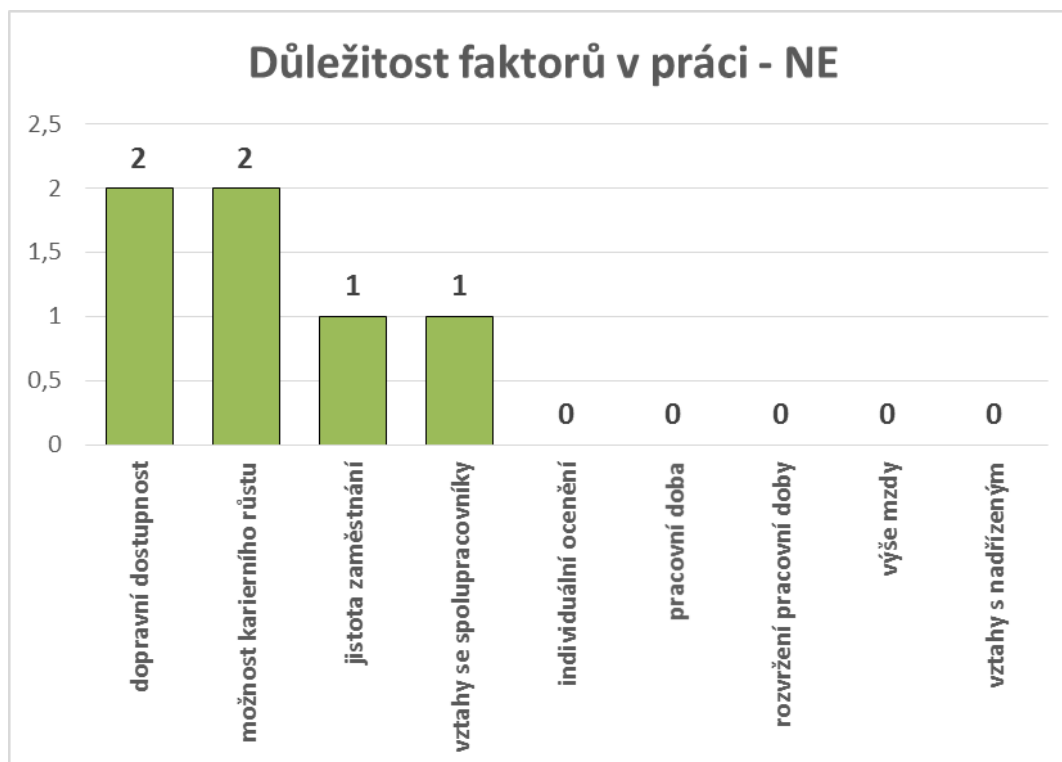
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 29: Do 1 roku - Důležitost faktorů v práci - ANO



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 30: Do 1 roku - Důležitost faktorů v práci – NE



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci působící ve společnosti do 1 roku považují za nejdůležitější rozvržení pracovní doby a vztahy se spolupracovníky, výše mzdy překvapivě stojí až na konci mezi důležitými faktory, což může vypovídat o tom, že tito zaměstnanci jsou rádi, že nějakou práci vůbec našli. Naopak pro ně není příliš důležitá dopravní dostupnost a kariérní růst.

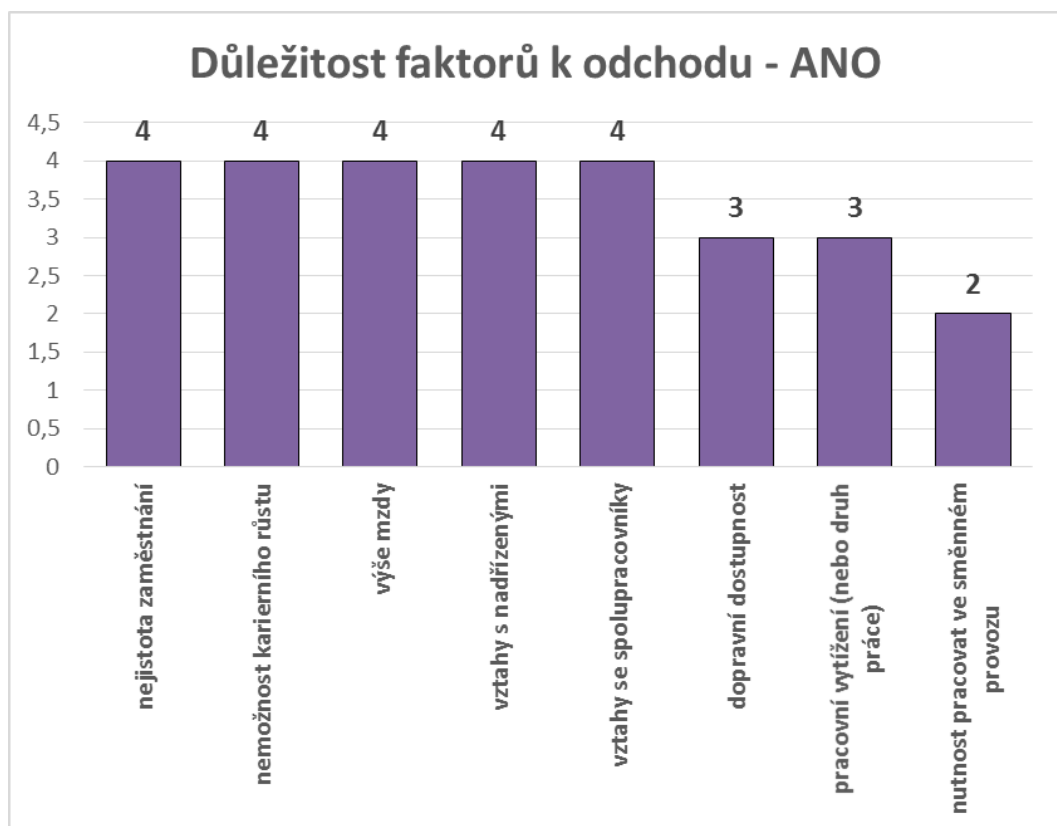
Otázka č. 14 – Které z následujících faktorů by pro Vás mohly být důvodem ke zvážení odchodu od současného zaměstnavatele?

Tabulka 21: Do 1 roku - Důležitost faktorů k odchodu

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	Celkem
a) Výše mzdy	4	2	1	1	8
b) Nejistota zaměstnání	4	3	1	0	8
c) Vztahy se spolupracovníky	4	1	3	0	8
d) Vztahy s nadřízenými	4	1	3	0	8
e) Dopravní dostupnost	3	1	2	2	8
f) Nemožnost kariérního růstu	4	0	0	4	8
g) Nutnost pracovat ve směnném provozu	2	0	1	5	8
h) Pracovní vytížení (nebo druh práce)	3	0	2	3	8

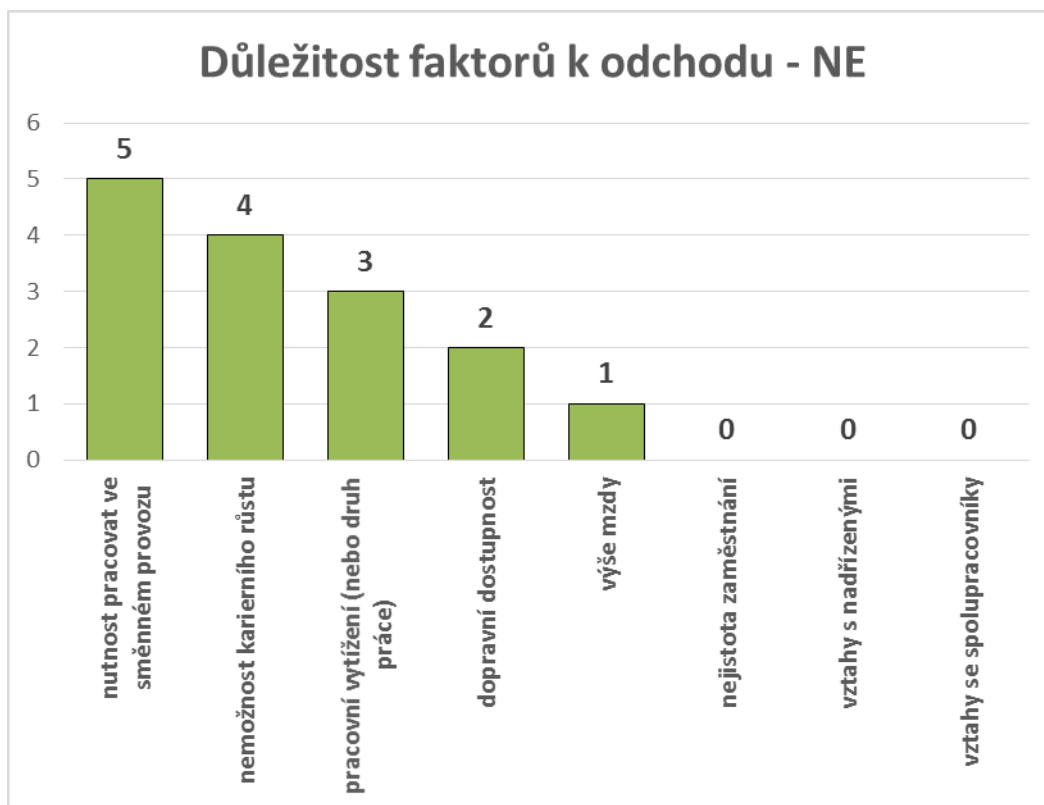
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 31: Do 1 roku - Důležitost faktorů k odchodu – ANO



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 32: Do 1 roku - Důležitost faktorů k odchodu - NE



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi hlavní faktory, které by mohly vést k odchodu ze společnosti, zařadili respondenti např. výši mzdy nebo nejistotu zaměstnání. Naopak nutnost pracovat ve směnném provozu nebo nemožnost kariérního růstu by na odchodu neměla mít nijak zásadní podíl.

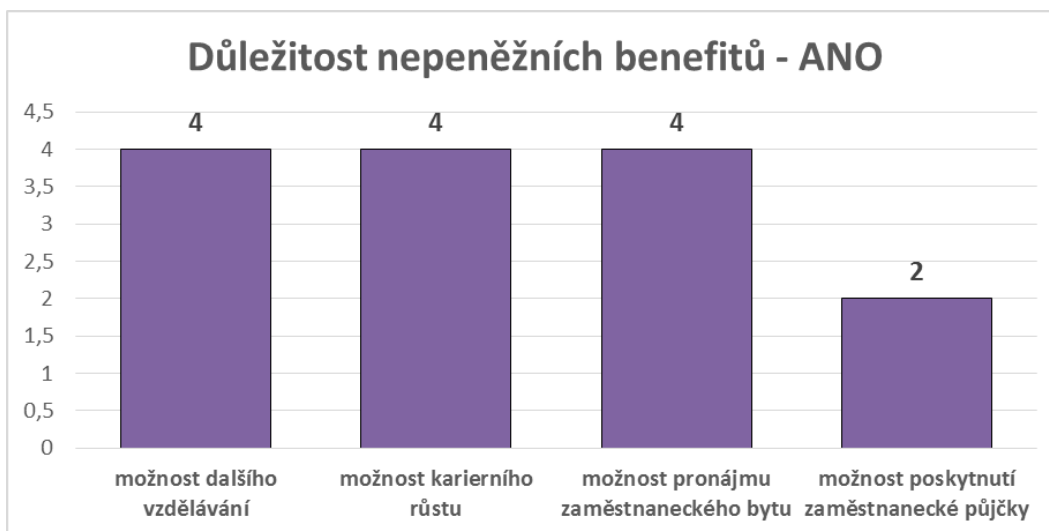
Otázka č. 16 – Jaké nepeněžní benefity (tzn. kromě srovnatelné výše mzdy) by Vás přesvědčily k dlouhodobému setrvání u zaměstnavatele?

Obrázek 33: Do 1 roku - Důležitost nepeněžních benefitů

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	CELKEM
a) Možnost kariérního růstu	4	1	1	1	7
b) Možnost poskytnutí zaměstnanec-ké půjčky	2	1	2	1	6
c) Možnost pronájmu zaměstnanec-kého bytu	4	0	1	1	6
d) Možnost dalšího vzdělávání	4	1	1	1	7

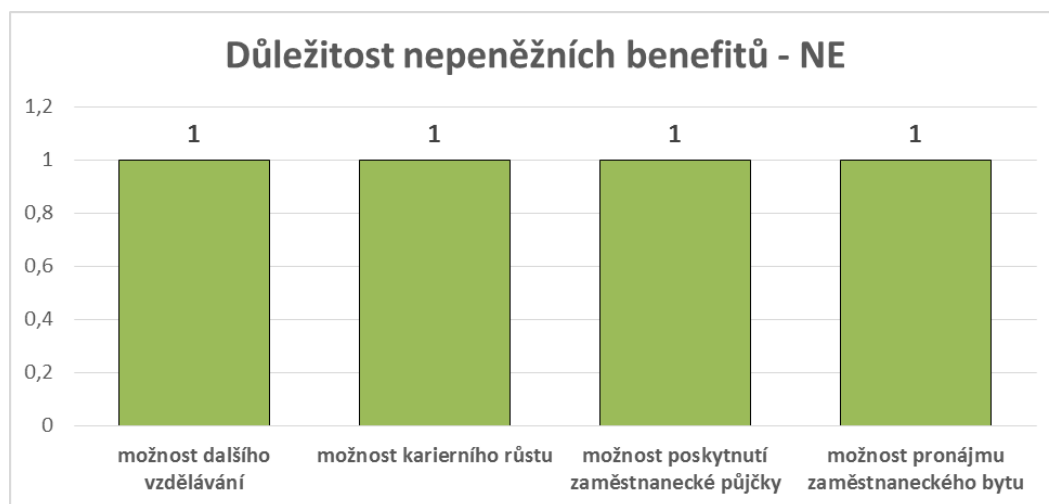
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 34: Do 1 roku - Důležitost nepeněžních benefitů – ANO



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 35: Do 1 roku - Důležitost nepeněžních benefitů – NE



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci v délce zaměstnání do 1 roku by se rádi dále vzdělávali a taky by uvítali možnost pronájmu zaměstnaneckého bytu. Tento benefit by je v zaměstnání mohl udržet déle, neboť by měli jistotu bydlení a také práce s pravidelnou mzdou.

4.3.2 Délka zaměstnání 1 – 4 roky

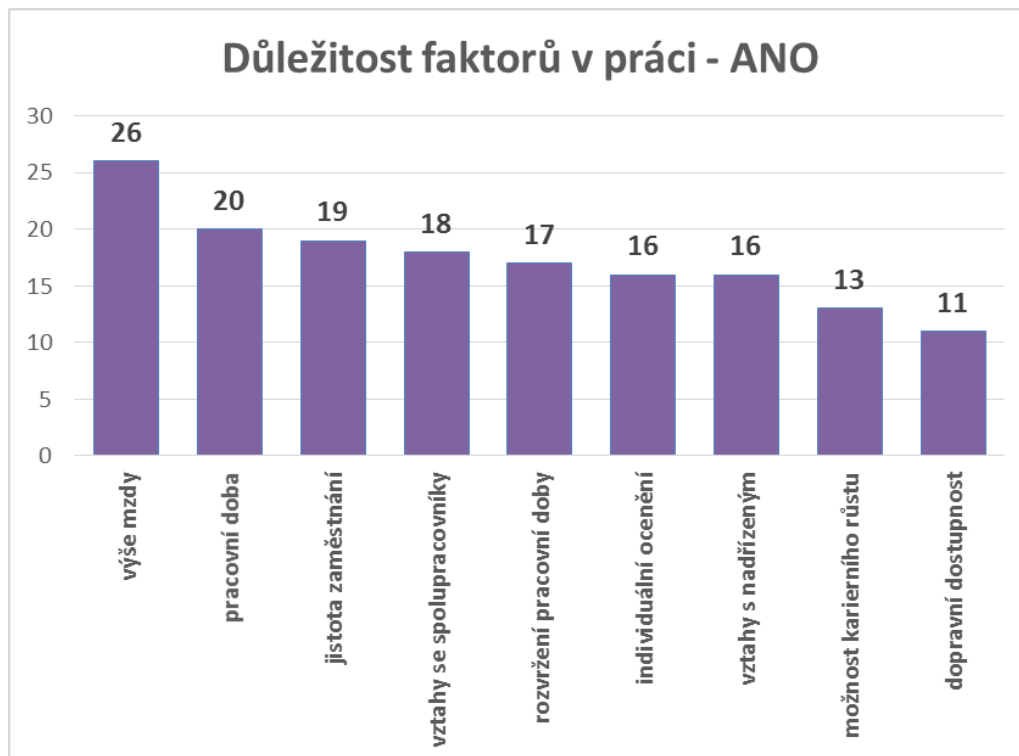
Otázka č. 6 – Které z následujících faktorů jsou pro Vás v práci důležité?

Tabulka 22: 1 - 4 roky - Důležitost faktorů v práci

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	CELKEM
a) Výše mzdy	26	2	3	0	31
b) Jistota zaměstnání	19	6	2	0	27
c) Rozvržení pracovní doby	17	5	5	0	27
d) Dopravní dostupnost	11	9	6	0	26
e) Vztahy s nadřízenými	16	8	5	0	29
f) Vztahy se spolupracovníky	18	9	1	0	28
g) Individuální ocenění	16	6	4	0	26
h) Pracovní doba	20	3	3	0	26
i) Možnost kariérního růstu	13	5	5	3	26

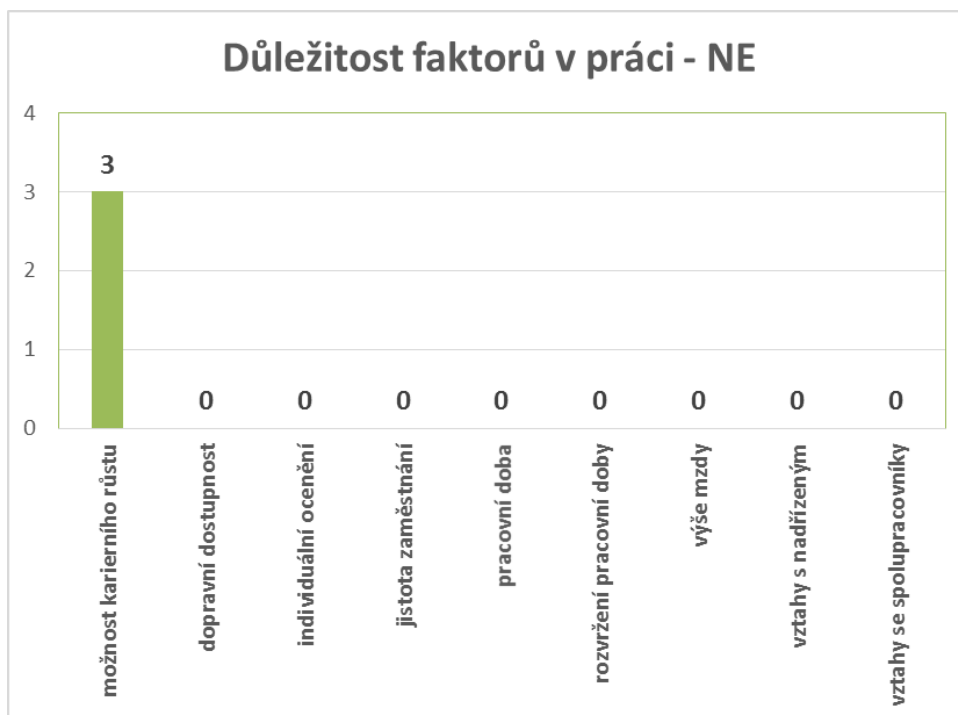
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 36: 1 - 4 roky - Důležitost faktorů v práci – ANO



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 37: 1 - 4 roky - Důležitost faktorů v práci – NE



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci, kteří ve společnosti působí již 1-4 roky považují za důležité pracovní faktory především výši mzdy, pracovní dobu nebo jistotu zaměstnání. Naopak kariérní růst není považován za podstatný faktor.

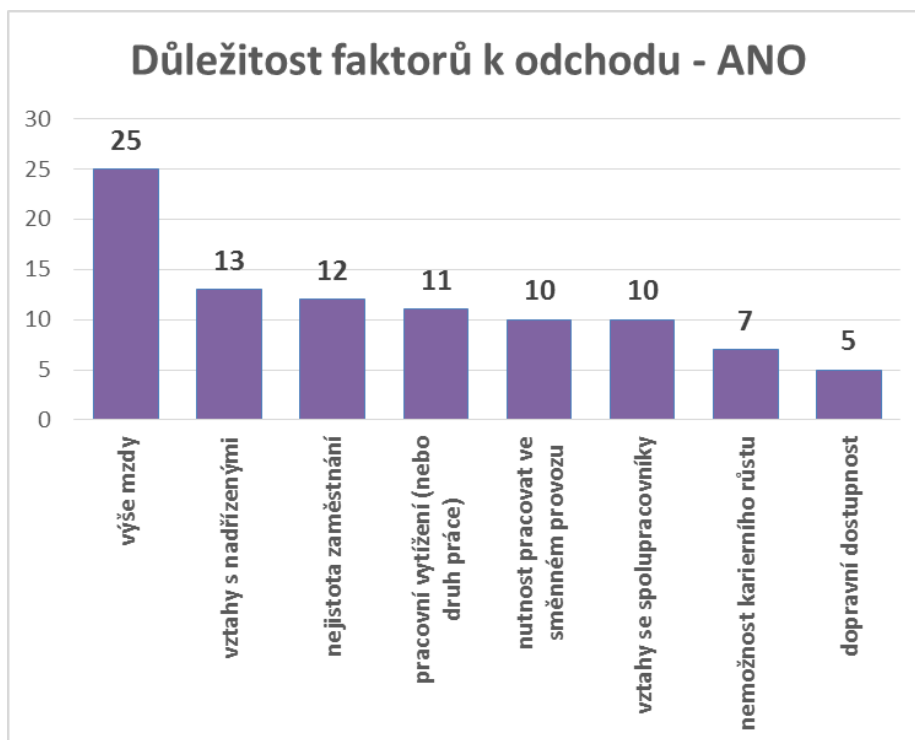
Otázka č. 14 – Které z následujících faktorů by pro Vás mohly být důvodem ke zvážení odchodu od současného zaměstnavatele?

Obrázek 38: 1 - 4 roky – Důležitost faktorů k odchodu

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	Celkem
a) Výše mzdy	25	5	1	0	31
b) Nejistota zaměstnání	12	8	3	0	23
c) Vztahy se spolupracovníky	10	4	7	1	22
d) Vztahy s nadřízenými	13	2	7	0	22
e) Dopravní dostupnost	5	6	11	2	24
f) Nemožnost kariérního růstu	7	5	10	2	24
g) Nutnost pracovat ve směnném provozu	10	7	5	1	23
h) Pracovní vytížení (nebo druh práce)	11	6	5	0	22

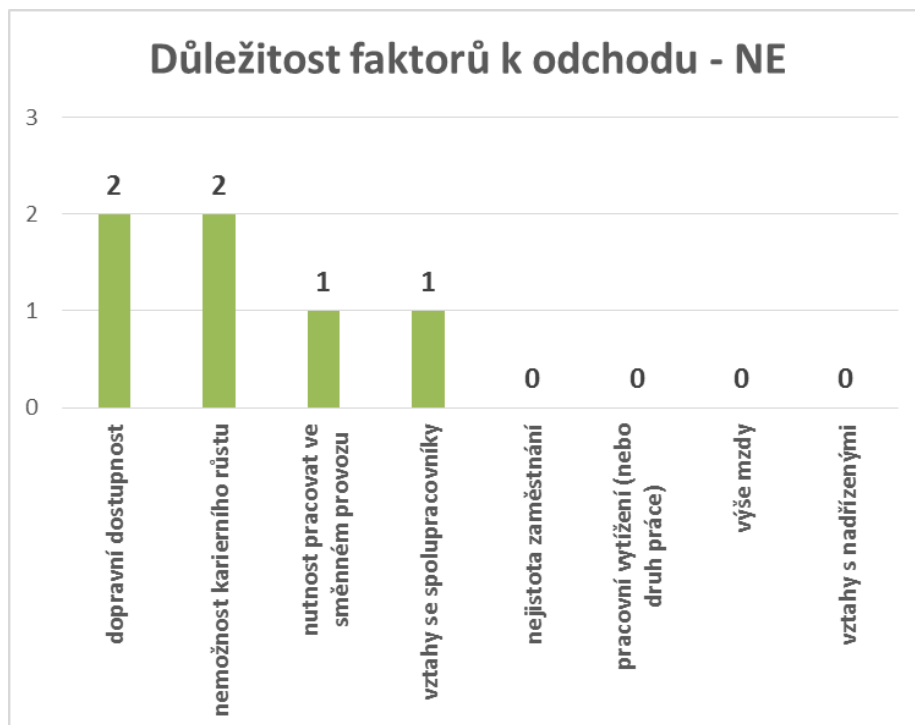
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 39: 1 - 4 roky - Důležitost faktorů k odchodu - ANO



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 40: 1 - 4 roky - Důležitost faktorů k odchodu - NE



Zdroj: vlastní zpracování

Důvody odchodu by mohly nastat především kvůli výši mezd, vztahům s nadřízenými nebo kvůli nejistotě zaměstnání. Na druhou stranu dopravní dostupnost a možnost kariérního růstu nejsou tak podstatné faktory, které by měly mít vliv na odchod zaměstnanců ze společnosti.

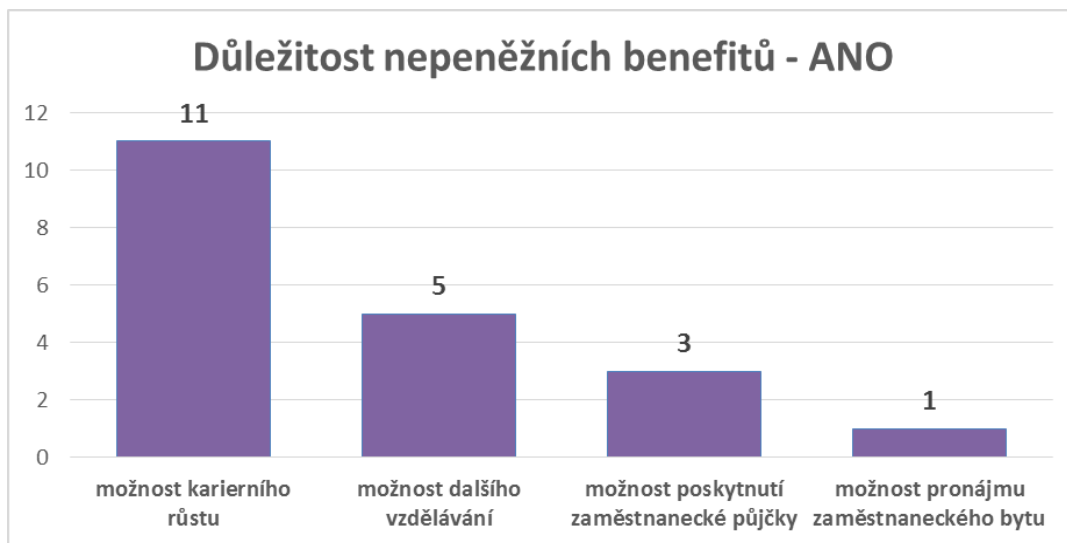
Otázka č. 16 – Jaké nepeněžní benefity (tzn. kromě srovnatelné výše mzdy) by Vás přesvědčily k dlouhodobému setrvání u zaměstnavatele?

Tabulka 23: 1 - 4 roky - Důležitost nepeněžních benefitů

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	CELKEM
e) Možnost kariérního růstu	11	4	8	1	24
f) Možnost poskytnutí zaměstnanecké půjčky	3	6	5	9	23
g) Možnost pronájmu zaměstnaneckého bytu	1	3	5	12	21
h) Možnost dalšího vzdělávání	5	7	4	8	24

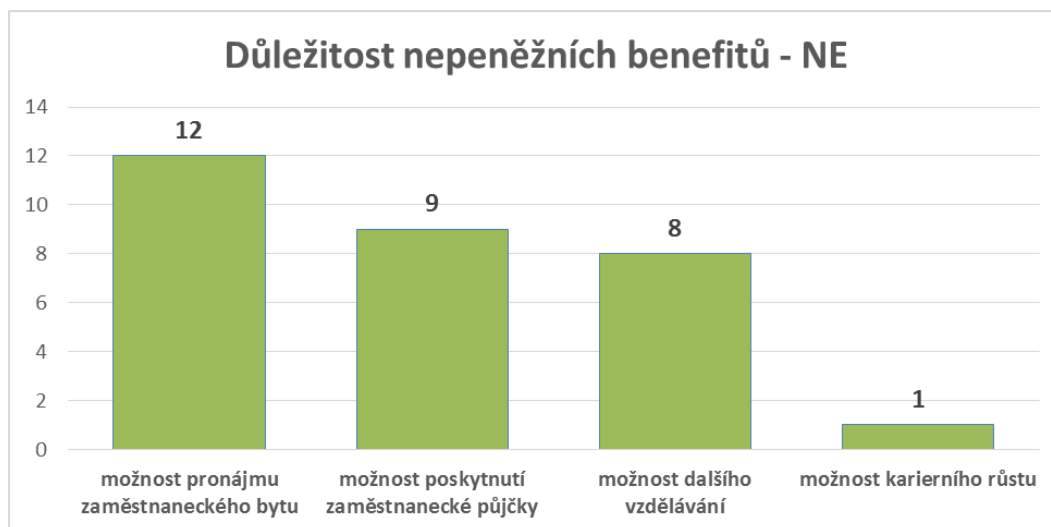
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 41: 1 - 4 roky - Důležitost nepeněžních benefitů – ANO



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 42: 1 - 4 roky - Důležitost nepeněžních benefitů – NE



Zdroj: vlastní zpracování

K dlouhodobějšímu setrvání v zaměstnání by vedla především možnost karierního růstu. Možnost pronájmu zaměstnaneckého bytu nebo možnost poskytnutí zaměstnanecké půjčky nejsou tak zajímavé, aby přiměly zaměstnance ve společnosti zůstat dlouhodoběji.

4.3.3 Délka zaměstnání 5 a více let

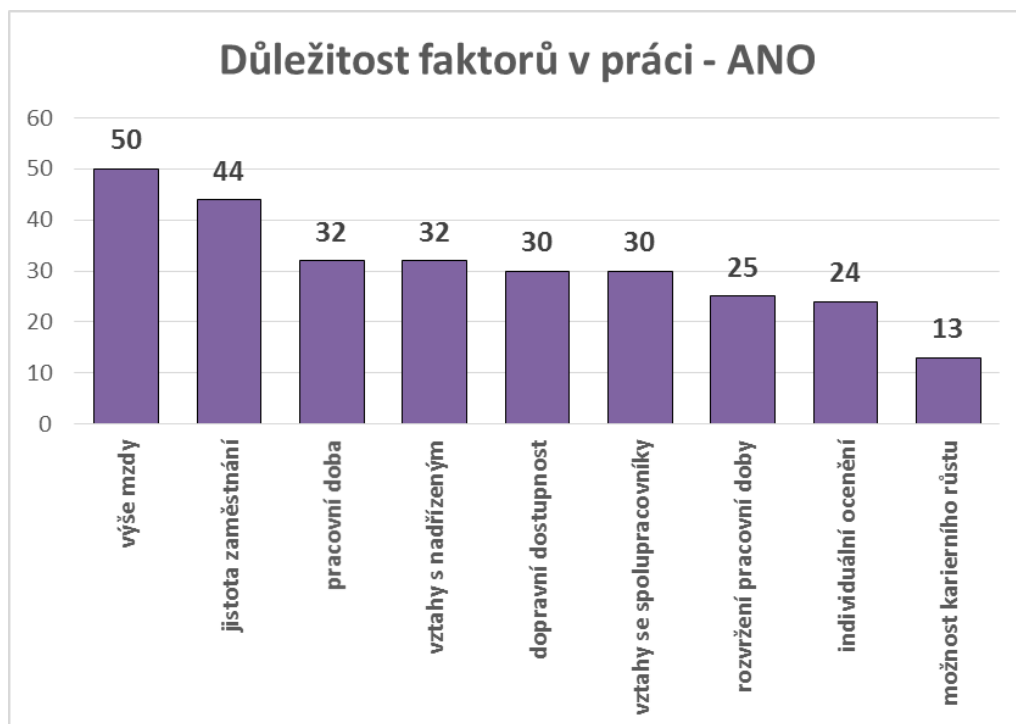
Otázka č. 6 – Které z následujících faktorů jsou pro Vás v práci důležité?

Tabulka 24: 5 a více let - Důležitost faktorů v práci

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	CELKEM
a) Výše mzdy	50	3	0	0	53
b) Jistota zaměstnání	44	3	0	0	47
c) Rozvržení pracovní doby	25	15	3	1	44
d) Dopravní dostupnost	30	10	1	2	43
e) Vztahy s nadřízenými	32	12	1	0	45
f) Vztahy se spolupracovníky	30	14	0	0	44
g) Individuální ocenění	24	9	3	3	39
h) Pracovní doba	32	6	2	2	42
i) Možnost karierního růstu	13	10	11	7	41

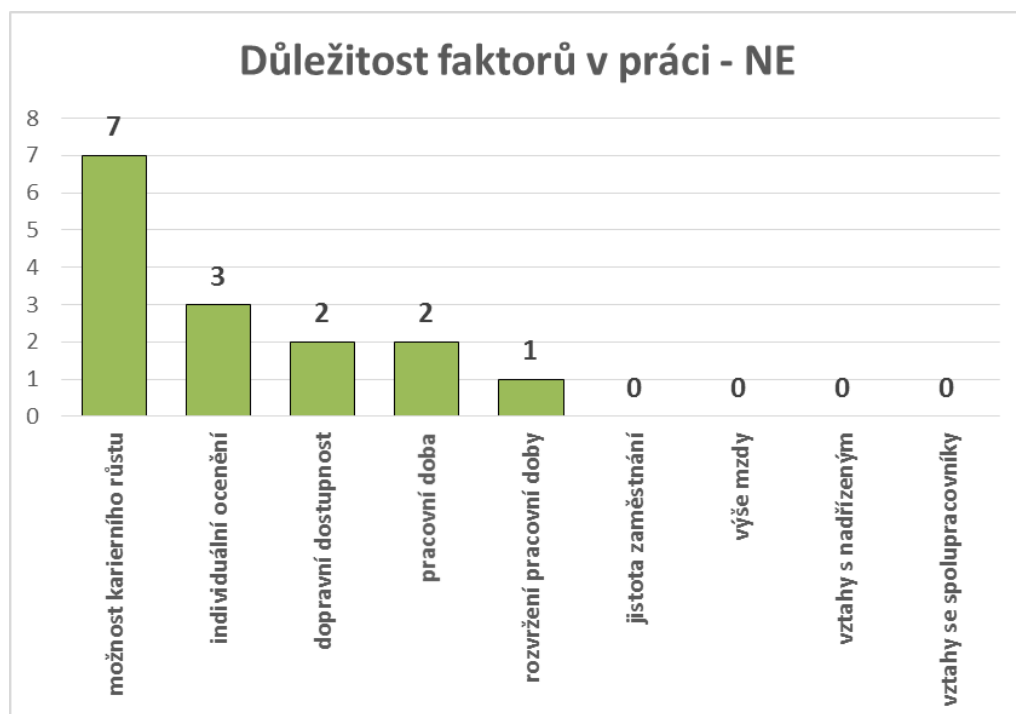
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 43: 5 a více let - Důležitost faktorů v práci - ANO



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 44: 5 a více let - Důležitost faktorů v práci - NE



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci, kteří působí ve společnosti 5 a více let uvedli mezi nejdůležitější pracovní faktory výši mzdy a jistotu zaměstnání, naopak možnost kariérního růstu a individuální ocenění pro ně nejsou podstatné. To poukazuje na skutečnost, že tito zaměstnanci už nemají ambice kariérně růst nebo pracují na dělnických pozicích, na kterých je možnost růstu minimální a chtějí mít jistotu současného zaměstnání.

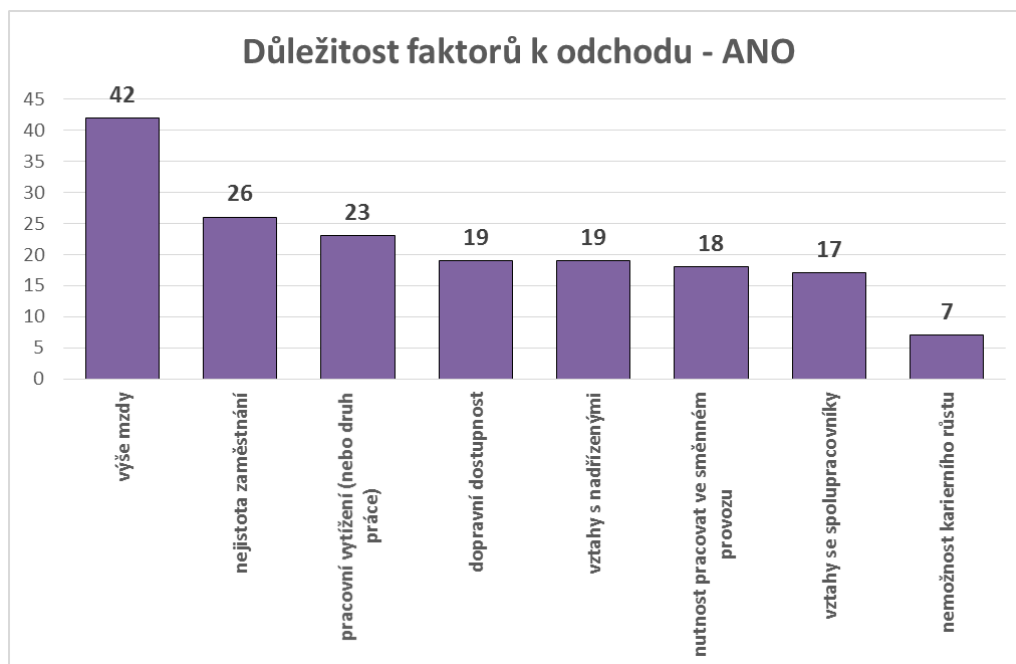
Otázka č. 14 – Které z následujících faktorů by pro Vás mohly být důvodem k zvážení odchodu od současného zaměstnavatele?

Tabulka 25: 5 a více let - Důležitost faktorů k odchodu

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	Celkem
a) Výše mzdy	42	7	2	1	55
b) Nejistota zaměstnání	26	19	7	0	52
c) Vztahy se spolupracovníky	17	14	7	5	43
d) Vztahy s nadřízenými	19	10	9	5	43
e) Dopravní dostupnost	19	10	8	5	42
f) Nemožnost kariérního růstu	7	9	14	11	41
g) Nutnost pracovat ve směnném provozu	18	6	10	10	44
h) Pracovní vytížení (nebo druh práce)	23	9	7	5	44

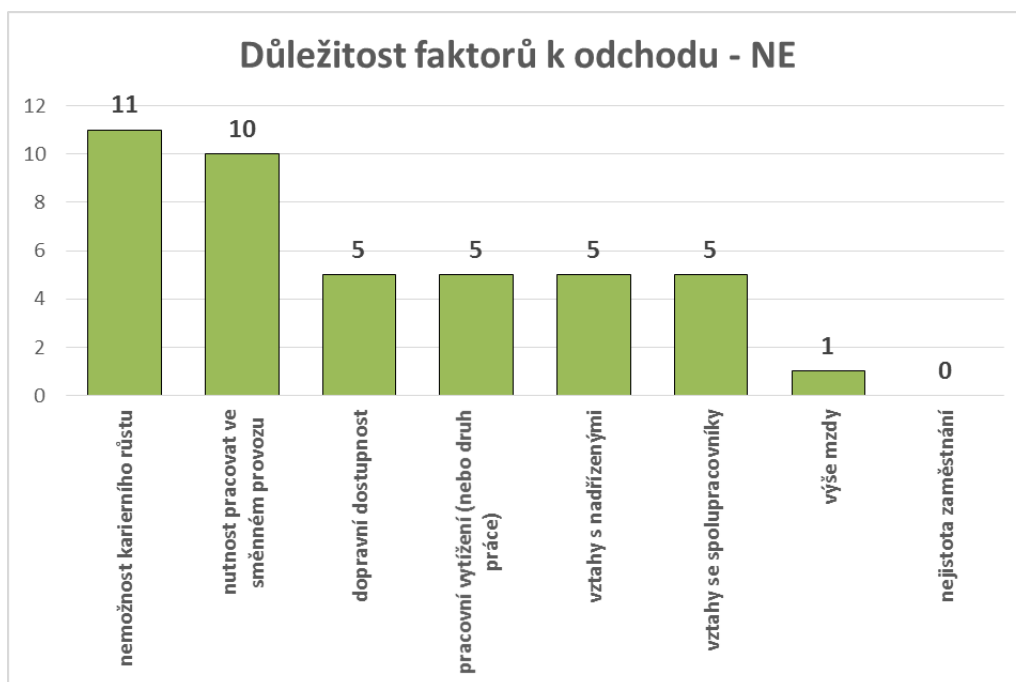
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 45: 5 a více let - Důležitost faktorů k odchodu - ANO



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 46: 5 a více let - Důležitost faktorů k odchodu - NE



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi faktory, které by nejvíce ovlivnily rozhodnutí o možném odchodu ze společnosti, zaměstnanci zařadili výši mzdy a nejistotu zaměstnání, naopak k odchodu by je nevedla nemožnost kariérního růstu a nutnost pracovat ve směnném provozu.

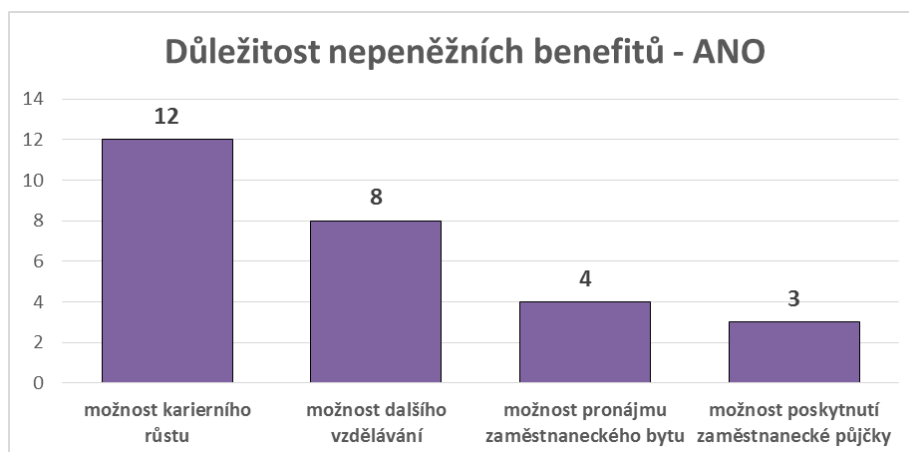
Otázka č. 16 – Jaké nepeněžní benefity (tzn. Srovnatelné výše mzdy) by Vás přesvědčily k dlouhodobému setrvání u zaměstnavatele?

Tabulka 26: 5 a více let - Důležitost nepeněžních benefitů

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	CELKEM
i) Možnost kariérního růstu	12	18	7	11	48
j) Možnost poskytnutí zaměstnanec-ké půjčky	3	7	13	16	39
k) Možnost pronájmu zaměstnanec-kého bytu	4	6	8	20	38
l) Možnost dalšího vzdělávání	8	12	10	13	43

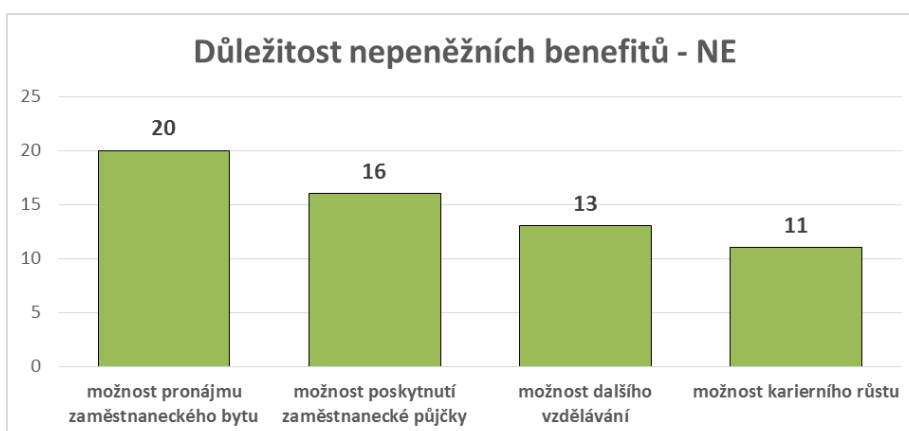
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 47: 5 a více let - Důležitost nepeněžních benefitů – ANO



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 48: 5 a více let - Důležitost nepeněžních benefitů – NE



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nepeněžitě benefity, které by nejvíce vedly k dlouhodobému setrvání ve společnosti, řadí zaměstnanci možnost kariérního růstu a dále se vzdělávat. Na druhou stranu možnost pronájmu zaměstnaneckého bytu a možnost poskytnutí zaměstnanecké půjčky nemají velký vliv na toto rozhodnutí.

Z výsledků tohoto porovnání vyplývá, že odpovědi skupiny 1-4 roky a 5 a více let, jsou dosti podobné ve všech třech otázkách. Pro tyto dlouhodobější zaměstnance jsou důležitými faktory v práci především mzda, jistota práce a pracovní doba. Z těchto důvodů by je ke zvažování odchodu vedla právě nekonkurence schopná výše mzdy, nejistota zaměstnání nebo špatné vztahy se spolupracovníky. Zaměstnanci do jednoho roku vidí jako důležité pracovní faktory především rozvržení pracovní doby a vztahy s nadřízenými a spolupracovníky. K odchodu by je mohla přimět výše mzdy, nejistota zaměstnání nebo nemožnost kariérního růstu.

4.4 Doporučení

Tato kapitola je zaměřena na doporučení pro vedení společnosti MADETA a.s. Doporučení by měla pomoci ke snížení míry fluktuace, zmírnit její dopady a zlepšit fungování společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že ke zlepšení stávajícího stavu by mohlo pomoci zlepšení finančního ohodnocení zaměstnanců, pracovních podmínek, vztahů mezi zaměstnanci, a cílenější zaměření na proces adaptace nových zaměstnanců. Ke zlepšení především vnitřní image společnosti by mohlo pomoci více se věnovat interní komunikaci a PR ve firmě, neboť největší bohatství má podnik v lidech a správná komunikace se zaměstnanci zvyšuje efektivitu jejich práce, motivaci a celkovou spokojenost.

Finanční ohodnocení samozřejmě úzce souvisí i s motivací zaměstnanců. A jak lépe motivovat pracovníky, především ty v dělnických pozicích, k lépe odváděné práci a k setrvání v zaměstnání než vyšším finančním ohodnocením. Většina zaměstnanců ve všech organizacích po celém světě by si přála, aby jejich finanční ohodnocení bylo vyšší. Nebudu zde za každou cenu doporučovat společnosti zvýšení mzdového ohodnocení, neboť plně závisí na jejich finančních možnostech. Nicméně pokud by to bylo z pohledu společnosti uskutečnitelné, zvýšení mezd, především u dělnických pozic, skladníků a řidičů by měla zajisté pozitivní vliv na míru fluktuace a tedy i snížení jejich negativních dopadů. Společnost by se mohla pokusit zaměstnancům nabídnout např. různé mimořádné odměny vázané na plnění pracovních úkolů nad rámec pracovních povinností nebo za návrhy na zlepšení stávajících procesů apod.

Dle výsledku dotazníkového šetření by se společnost měla zamyslet i nad možnostmi zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců. Kvalita prostředí, ve kterém lidé tráví více než třetinu svého pracovního dne, může mít významný vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Společnost by se měla zaměřit na modernizaci pracovního prostředí, snažit se držet hluk a teplotu na přijatelné úrovni a pod hygienickými normami, a v neposlední řadě vytvářet pro zaměstnance příjemné prostředí pro chvíle odpočinku.

V závodě Planá nad Lužnicí s tímto počítají a při výstavbě nových hal a rekonstrukci těch stávajících se snaží využívat ty nejmodernější technologie. Pracovní prostředí vy tak mělo být pro zaměstnance příjemnější a poměr těžké a rutinní práce omezen na nutné minimum.

Více než třetina zaměstnanců závodu také projevila nespokojenost se vztahy mezi kolegy. Tento názor může být zapříčiněn menším zájmem vedoucích pracovníků o své podřízené, částečným přehlížením jejich problémů nebo jejich neřešením. Vzhledem k výsledkům výpočtu míry fluktuace může být ale významným faktorem také fakt, že vedoucí pracovníci mají příliš práce s neustálým zaškolováním nově přicházejících pracovníků, stejně tak jako mohou spory na pracovišti vyvolávat právě tito nově příchozí. Při vysoké míře fluktuace je jak pro vedoucí, tak stávající zaměstnance náročné zajistit kvalitní zaškolení a zapracování nově příchozích při nutnosti plnit běžné pracovní úkoly. I přes uvedené by si ale měli vedoucí pracovníci na své podřízené najít čas, ať už ke zjištění jakým problémům čelí nebo k průběžnému hodnocení jejich práce. K tomuto účelu může vedení závodu realizovat různé ankety nebo dotazníková šetření, avšak nejlepší metodou stále zůstává přímé pozorování a osobní rozhovor, které poskytnou pravdivější informace. Z pohledu dotazníkového šetření by mohlo být pro vedení společnosti zajímavé realizovat pravidelná dotazníková šetření ke spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců a na jejich základě navrhnout potřebné změny.

Jelikož největší fluktuace v závodě je v prvním roce a zejména prvních měsících v zaměstnání, zdá se jako klíčové, aby se vedoucí zaměstnanci zaměřili na proces adaptace nových pracovníků a věnovali mu dostatečný prostor. Napomáhali novým pracovníkům adaptovat se na nové pracoviště a mezi nový kolektiv, pomoci mu se zvládnutím pracovních úkolů, které jsou pro něj nové, zajímat se o jeho pocity z nové práce, diskutovat s ním o tom a být mu nápomocni. Nový pracovník bude cítit, že je o něj zájem, že se mu společnost snaží pomoci se začlenit a tyto okolnosti mají pozitivní dopad na spokojenost a pracovní morálku pracovníka.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nemalé množství dotázaných nepovažuje společnost MADETA a.s. za férového zaměstnavatele. V návaznosti na toto zjištění

vyvstává otázka, co respondenty k tomu závěru vedlo a zda se v negativním pohledu na zaměstnavatele neprojevila i často zmiňovaná nespokojenost s výší mzdy. Nejen pro vedení závodu Planá nad Lužnicí by tedy bylo jistě prospěšné, zaměřit se na tento fakt při dalších personálních aktivitách, ať už ve snaze ke zjištění, jaké konkrétní skutečnosti na zaměstnance negativně působí, případně v rámci nastavení procesů pro zlepšení vnitřní image společnosti.

Cestou ke zlepšení vnitřní image společnosti může být intenzivnější a jasně nastavená interní komunikace, neboť ta patří mezi nástroje pomáhající zvyšovat loajalitu, motivaci a celkovou spokojenost zaměstnanců. Nástrojem pro lepší image společnosti by mohl být direct mail, buď v papírové podobě, nebo v elektronické. Prostřednictvím něj může společnost se zaměstnanci komunikovat nebo mu např. zasílat přání k narozeninám a jiným významným dnům. Velmi oblíbenou formou interní komunikace, kterou by společnost mohla využít, jsou eventy pro zaměstnance. Jedná se o nejrůznější akce. Příkladem takové akce může být uvítání zaměstnanců na recepci závodu novým výrobkem společnosti. Finančně nenáročné a efektivní mohou být např. akce spojené se závodní jídelnou, jeden týden může být věnován zdraví a zdravému stravování, podle toho může být upraven jídelníček. Za pomoci těchto akcí společnost ukazuje, že zaměstnanci jsou pro ni důležití. Také se mohou zlepšovat vztahy a vzájemná interakce mezi zaměstnanci.

Posledním doporučením je vytvoření tzv. „firemního ombudsmana“, který by byl nezájatým „soudcem“, ke kterému by mohli zaměstnanci směřovat své výtky, náměty ke zlepšení apod.

5 Závěr

Ve své práci jsem si stanovil primární cíl, kterým bylo na základě analýzy obecné problematiky fluktuace, spojené s jejím vlivem na řízení lidských zdrojů v organizacích, zjistit míru fluktuace v daném závodě a identifikovat faktory vedoucí k odchodu z organizace. Za pomoci poznatků z teoretické části práce a informací o počtu zaměstnanců v závodě, o počtu zaměstnanců, kteří do závodu přišli, počtu těch, kteří odešli v daném roce a počtu zaměstnanců pracujících v závodě déle než jeden rok jsem vypočítal danou výši míry fluktuace. Výsledek jen potvrdil mé počáteční očekávání vyšší míry fluktuace, které korespondovalo s informacemi od vedení společnosti MADETA. Z hlediska cílů mé práce a vyvození závěrů a doporučení byl tento výsledek pozitivní. Z hlediska fungování závodu Planá nad Lužnicí se ale samozřejmě potvrzení vstupních informací pozitivně vnímat nedá. Taktéž jsem na základě výsledků z dotazníkového šetření v praktické části práce a poznatků týkajících se obecných příčin vedoucích k odchodu z organizací, kterým jsem se věnoval v části teoretické, identifikoval hlavní faktory, které by mohly vést zaměstnance k odchodu ze společnosti MADETA.

Prvním dílčím cílem bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců v závodě a následně podle vyhodnocení tohoto šetření vydat doporučení pro společnost. K tomuto účelu bylo použito dotazníkového šetření, které se týkalo různých aspektů, které by mohly ovlivňovat spokojenost ba naopak nespokojenost zaměstnanců a vést až k případným odchodům ze zaměstnání. Návratnost dotazníku (viz. přílohy) byla poměrně pozitivní, neboť se vrátilo 93 dotazníků ze 140. Výsledky odpovědí ukázali, že zaměstnanci nejsou s některými aspekty práce spokojeni a je zde určitý prostor pro změny a zlepšení ze strany společnosti.

Zaměstnanci jednoznačně nebyli spokojeni se svou mzdou, což v podstatě potvrdilo obecně známý fakt, kdy především na dělnických pozicích panuje ohledně výše mzdy spíše nespokojenost. V prostoru pro návrhy se také několikrát objevil požadavek 13. a 14. platu. Zejména v dnešní době, kdy je nezaměstnanost na minimální úrovni, je ale třeba i tyto hlasy vnímat a snažit se držet mzdu na konkurenceschopné úrovni se zaměstnavateli v regionu nebo shodném oboru činnosti.

Početnější skupina respondentů si taktéž myslí, že na pracovišti nepanují moc dobré vztahy, což může mít dle odpovědí na další otázky dotazníku velký vliv na jejich spokojenost a také na zvažování odchodu od zaměstnavatele. Další problémy se týkaly pracovního prostředí a vnímání společnosti jako férového zaměstnavatele. Společnost by se tedy měla zaměřit na tyto problémy a zjistit příčiny nespokojenosti a pokusit se je vyřešit.

Druhým dílčím cílem bylo vyhodnocení tří otázek dotazníkového šetření, které se týkaly důležitosti faktorů v práci, nepeněžních benefitů, jenž by přesvědčily zaměstnance k dlouhodobějšímu setrvání v zaměstnání a faktorů, které by mohly být důvodem k odchodu ze společnosti. Tyto otázky jsem vyhodnocoval na základě rozdělení respondentů podle délky zaměstnání v závodě Planá nad Lužnicí společnosti MADETA a.s. Z výsledků porovnání vyplynulo, že dlouhodobým zaměstnancům (1-4 roky, 5a více let) záleží především na jistotě práce, pracovní době a samozřejmě výši mzdy. Tento názor se potvrdil i v odpovědích na otázku, co by je přimělo k odchodu ze současného zaměstnání nebo k úvahám o něm, kdy se mezi nejčastějšími odpověďmi opět objevovala nejistota zaměstnání, výše mzdy nebo vztahy se spolupracovníky. Z nepeněžních benefitů respondenti nejčastěji projevili preferenci možnosti kariérního růstu. Zaměstnanci do 1 roku vidí jako důležité faktory v zaměstnání vztahy se spolupracovníky a nadřízenými, rozvržení pracovní doby nebo jistotu zaměstnání. Vliv na zvažování odchodu ze společnosti by u nich mohl mít pocit nejistoty práce, nekonkurence schopná výše mzdy a nemožnost kariérně růst. Z nepeněžních benefitů by se jim zamlouvala možnost pronájmu zaměstnaneckého bytu nebo možnost dalšího vzdělávání a kariérního růstu. Nicméně zaměstnanců do 1 roku bylo z celkového počtu 93 respondentů pouze 8, což může vést k tomu, že data jsou lehce zkreslená.

Mé doporučení pro vedení se týkala především již zmiňovaných problémů. Samozřejmě zlepšení finančního ohodnocení by bylo dobrým řešením, nicméně kdo z nás by nechtěl v zaměstnání lepší finanční ohodnocení a proto je na vedení společnosti, zda má prostředky pro zvýšení mezd. Z pohledu rizikové hladiny míry fluktuace a zvyšující se konkurenci na trhu práce v regionu doporučuji, aby vedení zvážilo navýšení mezd alespoň u dělnických pozic. Dále jsem doporučil, aby se manažeři nebo přímo nadřízení pracovníci více zajímali o své podřízené, chodili mezi ně, zajímali se o jejich problémy a postavení na pracovišti a pomáhali tyto problémy řešit. Pro zlepšení vnitřní image společnosti bylo doporučení týkající se zaměření na interní komunikaci. Dalším návrhem bylo, aby se vedoucí zaměstnanci zaměřili na proces adaptace nových pracovníků a věnovali mu dostatečný prostor. Zaměstnanci taktéž nebyli úplně spokojeni s pracovním prostředím. Mé doporučení bylo, aby společnost pokračovala v modernizaci pracovišť, snažila se držet teplotu a hluk na přijatelné úrovni a vytvořila příjemné zázemí pro čas odpočinku zaměstnanců. Posledním návrhem bylo vytvoření tzv. firemního ombudsmana, člověka, který by měl být nezáujatým „soudcem“ a pomáhal by zaměstnancům řešit různé pracovní problémy apod.

Své návrhy jsem předal vedení společnosti a je už jen na nich, zda a jak tato doporučení využije. Fluktuace se zejména v posledních přibližně dvou letech konjunktury ekonomiky stává čím dál tím významnějším problémem. Na trhu práce je nedostatek, nejen kvalifikované pracovní síly. Problémy s nedostatkem nebo udržením zaměstnanců má tedy většina společností, především těch výrobních, a ani MADETA a.s. není v tomto ohledu výjimkou. MADETA ale tyto problémy vnímá a snaží se je řešit. Věřím tedy, že i za pomoci závěrů a doporučení této práce bude ve svých snahách úspěšná a podaří se jí kvalitní zaměstnance nejen získat, ale i udržet.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4323-3.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1589-6.

JAN ERTL, 2005. *Fluktuace zaměstnanců – jeden z trvalých problémů, který nedává* [online] [vid. 2016-07-03]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html
KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-033-4.

KOUBEK, Josef, 2003. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-080-8.

MEDIAED, 2016. *České firmy přidávají, aby zůstaly konkurenceschopné - MediaEd.cz* [online] [vid. 2016-07-03]. Dostupné z: <http://www.mediaed.cz/blog/posts/11-ceske-firmy-pridavaji-aby-zustaly-konkurenceschopne>

MONSTER, 2014. *Jak snížit fluktuaci zaměstnanců? | Monster.cz* [online] [vid. 2016-06-21]. Dostupné z: <http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>

NOVOTNÁ, Eliška, VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE a FAKULTA MANAGEMENTU, 2014. *Sociologický výzkum pro manažery*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1984-5.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1705-0.

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.

RIS, 2014. *RISY.cz - Trh práce v okresech - Jihočeský kraj* [online] [vid. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/jihocesky-kraj/okresy/hospodarske-prostredi/trh-prace/>

S.R.O, Chilli Production, 2016a. *Historie a současnost / Madeta* [online] [vid. 2016-07-03]. Dostupné z: <http://www.madeta.cz>

S.R.O, Chilli Production, 2016b. *Kde se co vyrábí / Madeta* [online] [vid. 2016-07-03]. Dostupné z: <http://www.madeta.cz>

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-86395-46-3.

VNOUČKOVÁ, Lucie a VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. ISBN 978-80-904645-9-9.

YANFENG, 2016. Planá nad lužnicí. *Yanfeng* [online] [vid. 2016-07-05]. Dostupné z: <https://www.yfai-careers-ce.eu/cz/plana-nad-luznici>

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci společnosti MADETA a.s.,

mé jméno je Aleš Uher a jsem studentem Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty managementu. V současné době pracuji na své bakalářské práci na téma *Fluktuace zaměstnanců v podnikové praxi*. Proto bych Vás chtěl požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Tento dotazník je zcela anonymní a poslouží výhradně pro účely týkající se praktické části mé práce.

Děkuji Vám za spolupráci a čas, který jste věnoval/a vyplnění dotazníku.

Uher Aleš

Kontakt: Uher.A@seznam.cz

Instrukce pro vyplnění dotazníku: Zakroužkujte Vámi zvolenou odpověď.

1) Jaká je kategorie Vašeho pracovního zařazení?

- a) dělník / dělnice
- b) THP

2) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

3) Jaký je Váš věk?

- a) do 20
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 51 a více

4) Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen/a
- c) střední s maturitou
- d) vysokoškolské

5) Jak dlouho pracujete ve společnosti MADETA a.s.?

- a) do 1 roku
- b) 1 - 4 roky
- c) 5 a více let

6) Které z následujících faktorů jsou pro Vás v práci důležité?

(zvolte jednu z odpovědí u každé otázky)

- | | | | | |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| a) Výše mzdy | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| b) Jistota zaměstnání | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| c) Rozvržení pracovní doby | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| d) Dopravní dostupnost | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| e) Vztahy s nadřízenými | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| f) Vztahy se spolupracovníky | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| g) Individuální ocenění | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| h) Pracovní doba | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| i) Možnost kariérního růstu | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |

7) Jste spokojen/a s výší Vaší základní mzdy?

(s ohledem na výši mezd na srovnatelných pozicích v daném oboru a regionu)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

8) Jste spokojen/a s rozvržením Vaší pracovní doby? (práce na směny, časové rozvržení směn)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

9) Myslíte si, že na Vašem pracovišti jsou mezi spolupracovníky dobré vztahy?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10) Jste spokojen/a se vztahy, které máte se svými nadřízenými?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

11) Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve kterém pracujete (teplota, hluk, osvětlení, zápach, atd.)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12) Vnímáte MADETA a.s. jako férového zaměstnavatele

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

13) Jste se svým zaměstnáním celkově spokojen/a?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14) Které z následujících faktorů by pro Vás mohli být důvodem ke zvažování odchodu od současného zaměstnavatele? (zvolte jednu z odpovědí u každé otázky)

- | | | | | |
|--|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| a) Výše mzdy | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| b) Nejistota zaměstnání | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| c) Vztahy se spolupracovníky | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| d) Vztahy s nadřízenými | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| e) Dopravní dostupnost | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| f) Nemožnost kariérního postupu | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| g) Nutnost pracovat ve směnném provozu | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| h) Pracovní vytížení (nebo druh práce) | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |

15) Zvažujete odchod od současného zaměstnavatele

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16) Jaké nepeněžní benefity (tzn. kromě srovnatelné výše mzdy) by Vás přesvědčili k dlouhodobému setrvání u zaměstnavatele:

- | | | | | |
|--|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| a) Možnost kariérního růstu | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| b) Možnost poskytnutí zaměstnanecké půjčky | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| c) Možnost pronájmu zaměstnaneckého bytu | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |
| d) Možnost dalšího vzdělávání | ☐ ano | ☐ spíše ano | ☐ spíše ne | ☐ ne |

Pokud Vás napadají nějaké další benefity nebo faktory, prosím doplňte:
