

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2018

Kateřina Bičáková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Hlavní specializace: Management
Vedlejší specializace: Personální management



Název diplomové práce:

**Analýza příčin fluktuace zaměstnanců
ve výrobním podniku**

Autorka diplomové práce: Bc. Kateřina Bičáková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza příčin fluktuace zaměstnanců ve výrobním podniku“

vypracovala samostatně s využitím literatury a informací, na něž odkazuji.

V Praze dne 5. srpna 2018

Kateřina Bičáková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní PhDr. Marcele Palíškové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost a ochotu při zpracování diplomové práce.

Mé díky dále patří vedení společnosti XY za poskytnutí cenných informací a za cennou pomoc při provádění výzkumu.

V neposlední řadě také děkuji zaměstnancům výrobní společnosti, kteří se na výzkumu podíleli.

Název diplomové práce:

Analýza příčin fluktuace zaměstnanců ve výrobním podniku

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je analýza příčin fluktuace zaměstnanců ve vybraném výrobním podniku. Na základě získaných informací a poznatků jsou identifikovány hlavní příčiny fluktuace. Přínos práce tedy spočívá jak v identifikaci hlavních příčin, tak zejména ve specifikaci konkrétních nápravných opatření, která by pomohla snížit aktuální míru fluktuace

První část této práce je teoretická a je zaměřena na dvě oblasti – fluktuace zaměstnanců a pracovní spokojenosti, která s mírou fluktuace velice úzce souvisí. Podkladem pro empirickou část je především analýza interních materiálů společnosti v podobě výstupních pohovorů se zaměstnanci. Dále je provedeno dotazníkové šetření ve spolupráci s náhodně vybranými stávajícími zaměstnanci společnosti. Dotazníkové šetření je zaměřeno na aktuální úroveň spokojenosti pracovníků. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o výrobní podnik a pracovníci výroby tedy značně převažují nad administrativními, bude empirická část zaměřena pouze na míru fluktuace pracovníků ve výrobě.

Klíčová slova:

Lidské zdroje, fluktuace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, výrobní společnost, zaměstnanec

Title of the Diploma Thesis:

The analysis of causes of the employee turnover in a production company

Abstract:

The goal of this diploma thesis is to analyse the causes of the employee turnover in a selected production company. Main causes of employee turnover are identified on the basis of gained pieces of information and knowledge. The contribution of this thesis consists not only in identification of main causes of employee turnover, but also in suggestion of specific recommendations that can help to eliminate these causes.

First part of this diploma thesis deals with theory and focus on two topics - employee turnover as well as on employee satisfaction, which is very closely related to the employee turnover rate. The basis for the empirical part are the analysis of the internal company materials, especially the exit interviews. The next phase consists of questionnaire in cooperation with randomly selected employees of the company. The questionnaire is focused on the current level of employee satisfaction. Because of the fact that we are talking about manufacturing company and there are much more production workers than administrative, the empirical part will be focused only on the turnover rate of the workers in production.

Key words:

Human resources, employee turnover, employee satisfaction, manufacturing company, employee

Obsah

Úvod.....	10
I. Teoretická část	12
1. Fluktuace zaměstnanců	13
2. Měření fluktuace	14
3. Faktory ovlivňující míru fluktuace	17
3.1. Demografické faktory	20
3.2. Pracovní faktory.....	20
3.3. Subjektivní faktory	21
3.4. Další faktory	21
3.5. Nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců dle aktuálních výzkumů.....	23
4. Pracovní spokojenost	24
4.1. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	24
4.1.1. Vnější faktory.....	25
4.1.2. Vnitřní faktory.....	26
4.2. Vztah pracovní spokojenosti a fluktuace	27
4.3. Výzkumy v oblasti pracovní spokojenosti.....	28
5. Metody zjišťování příčin odchodů zaměstnanců	29
6. Dopady fluktuace zaměstnanců na společnost.....	30
6.1. Náklady vyvolané odchodem pracovníka.....	30
6.2. Pozitivní aspekty fluktuace	33
7. Nástroje řízení a eliminace fluktuace.....	34

II. Praktická část	37
8. Představení společnosti XY	38
8.1. Organizační struktura výrobního závodu.....	39
8.2. Odměňování pracovníků ve společnosti XY	41
9. Míra nezaměstnanosti v Kutnohorském okrese mezi roky 2010 – 2017	42
10. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY mezi roky 2010 – 2017	44
10.1. Celková, dobrovolná a nedobrovolná míra fluktuace	45
10.2. Míra přežití zaměstnanců.....	47
10.3. Porovnání vývoje průměrné roční míry nezaměstnanosti v okrese Kutná Hora s vývojem míry dobrovolné fluktuace ve společnosti XY	48
11. Analýza výstupních pohovorů za rok 2017.....	49
12. Analýza spokojenosti zaměstnanců na základě dotazníkové šetření	55
12.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	57
12.2. Finanční ohodnocení.....	60
12.3. Systém benefitů.....	62
12.4. Vztahy na pracovišti	65
12.4.1. Vztah s nadřízeným	65
12.4.2. Vztahy s kolegy	66
12.5. Pracovní podmínky	69
12.6. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	72
12.7. Možnosti vzdělávání a kariérního růstu.....	75
12.8. Ostatní hodnocené aspekty	77
12.9. Loajalita	79

13. Shrnutí výsledků analýzy výstupních pohovorů a dotazníkového šetření	80
Závěr	83
Seznam obrázků	86
Seznam grafů	87
Seznam tabulek	89
Použitá literatura	90
Přílohy	95

Úvod

Otázka fluktuace zaměstnanců si získává stále větší pozornost a její řešení se postupem času stalo nedílnou součástí každého podniku. Určitá míra fluktuace ve společnosti je nevyhnutelná a v některých případech dokonce žádoucí. Příchod nových zaměstnanců přináší nový úhel pohledu, zkušenosti z jiných společností a společnost se tak rozvíjí a neztrácí svou konkurenceschopnost. Není tedy namístě fluktuaci vnímat a priori jako negativní záležitost. Na druhou stranu vysoká úroveň fluktuace může pro společnost znamenat hrozbu nejen v podobě rostoucích nákladů na nábor a zaškolení nových zaměstnanců, ale může mít také negativní dopad v podobě odlivu know-how ze společnosti či negativního vnímání společnosti veřejností (Britt & Jex, 2014). Je tedy nutné sledovat vývoj míry fluktuace a současně tento vývoj analyzovat.

Významným faktorem, který ovlivňuje fluktuaci, je spokojenost zaměstnanců. Pracovní nespokojenost se projevuje především ztrátou zájmu o vykonávání činnosti, což v určitých případech vyústí až v odchod ze společnosti (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003). Také Mobleyho model z roku 1977 poukazuje na pozitivní vztah mezi pracovní nespokojeností a mírou fluktuace zaměstnanců ve společnosti. Nespokojenost zaměstnance je zde vnímána jako počátek rozhodování zaměstnance o změně stávajícího zaměstnání. V momentě, kdy zaměstnanec vyhodnotí, že je v současném zaměstnání nespokojený, začne zvažovat, zda by byl úspěšný při hledání nového pracovního uplatnění (Mobley, 1977, in Britt & Jex, 2014). V současné době, kdy míra nezaměstnanosti podle MPSV klesla pod 4 %, (MPSV, 2018) je pro spoustu zaměstnanců velice jednoduché najít si jinou adekvátní práci, a to mnohdy i s lepšími platovými podmínkami.

Společnost, kterou jsem si pro svou diplomovou práci vybrala, je významný zaměstnavatel ve svém regionu a historicky se s dobrovolným odchodem svých zaměstnanců v podstatě nepotýkala. Dokonce by se dalo říci, že zaměstnanci odcházeli pouze nedobrovolně, nikoliv z vlastního rozhodnutí. S postupem času však docházelo ke zhoršování situace, a to zejména u pracovníků ve výrobě. **Cílem diplomové práce** je analýza míry fluktuace zaměstnanců v konkrétním výrobním podniku a identifikace hlavních příčin dobrovolných odchodů zaměstnanců ze společnosti, na základě kterých budou následně formulovány návrhy a doporučení směřující ke zlepšení situace. Praktická část je zaměřena zejména na pracovníky ve výrobě, kde je míra fluktuace nejvyšší. **Hlavní přínos práce** tedy spočívá nejen v analýze vývoje fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY a jejího porovnání s vývojem průměrné nezaměstnanosti v okrese, ale zejména v identifikaci příčin dobrovolné fluktuace zaměstnanců včetně formulování doporučení směřujících ke zlepšení aktuální situace, s ohledem na reálné možnosti společnosti XY. K dosažení cílů práce jsem použila následující metody: analýza interních materiálů, analýza výstupních pohovorů za rok 2017 a dotazníkové šetření, které

je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců, kterou považuji za klíčový faktor ovlivňující fluktuaci.

V rámci praktické části jsou ověřovány **následující hypotézy:**

H1: Vývoj míry dobrovolné fluktuace ve společnosti XY koresponduje s vývojem průměrné roční míry nezaměstnanosti v okrese Kutná Hora.

H2: Nejčastější příčinou odchodu je nedostačující finanční ohodnocení zaměstnanců.

H3: Zaměstnanci společnosti XY jsou na základě výpočtu výsledného hodnocení nejvíce nespokojeni s finančním ohodnocením.

V důsledku obsáhlosti tématu a mnoha různých příčin fluktuace zaměstnanců podotýkám, že se v diplomové práci zabírám pouze příčinami, které společnost může nějakým způsobem ovlivnit. Makroekonomické identity a další externí faktory, vyjímaje vývoj míry nezaměstnanosti, jsou zcela opomenuty.

I. Teoretická část

1. Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců je velice aktuální téma pro většinu společností. Samotné slovo „fluktuace“ je původem z latiny a vychází ze slovesa *fluctuare*, což v překladu znamená houpat se na vlnách (Wikipedie, 2017). Pokud bychom zadali pojem „fluktuace“ do internetového vyhledavače, první definice, kterou uvidíme, je následující: „*Fluktuace zaměstnanců (Employee Turnover) je obrat pracovníků v organizaci nebo firmě.*“ (Management Mania, cit. 01.29.2018). Tyto definice jsou však velice obecné a vágní pro potřeby diplomové práce, a proto se zaměřím na odbornou literaturu a názory různých autorů.

V odborné literatuře se setkáme s mnoha definicemi, kterými autoři vysvětlují pojem „fluktuace zaměstnanců“. Ve většině případů se však jejich názory liší. S nejširším pojetím fluktuace přichází Armstrong (2007) ve své knize Řízení lidských zdrojů. Zde uvádí, že pojem „fluktuace“ bývá často chybně používán jako vyjádření pohybu zaměstnanců směrem z organizace. Toto pojetí je však dle jeho názoru chybné. Fluktuaci zaměstnanců chápe jako obousměrný pohyb, tedy pohyb zaměstnanců nejen z organizace, ale také do organizace. V případě pohybu pouze z organizace hovoří Armstrong o odchodu zaměstnanců. Štikar et al. (2003) definují fluktuaci jako pohyb pracovníků z organizace, ke kterému dochází na základě vlastního rozhodnutí či rozhodnutí organizace. S nejužším pojetím se setkáme u Milkowiche a Boudreaux (1993, s. 39), kteří fluktuaci vymezili jako „*odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.*“

Fluktuaci je možné dělit podle několika hledisek. Armstrong a Taylor (2015) hovoří o dobrovolných a nedobrovolných odchodech zaměstnanců. **Dobrovolná fluktuace** nastává v okamžiku, kdy se zaměstnanec rozhodne sám, z vlastní vůle, ukončit pracovní poměr. Důvodů, které ho k tomu vedou, může být hned několik. Například nespokojenost s pracovními podmínkami, s platovými podmínkami, nevyhovující firemní kultura či špatné mezilidské vztahy. Naproti tomu pak máme **fluktuaci nedobrovolnou**, kdy zaměstnanec odchází z rozhodnutí společnosti. Může se ale jednat i odchod zaměstnance do důchodu či pozbytí pracovní způsobilosti.

V této práci se budu nejprve zabývat celkovou fluktuací, která je chápána jako odchod zaměstnanců ze společnosti. Dále se pak detailněji zaměřím na dobrovolnou fluktuaci a analýzu jejích příčin.

2. Měření fluktuace

Měření fluktuace má svůj nesporný význam nejen při prognózování nabídky práce, ale také při analýze počtu odcházejících pracovníků a příčin jejich odchodů. Na základě této analýzy se pak může společnost rozhodovat o dalších krocích, kterými by mohla stabilizovat své dosavadní zaměstnance (Armstrong & Taylor, 2015). Některé společnosti mají míru fluktuace dokonce zakomponovanou ve svých organizačních cílech a její hodnoty pak mohou používat i jako deklaraci svého úspěchu. Armstrong (2007, s. 315) uvádí také výrok dle CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), že: *„Odchody pracovníků mohou být důsledkem negativních postojů k práci, malé spokojenosti a možností bez problémů najít náhradní zaměstnání jinde, tj. situaci na trhu práce. Na druhé straně jsou odchody zcela normální součástí fungování organizace, a i když nadměrná míra odchodů může být dysfunkčním jevem, určitou úroveň fluktuace lze očekávat a ta může být dokonce pro organizaci prospěšná.“*

Nyní se podíváme již na samotné měření fluktuace zaměstnanců. Metod, jak fluktuaci měřit, je více. Určitým základem je měření **míry fluktuace** neboli také **míry odchodů**, o které hovoří Armstrong a Taylor (2015). Dále je možné měřit intenzitu odchodů, index stability či míru odchodů nových pracovníků. Níže uvádím základní vzorec pro výpočet míry fluktuace, který uvádí Armstrong a Taylor (2015) ve své knize.

$$\text{Míra odchodů zaměstnanců} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných prac. poměrů za 1 období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \times 100$$

Tento ukazatel míry fluktuace je v praxi nejpoužívanější a je velice jednoduché ho aplikovat. Každá společnost by si však měla uvědomit, že z výše uvedeného výpočtu nelze zjistit žádné informace, které by vypovídaly o struktuře zaměstnanců, kteří ze společnosti odcházejí. Strukturou je zde myšlena například pracovní pozice, počet let strávených ve společnosti či oddělení, ze kterého zaměstnanci odcházejí. Tyto informace však mohou být klíčové pro další analýzu, zejména pak pro zjištění příčin a navržnutí nápravných opatření.

Jaká je optimální výsledná hodnota tohoto ukazatele? To je další otázka, kterou by se každá společnost měla zabývat. Neexistuje na ní však jednoznačná odpověď. Míra fluktuace, která je nejčastěji uváděna a je považována za doporučenou, se pohybuje v rozmezí 5 – 7 %. Tato míra fluktuace by měla údajně eliminovat negativní dopady a naopak zesilovat ty pozitivní. Průměrná míra fluktuace však byla v roce 2014 přibližně na úrovni 15 % (Personalista, 2014). Také společnost PWC ve svém výzkumu HR Controlling v roce 2007 uvedla, že mediánová hodnota celkové fluktuace v České republice se pohybuje na úrovni 14,8 % (FinExpert, 2007). Doporučená míra fluktuace zaměstnanců je tedy mnohem nižší než ta skutečná. Zde je potřeba si říci, že pro každý business a společnost je optimální míra fluktuace jiná, nelze jí tedy takto obecně generalizovat na všechny podniky.

Existují firmy, které mají míru fluktuace pod 10 %, ale i firmy, kde je míra fluktuace 30 % a více. Údaje se liší zejména napříč jednotlivými odvětvími. Je důležité, aby si každá společnost stanovila takovou míru fluktuace, která je pro ni přijatelná, a té se snažila dosáhnout.

V článku „Fluktuace bez závoje“ je velmi hezky formulovaná myšlenka, která se týká právě otázky ideální hodnoty míry fluktuace. Uvádí, že stěžejní není hodnota fluktuace jako taková, ale samotná skutečnost, jak společnost míru fluktuace vnímá. *„Vnímá-li firma, že má vysokou fluktuaci, je to problém. Pokud fluktuaci jako problém necítí, pak jakkoliv veliká hodnoty míry fluktuace problémem není. Někdy firma potřebuje rychle změnit své zaměření, nebo posílit svoji firemní kulturu v žádoucím směru o nové prvky a podobně. Pak i číselně vysoká, avšak usměrňovaná fluktuace není problémem. A naopak: cítí-li firma, že odchodem dvou pracovníků ze sta se děje něco hrozného, asi k tomu má dobré důvody. A pak tato, i když číselně miniaturní fluktuace, skutečným problémem je.“* (Hájek, 2012).

Vzorec pro výpočet míry fluktuace, který byl uveden výše, lze dále mírně modifikovat. Společnost PWC ve svém výzkumu HR Controlling uvádí výpočet dobrovolné a nedobrovolné míry fluktuace. K dobrovolné fluktuaci dochází v případě, že se pracovník sám rozhodne ukončit pracovní poměr. Výpočet dobrovolné fluktuace tedy počítá pouze s pracovníky, kteří ze společnosti odcházejí z vlastní pohnutky. Samotný vzorec pak vypadá takto (PWC, 2013):

$$\text{Míra dobrovolné fluktuace} = \frac{\text{celkový počet dobrovolně rozvázaných prac. poměrů}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \times 100$$

Jak jsem již zmínila, společnosti by neměly zůstat pouze u výpočtu míry fluktuace, ale měly by se zaměřit na hlubší analýzu problému s využitím dalších výpočtů. Armstrong a Taylor (2015) uvádí jako doplňující výpočty míru přežití a index stability. **Míra přežití** je ukazatel, který dělí počet pracovníků, kteří byli získáni v určitém období, počtem pracovníků, kteří jsou po uplynutí určitého období stále ve společnosti. Například si představme, že jsme do společnosti přijali 6 nových absolventů. Pokud jsou po dvou letech ve společnosti pouze 3, je míra přežití 50 %.

$$\text{Míra přežití} = \frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří zůstali ve společnosti určitou dobu}}{\text{celkový počet zaměstnanců, kteří byli přijati v daném roce}} \times 100$$

Dalším ukazatelem dle Armstronga a Taylora (2015) je **index stability**, který vypovídá o tendenci dlouholetých pracovníků zůstat ve společnosti. Výpočet je následující:

$$Index\ stability = \frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnání ve společnosti}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

Společnosti se mohou zaměřit také na výpočet **míry fluktuace nově přijatých zaměstnanců** (v anglickém jazyce označované jako Newhire turnover). Výsledné procento vypovídá o skutečnosti, kolik nově přijatých pracovníků opustilo společnost během prvního roku. Perioda může být libovolně dlouhá. Některé společnosti se soustředí na tříměsíční zkušební dobu, jiné zase na období dvou let. Velkou výhodou ukazatele je, že nám poskytuje informace ohledně efektivity výběrového řízení a následné adaptace pracovníků. Výpočet pak vypadá následovně (Workable, cit. 02. 10. 2018)

$$Newhire\ turnover = \frac{\text{počet pracovníků odcházejících během prvního roku}}{\text{počet nově přijatých pracovníků}} \times 100$$

3. Faktory ovlivňující míru fluktuace

Faktorů ovlivňujících míru fluktuace zaměstnanců je nespočetné množství. Tyto faktory se dají rozdělit podle toho, zda jsou či nejsou společností ovlivnitelné. Fluktuace může mít, jak již bylo řečeno, původ na straně zaměstnance, zaměstnavatele či ve vnějším prostředí. Pokud se zaměstnanec rozhodne změnit místo bydliště kvůli rodině nebo se žena rozhodne jít na mateřskou, jedná se o faktory, které společnost ovlivnit nemůže. Těmto faktorům říkáme **faktory přetažení** (pull factors). Je však velké množství jiných faktorů, které zaměstnavatel ovlivnit může. Těmto faktorům říkáme **faktory vytlačení**, anglicky také push factors (Branham, 2009).

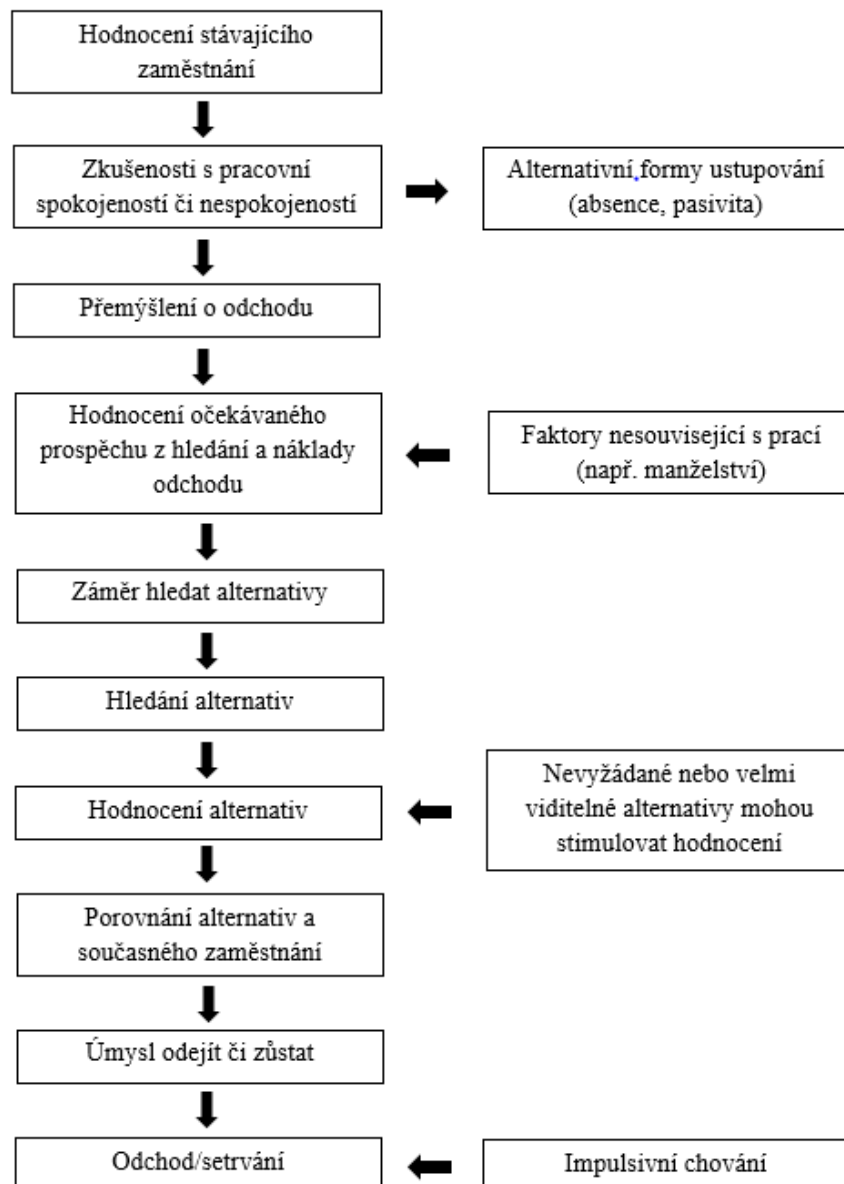
V souvislosti s fluktuací zaměstnanců se také často setkáváme s názorem, že již před samotným odchodem zaměstnance probíhá určitý proces, který pracovníka nakonec dovede k finálnímu rozhodnutí společnost opustit. Sousa-Poza a Henneberger (2004) ve své studii hovoří o „úvahách o odchodu“ v angličtině uváděno jako „turnover intentions“, které reflektují pravděpodobnost, že zaměstnanec změni práci v určitém časovém horizontu. Mezi úvahami o odchodu a následným skutečným odchodem ze společnosti existuje úzký vztah, což znamená, že na základě těchto úvah můžeme poměrně dobře předvídat následný skutečný počet odchodů. Ne vždy však zaměstnanec, který o odchodu uvažuje, skutečně odejde.

Jedním z nejznámějších modelů zabývajících se etapami, kterými zaměstnanec prochází od momentu, kdy začne uvažovat o odchodu, až po definitivní rozhodnutí společnost opustit, je **Mobleyho model** z roku 1977 (viz obrázek 3.1), o kterém jsem se již krátce zmínila v úvodu. Tento model deklaruje, jak složité a komplexní je rozhodování zaměstnance podnik opustit, a vysvětluje celý proces krok po kroku.

Na začátku celého procesu zaměstnanec hodnotí svou spokojenost či nespokojenost se stávajícím zaměstnáním. Pokud zaměstnanec pociťuje nespokojenost, s největší pravděpodobností začne uvažovat o odchodu ze společnosti. Jsou však i další možnosti, jak svou nespokojenost může vyjadřovat. Jedná se například o sníženou aktivitu či častější absenci v práci. Pokud nespokojený zaměstnanec začne skutečně uvažovat o odchodu ze stávajícího zaměstnání, začne hodnotit nejen to, zda bude úspěšný při hledání nového uplatnění, ale také náklady, které by mu změna zaměstnání přinesla. Pokud zaměstnanec vyhodnotí, že je schopen si najít jinou práci a dokáže se vypořádat se vzniklými náklady, započne samotný proces hledání. V této fázi může dojít ke dvěma situacím. V první z nich se dotyčnému nepodaří najít odpovídající pracovní uplatnění a rozhodne se tedy ve stávající společnosti zůstat. V opačném případě se mu vhodné pracovní uplatnění najít podaří a začne veškeré možné alternativy hodnotit. Zde se může stát, že žádná z vybraných alternativ nakonec nepřevýší aktuální zaměstnání a dotyčný se nakonec ve stávající společnosti zůstane. Další možností je, že zaměstnanec úplně opustí trh práce a zůstane například doma nebo založí své vlastní podnikání (Britt & Jex, 2014).

Pracovník ale také může najít jednu či dokonce více vhodných alternativ, které se mu zdají být zajímavější než jeho aktuální zaměstnání. Ani v tuto chvíli však stále není jasné, zda pracovník skutečně opustí svého stávajícího zaměstnavatele, stále totiž probíhá proces rozhodování. Někteří jedinci mohou být averzní ke změně zaměstnání a nakonec i přes možnost lepšího uplatnění zůstanou (Britt & Jex, 2014).

Obrázek 3.1: Mobleyho model



Zdroj: Mobley (1977), in Britt & Jex (2014).

Podobnou problematikou se zabývá také Branham (2009), který v souvislosti s fluktuací hovoří o **procesu odcizení**. Tento proces bývá ve většině případů odstartován konkrétní zlomovou událostí, v návaznosti na kterou začne zaměstnanec přemýšlet o své loajalitě vůči společnosti a dalším setrvání. Takovou zlomovou událostí může být například opomenutí zaměstnance při povyšování či zjištění, že práce, kterou zaměstnanec vykonává, nesplňuje jeho očekávání. Mezi prvotním odcizením a samotným odchodem zaměstnanec ze společnosti existuje několik fází a celý tento proces může trvat i několik měsíců či let. V rámci procesu můžeme rozlišovat dvě období. První období trvá do bodu čtyři, tedy *snažení se o změnu*. V tomto období je v silách nadřazeného zvrátit další průběh a přitáhnout zaměstnance zpět na stranu společnosti. V momentě, kdy se zaměstnanec nachází ve druhém období odcizení, které započne *rozhodnutím odejít ze společnosti*, je již velmi malá šance zvrátit další průběh a zaměstnance znovu získat. Je proto velice důležité, aby manažeři měli oči otevřené a sledovali veškeré možné události a aspekty, které mohou odstartovat proces odcizení, a rozpoznali jej ještě v momentě, kdy je v jejich silách průběh ovlivnit.

Mnoho manažerů je však natolik zaneprázdněno svými pracovními povinnostmi, že si signálů vyjadřujících odcizení zaměstnance všimnou příliš pozdě a již není v jejich silách cokoli napravit. Signály, které vyjadřují odcizení zaměstnance, jsou například častá absence, negativní chování či nedochvilnost.

Proces odcizení je rozpracován do celkem **13 kroků, které na sebe vzájemně navazují** (Branham, 2009, s. 25):

1. Zaměstnanec je nadšený z nového zaměstnání.
2. Začíná pochybovat, zda přijetí nabídky bylo správné rozhodnutí.
3. Přemýšlí nad odchodem ze společnosti.
4. Snaží se něco změnit.
5. Rozhoduje se odejít.
6. Přemýšlí o nákladech spojených s odchodem.
7. Hledá nové zaměstnání - pasivně.
8. Přípravuje se na aktivní hledání.
9. Hledá nové zaměstnání - aktivně.
10. Dostává nabídku nového zaměstnání.
11. Přechází k jinému zaměstnavateli.
12. Odchází i přesto, že nenašel nové zaměstnání.
13. Zůstává, ale odcizuje se.

Dle výzkumu Gallup Organization je 75 % amerických pracovníků odcizených a 15 % dokonce aktivně odcizených. Aktivně odcizení zaměstnanci si stěžují, mají častější nehody či dokonce kradou. Tyto zaměstnance je většinou lepší nechat odejít, než se snažit je motivovat (Branham, 2009).

Nyní se zaměřím již na samotné příčiny fluktuace. Sousa-Poza a Henneberger (2004) rozdělují příčiny fluktuace do tří základních kategorií. První kategorie se týká demografických faktorů, kam spadá věk a pohlaví zaměstnance, jeho rodinný stav a dosažené vzdělání. Další kategorií jsou faktory, které souvisejí s prací samotnou. V této souvislosti můžeme uvést finanční ohodnocení zaměstnance, pracovní dobu, pracovní podmínky či firemní benefity. Poslední kategorií jsou subjektivní faktory, kam spadá pracovní spokojenost, závazek vůči společnosti, jistota zaměstnání nebo také možnosti na trhu práce.

3.1. Demografické faktory

Mezi demografické faktory patří například věk zaměstnance, pohlaví, dále také nejvyšší dosažené vzdělání a rodinný stav. Sousa-Poza a Henneberger (2004) ve svém výzkumu shrnují vliv jednotlivých faktorů na fluktuaci. Pokud bychom porovnali tendence ke změně zaměstnavatele podle pohlaví, je prokazatelné, že ženy mají tyto tendence nižší. Uvedená skutečnost může vyplývat z faktu, že ženy jsou v práci obecně spokojenější než muži (Blanchflower & Oswald, 2004). S rostoucím věkem se snižuje pravděpodobnost změny stávajícího zaměstnání. Čím je zaměstnanec starší, tím nižší je návratnost nákladů, které by byly na změnu zaměstnání vynaloženy (Pácl, cit. 02. 12. 2018).

3.2. Pracovní faktory

Mezi pracovní faktory autoři řadí finanční ohodnocení, pracovní dobu, členství v odborových organizacích či také sociální benefity, flexibilní pracovní dobu a vyhlídky na povýšení či velikost firmy. V případě finančního ohodnocení bylo zjištěno, že čím vyšší má zaměstnanec mzdu, tím méně je pravděpodobné, že společnost dobrovolně opustí. Tedy čím lépe je pracovník ohodnocen, tím těžší by pro něj bylo najít finančně odpovídající pracovní uplatnění (Galizzi & Lang, 1998). Zkrácená pracovní doba může fluktuaci zaměstnanců ovlivňovat negativně. Čím méně zaměstnanec pracuje, tím méně je do společnosti integrovaný a flukuační tendence se mohou zvyšovat (Sousa-Poza & Henneberger, 2004). Někteří autoři však naopak uvádějí, že kratší pracovní doba může přispívat k větší spokojenosti zaměstnance, a tím pádem k nižší fluktuaci (Wotruba, 1990). Zaměstnanci, kteří pracují na zkrácený úvazek, mají více volného času, který mohou trávit libovolně například s rodinou či sportem. Kathleen Barker (1993), jejíž studie byla zaměřena zejména na ženy, hovoří také o větší spokojenosti žen pracujících na zkrácený úvazek.

3.3. Subjektivní faktory

Mezi subjektivní faktory lze řadit spokojenost v práci, jistotu práce či závazek vůči společnosti. Dle autorů Sousa-Poza a Henneberger (2004) se dokonce jedná o nejvýznamnější faktory, které fluktuaci ovlivňují. Jejich vzájemný vztah je negativní, což znamená, že čím více jsou zaměstnanci v práci spokojeni, či čím větší závazek vůči společnosti zaměstnanci vykazují, tím nižší jsou jejich fluktuační tendence. Tématu pracovní spokojenosti bude vzhledem k jeho obsáhlosti a důležitosti věnována samostatná kapitola.

3.4. Další faktory

Někteří autoři ve svých studiích uvádějí další aspekty, které mohou ovlivňovat míru fluktuace zaměstnanců ve společnosti. Nelze pro ně však využít výše uvedené kategorie a z toho důvodu jsou uvedeny níže samostatně.

Určitý vliv na míru fluktuace má **podpora ze strany nadřízeného či organizace**. Dle Maertze, Griffetha, Campbella a Allena (2007) jsou tyto faktory dokonce důležitější, než se doposud myslelo. Podpora přímého nadřízeného má pozitivní vliv na budování důvěry mezi zaměstnancem a společností (Zhang, Tsui, Song, Li & Jia, 2008). Zaostávat by nemělo ani personální oddělení. Studie Allena, Shorea a Griffetha (2003) deklarují fakt, že podpora ze strany personálního oddělení například v oblasti odměňování či rozvoje přispívá k celkové podpoře ze strany společnosti a tedy k větší závaznosti a spokojenosti zaměstnance.

Dalším důležitým faktorem, který bych nerada opomenula, jsou naplněná, respektive **nenaplněná očekávání nově příchozích zaměstnanců**. Tento faktor hraje logicky největší roli u měření míry fluktuace nově přijatých zaměstnanců (Newhire turnover). Dle modelu Portera a Steerse (1973) přichází každý nový zaměstnanec do organizace již s určitou mírou očekávání. Valná většina nových zaměstnanců má určitou představu o práci, kterou bude vykonávat, o týmu, se kterým bude spolupracovat či o firemní kultuře. Pokud tato očekávání nebudou naplněna, může se stát, že nový zaměstnanec společnost velice záhy opustí.

Samotným tématem příčin odchodů zaměstnanců se zabývá celá řada autorů včetně Branham (2009), jehož pojetí je však odlišné od předchozího. Podkladem pro jeho analýzu byly výstupní pohovory z desítky firem. Uvádí, že většina důvodů, proč se zaměstnanci rozhodli odejít ze společnosti, byla založena na silných emocích a pocitech jako jsou zklamání, frustrace či pocit zrady. Jen málo z nich vycházelo ze skutečného racionálního uvažování zaměstnance. Nakonec dospěl k závěru, že *„zaměstnanci se začnou odcizovat a přemýšlet o odchodu ve chvíli, kdy není naplněna jedna ze čtyř základních lidských potřeb, a to potřeba důvěry, naděje, ocenění a potřeba cítit se kompetentní.“* (Branham, 2009, s. 32).

Ve vztahu k fluktuačním tendencím lze tedy mluvit o potřebách, které zaměstnanci mají, a které nejsou společností naplňovány. Tyto potřeby jsou zakomponovány v následujících **sedmi příčinách odchodů zaměstnanců ze společnosti** (Branham, 2009):

1. Zaměstnancova očekávání týkající se práce a pracovního místa nejsou naplněna.
2. Nesoulad mezi zaměstnancem a pracovním místem.
3. Nedostatek koučování a zpětné vazby.
4. Nedostatek možností růstu a dalšího rozvoje.
5. Zaměstnanec se cítí nedoceněný.
6. Zaměstnanec je ve stresu z důvodu nevyváženosti mezi pracovním a soukromým životem.
7. Zaměstnanec ztrácí důvěru ve vedení společnosti.

Pro celkové dokreslení uvádím také nejčastější příčiny odchodů dle Smitha (2013):

- Management přetěžuje své zaměstnance.
- Management zatěžuje zaměstnance administrativními záležitostmi.
- Management nezajišťuje dostatečné možnosti kariérního postupu.
- Management neumožňuje zaměstnancům se samostatně rozhodovat.
- Management neustále reorganizuje a přemísťuje zaměstnance.
- Management nemá dostatek času vysvětlit zaměstnancům cíle a svá rozhodnutí.
- Management upřednostňuje jednoho zaměstnance před druhým.
- Management přemístil pracoviště do jiné lokality.
- Management povyšuje zaměstnance bez dostatečných zkušeností.
- Management vytváří rigidní struktury, které umožňují soupeření mezi jednotlivými odděleními, ale zároveň vyžadují týmovou spolupráci.

Nelze si nevšimnout, že všechny výše uvedené body směřují k neuspokojivému chování managementu a ani jeden z důvodů nezahrnuje nespokojenost s finančními aspekty práce. Smith (2013) dále uvádí, že z jeho výzkumu vyplynula skutečnost, že lidé ve většině případů neopouštějí svou práci či společnost. Lidé opouštějí své manažery.

Institut Saratoga provedl výzkum na 20 000 pracovnících napříč osmnácti odvětvími a ukázal, stejně jako výzkum Leigha Branham, že 80 – 90 % zaměstnanců neodchází ze společnosti kvůli nespokojenosti s finančním ohodnocením, ale z jiného důvodu. Obecné přesvědčení manažerů je však takové, že právě většina pracovníků odchází z finančních důvodů. Tato skutečnost může být způsobena nevhodnými postupy při zjišťování důvodů odchodů, případně povrchností těchto metod (Branham, 2009).

3.5. Nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců dle aktuálních výzkumů

Pro celkové dokreslení situace jsem se podívala i na pár aktuálních výzkumů, které se zabývaly odchodem zaměstnanců ze společnosti.

Začátkem roku 2016 provedla společnost **SearchForce** průzkum, ve kterém se zaměřila na nejčastější důvody podání výpovědi v zaměstnání. Průzkumu se zúčastnilo 125 respondentů a každý z nich uvedl v průměru pět důvodů, proč se rozhodl své stávající zaměstnání opustit. Nejčastější odpovědí, kterou uvedlo 45 % respondentů, tedy zhruba polovina, bylo, že manažeři nebyli dostatečně kompetentní. Dalším nejčastějším důvodem odchodu pracovníka byla nefunkční komunikace ve firmě. Tuto možnost uvedlo 42 % respondentů. O 10 % méně respondentů pak uvedlo, že svého zaměstnavatele opustili z důvodu nedostatečného uznání za pracovní výkon. Hned v závěsu byla nedostatečná perspektiva profesního rozvoje, dále pak neztotožnění se s kulturou společnosti. Zajímavé je, že výhodnější finanční nabídku uvedlo jako důvod odchodu pouze 18,4 % respondentů a tento důvod se umístil až na třináctém místě. Dle společnosti SearchForce se však nejedná o překvapující informaci. Dnešní mladá generace od svého zaměstnavatele očekává především flexibilitu a možnost rozvoje (SearchForce, 2016).

Velice rozsáhlý celosvětový výzkum provedla také společnost **LinkedIn**, která se na důvody odchodu ze zaměstnání zeptala více než 10 000 uživatelů této sítě vyplynulo, že důvody k odchodu ze zaměstnání jsou velice univerzální. Nejčastějším důvodem odchodu z práce, který uvedlo 45 % respondentů, je nedostatek prostoru pro růst, na druhém místě nalezneme nespokojenost s vedením a dále pak nespokojenost s pracovním prostředím a kulturou. Neuspokojivé finanční ohodnocení se jako důvod odchodu umístilo na pátém místě. Nutno je však podotknout, že sociální síť LinkedIn většinou nevyužívají jedinci, kteří vykonávají manuální práce, a proto může být výzkum pro potřeby této práce, která se zabývá důvody odchodů zejména manuálních pracovníků, nerelevantní (LinkedIn, 2015).

Proč tedy zaměstnanci stále vyrukují s nedostatečným finančním ohodnocením, přičemž jim ale ve skutečnosti mnohdy chybí něco jiného? *„Je to proto, že peníze představují přirozenou odpověď. Je nejjednodušší, nejlépe sdělitelné a nejsnáze se obhájí. Vždy je snazší říci, že odcházíte z finančních důvodů, než že jdete za lepším pracovním prostředím či lepším šéfem.“* (Bednář, 2018, s. 16).

4. Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je klíčovým faktorem, který ovlivňuje míru fluktuace zaměstnanců ve společnosti. Samotné téma pracovní spokojenosti je velice široké a svou obsáhlostí by vydalo na samostatnou diplomovou práci. Vzhledem ke zvolenému tématu, se budu blíže zabývat pouze vymezením pojmu pracovní spokojenosti, faktory, které jí ovlivňují, a vlivem na fluktuaci zaměstnanců.

V souvislosti s tématem pracovní spokojenosti se můžeme setkat se dvěma pojmy, které vymežil Kollárik (1986). Jedná se o spokojenost v práci a spokojenost s prací, které se na první pohled mohou zdát stejné, ale jejich vymezení v odborné literatuře je odlišné. V případě pojmu „**spokojenost v práci**“ se jedná o širší vymezení pracovní spokojenosti, které zahrnuje aspekty související s osobností pracovníka či bezprostředními (např. fyzikálními) a obecnými (např. fungování organizace) podmínkami. **Spokojenost s prací** má pak užší význam, který se váže na výkon určité činnosti a souvisí s nároky na tuto činnost, s pracovním režimem či společenským ohodnocením. Pojem „spokojenost s prací“ vymežil i Armstrong a Taylor (2015), kteří odkazují na postoje a pocity, které mají jednotliví zaměstnanci ve vztahu k vykonávané práci. Pozitivní postoj k práci signalizuje pracovní spokojenost a naopak. Jedná se tedy také o užší pojetí. Někteří autoři dokonce vidí pracovní spokojenost jako synonymum pracovního postoje. Dle Štikara et al. (2003) je však pracovní spokojenost více proměnlivá než stabilnější pracovní postoj. Pro účely této diplomové práce bude pracovní spokojenost chápána jako širší vymezení dle Kollárika, tedy spokojenost v práci.

4.1. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je velice individuální jev, liší se v závislosti na jedinci a je ovlivněna širokou škálou faktorů. Kadlčík (2001, s. 194) uvádí, že neexistuje žádný faktor, který by dokázal ovlivnit pracovní spokojenost všech pracovníků ve stejné míře: *„Celková spokojenost člověka není aritmetickým průměrem jeho dílčích spokojeností nebo nespokojeností. Celkovou podobu dostává podle toho, jak jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro člověka subjektivně důležité.“*

Nicméně i přesto jsme schopni definovat soubor základních faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost v různé míře a intenzitě. Můžeme je chápat jako komponenty, ze kterých se pracovní spokojenost skládá. Dle Štikara et al. (2003) můžeme tyto faktory rozdělit na dvě skupiny – faktory vnější a vnitřní.

4.1.1. Vnější faktory

Vnější faktory významně ovlivňují pracovníkovu spokojenost, nicméně jsou na něm nezávislé. Jedná se například o finanční ohodnocení, práci samotnou, možnost pracovního postupu, kvalitu a způsob vedení či kolektiv a pracovní podmínky.

Platové ohodnocení

Plat či mzda je významný faktor, který ovlivňuje pracovní spokojenost. Velký vliv na pracovní spokojenost má zejména v případě, kdy je jeho výše neuspokojivá, v tomto případě se však bavíme o vlivu negativním. Pro některé pracovníky, převážně představitele dělnických pozic, je platové ohodnocení v kontextu pracovní spokojenosti jasně dominantní veličinou. Neplatí to však u všech pracovníků a za každých okolností. Důležité je také podotknout, že zvýšení platu má sice motivační účinky a pozitivně působí na pracovní spokojenost, ale pouze krátkodobě. Pracovník nový vyšší plat rychle akceptuje a brzy jej začne brát jako standard. Do popředí pak vystupují další faktory. (Štikar et al., 2003). Weir (2013) hovoří ve vztahu k pracovní spokojenosti o smysluplnosti práce. Jedinec, který je přesvědčen, že práce, kterou vykonává, má smysl, bude spokojenější. Je dokonce pravděpodobné, že tento jedinec bude spokojenější nejen v práci, ale celkově ve svém životě.

Obsah a charakter práce

Vzhledem k velké variabilitě pracovních pozic a profesí nelze vztah tohoto faktoru a pracovní spokojenosti jednoznačně definovat, což je dáno subjektivním hodnocením práce, míry identifikace či prestiží jednotlivých pozic. Přesto však Kollárik (1986) vymezil tři aspekty vztahující se k práci samotné, které pozitivně ovlivňují pracovní spokojenost jedince. Zaměstnanec je více spokojený, pokud jeho pracovní pozice vyžaduje vyšší kvalifikaci (má větší možnost seberealizace), pokud se jedná o vedoucí pozici (má více pravomocí a informací) či pokud je pracovník působí na organizačně výše postaveném pracovišti. Štikar et al. (2003) uvádí, že obecně pracovní spokojenost ovlivňuje zajímavost, rozmanitost a autonomnost práce s žádoucím sociálním statutem.

Pracovní postup

Možnost povýšení a znalost podmínek, které je k tomu potřeba splnit je pro mnoho pracovníků motivující. S povýšením se však opět pojí další okolnosti, které více či méně přispívají k pracovní spokojenosti. Štikar et al. (2003) uvádí pro upřesnění následující příklad. Povýšení pracovníka na základě seniority bude mít menší vliv na pracovní spokojenost, než jeho kariérní potup na základě nadstandardního výkonu. Stejně tak povýšení, které pro pracovníka znamená zvýšení platu o 5 %, nebude stejně uspokojivé jako povýšení, které přináší pohádkový manažerský plat.

Vedení

Vedoucí pracovník je klíčová osoba, která ovlivňuje pracovní spokojenost a významně se podílí na vytváření pracovního klimatu. Pracovní spokojenost zaměstnanců je velice ovlivňována stylem řízení, který vedoucí pracovník preferuje. Způsob vedení, který příznivě ovlivňuje pracovní spokojenost, by měl být orientovaný na zaměstnance. Vedoucí by se měl zajímat o jejich práci, podporovat je v odborném růstu, akceptovat jejich názory. Další možností je participativní řízení (Štikar et al., 2003), které spočívá v začlenění pracovníků do rozhodovacích procesů. Vztah mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem je dle mého názoru nejdůležitější vztah, který v pracovním prostředí existuje. Pokud je tento vztah nastavený ke vzájemné spokojenosti, vede to k menší fluktuaci a vyšší výkonnosti zaměstnanců.

Kolektiv

Pracovní skupina a interpersonální vztahy, které se v pracovním prostředí vytvářejí, jsou také jedním z klíčových faktorů utvářejících pracovní spokojenost. V rámci pracovní skupiny se setkáváme s formálními a neformálními vztahy. Každá pracovní skupina má své určité naladění – přátelská a pohodová atmosféra, stres či napětí a dále poskytuje svým členům možnost získat určitou prestiž a uznání v rámci skupiny.

Pracovní podmínky

Vliv pracovních podmínek v zaměstnání roste zejména v případech, kdy jsou neuspokojivé, a tedy negativně působí na pracovní spokojenost. Pokud jsou pracovní podmínky v normě, většina zaměstnanců je považuje za standardní, a tedy nedochází k výraznému ovlivnění pracovní spokojenosti.

4.1.2. Vnitřní faktory

Další dílčí skupinou jsou vnitřní faktory, dle Plevové (2012) tzv. mimopracovní faktory, které také ovlivňují pracovní spokojenost. Tyto faktory však nejsou stěžejní pro mou diplomovou práci a pro dokreslení tedy postačí pouze jejich základní výčet. Plevová (2012) tyto faktory rozděluje na dvě skupiny, a to subjektivní (schopnosti či vlastnosti jedince) a objektivní (věk, pohlaví, počet let v zaměstnání). Dle Armstronga a Taylora (2015) je pracovní spokojenost ovlivňována vnitřními motivačními faktory (významnost práce, identita práce, autonomie práce, atd.), úrovní kontroly a pracovní úspěšnosti či neúspěšnosti jedinců.

4.2. Vztah pracovní spokojenosti a fluktuace

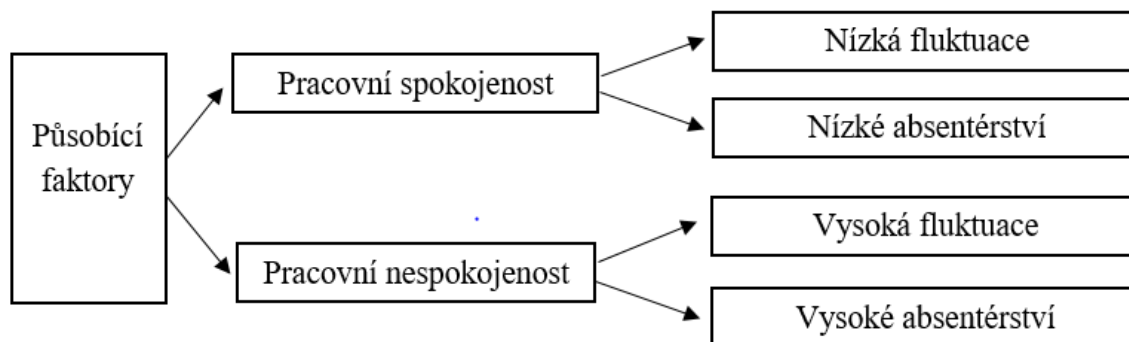
Jak již víme z předchozích kapitol, téma fluktuace zaměstnanců je velice úzce spojeno s tématem pracovní spokojenosti. Pokud se jakákoliv společnost zabývá fluktuací zaměstnanců, zkoumá její míru a její příčiny, musí se zabývat také pracovní spokojeností. Vztah fluktuace zaměstnanců a pracovní spokojenosti byl předmětem již mnoha studií. Například March a Simon, kteří publikovali teorii organizační rovnováhy, uvedli, že pracovní spokojenost zaměstnanců snižuje míru fluktuace ve společnosti. Pozitivní účinek pracovní spokojenosti na míru fluktuace je dle těchto autorů navíc umocňován nedostatkem pracovních příležitostí na trhu práce (March & Simon, 1992 in Peterson, 2004). Vztah mezi pracovní spokojeností a mírou fluktuace zkoumali také Bravfield & Crockett (1955), kteří se připojují k názoru silných interakcí mezi dvěma výše uvedenými aspekty.

Nejznámější model, který se tímto vztahem zabývá je již několikrát zmíněný Mobleyho model. V tomto modelu je pracovní nespokojenost popsána jako stav, který odstartuje přemýšlení o odchodu ze zaměstnání. Existují však i další modely, které na Mobleyho teorii navázaly, a to například Hom a Griffeth se svým modelem z roku 1991 či Hom a Kinicki, kteří tento model ještě rozšířili (Hom & Kinicki, 2001). Mobleyho model vypovídá o silné korelaci mezi pracovní spokojeností a fluktuací zaměstnanců. Novější výzkumy se zaměřují i na jiné faktory, jako například konflikt rolí, vyhýbání se práci či míra nezaměstnanosti (Hom & Kinicki, 2001). Bylo však prokázáno, že tyto faktory ovlivňují míru fluktuace pouze nepřímo a pracovní spokojenost tak zůstává stále na popředí jako jeden z nejdůležitějších faktorů, které fluktuaci ovlivňují.

Také Štikar et al. (2003) uvádí, že spokojenost zaměstnanců má příznivý vliv na jejich produktivitu, docházku a samozřejmě na fluktuaci, nicméně podotýká, že ne vždy je výše uvedený pozitivní vztah zcela přímý. Štikar et al. (2003, s. 118) uvádí doslova: „*Interakce spokojenosti a pracovního chování je komplikovaná a vstupují do ní četné proměnné. Ve vztahu spokojenosti v práci a absentérství se doposud prokázala nejsilnější závislost. Opakující se absentérství je pak signálem potenciální fluktuace.*“

Velice zjednodušeně lze vztah pracovní spokojenosti, absentérství a fluktuace vyjádřit následovně (viz obrázek 4.1).

Obrázek 4.1: Vztah pracovní spokojenosti a fluktuace



Zdroj: Štikar et al., 2003

Nyní už víme, že pracovní spokojenost zaměstnanců je velmi důležitý aspekt, který silně ovlivňuje flukuační tendence zaměstnanců a je třeba jej sledovat a měřit. Armstrong (2007) uvádí celkem čtyři metody, jakými můžeme průzkumy spokojenosti realizovat. Jedná se o použití strukturovaných dotazníků, rozhovorů, kombinace obojího či využití diskuzních skupin. Pro účely této diplomové práce bude využito dotazníkové šetření, na základě kterého bude provedena analýza spokojenosti pracovníků v jednotlivých oblastech.

4.3. Výzkumy v oblasti pracovní spokojenosti

Pro dokreslení situace jsem se opět podívala i na výzkumy, které v této oblasti proběhly. Dle společnosti Grafton Recruitment, která se v roce 2016 zeptala 2 286 respondentů, je 72 % Čechů ve svém zaměstnání spokojených. Vysoká míra spokojenosti je údajně způsobena především převísem nabídky pracovních míst nad poptávkou a dále také skutečností, že v roce 2016 dostalo 56 % zaměstnanců přidáno. Nedostatek kvalitních pracovníků na trhu vede zaměstnavatele nejen ke zvyšování platů, ale také k rozšiřování portfolia benefitů, podpoře rozvoje či k většímu zájmu o pracovní prostředí (Grafton, 2016).

Také společnost Randstad provedla v roce 2017 průzkum v rámci programu Workmonitor na téma spokojenosti zaměstnanců, který mimo jiné poukázal na skutečnost, že nejméně spokojené zaměstnance najdeme v automobilovém či potravinářském průmyslu. Z průzkumu dále vyplynulo, že míra spokojenosti roste s úrovní dosaženého vzdělání. Poměrně zajímavá je i skutečnost, že ačkoliv pouze 5 % respondentů vyjádřilo nespokojenost s aktuálním zaměstnáním, celých 17 % respondentů svého zaměstnavatele vyměnilo. Nemusí tedy nutně znamenat, že pokud je zaměstnanec spokojeným, tak společnost neopustí. Zaměstnání častěji mění muži (20 %) než ženy (14 %). Nejčastěji mění práci skupina nejmladších zaměstnanců ve věku od 18 do 24 let a to z důvodu touhy po lepších podmínkách či osobní touhy po změně práce (Randstad, 2017).

5. Metody zjišťování příčin odchodů zaměstnanců

Branham (2009, s. 21) uvádí následující výrok: „*Každý dobrovolný odchod zaměstnance, kterému šlo předejít, je selhání, které je třeba analyzovat, napravit a poučit se z něj.*“ Většina firem si je v dnešní době vědoma, že příčiny fluktuace zaměstnanců je třeba zjišťovat a dále analyzovat. Nejpoužívanějším nástrojem pro zjišťování příčin fluktuace zaměstnanců jsou tzv. **výstupní pohovory**. Nevýhodou těchto rozhovorů bývá, že zaměstnanci jsou velmi zřídka ochotni sdílet pravé důvody odchodu, a nejčastěji proto uvádějí přijetí výhodnější nabídky (Branham, 2009). Dalším úskalím je skutečnost, že ačkoliv většina společností výstupní pohovory praktikují, s daty dále nepracují a k managementu se většinou vůbec nedostanou. Potenciál zjištěných dat není využit. Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že spolehlivější metodou než rozhovory s odcházejícími zaměstnanci, které jsou často zavádějící, je **průzkum spokojenosti zaměstnanců**, který pomůže identifikovat problémové oblasti, jež způsobují nespokojenost.

Dle Sullivana (1997) by efektivnější alternativou výstupního pohovoru mělo být tzv. **post-exit interview**, které je prováděno s bývalými zaměstnanci zhruba 6 měsíců po jejich odchodu. Výhodou tohoto nástroje je menší emocionální vypětí u bývalého zaměstnance. Bývalý pracovník má také čas porovnat společnost, ze které odešel, s novým zaměstnavatelem. Dalším aspektem je, že většina bývalých pracovníků po šesti měsících od odchodu již nepotřebuje kladné doporučení svého nadřízeného. Na druhou stranu tento přístup má také svá úskalí zejména v dosažitelnosti bývalých zaměstnanců a jejich ochotou dotazník vyplnit. Sullivan dále uvádí, že většina důvodů odchodů budou u post exit interview odkazovat na nedostatečnou kvalitu managementu a nedostatek výzev.

Nejvhodnější metodou dle Sullivana (1997) jsou **pre-exit interviews**, které se zaměřují na odlišné aspekty než výše zmíněná exit a post-exit interviews. Jejich kouzlo tkví v pozitivním přístupu. Zjišťují totiž, proč zaměstnanci ve svém aktuálním zaměstnání zůstávají, co jim ve společnosti přináší radost. Jinými slovy, je jednodušší dát zaměstnancům to, co mají rádi, než se snažit napravit veškeré problémy a negativa. Podobný názor má také Branham (2009), který uvádí, že při výstupních pohovorech zůstává nezodpovězená důležitá otázka. Zaměstnanci zdaleka nestačí položit otázku: „Proč odcházíte?“ Ve většině případů vám totiž odpoví stejně povrchně, jako je otázka sama, a manažer se nedozví, kde tkví jádro problému. Mnohem lepší variantou je zeptat se zaměstnance na otázku: „Proč nechcete zůstat?“

Ve společnosti, kterou jsem si pro svou diplomovou práci vybrala, jsou aktuálně využívána pouze výstupní pohovory (exit interviews). Další dvě metody využívány nejsou. Důvodem je nejspíš skutečnost, že společnost se dříve odchodem zaměstnanců příliš nezabývala. Míra dobrovolné fluktuace byla nízká, a proto k tomu nebyl pádný důvod. Data získaná z výstupních pohovorů se zaměstnanci budou analyzována za účelem zjištění příčin odchodů zaměstnanců.

6. Dopady fluktuace zaměstnanců na společnost

Fluktuaci můžeme dle několika autorů rozdělit na funkční a dysfunkční (Tziner & Birati, 1996), pozitivní a negativní či žádoucí a nežádoucí (Dytrt, 2006). V podstatě se jedná o rozdělení, která mají stejný význam. Za **žádoucí** (funkční, pozitivní) je považována taková fluktuace, kdy odcházejí zaměstnanci s nedostatečným hodnocením pracovního výkonu. Společnost v tomto případě může být vlastně ráda, že se „zbavila“ zaměstnance, který byl spíše přítěží, a může uvolněné místo obsadit někým výkonnějším. Na druhé straně máme pak **fluktuaci nežádoucí** (dysfunkční, negativní), která má pro podnik mnoho negativních konsekvencí v podobě dodatečných nákladů, snížení výkonu či ztráty znalostí a schopností pracovníka. Čím je zaměstnanec ve společnosti déle, tím je ztráta know-how a zkušeností spojená s jeho odchodem markantnější. Takový pracovník si s sebou do nového zaměstnání může přetáhnout i některé zákazníky či dodavatele. Odchod pracovníka má vždy také vliv na celou pracovní skupinu či tým. Ztráta jednoho člena, který byl zodpovědný za určitou agendu, znamená, že se o jeho povinnosti musí podělit ti, co zůstali. Alespoň do té doby, než nastoupí nový zaměstnanec. Pracovníci, kteří zůstali, se mohou začít cítit přetěžováni, což výrazně působí na jejich motivaci. V krajním případě může taková situace poškodit pověst firmy jako zaměstnavatele.

6.1. Náklady vyvolané odchodem pracovníka

V této části blíže rozeberu náklady, které společnosti vznikají v případě odchodu pracovníka. Každý by byl nejspíš schopný identifikovat alespoň tři druhy nákladů, které jsou spojeny s odchodem pracovníka. Například náklady na rozvoj zaměstnance, náklady na vyhledání nového zaměstnance či náklady na přesčasy stávajících zaměstnanců, které jsou způsobené odchodem pracovníka. Některé náklady jsou tedy jasně identifikovatelné a jsou managementu většinou jasné. Existují však i náklady, které nejsou tolik zřejmé. Maertz a Campion (1998) rozdělují náklady na fluktuaci na přímé a nepřímé. Mezi **přímé** patří například náklady na odcházejícího zaměstnance, náklady na nábor a zaškolení nového pracovníka. Mezi **nepřímé** náklady pak spadají náklady spojené se ztrátou znalostí, sníženou produktivitou či náklady spojené se ztrátou obchodního tajemství.

Branham (2009) taktéž uvádí rozdělení nákladů na přímé a nepřímé (viz tabulka 6.1.)

Tabulka 6.1: Náklady fluktuace zaměstnanců

Přímé náklady	Nepřímé náklady
Inzerce volné pozice	Čas managementu
Poplatky personální agentuře	Čas přímého nadřízeného
Odměna za doporučení zaměstnance	Čas na orientaci nového pracovníka
Náklady na relokaaci nového zaměstnance	Čas na zaškolení nového pracovníka
Náklady na výběrové testování	Náklady ušlé příležitosti
Náklady na zdravotní prohlídku	Nedostatečné služby zákazníkovi
Náklady spojené s testem na drogy	Pokles v produktivitě učení se
Náklady spojené s ověřováním referencí	
Náklady spojené se zaměstnáním náborového pracovníka	

Zdroj: Branham, 2009

Výše uvedené rozdělení nákladů mi však přijde nekomplexní a příliš zaměřené na detail (viz náklady na drogové testy). Náklady spojené s fluktuací zaměstnanců popsal mimo jiné i Armstrong (2007), který taktéž hovoří o nákladech jak přímých, tak nepřímých, nicméně jeho výčet různých typů nákladů je dle mého názoru komplexnější a lépe vystihuje realitu:

- Náklady spojené s administrací odchodu zaměstnance a mzdové náklady.
- Přímé náklady spojené se získáváním nových zaměstnanců (inzerce, pohovory atd.).
- Nepřímé náklady spojené se získáváním a výběrem pracovníků (čas personalistů a manažerů).
- Přímé náklady spojené se zaškolením nových zaměstnanců (vstupní školení, brožury a jiné materiály).
- Nepřímé náklady spojené se zaškolením nových zaměstnanců (čas personalistů a manažerů).
- Přímé náklady vzdělávání nových pracovníků.
- Nepřímé náklady vzdělávání nových pracovníků (čas školitelů a manažerů).
- Náklady spojené s poklesem produkce, prodeje či uspokojení zákazníka způsobené odchodem zaměstnance.
- Náklady související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu zapracování.

V tabulce 6.2, kterou na svých stránkách uveřejnila společnost G&A Partners, se můžeme podívat, kolik přibližně společnost zaplatí za odchod jednoho pracovníka. Náklady na odchody jednotlivých pracovníků jsou rozděleny dle vykonávaných typů pozic. U každé pozice je vždy uvedeno poměrně široké rozmezí z důvodu, že každý odchod zaměstnance je specifický a vyznačuje se různými okolnostmi. Náklady spojené s fluktuací tedy nelze generalizovat a liší se podle pracovní pozice a kvalifikace. (G&A Partners, 2017)

Tabulka 6.2: Náklady na odchod pracovníka

Typ pozice	Průměrné náklady na odchod pracovníka
Nekvalifikovaný pracovník	30 - 50 % z pracovníkova ročního platu
Pracovník ve výrobě	40 - 70 % z pracovníkova ročního platu
Administrativní pracovník	50 - 80 % z pracovníkova ročního platu
Kvalifikovaný pracovník placený hodinově	75 - 100 % z pracovníkova ročního platu
Specialista	75 - 120 % z pracovníkova ročního platu
Technický pracovník	100 - 150 % z pracovníkova ročního platu
Supervizor	100 - 150 % z pracovníkova ročního platu

Zdroj: G&A Partners, 2017

6.2. Pozitivní aspekty fluktuace

Kromě výše zmíněných negativních aspektů má fluktuace zaměstnanců také některé pozitivní dopady. Určitá míra fluktuace je přirozená a není záhodno snažit se o nulovou míru fluktuace, naopak je potřeba s určitou mírou fluktuace počítat a zahrnout ji do personálního plánování a strategií. V souvislosti s kladnými dopady fluktuace je často zmiňován příliv nových myšlenek, zkušeností a nový pohled na věc. Často se stává, že zaměstnanec, který ve společnosti pracuje dlouhou dobu, je již zaslepený všemi procesy a standardy. Příchod nového pracovníka může v ideálním případě znamenat narušení stereotypů a odstranění provozní slepoty. V souvislosti s fluktuací zaměstnanců bych také ráda zmínila plánování následnictví, které definuje kariérní postupy jedinců. V momentě, kdy odejde jeden z pracovníků, je na jeho místo povýšen jiný.

Pozitivních aspektů spojených s fluktuací bychom našli ještě mnoho, proto bych ráda zmínila alespoň dva další, které jsou dle mého názoru poměrně důležité. Vyšší míra fluktuace zaměstnanců ve společnosti a především realizace výstupních pohovorů může poukázat na nedostatky u vedoucích pracovníků a manažerů, či odhalit jiné problémy, na které by se za jiných okolností pravděpodobně nepřišlo (Kokemuller, 2013). Pokud bychom na fluktuaci nahlíželi nikoliv očima podniku, ale spíše očima pracovního trhu, můžeme také hovořit o příznivých dopadech. *„Žádoucí fluktuace do určité míry plní i úlohu přerozdělování pracovníků na trhu práce podle odbornosti, pracovního zaměření, pracovního prostředí apod.“* (Dytrt, 2006). Odchodem pracovníka se uvolní místo ve společnosti, které znamená novou možnost a příležitost pro uchazeče, kteří jsou bez práce nebo touží po změně či větší spokojenosti. Fluktuace tedy „provětrává“ pracovní trh, který díky ní nestagnuje.

7. Nástroje řízení a eliminace fluktuace

Již několikrát jsem zmínila, že určitá míra fluktuace může být pro společnost prospěšná, nicméně je potřeba tuto míru sledovat a případně její výši ovlivňovat. Fluktuace je v dnešní době aktuálním tématem a není tedy problém najít spoustu návodů, rad a typů, jak míru fluktuace ovlivňovat. Je však nutné mít na zřeteli, že neexistuje žádný univerzální návod či postup, který když implementujeme, přinese přesné výsledky ve změně chování zaměstnanců. Ve všech případech vždy hrají roli okolnosti specifické firmy, specifického zaměstnance, ale také specifické doby.

V momentě, kdy chceme fluktuaci řešit, jí musíme rozumět. Pokud chceme zjistit příčiny odchodů zaměstnanců, pak nejprve musíme přijít na to, co je v práci drží. Bednář (2018) hovoří o třech hlavních důvodech, proč lidé chodí do práce:

1. Potřebují prostředky pro svou existenci
2. Chtějí trávit čas se svými kolegy
3. Chtějí být užiteční, dělat smysluplnou práci

Jedná se vlastně o takový **motivační trojúhelník**, kdy každý zaměstnanec se nachází v jiné poloze a tíhne k jiným z výše uvedených aspektů. Jakmile pocítuje nedostatky v jedné z uvedených oblastí, začne být nespokojený.

V tabulce 7.1 nalezneme rozdělení protifluktuačních opatření, která jsou celkem tři. V prvním případě se nadřizený orientuje na jedince, jedná se spíše o operativní řešení a účinek nástupu tohoto opatření bývá okamžitý. Tento přístup je vhodné použít například v momentě, kdy už víme, že zaměstnanec opravdu vážně uvažuje o odchodu a společnost se ho snaží dostat zpět na svou stranu. Je však nutné počítat s určitými vedlejšími účinky ve formě reakce kolegů, kterým se tento individuální přístup nemusí zamlouvat. Další možností je zaměřit se na jednotlivé pracovní týmy, zde je nástup opatření o něco pomalejší. Poslední možností je systémová změna v rámci celé společnosti. Může se jednat o změnu v systému odměňování, hodnocení, plánování kariéry a podobně. Nástup účinku je zdlouhavý, a pokud máme zaměstnance, kteří už jsou de facto na odchodu, pak jejich rozhodnutí tímto opatřením zvrátíme jen těžko. V praxi je potřeba zaměřit se na všechny typy opatření v rozumné míře.

Tabulka 7.1: Rozdělení protifluktuačních opatření

Zaměření na	Typ opatření	Účinek
Jednotlivce	Operativní	Okamžitý
Skupiny zaměstnanců	Operativní a strategická	Střednědobý
Celou firmu	Systémová	Dlouhodobý

Zdroj: Bednář, 2018

Bednář (2018) dále uvádí čtyři konkrétní oblasti, na které by se měla společnost, která usiluje o snížení fluktuace zaměstnanců, zaměřit.

Hodnocení a motivace zaměstnanců

Každý zaměstnanec by měl procházet pravidelným hodnocením, které zajišťuje jeho nadřazený. Od výsledku tohoto ročního či půlročního hodnocení by se pak mělo odvíjet plánování kariérního růstu. Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že každý zaměstnanec by měl být povyšován tak, aby jeho předpoklady odpovídaly požadavkům práce. S hodnocením zaměstnanců také úzce souvisí jejich odměňování. Přestože některé výzkumy prokázaly, že finanční ohodnocení a benefity nejsou hlavním důvodem odchodu zaměstnanců, nelze říci, že se jedná o zanedbatelný aspekt. Systém odměňování by měl být transparentní, motivační a postavený na pevně stanovených kritériích tak, aby byl pro všechny spravedlivý.

Podpora komunikace a spolupráce ve společnosti

Velice důležitá pro všechny zaměstnance je informovanost. Zaměstnanec by měl být informován nejen o strategiích, vizích a cílech společnosti, ale především o aktuálním dění. Úkolem nadřazených je poskytovat pracovníkům včasné a relevantní informace. Pro potřeby interní komunikace lze využít celou řadu nástrojů například nástěnky, firemní intranet, digitální obrazovky, interní časopisy a podobně. Komunikace by však neměla probíhat pouze top-down, ale také v opačném směru. Společnost by měla dát zaměstnancům prostor pro vyjádření, sdílení jejich nápadů a názorů, čímž zaprvé vytváří pro inovační prostředí a zadruhé, zaměstnanci získávají pocit sounáležitosti a potřeby pro společnost (Bednář, 2018).

Práce se zaměstnanci s rizikem odchodu

Pokud zjistíme, že některý z našich dobrých zaměstnanců plánuje odchod ze společnosti, je nutné jednat. V takovýchto případech bychom měli postupovat spíše individuálně, zjistit, jaké jsou příčiny odchodu a co můžeme udělat proto, abychom zaměstnancovo rozhodnutí zvrátili. Danému pracovníkovi můžeme nabídnout například jinou alternativu, která by pro něj v danou situaci byla přijatelnější (Bednář, 2018).

Podpora loajality týmu nebo kolektivu

Zde je důležité stanovit společný cíl, který bude zaměstnance stmelovat, přičemž je ale nutné ponechat každému jedinci určitou míru autonomie. Důležitou roli hrají také vedoucí pracovníci. Je důležité je neustále vzdělávat a rozvíjet, aby byli schopni efektivního řízení a vedení lidí. Motivačním nástrojem pro vedoucí pracovníky může být například odměňování za dosažení nižší fluktuace (HR News, 2007).

K výše uvedeným čtyřem oblastem, bych ráda přidala ještě další dvě, které Bednář neuvádí.

První je **nábor a výběr zaměstnanců**. Této oblasti by každá společnost měla věnovat náležitou pozornost. Výzkum Harvardské univerzity dokonce uvádí, že 80 % odchodů může být způsobeno chybami v náborovém procesu (G&A Partners, cit. 03. 01. 2018). V první řadě je důležité si stanovit přesný profil kandidáta, kterého hledáme. Umožní nám to nejen lépe kandidáty selektovat, ale také přesně víme, na které schopnosti či charakteristiky se máme v průběhu výběrového řízení zaměřit. Dle Branham (2004) je dále nezbytné prezentovat všem uchazečům volnou pracovní pozici v reálném světle a poskytnout co nejpřesnější informace, aby si každý dokázal vytvořit reálnou představu o tom, co ho v novém zaměstnání čeká. Předejdeme tak následnému pocitu rozčarování a nespokojenosti, což by v krajním případě mohlo vést až k odchodu ze společnosti. Branham také uvádí, že při obsazování volných pozic bychom určitě neměli zapomínat na interní kandidáty. Můžeme tak nejen poměrně snadno podpořit kariérní růst našich pracovníků, ale také máme menší riziko flukuační tendence. Interní kandidát zná společnost, její procesy, zaměstnance a většinou má povědomí o tom, co může od nové pozice očekávat. Další nespornou výhodou je, že společnost ušetří vysoké náklady na externí nábor. V momentě, kdy nám nový zaměstnanec nastoupí, však tento proces nekončí, naopak teprve začíná. Dle Armstronga a Taylora (2015) je potřeba novým zaměstnancům poskytnout náležitou podporu při adaptaci a pomoci jim překonat počáteční těžké období po nástupu. Každému zaměstnanci bychom také měli naplánovat strukturovaný program školení, která mu pomohou orientovat se v systémech a procesech ve společnosti (HR News, 2009). Oblast náboru a výběru zaměstnanců však není vzhledem k obsáhlosti tématu v diplomové práci dále zmiňována ani analyzována.

Druhou oblastí jsou pak **vztahy na pracovišti a pracovní prostředí**, o kterých v rámci eliminace fluktuace hovoří Armstrong a Taylor (2015). Zaměstnanci by neměli být vystavováni nepříznivým pracovním podmínkám. Zaměstnavatel by měl pro své zaměstnance vytvořit příjemné pracovní prostředí, které vyhovuje jejich potřebám a požadavkům a zbytečně je nestresuje. Vhodné je také podporovat přátelské vazby na pracovišti formou různých volnočasových aktivit (večeře, sportovní akce, apod.). Zaměstnanci rovněž ocení, pokud bude zaměstnavatel dbát na dodržování work-life balance. Rovnováhu mezi pracovním a osobním životem je možno docílit například zavedením flexibilní pracovní doby či práce z domova.

II. Praktická část

Teoretické část byla věnována tématu fluktuace zaměstnanců. S podporou odborné literatury jsem nastínila nejen oblasti, které mohou mít na fluktuaci zaměstnanců zásadní vliv, ale také možnosti výpočtu či zmírnění fluktuačních tendencí. Dále jsem se podrobněji zabývala pracovní spokojeností a to zejména z toho důvodu, že právě pracovní spokojenost je klíčovým faktorem, který ovlivňuje fluktuační tendence a co více, jedná se o faktor, který může společnost ve většině případů pozitivně ovlivňovat. V praktické části navází na teoretické poznatky. Nejprve bude představena společnost XY, dále se budu věnovat fluktuaci zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2012 – 2017, analýze výstupních pohovorů z roku 2017 a v neposlední řadě výsledkům dotazníkového šetření, které je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY.

8. Představení společnosti XY

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila výrobní společnost sídlící v okrese Kutná Hora, která patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele tohoto regionu. Ve výrobním závodě je zaměstnáno přibližně 800 zaměstnanců a dalších 300 zaměstnanců nalezneme v Praze, kde má tato společnost centrálu. Celkem tedy společnost XY zaměstnává přibližně 1200 kmenových zaměstnanců. Na centrále jsou situována veškerá oddělení, která nejsou tak úzce spjata s výrobou. Jedná se o oddělení marketingu, financí, prodeje a distribuce, informačních systémů, lidských zdrojů a vnějších vztahů. Společnost XY je kótována na Burze cenných papírů v Praze. V roce 2016 tato společnost nabízela svým zákazníkům celkem šest značek a její výrobky se vyvážejí do více než 50 zemí po celém světě.

Tržby v roce 2017: 12,2 miliardy Kč

Zisk z provozní činnosti v roce 2017: 4,3 miliardy Kč

Čistý zisk v roce 2017: 3,4 miliardy Kč

Základní kapitál v roce 2017: 2,745 miliard Kč

Aktiva v roce 2017: 15, 557 miliardy Kč

Charakteristika společnosti dle CZ NACE:

12.00	Výroba tabákových výrobků
47.1	Maloobchod v nespecializovaných prodejnách
55.90	Ostatní ubytování
77.2	Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

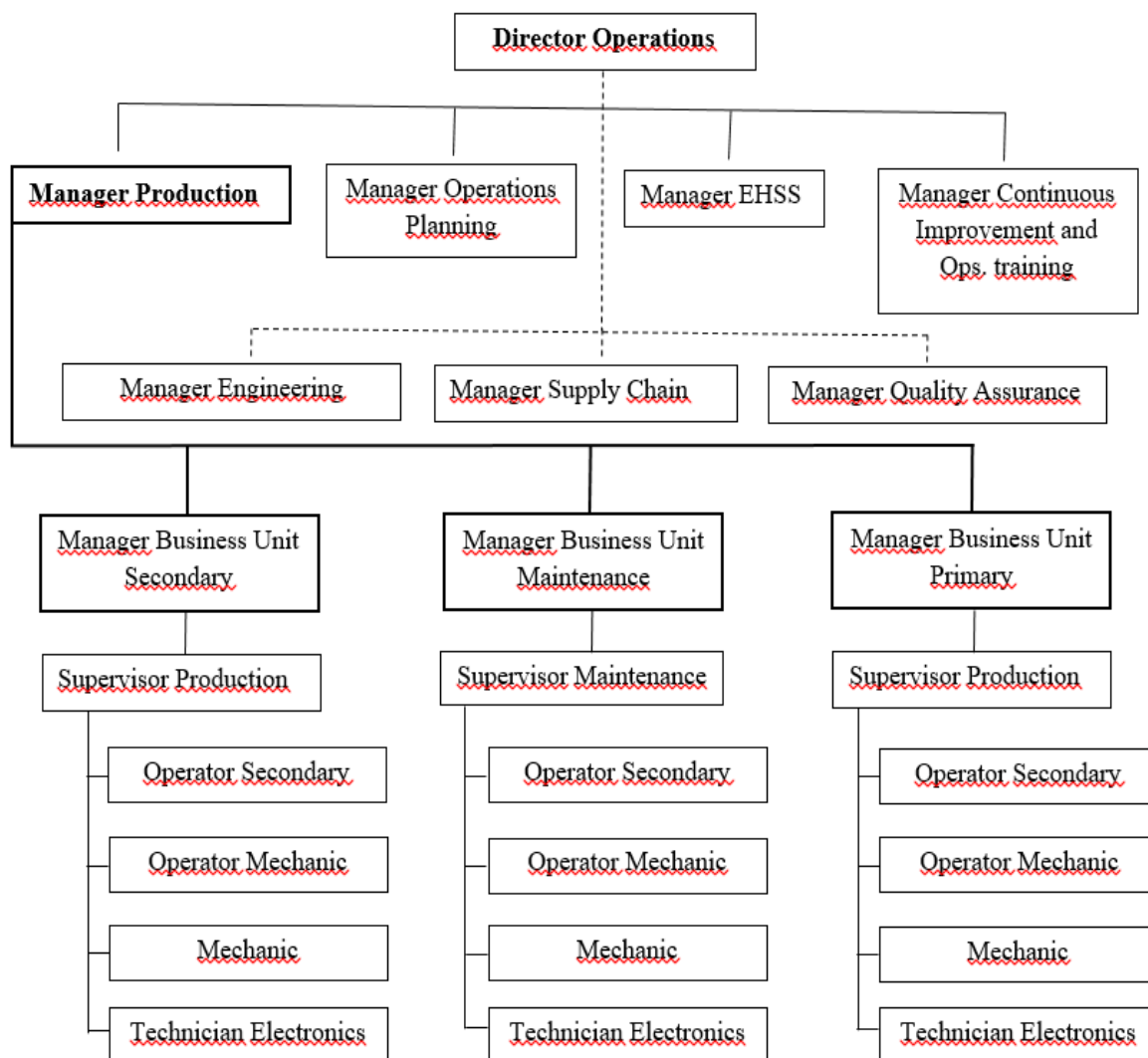
8.1. Organizační struktura výrobního závodu

Ve společnosti XY je jasně daná organizační struktura a hierarchie. Každé oddělení má svého manažera, který přímo reportuje buď řediteli kutnohorského výrobního závodu, nebo řediteli daného oddělení (viz obrázek 8.1). Přímo řediteli výrobního závodu reportují manažeři oddělení, která jsou úzce propojena s výrobou. Jedná se o oddělení Production, Production planning, EHSS (Environment, Health, Safety & Security) a také oddělení Continuous Improvement. Ve své diplomové práci se zabývám především pracovníky ve výrobě, a proto je dále rozkreslena pouze organizační struktura samotné výroby. Nejvyšší postavení a pravomoci má Manager Production, který má pod sebou několik přímých podřízených, včetně šesti Business Unit Managerů (BUM's). Každý z těchto manažerů vede jednu výrobní jednotku (Business Unit), přičemž každá z těchto jednotek je určitým způsobem specifická.

- Přípravná (Primary) – příprava tabákové směsi
- Výroba (Secondary) – výroba cigaret, filtrů a fólií
- Jiné tabákové produkty (OTP) – výroba dalších tabákových produktů

První výrobní jednotka Přípravná (Primary) slouží k přípravě tabákové směsi, která je následně přemísťována k jednotlivým výrobním strojům. Dále jsou zde čtyři výrobní jednotky, kde probíhá přímo výroba cigaret, filtrů a fólií – jedná se o BU1, BU2, BU4 a BU5. Tyto jednotky jsou si velice podobné a fungují na stejném principu. Liší se však v úrovni modernizace strojního vybavení. Poslední výrobní jednotkou je OTP (Other Tobacco Products), kde se vyrábí jiné tabákové výrobky než cigarety, a to především plechovky s tabákem. Každá z těchto výrobních jednotek je rozdělena do čtyř směn, přičemž směnu vede Supervizor, který má pod sebou skupinu **Operátorů, Mechaniků a Elektroniků**. Tito zaměstnanci pracují v nepřetržitém provozu. Jedná se o denní a noční dvanáctihodinové směny, které se střídají v rámci krátkého a dlouhého týdne. **Právě u těchto základních pozic se společnost potýká s nejvyšší mírou fluktuace, a proto budou předmětem jak analýzy výstupních pohovorů, tak dotazníkového šetření.**

Obrázek 8.1: Organizační struktura výrobního závodu společnosti XY



Zdroj: interní zdroje společnosti, vlastní zpracování

8.2. Odměňování pracovníků ve společnosti XY

Základní hrubá mzda zaměstnanců je stanovena na základě mzdových tříd (tzv. Salary Grade), přičemž každá mzdová třída má jasné daný finanční rámec, ve kterém je možné se pohybovat. Výhodou systému odměňování je skutečnost, že jedna konkrétní pozice má finanční rozpětí několika mzdových tříd. Zaměstnanec se tedy může pohybovat nejen v rámci jedné mzdové třídy, ale i z nižší třídy do vyšší, což s sebou samozřejmě přináší další možnost finančního růstu. Jednotlivé mzdové třídy se navíc překrývají, tudíž společnost má k dispozici poměrně flexibilní nástroj odměňování pracovníků. Součástí základní mzdy jako takové není výkonová složka, nicméně jednou za rok probíhá hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců, na jehož základě může v případě kladného výsledku dojít k navýšení mzdy.

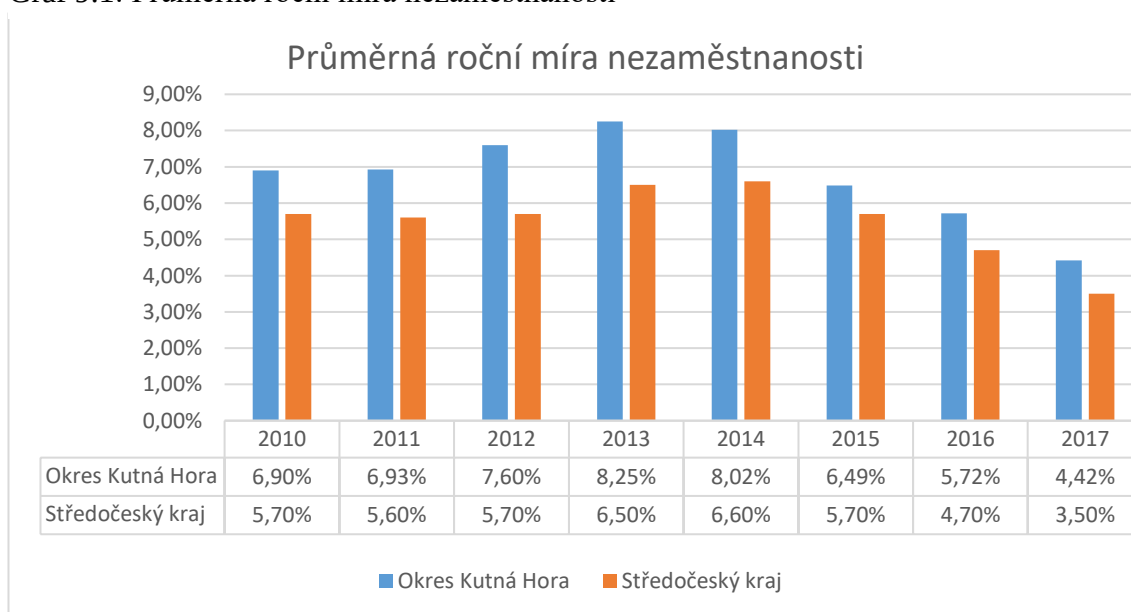
Každému zaměstnanci, který pracuje v nepřetržitém provozu, navíc náleží směnnostní příplatek ve výši 4 500,- Kč a další finanční i nefinanční benefity:

- Příspěvek na zimní dovolenou ve výši jedné mzdy vyplácený v prosinci
- Příspěvek na letní dovolenou ve výši 0,6 mzdy vyplácený v červnu
- Flexibilní zaměstnanecké poukázky ve výši 5 000 Kč ročně
- Příspěvek na penzijní připojištění max. do výše 3 % hrubé mzdy
- Bonusová dovolená nad rámec zákona
- Kompenzační dny nemoci (4 dny v roce)
- Kompenzace při nemoci (v případě pracovní neschopnosti)
- Skupinová nepříspevková životní a úrazová pojistka
- Program zdraví (poukázky na masáže a pedikúru + nadstandardní preventivní lékařské prohlídky)
- Jedno jídlo denně v kantýně pro zaměstnance v nepřetržitém provozu zdarma
- Čaj, káva, voda a ovocné šťávy z fruktomatů na pracovišti zdarma
- Firemní či týmové večírky, sportovní akce

9. Míra nezaměstnanosti v Kutnohorském okrese mezi roky 2010 – 2017

V této kapitole bych ráda nastínila vývoj na trhu práce ve Středočeském kraji a Kutnohorském regionu mezi lety 2010 – 2017 a to zejména z toho důvodu, že míra nezaměstnanosti může velice silně ovlivňovat míru dobrovolné fluktuace zaměstnanců. V období ekonomické konjunktury mají firmy více zakázek, dochází k navyšování výrobních objemů a tím pádem se vytvářejí nová pracovní místa. V důsledku toho začne klesat míra nezaměstnanosti a také počet uchazečů na jedno pracovní místo. Je tedy snazší najít si nové pracovní uplatnění s výhodnějšími podmínkami. Okres Kutná Hora spadá společně s dalšími 11 okresy do Středočeského kraje, ve kterém se dlouhodobě setkáváme s nejnižším podílem nezaměstnaných osob v České republice. V rámci jednotlivých okresů však existují značné rozdíly v nezaměstnanosti, které jsou ovlivněny zejména blízkostí Prahy, dále také nedostatkem pracovních příležitostí či větším množstvím sociálně vyloučených oblastí (mpsv.cz, 2017).

Graf 9.1: Průměrná roční míra nezaměstnanosti



Zdroj: mpsv.cz

V grafu 9.1 můžeme vidět vývoj průměrné roční míry nezaměstnanosti v Kutnohorském regionu i ve Středočeském kraji a je patrné, že průměrná roční míra nezaměstnanosti v Kutnohorském okrese je vždy vyšší než ve Středočeském kraji, což je způsobeno právě horší dostupností do Prahy a také skutečností, že okres Kutná hora patří mezi hospodářsky a průmyslově slabé regiony (mpsv.cz, 2017). V roce 2010 se míra nezaměstnanosti v Kutnohorském okrese rovnala 6,9 % a do roku 2013 mírně rostla. V roce 2013 byla míra nezaměstnanosti nejvyšší za sledované období a dosahovala hodnoty 8,25 %. **Od roku 2013 docházelo k poklesu míry nezaměstnanosti, který pokračuje až do současnosti.** V roce 2017 klesla průměrná míra nezaměstnanosti na 4,42 % v okrese

Kutná Hora a na hodnotu 3,50 % ve Středočeském kraji. Jedná se o velmi nízkou míru nezaměstnanost, dokonce historicky nejnižší za 20 let, a zaměstnanci tak mají na trhu velice silnou vyjednávací pozici (idnes.cz, 2017).

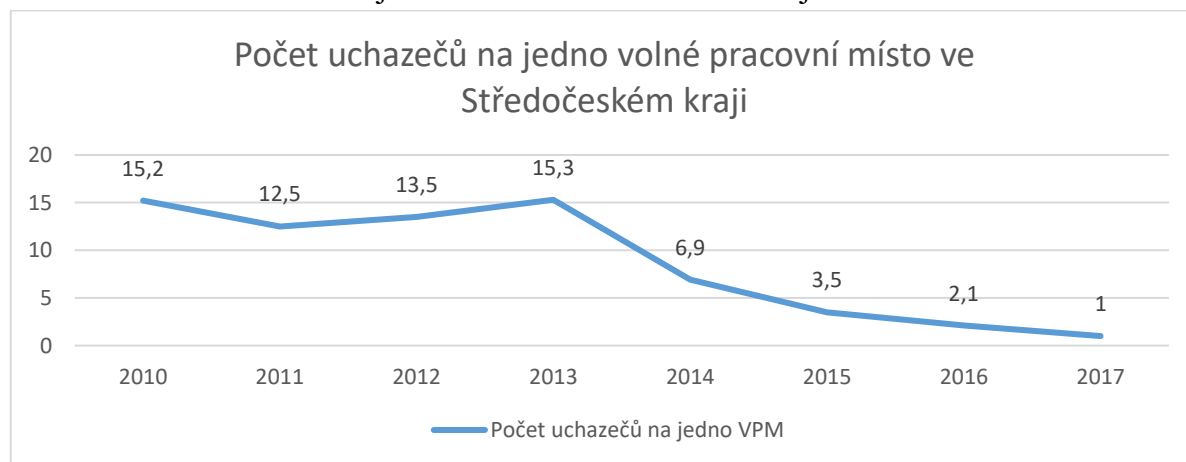
Tabulka 9.1: Počet uchazečů na jedno VPM

Počet uchazečů připadajících na jedno volné pracovní místo (VPM) k 31.12								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet uchazečů	54 716	50 594	54 451	61 681	56 674	48 102	38 966	29 370
VPM	3 599	49 558	4 044	4 040	8 125	13 551	18 650	30 321
Počet uchazečů na jedno VPM	15,2	12,5	13,5	15,3	6,9	3,5	2,1	1

Zdroj: mpsv.cz

V dalším grafu 9.2 lze vidět vývoj počtu uchazečů na jedno volné pracovní místo v rámci celého Středočeského kraje. Tento ukazatel úzce souvisí s mírou nezaměstnanosti. Čím vyšší je totiž míra nezaměstnanosti, tím více máme na trhu volných pracovníků. Ukazatel dále závisí také na počtu volných pracovních míst (viz tabulka 9.1). Z podstaty věci vyplývá, že čím větší počet uchazečů na jedno pracovní místo zaznamenáváme, tím těžší je pro uchazeče sehnat práci. Vývoj křivky v grafu 9.2 poměrně dobře kopíruje vývoj průměrné míry nezaměstnanosti z předešlého grafu. V roce 2010 bylo evidováno 15,2 uchazečů na jedno volné pracovní místo. V dalším roce došlo k mírnému poklesu, na 12,5 uchazečů a poté hodnota opět stoupala až do roku 2013 na hodnotu 15,3 uchazečů na jedno volné pracovní místo. **Od roku 2014 pak dochází k neustálému poklesu tohoto ukazatele**, přičemž v roce 2017 se dokonce dostáváme do situace, kdy je počet uchazečů téměř roven počtu volných pracovních míst. Evidujeme jednoho uchazeče o práci na jedno volné pracovní místo.

Graf 9.2: Počet uchazečů na jedno VPM ve Středočeském kraji



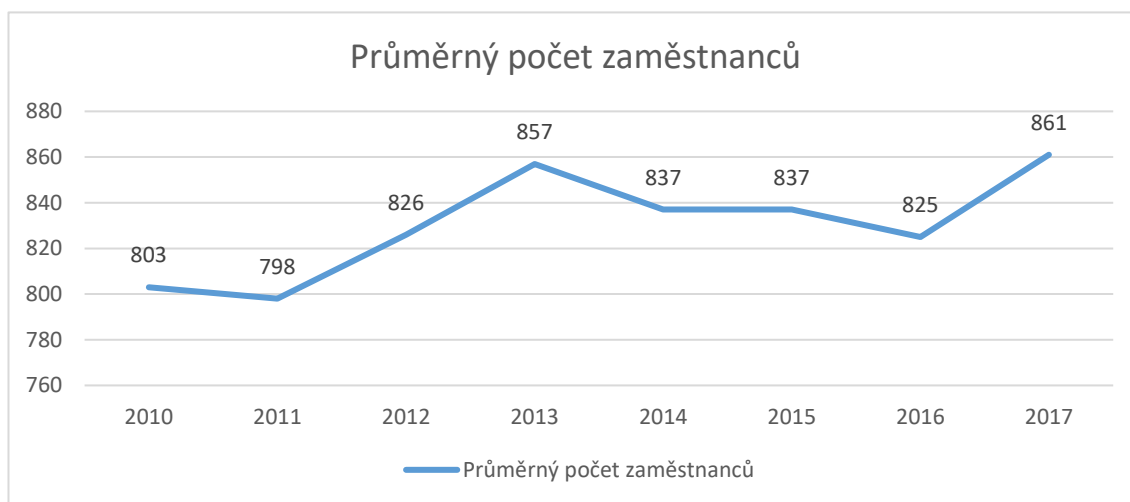
Zdroj: mpsv.cz

10. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY mezi roky 2010 – 2017

V následující kapitole se zaměřím na problematiku fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2010 až 2017. Jak již bylo zmíněno, společnost XY disponuje výrobním závodem v Kutné Hoře a centrálou v Praze. Veškeré níže uvedené údaje a statistiky se vztahují na všechny zaměstnance kutnohorského výrobního závodu. Bohužel, z důvodu nedostatku historických dat, nebylo možné zpracovat vývoj fluktuace zaměstnanců pouze pro pozice Operátora, Mechanika a Elektronika.

Pro výpočet míry fluktuace jsou využity metody, které byly popsány v teoretické části. V první řadě uvádím graf 10.1, kde je znázorněn vývoj průměrného počtu zaměstnanců v jednotlivých letech ve společnosti XY. Dále je uvedena celková fluktuace, kterou je možno rozdělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. Nedobrovolnou fluktuaci uvádím spíše pro celkové dokreslení situace. Jedná se o míru fluktuace, kterou společnost nemá ve své režii a bezprostředně jí neovlivňuje. Dle teoretických poznatků by se měly společnosti zaměřit na hlubší analýzu a využít i jiné ukazatele. Z toho důvodu byl použit také výpočet „Míry přežití zaměstnanců“.

Graf 10.1: Průměrný počet zaměstnanců



Zdroj: interní systém společnosti, vlastní zpracování

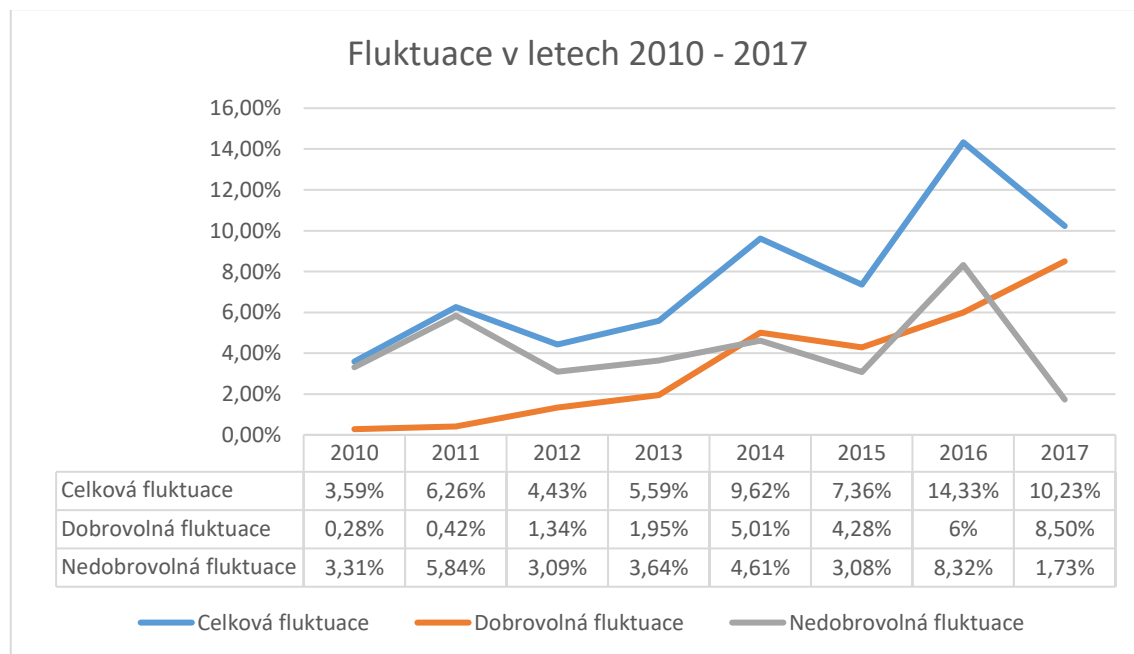
V grafu 10.1 je znázorněn vývoj průměrného ročního počtu zaměstnanců za sledované období. V roce 2010 zaměstnávala společnost XY v Kutné Hoře v průměru 803 zaměstnanců. V roce 2011 došlo k mírnému poklesu na 798 zaměstnanců, což je nejnižší počet pracovníků za sledované období. V letech 2012 a 2013 počet zaměstnanců rostl, přičemž následně opět klesal až na hodnotu 825 zaměstnanců v roce 2016. Na první pohled se může zdát, že nedocházelo k žádným rozsáhlejšími změnám, protože rozdíl mezi průměrným počtem zaměstnanců v roce 2015 a 2016 není příliš velký. Je to však z důvodu použití průměrných hodnot. Ve skutečnosti v roce 2016 došlo z důvodu snížení

výrobních objemů k restrukturalizaci a bylo propuštěno několik desítek pracovníků. Na počátku roku 2016 pracovalo v Kutné Hoře 861 zaměstnanců, přičemž na konci roku to bylo o 71 zaměstnanců méně, tedy 790. V roce 2017 se výrobní objemy opět navýšily a byl zahájen masivní nábor zaměstnanců. V tomto roce dosahuje průměrný roční počet zaměstnanců nejvyšší hodnoty za sledované období. Na konci roku 2017 bylo evidováno celkem 931 zaměstnanců, což je o 141 více než na konci roku 2016.

10.1. Celková, dobrovolná a nedobrovolná míra fluktuace

V Grafu 10.2 je znázorněn vývoj celkové, dobrovolné i nedobrovolné fluktuace v letech 2010 – 2017. Na počátku sledovaného období, tedy v roce 2010, byla míra celkové fluktuace velice nízká, pouhých 3,59 %. V průběhu let se však hodnota tohoto ukazatele vyšplhala až na 14,33 %. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, nejčastěji doporučovaná míra fluktuace zaměstnanců je v rozmezí 5 – 7 %. Dále bylo také uvedeno, že míra fluktuace zaměstnanců se liší dle odvětví a typů společnosti, nelze jí tedy jednoduše generalizovat na všechny společnosti. Vždy záleží na tom, jak míru fluktuace zaměstnanců vnímá samotný podnik – některé společnosti například považují 10% míru fluktuace jako příliš vysokou, jiné naopak. Vývoj celkové fluktuace nám poskytuje základní informace o odchodu zaměstnanců, nicméně mnohem důležitější je ukazatel dobrovolné míry fluktuace. Jedná se totiž o odchody, ke kterým dochází na základě rozhodnutí ze strany zaměstnance, přičemž toto rozhodnutí může mít různé příčiny.

Graf 10.2: Fluktuace v letech 2010 - 2017

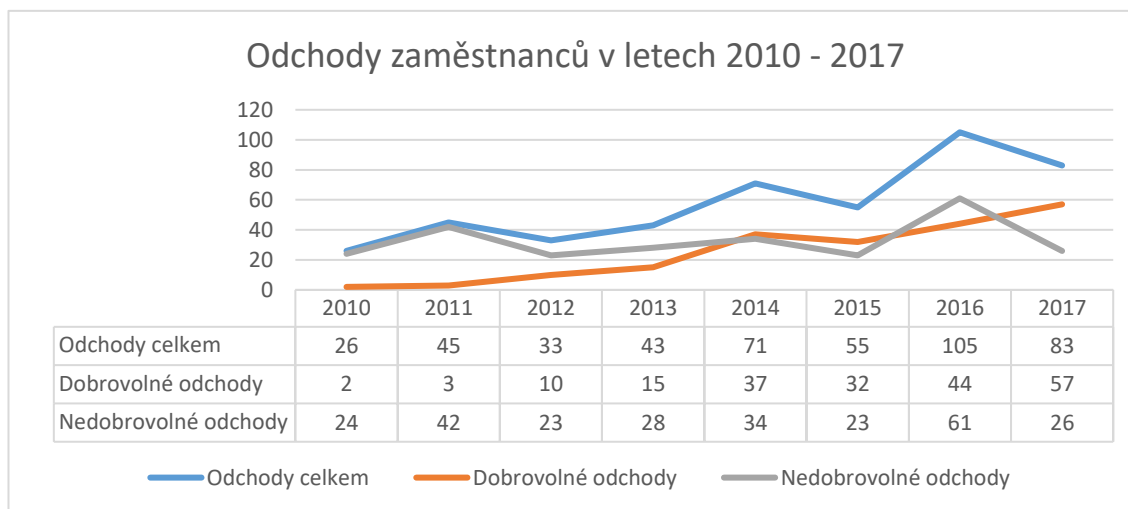


Zdroj: interní systém společnosti, vlastní zpracování

Dobrovolná fluktuace v roce 2010 a 2011 byla velice nízká a nedosahovala ani jednoho procenta. Jak můžeme vidět v grafu 10.3, v roce 2010 odešli pouze dva zaměstnanci a v roce 2011 tři zaměstnanci. Znamená to tedy, že celková fluktuace byla v podstatě rovna nedobrovolné fluktuaci a společnost měla odchody zaměstnanců plně pod kontrolou. Tento stav byl s největší pravděpodobností zapříčiněn doznívající ekonomickou krizí z roku 2008 a také poměrně vysokou mírou nezaměstnanosti. Zaměstnanci se báli opouštět svá stávající pracoviště, protože bylo obtížné najít si nové pracovní uplatnění. Vypovídá o tom i ukazatel počtu uchazečů na jedno volné pracovní místo, který byl roven hodnotě 15,2.

V roce 2012 a 2013 míra dobrovolné fluktuace pomalu vzrostla na necelá dvě procenta. Počet dobrovolných odchodů byl v roce 2012 deset zaměstnanců a v roce 2013 patnáct zaměstnanců, což je stále velice nízké číslo. Zlom však nastal v roce 2014, kdy se dobrovolná míra fluktuace zaměstnanců meziročně zvýšila o tři procentní body z 1,95 % na 5,01 %. Společnost v tomto roce dobrovolně opustilo celkem 37 zaměstnanců. Tento zlom byl s největší pravděpodobností způsoben výrazným oživením ekonomiky. Míra nezaměstnanosti sice zatím klesala pouze minimálně, ale byl zaznamenán velký nárůst volných pracovních míst (ze 4040 na 8125) a v důsledku toho také snížení ukazatele počtu uchazečů na jedno volné pracovní místo z 15,3 (v roce 2013) na 6,9 (v roce 2014).

Graf 10.3: Odchody zaměstnanců v letech 2010 - 2017



Zdroj: interní systém společnosti, vlastní zpracování

V letech 2015 došlo k mírnému poklesu dobrovolné míry fluktuace, ale v letech 2016 a 2017 hodnota ukazatele výrazně vzrostla nejprve na 6 % a poté na 8,5 %. V roce 2016 společnost dobrovolně opustilo 44 zaměstnanců a v roce 2017 dokonce 57 zaměstnanců. V důsledku rostoucí dobrovolné fluktuace v roce 2016 se společnost rozhodla zavést pravidelné výstupní pohovory se všemi zaměstnanci, kteří dobrovolně odejdou po uplynutí zkušební doby. Analýza těchto výstupních pohovorů bude předmětem další kapitoly.

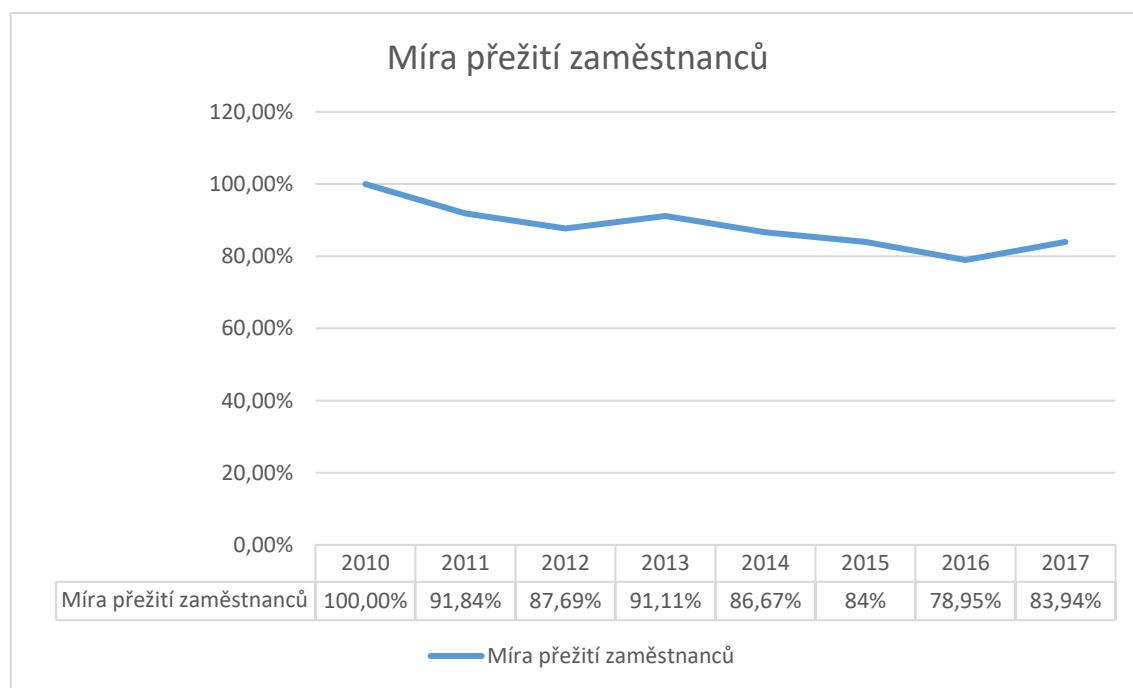
10.2. Míra přežití zaměstnanců

Pro dokreslení situace ohledně fluktuace zaměstnanců ve společnosti jsem použila ještě ukazatel „Míry přežití zaměstnanců“. Jak bylo uvedeno v teoretické části, tento ukazatel hodnotí, kolik procent pracovníků přijatých v průběhu konkrétního období zůstalo ve společnosti po stanovený časový úsek (např. 3 měsíce či jeden nebo dva roky). Pro tuto práci jsem stanovila jako rozhodné období jeden rok a to z toho důvodu, že přibližně po roce se společnosti začnou vracet finanční prostředky, které do daného zaměstnance investovala. Jedná se o období stanovené průměrem, samozřejmě vždy záleží na konkrétní pozici a okolnostech, za jakých byl zaměstnanec přijat.

Z grafu 10.4 můžeme vidět, že ukazatel vychází velice pozitivně především na začátku stanoveného období. V roce 2010 ve společnosti zůstali alespoň rok dokonce všichni zaměstnanci, kteří byli přijati. V následujících letech se procento začíná mírně snižovat na 87,69 % v roce 2012 a dále 84 % v roce 2015. Na nejnižší hodnotu se dostáváme v roce 2016, kdy ze společnosti odešlo do jednoho roka 21,05 % zaměstnanců.

Pokud často dochází k případům, kdy zaměstnanec opustí společnost v krátkém časovém úseku od svého nástupu, jedná se patrně o problém v oblasti výběru či nábory nových pracovníků. Tato oblast však není, vzhledem k rozsáhlosti tématu, součástí analýzy a nebude proto dále v rámci diplomové práce zmiňována.

Graf 10.4: Míra přežití zaměstnanců



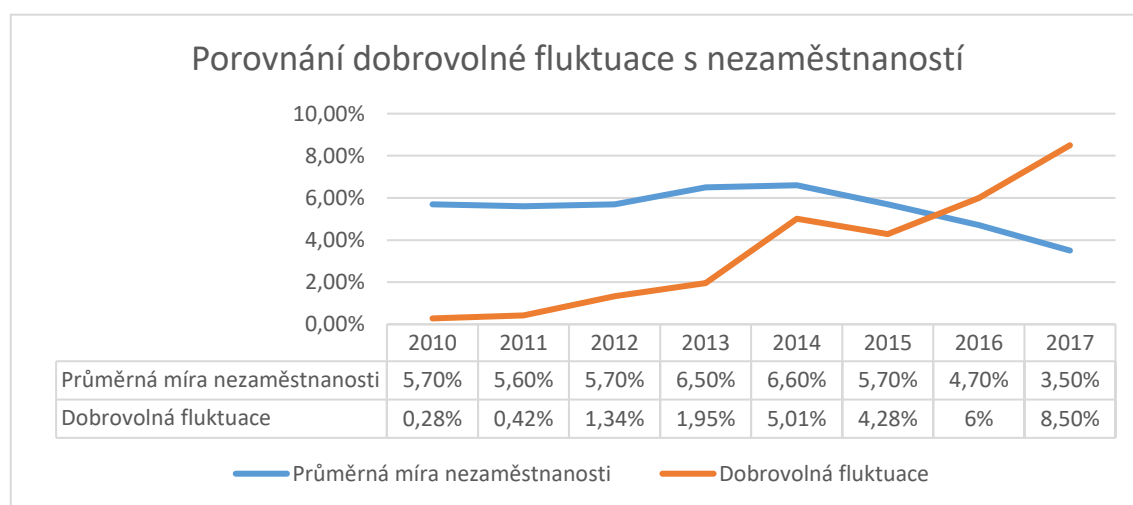
Zdroj: interní systém společnosti, vlastní zpracování

10.3. Porovnání vývoje průměrné roční míry nezaměstnanosti v okrese Kutná Hora s vývojem míry dobrovolné fluktuace ve společnosti XY

Nyní se zaměřím na skutečnost, zda dobrovolná míra fluktuace koresponduje s vývojem průměrné míry nezaměstnanosti v okrese Kutná Hora. V první hypotéze, kterou jsem uvedla v úvodu, předpokládám, že vývoje těchto dvou ukazatelů budou vzájemně v souladu, tedy pokud vzroste míra nezaměstnanosti, mělo by dojít ke snížení míry dobrovolné fluktuace. V grafu 10.5 můžeme vidět, že v roce 2010 byla míra nezaměstnanosti na úrovni 5,7 % a míra fluktuace byla velice nízká, pouze 0,28 %. Do roku 2012 se míra nezaměstnanosti v podstatě nevyvíjela žádným směrem, byla na stejné úrovni, zatímco míra dobrovolné fluktuace po tyto dva roky rostla na 1,34 %. V roce 2013 došlo k nárůstu míry nezaměstnanosti o 0,8 % a taktéž rostla dobrovolná míra fluktuace na 1,95 %. V roce 2014 došlo opět k nárůstu obou z těchto ukazatelů, přičemž míra dobrovolné fluktuace vzrostla z 1,95 % na 5,01 %. Jedná se o meziroční nárůst o více než 3 %. Od roku 2015 pak míra nezaměstnanosti klesá až do roku 2017 na hodnotu 3,5 %. Míra dobrovolné fluktuace klesla pouze v roce 2015 na hodnotu 4,28 %, od té doby však roste.

Předpokládaný soulad vývoje těchto ukazatelů se potvrdil pouze v letech 2011, 2016 a 2017, kdy klesala míra nezaměstnanosti a rostla míra dobrovolné fluktuace. **Hypotéza H1:** „Vývoj míry dobrovolné fluktuace ve společnosti XY koresponduje s vývojem průměrné roční míry nezaměstnanosti v okrese Kutná Hora.“ **je tedy ověřena částečně.** Z tohoto zjištění vyplývá, že míra dobrovolné fluktuace není ovlivněna pouze vývojem na trhu práce, ale svou roli zde budou hrát i jiné aspekty, které budou podrobně rozebrány v dalších kapitolách.

Graf 10.5: Porovnání dobrovolné míry fluktuace s mírou nezaměstnanosti



Zdroj: mpsv.cz, interní systém společnosti, vlastní zpracování

11. Analýza výstupních pohovorů za rok 2017

Jedna z metod, kterou použijí pro zjištění hlavních příčin fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY je analýza výstupních pohovorů za rok 2017. Jak již bylo zmíněno, společnost se rozhodla zavést výstupní pohovory z důvodu neustálého růstu dobrovolné fluktuace zaměstnanců.

Struktura výstupních pohovorů je jasně definovaná. Zaměstnanci, kteří společnost opouštějí, odpovídají na předem stanovené otázky, které se dotýkají několika oblastí (hlavní příčiny odchodu, nové pracovní uplatnění, spokojenost se vztahy na pracovišti a s odměňováním, informovanost o změnách a znalost cílů). Jedná se o kombinaci otevřených a uzavřených otázek, přičemž u uzavřených otázek mají zaměstnanci možnost odpovídat ano/ne a nebo hodnotit na škále 1-5 (1 = absolutní spokojenost, 5 = absolutní nespokojenost).

Výstupní pohovor probíhá v ideálním případě formou osobního setkání s daným zaměstnancem a to ještě v době, kdy zaměstnanec stále dochází do společnosti. Pokud se nepodaří zaměstnance včas kontaktovat před samotným odchodem, je velice obtížné se s ním poté osobně setkat. V takovýchto případech výstupní pohovor probíhá většinou telefonicky, anebo vůbec. Výstupní pohovor je prováděn pouze se zaměstnanci, kteří dobrovolně odcházejí ze společnosti po zkušební době. Pokud zaměstnanec opouští společnost ve zkušební době, výstupní pohovor neprobíhá. Důležité je také zmínit, že výstupní pohovor je dobrovolný a nelze k němu zaměstnance žádným způsobem nutit. Vždy tedy záleží na ochotě samotného zaměstnance sdílet s personalistou aspekty, které vedly k odchodu ze společnosti.

Otázky obsažené ve výstupním pohovoru:

- Důvody odchodu
 - Jaká je hlavní příčina vašeho odchodu?
 - Je odchod důsledkem jedné konkrétní situace? (*ano/ne*)
 - Pokud ano, diskutoval/a jste tuto situaci s nadřízeným? (*ano/ne*)
- Nové pracovní uplatnění
 - Máte již nové pracovní uplatnění? (*ano/ne*)
 - Pokud ano – v jakém oboru?
 - Bude vaše mzda na nové pozici vyšší? (*ano/ne*)
 - Hledal/a jste nové pracovní místo aktivně? (*ano/ne*)
- Pracoviště
 - Spokojenost s nadřízeným (*hodnotící škála 1–5*)
 - Spokojenost s týmem (*hodnotící škála 1–5*)
 - Uveďte tři aspekty práce, se kterými jste opravdu spokojený/á
 - Uveďte tři aspekty práce, se kterými jste opravdu nespokojený/á

- Odměňování
 - Znalost systému odměňování (*hodnotící škála 1–5*)
 - Spokojenost s platovými podmínkami (*hodnotící škála 1–5*)
 - Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (*hodnotící škála 1–5*)
 - Které benefity oceňujete nejvíce?
- Ostatní
 - Informovanost o změnách (*hodnotící škála 1–5*)
 - Znalost cílů (*hodnotící škála 1–5*)
 - Návrhy na změny/zlepšení

Z níže uvedené tabulky 11.1 vidíme, že v roce 2017 odešlo celkem 81 zaměstnanců, z čehož pouze **dvacet čtyři zaměstnanců** bylo nuceno odejít ze společnosti **nedobrovolně** (tři zaměstnanci byli ukončeni ve zkušební době ze strany zaměstnavatele, osmnáct zaměstnanců pozbylo dlouhodobě pracovní způsobilost, dva zaměstnanci byli propuštěni z organizačních důvodů a jednomu uplynula sjednaná doba trvání pracovního poměru). **Padesát sedm** zaměstnanců se rozhodlo odejít ze společnosti z vlastní pohnutky, tedy **dobrovolně**. Třináct zaměstnanců odešlo již ve zkušební době, čtrnáct pracovníků dalo výpověď a třicet ukončilo pracovní poměr na základě dohody o ukončení pracovního poměru.

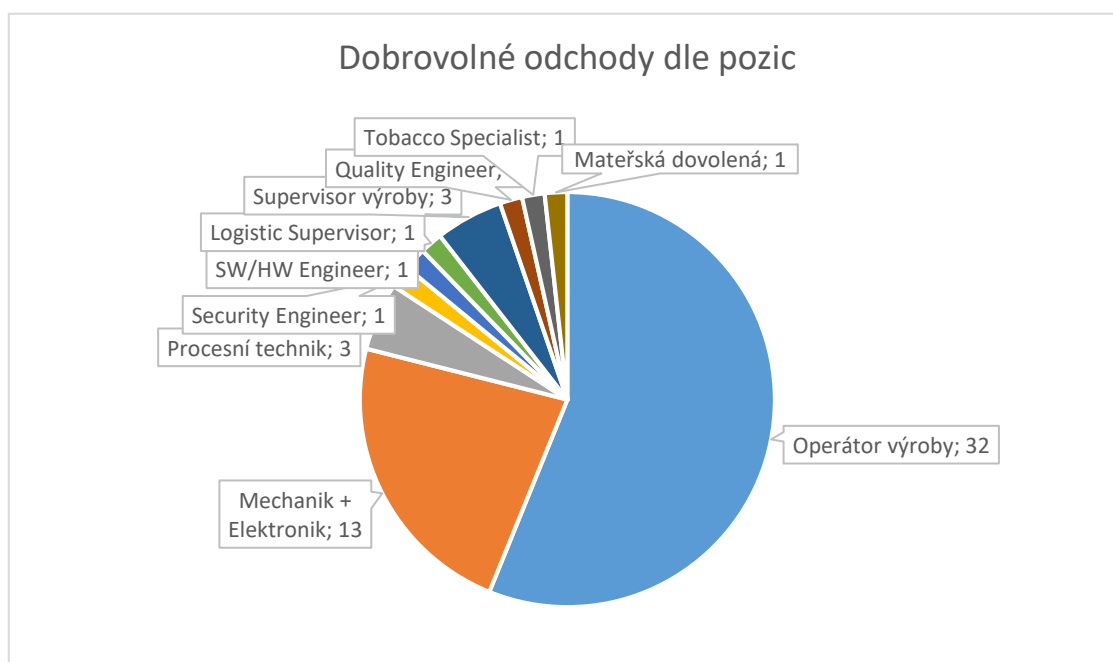
Tabulka 11.1: Přehled odchodů v roce 2017

Počet skončených pracovních poměrů v roce 2017 81				
Dobrovolné odchody 57			Nedobrovolné odchody 24	
Zkušební doba 13	Výpověď 14	Dohoda 30	Zkušební doba 3	Zdravotní důvody 18
			Doba určitá 1	Organizační důvody 2

Zdroj: interní systém společnosti, vlastní zpracování

V grafu 11.1 můžeme vidět strukturu odchodů z pohledu jednotlivých pozic. Na první pohled je zřejmé, že největší část dobrovolných odchodů tvoří pozice Operátor výroby (32 pracovníků), dále potom Mechanici a Elektronici (13 pracovníků). Celkem se jedná o 78,9 % dobrovolných odchodů. Společnost XY si je této skutečnosti vědoma a vnímá ji jako potenciální riziko, které by, pokud bychom šli do důsledku, mohlo ohrozit samotnou výrobu produktu. Zejména z toho důvodu jsme se rozhodla dále zaměřit pouze na tyto nejproblematictější pozice.

Graf 11.1: Dobrovolné odchody ze společnosti XY dle pozic



Zdroj: interní systém společnosti, vlastní zpracování

Tabulka 11.2 je v zásadě velice podobná tabulce 11.1, s tím rozdílem, že tabulka 11.2 je zaměřena pouze na odchody Operátorů výroby, Mechaniků a Elektroniků, kterých v roce 2017 odešlo celkem 64 a z toho celých 45 dobrovolně. Dvacet jedna zaměstnanců odešlo na základě rozvázání pracovního poměru dohodou, jedenáct jich dalo výpověď a třináct pracovníků nesetřvalo ani po dobu zkušební doby. Jak již bylo zmíněno, výstupní pohovory byly realizovány pouze se zaměstnanci, kteří dobrovolně opouštěli společnost **po absolvování zkušební doby**, v tomto případě se tedy jedná o 32 potenciálních realizací výstupních pohovorů. Z tohoto počtu bylo uskutečněno pouze 20 výstupních pohovorů. Dvanáct pracovníků se nepodařilo vůbec zastihnout anebo svou účast odmítli. Průměrně zaměstnanci ve společnosti strávili 2,3 let, medián vychází na 1,17 let.

Tabulka 11.2: Odchody v roce 2017 (pozice Operátor výroby, Mechanik, Elektronik)

Počet skončených Operátorů, Mechaniků a Elektroniků v roce 2017				
64				
Dobrovolné odchody			Nedobrovolné odchody	
45			19	
Zkušební doba	Výpověď	Dohoda	Zkušební doba	Zdravotní důvody
			Doba určitá	Organizační důvody
13	11	21	3	15
			0	1
Celkem realizovaných výstupních pohovorů				
20				

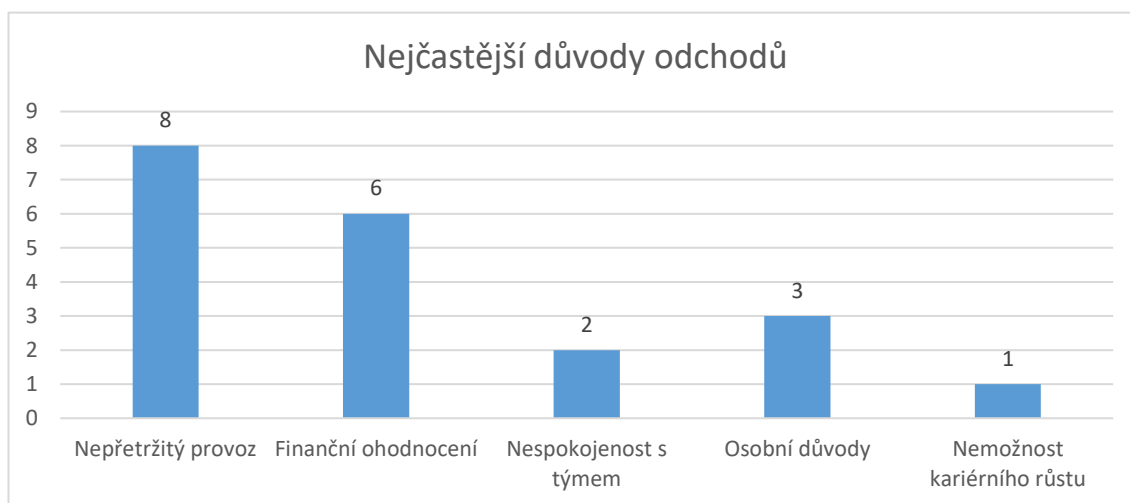
Zdroj: interní systém společnosti, vlastní zpracování

V níže uvedeném Grafu 11.1 jsou zobrazeny nejčastější důvody odchodu, které byly uváděny při výstupních pohovorech. Je třeba brát na zřetel, že výstupních pohovorů proběhlo pouze dvacet a jedná se tedy o poměrně malý vzorek zaměstnanců. Na základě těchto výstupů tedy nelze usuzovat obecnější závěry. Nejčastějším důvodem odchodu ze společnosti XY v průběhu výstupního pohovoru byl **nepřetržitý provoz**, který pracovníci uvedli celkem osmkrát, což odpovídá 40 % všech odpovědí. Nepřetržitý provoz a zejména pak noční směny působí negativně na lidský organismus. Zaměstnanci pracující na směny trpí častěji poruchami soustředění, depresemi, kardiovaskulárními onemocněními a problémy se zažíváním.

Druhým nejčastějším důvodem odchodu bylo **finanční ohodnocení** uvedené celkem šestkrát (30 % všech odpovědí). Zaměstnanci často spojovali nedostatečné finanční ohodnocení právě s nepřetržitým provozem. Ve většině případů docházelo k situaci, kdy byla zaměstnanci nabídnuta lepší či srovnatelná mzda za podobnou práci v jednosměnném režimu (pouze ranní osmihodinové směny, volné víkendy). Nebylo tedy těžké rozhodnout se pro změnu zaměstnání. Zásadní věc, na kterou společnost naráží, je skutečnost, že v dnešním konkurenčním prostředí, kdy je velmi vysoká poptávka po zkušených manuálních pracovnících a společnosti neustále zvyšují mzdy za účelem zatraktivnění pozic, není těžké zaměstnance společnosti XY „přeplatit“. Ve chvíli, kdy nové pracovní místo nabízí dotyčnému možnost pracovat v jednosměnném režimu za podobnou či vyšší mzdu, je rozhodování snadné. Vypovídá o tom také zjištění, že celkem **sedmáct lidí z dvaceti mělo při svém definitivním rozhodnutí o odchodu ze společnosti XY již nové pracovní uplatnění a třinácti z nich bylo nabídnuto lepší finanční ohodnocení**.

Jako další příčina odchodu byla uvedena také nespokojenost s týmem, osobní důvody a nemožnost kariérního růstu.

Graf 11.2: Nejčastější důvody odchodů vyplívající z analýzy výstupních pohovorů

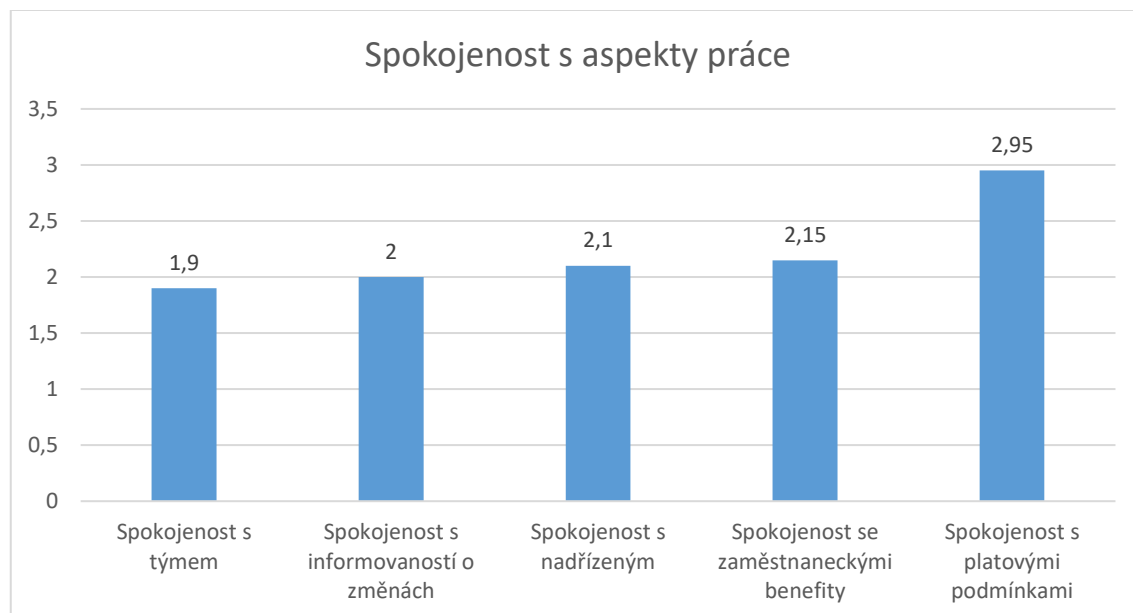


Zdroj: interní systém společnosti, vlastní zpracování

Zaměstnanců, kteří odcházeli, byli dotazováni také na spokojenost s jednotlivými aspekty práce (finanční ohodnocení, zaměstnanecké benefity, nadřízený, kolektiv a včasná informovanost o změnách) viz graf 11.3. Spokojenost či nespokojenost zaměstnanci hodnotili na škále 1 – 5, přičemž hodnocení odpovídá známkování ve škole (1 – absolutně spokojený/á, 5 – absolutně nespokojený/á). Dále měli pracovníci odpovědět na otevřenou otázku, která vybízí k uvedení jednoho až tří aspektů práce, se kterými byli velice spokojeni, ale také jednoho až tří aspektů, se kterými byli velice nespokojeni.

Graf 11.3 nám potvrzuje již předchozí zjištění ohledně **nedostatečného finančního ohodnocení**. Pouze dva zaměstnanci z dvaceti uvedli, že jsou s finančním ohodnocením absolutně spokojeni. Finanční ohodnocení bylo také desetkrát zmíněno v rámci otevřené otázky jako aspekt práce, se kterým jsou zaměstnanci velice nespokojeni. Zaměstnanecké benefity mají sice průměrnou spokojenost na úrovni 2,15 bodů, nicméně ani jeden zaměstnanec neuvedl, že by byl s benefity absolutně nespokojen či spíše nespokojen. Nejvíce oceňovaným benefitem jsou příspěvky na zimní a letní dovolenou a také volnočasové poukázky. Na druhou stranu nejvíce byli zaměstnanci spokojeni se svým týmem. Celkem 17 zaměstnanců uvedlo, že jsou se svým týmem absolutně, či spíše spokojeni. Pracovní kolektiv byl také dvanáctkrát zmíněn v rámci otevřené otázky jako pozitivní aspekt. V případě spokojenosti s nadřízeným se odpovědi liší případ od případu. Velkou roli vždy hrají osobní sympatie či antipatie a jednoho nadřízeného můžou dva zaměstnanci hodnotit zcela rozdílně. Celkové průměrné hodnocení je 2,1 bodů, přičemž dvanáct zaměstnanců odpovědělo, že jsou se svým nadřízeným spokojeni.

Graf 11.3: Spokojenost s jednotlivými aspekty práce dle výstupních pohovorů



Zdroj: interní systém společnosti, vlastní zpracování

Doporučení

Společnosti XY bych v rámci provádění výstupních pohovorů dala hned několik návrhů na zlepšení. V první řadě bych doporučila provádět výstupní pohovory i se zaměstnanci, kteří odcházejí v rámci zkušební doby. Domnívám se, že jejich názor je stejně důležitý jako názor zaměstnanců, kteří odejdou až po zkušební době. V roce 2017 odešlo ze společnosti dobrovolně celkem 13 zaměstnanců ve zkušební době. Tito zaměstnanci pro společnost představují nezanedbatelný zdroj informací, který je však do této chvíle nevyužitý.

Dále bych společnosti XY doporučila zvážit využití post-exit interview, které je na rozdíl od exit interview prováděno zhruba 6 měsíců po odchodu zaměstnance ze společnosti. Nespornou výhodou jsou menší projevy emocí, možnost porovnání předchozího zaměstnání s novým pracovním uplatněním a také skutečnost, že dotyčný již nebude potřebovat doporučení svého nadřízeného. Je tedy pravděpodobné, že tito bývalí zaměstnanci budou více upřímní. Je však nutné zvážit také nevýhodu tohoto nástroje, a to horší dosažitelnost bývalých zaměstnanců.

Poslední doporučení v této oblasti z mé strany je zaměřit se přímo na strukturu a obsah výstupního pohovoru. Místo toho, aby byl dotyčný dotazován „proč odchází“ je vhodnější se ptát „proč nechce zůstat“. Dále doporučuji přidat otázky zaměřené na pracovní podmínky, work-life balance, možnost vzdělávání a kariérního růstu a dále zajímavost, jistotu a náplň práce. Tyto oblasti jsou v současné chvíli opomenuty. Zařazení těchto otázek pomůže společnosti získat širší přehled o aspektech, které mohou způsobovat nespokojenost zaměstnanců.

12. Analýza spokojenosti zaměstnanců na základě dotazníkové šetření

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, spokojenost zaměstnanců je jedním z klíčových faktorů, které velice silně ovlivňují jejich fluktuaci. Pro zjištění aktuální úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti XY jsem využila dotazníkové šetření. Výzkumnou populací pro tento dotazník byli všichni zaměstnanci pracující ve společnosti XY na pozicích Operátor výroby, Mechanik či Elektronik. U těchto pozic společnost pocítuje největší problém v oblasti fluktuace. Celkový počet zaměstnanců na těchto pozicích k 31. 12. 2017 činil 629 pracovníků. Cílem bylo získat odpovědi alespoň od jedné čtvrtiny pracovníků ve výrobě, z důvodu dostatečné vypovídací hodnoty. Dotazník byl distribuován v papírové podobě a to dvěma následujícími způsoby – přímá distribuce zaměstnancům a distribuce přes nadřízeného. Celkem dotazník vyplnilo 156 respondentů (123 Operátorů výroby a 33 Mechaniků + Elektroniků), cíl byl tedy splněn.

Dotazník je rozdělen do tří částí. V **první části** dotazníku je uvedeno 26 různých aspektů práce, na které zaměstnanci odpovídali ve dvou různých směrech: spokojenost/nespokojenost s daným aspektem a dále důležitost tohoto aspektu. Pro oba typy odpovědí je využita Likertova škála s vypuštěnou neutrální možností odpovědi, z důvodu zajištění co nejvyšší vypovídací hodnoty dotazníku. Význam hodnotící škály pro spokojenost/nespokojenost byl následující:

- 1 – rozhodně spokojený/á
- 2 – spíše spokojený/á
- 3 – spíše nespokojený/á
- 4 – rozhodně nespokojený/á

Pro vyjádření důležitosti daného aspektu práce byl význam škály velice podobný:

- 1 – rozhodně důležité
- 2 – spíše důležité
- 3 – spíše nedůležité
- 4 – rozhodně nedůležité

Spokojenost s daným aspektem považuji za výchozí proměnou. Důležitost pak určuje váhu daného aspektu. Celkovou průměrnou míru spokojenosti (CPMS) v procentech jsem vypočetla, jako součet všech mír spokojenosti dělený počtem respondentů viz následující vzorec.

$$CPMS = \sum MS / \text{počet respondentů}$$

Dále jsem stanovila váhy míry důležitosti (viz tabulka 12.1). Ani u jednoho z hodnocených aspektů nepřekročila míra důležitosti hodnotu 2.

Tabulka 12.1: Váhy míry důležitosti

Průměrné hodnocení důležitosti daného aspektu (x)	Váha
$x < 1,25$	1
$1,5 > x > 1,25$	0,9
$1,75 > x > 1,5$	0,8
$2 > x > 1,75$	0,7

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výpočtu CPMS a stanovení vah jsem dále vypočetla **výsledné hodnocení** daného aspektu v % (VH):

$$VH (\%) = CPMS (\%) * \text{Váha míry důležitosti}$$

V druhé části dotazníku respondenti vyjadřovali svůj souhlas či nesouhlas s jednotlivými výroky. V případě, že respondent nebyl schopen jednoznačně odpovědět, měl možnost ponechat výrok bez odpovědi. Na závěr, **v třetí části**, jsem uvedla identifikační otázky týkající se pohlaví, věku, odpracovaných let ve společnosti, pozice a dosaženého vzdělání.

Celý dotazník pokrývá několik oblastí, které budou následně předmětem vyhodnocování:

- Finanční ohodnocení
- Systém benefitů
- Vztahy na pracovišti
- Pracovní podmínky
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Možnosti vzdělávání a kariérního růstu
- Ostatní aspekty práce
- Loajalita

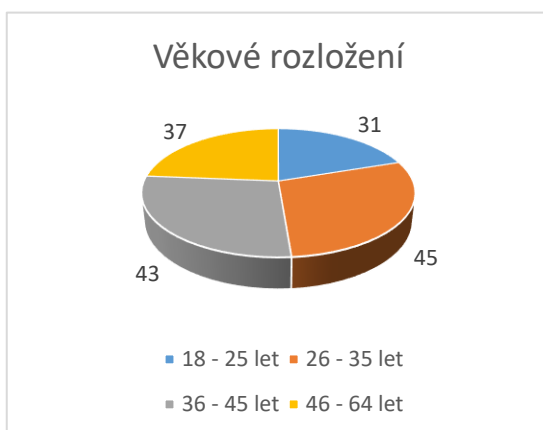
Jednotlivé otázky byly vyhodnocovány také vzhledem k věku, vzdělání respondenta a délce působnosti ve společnosti. Až na pár výjimek se však odpovědi respondentů

v jednotlivých skupinách nelišily. Pár případů, kdy byly odpovědi ovlivněny věkem respondenta či délkou zaměstnání ve společnosti budou zmíněny v dalších částech vyhodnocení.

12.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření

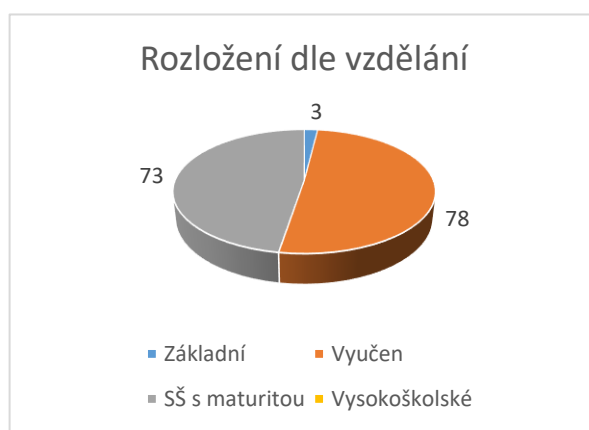
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 156 respondentů, z toho 123 Operátorů výroby a 33 Mechaniků a Elektroniků, přičemž častěji odpovídali muži než ženy. Celkem odpovědělo 99 mužů (63 %) a 57 žen (37 %). Tento poměr zhruba odpovídá skutečnému poměru žen a mužů na uvedených pozicích. Největší zastoupení mají respondenti ve věku 26 – 35 let (celkem 45 respondentů). Největší počet respondentů je vyučen, téměř stejný počet respondentů uvedl jako nejvyšší dosažené vzdělání střední školu s maturitou. Tři respondenti mají pouze základní vzdělání a dva vysokoškolské. Kompletní strukturu věkového rozložení, nejvyššího dosaženého vzdělání a počet let strávených ve společnosti zobrazují níže uvedené grafy (graf 12.1, 12.2 a 12.3).

Graf 12.1: Věkové rozložení respondentů



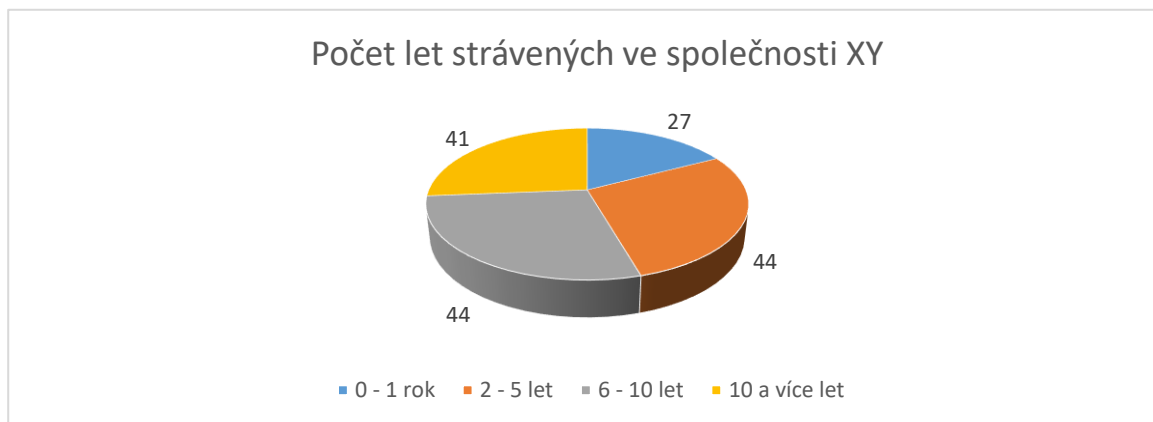
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12.2: Rozložení respondentů dle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12.3: Rozložení respondentů dle počtu let strávených ve společnosti XY

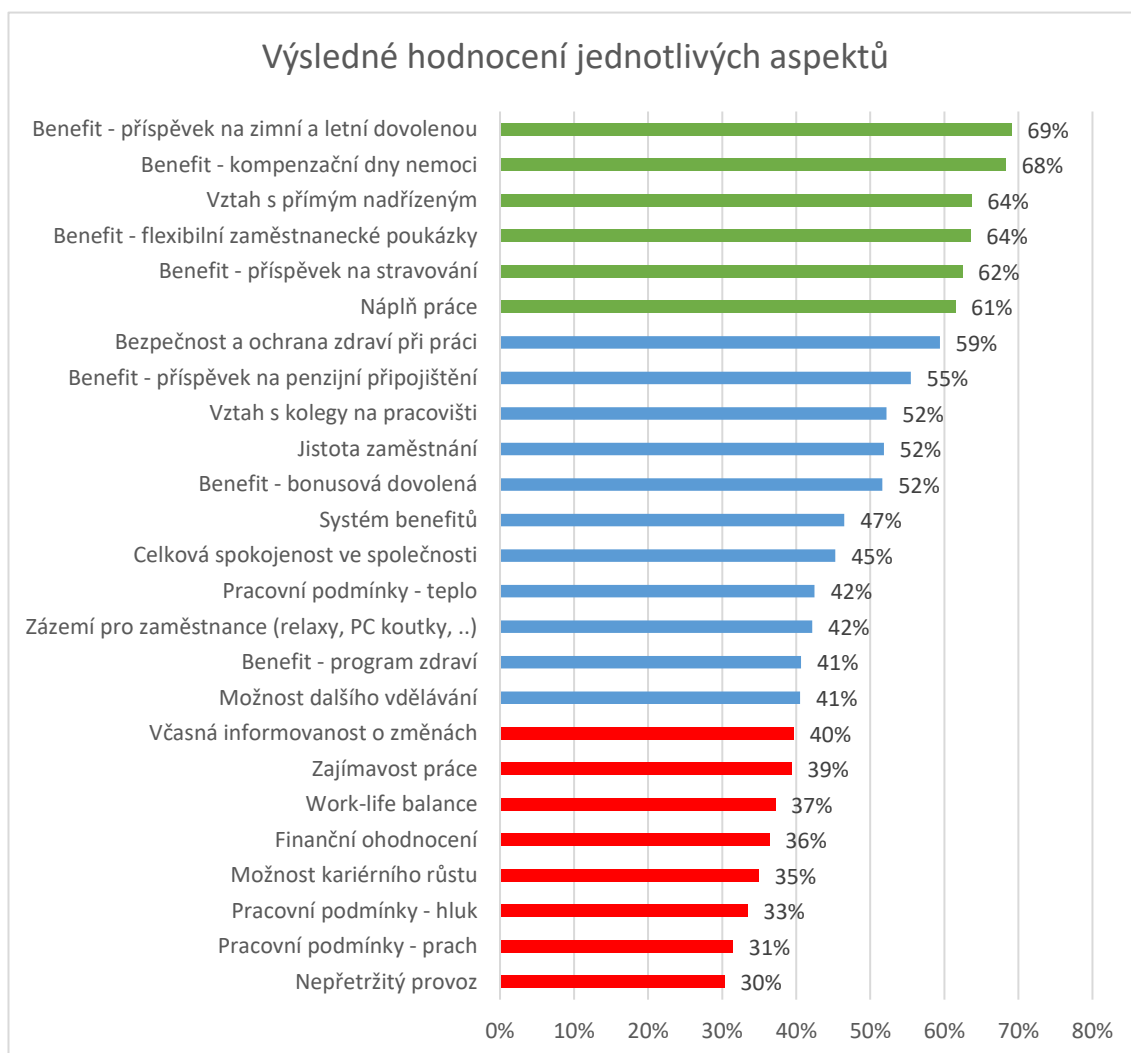


Zdroj: vlastní zpracování

V první části dotazníkového šetření se respondenti vyjadřovali k jednotlivým aspektům práce a to ze dvou úhlů pohledu – spokojenost/nespokojenost a důležitost daného aspektu. Pro vyjádření výsledného hodnocení (VH) jsem využila výpočet, který je uvedený výše v kapitole 12.

Graf 12.4 zobrazuje výsledné hodnocení jednotlivých aspektů, řazení je sestupné. Výsledné hodnocení ani v jednom případě nepřekročilo hranici 70 %. Hranici 60 % překročilo celkem šest aspektů. Patří mezi ně zejména benefity, dále pak vztah s přímým nadřízeným a také náplň práce. Mezi jednotlivými aspekty práce je uveden také dotaz na celkovou spokojenost ve společnosti, jejíž výsledné hodnocení je rovno 45 %. Pro porovnání jsem vypočetla také průměrné výsledné hodnocení všech aspektů, které je rovno 48 %. Lze tedy usuzovat, že dotazník má poměrně vysokou vypovídací hodnotu a odpovědi respondentů jsou konzistentní.

Graf 12.4: Výsledné hodnocení jednotlivých aspektů



Zdroj: vlastní zpracování

Nejlépe zaměstnanci hodnotili následující aspekty (60 % a více):

- Benefity (příspěvek na zimní a letní dovolenou, kompenzační dny nemoci, flexibilní zaměstnanecké poukázky, příspěvek na stravování)
- Vztah s přímým nadřízeným
- Náplň práce

Nejhůře hodnocené aspekty práce jsou (40 % a méně):

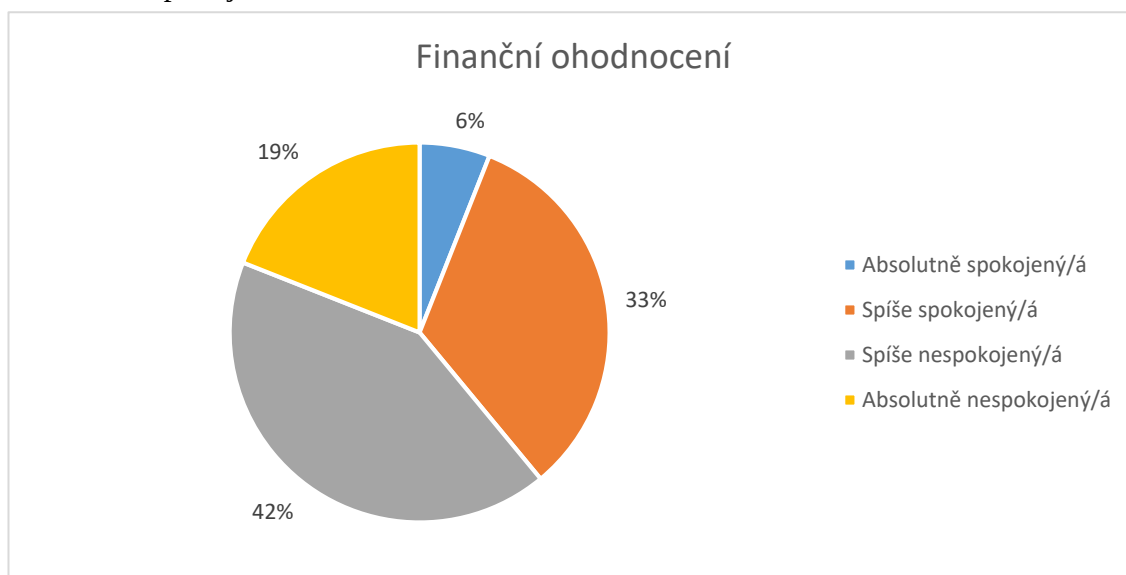
- Nepřetržitý provoz
- Pracovní podmínky (prach, hluk)
- Možnost kariérního růstu
- Finanční ohodnocení
- Work-life balance
- Zajímavost práce
- Včasná informovanost o změnách

12.2. Finanční ohodnocení

Z grafu 12.4 můžeme vidět, že výsledné hodnocení finančního ohodnocení je 36 %. Průměrné hodnocení spokojenosti s finančním ohodnocením je 2,73 bodů ze 4, přičemž hodnocení čtyřmi body značí absolutní nespokojenost. Z grafu 12.5 lze vyčíst, že celkem 61 % zaměstnanců je s finančním ohodnocením spíše nebo absolutně nespokojeno. Tento aspekt je pro zaměstnance velmi důležitý - průměrná míra důležitosti je rovna 1,14 bodů.

S finančním ohodnocením jsou nejvíce nespokojeni zaměstnanci ve věku 26 – 35 let. Průměrná míra spokojenosti v této věkové kategorii dosahuje pouze 34 %. Lidé v tomto věku si většinou zařizují své první bydlení či zakládají rodinu, což samozřejmě vyžaduje vynaložení určitých finančních prostředků. Naopak nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci ve věku 46 let a více, a také ti, kteří ve společnosti působí více jak deset let. Dalo by se říci, že věk zaměstnance a počet let strávených ve společnosti jde ve většině případů ruku v ruce a odráží se na výši příjmu.

Graf 12.5: Spokojenost s finančním ohodnocením



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení výroků:

- Vím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.
- V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.
- Odměňování v naší společnosti je spravedlivé.

Celkem 79 % zaměstnanců ví, jakým způsobem je stanoveno jejich mzdové ohodnocení, z čehož vyplývá, že 21 % zaměstnanců, tedy jedna pětina, toto neví. Dalo by se předpokládat, že neznalost může být způsobena krátkým působením ve společnosti, nicméně výsledky výzkumu poukazují na skutečnost, že neznalost systému finančního hodnocení se netýká pouze nových zaměstnanců, ale i těch, kteří ve společnosti pracují

10 let a více. Z hodnocení výroků dále vyplynulo, že pouze 25 % zaměstnanců vnímá odměňování ve společnosti jako spravedlivé a 38 % zaměstnanců se ztotožňuje s názorem, že odměňování je vázáno na pracovní výkon.

Pocit nespravedlnosti s odměňováním by čistě teoreticky mohl souviset s neznalostí systému, nicméně při bližší analýze jsem zjistila, že většina zaměstnanců, kteří pociťují nespravedlnost v odměňování, uvedla, že systém mzdového ohodnocení znají. Domnívám se tedy, že pocit nespravedlnosti v odměňování zaměstnanců a neprovázanosti s výkonem může být způsoben tím, že mzdové ohodnocení zaměstnanců se odvíjí zejména od počtu odpracovaných let. Pokud bychom šli do extrému, může poměrně snadno dojít k situaci, kdy zaměstnanec, který ve společnosti pracuje 20 let, není příliš výkonný a má kvalifikaci pouze na jeden stroj má mnohem větší finanční ohodnocení než jeho kolega, který ve společnosti pracuje 3 roky, má dvě či tři kvalifikace a nadprůměrný výkon.

Neznalost či nepochopení systému společně s pocitem nespravedlnosti v odměňování zaměstnanců může samozřejmě vézt nejen k nespokojenosti s finančním ohodnocením jako takovým, ale i k celkové nespokojenosti zaměstnance. Současný stav je dle mého názoru velice neuspokojivý a proto by se společnost měla zaměřit nejen na informování zaměstnanců o principech a pravidlech odměňování, ale především by měla zanalyzovat mzdy jednotlivých pracovníků napříč organizací a pokusit se je „vyrovnat“ s přihlédnutím jak k délce praxe, tak i k počtu kvalifikací a výkonu zaměstnanců.

Doporučení

Oblast finančního ohodnocení považuji za **slabou stránku**. K nápravě situace bych společnosti XY doporučila následující kroky.

V první fázi je nutné nastavit jasná a srozumitelná pravidla a postupy, dle kterých budou zaměstnanci ve výrobě odměňováni. Výše mzdy by se neměla odvíjet zejména od počtu odpracovaných let, ale vstupovat by měla i další kritéria jako roční hodnocení výkonu a počet kvalifikací zaměstnance. Na základě těchto tří kritérií by pak mohla být nastavena matice odměňování pro každou pozici (Operátor výroby, Mechanik, Elektronik). Tato matice by byla volně dostupná všem zaměstnancům a komunikována skrz organizaci s cílem zajistit zvýšení informovanosti o odměňovacím systému. Výsledkem by měli být informovaní zaměstnanci, kteří budou vědět, v jakém případě mají nárok na navýšení mzdy, a co pro to musí udělat.

Vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci pociťují nespravedlnost v odměňování, by měla společnost provést srovnání mezd. Porovnání s vnějším trhem probíhá na roční bázi, přičemž v rámci strategie společnosti je dán percentil, ve kterém se chce společnost nacházet. Proběhnout by však mělo i interní srovnání v rámci jednotlivých pozic, ke kterému by byla využita vytvořená matice, a které by pomohlo odladit případné nesrovnalosti. Pokud by se těchto nesrovnalostí objevilo více a jednalo by se o nákladnou

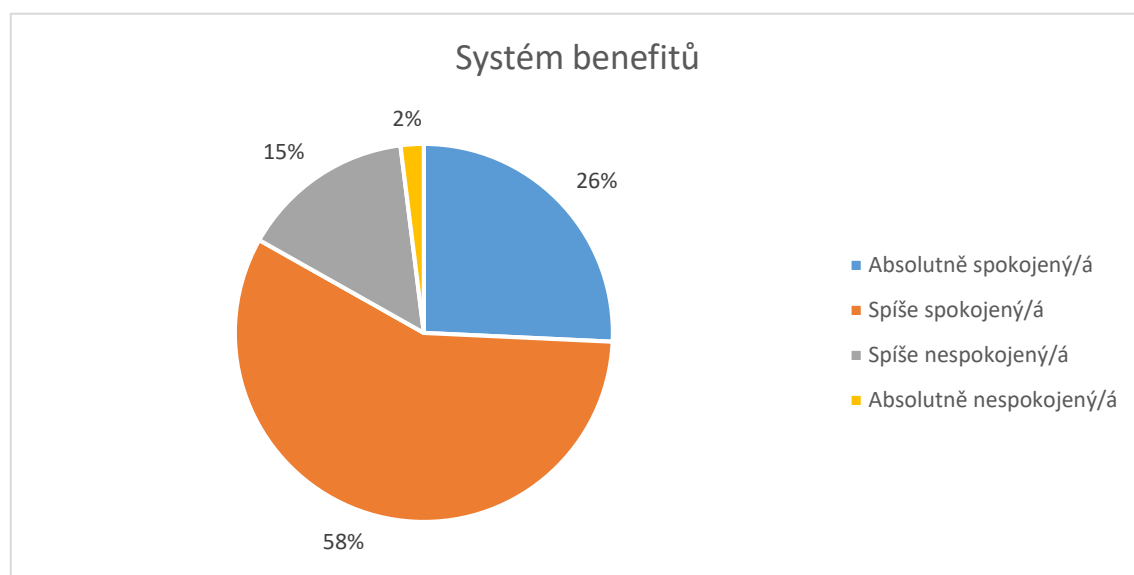
záležitost, na kterou již v tomto roce nebudou dostupné dostatečné finanční zdroje, doporučila bych počítat s touto akcí v dalším období.

Další možností, kterou by společnost mohla zvážit je nastavení pohyblivé (výkonové) složky mzdy, která by byla odvozena od měsíčního výkonu každého zaměstnance. K hodnocení výkonnosti by mohly být využity jak výrobní ukazatele, tak i absence zaměstnance, proaktivita a podobně. Velice důležité je zde spravedlivé ohodnocení výkonu a následné přiznání výkonové složky mzdy. Z toho důvodu bych doporučila tuto agendu ponechat v rukou přímého nadřízeného, který zná své podřízené nejlépe a nejsofistikovaněji dokáže ohodnotit jejich výkon. Každému zaměstnanci by pak mohl udělit maximální výkonovou část mzdy, či mu jí z relevantních důvodů pokrátit.

12.3. Systém benefitů

Graf 12.4 ukazuje, že výsledné hodnocení systému benefitů je 47 %. Průměrné hodnocení spokojenosti se systémem benefitů jako celku je 1,94 bodů. V grafu 12.6 můžeme vidět, že pouze 17 % zaměstnanců uvedlo, že jsou s benefity spíše či absolutně nespokojeni. Můžeme tedy uvažovat, že zaměstnanci jsou s benefity poměrně spokojeni. Výsledky dotazníku dále poukazují na skutečnost, že benefity jsou pro zaměstnance velmi důležité. Průměrné hodnocení důležitosti je rovno 1,41 bodů.

Graf 12.6: Spokojenost se systémem benefitů

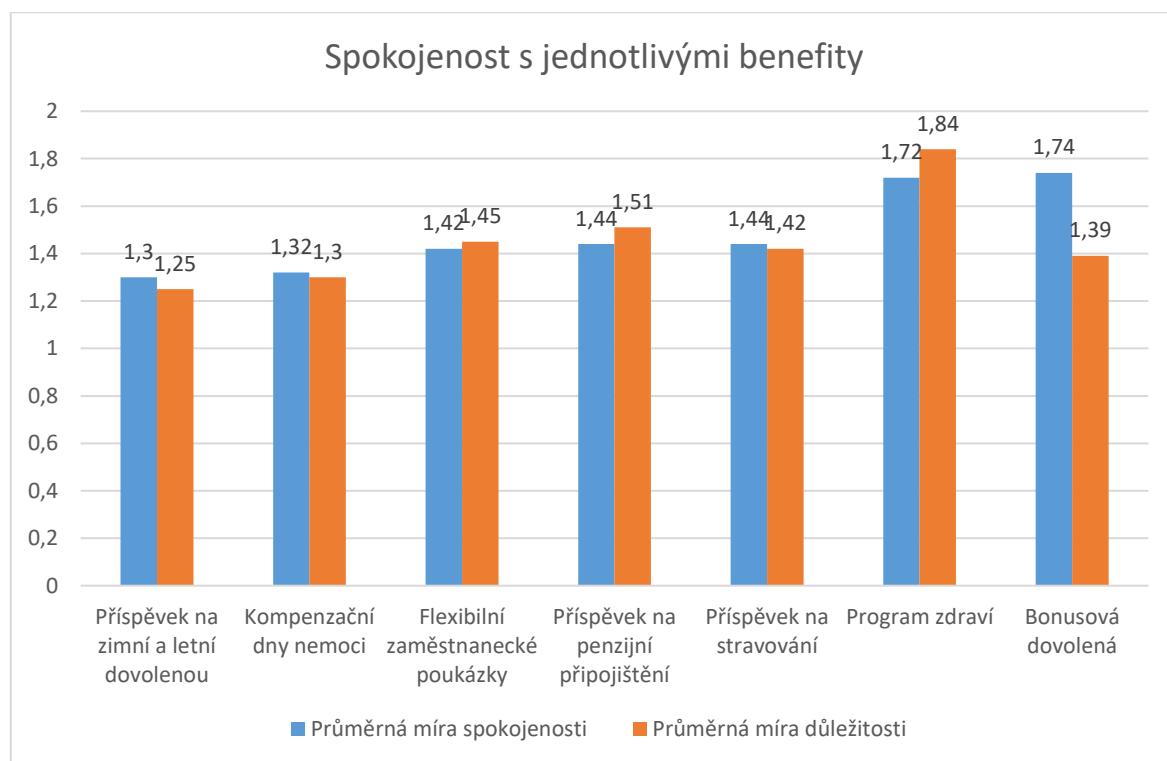


Zdroj: vlastní zpracování

Níže v grafu 12.7 můžeme vidět hodnocení spokojenosti a důležitosti v návaznosti na jednotlivé benefity. Jelikož se jedná o výhody poskytované zaměstnancům, dalo by se předpokládat, že budou více méně spokojeni se všemi benefity. Nejvyšší spokojenost byla vyjádřena u příspěvku na zimní a letní dovolenou, který je poskytován v celkové výši 1,6 mzdy ročně (jedna mzda v listopadové výplatě a 0,6 mzdy v květnové výplatě). Tento benefit je pro zaměstnance zároveň i nejdůležitější. Dalším oblíbeným benefitem jsou

kompenzační dny nemoci. Jedná se o čtyři dny placeného volna, které mohou zaměstnanci využít v případě náhlé nemoci.

Graf 12.7: Spokojenost s jednotlivými benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci s Programem zdraví a tento benefit je pro ně také nejméně důležitý. Jedná se o preventivní vyšetření, která mohou zaměstnanci zdarma absolvovat a také o poukázky na masáže a na pedikúru. Nižší spokojenost může pramenit ze skutečnosti, že začátkem roku 2018 došlo ke sjednocení výše příspěvku společnosti XY na masáže a pedikúru a zároveň dodavatelé zvedly ceny. Zaměstnanci tedy musejí na některé procedury doplácet vyšší částku. Nižší spokojenost zaměstnanci vyjádřili také u bonusové dovolené, což může být způsobeno tím, že se jedná o poměrně běžný benefit i u ostatních zaměstnavatelů a zaměstnanci ho vnímají spíše jako samozřejmost.

Co se týká odpovědí dle jednotlivých věkových kategorií, u mladších zaměstnanců (18 – 25 let) jsou nejvíce preferovanými benefity kompenzační dny nemoci a dále flexibilní zaměstnanecké poukázky. U starších zaměstnanců (46 let a více) je preferován zejména příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na zimní a letní dovolenou a příspěvek na stravování.

Ráda bych zde také zmínila skutečnost, že společnost bude nově zavádět Multisport kartu pro všechny zaměstnance a dále plánuje zavedení systému Cafeteria.

Doporučení

Oblast benefitů považuji vzhledem k míře spokojenosti zaměstnanců za **silnou stránku společnosti**, která jí přináší nespornou konkurenční výhodu. Spokojenost zaměstnanců však neznamena, že v dané oblasti není co zlepšovat. Společnost XY bych podpořila v zavedení Cafeteria systému, který dokáže uspokojit potřeby všech zaměstnanců bez ohledu na věk, sociální zařazení či zájmy jednotlivců. Každý zaměstnanec si může vybrat takový benefit, který má pro něj největší přidanou hodnotu. Může se jednat například o různé volnočasové aktivity, permanentky, knížky, zážitky, zájezdy, ale i věcné předměty do domácnosti, či hračky pro děti. Další nespornou výhodou kromě flexibility je také daňové zvýhodnění pro zaměstnance (31 %) i pro zaměstnavatele (8,5 %).

Cafeteria systém může sloužit buď pouze jako nástroj pro odměňování nebo i jako nástroj motivační. Společnost se může každému zaměstnanci přidělit konstantní počet bodů na měsíc či rok, s kterými si zaměstnanec hospodaří. Druhou, dle mého názoru lepší možností, je navázat část bodů na výkon zaměstnance. Již v části finančního ohodnocení jsem zmiňovala zvážení zavedení flexibilní složky mzdy, která by byla vázána na výkon. Pokud by však společnost nechtěla tímto způsobem zasahovat do mzdové struktury, nabízí se právě tato varianta. Každý nadřízený by měl k dispozici několik Cafeteria bodů, které může dle svého uvážení rozdělit mezi jednotlivé zaměstnance na základě jejich aktuálního výkonu.

Další doporučení z mé strany se týká komunikace benefitů. Zhruba před dvěma měsíci proběhla v rámci společnosti XY mini kampaň, v rámci které byly představeny veškeré benefity, které mohou zaměstnanci využít. Tato komunikace byla ze strany zaměstnanců velice oceňována a měla také pozitivní vliv na míru využívání benefitů. Dá se tedy považovat, že stávající zaměstnanci mají o benefitech poskytovaných společností již přehled. Dle mého názoru je nyní potřeba zaměřit se na osvětu v oblasti benefitů u zaměstnanců, kteří nově nastupují do společnosti. Těmto zaměstnancům, jsou sice v rámci nástupního dne benefity představovány, nicméně většina z nich si na konci dne v podstatě nic nepamatuje. Doporučuji tedy vytvořit brožurky, kde by byly sepsány veškeré benefity, jak je mohou zaměstnanci čerpat a také kontaktní osoby, na které se mohou obracet v případě dotazů.

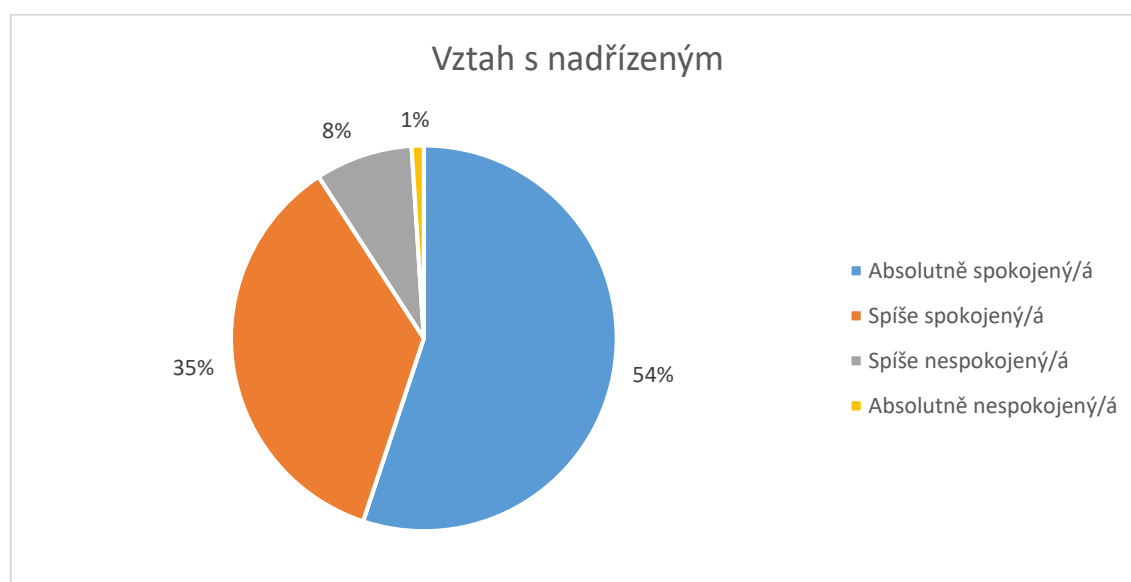
12.4. Vztahy na pracovišti

Zaměstnanci měli možnost vyjádřit se ke dvěma oblastem - ke vztahu se svým nadřízeným a ke vztahu se svými spolupracovníky.

12.4.1. Vztah s nadřízeným

V grafu 12.4 můžeme vidět, že výsledné hodnocení vztahu s nadřízeným je 64 %. Pokud bychom pominuli benefity, pak by se jednalo o aspekt, se kterým jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni. Z grafu 12.8 lze vidět, že pouze 9 % respondentů (16 zaměstnanců) uvedlo, že jsou spíše či absolutně nespokojeni, jedná se tedy spíše o výjimky. Dle mého názoru by v tomto případě bylo zajímavé zaměřit se na skutečnost, zda má těchto pár zaměstnanců stejného nadřízeného či nikoliv. Z důvodu anonymity dotazníku však toto nejsem schopna určit. Vztah s nadřízeným je pro pracovníky velmi důležitý - průměrné hodnocení důležitosti je 1,24.

Graf 12.8: Spokojenost se vztahem s nadřízeným



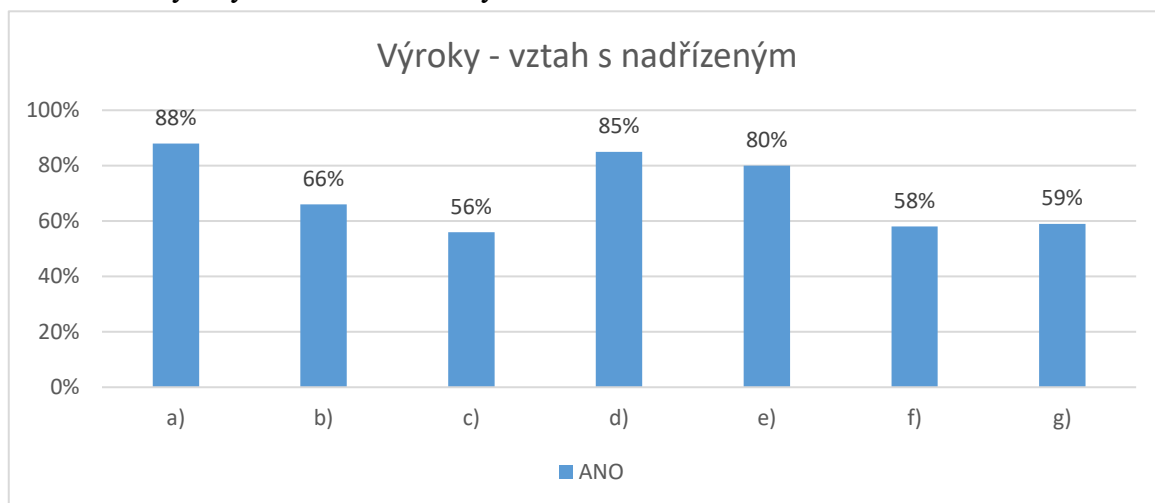
Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení výroků

- Můj nadřízený má přirozenou autoritu a efektivně vede náš tým.
- Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.
- K povyšování dochází na základě výkonu a kompetencí.
- V případě potřeby se mohu vždy obrátit na svého nadřízeného, který mě vyslechne.
- Přesně vím, co se ode mne očekává a pravidelně dostávám konstruktivní zpětnou vazbu.
- Mám jasně stanovený rozvojový plán.

- g) Jsem motivován k tomu, abych přicházel s nápady na zlepšení stávajících procesů a postupů.

Graf 12.9: Výroky - vztah s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

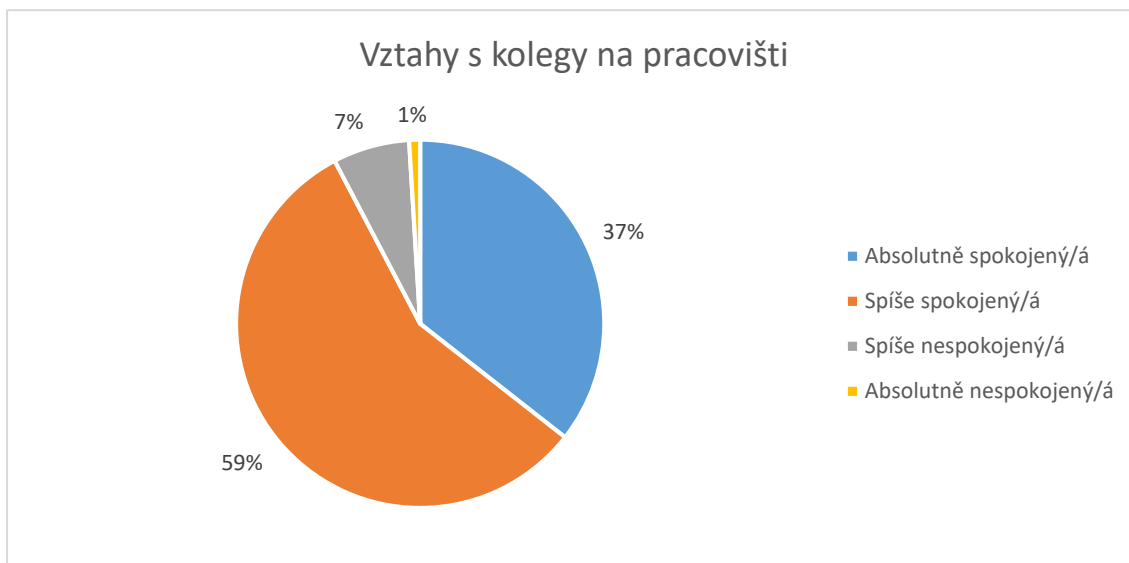
Graf 12.8 zobrazuje, kolik procent zaměstnanců vyjádřilo souhlas s jednotlivými výroky. Nejvíce zaměstnanců (88 %) souhlasí s tím, že jejich nadřízený má přirozenou autoritu a dokáže efektivně vést tým. Celkem 85 % zaměstnanců uvedlo, že jim nadřízený naslouchá a v případě potřeby jim je k dispozici. Zaměstnanci také vědí, co se od nich očekává, a na pravidelné bázi dostávají od nadřízeného konstruktivní zpětnou vazbu.

Nižší míra souhlasu pak byla vyjádřena s principem povyšování. Celkem 44 % zaměstnanců nesouhlasí s tím, že povyšování je založeno zejména na kompetencích a výkonu zaměstnance. Za mírně problematickou oblast může být považována práce s rozvojovým plánem zaměstnanců. Dvě pětiny zaměstnanců (42 %) totiž uvedlo, že nemají definovaný rozvojový plán. Dále pak vidím určitou mezeru v motivaci pracovníků k inovacím či návrhům na zlepšení. Celkem 41 % zaměstnanců uvedlo, že nejsou motivováni k tomu, aby přicházeli s novými nápady.

12.4.2. Vztahy s kolegy

Podobně dobře jako vztahy s nadřízenými vyšly i vztahy s kolegy na pracovišti. Z grafu 12.4 můžeme vidět, že výsledné hodnocení je rovno 52 %. Průměrné hodnocení spokojenosti je rovno 1,72 bodů. Pouze 8 % respondentů (viz graf 12.9) uvedlo, že jsou s tímto aspektem spíše či absolutně nespokojeni. Zaměstnanci tomuto aspektu přiřkládají velkou důležitost. Průměrné hodnocení důležitosti je rovno 1,33.

Graf 12.10: Spokojenost se vztahy s kolegy



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení výroků

- Na pracovišti převládá pohodová a přátelská atmosféra.
- Kolegové, se kterými pracuji, tvoří efektivní tým.
- Se svými kolegy se stýkám i ve volném čase.

Za pozitivní zjištění v této oblasti se dá považovat skutečnost, že 79 % pracovníků si myslí, že společně s kolegy tvoří efektivní tým. Celých 71 % respondentů pak souhlasí s výrokem, že na pracovišti převládá přátelská atmosféra a 53 % zaměstnanců také uvedlo, že se se svými kolegy setkávají i ve volném čase. Dalo by se tedy usuzovat, že na pracovišti vznikají skutečně přátelské vazby.

Doporučení

Z výše uvedených výsledků analýzy vyplývá, že vztahy na pracovišti ať už s nadřízenými či s kolegy jsou také **silnou stránkou společnosti**. Mírně negativní odpovědi byly zaznamenány pouze u několika výroků, které se týkaly principů povyšování, nastavení rozvojového plánu zaměstnanců a také motivace k podávání návrhů na zlepšení. K těmto třem oblastem bych tedy ráda doporučila několik možností, jak učinit zaměstnance v těchto ohledech spokojenější. **Motivace k podávání návrhů na zlepšení** by mohla jít ruku v ruce s výše zmiňovaným Cafeteria systémem a body vázanými na výkon zaměstnance. Pro konkrétnější představu uvedu příklad.

Každý nadřízený bude mít pro každého svého podřízeného určitý počet bodů, které mu může měsíčně přidělit na základě jeho aktuálního výkonu a dalších stanovených kritérií, která mohou být následující:

- Výrobní výkon
- Počet absencí
- Počet podaných návrhů na zlepšení

Aby zaměstnanec obdržel Cafeteria body za výkon v plné výši, musí dosáhnout výrobního výkonu na určité předem stanovené úrovni, mít nulový počet absencí a podat alespoň jeden návrh na zlepšení. Pokud jedno z kritérií nesplní, neznamená to, že neobdrží žádné body, ale dojde k poměrnému krácení bodů.

Jedná se o ilustrativní příklad, který neslouží k finálnímu řešení problému, ale spíše pro inspiraci společnosti XY, jak by se dal Cafeteria systém využít i v oblasti motivace zaměstnanců. Finální řešení by dle mého názoru vyžadovalo konzultaci s vedoucími zaměstnanci a HR manažerkou a dále detailní popsání procesu, se kterým by byli seznámeni všichni zaměstnanci.

Další výrok, který byl hodnocen poměrně negativně, se týká nastavování rozvojového plánu. V rámci společnosti probíhá vždy jednou ročně hodnocení zaměstnanců, jehož součástí by měla být i konzultace rozvoje každého zaměstnance. Otázkou však je, zda toto hodnocení skutečně probíhá tak, jak by mělo. Každý zaměstnanec by se měl vždy v rámci hodnocení vyjádřit ke svým kariérním aspiracím. Měl by s nadřízeným prodiskutovat, jakým směrem se chce rozvíjet – zda chce být spíše specialistou na dané pozici a získat více kvalifikací, či by se rád viděl v pozici vedoucího pracovníka. Následně by měl nadřízený nastavit rozvojový plán s jasným časovým harmonogramem a výčtem školení, která bude zaměstnanec absolvovat. Pro zjištění, jak hodnotící pohovor probíhá ve skutečnosti, bych doporučila namátkovou účast zástupce HR oddělení na několika hodnotících rozhovorech se zaměstnanci. V případě, že budou odhaleny nedostatky, by bylo vhodné nadřízené znovu na toto téma proškolit a to takovým způsobem, aby se v roli hodnotitele cítili komfortně a nebáli se otevřené komunikace se svými podřízenými.

Poslední oblastí, která nevyšla v rámci analýzy příliš dobře je povyšování zaměstnanců na základě jejich kompetencí a výkonu. S tímto výrokem vyjádřilo nesouhlas celých 44 % zaměstnanců. V tomto případě je však velmi obtížné navrhnout konkrétní nápravná opatření, protože v současné chvíli není známa přesná příčina tohoto smýšlení zaměstnanců. Dle mého názoru by však v mnoha případech bylo dostačující, pokud by nadřízený své rozhodnutí včas prezentoval ostatním spolupracovníkům, uvedl pádné argumenty pro své rozhodnutí a otevřeně odpověděl na jakékoliv dotazy. Další skutečností je, že ve většině případů povyšování hrají určitou roli také osobní sympatie či antipatie. V tomto ohledu lze však učinit jediné a to apelovat na nadřízené a jejich stoprocentně profesionální rozhodování v případě povyšování.

12.5. Pracovní podmínky

Zaměstnanci měli možnost se v rámci pracovních podmínek vyjádřit hned k několika aspektům práce. V první řadě to byly hluk, prach a teplota na pracovišti. Dále pak měli možnost vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost s nepřetržitým provozem, s work-life balance a se zázemím pro zaměstnance.

Nejnižší spokojenost zaměstnanci vyjádřili v případě **hluku** na pracovišti. V grafu 12.11 vidíme, že pouze 5 % respondentů uvedlo, že jsou s touto pracovní podmínkou absolutně spokojeni a 35 % uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Průměrné hodnocení spokojenosti je rovno 2,69 bodů a jedná se tak o druhý nejhůře hodnocený aspekt z hlediska spokojenosti. Ve výrobě je úroveň hluku poměrně vysoká a proto musí zaměstnanci v rámci bezpečnostních pravidel používat ochranné pomůcky sluchu, aby nedošlo k jeho poškození, a jednou za dva roky chodí na preventivní audio vyšetření. Pro společnost XY tedy není překvapující, že s touto pracovní podmínkou nejsou zaměstnanci příliš spokojeni.

Další pracovní podmínkou, se kterou nejsou zaměstnanci příliš spokojeni, je **prach**. Celkem 50 % zaměstnanců uvedlo, že je s tímto aspektem práce spíše či absolutně nespokojeno. Již z podstaty samotné výroby – zpracování tabáku - vyplívá zvýšená prašnost. Ve výrobě je však zaveden důmyslný vzduchotechnický systém, který vzduch čistí a filtruje. Každý stroj je navíc vybaven zařízením na odsávání prachu. Ve výrobních prostorách je také kladen vysoký zřetel na pravidelný technologický úklid, aby bylo množství prachu co nejvíce eliminováno.

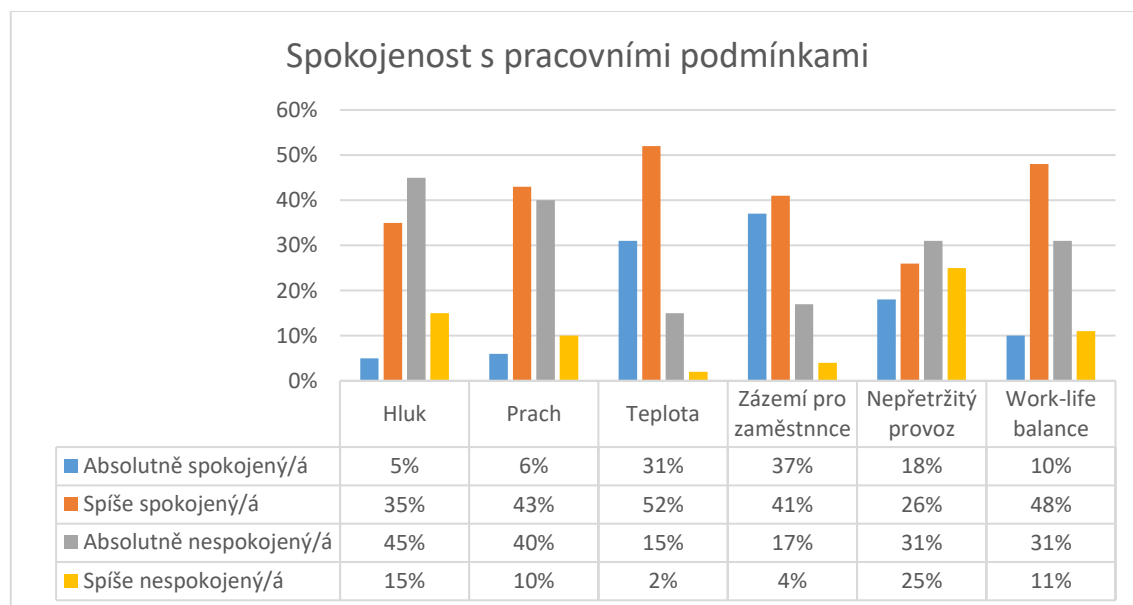
Teplota na pracovišti je hodnocena pozitivněji, než dva předchozí aspekty. Celkem 83 % respondentů (viz graf 12.11) uvedlo, že jsou s teplotou na pracovišti absolutně či spíše spokojeni. Toto zjištění opět není překvapující. Z důvodu zachování požadovaných vlastností tabáku se ve výrobních prostorách udržuje stále stejná teplota vzduchu pohybující se kolem 25 °C a to v létě i v zimě. Zaměstnanci tedy nejsou vystaveni žádným extrémním teplotám ani teplotním výkyvům.

Zázemí pro zaměstnance je hodnoceno převážně pozitivně. Celkem 78 % respondentů (viz graf 12.11) uvedlo, že jsou se zázemím absolutně či spíše spokojeni. Zaměstnanci mají k dispozici kuřácké a nekuřácké „relaxy“ s kuchyňkou linkou, jejíž součástí je lednice, mikrovlnná trouba a varná konvice. Dále mají na relaxech k dispozici PC koutek pro vyřízení osobních či pracovních záležitosti v rámci pravidelných pracovních přestávek, kávovary, sodo bary a fruktomaty s ovocnými nápoji. Káva, voda i ovocné nápoje jsou pro zaměstnance zdarma. Na rok 2019 je navíc plánovaná rekonstrukce PC koutků, které budou útulnější a zajistí zaměstnancům větší soukromí.

Velmi problémovou oblastí se však jeví **nepřetržitý provoz** a s ním související **work-life balance**. V grafu 12.4 můžeme vidět výsledné hodnocení nepřetržitého provozu, které je rovno 30 %. Jedná se o aspekt, který má nejhorší výsledné hodnocení. Průměrné hodnocení spokojenosti je rovno 2,64 bodů, z tohoto hlediska se jedná o třetí nejhůře hodnocený aspekt. Výsledné hodnocení work-life balance je rovno 37 % a taktéž spadá pod aspekty, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni.

Všichni pracovníci na pozici Operátor výroby, mechanik a elektronik pracují ve dvanáctihodinovém směnném režimu, kde se v cyklech střídají denní/noční směny a krátký/dlouhý týden. Práce v nepřetržitém provozu, zejména pak noční směny, mají negativní vliv na zdraví člověka. Zaměstnanci mohou trpět poruchami spánku či psychickými poruchami. V důsledku neustálého střídání denních a nočních směn mohou mít také větší sklony k nadváze z důvodu nepravidelného stravování a spánku. Nepřetržitý pracovní režim dále výrazně ovlivňuje chod domácnosti a možnosti trávení času s rodinou. Respondenti se také vyjádřili k míře důležitosti tohoto aspektu. Průměrné hodnocení důležitosti je rovno 1,52.

Graf 12.11: Spokojenost s pracovními podmínkami



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení výroků

- Na našem pracovišti je dostatek pracovníků pro zvládnutí práce.
- Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce.
- Mám dostatek času pro zvládnutí své práce.
- Mám dostatek informací pro kvalitní výkon mé práce.
- V práci jsem často ve stresu.

Tři výsledky hodnocení těchto výroků jsou spíše pozitivní. Celkem 84 % zaměstnanců souhlasí s výrokem, že mají všechny potřebné nástroje, vybavení a také informace pro kvalitní výkon své práce. Dále 62 % respondentů souhlasí s tím, že mají dostatek času pro zvládnutí práce.

Pouze 40 % zaměstnanců však uvedlo, že pro zvládnutí potřebné práce je na pracovišti k dispozici dostatek zaměstnanců. Celkem 94 respondentů (67 %) pak uvedlo, že jsou často ve stresu. Dalo by se uvažovat, že tyto dva aspekty spolu budou úzce souviset, což nám potvrdily i výsledky dotazníkové šetření. Z 94 respondentů, kteří uvedli, že jsou často ve stresu, má 68 pocit, že na pracovišti není dostatek pracovníků.

Doporučení

Problémovou oblastí ve výrobním prostředí je míra **hluku a prachu**. Jak již bylo zmíněno výše, společnost XY tyto aspekty nepřehlíží, ba naopak se snaží, aby zaměstnance před těmito nepříznivými vlivy co nejvíce chránila. Každý zaměstnanec je povinen používat chrániče sluchu a pravidelně docházet na audio vyšetření. Společnost dokonce testuje speciální chrániče sluchu, které by byly vytvořeny každému zaměstnanci na míru přesně dle tvaru jeho ucha a poskytovaly by tak lepší ochranu. Jediné, co bych společnosti doporučila je zvážení rotace práce, kde bude možné střídát pracoviště s vyšší a nižší hlukovou zátěží. Co se týká prachu, společnost již také implementovala mnoho opatření, která dokážou množství prachu poměrně dobře potlačovat. Jediné doporučení z mé strany, které by mohlo zlepšit kvalitu vzduchu a snížit prašnost, je nákup zařízení na produkci vodní páry. Toto zařízení jsem viděla ve výrobním závodě v Polsku, kde by se mohl tým z oddělení EHSS inspirovat.

Největší problém, který však z analýzy dotazníkového šetření vyplynul je **nepřetržitý provoz ve spojení s work-life balance**. Společnost XY si je vědoma neblahých účinků nepřetržitého provozu a skutečnosti, že spouště zaměstnancům tento pracovní režim nevyhovuje a snaží se jim tuto zátěž kompenzovat různými způsoby (nadstandardní příplatek za směnnost, masáže, pedikúra, benzina karta, ortopedické vložky do bot). Jednou možností, jak se pokusit snížit nespokojenost zaměstnanců s nepřetržitým provozem je navrhnout další možnosti kompenzace. Může se jednat například o více dní dovolené, které by pracovníkům zajistili delší odpočinek či relaxační balíčky (např. lázeňské procedury apod.) a další. Dodatečná kompenzace však nedokáže eliminovat škodlivé vlivy, které nepřetržitý provoz přináší, a navíc je finančně poměrně náročná. Další možností, která by problém vyřešila, by byla změna pracovního režimu. Tuto možnost společnost již několikrát zvažovala a zatím nedospěla k závěru, že by toto řešení

bylo možné. Navrhuji tedy toto téma znovu otevřít a zrevidovat všechna možná řešení, včetně jejich pozitivních a negativních dopadů.

Z hodnocených výroků vyplynulo, že 60 % zaměstnanců pociťuje **nedostatek pracovníků na pracovišti** pro kvalitní odvedení práce. Pro doplnění scházejících pracovníků využívá společnost služby pracovní agentury. Pracovníci jsou vždy objednáváni na týdenní bázi a tento proces funguje dle zjištěných informací poměrně bez problému. Doporučila bych tedy společnosti zrevidovat, zda je stanovený počet pracovníků na pracovišti dostačující a práce je v takovémto počtu zvládnutelná bez větších problémů. Pokud ne, je třeba učinit nápravné opatření ve formě zvýšení počtu kmenových či agenturních pracovníků na pracovišti.

Dále bylo zjištěno, že 67 % respondentů je často ve **stresu**. Pokud je pracovník ve stresu, je méně pozorný a vzniká tak větší pravděpodobnost pochybení či pracovního úrazu. Analýza dále ukázala, že stres by mohl mít určitou souvislost s nedostatkem pracovníků na pracovišti. Určitě se však nebude jednat o jediný aspekt, který stres způsobuje, proto bych společnosti doporučila zaměřit se hlouběji na původce stresu a na základě zjištění implementovat nápravná opatření.

12.6. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Z grafu 12.4 lze vyčíst, že výsledné hodnocení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je rovno 59 %. Zaměstnanci hodnotí bezpečnost práce velmi pozitivně. Celkem 92 % respondentů uvedlo, že jsou s BOZP spokojeni. Ve společnosti XY je kladen velký důraz na dodržování BOZP pravidel. Zaměstnanci musí nosit ochranné oděvy a obuv, chrániče sluchu, používat ochranné brýle ve vyznačených místech, nesmí mít žádné šperky ani hodinky, delší vlasy musí mít stažené do gumičky. V případě porušení některého z pravidel následuje napomenutí či žlutá karta. Při opakovaném porušování bezpečnostních pravidel může následovat i ukončení pracovního poměru. Bezpečnost práce je pro zaměstnance velice důležitá. Průměrné hodnocení důležitosti je rovno 1,25 bodů.

Graf 12.12: Spokojenost s BOZP



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení výroků

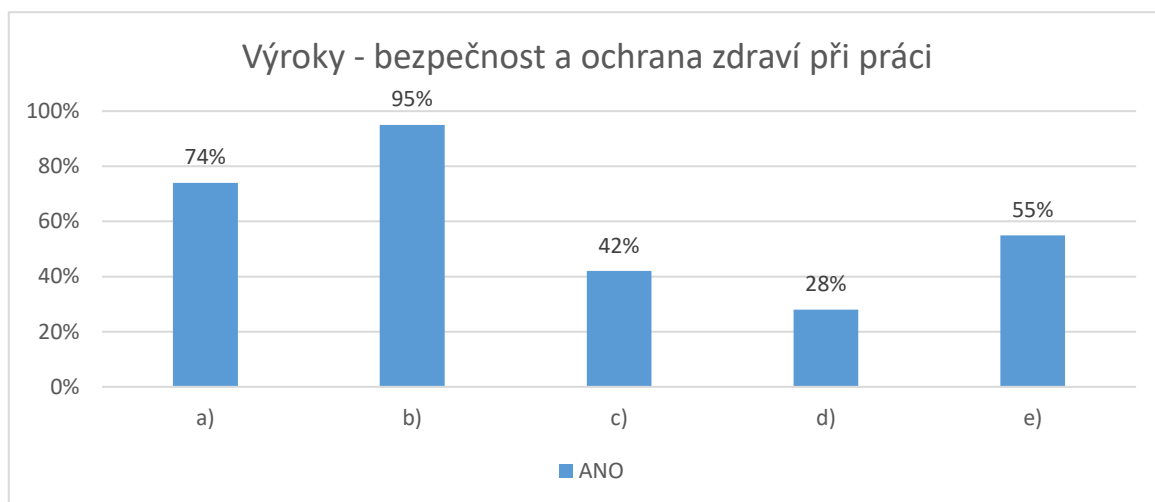
- a) Práce ve firmě přináší rizika pro moje zdraví.
- b) Vedení firmy klade na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci velký důraz.
- c) Výkonnost je považována za důležitější, než bezpečnost práce.
- d) Vedení se zabývá pravidly BOZP pouze tehdy, když dojde k nehodě.
- e) Některá pravidla v oblasti BOZP se těžko dodržují.

V grafu 12.13 můžeme vidět výsledky hodnocení jednotlivých výroků, které se dotýkaly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Celkem 74 % zaměstnanců se domnívá, že práce ve společnosti XY přináší zdravotní rizika. Jak již bylo zmíněno, všichni tito zaměstnanci pracují v nepřetržitém provozu, jehož součástí jsou noční směny. Pracují v hlučném a poměrně prašném prostředí u výrobních strojů. Je tedy pochopitelné, že většina z nich se obává určitých zdravotních rizik.

Pozitivním zjištěním však je, že 95 % zaměstnanců si myslí, že vedení společnosti klade na BOZP velký důraz. Zaměstnanci tedy vnímají, že bezpečnost práce a ochrana zdraví na pracovišti je pro vedoucí pracovníky velice důležitá a zdraví zaměstnanců jim není lhostejné. Dalším pozitivním zjištěním je, že pouze 28 % zaměstnanců zastává názor, že vedení společnosti se zabývá bezpečností práce pouze v případě, kdy dojde k nehodě. V dalším výroku však 44 % zaměstnanců uvedlo, že výkonnost je důležitější, než bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Více jak polovina respondentů také uvedla, že některá pravidla BOZP se těžko dodržují.

Graf 12.13: Výroky - bezpečnost a ochrana zdraví při práci



Zdroj: vlastní zpracování

Cílem společnosti XY je vytvořit takové pracovní prostředí, kdy bezpečnost práce bude vždy na prvním místě. Výkon je pro společnost samozřejmě velmi důležitý, ale požadovaného výkonu je možno dosáhnout pouze tehdy, jsou-li zaměstnanci zdraví a cítí se v bezpečí. Cílem je dosáhnout takového stavu, kdy vedoucí pracovníci nebudou muset chodit a kontrolovat, zda pracovník u stroje dodržuje veškerá bezpečnostní pravidla, protože pracovník je bude dodržovat sám, zcela automaticky, a to proto, že ví, že chrání především sám sebe a své zdraví. Bezpečnost práce tedy nebude priorita pouze pro vedoucí pracovníky, ale pro všechny zaměstnance, kteří budou mít otevřené oči a budou se zajímat o bezpečnost svou i druhých. Každý zaměstnanec pak bude v podstatě ambasador, který může napomenout jiného pracovníka v případě, že nedodržuje bezpečnostní pravidla. Ne však z toho důvodu, aby ho pokáral, ale protože mu záleží na jeho zdraví.

Doporučení

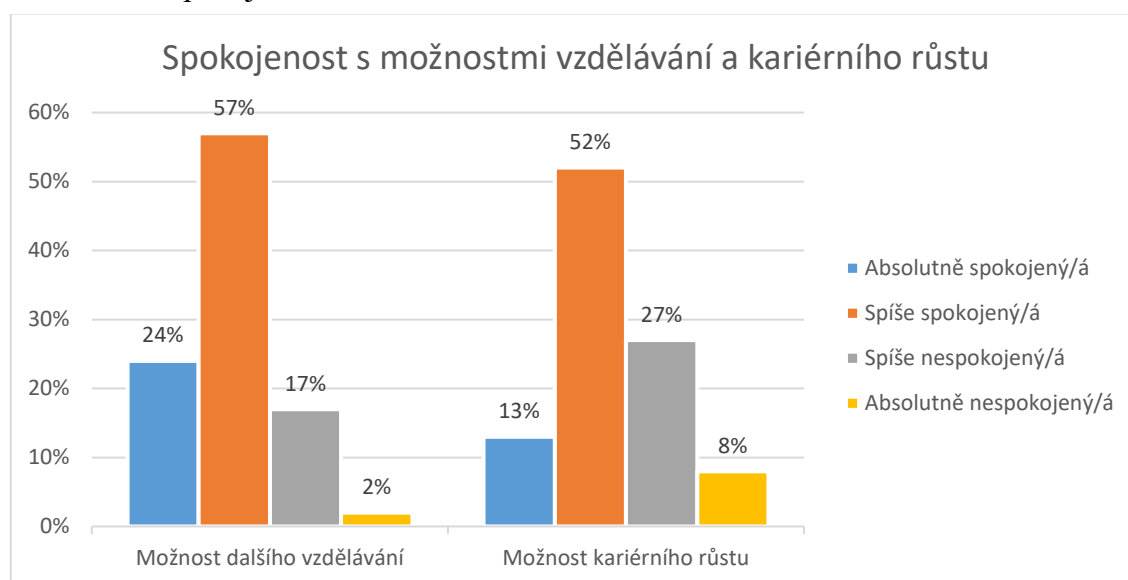
Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci hodnotí bezpečnost a ochranu zdraví při práci **velice pozitivně**. Jediné dva hůře hodnocené výroky se týkaly skutečnosti, že výkon je důležitější, než bezpečnost práce, a že některá bezpečnostní pravidla se špatně dodržují. V návaznosti na první výrok bych zmínila, že společnost v důsledku několika pracovních úrazů jasně deklarovala své stanovisko absolutní priority bezpečnosti práce tím, že z výrobní haly odstranila veškeré ukazatele výkonnosti. Nejen pracovníci, kteří obsluhují výrobní stroje, ale i nadřízení měli tyto ukazatele neustále na očích a všichni tak byli pod nepřetržitým tlakem. Příkladali výrobním ukazatelům příliš velkou váhu a mnohdy i riskovali vlastní zdraví pro dosažení většího výkonu. Dále také proběhla konference, která byla zaměřena na důležitost bezpečnosti práce a s tím spojenou firemní kulturu (viz výše). Osobně se domnívám, že pokud by bylo dotazníkové šetření provedeno v tuto chvíli znovu, výsledky hodnocení výroku by byly mnohem pozitivnější.

Jediné doporučení z mé strany k této problematice se tedy bude týkat druhého nepříliš pozitivně hodnoceného výroku, který vypovídá o obtížnosti dodržování některých bezpečnostních pravidel. Zde by bylo vhodné zjistit, o jaká konkrétní bezpečnostní pravidla se jedná a ve spolupráci s pracovníky výroby se je pokusit modifikovat tak, aby bylo jejich dodržování co nejsnadnější.

12.7. Možnosti vzdělávání a kariérního růstu

V neposlední řadě se zaměstnanci vyjadřovali k možnostem vzdělávání a kariérního růstu. Vzdělávání ve společnosti XY je na první pohled zaměstnanci hodnoceno poměrně pozitivně. Průměrná míra spokojenosti je rovna 1,97 bodů. V grafu 12.14 vidíme, že 81 % respondentů uvedlo, že jsou se vzděláváním spokojeni. Z podrobnější analýzy však vyplynulo, že zaměstnanci nižšího věku (zejména kategorie 18 – 25 let) a s nižším počtem odpracovaných let zas tolik spokojeni nejsou. V rámci věkové kategorie 18 – 25 let vyjádřilo totiž 52 % zaměstnanců v této oblasti nespokojenost.

Graf 12.14: Spokojenost s možnostmi vzdělávání a kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování

Nižší míru spokojenosti zaměstnanci projevili také v oblasti kariérního růstu. Průměrné hodnocení spokojenosti je rovno 2,29 bodů a celkem 35 % zaměstnanců (viz graf 12.14) uvedlo, že jsou s možností kariérního růstu nespokojeni. V současné chvíli však dochází k implementaci nového modelu řízení výrobních linek, v rámci kterého se otevírá poměrně velké množství nových pozic – team lead, line lead, maintenance lead a podobně. Jedná se o pozice vedoucích týmů či směn, které jsou obsazovány výhradně interními kandidáty. Pokud je tedy zaměstnanec motivovaný a chce se v současné chvíli posunout na jinou pozici, má příležitostí více než kdy jindy. K oblasti kariérního růstu bych pouze podotkla, že u interních kandidátů je velice důležitá komunikace během

výběrového řízení. Důležité je také předání včasné a relevantní zpětné vazby s případným doporučením jiné pozice či rozvojových aktivit pro dosažení potřebné kvalifikace.

Doporučení

Úroveň spokojenosti s možnostmi vzdělávání zaměstnanců se na první pohled zdála poměrně uspokojivá, nicméně při podrobnější analýze jsem zjistila, že zejména mladší zaměstnanci jsou s možnostmi vzdělávání spíše nespokojeni. Spokojenost vyjádřilo pouze 48 % zaměstnanců. Domnívám se, že to může být způsobeno skutečností, že mladší zaměstnanci obecně více touží po možnostech rozvoje v zaměstnání v porovnání s jejich staršími kolegy.

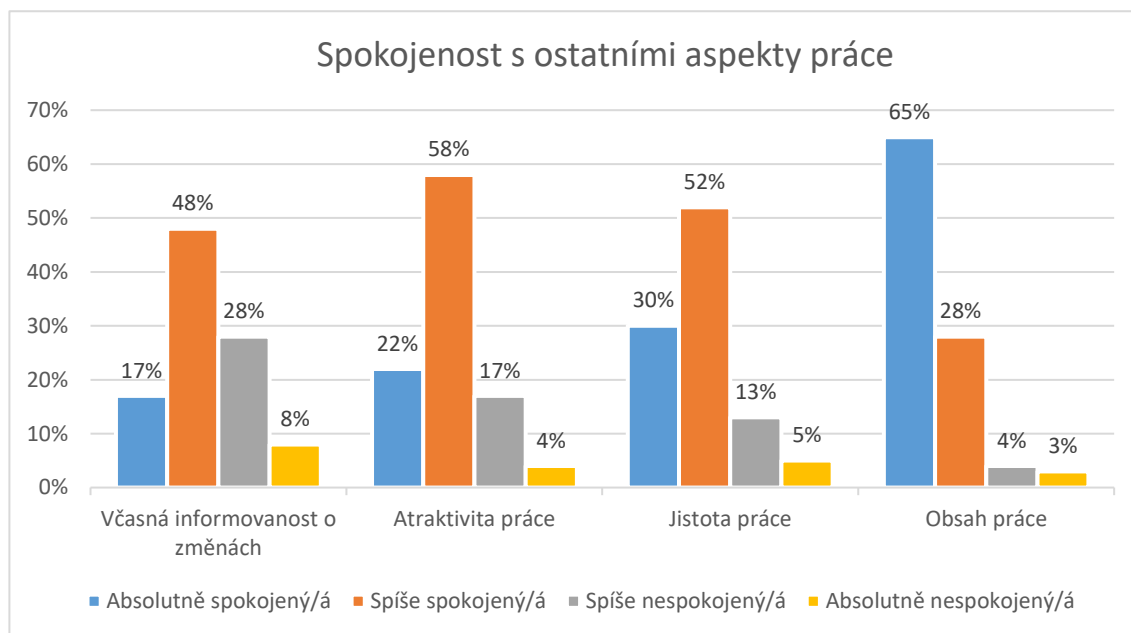
Již výše byly zmíněny určité nedostatky, které s rozvojem zaměstnanců souvisí a to v nastavování rozvojového plánu v rámci ročního hodnocení zaměstnanců. Zároveň byly uvedeny i návrhy, jak by bylo eventuálně možné se těmito nedostatky vypořádat. Pokud budeme tedy předpokládat, že zaměstnanec má již správně nastavený rozvojový plán, dalším krokem k úspěchu je tento plán dodržovat. Ve spolupráci s oddělením tréninku by tedy měla být realizována naplánovaná školení, případně přiřazen na určité období mentor. Dále by mělo po určité době dojít k vyhodnocení úspěšnosti zaškolení zaměstnance. Rozvoj zaměstnanců by měl být samozřejmě také propojen s personálním plánováním. Tím, že si zaměstnanci zvyšují své kvalifikace, se stávají cenným interním zdrojem pro obsazování volných pozic a byla by velká chyba tohoto vnitřního potenciálu nevyužít. Další důležitou skutečností, kterou je třeba si uvědomit je, že čím více je zaměstnanec kvalifikovaný, tím je pro něj snazší uplatnit se na trhu práce. Aby si společnost tyto zaměstnance udržela, je potřeba na systém vzdělávání navázat také systémem odměňování. Tato problematika už byla popsána výše v rámci návrhů na zlepšení pro oblast odměňování zaměstnanců.

12.8. Ostatní hodnocené aspekty

V rámci dotazníkového šetření byly zaměstnancům položeny také otázky týkající se spokojenosti s obsahem práce, zajímavosti práce, jistotou práce a s informovaností o změnách. Z těchto čtyř aspektů jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s **náplní práce**, která se nachází mezi šesti aspekty s nejlepším výsledným hodnocením (viz graf 12.4). Průměrné hodnocení náplně práce je 1,46 bodů. V grafu 12.15 vidíme, že celkem 93 % respondentů uvedlo, že jsou s náplní práce spokojeni. Co se týká věkového rozložení, nejvíce jsou s tímto aspektem spokojeni zaměstnanci ve věku 46 a více. Nejméně jsou spokojeni zaměstnanci ve věku 26 – 35 let, kde je průměrná míra spokojenosti rovna 53 %.

Zaměstnanci jsou poměrně spokojeni i s **jistotou práce**. Průměrná míra spokojenosti je rovna 1,93 bodů a celkem 82 % zaměstnanců má pocit jistoty zaměstnání. Menší spokojenost zaměstnanci pociťují v souvislosti se **zajímavostí práce**. Průměrné hodnocení spokojenosti je rovno 2,03 bodů. Nespokojenost v této oblasti může být způsobena určitou monotonií, která je typická pro zaměstnance pracující ve výrobě.

Graf 12.15: Spokojenost s ostatními aspekty



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka z těchto čtyř byla zaměřena na **včasnou informovanost o změnách**, se kterou zaměstnanci nejsou úplně spokojeni. Celkem 36 % zaměstnanců vyjádřilo v této oblasti nespokojenost. Informovanost zaměstnanců je také jedním z aspektů se špatným výsledným hodnocením (viz graf 12.4), které je rovno 40 %. Podstatnou roli zde hraje nastavení komunikačních kanálů a také vedoucí jednotlivých oddělení, kteří často s komunikací změn otálejí příliš dlouho, což následně vede ke vzniku komunikačních šumů.

Doporučení

Nejproblémovější oblasti, z čtyř výše uvedených, je **včasná informovanost o změnách**. Komunikace v rámci společnosti je velice důležitý proces, který by měl být řádně nastaven. Základem je jasné stanovení komunikačních kanálů a komunikačních míst, kde zaměstnanci získají potřebné informace. V současné chvíli je nastavení komunikace ve společnosti poměrně chaotické a zaměstnanci nevědí, kde najdou potřebné informace. Společnost XY si je této skutečnosti vědoma a proto byl spouštěn projekt na revizi veškerých komunikačních prostředků. Výsledkem projektu by měla být „komunikační chodba“, kde bude několik obrazovek, přičemž každá bude určena pro komunikaci konkrétních změn či událostí. Například oddělení HR bude mít svou obrazovku, kde budou komunikovány volné pozice, organizační změny, nástupy nových zaměstnanců a podobně. Oddělení EHSS bude mít také svojí obrazovku, kde budou informace z oblasti BOZP a tak dále. Mimo tento hlavní zdroj informací budou i nadále využívány doplňkové komunikační kanály jako WC rámečky, emailová komunikace a screen savery.

Pokud společnost dospěje do fáze, kdy bude mít vše výše uvedené řádně nastaveno, přichází další otázka, která se týká včasnosti poskytování informací. Dle mého názoru vedení společnosti často otálí s komunikací některých změn a následně dochází k situacím, kdy se k zaměstnancům dostávají neúplné či zkreslené informační šumy a co víc, jejich nadřízený jim na případné dotazy v danou chvíli není schopen odpovědět. Společnosti bych proto doporučila pokusit se takové situace eliminovat a veškeré změny, které se blíží, komunikovat včas skrz nadřízené pracovníky i komunikační kanály.

12.9. Loajalita

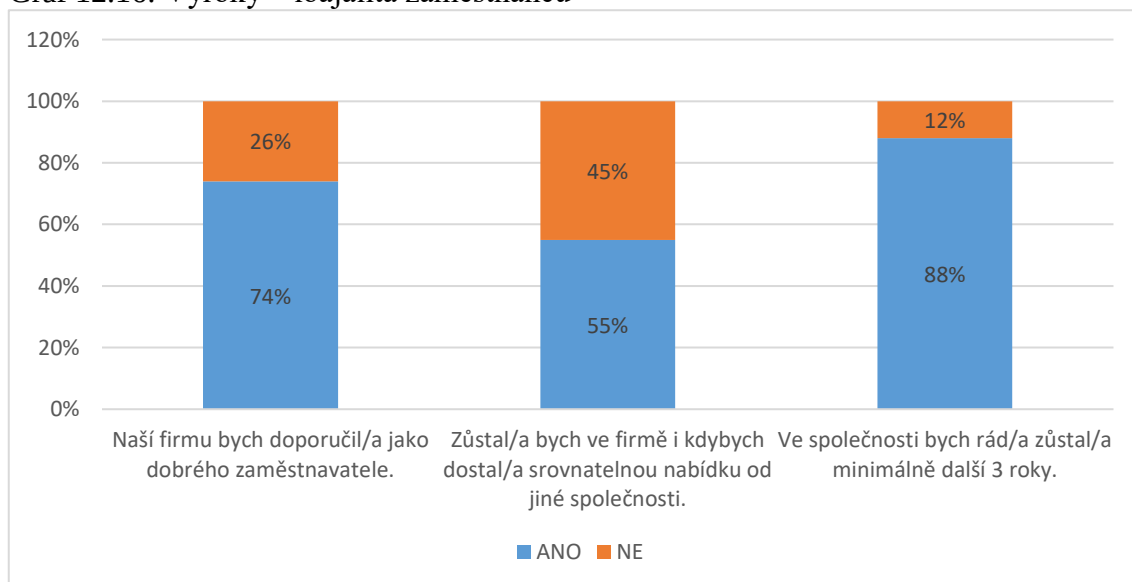
Na závěr jsem zaměstnancům položila tři otázky, které určitým způsobem vypovídají o jejich loajalitě.

- Naší firmu bych doporučil/a jako dobrého zaměstnavatele.
- Zůstal/a bych ve firmě i kdybych dostal/a srovnatelnou nabídku od jiné společnosti.
- Ve společnosti bych rád/a zůstal/a minimálně další 3 roky.

Pozitivní zjištění je, že 88 % zaměstnanců by ve společnosti rádo zůstal/a další 3 roky. A že celkem 74 % zaměstnanců by společnost XY doporučilo jako dobrého zaměstnavatele. Společnost si je vědoma, že v dnešní době, kdy je nedostatek kvalitních lidí na trhu práce, je pozitivní reputace a asociace spojená s firmou velice důležitá. Přátelé a známí zaměstnanců představují důležitý zdroj potencionálních nových zaměstnanců. To je také důvod, proč se společnost snaží doporučování známých a přátel co nejvíce podporovat. Již několik let funguje program „Doporuč přítele“. V případě, že zaměstnanec doporučí rodinného příslušníka či kamaráda na určitou pozici, dotýčný uspěje ve výběrovém řízení, nastoupí do společnosti a překlene zkušební dobu tři měsíce, náleží zaměstnanci, který ho doporučil, odměna ve výši až 20 000 Kč (vždy samozřejmě záleží na konkrétní pozici). Výše odměny odpovídá dostupnosti profesí.

Ne příliš pozitivní zjištění je však skutečnost, že 45 % zaměstnanců by opustilo společnost v případě srovnatelné pracovní nabídky od konkurenční firmy.

Graf 12.16: Výroky – loajalita zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

13. Shrnutí výsledků analýzy výstupních pohovorů a dotazníkového šetření

V předchozí kapitole byla provedena poměrně podrobná analýza výstupních pohovorů i dotazníkového šetření. Dále byla navržena nápravná opatření či návrhy na zlepšení pro jednotlivé oblasti, které by společnost měla implementovat za účelem snížení míry fluktuace. V této části budou veškeré poznatky pro přehlednost shrnuty do jednoho celku.

Z analýzy **výstupních pohovorů** vyplynulo, že nejčastěji zmiňovaným důvodem, proč zaměstnanci odcházejí, je nepřetržitý provoz, který byl uveden celkem osmkrát z dvaceti realizovaných pohovorů. Dalším častým důvodem odchodu ze společnosti XY je finanční ohodnocení, které bylo uvedeno celkem šestkrát. Pouze dva odchody z dvaceti byly zapříčiněny nespokojeností s týmem a jeden nemožností kariérního růstu. V případě tří odchodů se jednalo o osobní důvody.

V rámci výstupních pohovorů bylo také položeno několik otázek, které se dotýkají spokojenosti zaměstnanců s určitými aspekty práce. Souhrnné hodnocení jednotlivých aspektů můžeme vidět v tabulce 13.2. **U každého aspektu je uvedeno, zda je jeho hodnocení pozitivní, negativní či neutrální.** K tomuto vyhodnocení jsem použila průměrné hodnocení spokojenosti v bodovém vyjádření. Otázky, jejichž hodnocení je označeno „X“ nejsou zařazeny do výstupního pohovoru. V případě výstupních pohovorů byla využívána stupnice hodnocení od 1 do 5, přičemž význam byl stejný jako u známkování ve škole. Pozitivní hodnocení bylo tedy přiřazeno aspektům, kde průměrná spokojenost nepřekročila hranici 2 bodů. V případech, kdy je průměrná spokojenost vyšší než 2 body, ale nižší než 3 body, bylo zvoleno hodnocení neutrální. V případech, kdy průměrná spokojenost s daným aspektem překročila hodnotu 3 bodů, je výsledek negativní. Negativní výsledek jsem také uvedla u nepřetržitého provozu, jelikož se dle výstupních pohovorů jedná o nejčastější příčinu odchodu.

Ve vedlejších sloupci tabulky 13.2 můžeme vidět hodnocení aspektů dle **dotazníkového šetření**. Pro vyjádření spokojenosti byla použita škála od 1 do 4, tedy jiná, než u výstupních pohovorů, proto je jiné i rozložení bodů pro určení pozitivního, neutrálního či negativního výsledku (viz tabulka 13.1)

Tabulka 13.1: Rozložení bodového hodnocení

1 – 1,75 bodů	Pozitivní
1,75 – 2 body	Neutrální
2 body a více	Negativní

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky výstupních pohovorů a dotazníkové šetření se ve většině případů shodují. Jediný znatelný rozdíl je zřetelný u „Včasné informovanosti o změnách“, kdy na základě odpovědí z výstupních pohovorů byl tento aspekt vyhodnocen jako pozitivní, nicméně na základě odpovědí z dotazníkového šetření se jeví jako negativní. Jednotlivé aspekty, které jsem označila jako negativní, byly hlavním předmětem zájmu při navrhování nápravných opatření.

Tabulka 13.2: Vyhodnocení jednotlivých aspektů práce

Jednotlivé aspekty práce	Výstupní pohovory	Dotazníkové šetření
Finanční ohodnocení	Negativní	Negativní
Systém benefitů	Neutrální	Neutrální
Vztah s nadřízeným	Neutrální	Pozitivní
Vztahy s kolegy	Pozitivní	Pozitivní
Pracovní podmínky		
- Hluk	X	Negativní
- Prach	X	Negativní
- Teplo	X	Neutrální
- Nepřetržitý provoz	Negativní	Negativní
- Work-life balance	X	Negativní
- Zázemí pro zaměstnance	X	Neutrální
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	X	Pozitivní
Možnost vzdělávání	X	Neutrální
Možnost kariérního růstu	X	Negativní
Ostatní hodnocené aspekty		
- Včasná informovanost o změnách	Pozitivní	Negativní
- Zajímavost práce	X	Negativní
- Jistota práce	X	Neutrální
- Náplň práce	X	Pozitivní

Zdroj: vlastní pracování

V tabulce 13.3 můžeme vidět souhrnné hodnocení jednotlivých výroků. Zaměstnanci měli možnost odpovědět vždy pouze ano či ne, z čehož vyplývá i logika výsledného hodnocení. V momentě, kdy je míra souhlasu vyšší než 75 % jedná se o pozitivní výsledek. Pokud je míra souhlasu nižší než 75 % ale zároveň vyšší než 50 % je výsledek neutrální a v případě míry souhlasu nižší než 50 % je výsledek negativní. Je nutné podotknout, že některé výroky mají opačnou logiku. Vyšší míra souhlasu nesignalizuje spokojenost, ale naopak. Jako příklad uvedu výrok „v práci jsem často ve stresu“. Zde platí, že čím je míra souhlasu vyšší, tím negativnější je výsledek. Výroky, které byly hodnoceny jako negativní, byly hlavním předmětem zájmu při navrhování nápravných opatření a doporučení.

Tabulka 13.3: Vyhodnocení výroků

Výroky	Míra souhlasu	Výsledek
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.	79%	Pozitivní
V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	38%	Negativní
Odměňování v naší společnosti je spravedlivé.	26%	Negativní
Můj nadřízený má přirozenou autoritu a efektivně vede náš tým.	88%	Pozitivní
Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.	66%	Neutrální
K povyšování dochází na základě výkonu a kompetencí.	56%	Neutrální
V případě potřeby se mohu vždy obrátit na svého nadřízeného, který mě vyslechné.	96%	Pozitivní
Přesně vím, co se ode mne očekává a pravidelně dostávám konstruktivní zpětnou vazbu.	81%	Pozitivní
Mám jasně stanovený rozvojový plán.	59%	Neutrální
Jsem motivován k tomu, abych přicházel s nápady na zlepšení stávajících procesů a postupů.	60%	Neutrální
Na našem pracovišti je dostatek pracovníků pro zvládnutí práce.	39%	Negativní
Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce.	84%	Pozitivní
Mám dostatek času pro zvládnutí své práce.	63%	Neutrální
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon mé práce.	84%	Pozitivní
V práci jsem často ve stresu.	67%	Negativní
Na pracovišti převládá pohodová a přátelská atmosféra.	72%	Neutrální
Kolegové, se kterými pracuji, tvoří efektivní tým.	79%	Pozitivní
Se svými kolegy se stýkám i ve volném čase.	53%	Neutrální
Práce ve firmě přináší rizika pro moje zdraví.	74%	Negativní
Vedení firmy klade na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci velký důraz.	95%	Pozitivní
Výkonnost je považována za důležitější, než bezpečnost práce.	42%	Neutrální
Vedení se zabývá pravidly BOZP pouze tehdy, když dojde k nehodě.	28%	Pozitivní
Některá pravidla v oblasti BOZP se těžko dodržují.	55%	Negativní
Naši firmu bych doporučil/a jako dobrého zaměstnavatele.	74%	Neutrální
Zůstal/a bych ve firmě i kdybych dostal/a srovnatelnou nabídku od jiné společnosti.	55%	Neutrální
Ve společnosti bych rád/a zůstal/a minimálně další 3 roky.	88%	Pozitivní

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat vývoj míry fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY. Na základě analýzy výstupních pohovorů a dotazníkového šetření identifikovat hlavní příčiny dobrovolných odchodů zaměstnanců a navrhnout nápravná opatření, která by vedla ke zlepšení stávající situace. Praktická část byla zaměřena zejména na pracovníky ve výrobě, kde je problém s fluktuací zaměstnanců největší.

Přínosem této práce je analýza fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY, popsání jejího vývoje v rámci jednotlivých let i vzhledem k situaci na trhu práce a následné identifikování hlavních příčin dobrovolné fluktuace. Za klíčový faktor ovlivňující fluktuaci zaměstnanců je považována nízká míra spokojenosti s různými pracovními aspekty. Z toho důvodu bylo provedeno dotazníkové šetření zaměřené na tuto oblast s cílem odкрыtí slabých míst společnosti a následného doporučení, jak spokojenost zaměstnanců zlepšit, a tím snížit dobrovolnou míru fluktuace.

V rámci praktické části jsem ověřovala následující hypotézy:

- H1: Vývoj míry dobrovolné fluktuace ve společnosti XY koresponduje s vývojem průměrné roční míry nezaměstnanosti v okrese Kutná Hora.
- H2: Nejčastější příčinou odchodu je nedostačující finanční ohodnocení zaměstnanců.
- H3: Zaměstnanci společnosti XY jsou na základě výpočtu výsledného hodnocení nejvíce nespokojeni s finančním ohodnocením.

Vývoj dobrovolné míry fluktuace ve společnosti XY a vývoj průměrné roční míry nezaměstnanosti spolu korespondují pouze v letech 2011, 2016 a 2017, z čehož lze vyvozovat, že **hypotéza H1 byla ověřena částečně**. Bylo zjištěno, že míra dobrovolné fluktuace zaměstnanců není ovlivněna pouze snižováním míry nezaměstnanosti, ale určitou roli hrají i jiné aspekty. **Hypotéza H2 nebyla ověřena**. Analýza výstupních pohovorů prokázala, že nejčastější příčinou odchodů zaměstnanců ze společnosti XY je nepřetržitý provoz. Finanční ohodnocení bylo uváděno jako druhá nejčastější příčina odchodů. **Hypotéza H3 nebyla ověřena**. Nejnížší míra spokojenosti v rámci výsledného hodnocení, které zohledňuje i důležitost daného aspektu, byla prokázána u nepřetržitého provozu. Výsledné hodnocení bylo rovno pouze 30 %. Pokud bychom však vzali v potaz pouze průměrné hodnocení spokojenosti, kde není zohledněna míra důležitosti, byla by hypotéza ověřena.

Na základě analýzy výstupních pohovorů a dotazníkového šetření bylo definováno několik silných a slabých oblastí. Výsledky dotazníkového šetření ve většině případů odpovídají výsledkům analýzy výstupních pohovorů, z čehož vyplývá, že odpovědi zaměstnanců jsou relevantní a konzistentní.

Pro společnost XY je pozitivní zjištění, že zaměstnanci hodnotí kladně nejen veškeré benefity, které jim jsou poskytovány, ale také vztahy s nadřízenými a náplň práce. Zejména pozitivní vztahy nejen s nadřízenými, ale i s kolegy by měla společnost ještě více podporovat. Tímto způsobem si může vytvořit pevnou základnu, v rámci které jsou zaměstnanci schopni dobře spolupracovat, vzájemně se respektovat, pomáhat si a dokáží lépe zvládnout jakékoliv plánované změny. Negativně pak zaměstnanci hodnotili zejména nepřetržitý provoz, pracovní podmínky (prach a hluk), finanční ohodnocení, work-life balance, zajímavost práce a včasnou informovanost o změnách. Nižší míra spokojenosti byla také zaznamenána v případě dostatečného počtu zaměstnanců na pracovišti, častého pocitu stresu, nastavování rozvojového plánu a dostatečných možností pro vzdělávání.

Společnosti XY jsem na základě těchto zjištění doporučila několik nápravných opatření. V první řadě by měla být nastavena jasná a srozumitelná pravidla odměňování, včetně matice odměňování pro jednotlivé pozice, která bude volně dostupná pro všechny zaměstnance. Každý zaměstnanec tak bude mít možnost snadno zjistit, co vše musí absolvovat, aby se mohl posunout do vyšší mzdové třídy. Společnost by také měla provést interní srovnání mezd v rámci jednotlivých pozic dle zmiňované matice. Docílí tak spravedlnosti a transparentnosti v odměňování. Vhodné by bylo také zvážit výkonovou část mzdy, která není v současné chvíli nijak využívána. Oblast benefitů byla hodnocena pozitivně, nicméně i tak jsem uvedla doporučení pro zlepšení. Jednoznačně jsem vyjádřila souhlas se zavedením Cafeteria systému, který však doporučuji využít i jako motivační nástroj pro zaměstnance. Dále doporučuji zaměřit se na komunikaci benefitů nově nastupujícím zaměstnancům a vytvoření informační brožury na toto téma.

Zaměstnanci vyjádřili nízkou míru spokojenosti s pracovními podmínkami (prach, hluk, nepřetržitý provoz). Společnost si je tohoto problému velice dobře vědoma a dá se říci, že pro zmírnění negativních dopadů se snaží udělat maximum. Jediné doporučení z mé strany se týká zvážení rotace práce, kdy by zaměstnanec střídal pracoviště s vyšší a nižší hlukovou zátěží a dále instalace zařízení na tvorbu vodní páry, která zlepšují kvalitu vzduchu a snižují prašnost. Nespokojenost s nepřetržitým provozem se ukázala v rámci analýzy jako největší problém, bohužel v tomto případě existuje pouze jedno skutečně účinné řešení a to změna pracovního režimu. Zaměstnance by také na určitou chvíli mohla uspokojit další kompenzace práce v nepřetržitém provozu formou dodatečných benefitů (více dní dovolené, lázeňský pobyt). Toto řešení by však mělo dle mého názoru pouze dočasný účinek a navíc by bylo finančně velice náročné.

Dále jsem společnosti doporučila zjistit, zda je v rámci hodnotících rozhovorů nastavován rozvojový plán, který je následně dodržován a kontrolován. Rozvoj zaměstnanců by pak měl být samozřejmě navázán nejen na proces odměňování, ale i na proces personálního plánování. Někteří zaměstnanci také zmiňovali, že se cítí být často ve stresu a pocítují nedostatek pracovníků na pracovišti. Společnosti bych doporučila hlubší analýzu obou problémových oblastí a následnou implementaci nápravných opatření. V neposlední řadě bych společnosti doporučila provedení podobného dotazníkového šetření a analýzy zhruba po roce, aby bylo možné vyhodnotit, zda implementované změny skutečně ovlivňují spokojenost s jednotlivými aspekty práce pozitivním směrem.

Závěrem bych chtěla zmínit, že základem úspěchu každé společnosti je uvědomění si, že zaměstnanci představují v podstatě nejcennější zdroj, který společnost má. Zaměstnanci vytváří veškeré hodnoty, díky kterým může společnost dosáhnout stanovených cílů a vytouženého úspěchu.

Seznam obrázků

Obrázek 3.1: Mobleyho model	18
Obrázek 4.1: Vztah pracovní spokojenosti a fluktuace.....	28
Obrázek 8.1: Organizační struktura výrobního závodu společnosti XY	40

Seznam grafů

Graf 9.1: Průměrná roční míra nezaměstnanosti	42
Graf 9.2: Počet uchazečů na jedno VPM ve Středočeském kraji	43
Graf 10.1: Průměrný počet zaměstnanců	44
Graf 10.2: Fluktuace v letech 2010 - 2017	45
Graf 10.3: Odchody zaměstnanců v letech 2010 - 2017	46
Graf 10.4: Míra přežití zaměstnanců	47
Graf 10.5: Porovnání dobrovolné míry fluktuace s mírou nezaměstnanosti	48
Graf 11.1: Dobrovolné odchody ze společnosti XY dle pozic	51
Graf 11.2: Nejčastější důvody odchodů vyplívající z analýzy výstupních pohovorů	52
Graf 11.3: Spokojenost s jednotlivými aspekty práce dle výstupních pohovorů	53
Graf 12.1: Věkové rozložení respondentů	57
Graf 12.2: Rozložení respondentů dle vzdělání	57
Graf 12.3: Rozložení respondentů dle počtu let strávených ve společnosti XY	57
Graf 12.4: Výsledné hodnocení jednotlivých aspektů	58
Graf 12.5: Spokojenost s finančním ohodnocením	60
Graf 12.6: Spokojenost se systémem benefitů	62
Graf 12.7: Spokojenost s jednotlivými benefity	63
Graf 12.8: Spokojenost se vztahem s nadřízeným	65
Graf 12.9: Výroky - vztah s nadřízeným	66
Graf 12.10: Spokojenost se vztahy s kolegy	67
Graf 12.11: Spokojenost s pracovními podmínkami	70
Graf 12.12: Spokojenost s BOZP	73
Graf 12.13: Výroky - bezpečnost a ochrana zdraví při práci	74

Graf 12.14: Spokojenost s možnostmi vzdělávání a kariérního růstu	75
Graf 12.15: Spokojenost s ostatními aspekty	77
Graf 12.16: Výroky – loajalita zaměstnanců	79

Seznam tabulek

Tabulka 6.1: Náklady fluktuace zaměstnanců	31
Tabulka 6.2: Náklady na odchod pracovníka.....	32
Tabulka 7.1: Rozdělení protifluktuačních opatření	34
Tabulka 8.1: Průměrné mzdy za rok 2017	Error! Bookmark not defined.
Tabulka 9.1: Počet uchazečů na jedno VPM.....	43
Tabulka 11.1: Přehled odchodů v roce 2017	50
Tabulka 11.2: Odchody v roce 2017 (pozice Operátor výroby, Mechanik, Elektronik)	51
Tabulka 12.1: Váhy míry důležitosti	56
Tabulka 13.1: Rozložení bodového hodnocení	80
Tabulka 13.2: Vyhodnocení jednotlivých aspektů práce	81
Tabulka 13.3: Vyhodnocení výroků.....	82

Použitá literatura

Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). *The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process*. Journal of Management, 29(1), 99-118. doi: 10.1016/S0149-2063(02)00222-2

Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=yso2ddMRfv8C&hl=cs&redir_esc=y

Barker, K. (1993). Changing assumptions and contingent solutions: The costs and benefits of women working full- and part-time. Sex Roles, 28(1), 47-71. doi: 10.1007/BF00289747

Blanchflower, D. G. & Oswald, A. J. (2004). *Well-Being Over Time in Britain and the USA*, Journal of Public Economics, 88. Dostupné z: <https://www.dartmouth.edu/~blnchflr/papers/jpube.pdf>

Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.

Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=YT7hV-yOgOUC&hl=cs&redir_esc=y

Brayfield, A. H. & Crockett, W. H. (1955). *Employee attitudes and employee performance*. Psychological Bulletin 52(5), 396-424. doi: 10.1037/h0045899

Britt, T. & Jex, S. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=jfnWBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=snippet&q=doi&f=false>

Dytrt, Z.(2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing.

Ekonomika.idnes.cz (). Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/nezamestnanost-cesko-cr-nejnizsi-za-poslednich-20-let-pch-/ekonomika.aspx?c=A171108_090750_ekonomika_jn

FinExpert.cz (2007). *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců*. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu>

G&A Partners (n.d). *Employee turnover: It's costing you more than you think*. (Dostupné z: <https://www.gnapartners.com/blog/employee-turnover-its-costing-you-more-than-you-think/>)

G&A Partners (n.d.) *Avoid workforce turnover by hiring smart*. Dostupné z: <https://www.gnapartners.com/blog/avoid-costly-pitfalls-workforce-turnover-hiring-smart-11/>

Galizzi, M. & Lang, K. (1998). *Relative Wages, Wage Growth, and Quit Behavior*. Journal of Labor Economics, 16 (2), 367 – 390. doi: 10.1086/209893

Grafton (2016). *Spokojenost zaměstnanců roste. Lidí chtějí v práci flexibilitu a zajímavé projekty*. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2016/spokojenost-zamestnancu-roste-lide-chteji-v-praci-flexibilitu-a-zajimave-projekty>

Hájek, M. (2007). *Fluktuace bez závoje*. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/provedeni/inspire/346-fluktuace.html>

Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). *Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover*. Academy of Management Journal, 44(5), 975-987. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/199844882?accountid=17203>

HR News (2007). *Problémy s retencí začínají při náboru*. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/problemy-s-retenci-zacinaji-pri-naboru-id-523525>

HR News (2009). *Jak si udržet zaměstnance – Poslouchejte, odměňujte, rozvíjejte*. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/firemni-kultura-interni-komunikace-id-148698/jaksi-udrzet-zamestnance-poslouchejte-odmenujte-rozvijejte-id-753155>

Christina, P. (n.d.). *How to reduce new hire turnover*. Dostupné z: <https://resources.workable.com/tutorial/new-hire-turnover-rate>

Kadlčík, M. (2001). *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Kokemuller, N. (2013). *Positive Effects of Turnover*. AZcentral. Dostupné z: <https://yourbusiness.azcentral.com/positive-effects-turnover-21217.html>

Kollárik, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.

LinkedIn (2015). *Global Job Seeker Trends: Why & How People Change Jobs*. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/job-trends/job-seeker-trends-why-and-how-people-change-jobs-global>

Maertz, C. P. Jr. & Campion, M. A. (1998). *25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critique*. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 48. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/profile/Carl_Maertz/publication/234021717_25_Years_of_Voluntary_Turnover_Research_A_Review_and_Critique/links/53e32cbf0cf2b9d0d832ea05/25-Years-of-Voluntary-Turnover-Research-A-Review-and-Critique.pdf

Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. & Allen, D. G. (2007). *The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover*. Journal of Organizational Behavior, 28(8). 1059-1075. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/211390581_The_Effects_of_Perceived_Organizational_Support_and_Perceived_Supervisor_Support_on_Employee_Turnover

Management Mania (n.d.). *Fluktuace zaměstnanců*. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

Milkowich, G. T. & Boudreau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

MPSV.cz (2018). *Časové řady míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob*. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

MPSV.cz (2018). *Zpráva o situaci na trhu práce 2017*. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/stc/statistiky/rocnizprava_o_situaci_na_tp_2017.pdf

MPSV.cz (2018). *Roční zprávy o situaci na trhu práce ve Středočeském kraji*. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/stc/statistiky/rocnizpravy>

Pácl, P. (n.d.) *Fluktuační trendy a některé jejich faktory*. Dostupné z: https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/111326/G_Sociologica_16-1972-1_6.pdf?sequence=1

Personalista.com (2014). *Odborníci: Spokojení a motivování zaměstnanci, to jsou věrní zaměstnanci*. Dostupné z: www.personalista.com/pracovni-prostedí/odbornici-spokojeni-a-motivovani-zamestnanci-to-jsou-verni-zamestnanci/?poslat

Peterson, S. L. (2004). *Toward a theoretical model of employee turnover : A human resource development perspective*. Human Resource Development Review. 3(3), 209-227. doi: 10.1177/1534484304267832

Plevová, I. (2012). *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). *Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism*. Psychological Bulletin, 80(2), 151. Dostupné z: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/751672.pdf>

PWC (2013). *HR Controlling 2013- závěrečná zpráva*. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/assets/hrc-zaverecna-zprava-cz.pdf>

Randstad (2017). *Randstad workmonitor: čeští zaměstnanci jsou nejméně spokojení za poslední 3 roky*. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/randstad-workmonitor-cesti-zamestnanci-jsou-nejmene-spokojeni-za-posledni-3-roky/>

SearchForce (2016). *6 hlavních důvodů, proč dávají zaměstnanci výpověď*. Dostupné z: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/job-switchers/PDF/job-switchers-global-report-english.pdf

Smith, G. P. (2013). *Top-Ten Reasons Why People Quit Their Jobs*. Business Know How. Dostupný z: <https://www.businessknowhow.com/manage/whyquit.htm>.

Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2014). *Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study*. Journal of Economic Issues, 38(1). Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/95be/36e2f8283916ac7058e1e35b7bb6e4253507.pdf>

Sullivan, J. (1997). *Retention Strategy – Why Do People Stay In Their Jobs*. Talent Management Thought Leadership . Dostupné z: <https://drjohnsullivan.com/articles/retention-strategy-why-do-people-stay-in-their-jobs/>

Štikar, J., Rymeš, M., Rieger, K. & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Tziner, A. & Birati, A. (1996). *Assessing employee turnover costs: A revised approach*. Human Resource Management Review, 6(2), 113-122. doi: 10.1016/S1053-4822(96)90015-7

Weir, K. (2013). *More than job satisfaction*. American Psychological Association, 44(11). Dostupné z www.apa.org/monitor/2013/12/job-satisfaction.aspx

Wikipedie (2017). *Fluktuace*. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fluktuace>

Wotruba, T. R., (1990). *Full-Time vs. Part-Time Salespeople: A Comparison on Job Satisfaction, Performance, and Turnover in Direct Selling*. International Journal of Research in Marketing, 7(2,3), 97 - 108. doi: 10.1016/0167-8116(90)90014-E

Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C. & Jia, L. (2008). *How do I trust thee? the employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization*. Human Resource Management, 47(1). Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/229894691_How_do_I_trust_thee_The_employee-organization_relationship_supervisory_support_and_middle_manager_trust_in_the_organization

Přílohy

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Milý kolego/milá kolegyně,

Dotazník, který právě držíte v ruce, slouží jako podklad pro zpracování diplomové práce na téma Analýza příčin fluktuace zaměstnanců ve výrobním podniku v rámci mého magisterského studia na Vysoké škole ekonomické v Praze. Míra fluktuace zaměstnanců a pracovní spokojenost spolu velice úzce souvisí, a proto bych Vás ráda poprosila o zhruba 15 minut vašeho času, které věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Výsledky dotazníku budou v rámci diplomové práce analyzovány a na jejich základě budou navržena možná opatření, která by mohla přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím snížení míry fluktuace ve společnosti.

Veškerá Vámi poskytnutá data jsou samozřejmě anonymní.

Děkuji Vám za spolupráci a věnovaný čas.

Kateřina Bičáková

V první řadě bych vás poprosila o vyjádření míry spokojenosti s následujícími aspekty práce a o vyjádření míry důležitosti těchto aspektů.

Míra spokojenosti

1 – rozhodně spokojen/á, 2 – spíše spokojen/á, 3 – spíše nespokojen/á, 4 – rozhodně nespokojen/á

Míra důležitosti

1 – rozhodně důležité, 2 – spíše důležité, 3 – spíše nedůležité, 4 – rozhodně nedůležité

	MÍRA SPOKOJENOSTI				DŮLEŽITOST			
Pracovní podmínky – hluk	1	2	3	4	1	2	3	4
Pracovní podmínky – prach	1	2	3	4	1	2	3	4
Pracovní podmínky – teplo	1	2	3	4	1	2	3	4
Zázemí pro zaměstnance (relaxy, PC koutky, šatny)	1	2	3	4	1	2	3	4
Náplň práce	1	2	3	4	1	2	3	4
Zajímavost práce	1	2	3	4	1	2	3	4
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	1	2	3	4

Nepřetržitý provoz	1	2	3	4	1	2	3	4
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	1	2	3	4	1	2	3	4
Work-life balance (dostatek volného času na rodinu, koníčky, přátele)	1	2	3	4	1	2	3	4
Finanční ohodnocení	1	2	3	4	1	2	3	4
Systém benefitů jako celek	1	2	3	4	1	2	3	4
Benefit - Bonusová dovolená	1	2	3	4	1	2	3	4
Benefit - Příspěvek na penzijní připojištění	1	2	3	4	1	2	3	4
Benefit - Příspěvek na stravování	1	2	3	4	1	2	3	4
Benefit - Příspěvek na zimní a letní dovolenou	1	2	3	4	1	2	3	4
Benefit – Program zdraví (masáže, pedikúra, preventivní prohlídky)	1	2	3	4	1	2	3	4
Benefit – Flexibilní zaměstnanecké poukázky (5000 Kč ročně)	1	2	3	4	1	2	3	4
Benefit – 4 dny placeného volna v případě náhlé nemoci	1	2	3	4	1	2	3	4
Možnost dalšího vzdělávání a rozšiřování kvalifikace	1	2	3	4	1	2	3	4
Možnost kariérního růstu, povýšení	1	2	3	4	1	2	3	4
Vztah s přímým nadřízeným	1	2	3	4	1	2	3	4
Vztahy s kolegy na pracovišti	1	2	3	4	1	2	3	4
Včasná informovanost o změnách	1	2	3	4	1	2	3	4
Celková spokojenost ve společnosti	1	2	3	4	1	2	3	4

Nyní vás poprosím o vyjádření Vašeho souhlasu/nesouhlasu s následujícími výroky.
V případě, že na daný výrok nedokážete jednoznačně odpovět, nezaškrťujte ani jednu z možností.

Odměňování		
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.	ANO	NE
V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	ANO	NE
Odměňování v naší společnosti je spravedlivé.	ANO	NE
Vedoucí		
Můj nadřízený má přirozenou autoritu a efektivně vede náš tým.	ANO	NE
Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.	ANO	NE
K povyšování dochází na základě výkonu a kompetencí.	ANO	NE
V případě potřeby se mohu vždy obrátit na svého nadřízeného, který mě vyslechne.	ANO	NE
Přesně vím, co se ode mne očekává a pravidelně dostávám konstruktivní zpětnou vazbu.	ANO	NE
Mám jasně stanovený rozvojový plán.	ANO	NE

Jsem motivován k tomu, abych přicházel s nápady na zlepšení stávajících procesů a postupů.	ANO	NE
Pracovní podmínky		
Na našem pracovišti je dostatek pracovníků pro zvládnutí práce.	ANO	NE
Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce.	ANO	NE
Mám dostatek času pro zvládnutí své práce.	ANO	NE
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon mé práce.	ANO	NE
V práci jsem často ve stresu.	ANO	NE
Kolektiv		
Na pracovišti převládá pohodová a přátelská atmosféra.	ANO	NE
Kolegové, se kterými pracuji, tvoří efektivní tým.	ANO	NE
Se svými kolegy se stýkám i ve volném čase.	ANO	NE
Bezpečnost práce		
Práce ve firmě přináší rizika pro moje zdraví.	ANO	NE
Vedení firmy klade na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci velký důraz.	ANO	NE
Výkonnost je považována za důležitější, než bezpečnost práce.	ANO	NE
Vedení se zabývá pravidly BOZP pouze tehdy, když dojde k nehodě.	ANO	NE
Některá pravidla v oblasti BOZP se těžko dodržují.	ANO	NE
Loajalita		
Naší firmu bych doporučil/a jako dobrého zaměstnavatele.	ANO	NE
Zůstal/a bych ve firmě i kdybych dostal/a srovnatelnou nabídku od jiné společnosti.	ANO	NE
Ve společnosti bych rád/a zůstal/a minimálně další 3 roky.	ANO	NE

Závěrem vás poprosím o doplnění základních informací o vaší osobě.

- 1. Jaké je vaše pohlaví?**
 - a. Muž
 - b. Žena
- 2. Kolik je vám let?**
 - a. 18 – 25 – 65
 - b. 26 – 35
 - c. 36 – 45
 - d. 46
- 3. Kolik let pracujete u této společnosti?**
 - a. 0 – 1 více
 - b. 2 – 5
 - c. 6 – 10
 - d. 10 a
- 4. Na jaké pozici pracujete?**
 - a. Operátor výroby
 - b. Mechanik, Elektronik
 - c. Jiná (vepište)
- 5. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**
 - a. Základní
 - b. Vyučen nebo střední bez maturity
 - c. Středoškolské s maturitou
 - d. Vysokoškolské

Místo pro vaše komentáře:

--

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji úspěšný den ☺